

# Die Führungstriade

Ein Tool zur Reflexion der Führungsrollen und -funktionen

Autorenteam: Tom Küchler, Christian Zepf, Claudia Ratering und Alexander Schuck



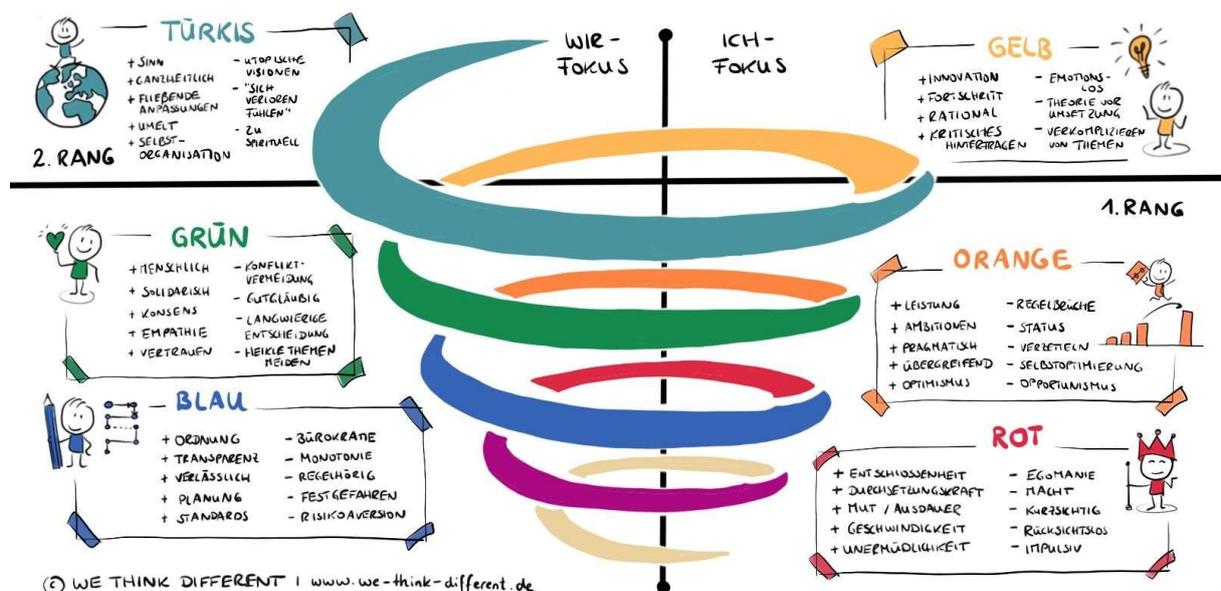
**Was ist Führung?**

**Wofür wird diese Funktion benötigt?**

**In welchen Rollen kann Führung umgesetzt werden?**

Diese Fragen beschäftigen viele Organisationen und deren Führungskräfte. Dieses Tool bzw. diese Reflexionshilfe kann nützlich sein, um Führungsrollen und -Funktionen zu reflektieren.

Im folgenden Text werden die einzelnen Facetten beschrieben und mit reflektierenden Fragen hinterlegt. Gleichzeitig bieten wir aus unserem potenzialentfaltung.org – Team heraus einige Impulse hinsichtlich der Entwicklung von Organisationen. Genauso wie sich die Dynamiken der Welt weiterentwickeln, können sich Organisationen weiterentwickeln. Derzeit können wir drei grobe Arten von Organisationen in der Praxis beobachten. Wir nutzen die Unterscheidung (nach Frederic Laloux, S.12 ff) zwischen „traditionelle Organisation“ (Führung durch Macht/ Befehl und Kontrolle), „Moderne/ Postmoderne Organisation“ (i.d.R. Pyramidensystem, Entscheidung via Hierarchie; Strategie, Planung, Controlling und Budgetierung; Stellenbeschreibung) und „Evolutionäre Organisation“ (holistisches System/ Hologracy, weniger/keine Hierarchie, Entscheidungskreise, Rollenbeschreibungen, auf Sicht fahren, agile Arbeitsformen) und sind uns dabei auch hybriden Zwischenformen bewusst. Es gilt die Annahme, dass sich Organisationen nur insoweit weiterentwickeln, wie das Mindset des leitenden Managements (speziell Eigentümer\*innen, Inhaber\*innen, Gesellschafter\*innen, Vorstände, Geschäftsführende) es möglich macht. Die Bewusstseins-ebene der Organisation kann nicht über die Bewusstseins-ebene der Leitung hinauszugehen (vgl. Laloux, S.238). Zur Vertiefung empfehlen wir gern das Modell bzw. Instrument der Spiral Dynamics (Cowan/Beck auf Grundlage von Clare W. Graves), welches hervorragend geeignet ist, um eine kulturelle Standortbestimmung des eigenen Unternehmens durchzuführen.



## ORGANISATIONEN MIT SPIRAL DYNAMICS ENTWICKELN

Reflexive Fragen:

*In welcher „Art von Organisation“ arbeite ich?*

*Auf welcher Entwicklungsstufe ist mein Unternehmen?*

**Die Ebene des Kontextes: Alles Verhalten macht im Kontext einen Sinn.**

Die vorhandenen und wahrgenommenen Umwelten nehmen Einfluss auf Organisationen. Der Blick aus der Kund\*innenperspektive ist für viele Organisationen nicht mehr wegzudenken bzw. ist schon jetzt oftmals klarer Standard: Alles wird dabei vom Kundensystem hergedacht. Was uns immer wichtig ist zu betonen: Der Zweck einer Organisation ist i.d.R. die Herstellung einer Leistung bzw. eines Produktes. Organisationsstrukturen und -kulturen entwickeln sich aus dieser Perspektive heraus, im Sinne von: Welche Strukturen, Prozesse und Führungsstile werden aus Produktsicht benötigt? Wenn sich Produkte, Leistungen oder Kontexte verändern kann es sehr nützlich sein, die organisationsspezifischen Prozesse, Strukturen und Kulturen auf Passgenauigkeit, Angemessenheit und Nützlichkeit zu prüfen und ggf. zu verändern. Neben der Kund\*innenperspektive gehören noch weitere Aspekte zur relevanten und organisationsbeeinflussenden Umwelt, wie zum Beispiel: politische Entscheidungen, gesellschaftliche Dynamiken und Debatten und schließlich die Lage und Dynamik des Marktes.

**VUKA**

Die „heutige (Arbeits-) Welt“ wird oft als VUCA/ deutsch VUKA beschrieben. Gemeint sind damit **V**olatilität (Die Situation ist selten stabil, sondern ändert sich manchmal sehr schnell, unregelmäßig und heftig), **U**nsicherheit (Es ist unsicher, wann was passieren wird und was die Folgen davon sein werden), **K**omplexität (Die vielen Elemente und deren Vernetzung machen eine vollständige Übersicht schwierig) und **A**mbiguität (Die Situation wird je nach Person und Sichtweise anders beschrieben und bewertet).

Reflexive Fragen:

*Wie hat meine Organisation den relevanten Kontext im Blick?*

*Welche Instrumente haben wir dafür und wie regen diese zur Veränderung in der Organisation an?*

## Die Ebene der drei Elemente: Hirn, Herz und Hand (Bauch)

Der „H<sup>3</sup>-Modus“ steht für die Integration der Aspekte, die wir mit dem „Hirn“, dem „Herz“ und der „Hand“ assoziieren. Mehr dazu unter <https://www.potenzialentfaltung.org/toolbox/>

Frederic Laloux schreibt in der Einführung seines Buches „Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Zusammenarbeit“: „Aber unser heutiges Wissen geht davon aus, dass wir drei Gehirne haben: Das große Gehirn in unserem Kopf; darüber hinaus gibt es aber noch ein kleines Gehirn im Herzen und ein weiteres im Bauch. Die letzten beiden sind vergleichsweise klein, aber es sind trotzdem vollkommen autonome Nervensysteme.“ (Laloux 2015, S.1)

Ferner schreibt er: „Das Gehirn im Herzen und das Gehirn im Bauch wurden erst vor Kurzem entdeckt, obwohl die technologischen Voraussetzungen für diese Entdeckung schon seit einiger Zeit existieren.“ (ebd.)

*„Ich hab's dir gleich gesagt!“  
Mit freundlichen Grüßen,  
dein Bauchgefühl*

Das Gehirn im Bauch wurde in den 1860er-Jahren durch den deutschen Arzt namens Auerbach entdeckt und später von den englischen Kollegen Bayliss und Starling weiterentwickelt. Nach vielen Jahren der Vergessenheit wurde es von Michael Gerson und anderen Neurowissenschaftlern in den 1990er-Jahren wiederentdeckt. (vgl. ebd.)

*„Man sieht nur mit dem Herzen gut.“  
Antoine de Saint-Exupéry*

Das „Gehirn“ im Herzen wurde bereits im Jahre 1628 durch den englischen Arzt William Harvey in Padua mit der Veröffentlichung seiner Kreislauftheorie „die über tausend Jahre alte Theorie von Galen widerlegt, der annahm, dass sich das Blut verbraucht und in der Leber ständig neu gebildet wird. Aber das Herz scheint mehr als nur eine Pumpe zu sein: Es verfügt über ein Netz aus Nervenzellen übernimmt möglicherweise wichtige Aufgaben der Steuerung selbst. Auch seine Funktion als „Sinnesorgan“ wird diskutiert, da es über eine Reihe von Rezeptoren verfügt“(Herzbewusst.de).

Wir alle kennen Ausdrücke wie „mein Herz sagt mir“, „mein Bauch meint dazu“ oder „mein Kopf empfiehlt“. Meine Empfehlung: Nimm alle drei „Gehirne“ ernst und beziehe sie in deinen Entscheidungen ein.

*„Bauch, Herz und Kopf als die drei Zylinder des menschlichen Motors zu betrachten, der bei der Nutzung aller drei Ressourcen „rundläuft“, verringert das Risiko, dass ein Zentrum ausgelaugt wird.“*

*Gabriela von Witzleben*

Menschen in Verantwortung für Führung brauchen Zugang zu diesen drei Elementen, um auf sich, auf andere Personen und auf die Organisation und deren Kontext zu schauen.

*Reflexive Fragen:*

*Wie ist meine Verbindung zu Hirn, Herz und Bauch?*

*Welches „System“ dominiert in meiner Organisation?*

*Was könnten wir anders machen?*

*Was kann ich (neu) gestalten?*

## Die Ebene der drei goldenen Fragen: „Wofür, Wie, Was?“ und die damit verbundenen Fokussierungen: Zweckbestimmung, Strategie und Aktion

Die Kombination dieser drei genannten Dimensionen zeigt sich ebenso in den goldenen Fragen, in Anlehnung an den Golden Circle von Simon Sinek und dem St. Galler Management Modell. Organisationen können unterschiedlich sein. Menschen in Verantwortung für Führung nehmen diese drei Kernelemente in den Blick.



Egal ob als Einzelperson, Gruppe, Team oder Organisation – diese drei Fragen zum (Selbst-)Management sollten für uns immer wieder handlungsleitend sein. Wir starten mit dem inneren Kreis und fragen zunächst nach **WOFÜR?** - den größeren Sinn- und Zweckbestimmungen:

### Reflexive Fragen:

*Wofür steht unsere Organisation?*

*Was war der Sinn, welcher zur Gründung der Organisation führte?*

*Was ist unsere größere Sinn- & Zweckbestimmung?*

*Was ist unsere Mission, unser Ideal, unser Leitbild?*

*Was ist mein oder unser Daseinszweck?*

*Wofür tue ich XY?*

*Wenn ein Unternehmen seinen Sinn kennt,  
dann klopft die Außenwelt mit Möglichkeiten an*

*Frederic Laloux*

*Impuls: Evolutionäre Organisationen spüren in sich hinein und fühlen, was im „Hier und Jetzt“ emotional präsent ist und sie nutzen den „leeren Stuhl“, welcher in jedem Meeting präsent ist und für den Organisationssinn steht, um ihn zu befragen. Alle Aktionen sind eng mit dem Unternehmenssinn verbunden (vgl. Laloux, S. 193 ff).*

Danach werden wir konkreter und fragen nach dem **WIE?** Dabei nehmen wir strategische, planerische Prozesse in den Blick?

**Reflexive Fragen:**

*Wie ist unsere Strategie?*

*An welchen Leitprinzipien orientiere wir uns?*

*Wie ist der Plan?*

*Welches Vorgehen nute ich, nutzen wir?*

*Auf welche Ressourcen kann zurückgegriffen werden?*

*Ich mache mir nie Sorgen um die Zukunft.*

*Sie kommt früh genug.*

*Albert Einstein*

*Impuls: Evolutionäre Organisationen stellen den typischen strategischen Prozess auf dem Kopf. In herkömmlichen und modernen Organisationen wird die Strategie in der Unternehmensspitze festgelegt und in akribische Planungs- und Handlungsschritte (dicke Dokumente und Berichte) übersetzt, welche dann via Controlling geprüft werden. In evolutionären Organisationen gibt es keinen Strategieprozess. Niemand an der Spitze legt eine Richtung fest und sagt wo und wie es lang geht. Stattdessen hat jeder Mensch in der Organisation eine klare und scharfe Wahrnehmung für den Organisationssinn und damit ein gutes Gefühl für die Richtung. Strategie entsteht organisch überall wo Menschen mit Ideen experimentieren, Produkte und Leistungen ausprobieren und in miteinander in den Austausch gehen (vgl. Laloux, S.208). Planung, Budgetierung, Kostenstellen und Controlling verlaufen in evolutionären Organisationen ebenso anders: Im Mittelpunkt stehen spüren und antworten. Anstelle von fünf Jahren in die Zukunft zu schauen und dann einen Jahresplan zu machen wird eher wie ein Bauer gedacht: 20 Jahre in die Zukunft schauen und den nächsten Tag planen (vgl Laloux 210 ff). Ähnlich verhält es sich mit Zielen. Evolutionäre Organisationen nutzen weniger Zielvorgaben, denn: Wir können Zukunft nicht vorhersagen. Sie lenken unser Verhalten von unserer inneren Motivation ab. Sie verzerren unser Verhalten. Sie können unsere Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu spüren, einengen (vgl ebd., S. 213).*

*Viele moderne Organisationen gehen jedes Jahr durch qualvolle Budgetierungskreisläufe. Evolutionäre Organisationen lösen sich von alten Planungs- und Controlling-Praktiken. Das Motto ist: „Alle geben ihr Bestes und arbeiten hart. Wir können die Zukunft nicht planen. Wir wollen Geld verdienen, ohne zu wissen, wie wir es verlieren“ (vgl. ebd.; S. 214 ff).*

Also letzte Dimension schauen wir auf das **WAS?** In den Blick geraten Produkte und Handlungen

Reflexive Fragen:

*Was genau tun wir?*

*Welche Handlungen werden ausgeführt?*

*Welches konkrete Verhalten zeigen wir?*

*Was ist das Produkt meines/ unseres Denkens und Handelns?*

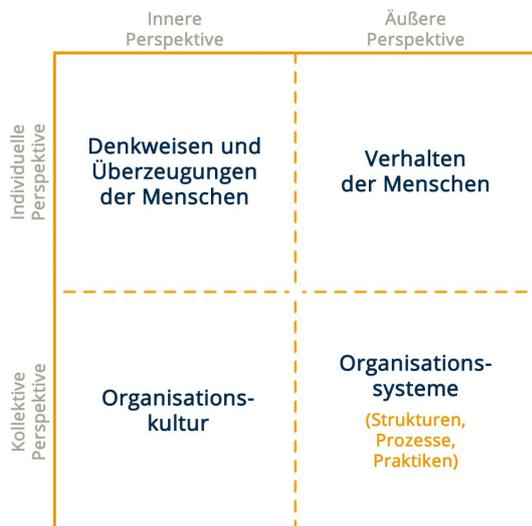
*Arbeit ist Liebe in Aktion.*

*Peter Caddy*

*Impuls: In evolutionären Organisationen wird via „Trail and Error“ lösungsorientiert agiert: Was funktioniert wird weiter vorangetrieben und was nicht funktioniert wird verändert oder gelassen. In Bezug auf Produkte/Leistungen und Marketing (Marketingstrategien) ticken evolutionäre Organisationen ebenso anders. Sie beschränken sich darauf, ihr Bestes zu geben: Das ist unser Produkt, unsere Dienstleistung. Wir hoffen, es gefällt Ihnen. Der Prozess der Produktentwicklung bis zum Verkauf ist von Schönheit und Intuition (rechte Gehirnhälfte) anstelle von Analyse (linke Gehirnhälfte) geleitet (vgl. Laloux, S.209). In Interaktionsprozessen mit Zulieferern wird auf Transparenz geachtet. Die Auswahl der Zulieferer muss mit dem Unternehmenssinn gekoppelt sein. Zusammen wird dieser evolutionäre Sinn verfolgt (vgl. ebd., S.217 ff).*

## Die Ebene der drei Dimensionen: Kultur, Struktur und Mensch

In Anlehnung an Ken Wilber's integralen Theorie können wir, wenn wir auf Organisationen blicken vier Perspektiven („Vier Quadranten“) einnehmen:



Bildquelle: <https://www.galileo-institut.de/fuehrung-im-wandel/transformationsprozesse/>

- Aspekte, die „im inneren der **Menschen**“ und eher „im inneren unsichtbar“ sind: Persönliche Werte, Bedürfnisse und Gefühle der Menschen
- Aspekte die „im inneren der Menschen“ und „im äußeren sichtbar“ sind: Verhaltensweisen, Kompetenzen, Gesundheit
- Aspekte, die im „kollektiven miteinander“ und eher „im inneren unsichtbar“ sind: **Kultur**, Kommunikation, Beziehungen
- Aspekte, die im „kollektiven miteinander“ und „im äußeren sichtbar“ sind: **Struktur**, Systeme, Prozesse



Diese vier Perspektiven wirken in- und miteinander. Die Kontexte im Blick zu behalten ist für Menschen in Verantwortung für Führung erforderlich (siehe dazu auch unser Tool: Kontexttetragon unter <https://www.potenzialentfaltung.org/kontext-tetragon>).

Organisations  
analysieren

	Kommunikations- wege	Programme (Ziele)	Personal
Schauseite			
Formale Seite			
informelle Seite			

(nach: Stefan Kühl)

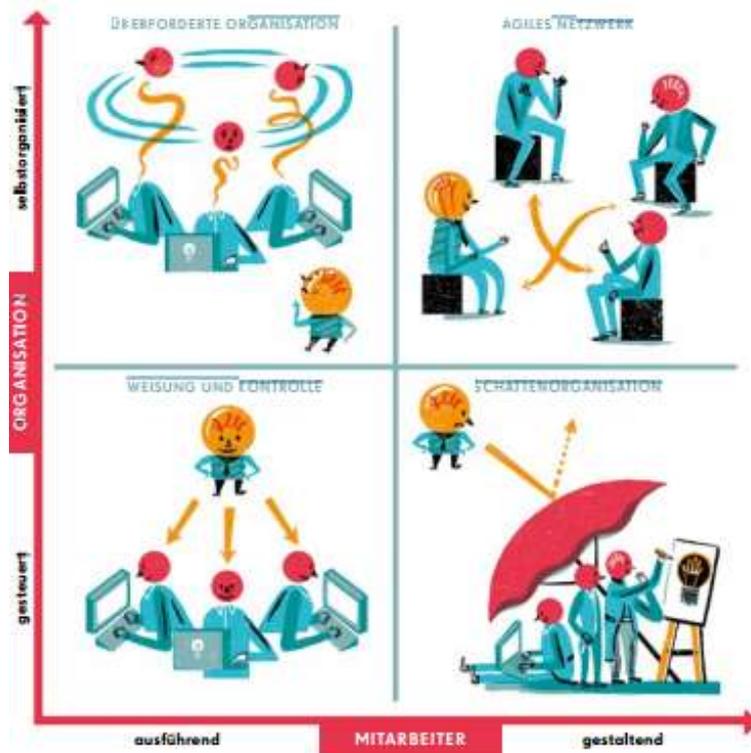
Eine interessante Strukturmatrix zur Betrachtung von Organisationen liefert Stefan Kühl.

„Die *formale Seite der Organisation* stellt die festgelegten Bedingungen dar, unter denen Mitglieder einer Organisation in ihr arbeiten sollen und dürfen. Diese betreffen die Ziele der Organisation (*Programme*), wer mit wem wie kommuniziert (*Kommunikationswege*) und welche formalen Anforderungen an Qualifikation oder Kompetenzen der Mitglieder gestellt werden (*Personal*).

Bildquelle: <https://www.move-muenster.de/blinde-flecken-und-tabus-in-organisationen-der-systemische-beitrag-von-stefan-kuehl-ein-buchtipp/>

Diese formale Seite der Organisation findet sich in Qualitätsmanagementhandbüchern, Zielvereinbarungen oder Stellenbeschreibungen wieder. Um Auftraggebern, Kunden und anderen Anspruchsgruppen nach außen hin zu vermitteln, dass die Organisation in der Lage ist, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen, werden Programme, Kommunikationswege und Personal in einer vereinfachten, häufig geglätteten oder geschönten Version als „*Schauseite der Organisation*“ dargestellt. Da Organisationen wesentlich komplexer sind und das Zusammenwirken ihrer Mitglieder nur in Teilen steuerbar ist, gibt es auch eine *informale Seite der Organisation*: Diese wird verstanden als das „Netzwerk bewährter Trampelpfade“, die es den Organisationsmitgliedern erst ermöglichen, innerhalb des formalen Regelwerks der Organisation zufriedenstellend zusammenzuarbeiten.“ (Massolle 2015)

Ein wesentlicher Aspekt von Organisationen sind *Programme*, von welchen es zwei Arten *gibt*, nämlich *Zweckprogramme* (Ziele und Zwecke – Umsetzung ist egal, wenn es dem Zweck dient) und/oder *Konditionalprogramme* (fest vorgeschriebene Abläufe und Schritte). Neben Programmen lassen sich zwei weitere Strukturtypen jeder Organisation, die die Entscheidungen und damit die Handlungen der Organisationsmitglieder strukturieren und wahrscheinlicher machen, beobachten: Dies sind die *Kommunikationswege* (Hierarchien, Mitzeichnungsrechte, Projektstrukturen) und das *Personal* (Menschen mit ihren unterschiedlichen Potenzialen spielen eine wichtige Rolle, sie sind nicht nur „Mittel zum Zweck“). (vgl. Kühl 2016)



„Wenn man betrachtet, wie verschiedene *Rollen von Mitarbeitern* („Umsetzer“ vs. „Gestalter“) bei unterschiedlichen *Organisationsprinzipien* („gesteuert“ vs. „selbstorganisiert“) zu einer anderen Qualität der Zusammenarbeit führen, können wir uns dies als eine Art Landkarte der Organisation vorstellen.

Bildquelle: <https://die-deutsche-wirtschaft.de/die-landkarte-wenn-mitarbeiter-und-organisationen-zusammenspielen/>

Es wird dann sichtbar, warum wir *Schattenorganisationen* haben und warum Mitarbeiter bei schlecht eingeführter Selbstorganisation *überfordert* sind. Im ersten Fall gestalten Mitarbeiter, ohne dass es durch das Organisationsprinzip unterstützt wird. Im zweiten Fall wird Selbstorganisation gefordert, ohne die notwendige Kompetenz der Mitarbeiter im Sinne von können und dürfen.

Genauso sehen wir, dass *Weisung und Kontrolle* funktioniert, wenn die Ausführung von Weisungen für das Marktumfeld genügt und Mitarbeiter der Führung folgen. Und dass Selbstorganisation dann wirksam wird, wenn Mitarbeiter gestalten können, dürfen und wollen.“ (Arnold 2017)

Die gute Nachricht ist: Organisationen und Teams können sich von einer Ausprägung zu einer anderen entwickeln.

*Kultur siegt immer über Strategie.*

*Peter Drucker*

Ein wesentlicher Fokus ist nach unserem Verständnis die Kultur. Edgar Schein beschreibt drei Ebenen der Kultur:

- Artefakte/ Symbole/Zeichen (sichtbare und spürbare Strukturen und Prozesse, beobachtbares Verhalten, welches jedoch schwer zu deuten/entziffern ist)
- Gewählte Überzeugungen und Werte (Ideale, Ziele, Ideologien – welche mit den Verhalten und den Artefakten übereinstimmen können oder auch nicht)
- Grundlegende Annahmen (unbewusste, als selbstverständlich geltende Überzeugungen und Werte – welche die Wahrnehmung, Fühlen und Denken bestimmen)

*Impuls: Moderne Unternehmen fokussieren sich oft zu sehr auf Kultur, dass sie versäumen, die Strukturen, Prozesse und Praktiken zu überdenken. Edgar Schein, als ein wissenschaftlicher Pionier in der Organisationskultur bringt diese extreme Denkart auf den Punkt: „Das einzig wirklich Wichtige im Handeln der Führenden ist die Schaffung und Aufrechterhaltung einer Kultur“ (vgl. Laloux, S. 228). In evolutionäre Organisationen mit ihren selbstführenden Strukturen ist die Kultur gleichzeitig weniger notwendig und wirksamer als in herkömmlichen Organisationen. In evolutionären Organisationen gehen Organisationskultur und Organisationssysteme Hand in Hand. Beide verdienen die gleiche bewusste Aufmerksamkeit. Der Bezugsrahmen der „Vier Quadranten“ von Ken Wilber ermöglicht eine einfache Antwort darauf, wie die Kultur geformt werden kann, nämlich:*

*> unterstützende Strukturen, Prozesse und Praktiken implementieren*

*> sicherstellen, dass Menschen mit moralischer Autorität in der Organisation zum Vorbild für das Verhalten werden, dass diese Kultur zum Ausdruck bringt*

*> die Mitarbeiter zur Reflexion darüber einladen, wie ihre persönlichen Überzeugungen die neue Kultur unterstützen oder schwächen (Laloux, S. 233)*

## Kohärenzgefühl - Menschen in einem gesunden Unternehmen

Menschen spielen eine zentrale Rolle, da diese Kulturen und Strukturen bilden. Diesbezüglich ist es noch wichtig die Fürsorgepflicht/ Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers, welche die Menschen in Verantwortung für Führung innehaben zu fokussieren. Diese umfasst alle Vorkehrungen zum Schutze von Leben und Gesundheit der Mitarbeiterschaft. Neben den allgemeinen und sichtbaren Aspekten wie Arbeitsschutz (gesunder Arbeitsplatzgestaltung) sollte es um ein breiteres Verständnis von Gesundheit. Der Ansatz der Salutogenese nach Aaron Antonovsky kann dabei hilfreich sein.

Der Ansatz geht davon aus, dass sich alle Menschen auf einem „Gesundheits-Krankheitskontinuum“ befinden. Entscheidend dafür, wo wir auf diesem Kontinuum uns verorten, sei das Kohärenzgefühl (ein Gefühl der Stimmigkeit). Die Reflexion des Kohärenzgefühls kann Stellschrauben sichtbar machen. Es besteht aus drei Dimensionen, nämlich:

- Wie steht es im Bereich der *Verstehbarkeit*?  
Kennen alle „ihren Laden? Verstehen die Menschen das System? Haben Sie Wissen über Kommunikationsprozesse, Infoflüsse, Strukturen und Abläufe? Gibt es eine hohe Vorhersehbarkeit darüber, wie „der Laden“ tickt?
- Wie steht es um die *Machbarkeit*?  
Existieren ausreichend Kompetenzen, Arbeitsmittel, Räume und Zeit, um die Herausforderungen zu bewältigen?
- Wie steht es um die *Bedeutsamkeit/ Sinnhaftigkeit*?  
Welche Feedback- und Wertschätzungskultur wird gelebt? Wird das Sein und Tun als emotional bedeutsam erlebt?



Skalieren Sie die drei Elemente, welche Menschen und Organisationen gesund erhalten. Schauen Sie darauf was gut läuft und entwickeln Sie Optionen für Verbesserung. Mit unserem Tool der SALUTOscale (unter <https://www.potenzialentfaltung.org/salutoscale>), nehmen wir diese gesundheitsfördernden Elemente im Unternehmen in den Blick.

Reflexive Fragen:

*Wie steht es in unserer Organisation um diese vier Elemente der integralen Theorie von Ken Wilber?*

*Welche Unterschiede werden zwischen der formalen Seite, der Schauseite und der informalen Seite der Organisation wahrgenommen?*

*Welche Rolle spielen die Menschen?*

*Was für eine Organisation seid ihr (Überforderungsorganisation, Weisung & Kontrolle, Schattenorganisation oder Netzwerk)?*

*Wie steht es um die Fürsorgepflicht?*

*Wie steht es um die drei Dimensionen des „gesunden Unternehmens“: Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit?*

## Die Ebene der drei zentralen Kernbedürfnisse: Autonomie, Beziehung und Sicherheit und die Förderung der Selbstwirksamkeit

Das „*Triadische Prinzip*“ von Gabriela von Witzleben beschreibt die Beziehungen zwischen (dem handlungsorientierten) Bauch, dem Herz und dem Kopf und die darin gekoppelten Kernbedürfnissen, welche allen Menschen (auch im Organisationskontext) innewohnen. Im Organisationskontext können folgende Fragen hinsichtlich der Kernbedürfnisse relevant sein:

- *Grundbedürfnis Sicherheit (Kopf): Ist ausreichend Überblick und Orientierung vorhanden? Sind Richtlinien und Abläufe klar? Sind Menschen überfordert?*
- *Grundbedürfnis Autonomie (Bauch): Wie steht es mit Handlungsspielräumen, persönlicher Freiheit, selbstständigem Arbeiten?*
- *Grundbedürfnis Beziehung (Herz): Wie steht es mit Kollegialität und Austausch? Welches Verhältnis herrscht im Team, welche Beziehung zu Kolleg\*innen und Menschen in Verantwortung für Führung?*

Werden diese Grundbedürfnisse befriedigt kann Selbstwirksamkeit (als Produkt von Selbstbewusstsein, Selbstakzeptanz und Selbstvertrauen) bei den Menschen in der Organisation wachsen, denn:

- Autonomie (Bauch) als das Vermögen, mit steuerungsfähigen Impulsen zu agieren erzeugt Selbstbehauptung. Diese führt zu *Selbstbewusstsein*.
- Positiver Kontakt (Herz) zu anderen und zu sich selbst steigern den Selbstwert. Dies führt zu *Selbstakzeptanz*.
- Überblick und Orientierung (Kopf) fördern die Kompetenz, dadurch wächst die *Selbstsicherheit*. Dies führt zu Selbstvertrauen.

Ein Modell, welches wir in der Arbeit mit Organisationen ebenso im Blick haben, ist das *Grawesche Modell (Konsistenztheorie nach Klaus Grawe)*. In diesem stehen die psychischen Grundbedürfnisse gleichwertig nebeneinander und sind in keiner hierarchischen Struktur.

„Nicht erfüllte Grundbedürfnisse werden durch Mangelgefühle wahrgenommen. Übergeordnet stellt sich das Gefühl von Sinnleere ein – im Gegensatz zu Sinnfülle bei ausreichender Befriedigung. Ein dauerhafter Mangel erhöht die Anfälligkeit für „psychische

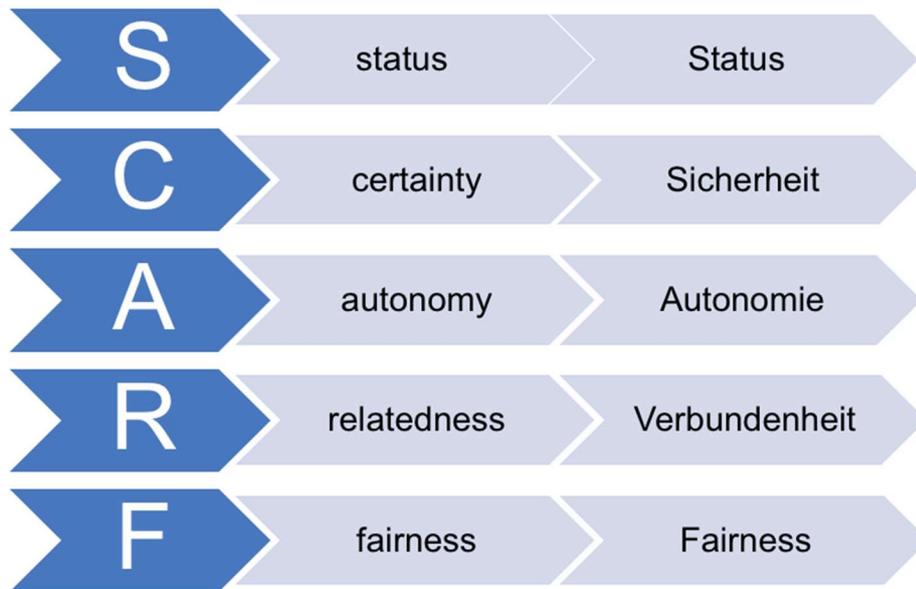
Störungen“, ähnlich der Anfälligkeit für Krankheiten bei Nichterfüllung der physiologischen Grundbedürfnisse (Nahrung, Wärme, Atmung, Schlaf etc.)

- *Bedürfnis nach tiefgehenden emotionalen Beziehungen*  
mit wichtigen, nicht ohne Weiteres auswechselbaren Bezugspersonen.  
Mangelgefühl bei Nichterfüllung: einsam, ausgegrenzt
- *Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle*  
Bedürfnis die Welt zu verstehen und zukünftige Entwicklungen vorhersehen und beeinflussen zu können.  
Mangelgefühl bei Nichterfüllung: hilflos, unsicher, abhängig, gefangen
- *Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz*  
Bedürfnis sich selbst als "gut" oder "in Ordnung" anzusehen und entsprechender wertschätzender Rückmeldungen  
Mangelgefühl bei Nichterfüllung: minderwertig, beschämt, ungeliebt
- *Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung*  
Tendenz als angenehm empfundene Zustände (positive Stimuli) zu verstärken und als unangenehm empfundene Zustände (negative Stimuli) abzuschwächen. Lust- und Unlusterfahrungen basiert dabei nicht auf objektiven Eigenschaften von Reizen, sondern werden durch emotional-kognitive Bewertungsprozesse bestimmt.  
Mangelgefühl bei Nichterfüllung: gelangweilt, abgestumpft, angeödet, gestresst, überlastet, müde
- *Übergreifendes Bedürfnis nach Stimmigkeit und Konsistenz*  
Konsistenz bezeichnet die Übereinstimmung von Vorstellung und Wirklichkeit. Dieses Bedürfnis wird von Grawe nicht explizit als Grundbedürfnis aufgeführt, sondern als übergreifendes Ziel dargestellt. [...] Es bezieht sich in dieser Erweiterung nicht nur auf die Erfüllung der vier Grundbedürfnisse, sondern auch auf komplexere weltanschauliche Konzepte wie Moral, Spiritualität und Lebenssinn, also das Bedürfnis ein Leben in Übereinstimmung mit den eigenen Werten führen zu können.  
Mangelgefühl bei Nichterfüllung: ungerecht, wütend, enttäuscht, unecht, deplatziert, unstimmig, surreal“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entnommen aus [https://de.wikipedia.org/wiki/Konsistenztheorie\\_von\\_Klaus\\_Grawe](https://de.wikipedia.org/wiki/Konsistenztheorie_von_Klaus_Grawe)

Ein letztes Modell, welches zur Bedürfnisfindung und -orientierung nützlich sein kann ist SCARF. Das *SCARF Modell* (engl. Akronym für *Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) beschreibt basierend auf den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung elementare Grundbedürfnisse des Menschen.



Bildquelle: <https://www.neuroleading-akademie.at/blog/221477/neuroleadership>

Der Unternehmensberater David Rock ist Erfinder des SCARF Modells. Werden diese Grundbedürfnisse erfüllt, können Menschen kooperativ und vertrauensvoll miteinander arbeiten. Das SCARF Modell ist ein zentrales Konzept des Neuroleadership.

**Reflexive Fragen:**

*Welche Bedürfnisse sind in unserer Organisation gut in Blick?*

*Welche Bedürfnisse werden ausreichend befriedigt und welche Defizite sind erkennbar?*

*Welche Bedürfnisse lohnt es sich, mehr in den Blick zu nehmen??*

## Die Ebene der drei Führungsrollen: Leadership, Management und Coaching

Menschen in Verantwortung für Führung haben viele Rollen, z.B.: Vernetzer\*in, Rahmengeber\*in, Visionär\*in, Kulturbotschafter\*in, Ökonom\*in, Strateg\*in, Ideengeber\*in, Vermittler\*in, Coach\*in, Koordinator\*in, Expert\*in und vieles mehr. Im Ansatz „Verteilte Führung“ (distributed leadership) wird zwischen den drei wesentlichen Rollen Leadership, Management und Coaching unterschieden. Wir bevorzugen von „Geteilter Führung“ zu sprechen, deren Rollen auf einzelne oder auf verschiedene Personen („shared leadership“) verteilt werden können. Diese Rollen sind mit unterschiedlichen Funktionen versehen, z.B.:

### Leadership-Rolle

- Visionen, Missionen, „big pictures“, Sinn- & Zweckbestimmungen kommunizieren
- im ständigen Austausch mit der Innen- und Außenwelt des Unternehmens sein
- In die Organisation hineinspüren und mit den Menschen attraktive (motivierende) und Ziele, Strategien und Aktionen ableiten
- Herstellen von Zusammenhängen und Verbindungen – „Blick über den Tellerrand“
- Veränderungen erkennen, anregen und gestalten
  
- Nützliche Kompetenzen sind hierbei: Begeisterungsfähigkeit, Kreativität & Innovation, Kommunikationskompetenz, weitsichtiges Denken, Abstraktionsfähigkeit, Systemisch(er)er Blick – das „große Ganze“ im „Kontext“ betrachten können, Außenorientierung

### Management-Rolle

- übersetzt „Leadership-Ergebnisse“ in gute Prozesse und Abläufe
- sucht nach passenden Ressourcen
- räumt Hindernisse weg
- Evaluiert und optimiert in kurzen Abständen
- schafft Räume für Qualifizierung

- Nützliche Kompetenzen sind hierbei: Gute Balance zwischen Stetigkeit und Flexibilität bzw. Fehlerfreundlichkeit und Fehlervermeidung (je nachdem, in welcher Phase ein Projekt/Produkt ist), Nützlicher Umgang mit Irritationen, Planungskompetenz, Prozesskompetenz, Fachkompetenz, Fachberatungskompetenz, Selbstorganisationskompetenz, Ergebnisorientierung

### **Coaching-Rolle**

- persönlich und fachlich Entwicklung der Mitarbeiterschaft
- fördert lebenslanges Lernen
- entfaltet die Potenziale der Mitarbeiterschaft
- begleitet bei individuellen Herausforderungen
  
- Nützliche Kompetenzen sind hierbei: sehr hohe Kommunikationsfähigkeit, Modulationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Empathie, Systemischer(er) Blick, Lösungsorientiertes Denken und Handeln, Feedback, Selbstreflexionsfähigkeit, Sinnstiftung, Förderung von Diversität, Kompetenz für Changemanagement, Prozessberatungskompetenz

#### Reflexive Fragen:

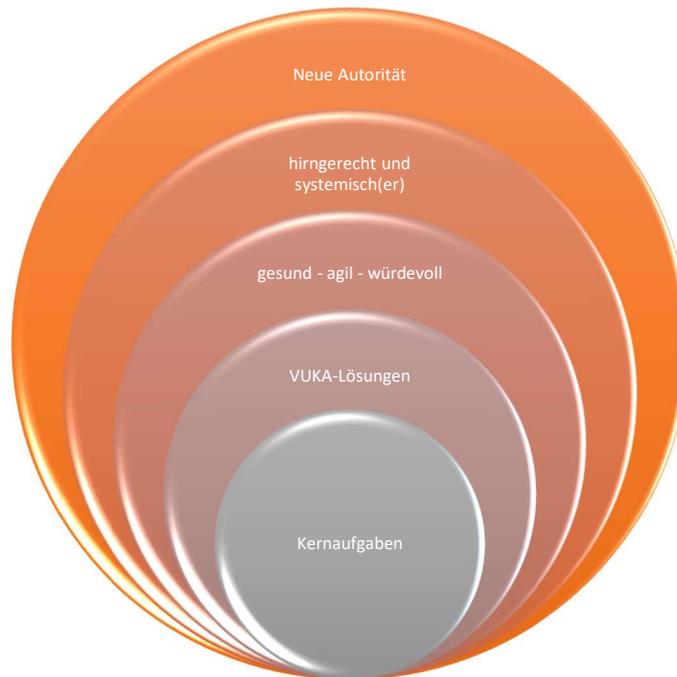
*Sind diese Rollen den Führungskräften bewusst?*

*Welche Rollen werden bei uns gut umgesetzt und wo fehlt etwas?*

*Haben die Führungskräfte die entsprechenden Kompetenzen?*

## Verantwortung für Führung - ein paar Gedanken ...

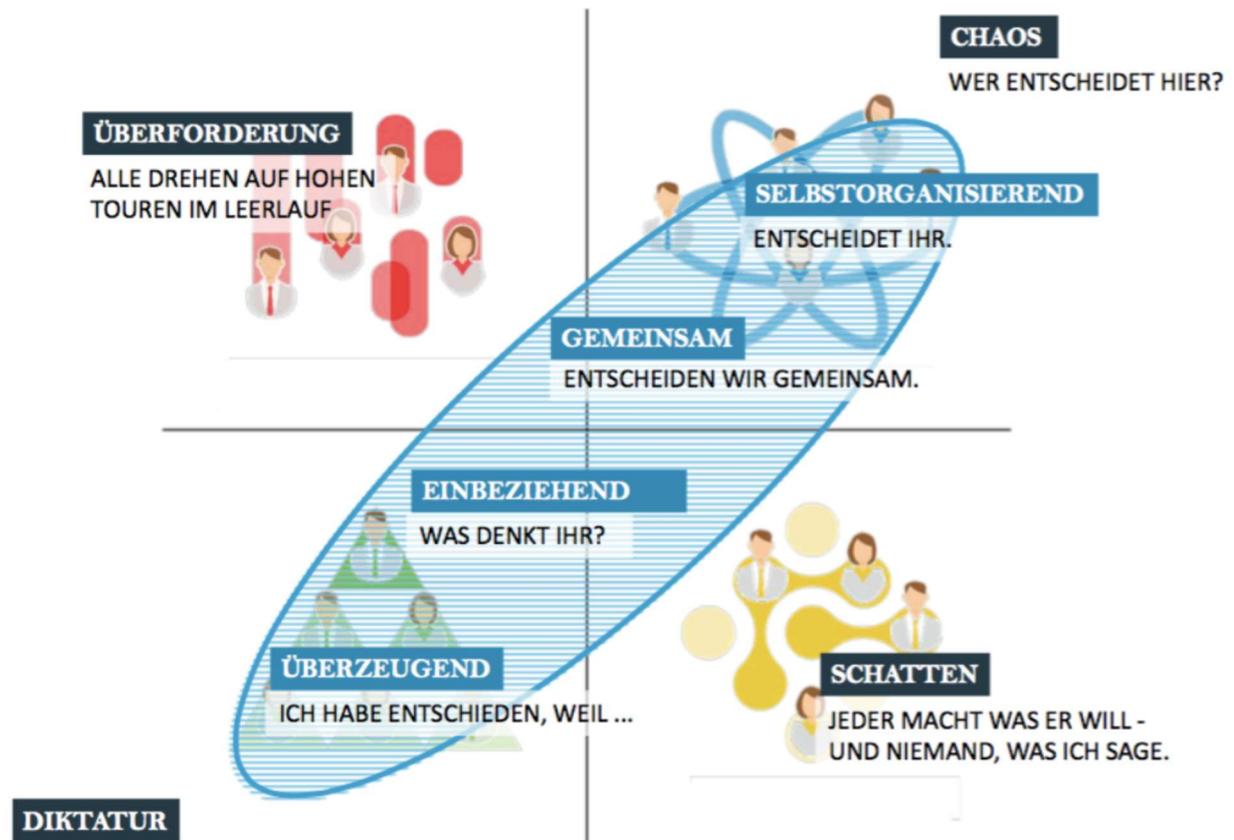
Die Welt ist VUKA. Schnell wechselnde Bedingungen, komplexe Zusammenhänge und unberechenbare Entwicklungen erfordern ein besonderes Führungsverständnis. Im Folgenden sollen einige Gedanken hinsichtlich nützlicher Ansätze für Führung skizziert werden.



### **Kernaufgaben von Führung:**

Wie bereits beschrieben ist aus unserer Sicht eine erste Kernaufgabe von Führung die „Fürsorgepflicht“. Sie umfasst alle Vorkehrungen zum Schutze von Leben und Gesundheit der Mitarbeiterschaft zu gestalten.

Die zweite Kernaufgabe besteht darin, Auftrags- & Zielkonflikte (der unterschiedlichen Subsysteme) zu bewältigen und Entscheidungen zu managen. Dabei können unterschiedliche Dimensionen der Beteiligung genutzt werden. Wir unterscheiden dabei in folgende vier Optionen mit steigendem Beteiligungsgrad:



Quelle: [dvgp.org/](http://dvgp.org/) Robert Schenk und Petra Kaiser (Brücke SH)

- *Informieren* (Ich informiere als Führungskraft über meine Entscheidungen)
- *Anhören* (Ich höre Mitarbeitende an und treffe dann eine Entscheidung)
- *Mitsprechen* (Ich gehe in einen Diskurs, lade zur Mitsprache ein und treffe danach eine Entscheidung)
- *Mitentscheiden/Entscheidungsübertragung* (Ich nutze Methoden der Entscheidungsfindung und treffe gemeinsam Entscheidungen mit den Mitarbeitenden oder diese entscheiden ohne mich)

## VUKA-Lösungsstrategien:

Ausgehend aus den vier Herausforderungen der VUKA-Welt können folgende Lösungsstrategien nützlich sein (Bob Johansen of the Institute of the Future - <https://www.global-integration.com/insights/responding-to-vuca/>):

- Vision (Vision): Um der Wechselhaftigkeit entgegen zu wirken braucht es klare Visionen, an welchen sich Menschen orientieren können
- Understanding (Verstehen). Um diesen Visionen näher zu kommen, braucht es klare Informationen und gute Kommunikationsstrukturen.
- Clarity (Klarheit): Prozesse sollten so einfach wie möglich gestaltet werden, um die Komplexität zu minimieren.
- Agility (Agilität): Eine erfolgreiche Zusammenarbeit braucht viel Austausch und flexibles Denken und Handeln.



Auf unserer [potenzialentfaltung.org](http://potenzialentfaltung.org) - Homepage haben wir die VUKA12 beschrieben. Jedem Buchstaben im Akronym begegnen wir mit mindestens drei Lösungsstrategien, nämlich:

- Dem „V“ (Volatilität) kann ich begegnen mit anderen „V’s“: „Visionen (und Zukunftsbilder kreieren)“, „Visier (auf Sicht fahren)“ und „Verantwortungsübernahme“ (durch die handelnden Personen). Anstelle von konkreten Plänen sind Zweck, Visionen und Purpose nützliche Strategien.
- „Urvertrauen“, ein „(gesundes) Umfeld“ und „Ungewöhnliches (im Denken und tun)“ sind nützlich bei der Lösung des „U’s“ (Unsicherheit). Wir stoppen, hören zu um zu verstehen, denken um und vertrauen in den Menschen.
- Dem „K“ (Komplexität) begegnen wir mit „Klarheit (Transparenz)“, „(erhöhter) Kommunikation“ und „Kollaboration“. Wir geben dem Chaos einen Sinn und gehen in die Kommunikation.
- Wir arbeiten zusammen und reagieren flexibel auf Veränderungen, in dem wir das „A“ (Ambiguität) mit „Ambivalenzfreundlichkeit“, „(neuer/ supportiver) Autorität“ und „Agilität“ beantworten (<https://www.potenzialentfaltung.org/vuka12/>)

## Agil, gesund und würdevoll agieren:



Menschen in Verantwortung für Führung haben den Schlüssel dazu, Rahmenbedingungen zu fördern, in welchen Menschen durch die Befriedigung der Kernbedürfnisse ihre Potenziale entfalten und wirksam sein können. Menschen in Verantwortung für Führung können dafür ein „a.g.i.i.es Mindset“ nutzen, welches wir unter

<https://www.potenzialentfaltung.org/agil-format/> beschrieben haben:

- Menschen würdevoll auf Augenhöhe zu begegnen und in Beziehung gehen
- Gesundheit in den Mittelpunkt zu stellen (siehe vorn Salutogenese)
- eine gute Balance zwischen Vorbildfunktion/Machertum und Beteiligung zu finden
- Lösungsorientiert und systemisch(er) zu denken und zu handeln



Ebenso können Aspekte fokussiert werden, welche einen würdevollen Arbeitskontext ermöglichen – dazu haben wir den WÜRDEnavigator als Reflexionshilfe unter

<https://www.potenzialentfaltung.org/wuerdenavigator/> konstruiert.

Im Grunde geht es hierbei um:

- Die Schaffung einer würdevollen Arbeitsumgebung, welche Schutz, Verbundenheit, Anerkennung und Integrität bietet.
- Die Orientierungsmöglichkeiten hinsichtlich der größeren Sinn- & Zweckbestimmung und der Identität der Organisation.
- Die Herstellung einer guten die Balance zwischen den beiden wesentlichen Grundbedürfnissen: Loyalität (Verbundenheit, Sicherheit, Beziehung) und Autonomie (Freiheit, Wandel, Distanz)?
- Die Herstellung einer guten Balance zwischen Selbstachtung und der Achtung von anderen Menschen, Tieren und der Umwelt?
- Die Schaffung des Zugriffs auf das Potenzial für neue Sicht-, Fühl- und Handlungsweisen sowie die Herstellung einer guten Balance zwischen Positionierung und Offenheit.

## **Systemisch(er) agieren:**

*Wer glaubt, dass Führungskräfte führen,  
der glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten.*

Systeme sind nicht zielgerichtet steuerbar! Zumindest wenn man auf Macht und Gewalt verzichtet. Führungskräfte können stattdessen nur etwas ziieldienlich dazu beitragen, dass sich das System vielleicht in eine gewünschte Richtung bewegt. Systemisch betrachtet, steuern sich Systeme selbst. Führungskräfte schaffen bestenfalls gute Rahmenbedingungen für Selbstorganisation.

Der Soziologe Stefan Kühl meinte in einem Vortrag etwas provokant, es bräuchte in Organisationen ein „Präventionsprogramm in dem systematisch durchgecheckt wird, inwiefern Managementmaßnahmen etablierte funktionierende organisationskulturelle Erwartungen zu zerstören drohen“.

Unser Team von potenzialentfaltung.org setzt auf einen systemischen Ansatz:

„Systemische Führung ist ein Konzept, das im Sinne der Systemtheorie<sup>2</sup> alle Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt und Gesellschaft berücksichtigen soll. Es geht dabei um das gezielte Intervenieren in Kommunikations- und Erwartungsstrukturen der Beteiligten, um dadurch die Selbstorganisation zu fördern (Autopoiesis). Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken. Organisationen werden als Systeme betrachtet, die nie vollständig „von oben“ durchorganisiert sein können.“ (Wikipedia)

*"Hägar, wie bist du eigentlich Chef geworden?"*

*"Beharrlichkeit, Genialität und einfach Pech."*

---

<sup>2</sup> Wir orientieren uns je nach Betrachtungskontext weitgehend an der Soziologischen Systemtheorie (Luhmann), Synergetische Systemtheorie (Haken), Gestalttheoretisch-synergetische Systemtheorie (Lewin, Kriz), Personale Systemtheorie (Bateson) und Personenzentrierte Systemtheorie (Kriz).

Jürgen Hargens empfiehlt als ersten Schritt nicht mehr die Substantive „Führung“ und „Leitung“ zu nutzen. Stattdessen sollten diese Wörter „verbrannt“ werden. Damit entstehen nämlich Tätigkeiten, (gemeinsames) Tun und Interaktion. Kommunikation ist dabei ein wesentliches Element von „leiten und führen“. Hargens kommt zu den Schüssen:

- „Gute Führung handelt und spricht authentisch.
- Sie ist nicht besserwisserisch,
- sie handelt bewusst im Unwägbaren, braucht "Geduld, Zeit und Beobachten".
- Führung aus konstruktivistischer Sicht ist tolerant und ermutigt die Vielfalt von Stilen und Meinungen.
- Sie ist dialogisch und ehrlich am Gespräch mit MitarbeiterInnen interessiert, in einem Rahmen, der "verständlich, einsehbar und wertschätzend" ist.
- Sie ist kooperativ, aber übernimmt auch Verantwortung.
- Gute Führung beherrscht gute Moderation und die Kunst des Fragens. Sie erlebt andere Sichtweisen nicht als Störenfriede, sondern weiß sie klug und bescheiden einzubeziehen zum Wohle des Ganzen.“ (Hargens, 2001)

### **Supportiv und hirngerecht agieren:**

*»Stehe an der Spitze, um zu dienen,  
nicht, um zu herrschen!«  
Bernhard von Clairvaux*

Interessante Gedanken zum Thema „führen und leiten“ können wir aus der Hirnforschung aufnehmen. Gerald Hüther macht sich schon lange für ein „supportive leadership“ stark. Früher motivierte man mit Belohnung und Bestrafung (Führungsstil „Dressur und Abrichtung“), heutzutage

- lädt man Mitarbeiter ein,
- ermutigt sie und
- sorgt für Inspiration.

Sebastian Purbs-Partigol führt diese Gedanken in seinem Buch „Führen mit Hirn“ weiter und beschreibt folgende Kernthemen für den Führungsalltag:

- Urknall – Sie sind der Mensch, bei dem der Wandel beginnt
- Zugehörigkeit – Menschen möchten sich verbunden fühlen
- Entfaltung und Gestaltung – Menschen möchten sich einbringen
- Vertrauen – Menschen brauchen jemanden, der an sie glaubt .
- Erfahrungen – Menschen wachsen, wenn sie gefordert sind
- Sinnhaftigkeit – Menschen erhalten Zugriff auf ihre Ressourcen
- Achtsamkeit – Menschen finden zu sich zurück

### **Die Neue Autorität:**

Autoritäre Führung passt nicht mehr in die Arbeitswelt. Ganz ohne Führung geht es aber auch nicht. Die Lösung heißt: ‚Neue Autorität (Heim Omer, Frank H. Baumann-Habersack, Wilhelm Geisbauer). Sie lässt sich nicht als individuelle Charakterstärke ableiten, sondern aus der Art, wie Beziehungen gestaltet werden. Die „alte Autorität“ mit ihren Mitteln von Macht, Gehorsam und Kontrolle hat ausgedient. Die „neue Autorität“ ist geprägt von „persönlicher Stärke“. Das Konzept der Neuen Autorität steht auf den sieben tragenden Säulen:

- Präsenz vs. Distanz (Beziehung)
- Transparenz vs. Abschottung (Information)
- Beharrlichkeit vs. Dringlichkeit (Zeitverständnis)
- Entschiedenheit vs. Dominanz (Grenzen)
- Selbstführung vs. Kontrolle (Reflexion)
- Deeskalation vs. Eskalation (Wiedergutmachung)
- Vernetzung vs. Hierarchie (Koalition)

Neue Autorität nutzt nach Wilhelm Geisbauer die drei folgenden Elemente:

- Lösungsorientierung  
(Probleme in Ziele verwandeln; Brücke in die Zukunft; Führen durch Fragen; Gewaltfreie Kommunikation; Konfliktklärung)
- Netzwerkdenken  
(Systemdenken; Selbststeuerung; Ordnungsprinzipien; Beziehungsdynamiken)
- Reflexion  
(eigenes Handeln stetig reflektieren, Supervision/ Coaching)

Bezüge/Quellen:

Arnold, Hermann (2017): Die Landkarte: Wenn Mitarbeiter und Organisationen zusammenspielen, <https://die-deutsche-wirtschaft.de/die-landkarte-wenn-mitarbeiter-und-organisationen-zusammenspielen/>

Beck, Don Edward/ Cowan, Christopher C. (2007): Spiral Dynamics - Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft

Grawe, Klaus: Graweschen Modell/ Konsistenztheorie nach Klaus Grawe, vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Konsistenztheorie\\_von\\_Klaus\\_Grawe](https://de.wikipedia.org/wiki/Konsistenztheorie_von_Klaus_Grawe)

Geisbauer, Wilhelm (2018): Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team, Carl Auer

Hargens, Jürgen (2001): Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können ... Ein systemisches un(d)systematisches Brevier, borgmann

Hüther, Gerald: Gerald Hüther: Besser führen durch Supportive Leadership, <https://www.youtube.com/watch?v=OsdIYdBEMJs>

Küchler, Tom (2021): bisher unveröffentlichtes Manuskript „Potenzialentfaltung und Kulturwandel: systemisch-würdeorientiert. Ein Handbuch für Selbstmanagement, Beratung und Führung.“ – Tools: SALUTOscale, WÜRDEnavigator, und A.G.I.L.-Format

Kühl, Stefan/ Muster, Judith (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Springer

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Zusammenarbeit, Verlag Franz Vahlen

Massolle, Johannes (2015): Blinde Flecken und Tabus in Organisationen – der systemische Beitrag von Stefan Kühl: Ein Buchtipp, <https://www.move-muenster.de/blinde-flecken-und-tabus-in-organisationen-der-systemische-beitrag-von-stefan-kuehl-ein-buchtipp/>

Potenzialentfaltung.org – Team: Tom Küchler, Claudia Ratering, Alexander Schuck (2021): Tools: Führungstriade, KONTEXTtetragon, VUKA12

Purps-Pardigol, Sebastian; Hüther, Gerald (2015): Führen mit Hirn: Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern, Campus Verlag

Schein, Edgar H. (2017): Organisationskultur und Leadership, Vahlen

von Witzleben, Gabriela (2019): Das triadische Prinzip. Minimalinvasive Psychologie mit Bauch, Herz und Kopf, Carl Auer

Wikipedia: [https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische\\_F%C3%BChrung](https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische_F%C3%BChrung)

Wilber, Ken: Integrale Theorie, z.B.: <https://www.integralesforum.org/medien/integrale-bibliothek/theorie-grundlagen/4823-ken-wilbers-integrale-theorie-und-praxis-eine-einfuehrung-2>