



**AUSGABE**  
**1\_2021**

**Chefsachen** – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln

## **Kompetenzen der Zukunft**

Der Blick über den Tellerrand klassischer  
Managementmethoden

**Sascha Hertling** Aus unserer Mitte heraus in die Zukunft – **Joël Weser** Die „eigen-tliche“ Kraft zukunftsorientierter Führung –  
**René Wagener** Die Zukunft der Führung ist ungewiss – welche Führungskompetenzen heute und morgen gefragt sind –  
**Matthias zur Bonsen & Jutta Herzog** Mit Achtsamkeit die kollektive Intelligenz entfesseln



**Chefsachen** – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln

# Kompetenzen der Zukunft

## Der Blick über den Tellerrand klassischer Managementmethoden

**Sascha Hertling** Aus unserer Mitte heraus in die Zukunft – **Joël Weser** Die „eigen-tliche“ Kraft zukunftsorientierter Führung – **René Wagener** Die Zukunft der Führung ist ungewiss – welche Führungskompetenzen heute und morgen gefragt sind – **Matthias zur Bonsen & Jutta Herzog** Mit Achtsamkeit die kollektive Intelligenz entfesseln



# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir verfolgen mit unserem Managementletter „Chefsachen“ den Anspruch, Ihnen nicht nur mundgerechte, leichte Kost zu servieren, sondern mitunter auch neue Perspektiven zuzumuten. In dieser Ausgabe werfen wir einen vielleicht provokanten, sicherlich aber ungewohnten Blick darauf, was es braucht, damit Organisationen und die darin tätigen Menschen zukunftsfähig werden, jenseits von ganz handfesten Fach- oder Methodenkompetenzen.

Wir nehmen sehr persönliche „weiche Faktoren“ in den Blick, die es Teams, Mitarbeitenden und Führungskräften ermöglichen, kompetent und flexibel mit den wachsenden Herausforderungen der Zukunft umzugehen. Klimawandel, Branchenumbrüche, digitale Transformation oder sich verändernde Erwartungen der Belegschaften sind nur einige Indizien, die nahelegen, dass wir gut daran tun, große Umbrüche und eine immer komplexere und sich schneller wandelnde Umwelt meistern zu lernen. Diese, so unsere These, werden Mitarbeitenden wie Führungskräften einen bewussteren und kompetenteren Umgang mit sich selbst und miteinander abverlangen. Dafür haben wir einige Autorinnen und Autoren eingeladen, ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu diesem Thema mit uns zu teilen.

Die zunehmenden Veränderungen nötigen uns zu einem bewussteren Umgang mit unseren Gefühlen, davon ist Sascha Hertling überzeugt: Das Erkennen, Wahrnehmen und letztendlich Annehmen auch von manchmal unerwünschten Gefühlen

jenseits von Richtig und Falsch ist gleichzeitig herausfordernd und bereichernd (Seite 4). Joël Weser lenkt unsere Aufmerksamkeit und unseren Blick auf unser Inneres: Grundlage für einen fruchtbringenden Umgang mit unseren Emotionen ist, dass wir uns unserer eigentlichen Bedürfnisse, unserem Wesen und unseren Mustern bewusster werden. Aus dieser wachsenden bewusste(re)n Wahrnehmung von uns selbst, entwickelt sich im unternehmerischen Kontext ein verändertes Miteinander (Seite 8). René Wagener berichtet darüber, wie Mitarbeitende und Führungskräfte den psychologischen Führungs-Vertrag erfolgreich neu verhandeln können (Seite 12). Zum Abschluss unseres Managementletters nehmen Jutta Herzog und Matthias zur Bonsen die Rolle der Führungskraft als Mensch in den Blick und stellen am Beispiel der Besprechungskultur dar, welchen Unterschied der achtsame Umgang im Unternehmensalltag machen kann (Seite 15).

Das Thema „Kompetenzen der Zukunft“ ist für uns als Team „Chefsachen“ ein wichtiges Zukunftsthema. Insofern ist dieser Managementletter ein Vorgriff auf einige Produkte, die ab Ende dieses Jahres in der Reihe Chefsachen erscheinen werden.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre,

Ihr RKW-Chefsachen-Team



**Kathrin Großheim**  
k.grossheim@rkw.de  
06196 495-2813

**Sabine Erdler**  
erdler@rkw.de  
06196 495-3207

**Patrick Großheim**  
grossheim@rkw.de  
06196 495-3215

**Ute Juschkus**  
juschkus@rkw.de  
06196 495-3505

**Sascha Hertling**  
hertling@rkw.de  
06196 495-3211

**Alexander Sonntag**  
sonntag@rkw.de  
06196 495-3230

**Julia Rettig**  
rettig@rkw.de  
06196 495-3219



# Aus unserer Mitte heraus in die Zukunft



**Sascha Hertling** ist Referent im RKW Kompetenzzentrum, ausgebildeter Coach und Berater. Er entwickelt Tools für Führungskräfte und begleitet sie in verschiedenen Workshop-Formaten. Inhaltlich arbeitet er vor allem daran, wie die Wirksamkeit von Führung verbessert und wie Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Ziele unterstützt werden können.  
Kontakt: [hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)





Ich bin fest davon überzeugt, dass wir uns in den Anfängen eines großen Wendepunkts befinden. Die digitale Welt verknüpft sich mit der analogen und schafft so eine neue Realität voller Möglichkeiten, Risiken und noch vieler unbekannter Entwicklungen. Die kommenden Jahre werden stark durch den Übergang in diese neue Welt geprägt sein. Wir gehen daher von erheblichen Anpassungsleistungen von Menschen und Unternehmen aus. Genauer betrachtet, müssen wir einerseits im Rahmen unserer betrieblichen Rollen den Wandel vorantreiben und gestalten. Andererseits müssen wir uns selbst an das hohe Veränderungstempo und die Neuerungen von außen anpassen.

Wir werden mit einer ungewissen Zukunft konfrontiert, die eine Vielzahl von kniffligen Problemen, Konflikten, Widersprüchlichkeiten, Druck und unüberwindbar erscheinenden Hindernisse mit sich bringen wird. Um in dieser emotionalisierenden Gemengelage handlungsfähig zu bleiben, ist eine gewisse Balance oder auch Verbindung zu unserer Mitte von hoher Bedeutung. In diesem Zustand sind wir „präsent“, haben einen guten Zugriff auf unsere Fähigkeiten, verfügen über ein gutes Urteilsvermögen, kommen mit unseren Mitmenschen zurecht und erleben ein akzeptables Wohlbefinden. Ein optimaler Zustand, um Probleme zu lösen und neue Herausforderungen im Alltag zu bewältigen – oder der Zukunft zu begegnen.

In gewissen Situationen können wir dieses Wohlbefinden und unsere Mitte jedoch verlieren, ausgelöst durch äußere Ereignisse oder das Überschreiten persönlicher Grenzen. Wir kippen dann in einen anderen Zustand – meist unangenehmer und ungewollter Natur. Bei all den anstehenden Aufgaben ist es sehr unwahrscheinlich, dass wir Unsicherheit, Angst, Verzweiflung, Wut und anderen Gefühlen dauerhaft ausweichen können. Daher nehmen unsere Gefühle, und vor allem der Umgang mit ihnen, eine besondere Rolle ein. Wenn wir gewohnt sind, zu „funktionieren“, geht damit oft einher, dass wir die als störend empfundenen Gefühle

nicht wollen, beiseiteschieben und uns „zusammenreißen“, damit wir sie in den Griff bekommen. Dies ist ebenso menschlich wie auch verständlich: Wer hat schon Lust auf Unsicherheit oder Angst? Diese „Strategie“ hat jedoch ihren Preis! Aus der Psychologie und der Coachingpraxis ist bekannt, dass die Aspekte, die wir ablehnen und vermeiden wollen, uns so einschränken, dass wir nicht mehr auf unser volles Handlungsspektrum zurückgreifen können. Unsere Aufmerksamkeit wird von dem Gefühl (z.B. Wut) bzw. von dessen Abwehr („Ich darf/will nicht wütend sein.“) absorbiert. Damit ist auch verbunden, dass unsere Handlungs-, Entscheidungs- und sozialen Interaktionsfähigkeit ebenfalls davon überlagert sind. Wir schöpfen in diesem Zustand nicht mehr aus unserem vollen Potenzial und begegnen unseren anstehenden Aufgaben mit diesen Einschränkungen. In manchen Fällen mag das vielleicht nicht weiter stören, in anderen Fällen hat dies zentrale Wirkung auf die Ergebnisse.

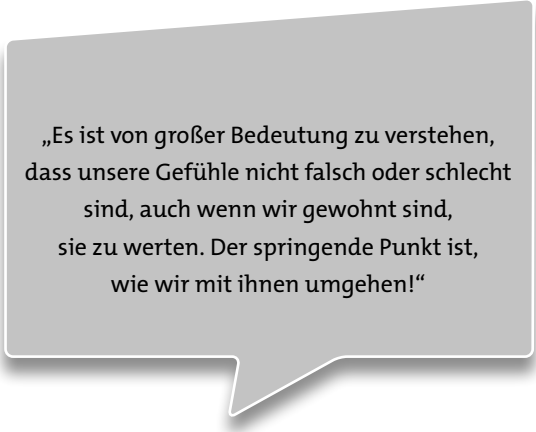
„Um die Zukunft bestmöglich mitzugestalten, braucht es daher die Kompetenz, den Wechsel unserer inneren Zustände besser zu erkennen und – (etwas) schneller als bisher – wieder zurück in unsere Mitte und damit zurück zu unserem vollen Handlungsspektrum zu kommen.“



### Wie kann das gelingen?

Ein fruchtbarer Umgang ist, uns selbst und unseren Gefühlen freundlich und verständnisvoll zu begegnen, auch wenn sie uns womöglich unangenehm sind. Einerseits ist es ein Paradox (dem, was wir nicht wollen, freundlich zu begegnen) und andererseits ist dies der zentrale Schlüssel zur Entwicklung von Emotionskompetenz. Wie können wir mit dieser Herausforderung praktisch umgehen?

- Erkennen, dass wir die Mitte verloren haben: Der Alltag steckt voller Einladungen, unsere Mitte zu verlassen. Daher hilft eine gewisse Achtsamkeit, um uns dieser Einladungen und unserer Reaktionen auf diese gewahr zu werden.
- Erforschen und Wahrnehmen: Hier gilt es, neugierig zu erforschen, welches Gefühl sich in uns zeigt oder zeigen will. Dazu gehört vielleicht auch, den eigenen Widerstand und unsere Urteile unserem Gefühl gegenüber wahrzunehmen.
- Annehmen der Gefühle: Beispielsweise mit einem inneren Satz „Ah, da ist Unsicherheit.“ Ein solcher Satz ermöglicht uns, das, was gerade da ist, uneingeschränkt anzunehmen. Dies hat Bedeutung, da die Gefühle ohnehin „da sind“ – durch das Annehmen verlieren sie jedoch einen Teil ihrer Macht über uns und können sich verändern.
- Bewusste Weitung der Wahrnehmung: Solange wir noch auf den Widerstand gegen unser Gefühl fokussieren, fällt es uns schwer, zurück zu unserer Mitte zu finden. Durch die willentliche Weitung der Wahrnehmung lösen wir uns (ein Stück weit) von unserem Widerstand und kommen zurück in unsere Mitte.



„Es ist von großer Bedeutung zu verstehen, dass unsere Gefühle nicht falsch oder schlecht sind, auch wenn wir gewohnt sind, sie zu werten. Der springende Punkt ist, wie wir mit ihnen umgehen!“

Nachfolgend finden Sie eine Übung, mit der Sie diese Wahrnehmungstechnik für sich erproben können. Diese Schritte helfen uns, den anspruchsvollen Alltag besser zu bewältigen, wenn es mal „eng wird“. Wir können gelassener mit Stress und Druck sowie den Menschen um uns umgehen, erhalten unsere Mitte und Wohlbefinden. Dadurch verfügen wir über unser volles Können und Handlungsspektrum und sorgen so schließlich auch für bessere Ergebnisse im Unternehmen.



### Übung: Fokussieren und Defokussieren

Die Übung ist eine Technik zur willentlichen Veränderung der eigenen Wahrnehmung. Ziel ist es, zu erfahren, dass unsere veränderte Wahrnehmung Einfluss auf die von uns erlebte Realität haben kann, d.h. allein durch einen veränderten Fokus auf eine Situation kann die erlebte Wirklichkeit verändert werden. Mit dieser Übung besteht die Möglichkeit, zu erfahren, welche Wirklichkeit sich beim Fokus auf einen Gegenstand (stellvertretend für ein Gefühl, Problem, Ablehnung) und welche sich unmittelbar beim Defokussieren und Lösen davon erfahren lässt. Hier gibt es kein Richtig und auch kein Falsch – beobachten Sie einfach Ihr Erleben.

- Fokussieren Sie Ihren Blick auf einen beliebigen Gegenstand in der Nähe.
- Konzentrieren Sie sich auf den Gegenstand und gehen Sie innerlich ganz auf Empfang: Wie fühlt sich dieser konzentrierte und enge Fokus an? Wie ist Ihr Empfinden, Ihre Atmung, Ihre Körperspannung und wie wirkt sich die Fokussierung auf Sie aus? Was passiert mit Ihrem Denken?
- Lösen Sie jetzt den Fokus bewusst wieder auf, indem Sie visuell Kontakt mit anderen umliegenden Objekten im Sichtfeld aufnehmen. Der ursprünglich ausgewählte Gegenstand kann dabei in Ihrem Gesichtsfeld bleiben. Beziehen Sie bewusst und Schritt für Schritt andere Dinge und Gegenstände mit ein, bis Sie Ihr gesamtes Sichtfeld nutzen. Vermeiden Sie es dabei, auf einem einzelnen Objekt zu verharren.
- Nehmen Sie jetzt zusätzlich auch bewusst die Umgebungsgeräusche wahr und halten dabei weiterhin das weite Sichtfeld, ohne Ihren Blick zu fokussieren.
- Im letzten Schritt vergegenwärtigen Sie sich Ihre Körperempfindungen; vielleicht durch ein tiefes Ausatmen begleitet.
- Ihre gesamte Aufmerksamkeit ist jetzt auf das Sicht- und Hörbare sowie auf Ihre Atmung gerichtet. Gehen Sie innerlich erneut ganz auf Empfang und beobachten Sie, wie Sie sich jetzt fühlen: Stellen Sie einen Unterschied fest? Wenn ja, woran können Sie ihn festmachen?

Mehr zur Emotionskompetenz sowie zu fünf weiteren Zukunftskompetenzen finden Sie in unserer neuen Publikation „Kompetenzen der Zukunft – Was hilft Organisationen und Menschen in der Transformation?“

Sie wird Ende 2021 erscheinen und mehrere Tools und Übungen zum Kompetenzaufbau enthalten. Interessiert? Schicken Sie uns eine E-Mail an [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de), um Ihr Exemplar vorzubestellen.



## Die „eigen-tliche“ Kraft zukunftsorientierter Führung



**Joël Weser** arbeitet mit der von ihm entwickelten „PrEssenz®Arbeit“ und systemischen Herangehensweisen in verschiedensten Kontexten. Er ist damit seit vielen Jahren weltweit tätig.  
Kontakt: [joel.weser@t-online.de](mailto:joel.weser@t-online.de)





Wenn ich mich diesem Thema annähere, sehe ich die vielen Menschen, die ich begleite und begleitet habe und es tauchen unversehens die zwei menschlichen Ur-Bedürfnisse auf:

- Von anderen Menschen gesehen und angenommen zu werden, wie man ist und mit dem, was man tut, Zugehörigkeit zu erfahren. Als Säugling und Kleinkind ist das offensichtlich existenziell, es behält jedoch unser ganzes Leben lang eine tragende Bedeutung, so auch als Erwachsene in unseren Arbeitszusammenhängen.
- Unser Innerstes, nennen wir es das Eigene, unser Wesen oder das Intrinsische, in die Welt zu bringen und es in sozialen Gefügen zu entwickeln und zu gestalten.

Beide Bedürfnisse sind zutiefst auf Verbundenheit mit sich selbst, anderen Menschen und dem, was uns umgibt, ausgerichtet. Mit uns selbst und mit diesen Bedürfnissen in Kontakt zu sein, um so aus uns heraus, in Verbindung mit anderen Menschen zu handeln, hat die größte, den Menschen dienende, Kraft.

Es gibt unzählige Begriffe, die in der Unternehmenswelt genutzt werden und die oft unbewusst mit diesem Hintergrund in Verbindung stehen: Engagement, Wertschätzung, Synergie, Wachstum, Teamgeist, Vision, soziale Kompetenz, Kreativität, Erfolg, New Work, Motivation, Empowerment, Gesundheit, Resilienz und viele mehr.

Auf der anderen Seite gibt es Formulierungen für schwächende Auswirkungen, wenn unser Innerstes dauerhaft unbeantwortet bleibt: innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, Mobbing, Krankheit, Kraftlosigkeit, Überanstrengung, Konkurrenz, Verweigerung, Burnout und andere.

„Das „Wesen-tliche“ eröffnet sich uns,  
wenn wir unserem „Wesen“ nahe sind.“



Hier möchte ich zwei Beispiele aus meiner Arbeit einfügen, die zeigen, was der Hintergrund für Erfolg sein kann, aber was diesem gleichzeitig auch Grenzen setzt.

- Ich sehe den erfolgreichen Unternehmer, der als Junge in der Schule ständig gehänselt wurde und sich auch von seinem Vater nicht gesehen fühlte. Irgendwann bäumte sich etwas in ihm auf und verdichtete sich in fünf Worten: „Ich zeige es euch allen!“. In unserer ersten Begegnung spricht er dann weiter: „Und ich habe erreicht, was keiner von ihnen, auch mein Vater, nicht erreicht hat.“ Unvermittelt steht er auf, tritt ans Fenster, zeigt auf seinen Prestigewagen, und sagt: „Das interessiert mich heute überhaupt nicht mehr. Ich habe mich in dem, was ich all die Jahre gemacht habe, verloren.“ Nach dieser Krise, mit der auch eine tiefgreifende Erschöpfung einherging, begann er, sich selbst immer mehr auf die Spur kommend, sein Unternehmen langsam umzustrukturieren, innerlich und äußerlich wachsend.
- Eine Führungskraft in einem Unternehmen hatte 20 Jahre lang eine klare Haltung zur Durchsetzung und zum Umgang mit Konflikten. „Wenn sich mir jemand in den Weg stellte, ging es um Kampf. Und das konnte man haben, da gab es keine andere Regung in mir.“ Das funktionierte viele Jahre und er galt damit als erfolgreich. Dann, völlig unversehens, trat eine Krise auf. Sie erschütterte ihn in seinen Grundfesten und nach einiger Zeit realisierte er, dass er seinen Beruf nicht mehr ausführen konnte. Wenn man ihn heute, in seiner gelassenen und spürfähigen Weise darüber sprechen hört und dabei seine imposante Gestalt sieht, riecht man sozusagen noch die verbrannte Erde. Doch die Erfahrung dieser „Wand“, sollte sich als Ort der „Wandlung“ erweisen. Heute arbeitet er immer noch im gleichen Unternehmen, jedoch in einer Position, in der er, als ein wacher und umsichtiger Coach und Trainer, den Umgestaltungsprozess zu mehr Agilität mitgestaltet.



Meistens scheint es zu Beginn eines Coachings, Trainings oder einer Beratung um ganz andere Dinge zu gehen. Doch wo es auch brennt, immer sind auch die Ur-Bedürfnisse in den Dynamiken wirksam: in der Überlastung der Führungskraft, in dem kippenden Projekt des Teams, in der Krise des Unternehmens.

Je mehr wir uns von uns selbst entfernen, umso sinnleerer und unverbundener ist unser „Da-sein“ und Tun. Wir handeln nicht aus uns heraus, sondern sind sprichwörtlich „außer uns“. Denn ohne Kontakt zum eigenen, inneren Kompass orientieren wir uns nur im Außen und an dem, was angeblich gefordert und entsprechend ist. Doch jeder Unternehmer, jede Unternehmerin und die vielen Mitarbeitenden sind als Menschen einzigartig und haben daher etwas ganz Eigenes anzubieten.

Wenn also über Zukunftskompetenzen gesprochen wird, so meine ich, braucht es zuallererst ein Bewusstsein für diese Ur-Bedürfnisse. Wenn es Unternehmen gelingt, Gelegenheit zu schaffen, so dass die in ihnen tätigen Menschen ihr „Wesen-tliches“ ausdrücken können, wird es ihnen möglich, vorhandenes eigenes und gemeinschaftliches Potenzial aufzudecken. Das wiederum setzt Begeisterung, Kraft und Kreativität frei, weil wir uns selbst in unserem Tun und Sein wiederfinden.

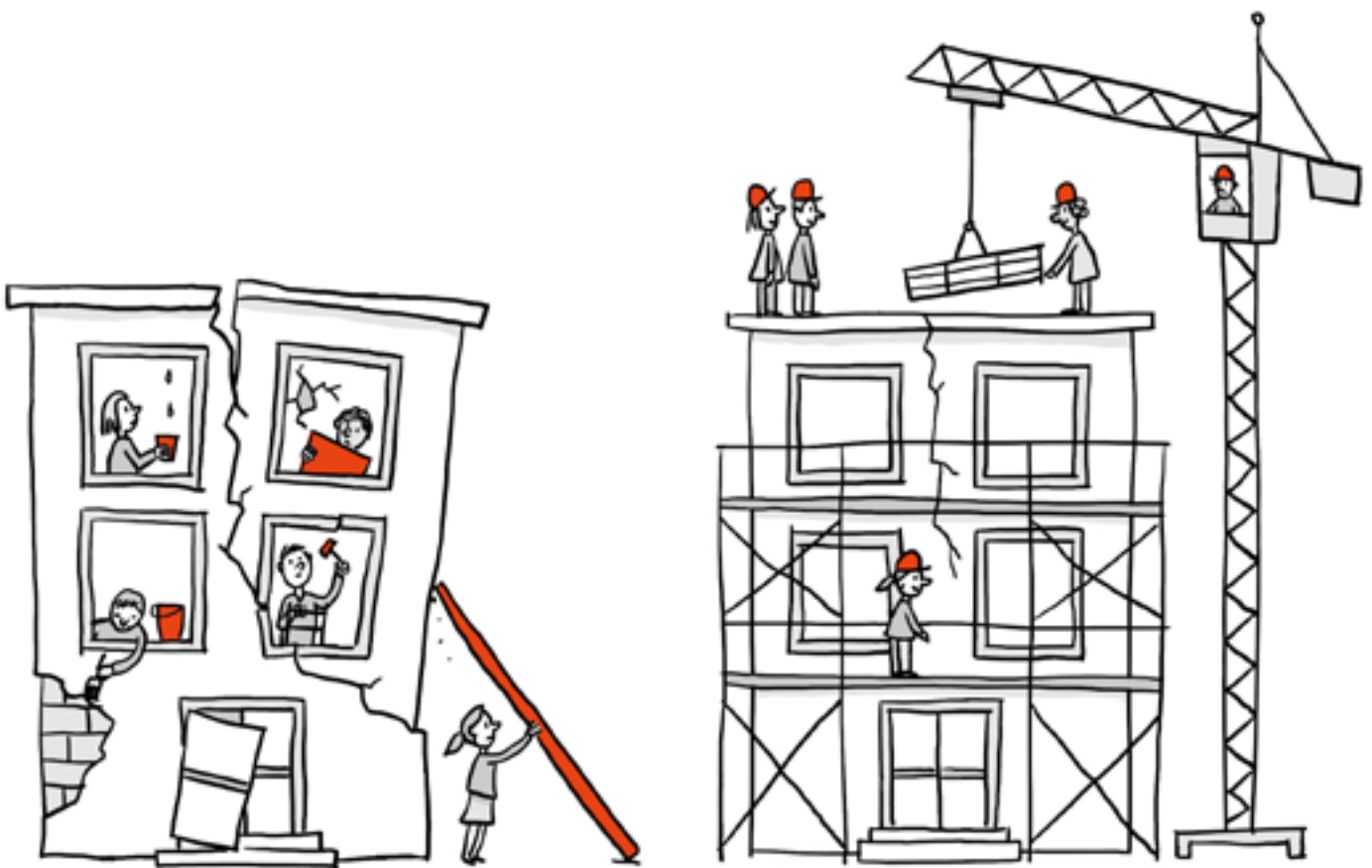
In diesem Sinne brauchen die unternehmerischen Dienstleistungen und Produkte in der Zukunft eine Ausrichtung, die den Menschen, auch als Gemeinschaft in einer umfassenden Weise dienlich sind.

Im November 2021 ist Joël Weser zu Gast in der RKW Podcast-Reihe „Zukunftskompetenzen“.

Dort erwarten Sie weiterführende Gedanken und Reflexionen zu „wesentlichen“ Führungskompetenzen.



# Die Zukunft der Führung ist ungewiss – welche Führungskompetenzen heute und morgen gefragt sind



**René Wagener** ist Director in People Advisory Services bei EY in der Change- und Organisationsberatung. Sein Weg führte vom Führungskräftetrainer für Malik Management über Porsche Consulting als Prozessberater in der Industrie bis zu weiteren Unternehmensberatungen. Er ist als systemischer Organisationsberater (Hephaistos) und Wirtschaftsmediator zertifiziert. Bevor er in die Beratung einstieg, hat er Jura und Organisationspsychologie studiert. Kontakt: [rene.wagener@de.ey.com](mailto:rene.wagener@de.ey.com)



Schon 2019 hat eine XING Studie ergeben, dass 50% der Befragten bereit wären, auf bis zu 25% Gehalt zu verzichten, wenn sie dafür einen Job hätten, der sie mit Blick auf ihren persönlichen Sinn mehr anspricht. Viele Menschen wagen aktuell Schritte in Selbständigkeit oder Jobwechsel, da sie die letzten 12 Monate vertieft nachdenken konnten und mussten. Das bedeutet für Führung: Die Erwartungen haben sich in kurzer Zeit verändert und sind nicht mehr nur abstrakter Dialog auf Podien unter Fachleuten.

Menschen verlangen Veränderungen in der Art zu führen und geführt zu werden. Und das ist kein abgehobenes, abstraktes Phänomen in einem anderen Land, sondern konkret und vor Ort in unserem Arbeitsleben. Es ist eine Veränderung hin zu Selbstführung und Selbstorganisation von Menschen, die vorher eingebettet in das Alltagsgeschäft weniger über ihr individuell berufliches Warum, Wozu, Wie und Was nachdenken konnten. Das Corona-bedingte „Zurückgeworfen sein“ auf sich selbst hat auch mehr Tiefgründigkeit in der Diskussion um organisationales Miteinander erzeugt.

**Aber warum wird nach einer „anderen“ Qualität von Führung gesucht? Zwei Umstände zeichnen sich in den Change-Projekten ab, die ich begleite:**

- 1. *Veränderungen aufgrund von Corona: Homeoffice, Führen auf Distanz und hybrides Arbeiten*  
Was vor Corona im (sanften) Getöse des Arbeitsalltages unterging, drängt nun nach vorne: „Warum mache ich diese Arbeit eigentlich? Befriedigt sie mich?“ Menschen wurden einerseits „dünnhäutig“, im Sinne von „reizbar“, andererseits grübeln sie mehr als sonst und werden „gefühliger“. Darauf kann, muss und darf (!) Führung reagieren.

- 2. *Wertpluralismus und die Zusammenarbeit von Generationen*

Eine „andere“ Qualität der Führung und Zusammenarbeit wird schnell mit dem Wertewandel und den Generationen Y/Z (geboren ab 1980/1995) in Verbindung gebracht: Wenn der eine Mitarbeitende das „Wie“ seiner Arbeit an seinen (persönlichen) Werten ausrichtet, die denen anderer Mitarbeitenden widersprechen, dann bekommt dieser Konflikt - anders als beim abstrakten gesellschaftlichen Wertedialog - unmittelbare Relevanz.

Ich beobachte auch, dass diese Diversifizierung eher alters- und lebensphasenunabhängig als mit Generationenklassifizierungen (Babyboomer, X, Y, Z) zu fassen ist. Hinzu kommt: Diskussionen über individuellen oder unternehmerischen „Purpose“ führen kein Nischendasein mehr, sondern gehören zu einem (arbeits-)gesellschaftlichen Diskurs unter dem Schlagwort „New Work“. In den Teams, mit denen ich arbeite, zeigt sich das dann so: „Es passt so nicht mehr, wie unsere Teamleiterin uns führt.“ oder „Ich erreiche meine Teammitglieder nicht mehr so wie vorher - ich habe das Gefühl, dass der echte Kontakt fehlt.“

Dass zu diesem Zeitpunkt noch nicht benannt werden muss, was für eine „andere“ Art der Führung oder Zusammenarbeit das sein soll, entlastet viele. Klar ist aber: Führung soll über das Sachlogische hinausgehen und auf das reagieren, was „Corona in der Zusammenarbeit mit uns angestellt hat“. Auch daran kommt keine Führungskraft mehr vorbei, ob sie will oder nicht.

Gefolgschaft oder das „Sich-führen-lassen“ basiert auf einem psychologischen Vertrag (Argyris), der kaum offengelegt und schon gar nicht explizit verhandelt wird. Aber er wirkt bei allem, was einzelne Mitarbeitende im Berufsalltag tun und entscheiden – und auch, ob sie Führung zulassen oder nicht. Wird dieser Vertrag aus Sicht der Geführten schlecht erfüllt, wird er womöglich aufgekündigt.



### Ein neues Zusammenarbeitssystem entsteht

Ich begleite Teams bei der Fragestellung „Wie wollen wir als Team miteinander arbeiten, führen und geführt werden?“ oft mit einer Workshop-Reihe. Zu einem „Soll“ der Zusammenarbeit kommen die Teams nicht, ohne dass alle ihr eigenes „Ist“ durchdenken und sich Meinungen darüber bilden, was sich in den letzten 12 Monaten individuell mit Blick auf Kompetenzen, Selbstführung und Motivation verändert hat. Ergebnis ist immer eine konkrete, neue Ausgestaltung von Führung und Zusammenarbeit bis auf die Detailebene – zusammengefasst in einem eigenen Modell, als Poster oder Canvas mit einem (knappen) Dutzend Themen und Vereinbarungen.

### Die i-Frage als Beispiel für konkrete Techniken

Auf dem Weg zum neuen Zusammenarbeitssystem helfen einfache Praktiken, die über die Sachlogik hinausreichen. Eine davon ist die i-Fragetechnik: Halten Sie im Team in Momenten inne, in denen es knirscht oder Sie die Vermutung haben, dass es um mehr als das Ausgesprochene geht (positiv wie negativ). Fragen Sie – sich erst still selbst – und dann das Team: „Worüber informiert das?“



Dabei ist die Formulierung wichtig: „informiert“ anstelle von „bedeutet“. Damit wird eine Meta-Betrachtung der Situation ermöglicht, die es zulässt, Informationen zu bekommen, wie ich mich und die anderen im Team gerade selbst wahrnehmen. Es drängt sich sofort die Frage auf: „Was ist (es denn, worauf ich versuche, mit Informationen zu antworten)?“

Hier unterbreche ich ab und zu und fordere zum Spaziergang auf, um nur diese Frage – „Was ist?“ – zu beantworten. Erst dann folgt „Worüber informiert mich das?“ Die Formulierungen und Zerlegung in zwei Teile beeinflussen die Deutung der Situation und führen damit zu einer „anderen“ Qualität von Dialog.

### Ein Beispiel:

Die Teamleiterin fragt, ob man sich im Team auf das „Du“ einigen soll: Eisiges Schweigen, obwohl alle wissen, dass das Thema schon kontrovers diskutiert wurde. Die Teamleiterin schwankt zwischen verärgert und verärgert. Sie könnte das Thema jetzt begraben oder kritisieren: „Also, wissen Sie! Ich bekomme doch mit, dass alle darüber reden, und nun bekommen Sie die Zähne nicht auseinander?!“

Die Frage „Worüber informiert das?“ bringt aus Sicht der Teamleitung zutage: „Ich bin verärgert. Offenbar hätte ich mit mehr Begeisterung gerechnet, dass ich als Teamleiterin den blauen Elefanten so souverän anspreche. Anstatt dessen treffe ich auf Schweigen. Ich sehe hier meine Führungsleistung wenig gewürdigt. Oh, dass so eine scheinbare Nicht-Würdigung mich anfeuert ist auch interessant. Warum wohl? Hm, ich bin etwas gereizt aus dem vorherigen Meeting. Ok, das hat nichts miteinander zu tun.“

Die Frage an das Team gestellt, kann hochinteressante Antworten liefern: Von „Ich finde das peinlich, mir geht das zu weit.“ bis „Ich merke, dass ich alle Hoffnung auf modernes Zusammenarbeiten hier aufgegeben habe.“. Klar wird dabei, dass Führung unterschiedlich reagieren kann und muss.

In diesem Sinne: Probieren Sie die i-Frage aus, die Reaktionen und Funde sind hoch spannend und ermöglichen Ihnen eine Führung, die über die Sachlogik und Alltagsaufgaben hinausgeht und Menschen in „echten Kontakt“ bringt. Genau das brauchen wir (wieder).

Mehr Antworten auf die Frage, welche Führungskompetenzen heute und morgen gefragt sind, erhalten Sie in einem [RKW-Podcast](#) mit René Wagner, der im Oktober veröffentlicht wird.

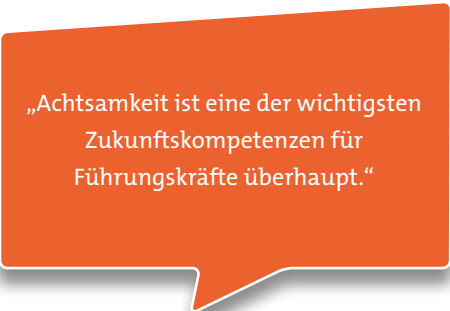


## Mit Achtsamkeit die kollektive Intelligenz entfesseln



**Matthias zur Bensen und Jutta Herzog** sind Gründer und Partner von *all in one spirit* und begleiten Entwicklungsprozesse in Organisationen. Sie haben wegweisende Methoden des Arbeitens mit kleinen und bis zu sehr großen Gruppen in den deutschen Sprachraum gebracht. Die in diesem Artikel beschriebenen und ein paar weitere kleine Werkzeuge sind Teil der Meeting-Methodik „Thinking Circle“, welche das Autorenduo lehrt und in Organisationen einführt. Kontakt: [info@all-in-one-spirit.de](mailto:info@all-in-one-spirit.de)

Na klar, brauchen wir gute Meetings. Angesichts der weit verbreiteten Unzufriedenheit mit dem, was in Besprechungsräumen tagtäglich abläuft, wird da keiner widersprechen. Weniger bewusst ist uns, dass Achtsamkeit das Schlüsselement für produktive Meetings ist.



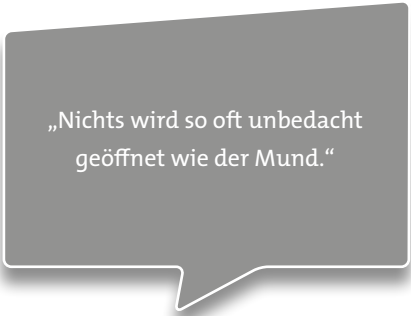
„Achtsamkeit ist eine der wichtigsten  
Zukunftskompetenzen für  
Führungskräfte überhaupt.“

In einer Welt, in der Wissensarbeitende und Wissensarbeit einen immer größeren Raum einnehmen, kommt dem gemeinsamen Gespräch und gemeinsamen Nachdenken eine nur schwerlich überschätzbare Rolle zu. Meetings sind der Ort, wo schwierige Fragen besprochen und neue Lösungen gefunden werden und wo aus unterschiedlichen Perspektiven etwas Innovatives entstehen kann.

Wie können nun Meetings so gestalten werden, dass alle Beteiligten richtig gut zusammen nachdenken und gemeinsam ein wirklich gutes, ein sogar schöpferisches Gespräch führen? Hier kommt die Achtsamkeit ins Spiel – eine Qualität, die wir vor allem beim Zuhören brauchen: Sie verlangt, dass wir anderen aufmerksam, hellwach, zugewandt, interessiert und ohne Unterbrechung zuhören. Zuhören, ohne das Gesagte gleich innerlich zu bewerten. Zuhören mit einer Haltung, die verstehen will. Zuhören, ohne die eigenen Argumente „nachzuladen“. Ganz präsent sein, bis derjenige, der spricht, sein letztes Wort beendet hat. Auch aushalten, wenn derjenige, der gerade spricht, Pausen macht, still wird, seinen Blick nach innen kehrt ... und nachdenkt, bevor er weiterredet. Denn in genau diesen Momenten werden Sprechende schöpferisch, finden etwas Neues in sich,

das er oder sie vorher so noch nicht gedacht hatten. Wenn allerdings jede kleine Sprechpause von anderen genutzt wird, um in das Gespräch hineinzugrätschen, dann tauchen solche Momente kaum auf. Dann ist das Gespräch nur ein Schlagabtausch, nicht aber eine Quelle innovativen Denkens.

Achtsamkeit braucht es aber auch beim Sprechen. Hier bedeutet Achtsamkeit vor allem, sich bewusst zu machen, ob man selbst jetzt mit Sprechen überhaupt „dran ist“. Will vielleicht jemand anderes schon seit einiger Zeit reden? Ist die Gruppe gerade bereit für meinen Beitrag? Und kann meine Wortmeldung jetzt überhaupt zum Thema beitragen? Das sind Fragen, die man sich stellen könnte, bevor man loslegt. Dass es so oft nicht läuft, haben die Chinesen in einem Sprichwort festgehalten:



„Nichts wird so oft unbedacht  
geöffnet wie der Mund.“

Ja, wir formulieren hier hohe Ansprüche. Und Sie als Leserin oder Leser mögen sich zu Recht fragen, wie diese Achtsamkeit in Meetings denn überhaupt erreicht werden kann. Doch es gibt einige kleine Werkzeuge, die es eigentlich sehr einfach machen, achtsame Meetings zu erzeugen. Von diesen wollen wir Ihnen hier drei vorstellen:

- Das erste Werkzeug kommt beim Beginn eines Meetings zum Einsatz. Es braucht am Anfang einen bewusst gestalteten Check-In – eine Art Ritual, das verlangsamt, das jeden ganz ankommen lässt und die Aufmerksamkeit steigert. Check-In bedeutet, dass zum Einstieg jeder gebeten wird, kurz über eine Frage nachzudenken und alle

dann reihum ihre Gedanken dazu der Gruppe mitzuteilen.

- In schwierigen Gesprächssituationen kann ein Redeobjekt helfen. Dann darf nur die Person sprechen, die diesen Gegenstand gerade in der Hand hat. Und kann sich die Zeit nehmen, nachzudenken, während sie spricht. Ein solches Redeobjekt kann man einmal in der Runde kreisen lassen, aber es gibt auch andere Formen des Umgangs mit ihm. Der leichtfüßige Gebrauch eines solchen Gegenstandes führt auf jeden Fall dazu, dass Menschen achtsamer zuhören und sprechen.
- Einen so genannten „Achtgeber“ zu installieren hilft ebenfalls. Ein „Achtgeber“ ist ein Mitglied der Gruppe, das während eines Meetings die Qualität des Dialogs und die Stimmung der Gruppe im Blick hat. Wenn dem „Achtgeber“ etwas auffällt, unterbricht er das Gespräch, lässt alle einen Moment still werden und macht dann einen Vorschlag (der z.B. darin besteht, im Moment mit einem Redeobjekt weiterzuarbeiten).

Wenn Sie sich Neues gerne mit einem Buch aneignen, dann empfehlen wir Ihnen „Circle. Die Kraft des Kreises“ von Christina Baldwin und Ann Linnea sowie „Time to Think“ von Nancy Kline (die deutsche Übersetzung dieses Buchs heißt auch Time to Think).

Im RKW-Podcast „Organisationale Achtsamkeit – Wie Achtsamkeit zu mehr Energie im Unternehmen führt“, der im Mai 2021 in der Reihe „Kompetenzen der Zukunft“ erschienen ist, erfahren Sie weitere inspirierende Details.

## Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

#### Redaktion:

Alexander Sonntag, [sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de), 06196 495 3230  
Sabine Erdler, [erdler@rkw.de](mailto:erdler@rkw.de), 06196 495 3207

#### Gestaltung:

Katja Hoffmann

#### Illustration:

Daniel Jennewein

#### Informationen:

[www.chefsachen.de](http://www.chefsachen.de), [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de)

#### Bildnachweise:

Bildnachweis: iStock – Andreas\_Zerndl, Akrain

**Stand:** Oktober 2021

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages