

Michael Hübler

Die Führungskraft als Mediator

Mit mediativen Kompetenzen souverän
führen und Veränderungen begleiten



Springer Gabler



Die Führungskraft als Mediator

Michael Hübler

Die Führungskraft als Mediator

Mit mediativen Kompetenzen souverän
führen und Veränderungen begleiten

Michael Hübler
Fürth, Deutschland

ISBN 978-3-658-28587-6 ISBN 978-3-658-28588-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28588-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Unser Leben im dauerhaften Umbruch

Wir sind an einem Punkt in der Geschichte von Organisationen angekommen, der vermutlich zu den größten Umwälzungen der letzten 50 Jahre zählt. Die Digitalisierung zwingt uns, uns mit unserem Wertebild auseinanderzusetzen. Einst hieß es: Gott schuf uns nach seinem Ebenbild. Und es war gut. Oder so ähnlich. Heute heißt es: Wir erschaffen kleine digitale Helferlein, bekannt aus Filmen wie Blade Runner, Alien 3, A.I., I, Robot oder Automata nach unserem Ebenbild? Klonen wir erst Schafe und dann Mensch-Maschinen, um damit unseren Allmachtsfantasien nachzugeben?

Kein Wunder, dass der Stress nicht zuletzt auch aufgrund dieser machtvollen ethischen Verantwortung aller Orten explodiert. Selbst das obere Management sieht heutzutage nicht immer, wo es lang gehen soll, und gerät zusätzlich je nach Struktur des Unternehmens zwischen die Fronten einzelner Fürstentümer. Die Mitarbeiter haben Angst, ihren Arbeitsplatz an die ominöse Dunkelverarbeitung zu verlieren. Die Chinesen kopieren uns. Der Westen kopiert bereits seit vielen Jahren mehr schlecht als recht das Lean-Management der Japaner. Die Kunden wissen, dass Verträge stetig neu ausgehandelt werden können und treiben damit manche Vertriebler und Berater in den agilen Wahnsinn. Und am Horizont wedelt die Konkurrenz aus Fernost mit dem dicken Geldbeutel.

Der Drang, sich bei all diesen Dramen am liebsten einfrieren zu lassen, um in einer Zukunft aufzuwachen, in der wir wieder zu einer Art Normalität finden oder zumindest die Glasfaserkabel richtig funktionieren, ist verständlich. Die psychischen Mittel zu dieser Verdrängung sind dabei so einfallsreich wie vielfältig und spiegeln sich in so großartigen Sätzen wider wie:

- „Das wird schon wieder.“
- „Augen zu und durch.“
- „Wer nicht will, der hat schon.“
- „Wenn die sanfte Tour nicht klappt, brauchen wir eben den Holzhammer.“
- „Wo gehobelt wird, da fallen Späne.“

Es ist klar, dass in Veränderungsprozessen dieses Ausmaßes nicht jeder mitgenommen werden kann. Manche Trennungen haben wie an der Börse eine reinigende Wirkung. Den-

noch brauchen wir gerade in Veränderungen auch die Bremser und Nörgler, die uns auf manche Fallen in Umbrüchen aufmerksam machen könnten, wenn wir ein Ohr für sie hätten. Genau darin besteht meines Erachtens das aktuell größte Problem: Bei all dem Stress und der Hektik ist es schwer, sich gegenseitig zuzuhören, um langfristig clevere Entscheidungen zu treffen.

Wer, wenn nicht Führungskräfte,¹ die sowohl am Tisch der Geschäftsleitung und des Top-Managements als auch nah dran am Mitarbeiter oder sogar dem Kunden sind, könnte diese Aufgabe des Zuhörens besser übernehmen? Aus dem Zuhören könnte ein Verständnis für die Belange der Parteien erwachsen und daraus wiederum die Möglichkeit, Lösungen zu finden, die für alle von Vorteil sind.

Ich habe das Gefühl, wir befinden uns gemeinsam in einem schnell dahinströmenden Fluss. Mal gibt es viel zu entdecken, viele Informationen, an manchen Stellen zu viele. Mal gibt es Tiefen, Strudel, die einen nachdenklich machen. Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Oder lassen wir uns lediglich agil mitreißen? Verwirrungen, die uns innehalten lassen und die es zu klären gilt, bevor wir weiterfahren.

Wir fahren gemeinsam in diesem Fluss, doch wir sitzen *nicht* zusammen in einem Boot. Jeder von uns besitzt sein eigenes. Manche Boote sind größer, stabiler und langsamer, andere schneller, kleiner und wendiger. Alle orientieren sich in dieselbe Richtung. Muss ja. Aber jedes Boot hat seinen eigenen Rhythmus, sein eigenes Tempo. Auch wenn die Orientierung klar ist, muss jeder sein Boot selbst steuern. Gleichzeitig bestehen Verbindungen zwischen den Gefährten. Informationen und Erkenntnisse über Stromschnellen und Abzweigungen werden ausgetauscht.

Ab und an machen wir eine Pause. Wir legen an und jeder reflektiert in einer Bucht oder auf einer Insel eigene Erkenntnisse. Über Themen, die für manche längst klar sind. Die einen wollen weiter, während die anderen noch ihren Gedanken und Erfahrungen nachhängen. Zwischendrin und am Ende werden wir, so wie wir gestartet sind, diese Fahrt gemeinsam beenden. Wir reisen zusammen und zugleich erlebt jeder seine eigene, persönliche Reise und macht seine eigenen individuellen Erfahrungen im Umgang mit der Steuerung seines großen oder kleinen, stabilen oder wendigen Bootes.

Führungskräfte sitzen als Kapitäne in einem der Boote in der zweiten Reihe, gleich hinter dem Top-Management. Sie fahren voran und sollten mit allen anderen Kapitänen vernetzt sein. Sie steuern ihr eigenes Boot und wirken damit als Vorbild für die anderen, die Schnellen wie die Nachzügler. Moderne Führungskräfte sind Netzwerker, die darauf achten, wo die anderen Boote sind und ob sie Hilfe brauchen. Sie werden zu Informationsbündlern, die das Wesentliche zusammenfassen und weitergeben. Sie sind Wandler zwischen den Welten, zwischen vorne und hinten, mal müssen sie schneller rudern, mal lassen sie sich zurückfallen, mal wirken sie verbindend zwischen Alt und Jung, männlich und

¹In der Literatur findet sich auch die Unterscheidung zwischen oberem und mittlerem Management. Da Management jedoch meist mit planen und strukturieren und Führung mit Beziehungsarbeit assoziiert wird, empfinde ich es als klarer, zwischen Management und Führung zu unterscheiden.

weiblich, schnell und langsam. Sie werden zu einem Vermittler, einem Mediator im besten Sinne.

Das Konzept mediativen Führens zielt im Vergleich zu einer reinen Mediation nicht primär auf den Ausgleich in Konflikten, auch wenn viele Veränderungen konflikthafte Züge einnehmen. Um es klar zu sagen: Mediatives Führen ist *keine* Mediation! Führungskräfte sind *keine* Mediatoren! Dies wäre ohnehin ein schwieriges Unterfangen, da Mediatoren von Haus aus unabhängig sein sollten. Dies sind Führungskräfte nie. Sie bringen immer ihre eigene Meinung mit und haben ein eigenes Interesse an Konfliktlösungen im Unternehmen. Sie stehen immer ein wenig mehr auf der einen als auf der anderen Seite. Eine vollkommene Unabhängigkeit anzunehmen wäre sowohl vermessen als auch unsinnig, zumal Führungskräfte die Folgen ihrer Aktionen selbst zu spüren bekommen. Für die wirklich schwierigen Fälle gibt es immer noch externe Mediatoren oder den Betriebsrat.

Eine reine Mediation ist zudem ein Konzept zur Vermittlung auf Augenhöhe. Auch dies ist in Unternehmen nicht gegeben. Trotz aller Grabreden wird es auch in Zukunft in großen Firmen Hierarchien geben. Wer schon einmal als Mediator tätig war, weiß, dass der Ansatz der Gleichheit auf dem Papier als wunderbare Utopie besteht und erstrebenswert ist. In der mediativen Realität gibt es jedoch ebenso Hierarchien zwischen den Parteien, sei es aufgrund einer größeren Redegewandtheit, einem Informationsvorsprung oder einer höheren Unabhängigkeit. Ein Mediator hat nicht die Aufgabe, diese Unterschiede zu negieren. Eine Gleichheit in asymmetrischen Beziehungen wäre nicht sinnvoll. Ergänzen sich doch die Ungleichheiten gegenseitig, um gemeinsam mehr zu leisten als einzeln möglich wäre. Damit bekommt der Mediator die Aufgabe, die Parteien soweit aufeinander einzustimmen, dass sie realisieren, inwiefern sie gemeinsam mehr erreichen als alleine. Wäre der gegenseitige Austausch nicht von Ungleichheit geprägt, gäbe es nichts zu tauschen. Es gilt daher, Respekt vor der Ungleichheit der Gegenseite zu haben,² um eine Annäherung (wieder) herzustellen, damit sich beide Partner in Anerkennung der gegenseitigen Leistung mit Achtung begegnen und am Ende beiderseitig zufrieden aus dem Gesprächsprozess gehen. Immerhin haben beide Parteien etwas zu verlieren. Also können auch beide etwas gewinnen.

Basierend auf diesem Grundprinzip dauerhafter Aushandlungsprozesse geht es beim Konzept des mediativen Führens darum, die Prinzipien mediativen Denkens und Handelns auf Führungssituationen zu übertragen, um Informationen zu übermitteln, Annäherungen und Verständnis zu fördern und so einen besseren Umgang miteinander zu ermöglichen, insbesondere in schwierigen Veränderungssituationen und hierarchieübergreifenden Konflikten. Wenn wir die aktuelle Situation dauerhafter organisatorischer Umbrüche und Veränderungen betrachten, gibt es allen Grund dazu, vermittelnd einzuwirken zwischen Veränderungswilligen und Bremsern, dem Management und den Mitarbeitern, den Kunden und dem Unternehmen.

Rein äußerlich besitzt das Konzept des mediativen Führens einen Verwandten namens Führen im Sandwich. Die Konzepte zur Führung in der Sandwichposition drehen sich viel

²Vgl. Sennett (2002), S. 266 ff.

darum, wie Führungskräfte sich positionieren, um erfolgreich zu sein und Karriere zu machen, anstatt zerrieben zu werden. Sie bleiben jedoch im Wesentlichen im alten hierarchischen Modell verhaftet, weshalb sie frustrierten Führungskräften nur bedingt ein neues Handwerkszeug für agile Zeiten bieten. Das Konzept des mediativen Führens orientiert sich stattdessen am großen Gedanken alles mit allem zu verbinden. Denn im Mittelpunkt des Unternehmens laufen alle Geschicke und Fäden zusammen. An dieser Herausforderung könnte manche Führungskraft verzweifeln oder ihre Macht mithilfe mediativer Haltungen, Prinzipien und Methoden geschickt nutzen. Ziel des Konzepts ist es, Führungskräfte in ihrer Arbeit zu stabilisieren, um dem Druck, dem sie in der VUKA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous, zu Deutsch: aggressiv, unbeständig und unsicher, komplex und mehrdeutig) ausgesetzt sind auch in Zukunft standzuhalten. Haben Sie einmal die Haltungen und Prinzipien des mediativen Führens verinnerlicht, werden Sie es genießen, zwischen allen Fronten zu vermitteln. Und an Ihnen geht kein Weg vorbei. Es gibt kaum einen lebendigeren Ort als eine Führungsposition im Mittelbau.

Mediative Führungskräfte nehmen dabei im Kern die Position einer Synthese zwischen der These des Managements und der Antithese der Mitarbeiter ein. Damit es Ihnen gelingt, sich dort stabil und flexibel gleichzeitig zu positionieren, reichen die Haltungen und Prinzipien einer reinen vermittelnden Mediation nicht aus. Wie Engelchen und Teufelchen werden die mediativen Kompetenzen um Prinzipien der Achtsamkeit und Präsenz auf der einen, und der Beharrlichkeit und einer standhaften Autorität auf der anderen Schulter ergänzt.

Das Konzept „Mediatives Führen“ ist *kein* Konfliktmanagement-Programm und *kein* Change-Managementkonzept, auch wenn es sich an manchen Stellen aus den Erkenntnissen der Konfliktforschung und des Change-Managements bedient. Dabei verzichte ich jedoch weitgehend auf die psychologischen Hintergründe der Mitarbeiter und typische Change-Management-Phasenpläne. Nicht weil diese nicht wichtig wären, sondern weil es diese Hintergründe bereits zuhauf in beinahe jedem Change-Managementbuch nachzulesen gibt. Die meisten Führungsbücher handeln zudem davon, wie Sie Ihre Mitarbeiter in Veränderungen motivieren und ein Commitment einholen. Die konkrete Seite der Führungskraft wird meist nur kurz beleuchtet. In diesem Buch geht es um Sie, um Ihre Standhaftigkeit, Ihre Autorität, Ihre Beharrlichkeit und Ihre Vermittlerfähigkeiten. Damit Sie bei sich bleiben, anstatt sich nach allen Seiten hin zu zerteilen. Dieses Buch bietet Ihnen ein Basiskonzept zur transformationalen Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, die den Herausforderungen der agil-digitalen Welt gelassen und standhaft entgegenreten. Oder wie der Mediator Joseph Duss-von-Werth sinngemäß schreibt: Zeiten des Umbruchs sind Zeiten für Mediatoren.³

³Vgl. Faller und Faller (2014), S. 11.

Literatur

- Faller, K., & Faller, D. (2014). *Innerbetriebliche Mediation*. Frankfurt a. M.: Metzner.
- Sennett, R. (2002). *Respekt in Zeiten der Ungleichheit*. Berlin: Berlin Verlag.

Inhaltsverzeichnis

1 Führung am Limit	1
1.1 Führungskräfte in der VUKA-Welt	1
1.2 Neurobiologische Stresstreiber	3
1.2.1 Bindung versus Bindungsverlust	5
1.2.2 Geduld und Selbstdisziplin versus Impulsivität	6
1.2.3 Kontrollgefühl versus Kontrollverlust	7
1.2.4 Gestaltungsmöglichkeiten versus Gestaltungsdruck	8
1.2.5 Kulturelle Mottos	11
Literatur	11
2 Aufgaben einer Führungskraft im 21. Jahrhundert	13
2.1 Die 7 Veränderungs-Problemlagen in agilen Kontexten	13
2.2 Konfliktherde funktional lösen, bevor es kritisch wird	17
2.3 Ein verantwortungsvoller Umgang mit Druck und Stress	21
2.4 Vermittlung zwischen Management und Mitarbeitern	24
2.5 Die Führungskraft als mediativer Vermittler	30
2.5.1 Mediative Haltungen	30
2.5.2 Mediative Prinzipien	32
2.5.3 Die Führungskraft als Vermittler, ein Zwischenfazit	34
Literatur	36
3 Das Mindset einer Führung in agilen Zeiten	37
3.1 Abschied von alten Geisteshaltungen	38
3.1.1 Alte Götter – neue Götter	38
3.1.2 Willkommen im Zeitalter der subjektiven Phänomenologie	39
3.1.3 Brauchen wir noch Helden und die Feuerwehr?	40
3.2 Eine evolutionäre Sicht auf Veränderungen	42
3.3 Focusing als neurobiologisch-evolutionäre Philosophie	45
3.3.1 Der Sinn des Lebens in einer Nusschale	45
3.3.2 Lebendigkeit als Sinn von Veränderungen	49
3.4 Evolutionär planen und verhandeln mit dem Effectuation-Ansatz	52

3.5	Ein evolutionär-visionärer Umgang mit Zielen	55
3.5.1	Wie Ziele und individuelle Erfahrungen versöhnt werden	56
3.5.2	Zielhorizonte im Unternehmen	57
3.5.3	Vom Management by Objectives zu Objectives and Key Results	58
3.5.4	Agile Balanced Scorecards	62
3.6	Das Prinzip indirekter Führung	65
3.7	Warum Frameworks und Schwarmintelligenz zur neuen Religion werden	67
3.7.1	Goodbye Diagnosen.	67
3.7.2	Wann Schwarmintelligenz angebracht ist	70
3.7.3	Von OKR und Scrum lernen	71
	Literatur	75
4	Die Führungskraft in Kontakt mit sich selbst	77
4.1	Achtsamkeit als eigenes Gut oder gut für was?	77
4.2	Von der Präsenz zur Persönlichkeitsentwicklung	80
4.2.1	Weiterentwicklung durch Neuroplastizität.	80
4.2.2	Der clevere Umgang mit inneren Antreibern.	84
4.2.3	Wie Sie neue Muster im Gehirn etablieren	87
4.3	Erhöhung der Aufmerksamkeit, Konzentration, Fokussierung und Leistung	90
4.3.1	Die fünf Bausteine der Konzentrations-Achtsamkeit	90
4.3.2	Konzentrationsregeln für Krisengespräche	92
4.4	Verbesserung der Kreativität und Entscheidungsfindung	93
4.4.1	Wann, wo und wie entstehen Ideen und Innovationen?	93
4.4.2	Warum achtsame Entscheidungen klüger sind.	95
4.4.3	Kreativität folgt Rhythmen	96
4.4.4	Achtsames Entscheiden mit Focusing	98
4.5	Durch Achtsamkeit die Teamresilienz erhöhen	99
4.5.1	Versöhnung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	99
4.5.2	Vertrauen in die Zukunft und Verbundenheit im Team	101
4.5.3	Realistischer Optimismus und realistische Ziele.	102
4.5.4	Verantwortungsübernahme und persönliche Aktivierung	104
4.6	Kommunikative Achtsamkeit.	106
4.6.1	Achtsamkeit als Puffer gegen Konflikte.	106
4.6.2	Balance zwischen Geben und Auftanken.	108
4.6.3	Mit dem Mindsight-Konzept Erfahrungen und Empfindungen integrieren	110
4.6.4	Achtsame Gesprächsführung mit Focusing.	112
4.7	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	116
	Literatur	117

5	Wie Führung in Veränderungen stabil und standhaft bleibt	119
5.1	Keine Führung ohne Autorität	119
5.1.1	Der Umgang junger Generationen mit Autoritäten	121
5.1.2	Macht, Autorität und Glaubwürdigkeit	122
5.1.3	Die Führungskraft als selbstreflektierte, präsen- tische und wertschätzende Autorität	124
5.1.4	Beziehungen und Netzwerke als tragende Pfeiler der Zusammenarbeit	126
5.2	Provokant-humorvolles Führen	130
5.2.1	Humorvolle Nachrichten sind ehrlicher	131
5.2.2	Der Einsatz von Humor erzeugt tragfähige Beziehungen	132
5.2.3	Mit Humor Veränderungen anbahnen	134
5.2.4	Provokante Humortypen in der Führung	136
5.2.5	Humorvoll zu führen ist standhaft und authentisch	139
5.3	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	140
	Literatur	142
6	Die mediative Führungskraft als Prozessgestalter	143
6.1	Die Rolle von Prozessen und Strukturen in Vermittlungen	143
6.2	Auftragsklärung mit dem Management	145
6.2.1	Wie viel Selbststeuerung soll es sein?	145
6.2.2	Klärungsfragen an das Management	146
6.3	Themenfelder vorbereiten	149
6.3.1	Das Wissen über die Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter	150
6.3.2	Wissen über emotionale Zusammenhänge	153
6.3.3	Respekt und Anerkennung	155
6.4	Die sechs Klärungsphasen im Team	156
6.4.1	Klärung von Gesprächsregeln	157
6.4.2	Verantwortungsklärung	157
6.4.3	Klärung der Sichtweisen	158
6.4.4	Erwartungs- und Bedürfnisklärungen	160
6.4.5	Klärung gemeinsamer Visionen und Ziele	161
6.4.6	Klärung der Optionen und Einflussmöglichkeiten	163
6.5	Prototyp einer Shuttle-Mediation	164
6.6	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	171
	Literatur	172
7	Die Führungskraft als transformationaler Netzwerker	173
7.1	Die Führungskraft als präsen- tischer Netzwerker	173
7.1.1	Kommunikation in normalen und Krisenzeiten	173
7.1.2	Kulturelle Hemmnisse beim Wissens- und Informationsaustausch	175
7.2	Mit persönlichem Storytelling authentisch beeinflussen	177

7.3	Veränderungen und Vermittlungen neurolinguistisch anbahnen	181
7.3.1	Wie Veränderungen abgetötet werden, bevor sie entstehen	181
7.3.2	Klare Sprache – klare Bedeutung	182
7.3.3	Mit Fragen neue Wege im Gehirn bahnen	183
7.3.4	Mit Metaphern den Zugang zu Mitarbeitern fördern	185
7.4	Wie persönliche Transformationen wirklich gelingen	189
7.4.1	Unser Körper weiß, was wir brauchen	190
7.4.2	Bewahrende und weiterentwickelnde Emotionen	191
7.4.3	Duale Fragen zur Wertschätzung und Bahnung von Veränderungen	193
7.4.4	Veränderungen als Prozess	196
7.5	Rhetorische Ausgleichsstrategien	200
7.5.1	Logische Zusammenhänge ansprechen	200
7.5.2	Mit Vergleichen Orientierungen anbieten und Versöhnungen anbahnen	201
7.5.3	Die Perspektive wechseln	203
7.5.4	Emotionale Transformationen	204
7.6	Der mediative Verhandlungsmethodenkoffer	204
7.7	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	206
	Literatur	207
8	Nachwort: Die wahre Komplexitätsreduktion beginnt beim Menschen	209
	Literatur	210

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Externe und interne Treiber für Agilität	2
Abb. 2.1	Verantwortungslose Zone	22
Abb. 2.2	Führungskräfte als Informationsvermittler	26
Abb. 2.3	Strukturierte Führung	26
Abb. 2.4	Vermittlungskonzept	29
Abb. 2.5	Mediatives Führen	35
Abb. 3.1	Mindset	38
Abb. 3.2	Komplex oder kompliziert	41
Abb. 3.3	Zielorientiertes Vorgehen	53
Abb. 3.4	Prozessorientiertes Vorgehen	53
Abb. 3.5	Teleologische Ansätze	57
Abb. 3.6	OKR-Beispiel	59
Abb. 3.7	Balanced Scorecard	63
Abb. 3.8	Indirektes Führen	66
Abb. 3.9	Kompliziert oder komplex?	67
Abb. 3.10	Gesamtsystem Mediatives Führen	74
Abb. 4.1	Von der Präsenz zur Persönlichkeitsentwicklung	80
Abb. 4.2	Die ABCDE-Analyse	87
Abb. 4.3	Wenn-Dann-Ketten im Gehirn	88
Abb. 4.4	Konzentrationsbausteine	90
Abb. 4.5	Die ultradiane Heilreaktion	96
Abb. 4.6	Die vier Dimensionen der Teamresilienz	100
Abb. 4.7	Der Geben-Zyklus	108
Abb. 4.8	Der Auftanken-Zyklus	109
Abb. 4.9	Das Mindsight-Konzept	110
Abb. 4.10	Mediatives Führen II	116

Abb. 5.1	Wertschätzende Provokation	133
Abb. 5.2	Erweiterung des Bezugsrahmens	135
Abb. 5.3	Führungstypen	137
Abb. 5.4	Mediatives Führen III	141
Abb. 6.1	Das Mediations-U der Verhandlungsführung	144
Abb. 6.2	Neurobiologische Motive der Mitarbeiter	150
Abb. 6.3	Mit Klärungen zur Vermittlung zwischen den Fronten	156
Abb. 6.4	Grenzen der Mitbestimmung	163
Abb. 6.5	Das Mediations-U zur Prozessentwicklung	165
Abb. 6.6	Mediatives Führen IV	171
Abb. 7.1	Vom Image zum Charakter	178
Abb. 7.2	Fragen zur Raumöffnung und Weiterentwicklung	186
Abb. 7.3	Bewahrung und Weiterentwicklung	193
Abb. 7.4	Kernthema und Bezusebenen	197
Abb. 7.5	Erfahrungen, Erlebnisse und Erkenntnisse	199
Abb. 7.6	Mediatives Führen V	206

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Stressfördernde oder unterstützende Mottos	11
Tab. 2.1	Funktionale Konflikte versus Eskalationsgefahren	19
Tab. 2.2	Konfliktsignale, Hintergründe und Botschaften.	21
Tab. 4.1	Echte und gefühlte Opfer.	105
Tab. 5.1	Die vier Arbeitertypen in Veränderungen	123
Tab. 6.1	Die Informationsmatrix	149
Tab. 6.2	Persönliche und soziale Ziele im Team	163
Tab. 6.3	Gestaltungsmöglichkeiten	164
Tab. 6.4	Gegenangebote der Geschäftsleitung.	170
Tab. 7.1	Blockadehaltungen der Mitarbeiter	176
Tab. 7.2	Vorbehalte des Managements	176
Tab. 7.3	Somatische Marker und deren Hintergründe.	192
Tab. 7.4	Bewahrende und weiterentwickelnde Emotionen	193
Tab. 7.5	Neurobiologische Motive im Kontext von bewahrend oder weiterentwickelnd	193
Tab. 7.6	Wertschätzung alter Überzeugungen und Bahnung neuer Entwicklungen	195



Stellen wir uns einen Helden¹ vor, mitten in turbulenten Zeiten. Bevor der Held sich auf den Weg machen kann, um die Welt, die um ihn herum zerfällt, zu retten, zumindest ein klein wenig, steht noch der Weckruf des Helden bevor. Das Denken und Handeln in alten Mustern ist zu bekannt und zu bequem, um davon abzulassen. Große Veränderungen bedeuten noch lange nicht, dass ich auch mich selbst verändere. Zuerst müssen ihm die Augen geöffnet werden. Dem Druck, dem er von allen Seiten ausgesetzt ist, konnte er sich lange Zeit anpassen. Doch jetzt ist es genug. Und wie so oft im Leben erfährt er durch seine neue Hellsichtigkeit nicht nur einiges über sich selbst, sondern durch diese Selbsterkenntnis auch einiges über seine Mitmenschen.

1.1 Führungskräfte in der VUKA-Welt

Über die VUKA-Welt wurde bereits viel geschrieben. Dem gibt es kaum etwas hinzuzufügen. Kurz zusammengefasst setzt sie uns unter Druck. Sie lässt uns unscharf denken. Sie macht uns aggressiv und kostet uns unsere Gelassenheit. Daher spielt in diesem Buch auch das Thema Achtsamkeit eine wichtige Rolle. Was diese schöne neue Arbeitswelt für Führungskräfte im Mittelbau konkret bedeutet, verdeutlicht, wie sehr Führung von allen Seiten unter Beschuss steht (siehe Abb. 1.1).

Führungskräfte stehen heutzutage zwischen allen Stühlen. Sie stehen wohlgermerkt oder hetzen von Termin zu Termin. Zum Sitzen hätten sie kaum Zeit. Und wenn sie sitzen, arbeiten sie E-Mails ab und fragen sich, was sie da gerade Sinnvolles tun.

Von der einen Seite werden überzogene Kundenwünsche und der allgegenwärtige Konkurrenzkampf über die arbeitsüberlasteten älteren Mitarbeiter und die ungeduldige Gene-

¹ Fühlen Sie sich als Heldin bitte ebenso angesprochen. Wie viele andere Autoren benutze ich aufgrund der besseren Lesbarkeit das generische Maskulin.

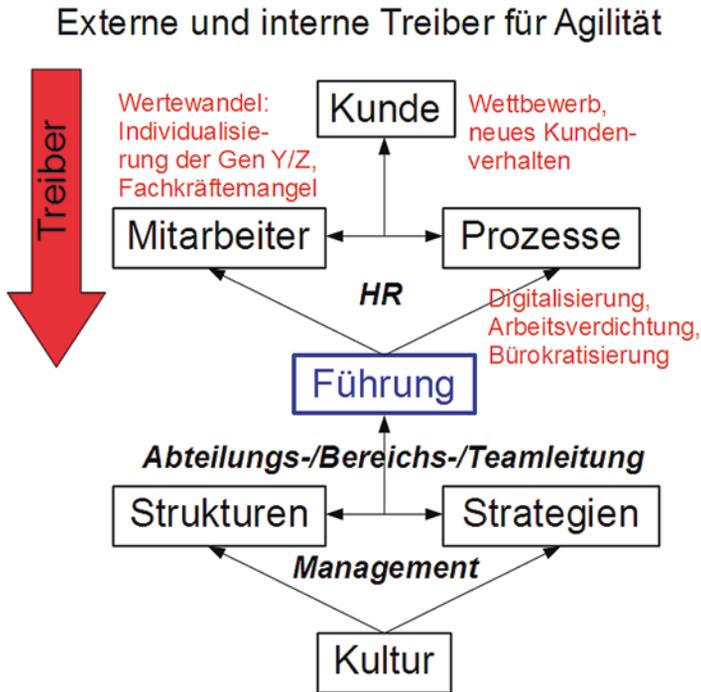


Abb. 1.1 Externe und interne Treiber für Agilität

ration Y und Z an sie herangetragen. Auf der anderen Seite stoßen sie auf Systemstrukturen, die sich in größeren Organisationen selten so zügig und adaptiv an die neuen Bedingungen anpassen, wie es für reibungsfreie Abläufe wünschenswert und zum langfristigen Überleben notwendig wäre. Führungskräfte befinden sich damit automatisch in einer vermittelnden, mediativen Rolle im System.

Um diesem Druck nicht nur Stand zu halten, sondern auch eigene Akzente zu setzen, sind neben den mediativen Haltungen und Prinzipien strukturierte Verhandlungsprozesse und rhetorische Ausgleichskompetenzen essenziell, um Einigungen zwischen den Fronten zu erzielen. Eine mediative Führungskraft sollte sich dessen bewusst sein, dass sie selbst in Zeiten sich auflösender physischer Strukturen der Garant dafür ist, Informationen gezielt durch die Organisation zu steuern. Denn was bleibt übrig, wenn sich um uns herum alles verändert? Führung und Beziehungen.

Ergänzt werden sollten diese mediativen Basiskompetenzen durch Bausteine aus mehreren modernen Führungshaltungen und -methoden, die ich in diesem Buch zu einem umfassenden Gesamtkonzept bündle:

- Gedanken und Prinzipien zum Thema Autorität, unter anderem nach Haim Omer,
- Mindful-Leadership-Konzepte,

- Prinzipien und Strukturen aus der weiten Welt des agilen Führens und Managements,²
- Bausteine aus meinem Konzept „Provokantes Führen“³
- sowie zentrale Ideen aus dem vernetzten Denken und zur indirekten Lenkung aus meinem Buch „New Work“.⁴

In Zeiten großer Veränderungen sind sowohl klare, kraftvolle Haltungen nötig, die starke Präsenz einer Führungskraft, die weiß was sie will und was nicht, als auch die Achtsamkeit, mit Ruhe und Geduld zum passenden Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen zu treffen. Humor und Selbstironie, um in Krisenzeiten die Mitarbeiter bei Laune zu halten, schaden nie, wenn die Haltung dahinter wertschätzend ist.

Das Konzept mediativen Führens in diesem Buch besteht damit aus einem Best of agiles, provokantes, achtsames, indirektes und präsenten Führen mit einer Prise Neurolinguistik, eingerahmt durch mediative Haltungen zur dauerhaften Vermittlung an der Schnittstelle zwischen Management, Mitarbeitern und Kunden.

Ergänzt wird das Konzept mediativen Führens durch Moderations- und Facilitation-Tools zur Stabilisierung und Agilisierung von Teams, um langfristig die Eigenverantwortung und das Selbstmanagement der Mitarbeiter ebenso zu stärken wie die Selbstreflexivität des Managements.

1.2 Neurobiologische Stresstreiber

Bevor wir uns den Auswirkungen der VUKA-Welt auf die Aufgaben und das Mindset von Führungskräften sowie die konkreten Konsequenzen für eine neue Herangehensweise in der Führung von Mitarbeitern und Teams widmen, ist es aus meiner Erfahrung als Führungstrainer wichtig, klar aufzuzeigen, welche Konsequenzen dieser Druck auf den Stress von Führungskräften hat, um zu verstehen, wie dringend notwendig ein Umdenken ist.

Die folgenden Fragen sind nicht als Burn-out-Test gedacht, sondern entstanden aus drei Gründen:

1. In vielen Unternehmen gilt immer noch die Devise: Beiß dich durch. Der Fragebogen zeigt Ihnen, wie vielfältig die Auswirkungen der aktuellen Lage auf das persönliche Stressempfinden sind. Die Probleme ernsthaft und ehrlich zu benennen ist besser, als mit einem „Weiter so“ zu agieren.
2. Die Testfragen zeigen Ihnen nicht nur, wie Sie selbst empfinden, sondern fördern gleichzeitig das Verständnis für den Stress Ihrer Mitarbeiter. Zudem lassen sie sich als Fragen für überlastete Mitarbeiter einsetzen.

²Allerdings trete ich in diesem Buch agil ein wenig kürzer, nachdem ich zuvor zwei Bücher zum Thema Agiles Führen und Agiles Management verfasste.

³Vgl. Hübler (2017).

⁴Vgl. Hübler (2018).

3. Sollten Sie damit auf Problematiken stoßen, die Sie bisher noch nicht erkannt haben, suggeriert dies gleichzeitig erste Lösungsansätze.

Die Erkenntnisse aus der Gehirnforschung der letzten Jahrzehnte bieten zur Analyse neurobiologischer Stressreize eine gleichermaßen differenzierte wie objektive Auswahl an Kriterien, die sich in dem folgenden Fragebogen in vier mal zehn Fragen unterteilen:⁵

1. **Bindung:** Stress und Überforderung lassen sich leichter verarbeiten, wenn wir mit Menschen umgeben sind, auf die wir uns verlassen können. Sind Vertrauensverhältnisse noch nicht aufgebaut, kommt es in Krisenfällen zu Gegenwehr und Konflikten mit Mitarbeitern und Management.
2. **Geduld versus Impulsivität:** Viele Überforderungen ließen sich in Ruhe besser bearbeiten. Stress führt jedoch zu einer inneren Hektik, die auf kurzfristige Lösungen angelegt ist. Damit ergibt sich ein Teufelskreis aus schnellen Reaktionen und Gegenreaktionen, ohne nachhaltige Lösungen zu entwickeln.
3. **Kontrollgefühl versus Kontrollverlust:** Ein guter Überblick über schwierige Situationen und eine klare Vorgehensweise verhindern in Krisen das Abgleiten in Stress. Der Überblick wird behindert durch unklare Prioritäten, Entscheidungsschwammigkeit und Informationsüberfluss.
4. **Gestaltungsmöglichkeiten:** Gestaltung ist eng verbunden mit Sinnhaftigkeit. Wird die Gestaltungsmöglichkeit durch widersprüchliche Ziele und mangelnde Unterstützung von oben und unten torpediert, macht sich Frustration breit.

Die meisten Fragen lassen sich mit Ja oder Nein beantworten. In Ausnahmen gibt es mehrere Fragen, um den Unterschied zu verdeutlichen. In weiteren Ausnahmen gibt es differenzierte Antworten wie beispielsweise geduldig oder ungeduldig.

Ihre grundsätzliche Einschätzung des Am-Limit-Gefühls

Bevor wir in die Detailfragen gehen, bitte ich Sie, Ihr grundlegendes Stressempfinden einzuschätzen:

1. Was bedeutet es für Sie, für Ihr Umfeld oder im Umgang mit Ihrer Arbeit, wenn Sie „am Limit“ sind?
2. Wie stark empfinden Sie Ihr aktuelles Am-Limit-Gefühl? Leicht, stark oder sehr stark?
3. Wie häufig fühlen Sie sich am Limit? Einmal jährlich, mehrmals jährlich, einmal pro Monat, mehrmals im Monat, einmal pro Woche, dauerhaft?

⁵Zur Vertiefung bietet sich „Rüdiger Reinhardt: Neuroleadership“ an (2014).

1.2.1 Bindung versus Bindungsverlust

Hypothese 1

Je mehr Wechsel in der Belegschaft stattfinden und durch die Digitalisierung und Globalisierung Fernbeziehungen gefördert werden, desto weniger Bindung, Vertrauen und soziale Puffer gibt es im Umgang mit Stress.

Hintergrund

Es gibt immer weniger langjährige Bindungen an Unternehmen. Früher hieß es: Einmal Siemensianer, immer Siemensianer. Heute sollte man nach spätestens fünf Jahren wechseln. In anderen Unternehmen sind Drei-Jahres-Verträge üblich, beispielsweise bei Adidas oder im Fraunhofer Institut. Zum anderen bestehen Abteilungen durch Outsourcing- und Globalisierungsprozesse aus so vielen unterschiedlichen Nationalitäten, Sprachen, kulturellen Mentalitäten und Werten, dass die kommunikative Abstimmung neben dem Fachlichen ein weiteres Problem darstellen, was zwar enorm spannend ist, den Aufbau von Bindungen und damit das Vertrauen zueinander allerdings erschwert.

Ohne Bindung ergibt sich keine tragfähige Beziehungsbasis als Puffer gegen Stressspitzen. Mitarbeiter sehen skeptisch auf fremde Führungskräfte, teils auch über Bildschirme aus der Ferne. In Krisenzeiten sind die Mitarbeiter dann eher dagegen als dafür oder sind offiziell dafür und machen es dann doch anders. Denn: Ohne Bindung kein Vertrauen, insbesondere in Change-Prozessen.

Aufgrund des Wechselzwangs ergibt sich zusätzlich eine mangelnde erfahrungsbasierte Intuition. Führungskräfte müssen sich damit immer wieder neu einarbeiten, Mitarbeiter neu kennenlernen, dürfen jedoch nicht zugeben, dass sie sich in manchen Themen nicht auskennen. Schließlich sollten sie diejenigen sein, die alles im Griff haben.

Getoppt wird das Bindungsthema durch die Problematik einer Führung auf Distanz: Wie kann ich führen, Bindung aufbauen und Vertrauen haben, wenn ich meine Mitarbeiter nur einmal pro Woche zu Gesicht bekomme? Ob sich dennoch Bindungen über die Ferne durch tägliche Telefonate aufbauen lassen, wird die Zukunft zeigen.

Ohne Vertrauen wird auch Stress nicht offen diskutiert. Burn-out ist gerade für mittlere Führungskräfte immer noch ein Tabuthema. Ganz oben darf meditiert werden. Yoga im Top-Management gilt vielleicht als verschoben oder eigenartig, geht aber durch. Im Mittelbau wird dies seltener akzeptiert. Die meisten Führungskräfte sind dafür zu nah an der Front. Die Büros sind offen und der Durchlauf verhindert einen meditativen Abstand.

Gleichzeitig nimmt der vorbehaltlose Respekt vor der Führung ab. Mitarbeiter wurden in den letzten Jahren einerseits kritischer. Die jungen Generationen fragen sich, warum sie etwas tun sollten, möchten den Sinn dahinter erkennen und sich eventuell die Rosinen herauspicken, anstatt Aufgaben vorbehaltlos zu übernehmen. Andere Mitarbeiter entdeckten für sich die Vätermomente und wollen ihre Familie nicht mehr auf dem Altar der Karriere opfern.

Vor dem Hintergrund einer falsch verstandenen Bindung werden Konflikte gerade in weiblichen Firmenkulturen, beispielsweise in Verwaltungseinheiten, selten offen ausdiskutiert. Man möchte niemandem auf die Füße treten und damit die Harmonie gefährden. Oberflächlich entsteht so eine lose Bindung zueinander. Unter dem Radar bleibt die Verarbeitung von Ärger und Stress Aufgabe des Einzelnen.

Interview-Fragen zum Thema Bindung versus Bindungsverlust

1. Arbeiten Sie schon lange in Ihrem Unternehmen?
2. Wechseln in Ihrem Unternehmen, Team oder Ihrer Abteilung oft die Mitarbeiter?
3. Hat Ihr Vorgesetzter ein offenes Ohr für Ihre Probleme?

4. Verfügen Sie über einen offenen Austausch mit anderen Führungskräften auf Ihrer Ebene, im Unternehmen oder mit Kollegen aus anderen Unternehmen?
5. Würden Sie das Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern als gut bezeichnen?
6. Herrscht eher ein kooperatives oder kompetitives Klima vor? Werden beispielsweise Fehler offen kommuniziert und bearbeitet, ohne jemanden an den Pranger zu stellen?
7. Wird in Ihrem Unternehmen offen über Stress gesprochen? Oder gilt es als Schwäche, Stress zuzugeben?
8. Werden Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten auch über Hierarchiegrenzen hinweg offen angesprochen und aufgearbeitet? Oder wird die Bearbeitung von Konflikten jedem selbst überlassen?
9. Stehen Ihre Mitarbeiter Neuerungen eher kritisch gegenüber?
10. Haben Sie mehr Mitarbeiter, die Sie als egoistisch, illoyal, lustlos und wählerisch in der Aufgabenübernahme beschreiben würden? Oder mehr, die Sie als verantwortungsbewusst, engagiert und motiviert beschreiben würden?

1.2.2 Geduld und Selbstdisziplin versus Impulsivität

Hypothese 2

Unter Stress erhöht sich die Gefahr, schnelle Ad-hoc-Entscheidungen zu treffen und nach dem Lust-Unlust-Prinzip zu verfahren. Mit Geduld und Selbstdisziplin würden wir uns einen Abstand verschaffen, um nachhaltige Entscheidungen zu treffen, anstatt uns chaotisch von einer Fehlentscheidung zur nächsten zu hangeln.

Hintergrund

Unser Lust-Unlust-System wird durch das Aufwachsen mit schnellen Feedbacksystemen (Smartphone, Computerspiele, E-Mail, WhatsApp) in Richtung Ungeduld trainiert. Unter Stress erhöht sich die Ungeduld und damit die Tendenz zu ineffizientem Multitasking. Würden wir Multitasking mit Sprunghaftigkeit übersetzen, wäre es vermutlich nie zu einem solchen Siegeszug dieses Wortes gekommen. Geduld und Selbstdisziplin könnten dem entgegengesetzt werden. Ein Innehalten und Sortieren der Informationen, bevor ich eine Entscheidung treffe, sowie das Dranbleiben, bevor ich mich ablenken lasse, machen laut Studien nicht nur effektiver, sondern auch zufriedener und hätten damit eine heilsame Wirkung in stressigen Situationen.⁶ Oma hatte eben doch recht als sie meinte: Eins nach dem anderen.

Interview-Fragen zum Thema Geduld und Selbstdisziplin versus Impulsivität

1. Sind Sie eher geduldig oder ungeduldig bei der Erreichung von Zielen?
2. Sind Sie sehr von äußeren Rückmeldungen abhängig?
3. Tendieren Sie in stressigen Situationen zu schnellen Entscheidungen, die sich später als suboptimal herausstellen?

⁶Vgl. Creutzfeldt (2018), S. 96 ff.

4. Reflektieren Sie im Anschluss an eine Entscheidung kritisch, wie gut sie war?
5. Wie gehen Sie mit unsicheren oder unmotivierten Mitarbeitern um? Übernehmen Sie Aufgaben v. a. unter Zeitdruck selbst oder haben Sie genügend Geduld, Ihre Mitarbeiter im Sinne einer Verantwortungsteilung in die Pflicht zu nehmen?
6. Fällt es Ihnen leicht, eine Metaposition einzunehmen und damit den Überblick zu behalten?
7. Fällt es Ihnen leicht, zu delegieren und andere Lösungsansätze auszuhalten?
8. Tendieren Sie eher dazu, unter Stress und Zeitdruck einen eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen? Oder können Sie innehalten und wenn nötig einen Neustart wagen?
9. Fällt es Ihnen leicht, unveränderbare Tatsachen hinzunehmen?
10. Fällt es Ihnen leicht, unterschiedliche Meinungen auszuhalten und Konflikte im Dialog zu lösen?

1.2.3 Kontrollgefühl versus Kontrollverlust

Hypothese 3

In unserer komplexen Welt fällt es schwer, den Überblick zu behalten und das Wesentliche herauszufiltern. Der Kontrollverlust wird zusätzlich befeuert durch flache Hierarchien, die neue Diskussionsfreudigkeit der Mitarbeiter und die oftmals ungeklärte neue Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter. Wie alles in einem System bleibt auch die Macht erhalten. Die Frage ist nur, wohin sie sich transformiert, wenn sich hierarchische Strukturen auflösen.

Hintergrund

Das Gehirn mag Strukturen und Überblick, weshalb es die genuine Aufgabe von Führungskräften ist, den Überblick zu behalten, auch wenn sie sich in Details weniger auskennen und auskennen müssen. Heutzutage erscheinen Prozesse jedoch durch Outsourcings so zerstückelt und unüberschaubar, dass der Ruf nach Komplexitätsreduktion immer lauter wird. Zudem verhindert der digitale Informationsüberfluss den Zugang zu wesentlichen Fakten und Entscheidungskriterien und die Dunkelverarbeitung eröffnet die Frage, was noch menschlich entschieden wird und was der Computer übernimmt. Was bleibt also übrig, um die Kontrolle zu behalten? Wo liegen die Hebel meiner Macht? Wo arbeite ich letztlich nur noch als Gehilfe des Computers oder Feuerlöscher in heiklen Situationen? Und was muss ich aushalten und hinnehmen, weil ich es nicht ändern kann?

Ein weiteres Thema zu Kontrollverlust liefern flache Hierarchien: Aufgaben werden heutzutage weniger von oben nach unten delegiert, wollen Führungskräfte regelmäßige Termine beim Betriebsrat vermeiden. Sie werden ausgehandelt, was kommunikativere Kompetenzen als früher erfordert. Ohne Commitment gibt es auch keine Motivation. Mittlere Führungskräfte fühlen sich deshalb zwischen allen Fronten gefangen, ohne das Gefühl zu haben, etwas voranzubringen. Fallen alte Hierarchien weg, braucht es jedoch neue Strukturen, Prozesse und Rollen, um den Kontrollverlust für alle Seiten aufzufangen und Führung wieder eine neue Aufgabe und Ausrichtung zu verleihen.