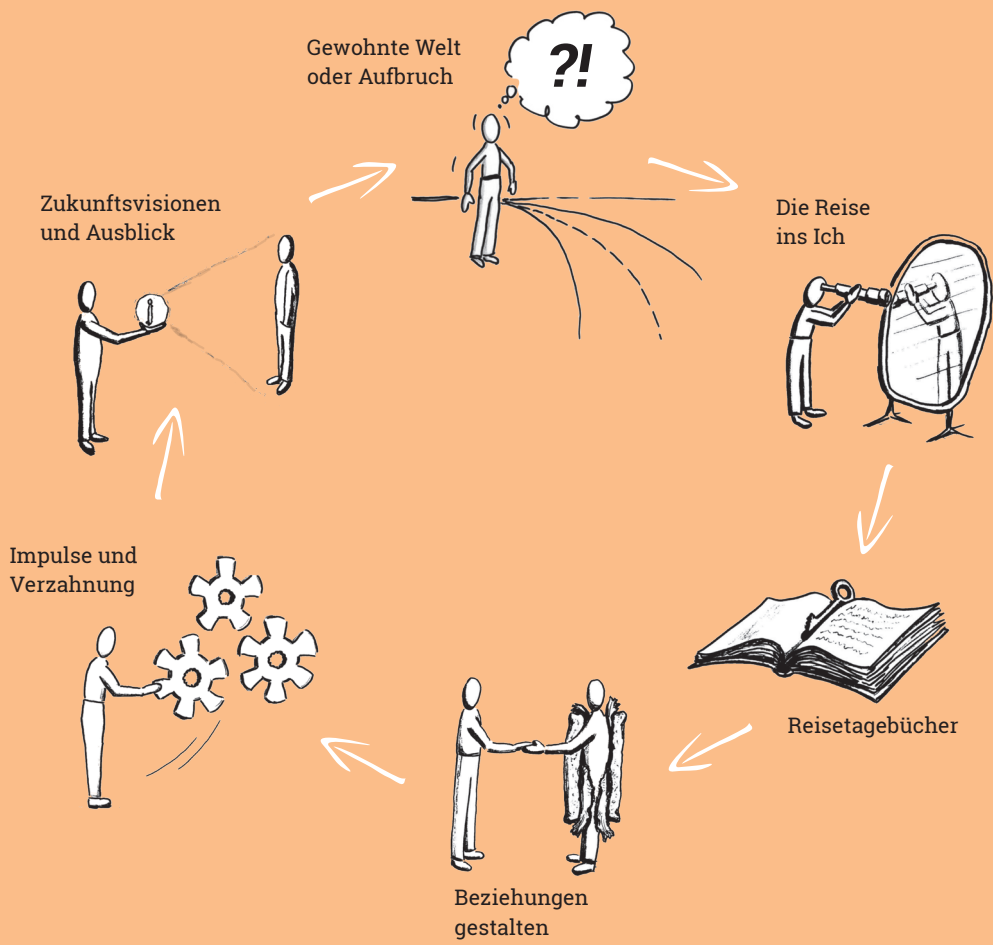


Sonja Höhn, Stefanie Philippi (Hrsg.)

Reise in die Zukunft der Führung

**Zukunftsorientierte Führungskräfteentwicklung: Selbstwert stärken,
Beziehungen gestalten, Impulse setzen**



Inhalt

Einleitung	6
Darum geht's.....	8
1. Gewohnte Welt oder Aufbruch?	14
Vorab.....	14
Veränderung bedeutet Unsicherheit	18
Reiseroute: Führungskraft oder Experte?	25
Leadership – einen Schritt weiter gedacht.....	28
Krisenerleben und Selbstwert	33
Abschied nehmen heißt trauern	39
2. Die Reise ins Ich	42
Vorab.....	42
Sich selbst führen, heißt	46
Kapitän Langstrumpf	53
Die Kunst, immer wieder aufzustehen.....	54
Führungsinstrument Selbstreflexion	64
Selbstwert entwickeln	67
3. Reisetagebücher	74
Vorab.....	74
Ein Babyboomer im öffentlichen Dienst: Von der Führungskraft zum Personaler.....	76
Generation X: Ein Aufstieg im privatwirtschaftlichen Gesundheitswesen.....	102
Generation Y im Mittelstand: Eine neue Führungshaltung.....	115

4. Beziehungen gestalten.....	122
Vorab.....	122
Beziehungen gestalten, die tragen	124
Konflikte? – ein Gestaltungsmittel!	131
Die machtvolle Magie des „?“.....	139
Aus Fehlern wird Mensch klug	148
Ein Fehler namens Fifi	160
Sicherheit geben	162
Alles, was Recht ist – wenn Spielregeln gebrochen werden.....	168
Wie Sie Selbstwirksamkeit fördern	177
5. Impulse und Verzahnung.....	186
Vorab.....	186
Nachhaltigkeit – das Zauberwort der Zukunft.....	189
Erkenntnisse aus Organisationsentwicklungen.....	193
Autonomie schützt.....	205
Die Sicht der Generation Z.....	209
„Es geht um mich“ – Entwicklungsreisen junger Führungskräfte.....	218
HR und die Entwicklung von Führungskräften.....	224
6. Zukunftsvisionen und ein Ausblick.....	232
Vorab.....	232
Künstliche Intelligente Führung – Retter der Menschlichkeit?	233
Rückblick und Ausblick	247
Danksagung	250
Anhang.....	252
Die Autorinnen und Autoren.....	252
Literatur- und Quellenverzeichnis	255
Stichwortverzeichnis.....	262

Einleitung



Darum geht's

Was gibt es
zum Thema
Führung noch zu
schreiben?

Wir wussten gleich: Dieses Buch ist das, was wir immer wollten, und es wird eine riesige Herausforderung. Was gibt es zum Thema „Führung“ schon noch zu schreiben, was nicht schon viel zu häufig geschrieben wurde? Auch unsere Vorgänger zweifelten daran, etwas Neues schreiben zu können. Doch genau das ist die Art von Sackgasse, aus der wichtige Veränderungen entstehen können.

Wir, das sind Stefanie und Sonja, haben uns also aufgemacht und darüber nachgedacht, was wir mit diesem Buch Führungskräften bringen könnten. Wir saßen vor Stefanies Wohnmobil und haben uns gefragt, worum es gehen müsste: Was ist Charisma? Was ist Haltung? Wie stabil muss eine Führungskraft sein? Wenn es um die Zukunft der Führung geht, müssen wir dann nicht wissen, wie die Zukunft aussieht? Wer kann das schon von sich behaupten? Und wer kann entscheiden, was wirklich gute Führung ist? Wie kann man das lernen?

Unser Interesse an diesem Buch ist einfach: Wir liefern einen Beitrag aus der Praxis für die Praxis – keine neuen Theoriegebilde, kein alter Wein in neuen Schläuchen, sondern Impulse, wie Führungskräfteentwicklung die Zukunft von Organisationen nachhaltig verändern kann. Und ein wichtiges Element dabei ist gerade, dass wir nicht allein die Führungskräfte ansprechen wollen, sondern immer die Führungskraft verzahnt im Kontext ihrer Organisation!

Wir waren uns sicher, dass wir sehr Hilfreiches zu bieten haben und machten uns auf die Reise. Bildlich gesprochen, begann unsere Reise auf einem Wohnmobilstellplatz bei einer Portion Spaghetti, die Stefanie in der Miniküche zubereitet hatte. So lecker!

Es hatte etwas von Lagerfeuer-Atmosphäre – nur ohne Feuer und mit Solarzellen auf dem Dach. Und der Gedanke daran kam auf, wie wohl in alten Zeiten neue Generationen am besten auf ihre Herausforderungen vorbereitet wurden. So kam uns das Bild von begnadeten Geschichtenerzählern am Lagerfeuer in den Sinn. Nur die Geschichten, die den Menschen was bedeuteten, die berührten, wurden überliefert und als hilfreich behalten. Welche Elemente müssten diese Geschichten enthalten?

Uns war klar: Es gibt eine Sehnsucht nach mehr Tiefe und (Be-)Rührung – Tiefe in Begegnungen, Gesprächen oder Beziehungen.

Der Gänsehauteffekt, wenn ...

- wir Lieder hören, die uns unter die Haut gehen.
- wir Geschichten hören, die uns in ihren Bann ziehen.
- wir im Coaching oder Training an einen Punkt kommen, der zutiefst berührt.

Und das passiert, wenn ...

- die menschliche Zuwendung über den Instrumenten steht.
- die innere, stimmige Haltung wichtiger ist als die angewandte Technik.
- es weniger um Daten und Fakten, sondern mehr um das Erleben des Menschen geht.

Wir kamen auf „die Heldenreise“ (Campbell, 1949). Sie ist eine Erzählstruktur von erfolgreichen Legenden, Mythen, Märchen und Filmen. Sie ist die Dramaturgie der inneren Reifung eines Menschen, der sein Leben gestaltet und meistert. Genau das war es! Nur, dass Führungskräfte die Hauptfiguren der „Heldenreise“ sein sollten.

Sie kommt von einer reinen Abfolge von Handlungen zu einer inneren Entwicklung der Figuren. Solche Geschichten „bewegen“ uns, weil sie Relevantes transportieren. Und wir merken schnell, wenn die Handlungen einer Figur nicht „stimmig“ sind. So wie wir im Berufsleben schnell merken, wenn Führungskräfte sich „geschult“ und nicht mehr authentisch verhalten.

**Führung ist
ein sozialer
Reifungsprozess
– und ähnelt einer
Heldenreise**

Auch in Coaching und Training wird zunehmend mit der Heldenreise als Strukturierungshilfe und Sinnstiftung gearbeitet. Die eigene Reifung wird dadurch als Mittel und (!) Zweck verstanden. Und das Mensch-Sein wird wieder zum Schwerpunkt.

Wer konnte uns bei unserem Projekt unterstützen? Wir fanden:

- Führungskräfte, die auf die eigene, langjährige Entwicklung zurückblicken oder gerade in die Führungslaufbahn eingestiegen sind
- Personaler, die vor neuen Herausforderungen stehen oder aus dem Ruhestand zurückschauen
- Führungskräfte-Coachs und -Berater mit jahrzehntelanger Erfahrung
- Junge Menschen am Beginn ihres Berufslebens

Diese wollten sich als Autor und Autorinnen einbringen oder interviewen lassen oder als Beispiel-Stiftende zum Inhalt beitragen. Um zu sehen, was sich daraus ergibt, hatten wir ihnen unser Leitmotiv vorgestellt

und Fragen dazu formuliert. Dies ist die Beschreibung der „Heldenreise“ und ein Auszug aus dem Fragenkatalog:

Die „Heldenreise“ stellt eine zentrale Erzählstruktur dar, die sich in erfolgreichen Mythen, Märchen, Büchern, Filmen, ... wiederfinden lässt. Die psychologischen Prozesse werden deutlicher herausgearbeitet als bei einer nur beobachtbaren Abfolge von Handlungen.

Die Erzählstruktur der Heldenreise

1. **Gewohnte Welt:** Die Hauptfigur startet unperfekt, mit einer Schwäche, die der Figur noch nicht bewusst ist. Die gewohnte Welt wird beschrieben (Komfortzone).
2. **Auslöser:** Die Figur wird durch ein Ereignis aus dem Alltag herausgerissen.
3. **Weigerung:** Die Figur weigert sich, sich zu verändern oder auf den (unbekannten) Weg zu machen. Es gibt innere/äußere Widerstände.
4. **Entscheidung und Reise:** Durch einen Mentor oder andere Umstände trifft die Figur die Entscheidung für die Veränderung. Sie geht auf die Reise und es gibt ab jetzt keinen Weg mehr zurück. Dort muss sie Bewährungsproben (Prüfungen, Zerreißproben) bestehen, Verbündete finden, Gegner erkennen, Entschiedenheit und Zweifel wechseln sich ab, es gibt innere und äußere Hindernisse, Herausforderung und Ruhepol wechseln sich ab ...
5. **Katastrophe:** Der absolut schwärzeste Moment. Der schlimmste Feind scheint zu gewinnen. Die Figur scheitert. Alles sieht verloren aus.
6. **Überraschende Wende:** Die Figur nimmt all ihren Mut zusammen – aus der Verzweiflung heraus. Sie entwickelt eine entscheidende Ressource. Die Figur wird belohnt (mit einer zusätzlichen Kraft, einem Zauberstab, ...). Die persönliche Reifung führt dazu, die Katastrophe zu überstehen und gestärkt daraus hervorzugehen. Meist wird hier auch der „Mentor“ überflüssig.
7. **Rückkehr:** Die Figur kehrt als anderer Mensch zurück und muss sich wieder in ihre Welt einfinden oder die Welt ändern – oder verlassen ...

Fragen, die wir uns und unseren Mitautor:innen stellten

Nach dieser Einleitung mit den wichtigsten Phasen der Heldenreise lassen sich die folgenden Fragen, die wir den Beteiligten stellten, besser verstehen:

- ▶ Welche Zweifel, inneren oder äußeren Widerstände gab es vor, während und nach der Teilnahme an der Führungskräfteentwicklung (FKE)?

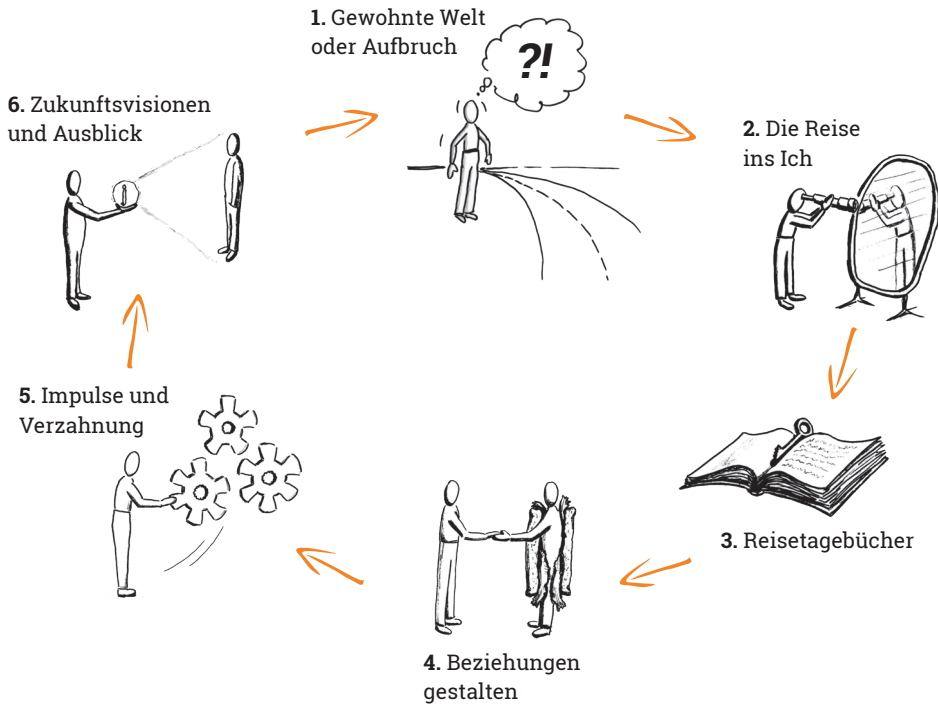
- ▶ Welche Gewohnheiten/Persönlichkeitseigenschaften mussten überdacht werden/auf den Prüfstand/sortiert werden?
- ▶ Was war Deine größte Erkenntnis/der schlimmste Moment? Was hatte Deine Vorstellung von Realität am meisten zum Wanken gebracht? Gab es so etwas überhaupt?
- ▶ Was war für Dich eine Schlüsselsituation in der FKE/in Deiner beruflichen Praxis, die Dich entscheidend weitergebracht hat?
- ▶ Was hat letztlich den größten Einfluss auf deine Persönlichkeitsentwicklung – auch hinsichtlich der Wirkung auf Eure Organisation – gehabt?
- ▶ Was hat Dein Handeln nachhaltig verändert?
- ▶ Womit wurdest Du persönlich/Deine berufliche Organisation für Deine Veränderung belohnt?
- ▶ Was war Dein persönlicher Gewinn? (Innere Sicherheit, Kompetenzsicherheit, Urvertrauen in eigene Einschätzung/Vision, Selbstläufer anstoßen, Selbstverlässlichkeit, Schwierigkeiten aushalten können, ...)
- ▶ Was ist für Dich persönlich heute die zentrale handlungsleitende Vision und wie hängt sie mit Deiner Arbeit zusammen?
- ▶ Was hat sich für Dich im Hinblick auf das Thema „Mitarbeiterführung“ verändert? Was machst Du heute in Deiner Arbeitspraxis anders?
- ▶ Was hältst Du für die entscheidenden Herausforderungen und Aufgaben von Führungskräften in Zukunft?
- ▶ Wie sollten Organisationen diesen begegnen? Worauf müssten sie unbedingt achten?

Einige entschlossen sich, lieber anonym zu bleiben und trotzdem ihre Führungsgeschichte zu erzählen. Denn es gab auch hier Zwickmühlen: Wie könnten wir in einem Fachbuch so in die Tiefe gehen, ohne uns selbst oder andere aus unserem Umfeld bloßzustellen?

So ergab sich ein Ratgeber, der Führungskräften ihre ganz persönliche Reise ermöglichen soll.

Was in welchen Koffer? Brauche ich einen Helm? Was braucht man, wenn man eingefahrene Gleise wirklich verlassen und nicht „wie bestellt und nicht abgeholt“ am Gleisbett stehen will? Wie stelle ich meine Reisegefährten zusammen, damit sie auch im Scheitern an meiner Seite bleiben? Wie bringe ich andere dazu, uns zu unterstützen? Und ganz nebenbei: Wie retten wir die Welt?

Der Reisezyklus Daraus ergab sich eine inhaltliche Struktur, die wir als Reisezyklus bezeichnen:



Inhalte und Kapitel dieses Buchs

- 1. Gewohnte Welt oder Aufbruch:** In Kapitel 1 geht es um den Aufbruch ins Unbekannte, aus der gewohnten Welt heraus. Diese unverzichtbare Entscheidung lässt sich nur voll und ganz treffen. Wenn ich eine notwendige Grenze überschritten habe, gibt es kein Zurück mehr. Manche Veränderungen gehen aber auch von sich aus nicht mehr weg und erzeugen Druck, etwas zu tun. Was braucht es, um die alte Welt hinter sich zu lassen? Meistens erkennen Sie solche Wendepunkte an (inneren) Konflikten, Dilemmata, Zwickmühlen, persönlichen Sackgassen.
- 2. Die Reise ins Ich:** In Kapitel 2 schauen wir in unser Inneres. Eine ganz spezielle Reise. Nur wenn wir uns selbst sicher und positiv gegenüberstehen, können uns andere vertrauen. Wie führe ich mich selbst? Wie stehe ich immer wieder auf? Selbstreflexion als Selbstführungsinstrument und wie ich meinen eigenen Selbstwert entwickeln kann, sind wichtige Themen in diesem Kapitel.

3. **Reisetagebücher:** In Kapitel 3 berichten Führungskräfte aus drei verschiedenen Generationen, zwei Männer und eine Frau, aus ihrem Führungsleben. Sie blicken zurück – aus dem Ruhestand, nach dem Ausstieg in die Selbstständigkeit oder nach einer eigenen Entwicklungsreise. Diese drei geben wie Mentoren und Mentorinnen ihren Erfahrungsschatz weiter. Entdecken Sie, was davon Sie anspricht und welche Entwicklung sich über die Generationen abzeichnet.
4. **Beziehungen gestalten:** Kapitel 4 beschreibt, wie Sie tragfähige Beziehungen zu Mitarbeitenden aufbauen können und welche Rolle Konflikte dabei spielen. Die fragende Grundhaltung wird beleuchtet und auch der Umgang mit Fehlern und Sich-sicher-Fühlen im Miteinander neu gedacht. Sie erhalten auch Hinweise auf wichtige rechtliche Spielregeln und auch, wie Sie das Selbstwirksamkeitserleben Ihrer Mitarbeitenden fördern.
5. **Impulse und Verzahnung:** Kapitel 5 beinhaltet aktuelle Impulse, die sich für die Entwicklung von Führungskräften ableiten lassen. Wichtig dabei ist uns, den Blick auf die Verzahnung im Unternehmen im Auge zu behalten. Deshalb haben wir verschiedene Perspektiven eingefangen: erfahrene Personaler, Nachwuchsführungskräfte, die Generation Z – und ChatGPT. Entscheiden Sie selbst, welchen Erfahrungen und Perspektiven Sie mehr Relevanz geben.
6. **Zukunftsvisionen und ein Ausblick** bilden das Abschlusskapitel, Kapitel 6. Obwohl es das Ende des Buches darstellt, könnte es neue „Aufbrüche“ für Sie beinhalten. Lassen Sie sich überraschen.

Und jetzt viel Spaß mit diesem Reiseführer!

Zu diesem Buch gibt es begleitende Arbeitshilfen zum Herunterladen. Die **Download-Ressourcen** sind im Buch durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet. Den Link hierzu finden Sie in der inneren Umschlagklappe des Buchs (print) bzw. auf Seite 2 unter den bibliographischen Angaben (e-Book).



4

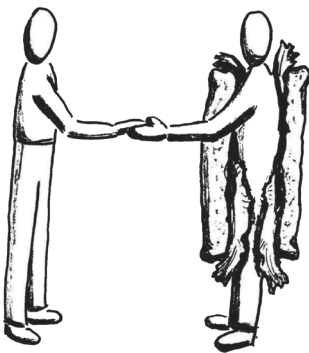
Beziehungen gestalten

Hier lesen Sie

Vorab	122
Beziehungen gestalten, die tragen (Stefanie Philippi)	124
Konflikte? – ein Gestaltungsmittel! (Stefanie Philippi)	131
Die machtvolle Magie des „?“ (Elizabeth Petzke)	139
Aus Fehlern wird Mensch klug (Stefanie Philippi, Sonja Höhn)	148
Ein Fehler namens Fifi (Sonja Höhn)	160
Sicherheit geben (Heike Weil)	162
Alles, was Recht ist – wenn Spielregeln gebrochen werden (Erich B.)	168
Wie Sie Selbstwirksamkeit fördern (Sonja Höhn und Stefanie Philippi)	177

Vorab

Fast alle Filme und insbesondere Serien heutzutage basieren darauf, wie sich das Gruppenverhalten der Akteure und deren Beziehungen gestalten und verändern. Natürlich bestreiten die Figuren dabei ihre Abenteuer, lösen Rätsel oder klären Verbrechen auf. Diese Elemente sind austauschbar. Der rote Faden, das verbindende Element bleiben die Beziehungen untereinander. Und die Beziehungen werden so gestaltet, dass sich sehr unterschiedliche Charaktere miteinander bewähren müssen. Auch Schriftsteller verwenden für die Entwicklung authentischer Figuren Typologien aus der Persönlichkeitspsychologie. Dann bringen sie die Figuren in vorprogrammierte Konflikte. Irgendwer aus der Gruppe macht immer irgendetwas, was die anderen in Schwierigkeiten bringt, und stellt damit den Anführer oder die Anführerin auf die Probe. Auf der



Micro-Ebene geht es um kleinere Gruppen und auf der Makro-Ebene um Völker oder Königreiche. Und oft sind die Heldenfiguren gerade nicht diejenigen mit der meisten Macht. Diese durchlaufen Streitigkeiten, Intrigen, Kriege, Verrat, Enttäuschungen – und am Ende kommt oft überraschende Hilfe.

Welche Elemente daraus lassen sich auf die Führungspraxis übertragen?

In diesem Kapitel finden Sie Beiträge rund um die Beziehung zu Mitarbeitenden und Teams. Natürlich geht es auch um Konflikte, eigene Haltungen – auch zu Fehlern und wie sich Sicherheit geben lässt. Rechtliche „Spielregeln“ gehören ebenso dazu und geben auch Hinweise darauf, wie wichtig das Selbstwirksamkeitserleben von Mitarbeitenden sein kann.

In den ersten beiden Beiträgen von Stefanie Philippi finden Sie Anregungen dazu, wie Sie tragfähige Beziehungen aufbauen und wozu Konflikte gut sein können. Elizabeth Petzke zeigt, dass eine fragende Haltung verzaubern kann. Sonja Höhn und Stefanie Philippi schauen darauf, was es Neues zur „Fehlerkultur“ zu sagen gibt. Und Heike Weil beleuchtet das Thema psychologische Sicherheit, wenn es um Leistungsorientierung geht. Der rechtliche Teil von Erich B. soll Sie unterstützen, sicherer im Umgang mit arbeits- und dienstrechtlichen Problemen zu werden. Der letzte Beitrag von Stefanie Philippi und Sonja Höhn handelt davon, wie Sie die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden fördern können.

Wie Sie Selbstwirksamkeit fördern

von Sonja Höhn und Stefanie Philippi

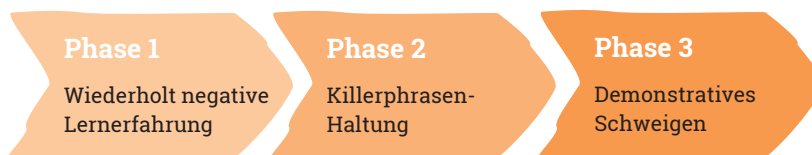
Können, Wollen und Dürfen müssen zusammenspielen, damit bei Mitarbeitenden Selbstwirksamkeit erlebbar wird. Gerade die letzten beiden Aspekte haben unmittelbar mit dem Wirken der Führungskraft zu tun.

Angehörige der Generation X, die heute zwischen Anfang 40 bis Ende 50 Jahre alt sind, kennen das Gefühl, in ihrem Beruf in einer Sackgasse zu stecken. In vielen Fällen hat sich die wahrgenommene Sinnlosigkeit, die sich mit Anfang 40 eingestellt hat, nicht mehr wirklich zum Besseren gewendet. Bis sie sich in den Ruhestand verabschieden können, dauert es allerdings noch eine ganze Weile. Viele unter ihnen werden gegenwärtig eher als Bremse in Veränderungsprozessen erlebt. In ihrem bisherigen Berufsleben haben sie bereits viele Umstrukturierungsprozesse durchgestanden, die ihnen übergestülpt wurden und die entweder keinen Sinn erkennen ließen oder sie zunehmend von ihrer Arbeit entfremdet haben. Es scheint auch so, als wäre viel zu wenig in ihre Anpassungsqualifikation investiert worden. Als Folge davon stellten sich schleichend Kompetenzverluste ein. Kennzeichnend ist, dass diese Mitarbeitenden trotzdem im Unternehmen bleiben – weil vermutlich auch die Risikobereitschaft in gleichem Maße abgenommen hat. Das Phasenmodell in Abbildung 17 beschreibt, wie sich dieses demotivierende Grundgefühl sukzessive einstellt.

**Generation X:
Bremse bei
Veränderungs-
prozessen?**

In anderen Bereichen wie z.B. der IT sieht es gänzlich anders aus: Die junge Generation geht einfach schnell wieder, wenn ihnen die Arbeit zu „langweilig“ ist. Aber auch Bewerber in den 50ern wechseln ihren Job aus den gleichen Gründen – wenn auch nicht ganz so schnell. Es ist, als würden sie vor etwas fliehen, was wir „Selbst-un-wirksamkeit“ nennen.

Abb. 17: Phasenmodell hinein in die gefühlte „Selbst-un-wirksamkeit“



Als „Selbst-un-wirksamkeit“ bezeichnen wir das Gegenteil von Selbstwirksamkeitserleben, gekennzeichnet durch (erlernte) Hilfslosigkeit, Sinnlosigkeitserleben, Resignation, ... Das Phasenmodell beschreibt, wie Mitarbeitende in einen solchen Zustand hineingeraten.

Phase 1: Wiederholt negative Lernerfahrung

Mitarbeitende machen wiederholt die Erfahrung, dass Vorschläge, Ideen oder eigene Handlungen keine spürbare Verbesserung oder Erleichterung bringen. Sie werden zwar nach ihren Wünschen gefragt, daraus folgen aber keine entsprechenden Konsequenzen – im schlimmsten Fall tritt sogar das genaue Gegenteil ein. Häufig nehmen sie dann noch einmal den Mut zusammen, ihre Wünsche zu äußern, doch leider mit dem gleichen negativen Resultat. So lernen sie, dass sich der Aufwand nicht lohnt. Diese subjektive „Lernerfahrung“ ist fortan mit den entsprechenden negativen Gefühlen gekoppelt. Die Rahmenbedingungen, die die Mitarbeitenden gern verändert hätten und die sie weiter belasten, bleiben weiterhin bestehen.

Unlust und Reizbarkeit als Symptome der Unterforderung

Ganz besonders stark mit Selbstunwirksamkeit gekoppelt ist die sogenannte psychische Sättigung (Kurt Lewin, 1928 oder DIN EN ISO 10075-1) – eine Unterforderungsreaktion, die von Unlust, Widerwillen und Reizbarkeit gekennzeichnet ist. Wichtig ist zu verstehen, dass es bei Mitarbeitenden in diesem Zusammenhang nicht um „Leistungsfähigkeit“, sondern um „Leistungsbereitschaft“ geht. Unsere Erfahrung zeigt, dass viele sehr leistungsfähig sind, sie aber unter den gegebenen Umständen nicht (mehr) bereit sind, ihre Leistung für das Unternehmen zur Verfügung zu stellen – als dann sicht- und spürbares Resultat eines längeren Prozesses mit vielen Erfahrungen von geringem „Selbstwirksamkeitserleben“.

Diese Reaktionen, die die Phase 1 kennzeichnen, entstehen überwiegend durch folgende Einflüsse:

Was Leistungsbereitschaft torpediert

- ▶ Wiederkehrende Regulationshindernisse
- ▶ Führungsfluktuation oder fehlende Führung
- ▶ Häufige, teils gefühlt gegenläufige Umstrukturierungsmaßnahmen
- ▶ Zerstückelte Arbeitsprozesse zum Beispiel durch technische Neuerungen, mit denen Kundenanliegen immer schneller und in größerer Zahl bewältigt werden sollen.
- ▶ Oft ist auch eine eher unstrukturierte Führungskraft im Spiel, die die Tendenz hat, Arbeit an sich zu reißen und damit Verantwortung abnimmt.

Insgesamt erleben Mitarbeitende dadurch, dass niemand sich für sie als Person interessiert, weil sie kaum Aufmerksamkeit erhalten oder ihre Führungskräfte keine „Präsenz“ zeigen (können).

In der Zusammenarbeit über digitale Medien wird dies zu einer zusätzlichen Herausforderung. Mitarbeitende, die sich bereits in dieser Phase befinden, könnten im Homeoffice komplett „verlorengehen“, gerade dann, wenn der persönliche Austausch im Team eine wichtige Ressource für sie war.

Phase 2: „Killerphrasen-Haltung“

In dieser Phase entstehen bei den Mitarbeitenden innere Glaubenssätze bzw. Skripte, die einen Tenor haben wie „Wird ja eh nix!“, „Macht ja doch alles keinen Sinn!“ etc. und letztlich zur „Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung“ (Robert K. Merton, 1948) führen. Diese kann massive Handlungsänderungen nach sich ziehen, die sich in folgenden Auffälligkeiten zeigen:

Gefestigte
Negativ-
Einstellung

- ▶ Abwehrhaltung gegenüber allem „Neuen“
- ▶ Negative Kommunikation (Killerphrasen) mit hochgradiger „Ansteckungsgefahr“
- ▶ Mitdenken wird eingestellt und Verantwortungsübernahme wird abgelehnt.
- ▶ Dadurch entsteht auch eine hohe „Fehler-Ignoranz“. Als Außenstehender kann man sich dann manchmal nicht erklären, warum offensichtliche Fehler nicht mehr angesprochen werden.

Wenn die in Phase 2 genannten Einflüsse weiterhin bestehen bleiben oder sogar noch stärker werden, ist die Phase 3 erreicht, die sich als sehr resistent erweist.

Phase 3 „Demonstratives Schweigen“

Mitarbeiter boykottieren – auch gut gemeinte – (Gegen-)Maßnahmen still. Sie versuchen alle Anstrengungen von außen zu unterlaufen. Das kann „passiv-aggressive“ Züge gegenüber der Führung und dem gesamten Unternehmen annehmen. Bei Mitarbeiterbefragungen nehmen sie nicht mehr teil oder kreuzen nur noch das an, was für sie den wenigsten Aufwand bedeutet. Bei Workshops oder Teamveranstaltungen werden sie versuchen, abwesend zu sein. Wenn sie anwesend sein müssen, sind sie innerlich abwesend. Sie haben das Gefühl, in einem Käfig gefangen zu sein, in dem sie von außen traktiert werden. Selbst wenn es Auswege gibt, werden sie nicht mehr wahrgenommen und schon gar nicht angenommen. Spätestens hier stellen sich gesundheitliche Probleme ein und die Krankenquote steigt.

Inwieweit ist „Selbstwirksamkeit“ ein Gegenmodell und damit auch ein Resilienz-Konzept?

In der Lernpsychologie gibt es schon lange (Bandura, 1997) das Konzept der „internalen Kontrollüberzeugung“. Menschen mit einer internalen Kontrollüberzeugung sind überzeugt, dass sie selbst Einfluss auf und Kontrolle über Situationen haben. Diese innere Haltung ist eng gekoppelt mit Selbstvertrauen und einem positiven Selbstwertgefühl. Sie sind dann auch bereit, länger auf den Erfolg zu warten. Wenn Mitarbeitende also erleben, dass sie Einfluss auf eine Situation haben, ist davon auszugehen, dass diese Erfahrung auch zu einer Selbst-Stärkung führt, die dem Unternehmen in doppeltem Sinne entgegenkommt: Zum einen sind sie dann leistungsbereiter und zum zweiten erleben sie weniger Belastung und werden seltener krank. Das Erleben, selbst wirksam zu sein, durch das eigene Handeln Situationen positiv (oder negativ) beeinflussen zu können, stellt damit auch einen wichtigen Faktor für Resilienz (Widerstandsfähigkeit gegenüber widrigen Umständen) dar. Das stellt aus unserer beruflichen Praxis ebenfalls einen zentralen Faktor des künftigen Unternehmenserfolgs dar – vor allem vor dem Hintergrund hohen Veränderungsdrucks sowie geringer Personalkapazitäten aufgrund der demografischen Entwicklung.

Sind Mitarbeitende einer neuen Situation gewachsen?

Besonders wichtig ist hier, immer wieder zu prüfen, ob Mitarbeitende in unserer veränderten Welt neue Kompetenzen brauchen. Wenn z.B. sehr höfliche Mitarbeitende zunehmend unfreundlichen oder gar aggressiven Kunden ausgesetzt sind, brauchen sie mehr als reine Kommunikationsschulungen. Oder um wirklich mobil arbeiten zu können, braucht es gute Schulungen zu Hardware und Software, sonst bleibt ein latentes Gefühl der Unzulänglichkeit bestehen.

Was kann das Selbstwirksamkeitserleben von Mitarbeitenden fördern?

Die folgende Tabelle (Abb. 18) zeigt Möglichkeiten auf, in welcher Weise Führungskräfte einwirken können. Dabei ist Selbstvertrauen die Basis für Selbstwirksamkeit. Letztere stärkt wiederum die Resilienz, wenn es gilt, die Frustrationstoleranz auch über einen gewissen von Schwierigkeiten und Rückschlägen geprägten Zeitraum hochhalten zu können.

Bezogen auf die Führungskraft heißt das, selbst robust zu sein und beharrlich dranzubleiben, gerade wenn Mitarbeitende schon im Schweigemodus sind. Das kann im Sinne der Heldenreise das dunkelste Tal, die schwärzeste „Stunde“, die Hölle sein! Wenn Mitarbeitende hingegen

es hierbei um eine ritualisierte Form des **wechselseitigen** Feedbacks, das im Optimalfall zu einem kulturellen Bestandteil in der Organisation – und damit auch aller Organisationseinheiten – wird. Mitarbeitende müssen erleben, dass ihre Meinungen und Vorschläge etwas bedeuten und gehört werden. Und sie erwarten dabei nicht, dass Sie als Führungskraft alles direkt umsetzen, sondern dass Sie gemeinsam Lösungen suchen und finden.

2. Sinnstiftende Vereinbarungen

In einer tragfähigen Führungskraft-Mitarbeitenden-Beziehung werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden gestärkt und deren Autonomie ebenso gefördert wie eine realistische Selbsteinschätzung. Das heißt, um etwas an anderen „wertschätzen“ zu können, müssen Führungskräfte aufmerksam sein und darauf achten, wie eine Aufgabe erledigt wird, um dann, wenn es gefordert ist, unterstützen zu können.

Deshalb sollten die Vereinbarungen, die sich aus der Feedback-Runde ergeben, neben der sachlichen Lösung (verbesserte Arbeitsprozesse und Change unter der Beteiligung von Mitarbeitenden) auch folgende Nebeneffekte haben:

Hilfreiche „Nebeneffekte“ des Feedbacks

- ▶ Kompetenzen sinnvoll aufbauen, erweitern und nutzen
- ▶ Autonomie fördern
- ▶ Immer ein wenig mehr Verantwortung übertragen (z.B. zunächst über Delegation und später über Zielvereinbarungen)
- ▶ Vertrauen in die Mitarbeitenden zeigen
- ▶ Unterstützung und Rückendeckung einschließen

Die Mitarbeitenden müssen **erleben** (!) können, dass sie etwas bewirken. Nur dann übernehmen sie auch wieder das Mitdenken und die Verantwortung für ihre eigene Arbeit und den Erfolg des Unternehmens. Regelmäßiges Feedback wird auf die Dauer zunehmend effektiver.

3. Beharrlichkeit der Führungskraft

Wir alle wissen, dass ein Vorsatz noch keine Umsetzung sichert – und dennoch handeln wir an vielen Stellen so, als ob dies so wäre. Damit Menschen andere Verhaltensweisen entwickeln, ja vielleicht sogar andere Haltungen, braucht es Geduld und Nachhaltigkeit. Es werden immer wieder Rückschläge kommen und Mitarbeitende werden „Ehrenrunden“ drehen, bevor sie sich als „selbstwirksam“ erleben können. Dazu zählt selbstverständlich auch die Reflexion darüber, wie eine Sache

gelaufen ist, was daran gut war oder auch kritisch und was der eigene Beitrag zu einer positiven Veränderung sein könnte.

Neben Geduld und Beharrlichkeit ist der Aufbau einer emotional stabilen Beziehung zu Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung.

All das hört sich einfach und leicht umsetzbar an. Schön wäre es. Leider sieht der Führungsalltag in Unternehmen anders aus. Führungskräfte sind getrieben von Terminen, von E-Mails und der Anforderung, sich mit 100 Sachen gleichzeitig zu beschäftigen. Das sind echte Hindernisse für die Aufgaben, die es braucht, um die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden zu stärken. Schließlich erleben sich die Führungskräfte in solchen „getriebenen“ Situationen doch selbst als immer weniger „selbst-wirksam“. Hierzu ein paar Tipps zur Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens:

- ▶ Sprechen Sie Themen an.
- ▶ Seien Sie beharrlich und beharrlich wohlwollend.
- ▶ Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, aktiv Themen einzubringen.
- ▶ Setzen Sie sich ernsthaft mit den Fragen und Vorschlägen Ihrer Mitarbeitenden auseinander und konzentrieren Sie sich voll und ganz auf das Gespräch.
- ▶ Visualisieren Sie jede kleinste Verbesserung. Hierfür eignen sich besonders Vorher-Nachher-Skalierungen.
- ▶ Und ganz wichtig: Unterlassen Sie unbedingt eigene Killerphrasen wie: „Das Leben ist kein Ponyhof (oder: Wunschkonzert)!“ Das kann alles langfristig ruinieren und ist gleichzeitig Ausdruck ihrer eigenen Resignation.

So stärken Sie die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden.

Wenn Sie das durchhalten, erleben Sie sich auch als Führungskraft wirksamer und stärken ihre Widerstandskraft.

Gerade in kleineren Unternehmen wirken sich die fehlenden Blicke über den Tellerrand und damit das ressourcenarme Arbeiten sehr direkt auf die Produktivität und Termintreue des Unternehmens aus. Hier eine kleine Erfolgsgeschichte aus der Praxis, wie sich aus der vermehrt erlebten Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden die Effizienz und auch das Arbeitsklima wieder erheblich verbesserten:



In der Beratung eines mittelständischen Unternehmens wurde nach der Analyse der zentralen und erfolgsentscheidenden Geschäftsprozesse mit den Führungskräften (und Mitarbeitenden) vereinbart, dass weiterhin auftretende Hürden, unklare Prozesse, Fragen zu Aufgaben der Kollegen etc. konsequent in den Teambesprechungen angesprochen

Häufig nötig:
der Anstoß von
außen

werden sollen. Dazu gab es einen eigenen Tagesordnungspunkt „Unklarheiten, Fragen zu Prozessen, Veränderungsbedarfe“, bei dem jeder solche Themen ansprechen konnte. Zu Beginn dieses Vorgehens waren es vor allem externe Beraterinnen, die die Themen ansprachen, die ihnen auffielen – nach dem Motto „Uns ist aufgefallen, dass Sie das so und so machen, weshalb eigentlich ...“ oder „Was passiert denn eigentlich danach, wer arbeitet denn alles an diesem Prozess mit ...“. Externe können diese Fragen leichter aus ihrer fachlichen „Unwissenheit“ heraus und damit auch mit einem geringeren emotionalen Risiko stellen.

Nachdem die Mitarbeitenden erfuhren, dass tatsächlich eine Reihe von merkwürdigen Vorgehensweisen dadurch aufgedeckt und verbessert wurden, fassten immer mehr den Mut, ebensolche Fragen zu stellen. Dieser Effekt weitete sich sogar auf den Alltag aus und „plötzlich“ kamen Mitarbeitende zu ihren Vorgesetzten und sagten: „Mir ist da was aufgefallen, das könnten wir auch anders machen ...“ Sie hatten die Erfahrung gemacht: Wir können kritische Themen ansprechen, ohne dass wir direkt für das Kritisierte in die Verantwortung genommen werden. Durch unsere Auseinandersetzung darüber werden Prozesse verbessert und das ist für uns alle hilfreich.

Effekt nach neun
Monaten

Und: Jeder trägt dazu bei, dass sich etwas verändert. Das ist Selbstwirksamkeitserleben. By the way: Dieser Effekt stellte sich erst nach ungefähr neun Monaten sichtbar ein – so viel zum Thema „Beharrlichkeit“ (Nachhaltigkeit).