

Leadership im BANI-Zeitalter

von UTE GEISHAUSER (DO/D)

In einer Zeit, in der Krisen nicht einfach nebeneinander existieren, sondern sich zudem gegenseitig beeinflussen, werden Führungskräfte und Mitarbeiter*innen vor neue Herausforderungen gestellt. Häufig ist es nicht möglich, Strukturen zu erkennen, einzuordnen und Entscheidungen zu treffen. Um gestärkt aus dieser „Polykrise“ hervorzugehen, kommt es neben der Veränderung des Mindsets jetzt besonders auf das Zusammenspiel weiblicher und männlicher Führungsqualitäten an.

Der US-amerikanische Zukunftsforscher und Autor Jamais Cascio hat mit „BANI“ einen neuen Ordnungsrahmen geprägt. Das BANI-Framework versucht mit diesen vier Adjektiven, die aktuelle Welt und ihre Herausforderungen zu beschreiben:
BRÜCHIG – ÄNGSTLICH – NICHT LINEAR – UNFASSBAR.

ES WIRD EINE PERSPEKTIV-ERWEITERUNG NACH INNEN BENÖTIGT.

Die beschriebene Unsicherheit und Brüchigkeit der Systeme im Außen trifft Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gleichermaßen und hat direkte Auswirkungen auf unseren (Berufs)-Alltag. BANI wirkt sich auf die Entscheidungsfindung in Unternehmen, die Art und Weise des Führungsverhaltens und auf Zusammenarbeitsmodelle aus. In der Vergangenheit war unser Blick zumeist auf die Ereignisse und Wachstumsprozesse im Außen fokussiert und orientierte sich vorwiegend an dem Verhalten und an (vornehmlich männlich geprägten) Kompetenzen und Führungsqualitäten. Die drastischen Veränderungen im Außen fordern uns nun auf, innezuhalten und eine Standortanalyse durchzuführen.

„Das Zeitalter des BANI mit seinen Umbrüchen, Krisen und Situationen des Chaos erfordert eine Rückbesinnung auf das, was wirklich trägt: die Rhythmen der Natur, die natürlicherweise Phasen der Regeneration beinhalten; zwischenmenschliche Beziehungen, die empathisch, nährend und stärkend sind; eine lebensbejahende wertebasierte Kultur der Verbundenheit, die den Wandel aktiv mitgestaltet.“ (Veränderungs-Coach, Dr. Reinhild Bode).

Zukünftig wird es im Bereich Führung um die gleichberechtigte Einbeziehung der inneren und äußeren Kompetenzen gehen und die Erkenntnis, dass sich diese beiden Sichten gegenseitig beein-

DAS BANI-ZEITALTER

BRITTLE, **brüchig.** Dinge, die nicht elastisch sind, brechen. Hier geht es um Systeme, die nach außen stark wirken, im Inneren aber schwach und morsch sind. Brittle steht für eine vermeintliche Stärke, also eine Stärke, die es eigentlich nicht mehr gibt.

ANXIOUS, **ängstlich.** Angst entsteht aus dem Gefühl, mit keiner Entscheidung richtig zu liegen oder mehr noch, mit jedem Beschluss ein Desaster auslösen zu können. Diese Angst kann Entscheider in Passivität oder Verzweiflung treiben. Durch unsere schnelllebige und von Algorithmen getriebene Medienwelt wird diese Negativspirale zusätzlich verstärkt.

NON-LINEAR, **nicht linear.** Kausalitäten sind nicht mehr gegeben. Entweder stimmen Aktion und Reaktion nicht überein oder bedingen sich gar nicht. So können auch kleine Aktionen massive Reaktionen auslösen – mit positiven oder negativen Ausprägungen, aber immer mit schlecht vorhersehbarem Ausgang.

INCOMPREHENSIBLE, **unfassbar.** In einem unbegreiflichen Umfeld sind Ereignisse oder Entscheidungen nicht nachvollziehbar. Entweder liegen die Ursachen dafür zu weit zurück oder sie sind zu komplex, um korrekt eingereicht zu werden. Selbst mehr Informationen garantieren kein besseres Verständnis. Oft ist das Rauschen vom eigentlichen Signal kaum mehr zu unterscheiden.

Ute Geishauer begleitet als Coach, Beraterin und Mentorin die aktuellen Entwicklungen der Beratungs- und Finanzdienstleister-Branche und unterstützt den Erneuerungsprozess im Bereich Führungsnachwuchs durch das Erkennen von Kompetenz-Bedarfen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und -grenzen. Neben ihrer potenzialorientierten Sicht bringt sie ihr in über 35 Jahren gesammeltes Branchen- und Beratungs-Know-how ein. Im Business Coaching arbeitet sie nach der wissenschaftlich validierten wertorientierten Methode des St. Galler Coaching Modells (SCM)[®] in den Beratungsfeldern Karriere-Einstieg, -Umstieg und -Ausstieg. Die aktuellen Schwerpunktthemen Gesundheits- und Resilienz-Coaching vervollständigen ihr Leistungsangebot. Die mehr als zehn Jahre Erfahrung im Bereich „Feminine Leadership“ konnte sie in das – gemeinsam mit Dr. med. Gianna Brummer und Dr. Reinhild Bode – entwickelte „Feminine Leadership-Mentoring-Programm“ einbringen. www.flow-im-business.de



flussen. Zu unseren „inneren Kompetenzen“ (die naturgemäß bei Frauen und Männern vorhanden sind, jedoch i.d.R. bislang eher als „weibliche Kompetenzen“ betrachtet wurden) zählen unsere Weltansicht, unsere Bedürfnisse, Überzeugungen, Erwartungen, Haltungen und Werte. Die Autorinnen von „New Work needs Inner Work“, Joana Breidenbach und Bettina Rollow, beschreiben, dass durch die Implementierung von New Work der Aufbau „innerer Kompetenzen“ immer wichtiger werden wird, da mit der neuen Arbeitsweise zunehmend äußere Strukturen und Prozesse wegfallen werden. Zu den inneren Kompetenzen zählen u.a. auch der Umgang mit Gefühlen, Vorlieben, Erwartungen und Bedürfnissen ebenso wie körperliche, emotionale und intellektuelle Reife. „Menschen mit ausgeprägten inneren Kompetenzen sind mit sich selbst und ihrer Umwelt eng verbunden, spüren, was sie selbst und andere brauchen, was ihnen und anderen guttut oder auch zusetzt und können dies klar kommunizieren“¹.

DAS ZUSAMMENSPIEL INNERER UND ÄUßERER FÜHRUNGSQUALITÄTEN

Neben flachen Hierarchien, Freiheit, Flexibilität und Lebensqualität ist es der neuen Generation (von Mitarbeiter*innen, Führungskräften = Kolleg*innen) wichtig, einen Sinnzusammenhang in der eigenen Arbeit zu erkennen. Das Gefühl zu haben, einen Mehrwert zu schaffen, ist häufig attraktiver als die klassische Karriereleiter emporzusteigen. Für Führungskräfte bedeutet dies, nicht nur gemeinsame Ziele zu erläutern, sondern auch die

jeweils individuelle Motivlage aller Beteiligten zu erkennen. Sirka Laudon, Vorstandin People Experience bei AXA, bringt dies auf den Punkt: „Eine kognitiv perfekt erklärte Changestory verspricht noch lange nicht, dass die Transformation funktioniert“². Auf Basis des gemeinsamen Verständnisses, dass auch Unternehmen lebendige Systeme sind, gilt es, in den Teams Veränderungsbereitschaft (oft auch „Kardinalskompetenz“³ genannt) wie auch deren Selbstwirksamkeit zu fördern. „Dies kann dazu führen, dass der Habitus und langjährig sozial erlernte starre Einstellungen und Motivlagen verändert oder erweitert werden müssen“¹. Führungskräfte und Kolleg*innen müssen deshalb umso mehr in der Lage sein, zu begeistern. Die von Vera Birkenbihl bezeichnete „Visionäre Kompetenz“ beinhaltet sowohl die Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln, Perspektiven und klare Zukunftsbilder aufzuzeigen als auch andere mitzureißen sich auf anstehende Veränderungsprozesse einzulassen. Eine Vision wirkt dann wie ein Leuchtturm¹. Um bestmöglich auf die o.g. BANI-Herausforderungen reagieren zu können, bedarf es eines (Führungs-)Bewusstseins, das die gemeinsame Sicht auf Werte und die Förderung von Diversity-Strukturen einbezieht.

KOMPLEMENTÄRE TEAMS FÖRDERN NEUE PERSPEKTIVEN.

Studien zeigen, dass durch die Zusammensetzung komplementärer/diverser Teams unterschiedlich

1 Breidenbach, Joan, Rollow, Bettina: „New Work needs Inner Work“
2 Laudon, Sirka: Zitat www.agv-vers.de
3 Meibom, von, Barbara: www.communio-fuehrungskunst.de

che Sichtweisen und neue Perspektiven entstehen. Ebenfalls erzeugt werden dabei mehr Reibungsfläche, mehr Kraft und Innovation. Dies kann sowohl bei Mitarbeiter*innen als auch bei Führungskräften neue Potenziale entfalten, die die Branche im anstrengender werdenden disruptiven Umfeld sowie im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter*innen gut gebrauchen kann.

Die Versicherungswirtschaft verfolgt als erste Branche im Branchenbeirat „Women in Leadership & Culture“ des AGV Vers. gemeinschaftlich das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen im Interesse der Chancengleichheit aber auch der Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu steigern. Der stellvertretende Vorsitzende des Beirats, Dr. Andreas Eurich (Vorsitzender der Vorstände Barmenia Versicherungen) sagt hierzu: „Frauen geben andere Impulse als Männer, davon können Unternehmen nur profitieren. Die Stärken, die Frauen ins Unternehmen bringen, ermöglichen eine insgesamt qualitativ breitere Ausgangsbasis für Entscheidungen. In Zusammenarbeit mit dem gesamten Team können so noch kreativere und verbesserte Ergebnisse erzielt werden“.

„Frauen, die bereits Führungsverantwortung haben, können andere Frauen in ihrer Führungsmotivation stärken“, Duygu Besli (Mitglied des Vorstandes AUXILIA Rechtsschutz-Versicherungs-AG)

„Diversität wird als Business Case betrachtet, nicht als nice to have“, Laura Gersch (CFO der Allianz Versicherungs-AG) www.agv-vers.de

Die Branche nutzt bereits seit Jahren u.a. das Instrument des Inhouse-Mentorings. Weibliche Mentees profitieren von den Karrierestrategien, den Netzwerken, dem Verhaltensstil und den Erfahrungen ihrer Mentorin. Zum einen kann die Mentorin Vorbild bzw. Sparringspartnerin sein, sie kann anregen, klarer zu kommunizieren und mutiger zu werden und Netzwerke aufzubauen und zum anderen auch eine Quelle für Information und Motivation sein.

DIE FÄHIGKEIT ZUR SELBSTFÜHRUNG UND NEUE COACHING-AUFGABEN

Führung beginnt mit Selbstführung, denn „wie ich mich führe, so führe ich andere“⁴.

Dr. Gianna Brummer, Ärztin und Feminine Leadership Coach, ist davon überzeugt, dass die Fähigkeit zur Introspektion, also die Fähigkeit, eigene Emotionen und Handlungsmotive wahrzunehmen, eine wichtige Basis-Kompetenz von Füh-

rungskräften darstellt, die – wenn nötig – auch durch gezielte Coaching-Maßnahmen verbessert werden kann und sollte. Durch Kenntnis der eigenen inneren Muster werden lt. Dr. Brummer (insbesondere negative) Reaktionen des Gegenübers verstehbarer und das konfliktive Interaktionspotenzial zwischen Mitarbeitern und Führungskraft sinkt erheblich. Denn erst durch das Verstehen der eigenen Stimmungen, Schwächen, Antriebe, Motive und Grenzen ist es möglich, auch andere in ihren (unausgesprochenen) Absichten und Motiven besser zu verstehen, um erfolgreich mit ihnen zu kooperieren (vgl. Howard Gardner). Wer auch zwischen den Zeilen hört und sieht und seine Intuition ernst nimmt, kann Fähigkeiten bei anderen klarer erkennen und individuelle Potenziale besser beurteilen. Die von der Generation Z gewünschte Eigenverantwortung erfordert auch ein höheres Maß an Selbststeuerungs-Fähigkeit. Führungskräfte werden – gerade im Hinblick auf den Ausbau dieser Fähigkeit innerhalb ihrer Teams – perspektivisch zunehmend Coaching-Aufgaben übernehmen müssen. Selbstführung bedeutet aber auch, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen die eigenen Grenzen kennen und anerkennen und auch selbst „coachable“ sein müssen, wenn es erforderlich ist.

UMGANG MIT KOMPLEXITÄT UND UNSICHERHEIT

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind“ – wusste schon Henry Ford im letzten Jahrhundert. Die Fähigkeit, Situationen einzuschätzen, zu beurteilen und Entscheidungen auch bei zunehmender Komplexität und unzureichender Informationslage zu treffen, gehört sicherlich zu den aktuellen Erfolgsfaktoren von Führungskräften und agilen Teams. Im Einzelnen geht es dabei um Flexibilität und Schnelligkeit, Problemlösefähigkeit, logisches Denken, das Vertrauen auf Intuition und das Entwickeln neuer Ideen. Die Erkenntnis, dass dieser „Change Prozess“ im BANI-Zeitalter kein abgeschlossenes Projekt, sondern ein permanenter Prozess ist und dieser von uns allen die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen fordert, dürfte auch nicht jedem von uns behagen. Im Vertrieb gibt es diese „Lern-Verpflichtung“ bereits seit 2018 mit Inkrafttreten der IDD Richtlinie, die 15 Stunden Weiterbildungszeit pro Jahr gesetzlich vorschreibt. Howard Gardner spricht von „Fluider Kompetenz“, wenn es darum geht, Situationen zu verste-

⁴ Sturm, Sebastian: Dissertation: Digitale Transformation der Arbeitswelt am Beispiel der Versicherungswirtschaft

hen und sich daran anzupassen. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft kontinuierliche Anpassungen bzw. Richtungskorrekturen in Teams und Unternehmen an der Tagesordnung sein werden. Die agilen Prinzipien fördern bereits regelmäßigen Team-Austausch, iteratives Vorgehen und generieren eine neue Feedback- und Fehlerkultur. Ebenso leisten agile Komponenten ihren Beitrag im Veränderungsprozess hin zu einem „wachsenden Mindset“ und zur Förderung disruptiver Kompetenz. Während in einer Vielzahl von IT-Projekten agiles Arbeiten bereits zum Alltag gehört, stößt diese Arbeitsform in Teilen jedoch an ihre Grenzen, z.B. wenn es um die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern geht. Daneben dürfen bei NEW WORK sowohl die branchenspezifischen (und) regulatorischen als auch die individuellen Grenzen der Mitarbeiter*innen nicht außer Acht gelassen werden. Besonders in der jetzigen Zeit werden nicht wenige Mitarbeiter*innen große Angst vor dem Scheitern haben. Aufgabe der Führungskraft wird es sein, frühzeitig Unsicherheit, erhöhtes Stressempfinden und Burn-Out zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen gegenzusteuern. Eine weitere Grenze des NEW WORK dürfte zudem im Bereich der klassischen Sachbearbeitung zu finden sein.

PERSONALENTWICKLUNG + POTENZIALENTFALTUNG

Vor dem Hintergrund der oft für Bewerber*innen nicht direkt erkennbaren Branchen-Attraktivität, anhaltendem Fachkräftemangel sowie den selbstbewussten Forderungen der größtenteils sehr hoch qualifizierten Bewerber*innen, stellt sich weiterhin die Frage nach der Mitarbeiter*innenbindung und richtigen Team-Zusammensetzung. Rein Skill-basierte Entscheidungen greifen hier oft zu kurz. Es wird vielmehr zukünftig darum gehen, Stellenbeschreibungen anzupassen, Qualifikationen „zu heben“ und Kolleg*innen so einzusetzen, dass diese ihre Stärken entfalten können, um deren Stärken zu stärken.

WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNGSKUNST: IM HINTERGRUND FÜHREN, STATT VON OBEN BEFEHLE GEBEN

Die Kommunikationswissenschaftlerin, Barbara von Meibom, geht davon aus, dass „Führung in klassischer Form“ zurückgehen und stärkere Ein-

zelverantwortung bei Mitarbeiter*innen/Kolleg*innen zunehmen wird. Wertschätzende Führung verfolgt das Ziel, die Fähigkeit zur Selbstführung zu stärken. Es zählen Augenhöhe, Mindset und Einstellung, nicht Alter, Geschlecht, Religion, Herkunft und sozialer Stand. Veränderungsbereitschaft und deren Akzeptanz werden fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Wichtige Attribute dieses Führungsstils sind: Klarheit über Macht und Gestaltungspotenziale, deren Würdigung und Entfaltung, transparente Kommunikation aber auch das Stecken klarer Grenzen und deren Kommunikation, ggfs. das Sanktionieren von Grenzverletzungen.

Dieser Wandel im Führungsverständnis setzt – auf Basis ehrlichen Interesses an der Person – eine individuelle Auseinandersetzung mit Kolleg*innen und deren Wunsch nach gleichberechtigtem und lösungsorientiertem Arbeiten voraus. Das „Orchestrieren“ von hochqualifizierten Kolleg*innen und die teilweise Verantwortungsübergabe an diese lassen neue Freiräume entstehen, die durch die Führungskräfte sinnvoll genutzt werden können. Wünschenswert wäre z.B. der Aufbau von Resilienz-Know-how, um auch bei (agiler) Remote-Arbeit eventuelle (psychische) Belastungssituationen frühzeitig zu erkennen. In BANI-Zeiten wird die Rolle der Führungskraft als Mentor*in an Bedeutung gewinnen, wenn es darum geht als „geerdetes und inspirierendes Vorbild“ – verwurzelt und angebunden zugleich – das Zusammenspiel innerer und äußerer Führungsqualitäten vorzuleben.

