

FÜHRUNG ANDERS DENKEN! WIE FÜHRUNG WIEDER ZUKUNFTSFÄHIG WERDEN KANN

Was ist die Spaßbremse Nr. 1, wenn man Mitarbeitende nach ihrer Zufriedenheit befragt? Führung! Das Führungspersonal blockiert Digitalisierung, verhindert moderne Arbeitsorganisationen, geizt mit Wertschätzung und hat zu wenig Interesse an den Menschen im Unternehmen. Die Liste der Vorwürfe ließe sich beliebig fortführen. Das sollte uns als Managementberater/-innen zu denken geben. Es wird höchste Zeit, wieder grundsätzlich über Führung nachzudenken.

STOPPSCHILDER FÜR HIERARCHISCHE FÜHRUNG

Die Rahmenbedingungen für Führung haben sich verändert; nicht über Nacht, sondern schleichend, als Veränderungsprozesse mit exponentiellem Charakter. Jetzt sind die Veränderungen brisant. Sie wirken wie Stoppschilder für klassische Führungsprinzipien. In Unternehmen wird der Wandel immer noch chronisch unterschätzt; „Das ist ja nichts Neues“ wird allenthalben entgegnet. Solche einschläfernden Reaktionsmuster führen zwangsläufig dazu, dass Stoppschilder überfahren werden. Einschlafen schützt vor Strafe nicht! Was ist passiert? Welche Rahmenbedingungen haben sich verändert oder verschärft?

MULTIPLE EINFLUSSNAHMEN SETZEN HIERARCHISCHE FÜHRUNG UNTER DRUCK!

Durch Organisationskonzepte wie teilautonome Teams, Projektstrukturen, Centers of Competence und Knowledge Cluster entstehen multiple Einflussnahmen. Die „Hierarchie“ gerät durch neues und überlegenes Wissen junger Fachkräfte unter Druck. Volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Entwicklungen lassen sich nur mit neuen Kooperationsformen bearbeiten. Klassische Führungsansätze wirken wie ein enges Korsett, das die Entfaltung vorhandener Ressourcen blockiert. Wir benötigen einen radikal neuen Zugang: statt Positions- und Gestaltungsmacht Einzelner muss die Einflussnahme der Vielen organisiert werden.

WÜRDEN WIR HEUTE MIT EINEM 50 JAHRE ALTEN COMPUTER ARBEITEN?

Wahrscheinlich nicht! Allenfalls würden wir ihn als Relikt an die „guten alten Zeiten“ in einem Technikmuseum bestaunen. Aber bei der Organisation von Führung greifen wir auf Relikte zurück, die mehr als einhundert Jahre alt sind und glauben, damit durch eine herausfordernde Zukunft navigieren zu können. Einige Beispiele gefällig?

Führung wird immer noch an eine Person gebunden. Es kann nur eine(n) geben. Dieses „Führungs-Highlander-Modell“ entspricht Henri Fayol's Management Prinzip „Einheit der Leitung“, entwickelt 1918. Führung erfolgt immer von oben nach unten. Das steht in der Tradition von Taylors „Scientific Management“. Planerisch-dispositive werden von ausführenden Aufgaben getrennt und diesen übergeordnet, weil die Basis dafür nicht qualifiziert ist. Ein Prinzip aus dem Jahr 1911. An der Qualifikationsrealität heutiger Fachkräfte geht dieses Prinzip meilenweit vorbei. Als letztes Beispiel ist der „Great-Man-Mythos“. Führungserfolg lässt sich demnach durch die Eigenschaft der Führenden prognostizieren. Die Interaktionsdynamik zwischen Führenden und Geführten wird nicht berücksichtigt. So wird gerade der Ruf nach charismatischer Führung wieder lauter. Webers Konzept der charismatischen Herrschaft von 1919 soll also tatsächlich für die zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts hilfreich sein? Wenn das mal gut geht!

Gerade diese heldenartige Überhöhung der Führungsaufgabe hat unangenehme Konsequenzen. Führungskräfte werden mit Erwartungen überfrachtet, denen sie in der VUCA-Ökonomie niemals gerecht werden können. Von diesem Heldenthron fällt man tief. Den Führungsrollen wird eine Bedeutung beigemessen, die alternative Karrierepfade in Unternehmen blockiert. Wenn man Karriere machen will muss man eine Führungsrolle übernehmen; nolens volens, auch wenn man darauf absolut keinen „Bock“ hat.

LOCKERE VERBÄNDE WERDEN PRÄFERIERT!

Klassische Verbände wie Kirchen, Vereine, Gewerkschaften, Parteien haben mit Mitglieder-Erosion, Unternehmen mit Fluktuation und schwach ausgeprägter Mitarbeiterbindung zu kämpfen, was durch den Arbeitskräftemangel noch verstärkt wird. Lebenslange Mitgliedschaften scheinen der Vergangenheit anzugehören. Führung muss verstehen lernen, was die Strukturmuster und Regeln dieser lockeren Verbänden sind und welche Einflussmöglichkeiten darauf bestehen.

Könnten lockere Verbindungen auch eine Chance sein? Wir glauben, dass lockere Verbände sich besser und schneller an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können. Auf jeden Fall gilt nach unseren Beobachtungen die Risikogleichung: Lebenslange Bindungen führen zu festen Strukturen und gefährden die Adaptionfähigkeit. In diesen gebundenen Strukturen besteht immer die Gefahr, dass neue Herausforderungen so lange uminterpretiert werden, bis sie zum vorhandenen Lösungsvorrat passen.

„DIE JUNGEN“ (GENERATION XYZ) WOLLEN DAS ALLES SO NICHT MEHR!

Führungskräfte (die „Alten“, besser die „Älteren“) tun sich schwer, mit dem Wissensvorsprung der „Jungen“ umzugehen. Daran ist nun wirklich nichts Neues. Allerdings, das ist das eigentlich Brisante, scheint sich der Vorsprung im Laufe der letzten Jahrzehnte deutlich vergrößert zu haben. Der rasanten technologischen und sozialen Entwicklung ist es geschuldet. Der reziproke Vorwurf an die Jungen „Warum fordern die immer nur und beweisen sich nicht zunächst“ wird immer schriller vorgetragen. Was soll denn bewiesen werden? Die Einen haben das dringend benötigte neue Wissen, die Anderen die Erfahrungen. Beides zusammen ist die Realität, mit der man umgehen muss, jenseits jeglicher Beweisführung. Realität sind auch Bewegungen wie Quiet Quitting oder Tang Ping. Führung muss auf diese Bewegungen angemessen reagieren, unabhängig davon, ob sie ein stabiler Trend sind oder nur eine gehypte Mode aus den bekannten Twitter-Blasen.

Wir tun uns keinen Gefallen damit, wenn wir diese neuen Führungsherausforderungen in eine XYZ-Generationendebatte verlagern und sie dann mit lamoryanten Aussagen wie „die wollen nicht mehr arbeiten, sondern nur das Leben genießen!“ garnieren. Empirisch ist es überhaupt noch nicht ausgemacht, dass sich die Haltungen der Generationen wirklich unterscheiden, wie der Marburger Soziologe Martin Schröder gezeigt hat. Vermutlich sind die Differenzen in einer Generation größer als zwischen den Generationen. Unterschiede und Vielfalt in Unternehmen wachsen und wollen genutzt werden. Das ist die eigentliche Herausforderung, auf die es bei der Organisationen von Führung zu achten gilt.

„PURPOSE“ AND BEYOND

Arbeit als „Erfüllung der irdischen Pflichten“, so wie sie im asketischen Protestantismus verlangt wird und wie sie Max Weber beschreibt („Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“), hat ausgedient. Wir befinden uns im Übergang von einer Arbeits- zu einer Sinngesellschaft (R. D. Precht). „Purpose“ gilt als ein Schlüsselbegriff dieses Übergangs. Menschen möchten ihre Arbeit als bedeutsam und sinnvoll erfahren, über die reine Erwerbsarbeit hinausgehend.

Und das „Neue“ daran? Es gibt ja bewährte und empirisch abgesicherte Ansätze, was Menschen zufrieden macht, Sinn stiftet und Begeisterung mobilisiert. So kann man die arbeitsorganisatorischen Gestaltungsdimensionen von Oldham/Hackman „Varianz, Ganzheitlichkeit, Wichtigkeit, Autonomie, Rückmeldung“ auch als Anleitung für Sinnstiftung lesen. Das wirklich Neue ist, dass der Begriff Purpose zusätzlich mit einer gemeinschaftlichen/gesellschaftlichen Sinnkategorie aufgeladen wird. Dieses Anliegen setzt eine ausgeprägte Reflexivität der Mitarbeitenden voraus. Sie müssen den ureigenen Lebensfaden finden und in die Hand nehmen (individuelle Sinnfindung); sie müssen sich dann mit Anderen verbinden können und diesen Faden in neue Kontexte weiter spinnen können (kollektive Sinnstiftung).

**„The meaning of life is to find your gift.
The purpose of life is to give it away“**

(Picasso).

Führung muss die Arbeitsaufgaben mit den autobiographischen Lebenswegen und Projekten der Mitarbeitenden so verknüpfen, dass eine gemeinsame Entwicklung entsteht, zumindest für eine überschaubare Zeit. Langfristige Bindungen sind, so betrachtet, höchst unwahrscheinlich, zumindest aber eine grandiose Verständigungsleistung.

DIE ÜBERLASTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE NIMMT ZU

Der Druck auf Führungskräfte wächst. Die Kraft wird im Alltagsgeschäft verbraucht. Zeit zum Nachdenken und für eine persönliche Neupositionierung fehlt, trotz des Work-Life-Balance-Postulats. Wie entsteht diese verblüffende Paradoxie? Was sind die Ursachen?

- Das Phänomen der „**Unabgeschlossenheit**“: Viele Führungskräfte haben das Gefühl, niemals „fertig zu werden“. Sie erleben sich in einer Dauer-Abstimmungs- und Korrekturschleife. Der Szeneschnack: „Führung ist ein Hamsterrad, das von außen wie eine Karriereleiter aussieht“ war niemals wahrer, als heute.
- Sie leiden unter „**Spurlosigkeit**“: Sie glauben, keine Spuren zu hinterlassen, keine Wirkung zu erzeugen. Nichts entsteht, was auf die Person und ihre Fähigkeiten verweisen könnte. Sie empfinden Führung im Sinne von David Graeber als „Bullshit Job“.
- Sie sehen sich einem „**dauerhaftem Streamingprozess**“ ausgesetzt, einer permanenten Aufmerksamkeitsbindung, die auch in der Freizeit nicht zu Ende ist. Die Streaming-Serienmanie lässt grüßen! Es fällt schwer, sich dem dauerhaften Kampf um Aufmerksamkeit zu entziehen. Sie fühlen sich in der Aufmerksamkeitsökonomie (Georg Franck) eingesperrt.
- Eine **100% Verfügbarkeit** der Führungsrolle, die scheinbare Grenzenlosigkeit der Erwartungen und eine „always-on-Mentalität“ wirken als Verstärker. Es entsteht Entfremdung vom eigenem Tun bei gleichzeitigem Verlust der Gemeinschaften für den Austausch.

Führungsverantwortung zu übernehmen, egal in welcher Form, scheint für viele Menschen keine attraktive Zukunft zu sein. Ausgerechnet jetzt wird von den Führungskräften auch noch mehr Empathie und Zuwendung und ein persönlicher Entwicklungsprozess zum Facilitator und Coach erwartet, ohne dass man sich von den alten Erwartungen konsequent verabschiedet. Das ist das eigentlich Stoppschild: wie kann diese „Blitzableiter-für-alles-und-jeden-Führungsrolle“ in Zukunft wieder attraktiv werden.

WAS MUSS FÜHRUNG IN DER ZUKUNFT LEISTEN?

Wenn diese Stoppschilder nicht eine erneute, intensive Auseinandersetzung mit Führung begründen können, was dann?

Ein „weiter so“ wird ebenso wenig funktionieren, wie der Versuch das gefühlte fünfzigste neue „one-fits-all“ Führungsrezept zu entwickeln. Ausgangspunkt müssen die

Fragen sein, was Führung in Zukunft leisten soll, wie man die Erbringung dieser Führungsleistung in Zukunft organisieren kann und welche Kompetenzen und Haltungen das erfordert. Bei einer generischen Betrachtung werden einige Aufgaben vertraut und wenig neu wirken. Durch die Konfrontation mit veränderten Gegebenheiten und den skizzierten Stoppschildern entsteht das eigentlich Neue.

DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER ORGANISATION SICHERSTELLEN

Das bedeutet Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und Bindungskräfte zu erzeugen, damit das attraktive Wissen der neuen Mitarbeiter für eine überschaubare Zeit auch genutzt und eingesetzt werden kann. Es gilt eine Multigenerationen- und multikulturelle Führung zu verwirklichen. Das bedeutet, unterschiedliche Erwartungen an die Ausübung des Berufs auszugleichen und sich auf neue Erwartungen an die Arbeit einzustellen. Die „Jungen“ importieren ein verändertes Kommunikations- und Informationsverhaltensverhalten in das Unternehmen. Sie sind in der Regel informationsfreudig und verarbeiten Informationen in einem anderen Modus: große Freiheiten, sowohl beim Sammeln, Teilen und Verwerten, kombiniert mit schnellen Rückmelde- und Orientierungsprozessen und einer ausgeprägten Like-Dislike-Orientierung. Sie erwarten durchlässigere Leitplanken und wollen Begründungen für strategische Entscheidungen. Fachlich können sie sich selbst orientieren. Sie sind in der Regel gut vernetzt und erwarten, dass weitere Vernetzungspotenziale zur Verfügung gestellt werden. Sie wollen umfassende Rückmeldungen darüber, ob sie sich im Unternehmen auf dem richtigen Weg befinden.

Multiple Entwicklungspfade müssen im Unternehmen angeboten und orchestriert werden. Klassische Bildungswege werden relativiert und neue Qualifikations- und Lernwege müssen zur Verfügung gestellt werden. Die Arbeit zu attraktivieren wird eine ganz zentrale Aufgabe von Führung in der Zukunft sein. Das gilt sowohl für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte als auch für die Möglichkeit sich in der Arbeit weiter zu entwickeln und interessante Lernchancen nutzen zu können. Mitarbeiter/-innen schauen zunehmend intensiver auf die Employability. Sie prüfen kritischer, ob die übertragenen Aufgaben ihre Arbeitsmarktattraktivität verbessert oder ob sie dequalifiziert werden. Das als Warnung: Die Empfehlung, einfach mal ein paar Jahre Erfahrungen zu sammeln, bis die Jungen so sind wie die Alten („Immer langsam mit den jungen Pferden“) funktioniert heute garantiert nicht mehr.

Spannende aber auch schwierige Aufgaben für Future Leadership. Und die schlechte Nachricht: Nicht alle „Jungen“ ticken so und haben die gleichen Erwartungen.

SICH DEN HERAUSFORDERUNGEN DER „SINNGESELLSCHAFT“ STELLEN

Autonomie und Sinn sind zentrale Begriffe mit denen der Bedeutungswandel der Arbeit beschrieben wird. Der New-Work Begründer Frithjof Bergmann hat das Postulat aufgestellt: „Die Arbeit ist für den Menschen da, nicht der Mensch für die Arbeit.“ Richard David Precht spricht vom Ende der Erwerbsarbeitsgesellschaft, so wie wir sie kennen und kündigt den Beginn einer Sinngesellschaft an. Allerdings hat sich die Bedeutung der beiden Begriffe ebenfalls verändert.

So kann persönliche Autonomie in einer Kultur der Digitalität (Stalder) nicht unabhängig von sozialer Autonomie gedacht werden. Sie ist abhängig von digital vermittelten Ressourcen, von sozialen Netzwerken, Algorithmen und Referenzstrukturen. Autonomie ist ohne die Übernahme von Verantwortung nicht zu haben. Fachliche Handlungskompetenz und moralische Verantwortungskompetenz müssen zusammenfinden. Die Übernahme von Verantwortung muss in die Normen der sozialen Autonomie übersetzt werden, um die Feedback-Schleife zur persönlichen Autonomie zu schließen. Wo dies nicht passiert, handeln soziale Akteure isoliert, allein oder in ihrer Gruppe, vom Rest der Organisation. Future Leadership muss den Mut haben, Feedback-Schleifen auf gleicher Augenhöhe zu entwickeln und zu etablieren.

Man sollte auch besser von Sinnaushandlung und Sinn-Vergemeinschaftung statt von „Sinnstiftung“ sprechen. „Sinn“ wird nicht (von oben) geschenkt, sondern gemeinsam entwickelt. Was für den Einzelnen Sinn macht, muss nicht für die Gemeinschaft (Team, Organisation, Gesellschaft) sinnvoll sein.

SELBSTORGANISATION UND -STEUERUNG UNTERSTÜTZEN

Führung wird zu einer Dienstleistung. Servant Leadership hat das Robert Greenleaf genannt. Mitarbeiter/-innen werden dabei unterstützt, Selbstführungskompetenz aufzubauen. Servant Leadership übernimmt die Mediation in Konfliktsituationen und unterstützt Innovationsprozesse. Sie ist zuständig für das Mentoring neuer Mitarbeiter/-innen, damit sie den erforderlichen Reifegrad erreichen und steuert/vernetzt bei übergreifenden Themen und Prozessen.“

Dies alles setzt eine korrespondierende Veränderung der Mitarbeitendenrollen voraus. Sie werden zu Fachexperten mit einem hohen fachlichen Reifegrad und sie verfügen über ausgeprägte Fähigkeiten für Selbstorganisation, -steuerung und -verantwortung.

Methodische und soziale Kompetenzen müssen sowohl bei Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden ausgebaut werden. Die Anforderungsprofile werden sich ändern. Führungskräfte konzentrieren sich auf ihre Coachingrolle und auf die Aufgabe, Mitarbeitende an den erforderlichen Reifegrad heranzuführen. Die Mitarbeitenden übernehmen die fachliche Führung im Kontext der Selbstorganisation.

DIE BELASTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE AUF EIN MENSCHLICHES MASS REDUZIEREN – EINE NEUE ART VON „(FÜHRUNGS)LEBENS-GESTALTUNG“ ERMÖGLICHEN

„Wie kann man zu jemandem Vertrauen haben, der sich selbst schlecht behandelt?“ Das Szene-Bonmot trifft gut die Paradoxie des Führungshandelns. Die neuen Führungsaufgaben setzen voraus, dass Mitarbeiter/-innen dem Führungssystem vertrauen. Dieses Systemvertrauen entsteht nur, wenn die Führungsaufgaben so organisiert werden, dass die Belastungen durch die Wahrnehmung von Führungsrollen auf ein menschliches Maß reduziert werden. Wir müssen Überschaubarkeit herstellen und die Kunst entwickeln, sich der Aufmerksamkeitsökonomie zu entziehen, wie Jenny Odell es genannt hat.

Eine zentrale Aufgabe von Future Leadership ist die Entwicklung neuer Führungssysteme im Unternehmen, die resilient und gleichzeitig adaptiv sind. Führung als Systemdienstleistung zu verstehen, die man auf mehrere Schultern verteilen kann, ist ein zentrales Element der neuen Führungssysteme. „Eine geteilte Verantwortung trägt sich leichter“ steht als Grundannahme hinter dieser Überlegung.

Einem Führungsteam stehen unterschiedliche Kompetenzen zur Verfügung. Es ist damit bei neuen Herausforderungen stabiler und reaktionsfähiger. Von dem Bild des „Lonesome Hero“, der im Alleingang die Herausforderungen meistert und für seine Mannschaft alle Probleme aus dem Weg räumt, müssen wir uns trennen. Diese Art der heldenhaften Führung bringt uns mehr Probleme ein, als sie löst.

Was macht Future Leadership anders? zwölf Ideen für eine neue Haltung

Ohne eine veränderte Haltung der Führenden, ohne eine neue Sicht auf Führung, ohne die Bereitschaft Führung neu zu denken, wird auch ein optimiertes System die Zukunftsfähigkeit von Führung nicht sichern können. Wir haben erste Ideen für neue Haltungen und Kompetenzen zusammengestellt, als offene Liste, offen für Ideen und Anregungen von Kollegen und Kolleginnen.

1. Sich auf **veränderte Rahmenbedingungen** einlassen und einen unvoreingenommenen Umgang mit den neuen Führungs- und Arbeitsbedingungen durch Selbstorganisation entwickeln. Akzeptieren, dass Führung eine öffentliche Veranstaltung geworden ist, die beleuchtet und in sozialen Netzen kommentiert wird. Im Führungsteam lernen, diese Transparenz und Öffentlichkeit auszuhalten.

2. **Toleranz für Unterschiedlichkeit** und Buntheit entwickeln. Verschiedenheit und eine Fülle an Charakteren bedeutet auch eine Fülle von Möglichkeiten. Andersartigkeit ist keine Störung eingefahrener Routinen, sie kann inspirieren.

3. **Bescheidenheit und Demut** entwickeln. Die eigenen Grenzen akzeptieren, sie gehören zur Identität und Einmaligkeit jedes Menschen.

4. **Hohe Ambiguitätstoleranz**. Mehrdeutigkeiten müssen ertragen werden. Sie gehören zur Vielschichtigkeit von Führung. Elementare Widersprüche im Alltag werden bleiben, wie bspw. Shareholder-Stakeholder-Interessengegensätze. Die Führenden werden diesen Widersprüchen unmittelbar ausgesetzt sein, als die Mitarbeitenden. Shared und Servant Leadership wird nur funktionieren, wenn Mitarbeitende die Bereitschaft entwickeln, auch diese Belastung zu teilen.

5. Ein **reflektierter Umgang mit Macht und Verantwortung**. Rahmenbedingungen schaffen, die Unterschiedlichkeit ermöglichen. Unterschiedliche Erwartungen veröffentlichen und gemeinsam aushandeln. Handlungsprinzipien entwickeln statt Regeln. Entscheidung an die Wissensquelle verlegen.

6. **Orientierung an den Mitarbeitern**. Die Mitarbeiter/-innen unterstützen, neue Freiräume verantwortungsvoll zu nutzen. Potenziale erkennen und diese fördern: Von der „Human-Ressourcen-Nutzen-Haltung“ zu einer „Potenzi-

alentwicklungskultur“. Sich immer wieder in die Schuhe der Mitarbeitenden stellen und Situationen aus deren Sicht einschätzen als eine Art Prophylaxe gegen den Verlust von Bodenhaftung. Sich immer bewusst machen, dass Führung auch entlastend ist. Sie gibt Sicherheit und funktioniert als Anker in einer unübersichtlichen Welt. Das ist aber gleichzeitig eine große Falle, denn keine Führung kann den Menschen die Aufgabe abnehmen, die Komplexität der Welt zu bewältigen.

7. Einen **reflektierten Umgang mit Fehlern und Konflikten** entwickeln. Scheitern muss salonfähig gemacht werden. Man muss ihm den Makel nehmen und dadurch psychologische Sicherheit erreichen. Konfliktfähigkeit aufbauen: Konflikt als Chance und Energiequelle begreifen. Konflikte „normalisieren“: sie sind in einer VUCA Umwelt unausweichlich.

8. Einen **veränderten Umgang mit Individualität** entwickeln. Den Einzelnen in seiner Individualität sehen, hören und wahrnehmen mit all seinen Antriebskräften. Das Potenzial im Unterschied sehen und nutzen.

9. **Offenheit**: Andere Meinungen und Lösungen zulassen. Zuhören können, das Gehörte verarbeiten und gemeinsam weiterentwickeln, im Sinne von K.O. Scharmers Stufen des Zuhörens. Die Angst vor Kontrollverlust überwinden. Komplexe Situationen lassen sich nicht in den Griff bekommen; erst recht nicht im Alleingang.

10. Eine **persönliche Wertebasis** entwickeln. Dem eigenen Leben einen Sinn und eine Bedeutung zuschreiben können (als subjektive Norm). Die eigene Identität akzeptieren, wie sie ist. Widersprüche und Irritationen aushalten. Ein Menschenbild hochhalten, das echtes Interesse für den Menschen ausdrückt und den Menschen nicht nur als Werkzeug sieht. Die Glaubenssätze nicht aus den eigenen Ängsten, sondern aus den nach vorn gerichteten Bestrebungen ableiten. „Erst wenn wir das wirkliche Ziel eines Menschen kennen, dürfen wir uns anheischig machen, seine Bewegungen zu verstehen.“ (A. Adler)

11. **Reflexivität**: Wille und Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Fremdrelexion der eigenen Person durch andere. Sich selbst gegenüber ehrlich sein; die eigenen Omnipotenzphantasien überwinden.

12. **Authentische Beziehungen** gestalten, Bindungen eingehen und daraus entstehende Verantwortungen übernehmen.

ÜBER DEN BDU-FACHVERBAND PERSONALENTWICKLUNG + COACHING

Das vorliegende Positionspapier ist das Resultat der engagierten Arbeit des BDU-Fachverbands Personalentwicklung + Coaching. In Zeiten ständigen Veränderungsdrucks auf Unternehmen hat sich dieser Bereich zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor in der Wirtschaft entwickelt. Mit dem Claim „The Human Side of Enterprise“ haben sich die Mitglieder des Expertenkreises das Ziel gesetzt, Unternehmen bei dieser Aufgabe zu unterstützen. Dabei legen sie besonderen Wert darauf, einen Qualitätsstandard in der Beratung sicherzustellen, der den Anforderungen der Wirtschaft einerseits und den spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Betriebes andererseits in hohem Maße gerecht wird.

Die Fachverbandsmitglieder konzentrieren sich auf die Bereiche Unternehmens- und Personalstrategie, Personal- und Management-Entwicklung, Führung und Selbstmanagement, Digitale Arbeitswelten und Veränderungsmanagement sowie Personalbetreuung und Mitarbeitendenbindung.

[Zur Webseite des Fachverbandes](#)

DER BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU)

Im BDU sind aktuell über 600 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Damit ist der Verband einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für die Consultingbranche.

www.bdu.de