

FRIEDRICH ASSLÄNDER | ANSELM GRÜN

# spirituell führen



## Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

  
**Ohne Folie**  
Für unsere Umwelt



  
in Deutschland  
produziert

1. Auflage 2021

© Vier-Türme GmbH, Verlag, Münsterschwarzach 2021

Alle Rechte vorbehalten

*Erweiterte und aktualisierte Ausgabe des Titels  
»Spirituell führen - mit Benedikt und der Bibel«,  
Münsterschwarzach 2006-2016.*

Lektorat: Dr. Thomas H. Böhm, Dr. Matthias E. Gahr

Innenlayout: Dr. Matthias E. Gahr

Umschlaggestaltung: [www.deruhlig.com](http://www.deruhlig.com)

Umschlagmotiv: Thom Milkovic / [unsplash.com](http://unsplash.com)

Autorenfoto: Verlag J. Kamphausen, Bielefeld / Foto Koch, Kitzingen

Druck und Bindung: Pustet, Regensburg

ISBN 978-3-7365-0367-0

[www.vier-tuerme-verlag.de](http://www.vier-tuerme-verlag.de)

# Inhalt

Vorwort zur erweiterten Neuauflage . . . . .	11
Vorwort der ersten Auflage . . . . .	13
Hinweise zur Nutzung dieses Buches . . . . .	17
<b>1 Führen und geführt werden . . . . .</b>	<b>19</b>
1.1 Andere führen . . . . .	21
<i>Übung: Wie wurde ich geführt?</i> . . . . .	23
1.2 Führen aus Distanz . . . . .	26
<i>Praxistipp: E-Mail-Etikette</i> . . . . .	34
1.3 Sich selbst führen . . . . .	39
<i>Übung: Stille und Selbstbeobachtung</i> . . . . .	42
<i>Übung; Türhüterübung</i> . . . . .	46
<i>Übung: Die eigenen Gefühle beobachten</i> . . . . .	47
<i>Übung: Unangenehme Gefühle wegschicken</i> . . . . .	47
<i>Übung: Das »diagonale« Klopfen</i> . . . . .	48
1.4 Geführt werden . . . . .	49
<i>Übung: Liste der wichtigen Personen</i> . . . . .	54
Text zur Vertiefung: Führen lernen durch Sich-selbst-führen-Lassen . . . . .	55
<b>2 Kommunikation . . . . .</b>	<b>57</b>
2.1 Beziehungsebene und Inhaltsebene . . . . .	59
<i>Übung: Nachmeditation</i> . . . . .	63
<i>Übung: Die drei »A«</i> . . . . .	65
2.2 Zuhören . . . . .	66
<i>Übung: Aktiv zuhören</i> . . . . .	67

2.3	Fragetechnik . . . . .	69
	<i>Übung: Fragetechnik</i> . . . . .	69
2.4	Beziehungskultur . . . . .	74
	<i>Übung: Regelmäßige Treffen</i> . . . . .	82
	<i>Übung: Zwiegespräch im Unternehmen</i> . . . . .	85
	Text zur Vertiefung:	
	Über gute Kommunikation gemeinsam an Aufgaben arbeiten . . . . .	87
<b>3</b>	<b>Führen mit Zielen</b> . . . . .	<b>89</b>
3.1	Praxis der Zielbeschreibung . . . . .	92
3.2	Wunsch, Absicht, Ziel, Vision . . . . .	94
	<i>Übung: Sich selbst Ziele setzen</i> . . . . .	95
	<i>Übung: Selbsttest zu meinen Zielen</i> . . . . .	96
3.3	Vom Opfer zum Gestalter . . . . .	97
	<i>Übung: Selbstbeobachtung meiner »Jammerstrategien«</i> . . . . .	98
	Text zur Vertiefung: Entscheidungen treffen . . . . .	100
<b>4</b>	<b>Akzeptanz und Gefolgschaft</b> . . . . .	<b>103</b>
4.1	Wissen . . . . .	108
4.2	Können . . . . .	109
	<i>Praxistipp: Organisation</i> . . . . .	110
4.3	Soziale Kompetenz . . . . .	111
	<i>Praxistipp: Regelmäßige Rückmeldungen</i> . . . . .	112
4.4	Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit . . . . .	113
	<i>Praxistipp: Zur Steigerung der eigenen Glaubwürdigkeit</i> . . . . .	114
4.5	Persönlichkeit und Authentizität . . . . .	115
	<i>Praxistipp: Für den Weg zur Persönlichkeit</i> . . . . .	117
4.6	Führen von jungen Leuten . . . . .	118
	Text zur Vertiefung: Ehrfurcht vor den Menschen . . . . .	127

<b>5</b>	<b>Führen mit Werten</b>	<b>133</b>
5.1	Was sind Werte?	136
5.2	Führen nach den vier Kardinaltugenden	138
5.2.1	Gerechtigkeit	138
5.2.2	Tapferkeit	140
5.2.3	Das rechte Maß	141
5.2.4	Klugheit und Weisheit	143
5.3	Führen nach den drei christlichen Tugenden	145
5.3.1	Glaube	145
5.3.2	Hoffnung	146
5.3.3	Liebe	148
5.4	Abschließende Gedanken	150
	Text zur Vertiefung: Für eine menschlichere Welt	152
<b>6</b>	<b>Feedback – sachliche und emotionale Rückmeldungen</b>	<b>155</b>
6.1	Was ist Feedback?	156
	Übung: Wen kann ich loben?	156
	Übung: Wie reagiere ich auf Lob?	158
6.2	Feedback in der Praxis	160
6.3	Das Verstärkungs-Feedback	162
6.4	Das Entwicklungs-Feedback	164
	Text zur Vertiefung: Trösten und ermutigen	166
<b>7</b>	<b>Die Organisation als System</b>	<b>169</b>
7.1	Die Familie als erste Systemerfahrung	174
7.2	Organisations- und Systemaufstellungen	176
7.3	Familiensystem und Betriebssystem	180
7.4	Das vollständige System	182

7.5	Systemische Wurzeln . . . . .	184
7.5.1	Die biologischen Wurzeln . . . . .	184
7.5.2	Die geografisch-sozialen Wurzeln . . . . .	186
7.5.3	Die spirituellen Wurzeln . . . . .	187
	Text zur Vertiefung: Gemeinsam leben . . . . .	189
<b>8</b>	<b>Führen als spirituelle Aufgabe . . . . .</b>	<b>193</b>
8.1	Was ist Spiritualität? . . . . .	195
8.2	Führung in der Lehre des Jesus von Nazaret . . . . .	198
8.2.1	Führen als Dienen . . . . .	199
8.2.2	Dienen mit dem, was ich habe . . . . .	204
8.2.3	Dienen und Hören . . . . .	205
8.2.4	Tun, was ich schuldig bin . . . . .	207
8.2.5	Führen als Aufrichten . . . . .	208
8.3	Der Erste sei der Diener aller . . . . .	211
8.4	Menschen suchen Sinn . . . . .	214
	Text zur Vertiefung: Spirituelle Unternehmenskultur und »Unternehmensklima« . . . . .	216
<b>9</b>	<b>Spirituelle Wege . . . . .</b>	<b>219</b>
9.1	Meditation . . . . .	222
9.2	Christliche spirituelle Wege . . . . .	224
9.3	Zen . . . . .	227
9.4	Andere Traditionen . . . . .	229
9.5	Spiritualität im Alltag . . . . .	231
9.6	Der Weg der Dankbarkeit . . . . .	233
	Übung: Dankbarkeit für das Gute . . . . .	235
	Übung: Dankbarkeit für das Ärgerliche . . . . .	236

9.7	Der Weg der Achtsamkeit . . . . .	238
	Übung: <i>Langsamer essen</i> . . . . .	238
	Übung: <i>Meditatives Gehen</i> . . . . .	239
	Übung: <i>Die drei »D« auf dem spirituellen Weg</i> . . . . .	241
	Text zur Vertiefung: Benedikts Kunst des spirituellen Lebens . . . . .	242
	<b>Schlussgedanken . . . . .</b>	<b>245</b>
	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>247</b>
	Agenturen für Vermittlung in soziale Projekte: »Corporate Volunteering« . . . . .	247
	Meditationskurse . . . . .	247
	Literaturverzeichnis mit Kommentaren . . . . .	248
	Die Regel des heiligen Benedikt und seine Spiritualität . . . . .	248
	Meditation und Spiritualität . . . . .	250
	Führung und Kommunikation . . . . .	251
	Systemische Ansätze und Organisationsaufstellungen . . . . .	252
	<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>254</b>

## Führen und geführt werden | 1

*So wisse der Abt:  
Die Schuld trifft den Hirten,  
wenn der Hausvater an seinen Schafen  
zu wenig Ertrag feststellen kann.*

*Regel Benedikts 2,7*

*... mir geschehe, wie du es gesagt hast.*

*Lukasevangelium 1,38*



## 1.1 | Andere führen

**FA** Wie geht »führen«? Die vielen Definitionen, die es zum Begriff »Führung« gibt, beinhalten in der Mehrzahl zwei Aspekte: Diese sind (1) Beeinflussung von Verhalten und (2) Zielorientierung. Kurz formuliert: **Führung ist zielorientierte Beeinflussung von Menschen.** Damit lässt sich jenseits aller Führungstheorien und Führungsideologien das Thema auf zwei entscheidende Elemente reduzieren, **Ziele und Beeinflussung.**

Wir sollten diese Definition jedoch ganzheitlich verstehen. Ziele schließen nicht nur das betriebliche Ergebnis, sondern auch die beteiligten Menschen – auch die Führenden selbst – mit ein. Das Beeinflussen berührt auch die Persönlichkeitsentwicklung der Geführten und des Führenden. Und es umfasst auch die Dimension des Geführt-Werdens, des bewussten Annehmens und Zulassens.

Unternehmensziele dienen der Orientierung und der Ausrichtung der Mitarbeiter und der Organisation. Von besonderer Bedeutung sind dabei nicht in erster Linie die vereinbarten Jahresziele und die mittel- und langfristigen Zielplanungen, sondern die grundsätzlichen Ziele, die zur Identität des Unternehmens führen. Dazu gehören der Unternehmenszweck, die Vision und die Werte, wie sie sich im Leitbild niederschlagen. Sie stellen ein Ideal dar, das im besten Fall allen als ständiges Ziel vor Augen ist. Hier ist zu fragen: Wer sind wir und wer wollen wir sein? Woran wollen wir gemessen werden? Welchen Beitrag leisten wir für die Menschen – für unsere Kunden und unsere Mitarbeiter – und für das soziale Umfeld des Unternehmens?

Unternehmensziele dienen der Orientierung und der Ausrichtung der Mitarbeiter und der Organisation. Von besonderer Bedeutung sind dabei nicht in erster Linie die vereinbarten Jahresziele und die mittel- und langfristigen Zielplanungen, sondern die grundsätzlichen Ziele, die zur Identität des Unternehmens führen. Dazu gehören der Unternehmenszweck, die Vision und die Werte, wie sie sich im Leitbild niederschlagen. Sie stellen ein Ideal dar, das im besten Fall allen als ständiges Ziel vor Augen ist. Hier ist zu fragen: Wer sind wir und wer wollen wir sein? Woran wollen wir gemessen werden? Welchen Beitrag leisten wir für die Menschen – für unsere Kunden und unsere Mitarbeiter – und für das soziale Umfeld des Unternehmens?

Messbare, auf Zahlen reduzierte Ziele haben in der Erfolgsbetrachtung des Unternehmens ihren Sinn, als Steuerungsinstrumente sind sie jedoch von nachgeordneter Bedeutung. Wesentlich ist die geistige Ebene – die der Werte und Visionen –, die unternehmerisches Tun in einen größeren Zusammenhang bringt.

Es lohnt sich darüber nachzudenken, was Unternehmen auszeichnet, die schon sehr lange erfolgreich tätig sind. Wir finden in allen Traditionsunternehmen **wertorientierte** Prinzipien und Grundsätze – die den Umgang miteinander und die Qualität der Außenleistung festlegen. Berühmt ist die Regel Benedikts, nach der seit über 1 500 Jahren die Klöster der Benediktiner geführt werden, die bis zum heutigen Tag geistiges Leben und wirtschaftlichen Erfolg miteinander verbinden. Bekannt sind auch die Geschäftsprinzipien von Robert Bosch – zum Beispiel sein Motto: »Lieber verliere ich Geld, als das Vertrauen meiner Kunden«. Für das Unternehmen Freudenberg mit weltweit über 30 000 Mitarbeitern ist soziale Verantwortung seit der Gründung vor über 150 Jahren ein wesentlicher Unternehmensfaktor. Bereits das Gründerehepaar stiftete einen Unterstützungsfonds zum Ausdruck der »Wertschätzung der gemeinsamen Arbeit aller Mitarbeiter«.

Die Identität des Unternehmens ist die Basis für die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Unternehmen haben eine Geschichte – genauso wie Völker eine Geschichte haben. Von dieser Geschichte geht eine starke Kraft aus, sie bindet die Menschen und gibt ihnen das Bewusstsein, bedeutend und wertvoll zu sein. In erfolgreichen, gut geführten Unternehmen sind die Mitarbeiter stolz dazuzugehören.

Bei Fusionen und Firmenverkäufen wird oft sehr fahrlässig mit dieser Identität umgegangen. Es wird übersehen, dass die Identifizierung der Mitarbeiter mit diesem Unternehmen – und damit ihre Motivation und ihr Engagement – verloren geht, wenn das Unternehmen selbst seine Identität verliert. Der Betriebsleiter eines Chemiewerkes hat das so ausgedrückt: »Ich arbeite seit 30 Jahren in diesem Betrieb und inzwischen für das vierte Unternehmen. Dreimal haben wir den Namen gewechselt. Ich habe keine Lust mehr, mich für irgendwelche geldgierigen Aktionäre krumm zu buckeln«. Wenn der Chef so denkt, dann kann man sich leicht ausmalen, wie die Mitarbeiter denken. Ein sehr hoher Krankenstand und wachsende Qualitätsprobleme in diesem Werk waren klare Indizien für das schlechte Betriebsklima.

Die Geschichte, die Tradition, die gelebten Werte und Prinzipien sind die lebendige Wirklichkeit eines Unternehmens oder einer Organisation. (Logo und Corporate

Identity sind die Symbole, die äußeren Zeichen.) Führen heißt, die Werte bewusst zu machen und die Einhaltung der Werte einzufordern. So entsteht eine Unternehmenskultur. Werden nur noch die Zahlen gesehen, dann geht der Blick am Wesentlichen vorbei. Führung – insbesondere wenn sie motivierend sein will – wird in einer »Zahlenkultur« immer schwerer, weil Menschen wenig Sinn darin sehen, immer größere Bilanzsummen zu erzeugen oder das Vermögen von anderen zu vermehren.

Die Möglichkeiten der Beeinflussung von Menschen werden in Führungsseminaren häufig auf eine Frage reduziert: »Was kann ich tun, damit die anderen das tun, was ich will?« Das wird dann als »Motivation« bezeichnet. Dahinter steckt die mechanistische Auffassung, dass Menschen wie Maschinen bewegt werden können, wenn man nur ihre »Bedienungsanleitung« kennt. In der Schule wird dieses mechanistische Weltbild gelehrt und nun haben wir im Alltag Probleme, wenn uns dieses Weltmodell – insbesondere im Umgang mit Menschen – nicht weiterbringt.

Wir können jedoch auf unsere eigenen Erfahrungen von Führung zurückgreifen – auf die Beobachtung, wie wir selbst geführt wurden von Eltern, Lehrern, Vorgesetzten, Trainern, Kollegen, Ehepartnern. Wie haben diese Personen mein Verhalten beeinflusst? Was habe ich dabei positiv, was negativ erlebt? Was haben diese Menschen konkret getan, was aus heutiger Sicht als Führung bezeichnet werden kann?

## Wie wurde ich geführt?

## ÜBUNG

1. Schreiben Sie die Namen von drei bis fünf Personen auf, von denen Sie geführt wurden.
2. Notieren Sie die konkreten Verhaltensweisen und Aktivitäten dieser Personen, die Sie als Führung erlebt haben.
3. Bewerten Sie jedes Verhalten, wie Sie es im Rückblick sehen:
  - + +        war für mich sehr hilfreich und förderlich
  - +         war für mich hilfreich
  - war für mich weniger hilfreich
  - –        war für mich sehr problematisch
  - +/-        war sowohl hilfreich als problematisch

4. Welche Werte, Prinzipien und Glaubenssätze wurden Ihnen dabei vermittelt?
5. Schreiben Sie auf, welche dieser Erfahrungen in Ihrem eigenen Führungsverhalten heute wirksam sind und welche Sie verbessern oder vermeiden möchten.

Die Möglichkeiten zu führen – die Mittel der Beeinflussung – sind so mannigfaltig wie menschliches Verhalten insgesamt. Manche Menschen schweigen beispielsweise und erzeugen mit dem Blick Schuldgefühle. Andere werden laut.

Lob und Anerkennung erleben wir meist als wohltuend und anspornend. Wenn wir jemanden bewundern, versuchen wir sein Verhalten nachzuahmen, er wird zum Vorbild.

Als entscheidend für »Führung« erweisen sich drei Bedingungen:

- ▶ **Es kommt zu einer Beziehung zwischen den Menschen.** Beziehung zwischen Menschen entsteht durch gute Kommunikation, das heißt wenn neben der Sach- oder Inhaltsebene ein emotionaler Kontakt entsteht. Gefühle wie Sympathie – aber auch Antipathie – machen Beziehungen menschlich. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit, Gefühle zuzulassen und zu zeigen.
- ▶ **Es werden Zielvorstellungen als Erwartungen oder Forderungen wirksam.** Ziele – als *Management by objectives* ein klassisches Führungsmodell – haben eine Schlüsselfunktion. Sie geben Orientierung und richten die Kräfte in eine bestimmte Richtung aus. Wir sollten zuerst lernen uns selbst Ziele zu setzen und sie umzusetzen, bevor wir Ziele mit Mitarbeitern vereinbaren. Eigene Ziele machen die Arbeit an uns selbst konkret und uns als Führende glaubwürdig. Seneca hat vor 2000 Jahren schon bemerkt: »Wer nicht weiß in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.«
- ▶ **Das Verhalten wird gesehen, bewertet und dem Geführten rückgemeldet.** Die Kombination von Zielen und Rückmeldungen – oft als Feedback bezeichnet – ist ein einfaches, aber sehr praktikables Modell von Führung. So wie wir einen Spiegel brauchen um unser Gesicht zu sehen, so brauchen wir die Rückmeldung von anderen, um unser Verhalten einschätzen zu können. Menschen erleben die Rückmeldung als Wertschätzung und werden in ih-

rem Verhalten zunehmend sicherer, wenn sie von anderen erfahren, wie sie erlebt und gesehen werden.

Führung in einem betrieblichen Kontext bedeutet, eine Leistung unter Mitwirkung von »Mit-Arbeitern« zu erbringen. Salopp gesprochen: Führungskräfte haben dafür zu sorgen, dass die Arbeit gemacht wird. Es geht beim Führen also um eine entscheidende Frage: Wie können Menschen dahingehend beeinflusst werden, dass sie die erwünschten Arbeiten im Betrieb machen? Damit ist nach effizienten Mitteln der Beeinflussung – wie zum Beispiel Führungsstil, Kommunikation, Führungsgrundsätze und Führungsverhalten – gefragt. Dieser eher mechanistische, aber alltagstaugliche Teilbereich von Führung muss ergänzt werden durch Fragen nach Ethik, Sinnhaftigkeit, ganzheitlich-systemischen Aspekten und spirituellen Dimensionen von Führung.

Führung verbinden die meisten Menschen mit der Vorstellung einer Über- und Unterordnung. Eine Überordnung in einer Führungsposition bringt die Pflicht mit sich, Führung auszuüben und die damit verbundene Macht anzunehmen. Nur so können Organisationen funktionieren. Wenn der Vorgesetzte diese Funktion nicht wahrnimmt, leidet nicht nur die Effizienz der Aufgabenerfüllung, sondern dies hat auch negative Auswirkungen auf die geführten Menschen. Die Ausübung von Führung – auch im Sinne von Machtausübung – gibt den Geführten Sicherheit und Orientierung in fachlicher und in sozialer Hinsicht.

Wirtschaftliche Ziele, auch monetäre Ziele – als Gewinn oder bei Non-Profit-Unternehmen als Kostendeckung – sind existenziell notwendig. Wenn diese Ziele zum Selbstzweck werden, wenn Gewinnsteigerungen oder -maximierungen »angebetet« werden wie ein »Goldenes Kalb«, dann wird das Wesentliche übersehen: der tiefe und ethisch legitimierte Sinn des Unternehmens, nämlich Leistungen und Güter für Menschen zu erstellen. Dieser Verlust der Orientierung am Menschen zeigt sich dann im Führungsstil und im Menschenbild. Mitarbeiter werden zu Kostenstellen und ihre Entlassung zum Mittel der Kostensenkung.

Gute Führung sieht sowohl das Ganze und seine Einbindung in größere Zusammenhänge als auch den einzelnen Menschen. Führen heißt auch immer, im Geführten Leben zu wecken und ihm zu dienen, wie Jesus das fordert. Das ist die eigentliche Herausforderung. Wenn wir den Menschen als spirituelles Wesen, als Abbild Gottes sehen, dann ist die Entwicklung von Menschen – und damit Führung – im Kern eine spirituelle Aufgabe, der wir um so besser gerecht werden können, je mehr wir selbst unser eigenes Leben als spirituelle Herausforderung sehen und annehmen.

## 1.2 | Führen aus der Distanz

<sup>FA</sup> Was verändert sich in der Führung, wenn wir uns nicht mehr regelmäßig, täglich oder bei Bedarf persönlich treffen und sehen, sondern auf einen Bildschirm schauen, oft am Handy oder Tablet und aus einem Lautsprecher oder Kopfhörer den anderen hören? Die Einen frohlocken, der **Segen der Digitalisierung** werde nun offensichtlich. Andere klagen, es gehe **Wesentliches verloren**. Es ist wohl beides richtig mit der Maßgabe: Je nachdem, wie wir damit umgehen.

Fakt ist, **Online-Kommunikation** ist ein wichtiger Bereich der globalen Digitalisierung, er funktioniert und wird schon ziemlich lange genutzt, nun auch vermehrt von jenen, die sich bisher dagegen gesträubt haben. Dadurch werden Reisen und die damit verbundenen **Kosten und Zeit** erspart. Skype, Zoom und andere Dienste ermöglichen, sich ohne großen Aufwand und Kosten »öfter zu sehen«. Darin liegt auch eine Gefahr, wenn es schnell und einfach geht, dann ist die Schwelle niedrig, schnell mal ein Meeting einzuberufen und die Häufigkeit und die damit verbundene zeitliche Belastung wächst. Wir haben das mit den E-Mails erlebt. Schnell mal eine Mail zu schicken, manche schicken die gleich an viele Empfänger, um die Bedeutung der eigenen Person zu unterstreichen, ist viel einfacher, als einen Brief zu schreiben. Und es kostet nichts. Nun werden wir alle von Mails überschwemmt. Diese Tendenz ist nun auch bei Online-Meetings und Webinaren zu sehen.

Ein **großes Plus ist das »Sehen«** unseres, ggf. unserer Gesprächspartner. Es entsteht eine umfassendere Beziehung als am Telefon, da zwei Sinnesorgane, **Auge und Ohr beteiligt** sind. Das wird von vielen als Bereicherung erlebt, da wir von Kindheit an gewöhnt sind, auditorische Informationen gemeinsam mit optischen Eindrücken zu verarbeiten. Der Blickkontakt ist ein entscheidender Teil einer angenehmen Kommunikation. **»Schön, dich zu sehen«** wird per Video häufig und ohne großen Aufwand möglich.

Viele Dienste ermöglichen die Einbindung von 50 oder 1.000 Teilnehmern per Mausclick. Da fast alle Notebooks heute mit Kamera und Mikrofon ausgestattet sind, bestehen die technischen Voraussetzungen bereits weitgehend. **Die rasante Entwicklung der technischen Unterstützung von Online-Meetings** eröffnet neue und neuartige Möglichkeiten der Kommunikation, wie Einbindung von Präsen-

tionen, Whiteboards oder virtuelle Flipcharts, automatische Dokumentation, man kann Teilnehmer in beliebig viel Gruppenräume schicken, Teamprozesse mit Avataren simulieren und vieles mehr.

**Online-Kommunikation** erfordert jedoch einen **Lernprozess**, um sich das Andersartige und das Neue bewusst zu machen und es sinnvoll zu nutzen. Die zentrale Frage ist: Was müssen wir beachten, damit es uns mit diesen Kommunikationsformen gut geht? Das Internet ist voll mit Tipps und Angeboten.

Die Führungsrolle wird nun dahingehend erweitert, diesen **Lernprozess**, einschließlich des eigenen Lernens, anzustoßen und ihm den Raum und die Bedeutung zu geben, die erforderlich sind. Es stehen Entscheidungen an: Mit welchen Tools wollen wir arbeiten? Wie eignen wir uns die **erforderlichen Online-Kompetenzen** an? Wie können wir jene Kollegen mitnehmen, die sich mit der neuen Technik schwertun oder sich dagegen sträuben? Oft haben Führungskräfte für diese Fragen keine Zeit, geben diesen **Veränderungsprozessen** keinen Raum, sondern erwarten, dass die Menschen das einfach können oder sich das selbst aneignen. Die Folge ist Stress bei den Betroffenen und innerer Rückzug.

Bei der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie (IT) seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde in vielen Unternehmen deren zentrale Bedeutung rasch erkannt. In vielen Unternehmen wurde IT ein eigenes Vorstandsressort. Es ist durchaus sinnvoll, analog dazu einen **Verantwortlichen für Online-Kommunikation** zu benennen, ebenso für **das große Feld der Digitalisierung**, um die damit verbundenen Aufgaben und Probleme zielorientiert zu steuern und die sich ergebenden **Vorteile zu nutzen**, vor allem auch um Regeln für einen sinnvollen Umgang damit zu entwickeln.

In dem Maße, wie sich **Online-Meetings als Standardkommunikation** bewähren und durch Corona auch erzwungen werden, lösen sie dauerhaft viele Dienstreisen ab. Damit entfallen die statuträchtigen Flugzeugreisen in den höheren Preisklassen und Übernachtungen in teureren Hotels. Mit dem **Verlust dieser Statussymbole** geht auch die sich daraus ergebende **Identität** verloren. Das wird noch dadurch verstärkt, dass wir vor dem Bildschirm alle gleich sind. Die Fenster sind gleich groß und alle haben weitgehend gleiche Möglichkeiten sich einzubringen. Die mit Statussymbolen unterlegte Rolle, in die ein Chef schlüpfen konnte, durch Ernennung, Dienstwagen, Titel, Größe von Büro und Schreibtisch, und was immer auch identitätsstiftend war, löst sich auf.

**Inhalt und Akzeptanz von Führung** verschieben sich damit noch mehr als bisher von der Fach- und Methodenkompetenz in Richtung sozialer und **spirituell-geistiger Kompetenz**. Die Geführten schauen immer mehr auf Persönlichkeit, Authentizität und Menschlichkeit, bevor sie Gefolgschaft leisten.

Die Veränderung in den **Mitteln zur Beeinflussung von Menschen und zur Steuerung des betrieblichen Geschehens** folgt einer technisch induzierten Linie, ist aber auch Ausdruck des vorherrschenden Menschenbildes. Wenn wir Menschen für grundsätzlich faul halten, dann greifen wir zur repressiven Machtausübung durch Bestrafen, vornehm nennen wir das **»Druck ausüben«**. Druck löst immer Abwehr und Rückzug aus und verzehrt sehr viel Energie. Führen mit Angst und Druck funktioniert immer weniger, schon gar nicht gegenüber qualifizierten Leuten.

Auch Führung aus der fachlichen Überlegenheit gehört der Vergangenheit an. Früher konnte der Meister alles vormachen, er war Experte in seinem Fach. Durch die Spezialisierung und Automatisierung ist das Wissen auf die nachgeordneten Ebenen und auf viele verteilt. In der Folge wurde die Bedeutung der **Methodenkompetenz** entdeckt und die Wirksamkeit von sozialer und emotionaler Kompetenz, die heute in der Führung von Menschen eine zentrale Rolle spielen. Auf Unternehmensebene kommen **visionäres, strategisches Denken** und Durchsetzungskraft hinzu.

Wenn wir uns selten persönlich sehen, wird die **geistig-spirituelle Kompetenz** zur entscheidenden Quelle von Führungsakzeptanz mit wachsender Bedeutung von Qualitäten wie **Vertrauen, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Authentizität**. Die Sinnhaftigkeit, der **»purpose« des Unternehmens** und die Frage nach der Essenz ist das, was Führungskräfte zunehmend vermitteln müssen: **»Was zeichnet uns im Tiefsten aus?«** **Leitbild und Wertekataloge** wirken erst dann gemeinschaftsbildend und zielführend, wenn **sie auf etwas Sinnvolles, Bedeutendes bezogen** sind, das ein enges ICH und WIR übersteigt.

Die Möglichkeit, sich jederzeit mit beliebig vielen Menschen in **einem virtuellen Besprechungszimmer** zu treffen, auch in selbstbestimmten Gruppen, die jemand einlädt, eröffnet neue umfassende Informationsmöglichkeiten und auch gruppendynamische Prozesse mit neuen Einflussmöglichkeiten. **Der Führungskraft entgleiten die Kontrollmöglichkeiten** darüber, wer was mit wem bespricht. Gruppen treffen immer häufiger ohne Rückfragen beim Vorgesetzten schnelle Entscheidungen. Der Einzelne fühlt sich durch die Gruppe abgesichert. Das ist eine **Machtverschiebung** und Auflösung von Hierarchie, die rasch zunimmt.

Die **Überwachung** von Mitarbeitern im Homeoffice per »Schnüffelsoftware« ist in Deutschland nur bei begründeten Ausnahmen zulässig. Dazu gibt es auch ein Bundesarbeitsgerichts-Urteil (Az.: 2 AZR 681/16). Arbeitsproduktivität lässt sich damit sowieso nur sehr begrenzt messen, da diese Programme, sog. Keylogger-Software, nur Quantität erfassen, zum Beispiel die Zeit vor dem PC, oder die Anzahl der Tastaturanschläge, nicht aber Qualität, auf die es eigentlich ankommt. Es lassen sich damit auch besuchte Internetseiten und die Häufigkeit und Länge von Pausen messen. Sie sind auf jeden Fall der Beweis für **fehlendes Vertrauen**, das in der neuen Arbeitswelt jedoch eine Schlüsselstellung innehat.

Die wachsende, technisch induzierte, räumliche Distanz zwischen Geführten und Führer bei der Online-Kommunikation gibt den Geführten neue Freiheiten, bringt aber auch neue Herausforderungen und Probleme mit sich. **Mitarbeiter** müssen nun lernen, **sich selbst gut zu führen**, da niemand mehr hinter ihnen steht. Zusätzlich treffen alle auf eine neue Herausforderung, oft **allein und ohne menschliche Nähe** zu sein. Die Klagen von Mitarbeitern über **Vereinsamung**, auch spöttisch **Fern-Einsamung** genannt, nehmen zu. Die Folge ist ein inneres Wegdriften, der Bezug zum Unternehmen und zu Kollegen geht verloren. Begleitet wird das von seelischer Leiderfahrung und den möglichen gesundheitlichen Folgen.

Die amerikanische Psychologin Holt-Lunstad, Professorin für Psychologie an der Brigham Young University im US-Bundesstaat Utah, hat in zwei Meta-Analysen, in der die Erkenntnisse aus 148 Studien beziehungsweise 70 Studien zusammengefasst wurden, die Folgen von sozialer Isolation untersucht. Sie kam zu der alarmierenden Erkenntnis, dass »soziale Eingebundenheit« für Gesundheit und Lebenserwartung eine größere Bedeutung hat, als Sport, 15 Zigaretten täglich oder Übergewicht. Sozial isolierte Menschen hatten ein schlechteres Immunsystem und waren anfälliger für Herzkrankungen, Diabetes und andere Erkrankungen.

Der Psychologe Sheldon Cohen und seine Kollegen von der Carnegie Mellon University in Pittsburgh untersuchen seit mehr als 30 Jahren in Experimenten, warum manche Menschen an Erkältungsviren erkranken und andere, unter den gleichen medizinischen Bedingungen, keine Symptome entwickeln. Neben ausreichendem Schlaf (mehr als 7 Stunden) und mindestens zwei Mal Sport pro Woche, ist die Anzahl der sozialen Rollen der entscheidende Faktor. Wer nur eine bis drei Rollen innehatte, erkrankte rund vier Mal häufiger an Erkältungsbeschwerden als eine Person mit sechs oder mehr sozialen Rollen. Das Gefühl, sozial eingebunden zu sein, zum Beispiel als Eltern, Partner, Kollege, in einem Team oder im Ehrenamt ist wohl

für unsere Widerstandskraft entscheidend (im Internet gibt es zu diesen Erkenntnissen zahlreiche Artikel).

Ein Lockdown, wie er im Jahr 2020 mehrmals zur Eindämmung der Verbreitung des SARS II Virus in vielen Ländern verhängt wurde, verhindert zwar die Verbreitung des Virus, schwächt aber durch soziale Isolation die Immunstärke vieler Menschen. Das kann auch einer der Gründe dafür sein, warum alte, häufig einsame Menschen mit wenigen sozialen Rollen, besonders anfällig für das Virus sind.

Das Thema **betriebliche Gesundheit** wird damit um neue Aufgaben erweitert. Wie können wir, besonders als Führungskraft, der Vereinsamung und der gefühlten Isolierung durch die wachsende Online-Kommunikation entgegenwirken? Wie kann ein Gefühl von Zugehörigkeit aufrechterhalten werden, wenn wir uns nur noch selten sehen? Wie kann die Identifizierung mit dem Unternehmen und das Erleben von Gemeinschaft bei den Mitarbeitern aufrechterhalten werden?

**Soziale Kontakte am Arbeitsplatz** sind eine starke Motivation, ein Arbeitsverhältnis einzugehen und aufrechtzuerhalten, oder gerade diese Arbeit anzunehmen. Das hat auch mit Veranlagung zu tun. Es gibt gesellige Menschen, für deren Wohlbefinden menschliche Nähe unabdingbar ist. Daneben gibt es andere, die lieber allein vor sich hinarbeiten, jedoch auch hin und wieder den Austausch brauchen.

Die **Doppelaufgabe von Führung**, Ergebnisse zu erzielen und Menschen mit ihren Potenzialen zu entwickeln, führt in der digitalisierten Welt zu zwei Hauptaufgaben:

1. Arbeitsprozesse werden immer mehr zum **Datenmanagement**, das die Informationsflut auch mit Hilfe von Automatisierung, einschließlich künstlicher Intelligenz, bewältigen muss. Dadurch werden Menschen von Routinearbeiten entlastet. **Relevante Daten und Wissen** müssen aber auch im richtigen Maß und zum richtigen Zeitpunkt für Entscheider verfügbar sein.
2. Menschen sind **soziale Wesen**, die in ihrem Denken, Handeln und Fühlen aufeinander bezogen sind. Daher brauchen wir neben der Arbeitsorganisation eine **Beziehungskultur**, die die Beziehung zu mir selbst und zu anderen nähernd und unterstützend gestaltet (siehe unten).

Ehemals war eine **Erfolgsquelle von Führung** die Fähigkeit, über **qualifizierte Informationen** zu verfügen. Mit der wachsenden Datenflut ist die **neue Herausforderung** nun **das Bewerten und Filtern** von unbegrenzt vorhandenen Informationen.

Die Glaubwürdigkeit von Führungskräften hängt nun ab von den Fähigkeiten, **Wesentliches vom Unwesentlichen zu unterscheiden**, und zu erkennen, was wahr, plausibel oder richtig ist. Die ständig wachsende Informationsgeschwindigkeit und Informationsmenge lassen kaum noch Zeit zum Nachdenken oder zum Reifen von Ideen und Projekten.

**Künstliche Intelligenz** kann vieles unterstützen, indem sie beispielsweise Verträge liest und auf Logikbrüche untersucht, oder Informationen auf ihren Wahrheitsgehalt prüft. Dokumente können auf Kernaussagen verdichtet werden. Rechner können unter Bewerbern eine Vorauswahl treffen. Das Ergebnis ist so gut, wie die eingegebenen Kriterien und Algorithmen schlüssig sind. Selbstlernende Programme entwickeln sich ohne Eingaben weiter, um immer bessere Ergebnisse zu liefern. Das, worauf der Rechner achten soll, ist aber **nicht nur eine Frage der Logik, sondern vor allem eine Frage der Werte** und der damit verbundenen Ziele und Absichten. Wenn etwas **be-Wert-et** werden soll, zum Beispiel Informationen, dann braucht es dazu entsprechende Werte, Maßstäbe und Kriterien. Gerade die Digitalisierung zeigt überdeutlich, dass das Wesentliche die Werte sind, als Basis der Programme, die danach die eingehenden Daten verarbeiten und bewerten.

Auf Führung wirkt die Digitalisierung wie ein Vergrößerungsglas. Schwächen und Stärken der Persönlichkeit, ihre wirklichen Fähigkeiten und ihr Charakter werden deutlicher sichtbar. Sehr problematisch wird es für Führungskräfte, wenn »Digitalisierung«, ähnlich wie bereits »Agilität« - für viele Menschen ist das bereits ein Schimpfwort - zu einer **Art Religion oder Heilslehre** wird. Der Glaube, neue maschinelle oder methodische Techniken würden Führungsdefizite kompensieren, ist ein Irrglaube und gefährlich, weil das Agieren mit **Begriffshülsen und modischen Schlagworten** schnell bloßgestellt wird und dann mit zynischen Kommentaren in den Social Media wiederzufinden ist.

In der Informationsflut und der digitalen Verarbeitung hat auch das vielfach genannte **Vertrauen eine zentrale Bedeutung**. Kann ich der Quelle vertrauen, dem Programm, der Nachricht an sich? Wenn ich mich auf einen Menschen verlasse und zweimal damit reinfalle, werde ich ihm ein drittes Mal nicht mehr vertrauen. Umgekehrt, um selbst vertrauenswürdig zu bleiben, ist es also entscheidend, qualifizierte und richtige Informationen weiterzugeben. Eine Rückversicherung in einem Beraterteam, online auch als Blitzabfrage, kann dabei sehr hilfreich sein, natürlich auch die Nutzung von Künstlicher Intelligenz.

Um komplexe Situationen abzubilden und zu verstehen, nutzen Unternehmen zunehmend die Methode der **Systemaufstellung**. Für Entscheidungsfindungen, für Strategieprozesse, Teamprozesse, Konfliktlösungen und viele betriebliche Fragestellungen hat sich das »Aufstellen« bestens bewährt. Diese Technik wird vermehrt auch **von der Wissenschaft als Erkenntnismethode** genutzt. Prof. Müller-Christ, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bremen, stellt mit dieser Technik soziale Systeme auf, auch online, um die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Elementen zu erkunden und Auswirkungen von Veränderungen einzelner Parameter auf andere Teile zu erkennen (siehe unten).

Online-Treffen, Video-Calls und ähnliches wirken sich massiv auf Hierarchie und Machtstrukturen in Unternehmen und Organisationen aus. Mitarbeiter hatten bisher einen **Vor-Gesetzten**. Das ist nicht eine Metapher, sondern war lange Zeit, und ist zum Teil noch heute, räumliche Realität, wenn wir die Anordnung der Arbeitsplätze in Fabriken und Büros ansehen. Der Volksmund kennt auch die Redewendung, »jemand wird mir **vor die Nase gesetzt**«.

Die Büros der Chefs sind oft in den höheren Etagen, über den Mitarbeitern, eine gewollte Botschaft. Das Selbstverständnis von Führungskräften, »ich bin über dir«, wie es auch Organigramme suggerieren, löst sich immer mehr auf zugunsten von **Führung aus Kompetenz, Transparenz** und gegenseitigem **Vertrauen**. Auch eine andere **alte Quelle von Macht** wird durch die Digitalisierung aufgelöst, das **Herrschaftswissen** und das **Informationsmonopol** in den »höheren Etagen«. Wissen ist durch das Internet und durch den freien Umgang mit Informationen für alle immer verfügbar.

In den Unternehmen bestehen weiterhin reale Hierarchien, jedoch werden diese ausgehöhlt. **Führungskräfte sind leicht angreifbar**, weil ihre Aussagen in der digitalen Welt überprüfbar sind und schnell an viele Personen weitergeleitet werden können. Alles wird dokumentiert und ist beweisbar. Was dann im Umlauf ist, kann nicht mehr zurückgenommen werden. »Das habe ich nicht gesagt« ist leicht widerlegbar und ein »so habe ich das nicht gemeint« geht auf Kosten der Glaubwürdigkeit. Führung wird als Verhalten und in seiner Wirksamkeit transparent und hängt ab von der Fähigkeit, sich auch als **Chef in die Gruppe integrieren** zu können. Sie verläuft eher als **Meinungsführerschaft** und wird mehr an Kompetenzen festgemacht, als an formalen Gegebenheiten.

Der altbekannte »Flurfunk« mit Gerüchten und informeller Meinungsbildung geht in dem Maße verloren, wie man sich nicht mehr auf dem Flur treffen kann. Er verlagert sich in Chats, Whats-App-Gruppen, Instagram und so weiter und bekommt einen neuen Charakter, allein schon dadurch, dass alles gespeichert ist und beliebig verteilt werden kann. Informationen, damit auch Bewertungen und Kommentare, aber auch »fake news« fließen über vielerlei Kanäle. Mehr denn je wird die **Bedeutung von Regeln und Ethik** sichtbar, eine Ethik, die die Würde von Menschen, Wertschätzung und Wahrheit, aber auch die Klarheit in der Kommunikation beinhaltet.

Schon die E-Mail hat **den Unterschied zwischen dem gesprochenen und dem geschriebenen Wort** gezeigt. Im Geschriebenen - in Mails, Chatnotizen, SMS und ähnlichem - entfallen die vielen kleinen Beziehungsbotschaften durch Betonung, Tonfall, oft in Verbindung mit Mimik und anderen nonverbalen Botschaften. Das ist ein Informationsverlust und damit auch ein **Orientierungsverlust auf der Beziehungsebene**.

Auf der Sach- und Inhaltsebene ergibt sich die **Notwendigkeit, mit Regeln und Struktur diese Kommunikation** zu steuern, denn auch das geschriebene Wort hat Wirkung. So zeigt sich Respektlosigkeit beispielsweise bereits in endlosen E-Mail-Ketten mit x verschiedenen Themen, für die sich niemand interessiert. Mails mit zwanzig Empfängern verhindern, dass sich jemand angesprochen fühlt, die Verantwortung ist unklar. Oft ist das ein Versuch sich selbst abzusichern. »Cc«-Angaben erhöhen die Verwirrung, weil manche Menschen »Cc« grundsätzlich löschen, der Sender aber sagt: »ich habe dir doch am ... um ... das ... mitgeteilt«. Die Verwendung von »Bcc« bewirkt, dass niemand weiß, wer sonst noch informiert wurde.

Eine interne **E-Mail-Etikette** ist also wichtig. Sie könnte beispielsweise so aussehen, wie im folgenden Praxistipp.

- ▶ Klare Regeln, was »An« bedeutet und was »Cc« bedeutet; zum Beispiel »An« ist eine Aufgabe, »Cc« ist eine wichtige Information.
- ▶ Bcc ist firmenintern verboten.
- ▶ Eine aussagefähige Betreffzeile zur raschen Orientierung.
- ▶ **Bei kurzen Nachrichten wird alles in die Betreffzeile geschrieben.**
- ▶ Als Empfänger werden nur die eingetragen, für die das wichtig ist.

Mitarbeiter hatten schon immer **Antennen für Authentizität und Persönlichkeit** ihres Vor-Gesetzten, mussten sich aber in der Realbegegnung anpassen, um sich den Chef nicht zum Feind zu machen. Im Homeoffice, bei Online-Meetings ist **der Chef** nun, im wörtlichen Sinne, **»weit weg«**. Ohne von einem Gruppenzwang oder einer Stimmung beeinträchtigt zu werden, kann sich jeder »so seine eigenen Gedanken« machen und diese auch per direkter Chat-Mitteilung anderen zukommen lassen. Es entsteht eine **zunehmende Freiheit**, bei der Führungserfolg von der **Qualität zwischenmenschlicher und geistiger Beiträge** abhängt. **Online-Führung** besteht weniger aus Wissen und Anweisungen, sondern eher im Moderieren, Steuern von Prozessen, Menschen ins Boot holen, Konflikte lösen, Beziehungen gestalten und Sinnhaftigkeit vermitteln, was gute Führer genauso auch in Realbegegnungen praktizieren. Die Bedeutung der sog. **Softskills**, bei denen es um emotionale und soziale Kompetenz geht, gewinnt **in der digitalen Welt** noch weiter an Bedeutung.

Homeoffice führt zu einem **spezifischen neuen Defizit**. Video-Calls, Mails, WhatsApp und so weiter lassen uns schnell und häufig kommunizieren, aber unter **Verlust von spezifisch Menschlichem**, wie Gefühlsbotschaften oder reales Sich-Berühren. Von unseren fünf Sinnen bedient der Video-Call nur noch zwei, Hören und Sehen, und das auch noch mit Einschränkung. Wenn wir immer weniger direkt miteinander reden, wächst die Notwendigkeit, einen Ausgleich durch eine gute Beziehungskultur mit intensiven menschlichen Begegnungen zu ermöglichen und zu organisieren. Ein Smiley ist etwas anderes als ein liebevolles Lächeln oder eine zärtliche Berührung, und kann das nicht ersetzen.

Sichtbar wird dieser Wandel bereits in jenen Unternehmen, die Büros zunehmend als Begegnungsorte gestalten mit einer Atmosphäre, die Kreativität und Harmonie fördert. Innerhalb dieser äußeren Bedingungen ist die Fähigkeit, Beziehungen steuern zu können, sehr wesentlich. Menschen brauchen Zeit für persönlichen Austausch, wenn die Beziehungsebene stabil und belastbar bleiben soll. Es braucht dabei eine hohe Achtsamkeit für die eigenen Bedürfnisse und Grenzen und die Bedürfnisse und Grenzen der anderen.

Bei der Arbeit im Homeoffice entsteht leicht das Gefühl, es ist **egal, für wen ich arbeite**, wenn die Arbeit interessant und angemessen bezahlt ist. Identifizierung und Bindung an ein Unternehmen nehmen auch in dem Maße ab, wie Menschen nicht mehr »in die Firma« fahren. Diese Gefahren der Online-Arbeit erfordern ein **neues Führungsverständnis**. Das alte »anderen sagen, was sie zu tun haben«, wandelt sich in die Aufgabe, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen an der **Gestaltung von Unternehmen und Abläufen mitwirken**. Das entschärft nicht nur die sozialen Probleme der Isolierung, sondern schafft ein motivierendes Umfeld, in dem sich gerade junge Menschen gerne engagieren. **Mitgestaltungsmöglichkeiten** binden Mitarbeiter an das Unternehmen und stiften zudem Sinn und Identität.

Damit kippen die **alten Vorstellungen von Arbeit**, von **Hierarchie**, auch von **Kontrolle**. An ihre Stelle treten Regelwerke und flexible, dynamische Organisationsformen. Noch entscheidender ist der **geistige Wandel**, der Werte wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Mitbestimmung, Respekt, Sinnstiftung als Voraussetzung für das erfolgreiche Miteinander sieht. Die **Einstellung, Haltung und das Bewusstsein** werden wichtiger als Wissen und das ausschließliche Beherrschen von Techniken und Instrumenten.

Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann postulierte bereits 1980 neue Vorstellungen von einer Arbeitswelt, die er **New Work** nannte, ein Denkmodell, das in zahlreiche Unternehmen bereits Eingang gefunden hat. Leider wird das oft missverstanden und auch missbraucht als neuer Weg, Effizienz und Produktivität weiter zu steigern, statt den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, wie es eigentlich gedacht ist.

**Was wird für Führung wesentlich**, wenn die persönlichen Begegnungen, »Auge in Auge«, immer mehr von technisierten Kontakten, wie Video-Call und von sachlichen Informationen abgelöst werden?

1. Wir brauchen ein **klares Bewusstsein von Führen als einer eigenständigen Aufgabe**, die als wesentliches Element die **Beziehungsgestaltung** zwischen den Menschen sieht.
2. Vorrangiges Ziel von Führung ist **die Entwicklung der Organisation und der Menschen**. Die Gestaltung der Organisation sollte gleichwertig gerichtet sein auf die technisch-wirtschaftliche Effizienz und auf die Menschen **als ganzheitlich biologische, seelische und soziale** Wesen.
3. Die **betrieblichen Aspekte**, wie Arbeitsorganisation, Ergebnisorientierung und ähnliches behalten ihre Bedeutung, werden aber zunehmend von einem guten **Daten- und Informationsmanagement** abhängig.
4. Führungskompetenz erfordert immer mehr **selbstbezogene Fähigkeiten** wie: **mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen**, Projektionen erkennen und auflösen, Empathie-Fähigkeit zeigen, Schwingungen wahrnehmen, Zuhören können und **insbesondere das eigene Erleben steuern** können. Nur so werden Führungskräfte frei von den eigenen seelischen Begrenzungen und können offen auf Mitarbeiter zugehen.
5. Führungskräfte brauchen dafür die Möglichkeit zur **laufenden Selbstreflexion**, in der sie ihre eigenen inneren Themen, ihre Konditionierungen, ihre »Schatten-Anteile« erkennen und auflösen. Diese **Arbeit an mir selbst** geschieht in entsprechenden Seminaren oder durch Begleitung eines qualifizierten Coachs. Im therapeutischen Bereich ist das als **Team- und Einzelsupervision** seit langem erprobt. Der Hl. Benedikt formulierte das treffend: **Der Abt heile zuerst sich selbst**.
6. **Die Wirksamkeit von Führung** ist abhängig davon, wie gut Führungskräfte **Werte und Sinnhaftigkeit** des betrieblichen Geschehens vermitteln können, wie sie als Vorbild diese Werte selbst leben, wie sie die Menschen, sich selbst und ihre Arbeit lieben und von ihren Mitarbeitern als authentisch erlebt werden.
7. Führung erfordert, wenn die Zeit miteinander knapp bemessen und technisch verfremdet ist, eine **qualifizierte Gesprächsführung**. Es gilt in Gesprächen **rasch zum Wesentlichen** zu kommen. Dazu gehören gute Gesprächsformen und Gesprächstechniken, wie eine **gute Fragetechnik und häufiges und qualifiziertes Feedback**.

8. Führung muss den sich **ändernden Erwartungen**, vor allem der jüngeren Mitarbeiter, gerecht werden wie: Persönliche Freiräume, Mitgestaltung des Unternehmens, selbständiges Arbeiten, Gemeinschaftserfahrung, Vermittlung von Sinnhaftigkeit und Werten, eine gute Work-Life-Balance.

AG Werte machen eine Firma wertvoll. Das Thema der Werte bekommt durch die Digitalisierung eine neue Dimension. Normalerweise erkennen die Mitarbeiter meine Werte an meinem Verhalten, an meiner Sprache, an meinem Umgang mit den Menschen. Bei Videokonferenzen kann ich die Werte nur durch meine Sprache vermitteln, oder dadurch, wie ich auf die anderen Teilnehmer der Konferenz reagiere.

Es genügt nicht, sich an den PC zu setzen und mit der Videokonferenz zu beginnen. Gerade weil meine Vermittlungsmöglichkeiten der Werte beschränkt sind, ist es gut, sich vor der Konferenz bewusst Zeit zu nehmen und sich innerlich auf die Menschen einzulassen, mit denen ich jetzt kommunizieren möchte. Und ich soll bewusst auf meine Gefühle achten. Es ist meine Verantwortung, dass ich mit Gefühlen von Wohlwollen, von Respekt und Vertrauen die Konferenz beginne. Dann werden die anderen Teilnehmer etwas spüren von den Werten, die ich vermitteln möchte.

Viele Führungskräfte wollen eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen. Der Wert des Vertrauens ist von allen anerkannt. Aber ich kenne Führungskräfte, von denen unbewusst ein starkes Misstrauen ausgeht. Das, was von ihnen ausstrahlt, widerspricht ihren eigentlichen Absichten. Der Grund für diesen Zwiespalt liegt darin, dass die Menschen sich selbst nicht trauen. Sie kennen sich selbst nicht. Daher haben sie Angst, es könnte in ihnen etwas auftauchen, was nicht so angenehm ist. Vertrauen kann ich nur ausstrahlen, wenn ich meine ganze Wahrheit anschau, wenn ich mich auch meinen negativen Emotionen, meinen Bedürfnissen, meinem Misstrauen, meiner Angst stelle. Nur was ich in mir annehme, kann verwandelt werden. Sonst projiziere ich das, was ich bei mir nicht annehme, auf die anderen.

Bevor ich mich auf die Videokonferenz einlasse, ist es daher gut, sich selbst genau zu beobachten und bewusst eine positive Einstellung gegenüber den Teilnehmern einzunehmen. Dabei ist es hilfreich, wenn ich mir die einzelnen Teilnehmer vorstelle. Wenn ich die einzelnen Teilnehmer betrachte, werde ich merken, wie manche Vorurteile in mir auftauchen. Es ist gut, diese Vorurteile anzuschauen. Aber ich sage mir: Ich lasse das Vorurteil an mir vorüberziehen. Ich lasse mich auf diesen Menschen ein. Ich vertraue darauf, dass er es gut meint, dass er sich für die Sache und für die Firma engagiert.

Ich darf nicht einfach in die Videokonferenz hineinstolpern. Dann wird auch die Sitzung holprig sein. Ich soll mir bewusstmachen: Welche Werte sind mir wichtig für unser Miteinander und für unsere Firma. Was wollen wir mit unserer Firma bewirken? Welchen positiven Beitrag zur Humanisierung der Gesellschaft wollen wir leisten? Wenn ich mir meiner und unserer Werte bewusst werde, werde ich auch etwas von diesen Werten den anderen gegenüber ausstrahlen. Es geht nicht darum, in der Videokonferenz moralisierend von den Werten zu sprechen »Wir sollten, wir müssten die Werte leben«. Vielmehr geht es darum, für die Werte zu werben und die Werte auszustrahlen. Dann machen sie den Mitarbeitern auch Lust.

Für mich sind durchaus die drei christlichen Werte für eine Firma heute wichtig, auch wenn sie vielleicht für manche zu fromm klingen. Da geht es um den Glauben, nicht nur um den Glauben an Gott, an einen tieferen Grund unseres Lebens, sondern auch um den Glauben an den Menschen. Glaube heißt, dass ich in jedem Menschen seine unantastbare Würde sehe, dass ich an den guten Kern in ihm glaube, selbst wenn ich oft enttäuscht worden bin.

Dann geht es um die Hoffnung. Ernst Bloch, der jüdische Philosoph, sagt, dass nur das menschliche Tun wertvoll ist, das von Hoffnung durchdrungen ist und Hoffnung vermittelt. Es ist eine Grundfrage für jede Firma: Stiften wir mit unseren Produkten, mit unserer Dienstleistung Hoffnung für die Menschen? Nur wenn wir Hoffnung vermitteln, hat unsere Arbeit Sinn. Hoffnung ist allerdings etwas anderes als Erwartung. Erwartungen können enttäuscht werden. Die Hoffnung wird nie enttäuscht. Denn wir hoffen auf das, was wir nicht sehen.

Der dritte christliche Wert ist die Liebe. Das klingt für manche zu hoch. Aber Liebe meint mehr als ein Gefühl. Liebe ist in erster Linie Verbundenheit. Und nur dort, wo sich die Mitarbeiter verbunden fühlen, können kreative Lösungen entstehen. Dort, wo Angst herrscht, entsteht eher Betrug als Kreativität. Die Mitarbeiter erkennen sofort, ob ich sie liebe oder ob ich sie nur für die Ziele der Firma benutze. Liebe ist Wohlwollen zum anderen. Für den Psychologen Erich Fromm hat die Liebe vier Aspekte: Die Liebe drückt sich einmal aus als tätige Fürsorge für den anderen, dann als Verantwortung, die ich für den anderen übernehme. Liebe ist Achtung des einzelnen Menschen und seiner Würde. Und Liebe ist Erkenntnis. Das bedeutet: Ich versuche, den anderen Menschen zu verstehen, ihn in seiner Einmaligkeit zu erkennen. Wenn wir die Liebe so verstehen, so ist sie wohl der wichtigste Wert, den es zu leben gilt. So sieht es Erich Fromm in seinem berühmten Buch »Die Kunst zu lieben«.