



**Verletzlichkeit/Vulnerabilität vs. «Ruf nach starker Führung»
(und damit letztlich nach «starken Männern»):**

«Comeback der starken Führung in der Krise?»

Wir beobachten eine Diskrepanz zwischen einerseits Forschungsergebnissen, die aufzeigen, dass Vulnerabilität in Erfolg einzahlt, und andererseits der latenten (in der Krise aber wieder verstärkt an die Oberfläche drängenden) Sehnsucht nach Klarheit, Eindeutigkeit, Orientierung, Robustheit und Resilienz. Besteht vielleicht doch eine Sehnsucht nach «Helden», die angeblich doch abgedankt haben sollen?

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer



Kampf- und Angstreflexe

Die Situation in einem Pflorgeteam ist ungewöhnlich gut: Die Personalausstattung ist vollständig und in angemessener Weise stabil. Die Zahlen zeigen klar, dass die Arbeitsbelastung geringer ist als vor Corona. Dennoch gibt es in letzter Zeit Probleme, die für die Stationsleitung nicht klar greifbar sind: Es ist ausgesprochen zäh, Dienste an Wochenenden und Feiertagen zu besetzen. Entsprechende Anfragen werden mit freundlicher Zurückhaltung beantwortet. Es wird sich weggeduckt. Die Stationsleitung spürt eine Mischung aus Ungeduld, Ärger, aber auch Sorge.

Zunächst eine Binsenweisheit: Menschen haben Gefühle. Überraschenderweise sogar alle Menschen (von pathologischen Ausnahmen abgesehen). Das ist gut so, denn als somatische Marker helfen uns Gefühle, in der Welt zu navigieren: Sie können uns warnen,

aktivieren oder bremsen. Ohne Gefühle wären wir nicht in der Lage, Entscheidungen zu treffen. Warum das zu betonen ist? Weil wir manchmal denken, bei erfolgreichen Menschen wäre dies irgendwie anders. So als hätten diese keine oder nur positive Gefühle. Nur Begeisterung, Zuversicht, Freude und Erfüllung, wie uns insbesondere deren Selbstdarstellung in den sozialen Medien oder die ins Kraut schiessende Ratgeberliteratur weismachen wollen. Es ist deshalb wichtig zu betonen, dass couragierte und erfolgreiche Führungskräfte ebenfalls sehr unterschiedliche Arten von Gefühlen haben. Auch solche der Angst, der Enttäuschung, der Frustration, Ratlosigkeit oder Sorge.

Was aber in der Tat einen Unterschied macht, ist, wie erfolgreiche und weniger erfolgreiche Menschen auf Gefühle reagieren. Insbesondere auf die eigenen, aber auch auf solche,

die sie bei anderen wahrnehmen. Die aktuellen «Stapelkrisen» führen bei manchen dazu, maskuline Stärke und Härte wieder mehr als Erfolgsfaktor zu betrachten. Beziehungsweise unbewusst den Druck, den sie selbst spüren, noch stärker an andere weiterzugeben. Ersteres könnte mit dem Gefühl der Wut einhergehen (die gibt Kraft), Letzteres auch mit dem Gefühl der Angst (diese stärkt Abwehrreflexe). Das Problem: Das unkontrollierte Ausleben solcher Gefühle reduziert deutlich die Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Kolleg:innen. Von diesen werden sie dann meist als Bedrohung wahrgenommen, was dann ebenfalls schwer auszusteuernde Gefühle sowie Abwehrreflexe hervorruft. Die dann wiederum dazu führen, dass vermeintlich noch mehr Härte an den Tag gelegt werden muss. Vielfältige Wechselwirkungen entstehen, die sich mitunter sehr dynamisch verstärken.

In einem grossen Konzern haben wir genau dies erlebt: Das Traditionsunternehmen ist marktseitig mit nie da gewesenen Risiken und Verlusten konfrontiert. Die Eigentümer halten beharrlich an ihren Gewinnerwartungen fest. Dies führt zu «Rückschritten» in der Kulturentwicklung. Es wird wieder mehr nach unten getreten und nach oben gebuckelt.

Sich verletzlich zeigen

Zurück zu unserem Pflorgeteam. Ein hoher Reifegrad der Stationsleitung würde bedeuten, die eigenen Kampf- und Angstreflexe bewusst wahrnehmen und regulieren zu können. Dies erfordert einen guten Kontakt mit sich selbst. Gleichwohl ist eine solche Form der Regulierung höchst anspruchsvoll und will geübt sein. Im Wesentlichen geht es darum, die wahrgenommenen Gefühle durch Verbalisierung (und nicht durch spontanes Ausleben) zu dämpfen. Der Akt der Benennung ist immer auch ein Akt der Beherrschung sowie der Rückgewinnung von Kontrolle. Auch bei mir selbst. Was einen Namen hat, ist weniger bedrohlich.

Die Führungskraft profitiert erstens von einer Vorstellung, wie das geht:

«Dass wir die Besetzung der Dienste aktuell nicht hinbekommen, erzeugt bei mir Frustration und offen gestanden auch Angst. Angst davor, dass ich mich selbst überarbeite und



auch der Druck für die Mitarbeitenden immer grösser wird.»

Sie profitiert zweitens von einem Nutzenverständnis, das in dieser Regulierung liegt:

Durch diese Form der Authentizität wird in aller Regel die Kooperationsbereitschaft seitens der Kolleg:innen und Mitarbeitenden deutlich befördert.

Wenn Sie die Wirkweise einer glaubwürdig ausgesprochenen Verletzlichkeit für sich prüfen wollen, können Sie die beiden folgenden persönlichen Fragen für sich nutzen:

- Frage 1: Wo und wann bist du zur Schule gegangen? Wie war das genau?
- Frage 2: Von was träumst du schon lange? Warum hast du es bislang noch nicht getan?

Vermutlich (nicht sicher) wirkt Frage 2 emotional etwas intensiver. Sie betrifft die Gegenwart und richtet den Blick in die Zukunft. Sie geht tiefer und berührt uns stärker. Frage 1 betrifft die Vergangenheit, das Erlebte jedoch ist teilweise schon verblasst, es berührt uns eher weniger (es sei denn, sehr gravierende und schmerzhaft Ereignisse wirken nach). Verletzlichkeit also heisst die Bereitschaft zu zeigen, sich berühren zu lassen. Unsere Spiegelneuronen feuern, wenn wir die Verletzlichkeit bei anderen wahrnehmen. Es entsteht Empathie. Wir erleben ähnliche Gefühle wie unser Gegenüber. Dadurch wiederum entsteht Verbundenheit als Grundlage für jegliche Form der Kooperation.

Dieser Prozess lässt sich wie in Abbildung 1 dargestellt abbilden.

Vulnerabilität in der Führung

An Führungskräfte richtet sich sehr lange schon die Forderung nach Authentizität. Authentizität geniesst einen guten Ruf. Nicht selten jedoch ist exakt diese Forderung Teil eines gemeinsam inszenierten Unternehmenstheaters – zumal dann, wenn eigentlich nur positive Gefühle wie Zuversicht, Optimismus und Freude erwartet und als professionell akzeptiert werden. Umgekehrt geht es nicht darum, alles unkontrolliert rauszulassen. Dies hat mit Authentizität nichts zu tun, sondern ist eher Ausdruck von schlechtem Selbstmanagement. Beides wird leider allzu häufig verwechselt,

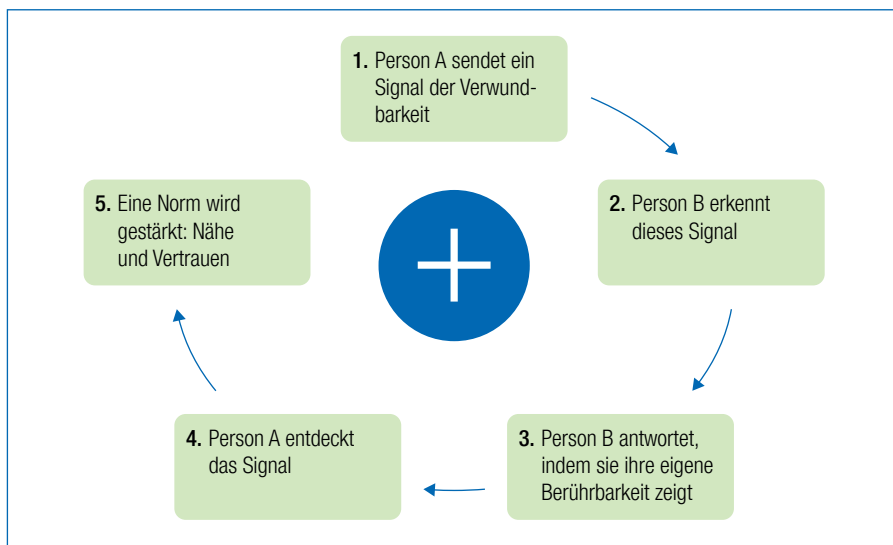


Abbildung 1: Die Wirkung von Vulnerabilität (in Anlehnung an Brené Brown: Dare to Lead)

nicht zuletzt von denjenigen, die ihre vermeintliche Authentizität als Ausrede für übergreifiges oder verletzendes Verhalten gegenüber Kolleg:innen oder Mitarbeitenden benutzen. Wir sollten darum auf keinen Fall immer alles sagen, was wir denken. Im besten Fall sind wir dadurch schlicht unhöflich. Im schlechtesten Fall machen wir uns unmöglich und führen uns auf. Wir sollten aber das aussprechen, was jetzt in diesem Moment gesagt werden muss. Jeder Moment hat seine Wahrheit.

- Stärken Sie die Kooperation in Ihrem Team durch kleine Momente, in denen Sie Ihre eigene Verletzlichkeit zeigen, indem Sie Ihre Gefühle ohne Business-Konformität äussern.
- Ersetzen Sie den Anspruch, stark zu sein, durch den Anspruch, zu erkunden. Zum Beispiel indem Sie mit Neugier und Offenheit auf das zugehen, was Ihre Leute bewegt, und sich davon berühren lassen. Fragen Sie:
 - Was von dem, was ich tue, möchten meine Mitarbeitenden, dass ich es weiterhin tue?
 - Was tue ich nicht oft genug und sollte es häufiger tun?
 - Was kann ich konkret tun, um meine Mitarbeitenden in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken und noch erfolgreicher zu machen?
- Zeigen Sie Freude bei Widerspruch:
 - «Oh, das interessiert mich, warum du nicht zustimmst. Vielleicht liege ich falsch. Ich bin neugierig und möchte lernen – erzähl mehr ...»

Fazit

Auch wenn es nicht alle wahrhaben wollen: Die Zeit der Helden ist definitiv vorbei. Helden schüchtern ein und machen klein. Helden sind einsam. Seien Sie deshalb skeptisch gegenüber charismatischen Führern. Oder solchen, die für charismatisch gehalten werden. Allein kann keiner die bestehenden und künftigen Anforderungen bewältigen. Wir sind auf Kooperation angewiesen, wenn wir der Komplexität und den Paradoxien der Anforderungen gerecht werden wollen. Der Ruf nach Stärke oder einer starken Führung ist immer auch Ausdruck der Sehnsucht, Komplexität reduzieren zu wollen. Vermeintlich einfache Lösungen jedoch sind gefährlich. Vermeintliche Helden meist ebenfalls. Wenn wir gemeinsam klüger werden wollen, dann kommen wir nicht umhin, ins Risiko zu gehen und uns als fehlbar und verletzlich zu zeigen. Dies stärkt Verbundenheit als Bedingung für gelingende Kooperation. Und entlastet uns und andere.

AUTOREN



Dr. Tobias Heisig ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.