

# 1 New Leadership: Beziehung ist alles!

Führung war gestern, heute geht es vor allem um Kooperation. Führungskräfte sagen nicht mehr, wo es langgeht. Stattdessen zeichnen sie sich durch feines Beobachten, Begleiten und Fördern aus. Sie sind nicht mehr Chefs und Chefinnen im klassischen Sinne, wirken vielmehr als vertrauensvolle Mentoren und Mentorinnen und UnterstützerInnen, die ihre MitarbeiterInnen durch diese neue, achtsame Art des Führens glücklich, hoch effizient und so produktiv wie nie zuvor machen.

Klingt zu schön, um wahr zu sein? Genau! Diese schöne neue Arbeits- und Führungswelt, die uns seit einiger Zeit vermehrt von Vorständen, Marketingabteilungen und Beratungsunternehmen verkauft wird, ist eine Fata Morgana. Und die Buzzwords, diese wohlklingenden, aber inhaltsleeren Worthülsen, die da als Verkaufsargumente missbraucht werden, dienen leider viel zu oft dazu, ein in der Realität praktiziertes *Weiter-wie-bisher* zu verschleiern.

Es wäre also leicht nachvollziehbar, wenn wir jetzt desillusioniert abwinken. Vielleicht sogar noch ein paar Gründe finden, warum die vielfach propagierten Prinzipien von *New Work* und *New Leadership* einfach nicht umsetzbar sind. Oder jedenfalls nicht bei uns: Nur weil so etwas bei den Ben & Jerry's und Googles dieser Welt geht, heißt das doch noch längst nicht, dass es auch in unserem Business-Alltag, mit unseren Chefs und Chefinnen, in unserer Kultur und im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld möglich wäre. Oder?

Als wenn wir eine Alternative hätten! Der Absatz, mit dem ich in dieses Kapitel eingestiegen bin, mag eine Fata Morgana beschreiben. Doch mit einem Punkt liegt er richtig: Die Zeit des Führens nach altem, klassischem Verständnis ist unwiderruflich vorbei. Die etablierten, klassischen, autoritären Führungsstile mögen vor wenigen Jahren oder Jahrzehnten noch funktioniert haben.

(Meiner Beobachtung nach haben sie übrigens schon damals oft nur mangels anderer Optionen und mehr schlecht als recht funktioniert.) Mittlerweile, in den 2020er Jahren, kollabieren sie aber regelrecht. Und das in manchmal atemberaubendem Tempo.

Diese Erkenntnis prägt auch das Buch, das Sie hier in Händen halten: Jedes Kapitel schildert nicht nur ein spezifisches, abstraktes Thema. Sondern immer auch das konkrete Fallbeispiel einer Führungskraft, die bisher mehr oder weniger nach klassischem, altem Verständnis führt, die ihren MitarbeiterInnen bisher also mehr oder weniger klar sagt, wo es langgehen soll – und damit spürbar und verstärkt an Grenzen stößt. Im Verlauf ihrer Coachings (und der einzelnen Kapitel) entwickeln diese Menschen eigene, individuelle Interpretationen dessen, was New Work und New Leadership in ihrem spezifischen Kontext bedeuten kann. Mit der oben geschilderten Idealversion decken sich diese Interpretationen nicht gänzlich. Doch dafür sind sie tatsächlich realisierbar, werden auch realisiert – und eröffnen dann immer neue Spielräume für weitere, noch mutigere Entwicklungen.

Ein wichtiger Aspekt des New Leadership ist eine Haltung, die sowohl wohlwollend als auch kritisch hinterfragt. Und zwar zuerst sich selbst. Es braucht einen besonderen Grad an Aufmerksamkeit und Bewusstheit, ein bewusstes Beobachten des eigenen Selbst. Dazu gehört, immer wieder die Wahrnehmung des eigenen Kontexts, also des eigenen Teams, der Führungskollegen und -kolleginnen, des Unternehmens und schließlich der Gesellschaft an sich zu hinterfragen. Denn die Art und Weise, wie wir diese Menschen und Situationen wahrnehmen, beeinflusst unser Denken und Handeln, und andersherum beeinflusst unser Denken und Handeln alle diese Menschen, Systeme und Situationen.

Die gute Nachricht: Vieles, was Führungskräfte heute machen, ist bereits gut, richtig und hoch wirksam – auch im Sinne des New Leadership, und auch im Fall von Menschen, die New Leadership noch nie bewusst trainiert haben. Denn die Prinzipien, die hinter

diesem Schlagwort stehen, sind oft überraschend intuitiv. Und dann gibt es immer noch genug Denk- und Verhaltensweisen, die dringend eines Updates bedürfen! Um zu erforschen, welche Verhaltensweisen das sind, welche alternativen Verhaltensoptionen stattdessen mehr Sinn haben – genau dafür ist Coaching da. Genau dafür ist auch dieses Buch da.

Ich vermute, dass Sie möglicherweise selbst an dem einen oder anderen Update interessiert sind. Und vielleicht haben Sie erstmal Lust, zwei Schritte zurückzugehen und eine etwas grundlegendere Frage zu betrachten: Was veranlasst und motiviert Menschen eigentlich dazu, in Führungsverantwortung zu gehen?

### **Praxistransfer-Übung/Selbstreflexion: Einstieg ins Thema New Leadership**



Was hat Sie ganz persönlich dazu veranlasst und motiviert, in Führungsverantwortung zu gehen?

Ich möchte die Frage auch noch etwas allgemeiner stellen: Was bewegt Menschen überhaupt dazu, andere Menschen führen zu wollen? Und welches Verständnis von Führung liegt diesem Wunsch zugrunde? Eines, das den eher partnerschaftlichen Prinzipien des New Leadership entspricht? Oder sind die althergebrachten Bilder vom Chef, der mit aller Macht und Autorität ausgestattet ist, auch für Sie noch immer wirksam und verführerisch?

Ich glaube: Ja, solche Bilder haben oft noch eine starke Wirksamkeit und Anziehungskraft – wegen der wir dann manchmal bereitwillig ausblenden, welche mächtigen Schattenseiten dieses Führungsverständnis mit sich bringt, welcher hohe Preis dafür gezahlt wird. Und zwar nicht nur von den MitarbeiterInnen, sondern auch von den vielen Führungskräften, die sich mit enormer Anstrengung einem unstimmgigen, unrealistischen Führungskonzept

beugen – nicht selten bis hin zum Burnout oder Herzinfarkt. Deshalb: Es lohnt sich, beherzt am Shift zum New Leadership zu arbeiten, die Veränderungen der Arbeitswelt – und konkret in Ihrem Unternehmen – aktiv mitzugestalten. Und ja, es gibt jene, die den Begriff New Leadership als Schlagwort missbrauchen, als Etikett nutzen, das die MitarbeiterInnen für eine Weile ruhigstellen soll, während hinter den Kulissen alles wie bisher läuft. (Erfolgversprechend ist das nicht, nicht einmal kurzfristig.) Es gibt aber auch die, die aufrichtig von den positiven Auswirkungen einer Veränderung überzeugt sind, die zu VorreiterInnen und -kämpferInnen für ein neues, sinnstiftendes, kooperatives, partnerschaftliches und gleichzeitig produktiveres Führungsverständnis werden. Wenn Sie zur letzteren Kategorie gehören (wollen), haben Sie vielleicht viele Fragen. Dieses Buch will zweierlei leisten: Sie erhalten hier klare, allgemeine Antworten in Form von Fallbeispielen, Modellen und Techniken. Daneben möchte ich Sie motivieren, Ihre eigenen Antworten zu entwickeln – spezifische Antworten, die dann den entscheidenden Unterschied in Ihrem ganz konkreten, persönlichen Fallbeispiel ausmachen werden.



### **Einblicke ins Coaching: Olivia, 28, Senior Director eines Start-ups im Silicon Valley**

Bei meiner Klientin Olivia würde man auf den ersten Blick nicht annehmen, dass es überhaupt Entwicklungsbedarf in Sachen New Work und New Leadership gibt: Sie ist Senior Director eines sehr erfolgreichen Tech-Start-ups aus dem Silicon Valley. Und das in einem Alter von erst 28 Jahren. Ein Millennial in Führungsverantwortung bei einem angesagten kalifornischen Arbeitgeber? Das scheint einen ganz selbstverständlichen, intuitiven Umgang mit neuen Führungsstilen nahezulegen. Aber Olivias Beispiel zeigt, wie stark die alten, autoritäreren Führungsstile noch weit bis in die neue Leader-Generation hineinwirken. Und auf den zweiten Blick verwundert das wenig: Ihre Sozialisation als Nachwuchsführungskraft hat Olivia in einem bekannten deutschen Konzern erlebt – alteingesessen, autoritär-hierarchisch strukturiert, knapp

eine halbe Million MitarbeiterInnen. Alte Werte haben eben eine starke Wirkmacht, auch wenn sie eigentlich überholt sind.

Ich lerne Olivia auf einem Symposium kennen, direkt nachdem ich dort einen Vortrag über New Leadership gehalten habe. Sie spricht mich an, sagt, der Vortrag habe ihr aufschlussreiche Antworten gegeben. Antworten auf Fragen, die sie zwar bereits als persönlich dringlich empfunden hatte, aber bisher noch gar nicht richtig ausformulieren konnte. Wir sind also beide zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Vor Beginn eines jeden Coaching-Prozesses führe ich ein Auftrags- und Zielklärungsgespräch mit meinem neuen Coachee. Was ist der konkrete Anlass fürs Coaching? Welche Themen wollen und sollen bearbeitet werden? Wie ist die berufliche und private Situation der Führungskraft, die da zu mir ins Coaching kommt? Welche Ziele will sie oder er erreichen? Gemeinsam prüfen Coach und Coachee so, ob eine Zusammenarbeit stimmig scheint – und die Chemie stimmt. Olivia hatte mich gar nicht ausdrücklich als potenzielle Klientin angesprochen; die oben beschriebenen Fragen – und Olivias Antworten – ergeben sich beim Abendessen dennoch.

Und so beschreibt Olivia ihre Situation: Den erst vor vier Monaten erfolgten Wechsel zum kalifornischen Start-up erlebt sie als große Bereicherung – und gleichzeitig als einen heftigen Kulturschock. Die Führungskompetenz, die sie in den klaren, hierarchischen Strukturen ihres alten Arbeitgebers gelernt hat, hilft ihr hier nur bedingt weiter. Im alten Unternehmen wurde der Erfolg einer Führungskraft an der Anzahl der untergeordneten MitarbeiterInnen gemessen; im neuen ist sie nun nicht einmal mehr weisungsbefugt. Mehr noch: Nicht einmal fachlich muss sie neben hochqualifizierten Kollegen und Kolleginnen punkten! Ihre Kernaufgabe besteht »einzig« darin, in Deutschland die europäische Niederlassung des Start-ups zu etablieren, binnen zwei Jahren ein Team von etwa 200 Kollegen und Kolleginnen aufzubauen und dann auch zu managen – und zwar auf die Art und Weise, die bei der kalifornischen Mutterfirma ganz selbstverständlich ist: nach den Prinzipien des New Work und New Leadership. »Für mich selbst sind diese Prinzipien alles andere als selbstverständlich«, gesteht Olivia. »Und für die meisten Kollegen und Kolleginnen, die ich hier einstellen werde, die vor allem aus Deutschland und aus anderen europäischen Ländern kommen werden, wahrscheinlich auch nicht. Ich habe schon einiges an

Literatur studiert, sehe aber klar, dass das kein Theorietema ist. Es geht ja in erster Linie um meine persönliche Entwicklung. Genau dabei brauche ich Begleitung.«

Am Ende des inoffiziellen Abends und Gesprächs werden wir doch noch offiziell – und vereinbaren gemeinsam den Einstieg in einen intensiven Coaching-Prozess. Bereits zwei Wochen später verbringen wir drei Tage Offsite zusammen. Bei manchen meiner Klienten und Klientinnen muss ich etwas Überzeugungsarbeit leisten, bis sie sich auf ein mehrtägiges Coaching an einer externen Location einlassen. Olivia versteht sofort, dass so ein Intensiv-Coaching mit Luftwechsel ein ganz besonderes Potenzial hat. Das gewählte Hotel bietet ein perfektes Umfeld für konzentrierte Arbeit: minimalistisch-klares Ambiente, professionelle Workspaces und kreativ-inspirierende Ruhe drinnen. Draußen viel Natur mit Jogging- und Mountainbike-Strecken für zwischendurch. Bei mehrtägigen Coaching-Prozessen braucht es eine Umgebung, die spannendes Arbeiten auch an persönlich herausfordernden Themen erleichtert. Ich versuche deshalb vorab, mögliche Ablenkungen – wie die Nutzung von Notebook und Handy – zu minimieren. Auch hier nickt Olivia gleich zustimmend. Sie beschließt, ihre Mails nur einmal täglich zu beantworten und ihre elektronischen Geräte ansonsten ausgeschaltet zu lassen.

Wir steigen schnell in eine dichte, produktive Arbeit ein. Bereits im Verlauf des ersten Gesprächs gelingt es Olivia, ihre Situation noch klarer zu sehen und in großer Aufrichtigkeit zu beschreiben: Mit dem Kulturschock, den sie gerade erlebt, hatte sie in dieser Form nicht gerechnet. Dass es eine solche Bandbreite von verschiedenen, teilweise konträren Führungsstilen gibt, war ihr schlicht nicht bewusst gewesen. Ich kann ihr an dieser Stelle versichern, dass es vielen Führungskräften ganz ähnlich geht. Geführt wird von den meisten ManagerInnen eher intuitiv; der persönliche Stil ist dabei ein Mix aus individuellen Tendenzen, Präferenzen und dem, was eigene Chefs und Chefinnen irgendwann vorgelebt haben. Eine systematische Auseinandersetzung mit Führungsstilen hat – wenn überhaupt – nur sehr theoretisch und vor langer Zeit im Studium stattgefunden. Doch Führung ist, wie Olivia so treffend gesagt hatte, kein Theorie, sondern ein persönliches Entwicklungsthema. Um einen eigenen, systematischen und systemischen Führungsstil zu entwickeln, braucht es die drei Bs: Bewusstsein, Bereitschaft, Begleitung.

Was ich an Olivia schnell bemerke und schätze, sind ihre schonungslose Offenheit und ihr Wunsch nach Authentizität. Sie räumt ein, dass ihr diverse Aspekte der klassischen, eher hierarchischen Art zu führen durchaus gut gefallen: Ansehen, Einfluss, Macht, Kontrolle, Boni ... »Ich konnte mir einfach nicht vorstellen, dass es bei meinem neuen Unternehmen so anders laufen würde. Meine Irritation war so groß, dass ich in den ersten Wochen ein paar Mal überlegt habe, wieder zu meinem alten Arbeitgeber zurückzugehen. Aber dann fielen mir da auch Aspekte auf, die mich neugierig gemacht, regelrecht fasziniert haben: Wie wäre es, wenn Werte, Wertschätzung und Ethik nicht nur das – zur Not verzichtbare – Sahnehäubchen meiner Arbeit bilden, so wie es bisher der Fall war? Wie wäre es, wenn das alles, wie von meinem neuen Unternehmen gefordert, tatsächlich die tagtägliche Basis meiner Arbeit wird?« – »Dafür bräuchte es einen echten, aktiven Shift in deinem Mindset«, spiegele ich ihr. »Und noch, so scheint es mir, bist du dir nicht ganz sicher, ob du das wirklich angehen willst, oder? Die alten Führungsstile sind dir vertraut, und ihre Statussymbole findest du alles andere als unattraktiv. Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite sehe ich deine Neugierde, dein Interesse und auch deinen Ehrgeiz, einen echten Führungswandel mitzugestalten. Und zwar einen, der letztendlich weit über dein eigenes Unternehmen hinaus strahlen wird.« Olivia nickt nachdenklich, lächelt dann: »Du hast recht, da schlagen manchmal zwei Seelen in meiner Brust. Immerhin bin ich mit den alten Führungsstilen groß geworden ... Aber wenn du es so beschreibst, ist die Sache eigentlich klar, oder?«

### **Wissen aus Forschung und Literatur: Krisen**

**i**

Olivia erlebt hier nicht weniger als eine Krise – so wie zurzeit auch viele andere Führungskräfte. Die Pandemie, der rasant beschleunigte Trend zu remote work, die wirtschaftlichen Umwälzungen durch den Klimawandel und geopolitische Veränderungen (Russland, China): Führungskräfte sind vor zahlreiche Herausforderungen gestellt, und mit den tradierten oder klassischen Führungsstilen, die ihnen vielleicht vertraut sind, kommen viele an ihre Limits.

Doch wie definiert sich eine Krise überhaupt? Mit dem Begriff beschreiben wir einen schwierigen bis bedrohlichen Zustand, der

meist durch verschiedene, zumindest teilweise unkontrollierbare Einflüsse geprägt ist. Wer eine Krise erlebt, erfährt sich im Spannungsfeld von Kräften, die ihn oder sie machtlos erscheinen lassen, wird dabei von Gefühlen wie Angst, Sorge und Unsicherheit begleitet.<sup>1</sup>

In Olivias Fall bilden (sehr vereinfacht formuliert) ihre eigenen Erwartungen einerseits und die Realitäten des neuen Jobs andererseits die Pole dieses Spannungsfelds. Aus der Unsicherheit, die so entsteht, erwächst Angst. Da wäre die Angst, weder der neuen Aufgabe noch sich selbst gerecht zu werden. Die Sorge, beim Loslassen von alten Vorstellungen und beim Einlassen auf Neues und Unbekanntes zu scheitern. Ich finde das alles sehr verständlich und nachvollziehbar – vor allem, weil Olivia diesen Wandlungsprozess mehr oder weniger für sich alleine und ohne den Halt der Strukturen eines Konzerns im Rücken angeht.

Paradoxerweise liegt aber genau hier auch eine große Chance: Aus Perspektive der alten Führungsstile sind Krisen – genauso wie Ängste – Probleme, die man sich eigentlich nicht leisten kann. Und wenn etwas erstmal als Problem empfunden wird, macht es oft noch mehr Druck und Angst. Man müsse sich halt durchbeißen, sei sonst ein Versager, suggerieren die alten Führungsstile, die letztlich auf dem Recht des Stärkeren basieren. Vielleicht haben Sie selbst in den letzten Jahren einige Krisenerfahrungen gemacht? Viele Führungskräfte waren während der Pandemie oft ge- und manchmal überfordert von der Erwartung, trotz eigener Unsicherheiten und Ängste verlässlich Ruhe, Gelassenheit und Sicherheit auszustrahlen. New Leadership bietet hier realistische, funktionierende Lösungen: Krisen und die damit verbundenen Ängste werden nicht als Probleme, sondern als eine von vielen Möglichkeiten auf dem breiten Spektrum ganz normalen menschlichen Verhaltens verstanden. Einige wirksame Strategien und Tools, die New Leadership zu genau diesen Themen anbietet, lernen Sie hier im Buch kennen und anwenden.



## Einblicke ins Coaching: Olivia

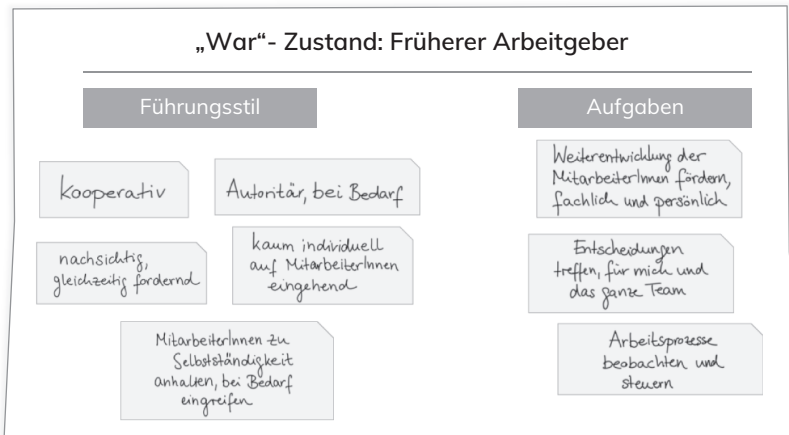


Am Anfang nahezu aller Coaching-Prozesse steht eine ausführliche Standortbestimmung. Olivia wünscht sich einen konsequenten Shift im Mindset, sie will die Grundsätze des New Leadership authentisch und nachhaltig verkörpern. Dass es dafür eine vergleichsweise längere, dichtere Begleitung braucht, ist ihr klar. Sie bucht deshalb das Jahres-Coaching, das mehrere Präsenz-Module, regelmäßige Online-Gespräche dazwischen und intensive Übungen für den gezielten Praxis-transfer beinhaltet. Jetzt, am Anfang dieses Jahres, nehmen wir uns erstmal viel Zeit für die Analyse des Ist-Zustands und dem, woraus sich dieser, ihr, Ist-Zustand, also ihre Persönlichkeit, geformt hat. So intensiv wie an diesen ersten drei Tagen unseres Coaching-Prozesses hat sich Olivia noch nie mit der Entwicklung ihrer eigenen (Führungs-)Persönlichkeit beschäftigt. Auch viele andere Klienten und Klientinnen erleben diese mehrtägigen Coachings als Novum – das sie dann mit wachsender Faszination und Motivation für sich zu nutzen wissen. Die gemeinsame Arbeit beginnt oft schon vor dem Frühstück, an manchen Tagen zieht sie sich bis nach Mitternacht. Nicht etwa, weil ich so sehr pushen würde; je nach Wunsch und Energielevel meiner Klienten und Klientinnen, sowie der Intensität des Prozesses, gibt es auch deutlich kürzere Tage. Meistens wächst die Neugierde der Führungskräfte auf ihren eigenen Prozess aber so stark, dass sie die gemeinsame Zeit gerne maximal nutzen möchten.

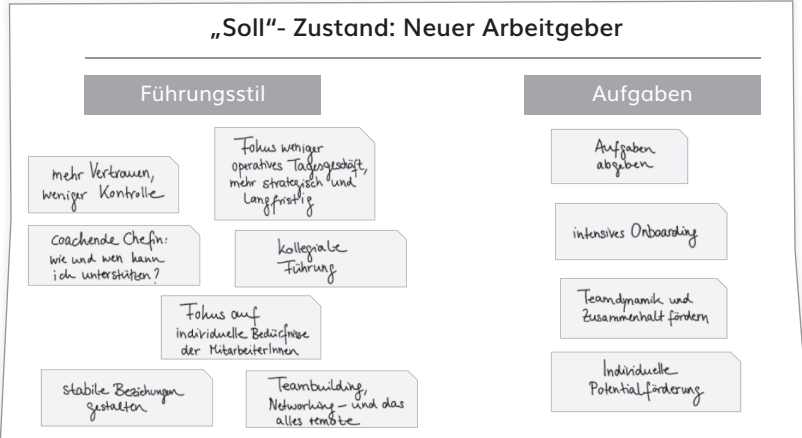
Doch zurück zur Standortbestimmung: Ich lade Olivia dazu ein, ihren bisherigen Führungsstil im alten Unternehmen zu reflektieren. Das, was sie bisher aus dem Bauch heraus gemacht hat, in klare, greifbare Begriffe zu fassen, fällt ihr nicht leicht. Wie schon weiter oben kurz geschildert: Vielen Führungskräften fehlt zunächst das klare Bewusstsein für ihren eigenen Stil. Olivia findet dann doch Worte – sie führe »kooperativ« und könne schon mal »nachsichtig« sein, etwa wenn es darum geht, einem neuen Teammitglied etwas zu erklären. Wichtige Entscheidungen trifft sie aber ungerne im Team, das macht sie lieber alleine. Sie beschreibt sich auch als »streng«, »autoritär« und »involviert«. Es sei einfach ihr Job, ständig in die Arbeitsprozesse ihres Teams eingebunden zu werden; deshalb müsse sie regelmäßig Report erhalten. Nur so könne sie im Fall eines Fehlers schnell eingreifen, erklärt Olivia fast rechtfertigend. Führung bedeute für sie ganz selbstverständlich, ihre MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen zu motivieren. Sie selbst performt schließlich überdurchschnittlich, da könne sie das doch auch von ihren Leuten erwarten!

Mit Blick auf die Führung verschiedener MitarbeiterInnen ist ihr bewusst, dass sie nicht alle gleich behandeln kann, dass es verschiedenen Bedürfnissen zu begegnen gilt. Jedenfalls theoretisch, im Prinzip. In ihrer Führungspraxis findet sich das bisher nicht wirklich wieder. Darüber, wie das gehen soll, ist Olivia etwas ratlos. Sie hält es für durchaus möglich, dass ihre mangelnde Fähigkeit, MitarbeiterInnen bedürfnisorientiert und individuell zu begegnen, ein Grund für die hohe Fluktuation in ihrem alten Team war. Andererseits: »Mein Team ist kein Ponyhof«, sagt Olivia. »Wer nicht mithalten kann oder will, muss eben früher oder später gehen. Als Führungskraft muss ich das dann akzeptieren.« Ich höre erstmal nur zu, widerspreche nicht. Und merke mir das Thema zur späteren Bearbeitung vor.

Hier ein grafischer Auszug aus Olivias Standortbestimmung – oder besser gesagt dem »War-Zustand«, also der Art und Weise, wie sie bei ihrem alten Arbeitgeber geführt hat:



Und so beschreibt Olivia den Soll-Zustand, also die Anforderungen ihres neuen Unternehmens:



### Praxistransfer-Übung/Selbstreflexion: Ihr individueller Führungsstil



Wie ist das bei Ihnen? Wie beschreiben Sie Ihren eigenen Führungsstil? Haben Sie sich je konkret Gedanken dazu gemacht? Auch falls es keinen aktuellen Änderungsbedarf gibt, kann es neue Potenziale öffnen, wenn Sie sich Ihres Führungsstils bewusst(er) werden, ihn reflektieren und beschreiben. Das führt mitunter zu echten Aha-Erlebnissen! Also: Mit welchen Adjektiven würden Sie Ihren Führungsstil am ehesten beschreiben? Und würden Ihre MitarbeiterInnen Ihrer Beschreibung zustimmen? Oder vielleicht ganz andere Begriffe wählen? Und was würden Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzte über Ihren Führungsstil sagen? Ihr Perspektivwechsel kann hier interessante Aufschlüsse bringen ...

Vielleicht mögen Sie auch die Führungsstile von Führungskollegen und -kolleginnen und Vorgesetzten beschreiben? Gewissermaßen als Fingerübung, die Ihnen mehr Bewusstsein für die Sache an sich bringt. Und möglicherweise haben

Sie auch noch Lust, an dieser Stelle Ihren bisherigen Kenntnisstand zu prüfen: Welche Führungsstile kennen Sie eigentlich? Und wie gut? Haben Sie eher einen groben Eindruck? Oder bereits detailliertes Wissen von verschiedenen Theorien? Vielleicht haben Sie auch fundierte praktische Erfahrungen? Falls Letzteres: Welche praktischen Erfahrungen haben Sie, als Führungskraft oder MitarbeiterIn, konkret mit einzelnen Führungsstilen, gemacht?

Wenn Sie wenig Erfahrung mit Führungstheorien und -stilen haben: Kein Problem. Im Rahmen dieses Buchs gehe ich auch auf die älteren, als »klassisch« und »tradiert« bezeichneten Stile ein (siehe Kapitel 4). Detaillierter beschreibe ich die neuen Ansätze des New Leadership – theoretisch fundiert bereits auf den folgenden Seiten – praktisch anwendbar mit Modellen, Tools und Fallbeispiel in jedem einzelnen der folgenden Kapitel. Dabei geht es vor allem um eben diese praktische, konkrete Anwendung von New Leadership. Selbst wer New Leadership schon als Theorie kennt, wird also viele wirksame Beispiele und Übungen finden, durch die eine gute Idee zur gelebten Praxis werden kann.

## **i Wissen aus Forschung und Literatur: Führungsmüdigkeit in deutschen Chefetagen**

Vor zwei Jahren berichtete der Führungskräfte radar der Bertelsmann-Stiftung von sogenannter Führungsmüdigkeit. Ein Drittel aller Führungskräfte in Deutschland sei am Limit: »In deutschen Organisationen tickt eine Zeitbombe. Viele Führungskräfte fühlen sich so belastet, dass sie sich allen Ernstes fragen, ob (...) Führung noch ihr Ding ist.« Rund 30 Prozent der knapp 1000 befragten Führungskräfte sprachen von erheblichen Führungszweifeln. Weitere 25 Prozent stimmten Aussagen, mit denen Führungszweifel und -verunsicherung gemessen wurden, teilweise zu.<sup>2</sup> Wenn wir dieser repräsentativen Umfrage vertrauen, fühlt sich also mehr als die Hälfte aller Führungskräfte von ihrer Verantwortung eher beschwert als beschwingt.

Mehr als jede zweite Führungskraft (51,9 Prozent) hält es für wahrscheinlich, innerhalb der nächsten Monate auf eine andere Position zu wechseln. Das ist im Manager-Barometer 2021/22 der Personalberatung Odgers Berndtson zu lesen<sup>3</sup>. Nach Branchen differenziert liegt das größte Fluktuationsrisiko in der von Dauerkrisen betroffenen Autobranche. Hier fassen zwei von drei Führungskräften (66,1 Prozent) einen baldigen Wechsel der Position ins Auge. Zu den wichtigsten Gründen, die aus dem Kreis der 2196 Befragten angeführt wurden, gehören:

- fehlende berufliche Perspektiven (47,5 Prozent),
- veränderte strategische Rahmenbedingungen im Unternehmen (36,7 Prozent),
- Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Arbeitgebers (36,3 Prozent).

Viele dieser befragten Führungskräfte dürften über 40, vielleicht auch über 50 Jahre alt sein, also eher nach alter Schule führen. Doch allmählich rückt nun auch die als Millennials bezeichnete Generation der Geburtsjahrgänge 1981 bis 1995 in Führungspositionen auf. 87,8 Prozent dieser Millennial-Führungskräfte gibt an, in ihrer Karriere das Maximum erreichen zu wollen. Vielleicht wirkt der Wert an sich gar nicht so außergewöhnlich – immerhin wurden hier ambitionierte Leader befragt. Bemerkenswert ist eher ein anderer Punkt: Dieses sogenannte Maximum wird von Millennials – anders als noch bei früheren Generationen – nicht automatisch mit beruflichem Aufstieg gleichgesetzt!

Und ja, auch in vielen von mir begleiteten Coachings stellen sich immer mehr Führungskräfte die Frage: »Warum mache ich das?« Oder in einer etwas krasserem Formulierung: »Warum tue ich mir das (noch) an?« Dabei haben es die meisten Menschen, die ich coache, scheinbar schon irgendwie »geschafft«. Das, was sich so viele andere wünschen, haben sie bereits erreicht: eine begehrte Position, eine entsprechende Bezahlung, MitarbeiterInnen ... Von außen betrachtet könnte man also meinen, dass sie angekommen sind.

Von innen, für sie selbst, fühlt sich das erschreckend häufig anders an – nicht erfüllend nicht befriedigend, sondern eher leer. Eine Zeitlang (ver)trösten sie sich dann noch mit mantra-artig vorge-sagten Sätzen: »Wenn ich erst dieses oder jenes erreicht, den nächs-ten Schritt gemacht, die nächste Beförderung bekommen habe, dann ... « Ja, was dann?

Spätestens, wenn sich dieses *Dann* auch nach dem vierten oder fünften Karriereschritt nicht einstellen will, wenn das ungute Gefühl auch nach dem Sprung an die Spitze bleibt, wird klar, dass das Prinzip des *Höher-größer-schneller-weiter-mehr* alleine kein Rezept gegen innere Leere und fehlende Freude sein kann. *Dann ...* ist es also höchste Zeit, genauer und bewusster hinzuschauen. Dieses Phänomen, dass Menschen trotz außerordentlicher Erfolge eher Leere als Fülle fühlen, sich mehr Sinn in ihrer Arbeit wünschen, ist übrigens wissenschaftlich erforscht – und einer von vielen Aspekten, die New Leadership konkret adressiert. Aus Sicht des New Leadership lohnt es sich, hier gleich zwei Fragen zu stellen:

1. Welche Art von Führung nährt *alle* Beteiligten – und ver-spricht deshalb auch nachhaltig bessere Ergebnisse als das pure Durchprügeln von kurzfristigen Resultaten und quanti-tativem Wachstum?
2. Was und wie viel an Führung wollen und brauchen die Ihnen anvertrauten MitarbeiterInnen, damit sie ihr Potenzial nicht nur aus- und erschöpfen, sondern gleichzeitig weiterwach-sen lassen?

Beide Fragen entspringen der gleichen grundlegenden Haltung, die New Leadership im innersten Kern charakterisiert: Es geht darum, in Beziehung(en) zu gehen. Lassen Sie uns also kurz erforschen, welche Antworten die verschiedenen Ansätze von New Leadership im Detail geben:

## Techniken und Modelle: Servant, Authentic, Spiritual – Ansätze im New Leadership



Bei Olivia ist es der Kulturwandel, der Sprung vom Old ins New Leadership, der einem Schock gleichkommt. Doch um zu erkennen, dass es in Sachen Führungsstil dringend eines Updates bedarf, braucht es nicht immer eine große Erschütterung. Viel öfter verdeutlichen uns das die vielen kleinen, aber kontinuierlichen Schocks, die wir beispielsweise in zwei pandemischen Jahren mit immer wieder wechselnden Rahmenbedingungen erlebt haben. Irgendwann wird dann klar: So geht es einfach nicht mehr weiter.

Auf akademischer Ebene ist das neue Paradigma des New Leadership schon vor Jahrzehnten in den Fokus gerückt: Die Führungsforschung behandelt längst moderne Führungsansätze und -konzepte, deren praktische Relevanz spätestens seit der Pandemie auch im Mainstream nicht mehr angezweifelt wird. In (naher) Zukunft werden sie noch ganz erheblich an Bedeutung gewinnen. Führung bedeutet heute nicht mehr, Aufgaben möglichst geschickt zu delegieren und dann die termingerechte Lieferung von Resultaten zu überwachen. Nein, Führung bedeutet, die Beziehungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen aktiv zu gestalten, dabei Engagement, Empowerment und Selbstständigkeit zu fördern. Kontrolle ist von (vor)gestern, heute geht es um Kooperation mündiger MitarbeiterInnen – das ist der Kern von New Leadership.

Die neuen Leader sind also nicht mehr als Befehlshaber, sondern vielmehr als Coaches, Mentoren und Mentorinnen und Förderer und Förderinnen gefragt. Faktoren wie Vertrauen, Empathie, Inspiration und Motivation sind für sie entscheidend. Auf dem Feld, das durch diese Qualitäten abgesteckt wird, setzen die verschiedenen Ansätze des New Leadership jeweils eigene Akzente. Einer dieser Ansätze nimmt vor allem die Ethik in den Blick. So erforscht Peter Northouse<sup>4</sup>, Professor an der Western Michigan University, unter anderem, wie Führungskräfte ihre

Entscheidungen auf Basis ethischer Aspekte treffen. Denn die Art und Weise, wie eine Führungskraft in einer bestimmten Situation reagiert, wird stark von ihrer eigenen Ethik bestimmt.

Die drei im Folgenden vorgestellten Führungsansätze – Servant Leadership, Authentic Leadership und Spiritual Leadership – basieren auf dieser ethischen Ausrichtung. Als vierten Ansatz im Rahmen von New Leadership stelle ich später noch den transformationalen Führungsstil vor.

### **Servant Leadership**

Dieser Ansatz geht auf Robert K. Greenleaf<sup>5</sup> zurück. Leider wurde er gerade im deutschsprachigen Raum häufig mit Schwäche, mit dem Bild der unterwürfig dienenden Führungskraft, assoziiert. Doch diese Gleichsetzung entspringt einem groben Missverständnis! In den letzten Jahren gewinnt Servant Leadership zum Glück mehr Bedeutung und Zuspruch – denn mit Blick auf die Anforderungen einer immer agileren Arbeitswelt hat dieser Stil viel zu bieten. Wirklich agiles Arbeiten setzt voraus, dass den MitarbeiterInnen viel Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit übertragen wird. Und dafür braucht es einen angemessenen Führungsstil. Vor allem junge Menschen haben heute neue, konkret auf ein agiles Miteinander abzielende Erwartungen an ihre Vorgesetzten. Genau diese Erwartungen bedient der Servant Leader. Charakteristisch für den Führungsstil ist, dass MitarbeiterInnen volle Handlungsfreiheit erhalten. Der intuitive Wunsch, andere in der Entfaltung ihres Potenzials und der Erbringung optimaler Resultate unterstützen zu wollen, beschreibt die Haltung der Führungskraft bei diesem Stil wohl am besten. (Allgemein erscheint mir der Begriff des »Unterstützens« deshalb stimmiger als der des »Dienens«, der schnell zu Missverständnissen einlädt.) Im Gegensatz zur traditionellen Führung stehen an der Spitze der Pyramide also nicht die autoritären Führungskräfte, sondern die MitarbeiterInnen und ihr Potenzial, das durch ein Mehr an Vertrauen (und ein Weniger an Kontrolle) gesteigert wird.



Servant Leader sehen sich in erster Linie als UnterstützerInnen, Förderer und Förderinnen und EntwicklerInnen. Sie setzen auf **weniger Kontrolle, mehr Vertrauen** – und steigern so die Potentiale und Resultate ihrer MitarbeiterInnen.

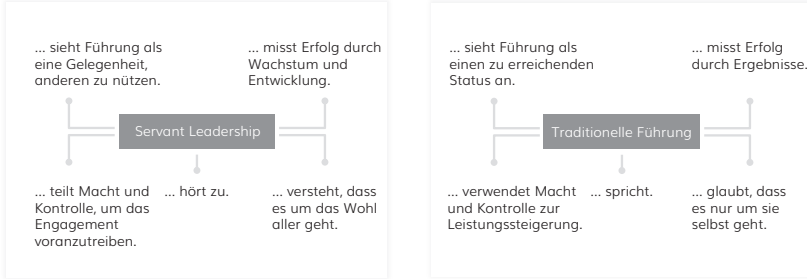


Abbildung 1.1: Servant Leadership

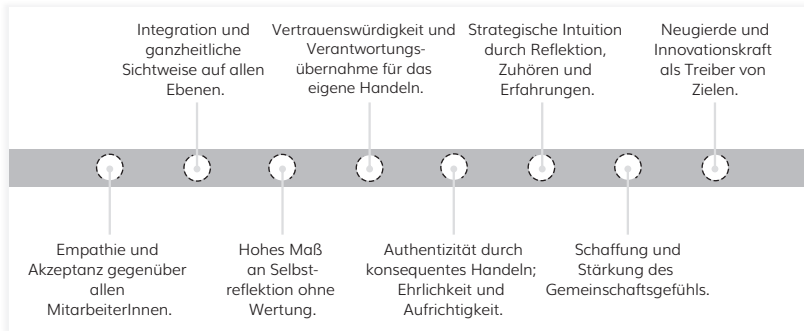
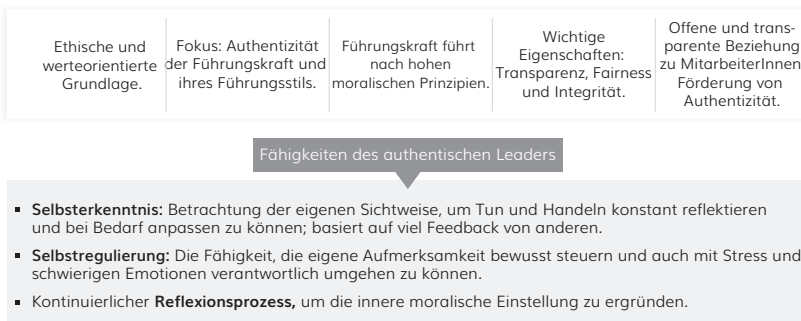


Abbildung 1.2: Ideale Eigenschaften eines Servant Leader

### Authentic Leadership

Auch die sogenannte authentische Führung basiert auf ethischen oder wertorientierten Grundlagen. Entscheidend ist die Authentizität der Führungskraft und ihres gelebten Führungsstils. Ein authentischer Leader führt nach hohen moralischen Prinzipien. Qualitäten wie Transparenz, Fairness und Integrität werden vorgelebt. Dieser Ansatz zeichnet sich durch eine offene, aufrichtige Beziehung zu den MitarbeiterInnen aus. Die Authentizität, die die Führungskraft selbst verkörpert, entwickelt und fördert sie auch bei ihren MitarbeiterInnen.<sup>6</sup> Außerdem entwickeln

authentische Leader ihre Fähigkeiten zu Selbsterkenntnis und Selbstregulierung: Sie gehen also kompetent mit Stress und anderen schwierigen Gefühlen um, stehen in einem kontinuierlichen Reflexionsprozess, können deshalb sogar bei komplexen Herausforderungen und Entscheidungen stets den eigenen moralischen Kompass – geklärte Werte, Einsichten, Einstellungen – als Referenz heranziehen. Herzstück ist auch hier eine nachhaltige, offen gestaltete Beziehung zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen. Sie dient als fruchtbarer Boden für eine vertrauensvolle, produktive Kooperation.<sup>7</sup>

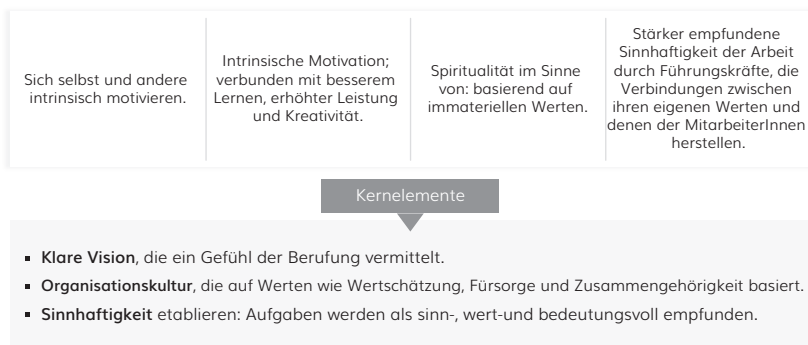


**Abbildung 1.3:** Authentic Leadership

## Spiritual Leadership

Dieser Ansatz basiert stark auf Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen, die eine intrinsische Motivation fördern. Spiritualität hat hier also nichts mit Religion zu tun – spirituelle Leader müssen weder an religiöse Dogmen noch an einen Gott glauben. Gemeint ist ein Fokus auf Werte, die nicht-materieller Natur sind. Es geht um eine Vision oder Berufung, die die Führungskraft und ihre MitarbeiterInnen teilen, und diese Berufung motiviert nachhaltiger als materielle Werte wie die nächste Gehaltserhöhung oder der teurere Firmenwagen. Dass intrinsische Motivation, also Motivation durch Überzeugung und die empfundene Sinnhaftigkeit einer

Sache, mit erhöhter Kreativität und Leistung verbunden ist, wissen Sie sicherlich aus eigener Erfahrung. Zahlreiche Studien liefern die empirische Bestätigung dieser Erfahrung<sup>8</sup>. Aufgabe der spirituellen Führungskraft ist es deshalb, gemeinsame Werte für sich selbst und die MitarbeiterInnen zu entwickeln, zu fördern und zu betonen. Sie unterstützt die MitarbeiterInnen dabei, einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit zu entdecken. Im Kern geht es ihr um Qualitäten wie Wertschätzung, Wohlwollen und Vertrauen.<sup>9</sup>



**Abbildung 1.4:** Spiritual Leadership

Wie wirken diese Ansätze des New Leadership auf Sie? Sind Sie jetzt motiviert, vorsichtig interessiert oder doch eher skeptisch? Vielleicht sind Sie auch etwas verwirrt: Ja, manche Qualitäten finden sich bei allen drei Ansätzen wieder. In der Praxis mögen sich diese Stile nicht immer klar voneinander abgrenzen lassen. Es geht um verschiedene Akzente und Betonungen bei einer im Grunde sehr ähnlichen Haltung und Ausrichtung. Und: Bisher sind das nur Worte, Ideen und Konzepte. Wie sich diese Ansätze konkret in diversen Führungssituationen umsetzen lassen, erforschen wir im weiteren Verlauf dieses Kapitels – und letztlich im gesamten Buch.



## Einblicke ins Coaching: Olivia

Mein Coachee Olivia fühlt sich spontan zum Ansatz des Servant Leadership hingezogen. Die Idee, dass die Führungskraft Coach und MentorIn ist, erinnert sie an ihre erste Vorgesetzte, an ihre Chefin in ihrem ersten Job nach Abschluss des Studiums: »Genau so habe ich das damals erlebt: Ina hat es mir einfach ermöglicht, erstklassige Arbeit zu leisten. Sie hat mir die Rahmenbedingungen geschaffen, ließ mir Freiräume, gab mir aber gleichzeitig Struktur. Und ich durfte mich auf das, was ich wirklich gut konnte, konzentrieren.« Olivia kommt fast ins Schwärmen, klingt dabei ein bisschen wehmütig: »Wenn Ina noch im Unternehmen wäre, hätte ich vielleicht nicht den Arbeitgeber gewechselt. Sie hat mich regelmäßig zu MitarbeiterInnengesprächen gebeten, hat dabei weder an Wertschätzung noch an sauber begründeter Kritik gespart. Das war die Basis für meine weitere berufliche und persönliche Entwicklung. Den Karriereplan, dem ich seit Jahren folge, verdanke ich vor allem ihr.«

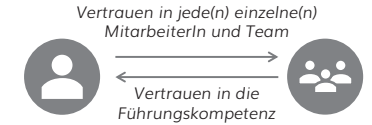
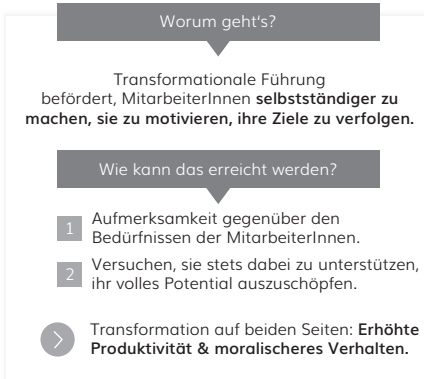
Anfangs, so erzählt Olivia weiter, habe sie gedacht, dass es einfach eine besonders enge Verbindung zwischen ihr und Ina gebe. »Dann habe ich gemerkt, dass Ina diese besondere Art der Präsenz und Unterstützung auch anderen MitarbeiterInnen schenken konnte. Da war ich umso mehr fasziniert, habe angenommen, dass Ina vielleicht eine besondere, seltene, angeborene Gabe hatte. Und du sagst mir jetzt, so etwas kann ich selbst lernen?« Ich schmunzle und freue mich über die Begeisterung, mit der meine Klientin bei der Sache ist. »Ja, das kann man lernen«, versichere ich ihr. »Das ist ein Führungsstil, den du lernen kannst. Wenn du dir die Zeit dafür nimmst und etwas Geduld hast. Und du brauchst die tiefe Überzeugung, dass grundlegende Veränderungen deiner eigenen Haltung wirklich möglich sind.« – »Ich weiß noch nicht so recht«, antwortet Olivia. »Ich bin begeistert und neugierig. Aber, wenn ich ehrlich bin, bin ich auch ziemlich skeptisch.« – »Das ist wunderbar!«, erwidere ich, und Olivia schaut mich staunend an. »Du bist nicht nur motiviert, sondern auch ehrlich, mit dir selbst – und mit mir«, erkläre ich. »Das sind die wichtigsten Voraussetzungen, aus denen alles andere folgen kann.«

## Techniken und Modelle: Transformationale Führung



Grundsatz der transformationalen Führung ist es, MitarbeiterInnen dazu zu motivieren, selbstständiger zu werden und eigene Ziele zu verfolgen. Der amerikanische Wirtschaftspsychologe James MacGregor Burns hat diesen Ansatz bereits in den 70er Jahren entwickelt. Später wurde er von Bernard Morris Bass, ebenfalls ein amerikanischer Psychologe und Professor der Birmingham University in New York, maßgeblich weiterentwickelt und geprägt. Wie die transformationale Führung konkret funktioniert? In erster Linie geht es um Aufmerksamkeit – vor allem für die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Wenn Ihnen die Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen wirklich bewusst sind, können Sie einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung vieler starker Potenziale leisten. Und dieser Prozess transformiert nachweislich beide Seiten; Sie selbst profitieren also genauso wie Ihre MitarbeiterInnen! Resultat ist nicht nur eine erhöhte Produktivität, sondern auch ein allgemein moralischeres Verhalten. Die Voraussetzung dafür sind eine ehrliche, direkte Kommunikation und eine solide Vertrauensebene.

In und nach der Pandemie ist der Ansatz des transformationalen Leadership aktueller denn je: Er eignet sich hervorragend, um die starke Dynamik, den ständigen Wandel, den wir jetzt am Arbeitsplatz erleben, zu begleiten. Eine ganze Reihe verschiedener Wissenschaftler hat mittlerweile zum transformationalen Leadership geforscht und eigene, verfeinerte Konzepte mit besonderen Akzenten vorgelegt.



Durch die so gemachten positiven Erfahrungen orientieren sich Ihre MitarbeiterInnen gerne an Ihnen.

Sie werden zum Vorbild.

Abbildung 1.5: Die transformationale Führung

Noch greifbarer wird dieser New Leader Ansatz durch einen Vergleich: Warren Bennis und Burt Nanus stellten den von ihnen propagierten transformationalen Leader bereits 1985 (!) einem konventionellen Manager entgegen:<sup>10</sup>. Sie sagen (etwas frei übersetzt), dass

- sich Leader dadurch auszeichnen, die richtigen Dinge zu machen, während es Managern vor allem darum geht, die Dinge richtig zu machen;
- Leader andere Menschen als Wert und Bereicherung sehen, während Manager andere Menschen als potenzielle Risiken und Schwachstellen betrachten;
- Leader auf Verbindlichkeit abzielen, Manager dagegen Kontrolle wollen, Regeln aufstellen und befolgen;
- sich Leader auf das Was, also auf Resultate, fokussieren, Manager dagegen den Fokus auf das Wie legen;
- Leader sehen, was getan werden sollte und weshalb, während Manager vor allem auf Compliance achten;
- Leader offen ihre Informationen teilen, Manager aber um Geheimhaltung bemüht sind;
- Leader Netzwerke fördern, Manager ihre Autorität aus formalen Hierarchien ableiten.

Leader oder Manager – welche Art von Führungskraft wären Sie selbst lieber?

Abschließend lässt sich noch sagen, dass der transformationale Leadership-Ansatz zwei wesentliche Ziele verfolgt: Zum einen werden Vertrauen und Loyalität in die Führungskraft und die Organisation intensiviert. Zum anderen geht es darum, den gemeinsamen Glauben an die Ziele der Organisation zu stärken.<sup>11</sup>

### Wissen aus Forschung und Literatur: Motivation



Für den Shift aus der Haltung des klassischen Führens hin zum Verinnerlichen und Verkörpern von Ansätzen des New Leadership braucht es mehr als Techniken und Methoden. Es braucht (auch) Ausdauer und Motivation. Vor allem Letztere dient als Triebkraft jeder nachhaltigen Veränderung – gerade bei Prozessen, bei denen ein langer Atem gefragt ist. Doch was verstehen wir eigentlich unter Motivation? Wie entsteht sie, wie können wir sie stärken und entwickeln?

Ganz grundlegend beschreibt Motivation die Ursachen, die unser Verhalten steuern. Verschiedene psychologische Theorien erklären Motivation aus unterschiedlichen Perspektiven: Sogenannte Triebtheorien fokussieren auf innere Spannungen, die durch bestimmte Umstände entstehen und dann durch eine geeignete Handlung reduziert werden: Eine Empfindung von Hunger motiviert uns zum Essen, eine Empfindung von Wärme zum Ablegen eines Kleidungsstücks. Und ein anhaltendes Gefühl der Langeweile im Job motiviert vielleicht dazu, die Kündigung einzureichen.

Instinkttheorien betonen dagegen, dass Motivation auf automatische Reaktionen zurückgeht, im evolutionären Sinn das Überleben sichert: Wenn Sie (etwa vom Chef verbal) angegriffen werden, können Sie entweder (verbal) zurückschlagen, die Flucht (also ohne verbale Gegenwehr den Rückzug) antreten oder sich totstellen (also starr alles über sich ergehen lassen) – das ist die mittlerweile auch im Mainstream bekannte *fight-/flight-/freeze-response*.

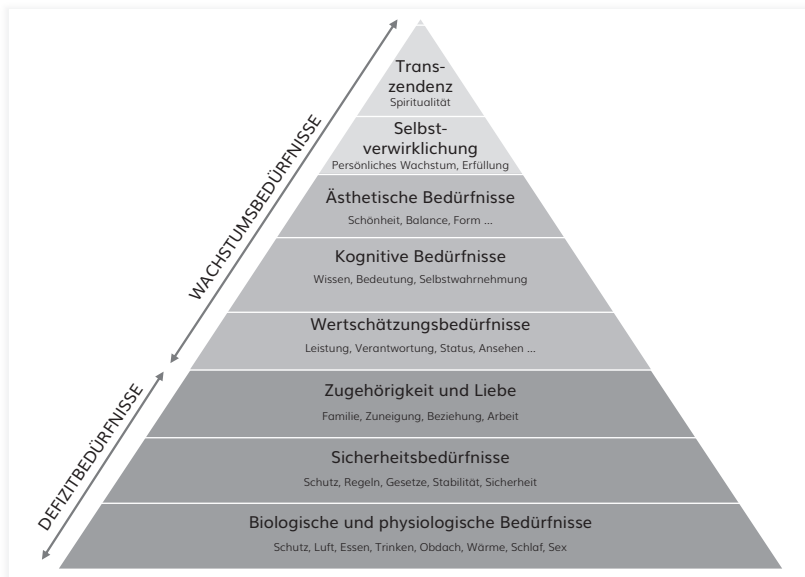
Sogenannte Lerntheorien, die eng mit der Verhaltenstherapie verwandt sind, erklären die Motivation für ein Verhalten vor allem mit früheren Erfahrungen: Wenn wir die Erfahrung gemacht haben, dass besondere Leistungen durch Anerkennung, eine Beförderung oder Wertschätzung anderer Art belohnt werden, sind wir motiviert, auch beim nächsten Mal das Optimum aus uns herauszuholen. Wenn Sie dagegen schon mal erlebt haben, dass sich der Chef selbst – ohne Ihren Namen auch nur zu erwähnen – für Ihre überdurchschnittlichen Leistungen feiern lässt, geht Ihre Motivation voraussichtlich bald in den Keller. Laut Lerntheorie muss man solche Erfahrungen übrigens nicht unbedingt selbst machen. Es genügt, wenn Sie Entsprechendes in Ihrem Umfeld, also beispielsweise bei Kollegen und Kolleginnen, erleben. Solche Beobachtungen wirken sich auch auf Ihre Motivation aus: Sie vermuten unbewusst, dass Ihnen die Chefin wohl die gleiche wertschätzende oder gleichgültige Behandlung wie auch den Kollegen und Kolleginnen zukommen lassen wird. Dieses Prinzip, Lernen am Modell genannt, liefert eine wissenschaftlich fundierte Erklärung für das viel beschworene Phänomen des Betriebsklimas.

Ein weiterer Ansatz, der Motivation aus der Perspektive der humanistischen Psychologie beschreibt, ist die Bedürfnishierarchie oder -pyramide nach Abraham Maslow. Sie kann als recht umfassendes Konzept der menschlichen Motivation verstanden werden und bietet damit einen nützlichen Rahmen, um die sogenannten motivationalen Kräfte zusammenzufassen. Maslow unterscheidet zwischen Defizitbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen. Erstere sind physisch-sozialer Natur und motivieren Verhalten, wenn sie im Mangel sind: Wenn ich hungrig, einsam, gestresst und mir dessen bewusst bin, kann ich entsprechend handeln, um mir das dahinterstehende Bedürfnis zu erfüllen – hier sind wir gar nicht so weit von der Triebtheorie entfernt.

Nach Maslows ursprünglicher Theorie müssen erst diese physisch-sozialen Bedürfnisse gestillt sein; dann kann die Erfüllung von Wachstumsbedürfnissen (etwa nach Selbstverwirklichung und



sogenannter Transzendenz) in den Fokus genommen werden. KritikerInnen weisen zu Recht darauf hin, dass das eine vereinfachte, idealtypische Vorstellung ist: Auch Menschen, deren ganz grundlegende Bedürfnisse unbefriedigt bleiben, sind manchmal stark von ihrem Wunsch nach Selbstverwirklichung und Transzendenz motiviert – etwa politische Gefangene, die ihrer Sache trotz schwierigster Umstände treu bleiben, die auch im Todestrakt noch mit großer Disziplin einer spirituellen Praxis folgen, besondere kreative oder altruistische Leistungen erbringen oder eine Freilassung ablehnen, wenn sie dafür ihren Überzeugungen abschwören müssten.



**Abbildung 1.6:** Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Außerdem wird bei Motivation zwischen extrinsischen (äußeren) und intrinsischen (inneren, eigenen) Faktoren unterschieden. So sind die Aussicht auf ein höheres Gehalt und ein erhöhtes Prestige

mögliche extrinsische Faktoren, die meinen Coachee Olivia zum Unternehmenswechsel motiviert haben könnten. Intrinsische Faktoren, zum Beispiel für den einjährigen Coaching-Prozess, sind vielleicht Olivias Wunsch nach innerer Klarheit, nach Wachstum, Entwicklung und neuer Leadership-Kompetenz.

Viele Menschen haben eine klare Vorstellung davon, wie sich ihre extrinsische Motivation steigern lässt – und wenden sich mit entsprechenden Forderungen dann an andere, etwa ihre Vorgesetzten. Schließlich liegt es in der Natur extrinsischer Faktoren, dass man sie sich nicht selbst geben kann! Aus Sicht der Führungskraft funktioniert extrinsische Motivation letztlich recht einfach: Es geht darum, attraktive Anreize für MitarbeiterInnen (Boni, Beförderungen, Weiterbildungen) zu identifizieren, diese auf schlüssige, nachvollziehbare Art und Weise mit einem gewünschten Verhalten (mehr Leistung auf einem bestimmten Feld) zu verknüpfen und diese Verknüpfung (wenn du mir X gibst, gebe ich dir Y) dann an die MitarbeiterInnen zu kommunizieren.

Doch die Ressourcen für extrinsische Motivation sind natürlich limitiert, und die Faktoren verlieren mit der Zeit auch an Reiz: So sind Beförderungen ein und derselben Person nicht beliebig oft möglich. Und wenn eine bestimmte Person dann doch jedes Jahr befördert wird, wird der weitere Aufstieg bald schon wie selbstverständlich erwartet und eingefordert – und gar nicht mehr als Belohnung wahrgenommen. (Dass auch immaterielle Anreize – etwa Anerkennung, Entscheidungsfreiheit, verbesserte Beziehungen – motivieren und unter dem Strich dann mehr bringen als Kosten, ist vielen Führungskräften leider nicht klar.)

Extrinsische Motivationsfaktoren sind in unserer westlichen Kultur fest verankert, anders als intrinsische Faktoren. Deshalb wissen oft weder Führungskräfte noch MitarbeiterInnen, wie eine stimmige intrinsische Motivation aussehen könnte. In vielen Unternehmen ist das einfach ein unüblicher Ansatz. Doch wer

die richtigen Stellschrauben kennt, kann hier mit überschaubaren Mitteln eine große Wirkung entfalten. Im Kern geht es um die Erfüllung dieser drei Bedürfnisse:<sup>12</sup>

1. Kompetenzleben: Wir alle wollen uns als kompetent und effektiv erfahren.
2. Autonomie: Wir möchten über uns selbst bestimmen können, Freiräume haben.
3. Soziale Eingebundenheit: Wir wünschen uns, zu einer Gemeinschaft (oder Idee) zu gehören.

Wie genau verschiedene MitarbeiterInnen diese Bedürfnisse erleben und erfüllt bekommen möchten, ist höchst individuell: Um intrinsische Motivation wirkungsvoll zu aktivieren, braucht es deshalb genau das, was das Herzstück von New Leadership ausmacht: eine echte Beziehung. Wie erfährt Mitarbeiter X das Gefühl der eigenen Kompetenz? Vielleicht braucht es dafür Ihre ausdrückliche Anerkennung als Führungskraft, also regelmäßige Check-ins und Gespräche. Dagegen wünscht sich Mitarbeiterin Y möglicherweise mehr Autonomie – und empfindet die Forderung, wöchentlich Report abzuliefern, als lästig und bevormundend. Die Antwort gibt kein Buch, sondern einzig und allein Ihr Gegenüber. Also: Suchen Sie den Kontakt! Stellen Sie Fragen, hören Sie zu! Gehen Sie in Beziehung zu Ihren MitarbeiterInnen!

### Einblicke ins Coaching: Olivia



Nach diesem Grundsatz – (hinter-)fragen, zuhören, beobachten – erkunde ich auch Olivias Motivation. Denn genau darum hatte sie mich gebeten: Mit dem Jahres-Coaching will sie einen echten Shift im Mindset herbeiführen, den Schwenk von alter zu neuer Führung machen. Dass es bei einem derart ambitionierten Vorhaben auch schwierigere Phasen geben wird, ist schon vorab klar. So ein intensiver Coaching-Prozess verlangt nach erheblichem Commitment und Engagement, erfordert ein großes Investment an verschiedenen Ressourcen, nicht zuletzt auch an Zeit. Und nennenswerte zeitliche Freiräume bietet Olivias

Job nun wirklich nicht. Was also wird sie motivieren, Termine trotzdem konsequent einzuhalten, Praxistransfer-Übungen tatsächlich zu absolvieren und dafür immer wieder die eigene Komfortzone zu verlassen? Ihre Motivation! Wenn sie denn erstmal geklärt und bewusst ist ...

Durch diverse Gespräche und Tools kristallisieren sich verschiedene Faktoren heraus – extrinsische wie intrinsische. Anerkennung, so räumt Olivia offen ein, spielt durchaus eine Rolle: Sie hat den Job für das Start-up im Silicon Valley gerade erst angetreten, will ihn nicht so einfach wieder aufgeben – auch wegen des Prestigeverlusts, der in ihrer Wahrnehmung damit verbunden wäre. Wichtiger, kraftvoller sind aber die intrinsischen Faktoren, die wir gemeinsam identifizieren: »Ich habe damals bei Ina, meiner ehemaligen Vorgesetzten, erlebt, welche Wirkung New Leadership entfalten kann«, sagt Olivia. »Dass diese Art der Führung enorme Potenziale freisetzen kann. Und gleichzeitig fühlt es sich auch noch gut an, für beide Seiten! Wenn ich selbst so führen könnte, hätte das eine ganz andere Kraft und Lebendigkeit als die alte, autoritäre Führung, die ich bisher gewohnt bin.«

Mit diesem ersten Schritt zur inneren Klärung macht Olivia auch einen ersten entscheidenden Schritt zum neuen Führungsstil: Sie geht in intensive Beziehung – erstmal zu sich selbst –, und legt so ein stabiles Fundament für offene, partnerschaftliche Beziehungen zu ihren MitarbeiterInnen. In den folgenden Wochen und Monaten unterstütze ich sie dabei, ihr Beziehungsfeld immer weiter auszudehnen: auf ihr schnell wachsendes Team, ihre Kollegen und Kolleginnen, ihre Vorgesetzten und den sozialen Kontext, in den sie den europäischen Standort ihres Arbeitgebers einweben wird. Aus eben diesen Beziehungen werden sich fast von selbst ihre weiteren Aufgaben ergeben und klären. Bisher kannte Olivia das genau umgekehrt: dass zuerst die Aufgaben da sind – und die Beziehungen gewissermaßen zweitrangig daraus entstehen. Ihr Shift ist also ein ganz enormer, aber auch ein zeitgemäßer, zukunftsorientierter und wertebasierter.

Was genau wird Olivia später brauchen, um klar zu bemerken, dass sie Fortschritte macht? Vielleicht stellen Sie sich auch gerade selbst diese Frage: Woran bemerken Sie selbst, dass Sie Fortschritte machen – im Rahmen eines Coaching oder einfach bei der Arbeit mit diesem Buch? Gibt es da so etwas wie ein Zufriedenheitsbarometer? Ein Barometer für den Fortschritt? Ja, das gibt es.

## Wissen aus Forschung und Literatur: (Un-)Zufriedenheit



Die deutsche Arbeitspsychologin Agnes Bruggemann entwickelte in den 1970er Jahren ein Modell, das die Formen der Arbeits(un)zufriedenheit abbildet<sup>13</sup>. Nach meiner Erfahrung lässt es sich ganz hervorragend auf den Führungskontext (und, nebenbei bemerkt, auch auf private, arbeitsferne Themen) anwenden.

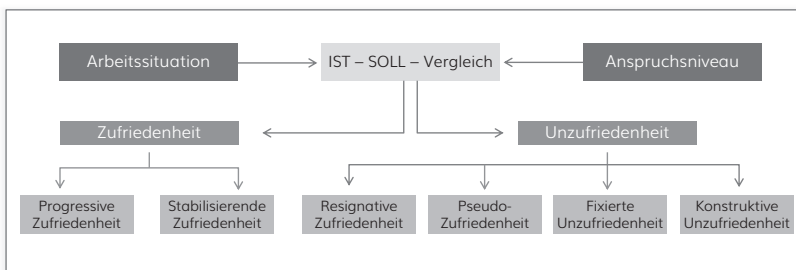
Bruggemanns Modell fokussiert vor allem auf drei Aspekte:

- *Soll-Ist-Wert-Vergleich*: Unsere Bedürfnisse sind Grundlage für einen gefühlten Soll-Wert – so hätten wir unser Leben gerne! Dagegen beschreibt der Ist-Wert, wie unser Leben gerade wirklich läuft. Statt auf unser Leben als Ganzes können wir Soll- und Ist-Wert auch nur auf bestimmte Lebensbereiche (hier also: die Arbeit) beziehen. Wenn im Vergleich nun der Soll-Wert über dem Ist-Wert liegt, sind wir unzufrieden: Die Dinge laufen nicht so, wie wir sie gerne hätten. Dagegen entsteht Zufriedenheit, wenn der Ist-Wert den Soll-Wert übersteigt. Bei Olivia liegt der Ist-Wert aktuell unter dem Soll-Wert; den Anforderungen im neuen Job wird sie noch nicht so gerecht, wie sie es gerne würde und auch selbst von sich erwartet. Nach Jahren des ungebremsten Aufstiegs in ihrem bisherigen Unternehmen ist das eine neue, krisenhaft erlebte Erfahrung für sie – und die Motivation, ins Coaching kommen.
- *Anspruchsniveau*: Wenn zufriedene Personen ihr Anspruchsniveau gleich halten, spricht Bruggemann von einer *stabilisierten Zufriedenheit*. Wenn sie es anheben und ehrgeiziger werden, entwickelt sich eine *progressive Zufriedenheit*. Wenn unzufriedene Personen ihr Anspruchsniveau senken, also ihre Hoffnung aufgeben, entsteht *resignative Zufriedenheit*. Olivias Anspruchsniveau scheint bisher, bei ihrem alten Arbeitgeber, progressiver Natur gewesen zu sein: Sie hat durch ihren Ehrgeiz in wenigen Jahren viele Aufstiegschancen genutzt.

Stabilisierte Zufriedenheit, so sagt sie, sei ihr fremd. Resignative Zufriedenheit kenne sie im Sport: Ihr Handball-Team sei in die Kreisklasse abgestiegen, und weil sie, bedingt durch ihren Job, selbst längst nicht mehr so intensiv wie früher trainiere, habe sie sich damit abgefunden, auf diesem für sie früher inakzeptablen Niveau zu spielen.

- **Bewältigung:** Menschen, die nach einem negativen Soll-Ist-Vergleich unzufrieden sind, können aktiv daran arbeiten, ihre Situation zu verändern. Bruggemann spricht dann von einer *konstruktiven Unzufriedenheit*. Unzufriedene Personen, die nicht aktiv werden, sind im Zustand *fixierter Unzufriedenheit*. Von einer *Pseudozufriedenheit* würden wir sprechen, wenn sich Menschen trotz selbst empfundener Unzufriedenheit einreden, dass doch alles okay sei – entweder, weil sie nicht daran glauben, die Situation verändern zu können, oder um die für eine Veränderung nötigen Konsequenzen zu vermeiden.

Für Olivia trifft aktuell die Beschreibung der konstruktiven Unzufriedenheit zu: Sie hat sich den neuen Job anders vorgestellt und fühlt sich in bestimmten Punkten nicht kompetent genug, arbeitet nun aber aktiv daran, neue Kompetenzen zu erwerben.



**Abbildung 1.7:** Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1975)

### **Praxistransfer-Übung/Selbstreflexion: Ihre persönliche (Un-)Zufriedenheit – unter die Lupe genommen.**



Die obige Grafik empfehle ich (zusammen mit einer kurzen Einführung über Bruggemanns Formen der (Un-)Zufriedenheit) gerne als Einstieg zur Frage »Wie geht es dir?« – etwa für MitarbeiterInnengespräche. New Leadership fokussiert schließlich auf Beziehungen. Um Beziehungen zu entwickeln, braucht es ganz unterschiedliche Formen des Kontakts und Gesprächs. Bringen Sie Abwechslung in die Art und Weise, wie Sie die Kommunikation gestalten. Und beobachten Sie: Auf was geht Ihr Gegenüber gerne ein? Wo geht er oder sie eher in den Widerstand? Für die vielen MitarbeiterInnengespräche, die Olivia bald zu führen hat, habe ich den folgenden kurzen Fragebogen erstellt. Probieren Sie doch – ganz im Sinne des New Leadership – einfach selbst mal aus, wie Ihr Gegenüber reagiert, wenn Sie mit der einen oder anderen Frage aus dem Fragenkatalog eine andere Art des Interesses signalisieren. Ich bin sicher, dass Sie damit punkten werden!

Erklären Sie Ihrem Gegenüber zunächst die Formen der (Un-)Zufriedenheit). Die ersten Fragen sind zum »Üben« im Umgang mit den verschiedenen Formen der Zufriedenheit hilfreich. Das Gegenüber bekommt ein Gefühl dafür, worin beispielsweise der Unterschied zwischen einer Pseudo-Zufriedenheit und einer resignativen Zufriedenheit liegt. Hier ist es also wichtig, dass Sie immer wieder nachfragen, woran Ihr Gegenüber seine Antworten festmacht. Im zweiten Teil können Sie dann auch ungestützte Fragen – also Fragen ohne vorgegebenen Kontext – stellen. Stellen Sie nicht alle Fragen auf einmal. Das könnte Ihr Gegenüber überfordern. Wählen Sie vielleicht auch einfach nur drei oder vier der Fragen aus!

Hier einige Beispielfragen.

- Teil I: Welche Form der (Un-)Zufriedenheit würdest du folgenden Aspekten zuschreiben?
  - deinem beruflichen Tagesablauf
  - deiner beruflichen Entwicklung in den vergangenen 12 Monaten
  - dem Betriebsklima im Team/Abteilung/Unternehmen
  - der technischen Ausstattung deines Arbeitsplatzes
  - ...
- Teil II: In welchen Bereichen deines beruflichen Umfeldes würdest du deine Zufriedenheit
  - progressiv
  - stabilisierend
  - resignativ
  - beschreiben?
- Wenn es in deinem beruflichen Umfeld Bereiche gibt, in denen du unzufrieden bist, was wären dann Bereiche der
  - Pseudozufriedenheiten?
  - fixierten Unzufriedenheiten?
  - konstruktiven Unzufriedenheiten?

### **i Wissen aus Forschung und Literatur: Selbstwirksamkeitserwartung**

Dem Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung kommt in vielen Veränderungs- und Coachingprozessen eine Schlüsselfunktion zu. Der Begriff geht auf den kanadischen Psychologen Albert Bandura zurück. Er beschreibt das Vertrauen in die eigene Handlungs- und Wandlungsfähigkeit, auch und vor allem unter



besonderen Belastungen. Wie realistisch erscheint es einer Person, eine schwierige Situation aktiv selbst gestalten zu können? Die Erwartung, die ein Mensch an die eigene Wirksamkeit hat, hat Konsequenzen und kann sich im Extremfall zur selbst erfüllenden Prophezeiung entwickeln: Wer keine echte Hoffnung auf ein positives Resultat hat, wird sich wohl gar nicht erst anstrengen. (»Das Team mit einem Vortrag begeistern? Dazu bin ich einfach nicht geboren – und lernen werde ich das auch nicht mehr.«) Wer eine Aufgabe dagegen mit Freude und Optimismus angeht, setzt besondere Energien, Potenziale und Kreativität frei. (»Mein Team mit einem Vortrag begeistern? Klar werde ich das hinbekommen! Ich werde mich dafür coachen lassen und zunächst vor kleinem Publikum üben.«)

Bei niedriger Selbstwirksamkeit fühlen sich Menschen ihrem Schicksal ausgeliefert; bei hoher Selbstwirksamkeit sind sie dagegen der festen Überzeugung, ihre Umwelt durch eigene Kompetenzen in gewünschter Weise verändern zu können. Hohe Selbstwirksamkeit geht nachweislich nicht nur mit besserer Gesundheit und größerem Wohlbefinden einher, sondern auch mit mehr Leistung und beruflichem Erfolg.<sup>14</sup> Am Anfang dieses Abschnitts habe ich geschrieben, dass der Selbstwirksamkeitserwartung oft eine Schlüsselfunktion im Coaching zukommt. Es liegt also auf der Hand, dass wir während eines Coaching-Prozesses auch immer wieder dieses konkrete Thema anschauen.

### Einblicke ins Coaching: Olivia



Wie es um Olivias Selbstwirksamkeit steht, untersuchen wir im zweiten Präsenzmodul des Jahres-Coachings. Seit dem ersten Modul sind ein paar Wochen vergangen. In der Zwischenzeit habe ich Olivia mit Online-Coachings und Praxistransfer-Übungen weiter begleitet. Als wir uns jetzt wiedersehen, hat Olivia durchaus von einigen Erfolgserlebnissen zu berichten. Frei von Zweifeln ist sie allerdings bei Weitem nicht: »Hier und da, in spezifischen Situationen, habe ich immer mal wieder mit Qualitäten von New Leadership experimentiert, und es gab dann auch

positive Reaktionen«, erzählt sie. »Und ich glaube schon, dass ich da viel lernen kann. Ich sehe mein eigenes Potenzial. Aber die Vorstellung, dass ich jetzt diesen großen europäischen Standort aufbaue und gleichzeitig meinen kompletten Führungsstil ändern soll ... Das fühlt sich manchmal wie eine Mammutaufgabe an, wie eine Operation am offenen Herzen!«

Wir schauen uns die Sache ganz pragmatisch und systematisch an – aus der Perspektive von Bandura und der Selbstwirksamkeitserwartung: Bisher hat Olivia alle Veränderungen, die ihr im Verlauf ihrer Karriere abverlangt wurden, gut bewältigt. Es gibt also im Prinzip keine negative Selbstwirksamkeitserwartung für diese spezifische Situation. Das ist nicht immer so; bei manchen Coachees wird die Selbstwirksamkeitserwartung durch frühere Erfahrungen beeinträchtigt. In solchen Fällen untersuchen wir zunächst gemeinsam diese Erfahrungen aus der Vergangenheit – und arbeiten Unterschiede zur heutigen Situation heraus: Was ist jetzt anders? Was hat die Person aus der früheren Erfahrung gelernt? Welche neuen Ressourcen hat die Person im Vergleich zu früher? Welche erweiterten Spielräume und Möglichkeiten gibt es heute? Mit einem geklärten Bewusstsein über die Unterschiede zwischen der damaligen und der heutigen Situation lässt sich die Selbstwirksamkeitserwartung positiv beeinflussen.

Bei Olivia ist dieser Schritt nicht nötig. Statt negativer hat sie vor allem positive Erfahrungen – die wir nun gezielt als Ressource nutzen können. Wir analysieren also, welche früheren Situationen in ihrem Berufsleben Anlass zu Optimismus geben. Da die vergangenen Jahre von einem steilen Aufstieg geprägt waren, finden wir so einige.



### **Praxistransfer-Übung/Selbstreflexion: Ressourcen zur Selbstwirksamkeitserwartung**

Wie sieht das bei Ihnen aus? Möglicherweise gibt es in Ihrer Geschichte – so wie bei den meisten Menschen – eine Mischung von negativen und positiven Erfahrungen. Wenn

Sie bereits in einer Führungsverantwortung stehen, blicken Sie mit gewisser Wahrscheinlichkeit auf einige Erfolgserlebnisse zurück. Machen Sie sich diese Erlebnisse bewusst: Vielleicht schreiben Sie auf, was damals geschehen ist. Was hat Ihnen damals zum Erfolg verholfen? Was haben Sie richtig gemacht? Wie hat sich das angefühlt? Diese Erinnerungen können Ihnen als wertvolle Ressourcen dienen – vor allem in Phasen, in denen es auch Selbstzweifel gibt.

### Einblicke ins Coaching: Olivia



Olivia begreift im Verlauf der kommenden Wochen immer mehr, dass ihre Zweifel auch eine Berechtigung, eine Bedeutung, haben: Wenn sie gar keine Zweifel an ihrer Kompetenz hätte, hätte sie keinen Grund, den Veränderungsprozess weiter fortzusetzen! Aus dieser Perspektive betrachtet sind die Zweifel auf einmal nicht mehr lähmend – sondern sogar motivierend.

Gerne skizziere ich noch den weiteren Verlauf von Olivias Coaching-Prozess: Über den Jahresverlauf wechseln sich weiter Präsenz- und Onlinemodule ab, in denen wir mit Formaten gearbeitet haben, denen Sie in den folgenden Kapiteln noch begegnen werden. Nach einem halben Jahr lade ich Olivia auch zu einem intensiven Klärungs-Modul ein (siehe dazu auch Kapitel 2). Gegen Ende der einjährigen Zusammenarbeit ist Olivia spürbar in die Rolle eines New Leaders hineingewachsen. Für ihre mittlerweile 160 Mitarbeiter ist sie immer mehr auch Coach, Mentorin und Unterstützerin. MitarbeiterInnen, die als Führungskräfte neu eingestellt werden, lässt sie mit einem mehrwöchigen Weiterbildungs- und Coachingprogramm (Leadershiphelden.de) in ihre Position hinein begleiten. Prinzipien wie externe Supervision, Coaching und Mediation etabliert Olivia so von Beginn an als selbstverständliche Tools ihrer Führungskultur. Dass sie den Standort ganz neu aufbaut, seine Kultur also viel stärker als bei gewachsenen Strukturen selbst prägen kann, kommt ihr hier klar zugute.

Auch nach Ablauf des ersten, intensiven Jahres lässt sich Olivia weiter regelmäßig coachen. Neben der Entwicklung ihrer Persönlichkeit geht es jetzt mehr und mehr um die Ausbildung ihrer eigenen Coaching-Qualifikationen – von der dann verstärkt ihre MitarbeiterInnen profitieren.



### **Ein kurzes Zwischenfazit: New Leadership – ein Stil für alle Fälle?**

Vielleicht sind Sie nicht mehr, wie Olivia, 28 Jahre alt – sondern 44, 55, 60 ... Und fragen sich, ob New Leadership da überhaupt noch eine realistische Option für Sie sein kann! Ist das nicht eher was für den Nachwuchs, für die Generation Y und Z? Ich biete Ihnen gerne folgende These an: Veränderung ist möglich – und zwar in jedem Alter.

Wenn Sie in der Welt der klassischen Führungsstile groß und erfolgreich geworden sind, braucht es nicht erst zahllose neue Tools, Techniken und Methoden, um sich für New Leadership zu öffnen, um den Wandel in Ihrem Unternehmen aktiv, vielleicht sogar federführend, mitzugestalten. Tools sind hilfreich, gar keine Frage. Aber sie sind das Sahnehäubchen, nicht der Tortenboden. Vielmehr geht es um einen Shift der eigenen Glaubenssätze und Ihres Mindsets, Ihrer individuellen Denk- und Verhaltensweisen – die sich oft über Jahrzehnte hinweg tief verankert haben. Und es geht um die Überzeugung, dass eine solche Veränderung sinnvoll ist und spürbare Vorteile bringt. Sie brauchen also, wie auch Olivia, tragfähige Argumente, um den Wandel zu initiieren.

Ob New Leadership noch eine realistische Option für Sie sein kann? Lassen Sie mich eine Gegenfrage stellen: Was wäre denn die Alternative? Die nachwachsende Führungs- und MitarbeiterInnengeneration hat neue, veränderte Ansprüche an Leadership. Und diese Ansprüche entfalten

immer stärker ihre Wirkung und stoßen damit tiefgreifende Wandlungsprozesse an. Sich mit Blick auf diese an Schwung gewinnende Bewegung bis zur Verrentung in altem Denken und Führungsstil einzugraben, vom Chefsessel aus für Jahre und Jahrzehnte den Deckel auf diesen immer lauter zischenden Dampfdrucktopf pressen zu wollen – das kann nicht wirklich eine attraktive Option sein. Deshalb sind es zunehmend auch etablierte Führungskräfte, die den Shift weg von der Hierarchie und hin zur Kooperation proaktiv einleiten – neben der neuen Führungsgeneration, die gerade dabei ist, erste Verantwortung zu übernehmen und dabei vorgefundene Führungsstile und -prinzipien aber nicht mehr überzeugend findet. Interessanterweise halten sich beide Gruppen unter meinen Coachees nahezu die Waage.

Wie kommen meine Klienten und Klientinnen nun zu der – sie dann stark motivierenden – Überzeugung, dass nachhaltige, wirksame Veränderung wirklich möglich ist? Müssen sie mir meine oben aufgestellte Behauptung einfach glauben? Nein, ein Coachee muss seinem oder ihrem Coach erstmal gar nichts glauben! Im Coaching geht es nicht um einen Glauben, der von anderen übernommen wird, sondern um eigene Erfahrungen, die jemand Schritt für Schritt machen kann. Es geht um Erfahrungen, die dann immer mehr Motivation und Momentum bringen. Dafür Felder zu öffnen – für Erfahrungen, die dem Coachee und seinem oder ihrem Tempo individuell angemessen sind: Das ist meine Aufgabe als Coach.

Klingt logisch? Genau! Wir müssen es nur tun. Das ist wie mit Yoga oder Golf: Wir können Bücher über Asanas oder Abschlagtechniken lesen. Aber dann müssen wir das Gelesene auch anwenden. Und wenn wir eine gewisse Kompetenz in der

Anwendung entwickeln wollen, brauchen wir die Unterstützung anderer Menschen: von Coaches oder Mentoren und Mentorinnen, die in ihrer eigenen Erfahrung stabil verankert sind. Die uns auf Dinge hinweisen, die wir noch nicht selbst sehen können. Veränderung ist also, zumindest auf einer tieferen Ebene, immer Teamwork!

Veränderung findet auch nicht allein im Prozess zwischen Führungskraft und Coach statt – die beiden bewegen sich ja nicht im luftleeren Raum –, sondern in einem Umfeld, das von MitarbeiterInnen, GeschäftspartnerInnen, Kunden und Kundinnen, Vorgesetzten und Shareholdern geprägt ist. Manche dieser Menschen mögen den Prozess mutig unterstützen, andere eher bremsen, weil sie kein Interesse an einer gemeinsamen Vision für ihr Team oder Unternehmen haben. Für den Shift, um den ich hier so engagiert werbe, braucht es also (manchmal) auch einen langen Atem. Und ein Gespür für den Kontext – was letztlich zu den Merkmalen von New Leadership zählt: Das Berliner Tech-Start-up hat wohl eine große Offenheit für mutige Ideen und Wandlungsprozesse, das alteingesessene Familienunternehmen in der idyllischen Provinz braucht dagegen eine andere Behutsamkeit bei der Einführung von New Leadership. Wer erst übermotiviert versucht, eine etablierte Unternehmenskultur mit Hauruck-Mentalität von heute auf morgen umzukrempeln und dann konsterniert feststellt, dass New Leadership einfach nicht funktioniert, tut der Sache – und sich selbst – keinen Gefallen.

Mein US-amerikanischer Zen-Lehrer Zentatsu Richard Baker Roshi verweist gerne auf das japanische Wort *ganbate* (がんばて), das er mit *accept and persist* ins Englische übersetzt. Ich verstehe diesen Begriff so: Wir sind eingeladen, das, was gerade geschieht, als gegeben anzunehmen. Auch wenn es uns nicht gefällt – es ist ohnehin schon da. Wir nehmen also an, was da ist, ohne inneren Widerstand. Und dann machen wir weiter mit dem, was wir aus tiefster Überzeugung für richtig halten.

### Key Take-aways



- Die schöne neue Arbeits- und Führungswelt, die uns von vielen Vorständen, Marketingabteilungen und Beratungsunternehmen verkauft wird, ist eine Fata Morgana.
- Doch auch die Führung nach altem, klassischem, hierarchischem Verständnis funktioniert nicht (mehr).
- Begriffe wie New Work und New Leadership sind mehr als Buzzwords – wenn man sie ernst nimmt und an echtem Wandel interessiert ist.
- Herzstück von New Leadership ist eine Haltung, die sowohl wohlwollend als auch kritisch hinterfragt.
- New Leadership betont ein ethisches, wertebasiertes Handeln.
- Diverse neue Führungsstile – Servant, Authentic, Spiritual und Transformational Leadership – setzen bei ähnlicher Grundhaltung eigene Akzente.
- Statt auf Autorität basieren sie auf Kooperation – und einer echten Beziehung zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen.
- Vor allem jüngere MitarbeiterInnen und Führungskräfte verlangen ausdrücklich nach neuen Führungskonzepten.
- Alte Konzepte sind noch immer sehr wirksam – um sie zu überwinden, braucht es eine geklärte Überzeugung und Motivation.

