

Bonusbeitrag zu SKZ 05/2024

*Interview in voller Länge
mit Franziska Gottschalk und Myriam Mathys*

«Wir brauchen mutige Führungskräfte»

Angesichts vielfältiger und komplexer Herausforderungen kommt die klassische, hierarchische Führung an ihre Grenzen. Wie können Führungskräfte heute gut und erfolgreich führen? Ein Gespräch mit den Expertinnen Myriam Mathys und Franziska Gottschalk.

Vom Einzelcoaching für Führungskräfte über Team-Workshops bis hin zur Gesprächsprozess-Moderation im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz: Mit Franziska Gottschalk (l.) und Myriam Mathys, all dimensions GmbH, haben sich zwei gefunden, die neben eigener Führungserfahrung und Mandaten in der Wirtschaft auch viel Erfahrung in der Beratung und Begleitung im kirchlichen Kontext mitbringen. (Bild: zvg)



SKZ: Frau Gottschalk, Frau Mathys, Sie beraten Führungskräfte² und bieten Workshops auch im kirchlichen Kontext an. Welchen Themen und Fragen begegnen Sie da?

Franziska Gottschalk (FG): Die grösste Fragestellung, die uns im Moment begegnet, ist: Wie gehen wir mit dem Mitgliederschwund in der Kirche um und was hat dieser für Konsequenzen für unsere Zusammenarbeit? Es passt grossartig zu Ihrer grundsätzlichen Frage, wie Führung heute aussehen soll. Myriam Mathys und ich beobachten, dass Führungskräfte wahrnehmen, wie sie mit der Art und Weise der

² Zu ihren Angeboten siehe: [all dimensions \(all-dimensions.com\)](https://www.all-dimensions.com)

klassischen, der hierarchischen Führung für die vielen komplexen und herausfordernden Aufgaben an ihre Grenzen kommen. Sie merken, dass es heute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht, die aktiv sind und Eigenverantwortung übernehmen. Das erfordert einen anderen als den klassischen Top-down-Führungsstil. In diesem Bereich führen wir viele Workshops durch, auch in der Gruppe, da alleiniges Coachingscoaching nicht ausreicht. Wenn eine Führungskraft allein ein oder zwei Tools neu ins Team einführt, hat das eine gewisse Wirkung. Wenn sie Neues partizipativ einführt, entwickelt dies im Team eine grosse Kraft.

Myriam Mathys (MM): Es gibt Organisationen, die regelmässig Workshops mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Teams oder der ganzen Organisation durchführen. Sie nehmen sich Zeit und reflektieren gemeinsam, wie sie sich weiterentwickeln können. Diese Workshops und Grossveranstaltungen sind auch eine Gelegenheit, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut ins Team und ins Unternehmen zu integrieren, ihnen die Werte der Organisation und welche Auswirkungen diese auf die konkrete Arbeit haben zu vermitteln. Es ist wichtig, dass solche Workshops mit einer gewissen Regelmässigkeit stattfinden.

Ich höre heraus, dass es zukunftsweisend ist, alle Mitglieder einer Organisation einzubinden und in einen Prozess hineinzunehmen.

FG: Coaching von einzelnen Führungskräften und Workshops in Gruppen passieren oft parallel. Wir arbeiten mit Führungskräften, die zu uns kommen und sagen: «Wir haben noch nicht so verinnerlicht, wie heute Führung gut gelingen kann.» Da beraten wir und bieten Coachingscoaching in einem «Safe Space» an – also in einem sicheren Rahmen, in dem man sich öffnen kann. Am Ende finden wir gemeinsam einen passenden individuellen Entwicklungsweg für die Führungskraft.

MM: Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen sowie die Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute enorm. Sie sind im kirchlichen wie in anderweitigen Organisationen ähnlich. Wir sprechen von der VUCA-Welt³: Die Welt heute ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Diese Phänomene erzeugen einen hohen Druck auf jede und jeden Einzelnen.

FG: Die Corona-Pandemie war für mich ein Lehrbuchbeispiel. Führungskräfte, die bis anhin alles oder zu viel von dieser sich schnell verändernden, unberechenbaren Welt alleinig auf ihren beiden Schultern getragen haben, kamen an ihre Grenzen. Die negativen Auswirkungen davon waren und sind psychische Erkrankungen. Die Burnout-Raten gehen vor allem bei Führungskräften in der mittleren Ebene nach oben. Die Lösung lautet: Wir tragen gemeinsam. Das bedeutet, dass der Führungskraft

³ Das Wort VUCA ist ein Akronym und steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität).

andere Aufgaben als bisher zukommen. Sie muss nicht mehr allein alles bis ins letzte Detail im Griff haben und kontrollieren. Sie kann nicht mehr alles wissen und verstehen und muss es auch nicht mehr. Dazu ist die Welt inzwischen zu komplex. Was die Führungskraft braucht, ist ein anderes Mindset, andere Methoden und das Wissen darüber, wie sie trotzdem eine starke Führungskraft sein kann. Dies braucht es mehr denn je. Wir brauchen mutige und dialogfähige Führungskräfte, die aber einen komplett anderen Rucksack mitbringen als noch vor 20, 30 Jahren.

Was haben Führungskräfte heute für Aufgaben? Welche Kompetenzen brauchen sie?

MM: Die erfolgreiche Führungskraft von heute leitet indirekt. Sie setzt Ziele und den Rahmen und lässt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen. Damit dieses «Machenlassen» gelingt, braucht es jedoch das nötige Know-how. Unsere Erfahrung ist, dass es diesbezüglich häufig harzt. Hier liegen die Aufgaben der Führungskraft. Es ist in ihrer Verantwortung, für konstruktive Sitzungen und effiziente Abläufe zu sorgen. Und dafür gibt es eine ganze Reihe von geeigneten Methoden. Der Einsatz von «KonsenT» ist beispielsweise eine ausgezeichnete Möglichkeit, wie bestehende Teams, die sich regelmässig treffen und immer wieder Entscheidungen fällen müssen, zu guten Entscheidungen kommen können. Bei «KonsenT» geht es darum, dass vorhandene Widerstände in die Lösung integriert werden. Und «Dynamic Facilitation» wenden wir an bei Konflikten in Teams oder wenn ein Team ein sehr komplexes Thema zu bearbeiten hat. Diese Methode ermöglicht, alle Perspektiven einzubeziehen und Lösungsansätze zu entwickeln, die von allen mitgetragen werden. Es gibt natürlich auch viele kleinere Werkzeuge, die Führungskräfte lernen und täglich bei ihrer Arbeit einsetzen können.

FG: Die Rolle der Führungskraft verändert sich. Wenn eine Führungskraft klassisch hierarchisch führt, werden Menschen um sie herum wahrscheinlich vor allem ausführend arbeiten. Dann sagt die Führungskraft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was zu tun ist, wie es zu tun ist und wann es zu tun ist. Und diese führen die Arbeit entsprechend aus. Die Frage ist, ob dieses Führungsmodell hilfreich ist in der heutigen Welt. Wir sehen die Aufgabe der Führungskraft darin, den Rahmen und die Methoden für eine konstruktive Zusammenarbeit zu bieten und zu ermöglichen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können, vor allem Verantwortung für die Umsetzung der gemeinsam getroffenen Entscheidungen. Des Weiteren ist es auch ihre Aufgabe, darauf zu achten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sie selbst gesund bleiben können mit dem, wie sie als Team unterwegs sind. In diesem Zusammenhang will ich noch etwas Wichtiges ansprechen: das Menschenbild. Was für ein Menschenbild habe ich? Douglas McGregor⁴ spricht

⁴ Zur Theorie MCGregors siehe beispielsweise: [X-Y-Theorie von McGregor: Kontrolle oder Vertrauen? – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft \(wpgs.de\)](https://www.wpgs.de/wordpress/wp-content/uploads/2017/04/X-Y-Theorie-von-McGregor-Kontrolle-oder-Vertrauen.pdf)

vom Menschenbild X und vom Menschenbild Y. Das Menschenbild X geht davon aus, dass der Mensch grundsätzlich eher antriebslos ist, nicht gerne schaffen mag. Entsprechend sagt die Führungskraft ihm, was zu tun ist, und baut Druck auf mit Belohnung oder Bestrafung, mit Prämie oder Kündigung. Wenn ich mit einem solchen Menschenbild ein Team führe, dann werde ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freudvoll unterwegs und wollen gerne erfolgreich sein, auch miteinander erfolgreich sein. Und sie arbeiten motiviert, wenn es Sinn für sie macht. Wenn ich als erleben, die genau so unterwegs sind. Das funktioniert wie eine selbsterfüllende Prophezeiung. Das andere Menschenbild Y sagt: Menschen sind grundsätzlich Führungskraft vom positiven Menschenbild ausgehe, dann führe ich mein Team anders und werde Menschen um mich herumhaben, die Verantwortung übernehmen und nachhaltige Lösungen finden und umsetzen. Auch das ist eine selbsterfüllende Prophezeiung.

Der Selbstführung von Führungskräften kommt eine hohe Bedeutung zu. Was beinhaltet Selbstführung und welche Auswirkungen hat sie?

MM: Grundsätzlich gilt: Was ich selbst nicht kann, kann ich auch nicht in der Firma umsetzen und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen. Eine Führungskraft muss sich deshalb die Fähigkeit zur Selbstführung aneignen, um ein tiefes Verständnis für die eigenen Stärken, Schwächen, Werte, Ziele und Motivationen zu gewinnen. Auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion gehört dazu und setzt einen bestimmten Reifeprozess voraus. Entsprechend fördert Reflexion im Team die individuelle Persönlichkeits- wie auch die Teamentwicklung.

FG: Unsere Aussage baut auf der Hypothese auf, dass wir lebenslang lernen dürfen. Wenn ich davon ausgehe, dass wir durch Reflexion lernen, dann pflege ich sie auch: Ich schaue mit dem Team auf das, was gut war, was schlecht lief und was wir anders machen können. Es braucht nicht immer ein Besser zu sein, es kann auch ein Anders sein. Myriam Mathys und ich sind überzeugt, dass es ein konstruktiver Weg ist, regelmässig innezuhalten – für sich allein, in Gruppen oder auch Führungskräfte untereinander. Hierfür braucht es die Bereitschaft zur Selbstführung. Ich mache mich zum Objekt der Weiterentwicklung und übernehme Verantwortung dafür bzw. wir machen unser Team zum Objekt der Weiterentwicklung und übernehmen Verantwortung dafür.

MM: Und dafür braucht es Räume. Es braucht Raum zu einem angeleiteten Reflektieren. Es gibt Momente, da sind Innehalten und Langsamkeit gefragt. Die gewonnene Klarheit macht die nächsten Schritte ersichtlich. Ich beobachte, dass Innehalten wenig Usus ist bei uns, weder in der Wirtschaft noch im kirchlichen Bereich.

Wie können Führungskräfte einen solchen Raum zum Reflektieren leiten?

MM: Es gibt verschiedene Methoden. Eine heisst «Thinking Circle». Es ist eine Methode, die mit einem Redeobjekt arbeitet. Jeder und jede, der/die das Redeobjekt

hat, darf so lange sprechen, wie er/sie es braucht. Die anderen hören aufmerksam zu – kein Augenrollen, keine Zwischenbemerkungen oder Ähnliches. Wir machen die Erfahrung, dass das aufmerksame und wohlwollende Zuhören der Rednerin/dem Redner beim Denken hilft. Hierzu gibt es auch empirische Untersuchungen. Wichtig ist, davon zu sprechen, was für einen selbst Bedeutung hat. Auch das Herz will einbezogen sein. Wenn dieser Circle gut eingeführt und anmoderiert ist und die Menschen ihn gewohnt sind, dann entsteht ein sicherer Raum, ein «Safe Space», wo auch Verletzungen, Missstimmungen und Störungen zur Sprache kommen können. Eigentlich ist es ein einfaches Vorgehen und macht doch einen qualitativen Unterschied aus. Ich war letzthin in einem Teamgespräch dabei, da getraute sich eine junge Frau, die erst seit drei Wochen im Team war, zu sagen, dass die bereits gefällte Entscheidung so nicht funktioniert. Und allen war plötzlich klar, dass das stimmt. Gemeinsam haben sie eine neue Lösung gefunden. Oder da war in einer anderen Organisation ein bislang wenig beachteter Lagermitarbeiter, der in der Freizeit Präsident eines Fussballclubs ist und grosse Anlässe organisiert. Das kam i Teamgespräch zutage und fortan traute man ihm mehr Selbstverantwortung zu. In einem «Thinking Circle» kann viel passieren und wunderbare Resultate können entstehen.

FG: Es gibt einen grossen Methodenbaukasten, wir nennen ihn gerne «Strukturen».⁵ Die Arbeit mit diesen grösseren und kleineren Strukturen kann jede/r gut lernen. Auch Myriam Mathys und ich mussten, durften ihre Anwendung lernen. Es ist für die Praxis wichtig, zu verstehen, warum eine «Struktur» wie z.B. das Redeobjekt funktioniert und wann sie nicht funktioniert. Wenn ich die «Struktur» verstanden habe, dann kann ich sie allumfassend einsetzen. Check-in und Check-out sind beispielsweise solche enorm hilfreichen «Strukturen» in der Führung. Ich überlege mir als Führungskraft, mit welcher Frage ich eine Sitzung starte und mit welcher ich sie abschliesse. Ich kann fragen: «In welcher Stimmung bist du heute in dieser Sitzung?» Oder: «Warum bist du heute da? Mit welchem Anliegen, welcher Kraft und Ressource bist du da?» So kann ich in fünf Minuten aufnehmen, wie es jeder/jedem geht oder warum sie/er da ist. Und nachher sind wir parat für die gemeinsame Arbeit. Solche Fragen zielen auch darauf ab, die Ressourcen der einzelnen sichtbar zu machen.

MM: Das Check-out bietet Gelegenheit zur Reflexion: «Was war heute gut? Was hätten wir anders machen können? Wie sind wir heute zu unserem Resultat gekommen? Was habe ich heute gelernt?» Häufig passiert, dass die Teammitglieder bei diesen Lernfragen zusätzlich von den anderen lernen. Was die anderen erzählen, kann bei ihnen Resonanz erzeugen und Erkenntnisse ins Bewusstsein holen: «Ja, das habe ich heute auch gelernt.» Wir machen die Erfahrung, dass mit gezielten Check-in- und Check-out-Fragen die Wertschätzung und die Motivation im Team wachsen. Das sind kleine und wertvolle Interventionen. Das Check-out führt mich zum Feedback. Wir pflegten das klassische Feedback auch lange und waren unzufrieden damit.

⁵ Es gibt auch die «liberating structures», das ist eine offizielle Zusammenstellung solcher kleinen Strukturen. Mehr Informationen hierzu unter: <https://liberatingstructures.de/>

FG: Wir haben begonnen, das Feedback anders anzuwenden, und benennen es auch neu: «FeedForward». «FeedForward» beinhaltet ein «hin zu» und ein «unbedingt weiter so». Wenn ich die Rückmeldungen einhole, fange ich mit dem «hin zu» an: «Was würdest du anders machen?» Und ich bitte gleich auch um die Lösung. Es ist klar, dass das die Lösung des Teilnehmers ist. Ich höre sie mir an und nehme davon mit, was mir dient. Im zweiten Schritt frage ich nach dem «unbedingt weiter so». Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschreiben, was sie gut fanden und weitergeführt werden soll. Mit diesen beiden Schritten bin ich in zwei Richtungen unterwegs: einmal in Richtung Weiterentwicklung und einmal in Richtung Wertschätzung und Ressource. Es ist eine ganze andere Form von Rückmeldung, wenn ich ein Seminar oder eine Sitzung auf diese Weise abschliessen.

Ich habe den Eindruck, wir sind uns das wenig gewohnt. Es bedarf des Lernens und der Übung.

FG: Es ist Erfahrungslernen. Ja, es ist eine andere Art und Weise, miteinander zu arbeiten und zu reden. Und diese Art bedeutet, ein bisschen weniger Ego und mehr Gemeinsames.

MM: Es ist geteilte Verantwortung. Selbstorganisation, von der heute viele sprechen, ist ein Element, das daraus entsteht. Letztlich geht es darum, die Verantwortung zu teilen – von Führungsseite her. Nur, wie geht ein partizipativer Führungsstil? Wie organisiert sich ein Team selbst? Hierzu braucht es Schulung. Wir sehen, wie die Umstellungen auf agile Organisationsformen usw. da und dort scheitern. Wir sind überzeugt, dass es daran liegt, dass man nicht weiss, wie man das konkret machen kann. Den Auftrag zu geben, «tut mal selbstorganisiert», funktioniert nicht. Es ist notwendig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden, sich selbst zu organisieren.

Frau Mathys, Sie haben den Lehrgang «Christliche Spiritualität» im Lassalle-Haus abgeschlossen, Sie sind im Vorstand der Vereinigung Christlicher Unternehmer und sind Mitglied des Kirchenparlaments der evangelischen Kirche der Stadt Zürich. Inwieweit kann Spiritualität eine Ressource für Führungskräfte sein?

MM: Bei der Vereinigung Christlicher Unternehmer (VCU) mache ich die Erfahrung, dass ich Menschen mit einem gleichen Wertesystem, dem christlichen, treffe. Das empfinde ich als einen grossen Mehrwert. Der VCU ist ein Ort, an dem ich Themen ansprechen kann, die ich andernorts nicht ansprechen kann. Das tut gut. Die Weiterbildung in Spiritualität hat mir in der Persönlichkeitsentwicklung geholfen. Ich habe mich mit mir selbst auseinandergesetzt und die Kontemplation schätzen gelernt. Die christliche Spiritualität ist eine wertvolle Ressource für die Selbstführung und die

Führung von Teams.

FG: Wenn ich mit Menschen in der Kirche arbeite, merke ich, dass sie einen gemeinsamen Boden haben. Diesen Boden haben Führungskräfte in der Wirtschaft erst zu finden: Was sind unsere gemeinsamen Werte? Das sind oft längere Prozesse. So haben Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kirche einen gewissen Vorsprung im Blick auf die Art und Weise heutiger Führung. Ihre Aufgabe ist es, diesen Boden zu schätzen und ihn in die Führung zu integrieren.

Interview: Maria Hässig