

# Geistesgegenwärtig führen – mit Vertrauen

Unternehmenslenker und Führungskräfte mit starkem Dominanzverhalten und Kontrollbedürfnis pflegen häufig eine Unkultur des gegenseitigen Misstrauens. Damit hemmen sie die Entfaltung von Wachstum und Innovation und gefährden den Erfolg des Unternehmens, mitunter sogar seine Existenz. Dem gilt es entgegenzuwirken und eine gänzlich andersartige Führungskultur zu etablieren. Nur wer zugleich rückblickend wie auch vorausschauend agiert, kann geistesgegenwärtig führen – mit Mut zum Loslassen und im Vertrauen auf sich selbst wie auch auf Mitarbeiter, Kollegen und Partner.

## Jochen Waibel

*„Ich kann meinen Sohn gut loslassen, versuche ihn lediglich an der langen Leine zu führen. [...] Doch vielleicht ziehe ich die Leine mitunter zu früh an!? Ich weiß natürlich, dass ich nur eingreifen darf, wenn es wirklich notwendig ist. Sicherlich möchte ich gerne lieber Gott sein!“*  
(ein Unternehmer über seinen eigenständig unternehmerisch tätigen 25-jährigen Sohn)

Es ist wie mit den Hunden: Entweder trainiere ich meinen Vierbeiner, sodass jede Leine überflüssig wird, oder ich kaufe eine Rolle Leine und behalte immer die Kontrolle, kann aber auch nie wirklich loslassen und das Vertrauen in meinen Hund genießen. Im menschlichen Miteinander sollten wir weiter sein.

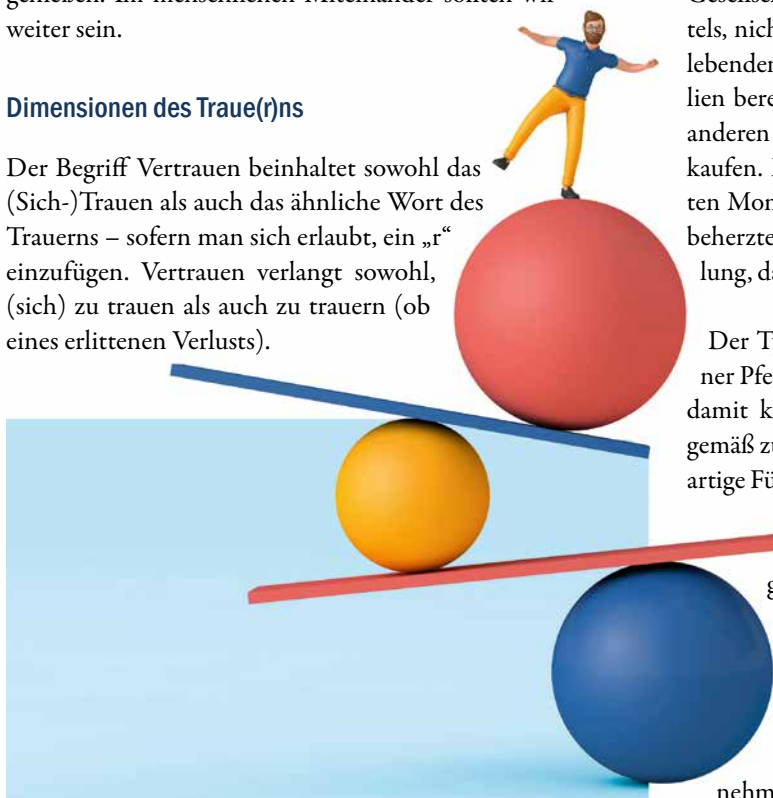
## Dimensionen des Traue(r)ns

Der Begriff Vertrauen beinhaltet sowohl das (Sich-)Trauen als auch das ähnliche Wort des Trauerns – sofern man sich erlaubt, ein „r“ einzufügen. Vertrauen verlangt sowohl, (sich) zu trauen als auch zu trauern (ob eines erlittenen Verlusts).

Das Sich-Trauen ist in die Zukunft gerichtet, vorausschauend. Das Trauern wiederum ist rückblickend und in die Vergangenheit gerichtet. Dies macht die Tabelle anschaulich. Wer Führungsverantwortung hat, reflektiert seine Handlungsweise rückblickend und ist gefordert, die damit so gut wie immer entstehenden Verletzungen, die traurigen inneren Seiten nicht zu bekämpfen, sondern zuzulassen, sie auszuhalten und zu bewältigen.

Anlässe für Trauer kann es im Alltag in abgeschwächter Form geben, aber ebenso in großer Heftigkeit. So traute sich der Vater einer späteren Nachfolgerin, der geschäftsführende Gesellschafter eines in vierter Generation geführten Grandhotels, nicht, seine mitten im Leben stehenden und in der Ferne lebenden Töchter direkt zu fragen, ob sie das Hotel in Italien bereit wären zu führen. Stattdessen überlegte er mit den anderen Gesellschaftern der Altgeneration, das Hotel zu verkaufen. Entsprechend trauerte er um das Hotel. Im allerletzten Moment gelang die Übergabe an die Töchter, dank deren beherzter Bereitschaft. Auslöser war seine halbherzige Mitteilung, dass die Altgeneration das Hotel wohl verkaufen würde.

Der Typus des Patriarchen, der erwartet, dass alle nach seiner Pfeife tanzen, ist dagegen anders geprägt. Er wird seltener damit konfrontiert, trauern zu müssen, spürt gewohnheitsgemäß zu wenig nach innen und erhält nie Feedback. Eine derartige Führungspersönlichkeit trifft es aber vielleicht umso härter, wenn plötzlich – und gegen die Gewohnheit – Widerspruch gegen die eigene Handlungsweise aufkommt. Es mag ausreichen, wenn einem Mitglied der Managementrunde in einem Krisenmoment die Hutschnur platzt und dieses freundlich, aber bestimmt seine Loyalität aufkündigt – vor dem Hintergrund einer Entscheidung, die im Management als für das Unternehmen gefährlich eingeordnet wird. Manchmal sind auch





kleine Rückschritte erforderlich, wenn man beispielsweise in Management- bzw. Leitungsrunden rangniederen, ungeliebten Konkurrenten oder sogenannten Nichtswissern und deren Lösungsvorschlägen den Vortritt lassen muss. Lässt man die in diesem Zusammenhang auftretenden Gefühle jedoch zu, eröffnet sich die Chance, persönlich und unternehmerisch voranzukommen.

### Phasen des Trauerprozesses

Klassischerweise vollzieht sich der Trauerprozess in den folgenden vier Phasen, wobei sich das Trauern ganz verdeckt zeigen kann, ebenso aber auch substanzvoll wie existenziell:

1. Schockphase
2. Ringen um emotionale Kontrolle bzw. Kontrollverlust
3. Rückzug und dadurch die Möglichkeit zur Neuorientierung
4. Anpassung an die Wirklichkeit

Insbesondere die erste Phase, die Schockphase, dauert nur wenige Stunden bis Tage an, bis das Ringen um emotionale Kontrolle einsetzt. Dieses kann einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen – je nach Schwere des Verlusts und individueller Disposition. Doch besonders die dritte Phase des Rückzugs und der Neuorientierung ist eine entscheidende und

länger währende Etappe. Idealerweise zieht sich die betreffende Person dafür weitgehend von der Alltagsarbeit, aus dem operativen Geschäft zurück. Je größer ein Unternehmen ist, umso selbstverständlicher ist man abkömmlich und wird beispielsweise durch eine Managementrunde gut vertreten. Das Fühlen und Spüren des Körpers und der eigenen Gefühlsregungen ist die Voraussetzung, um überhaupt trauern zu können. Ein Rückschlag, eine Frustration, ein Verlust, und sei es das Vertrauen in die Handlungsweise eines Mitglieds der Führungsriege, bindet – unbewusst oder bewusst wahrgenommen – wichtige Ressourcen, die im operativen Geschäft fehlen würden. Die Führungskraft ist deshalb während dieser Phase der inneren Auseinandersetzung, der Realisierung eines Verlustes, nur eingeschränkt in der Lage, zu führen. Dies gilt es zu akzeptieren.

### Vertrauensvoll führen

Im Sich-Trauern, ermutigt durch Selbstvertrauen und Selbstsicherheit, traut die Führungspersönlichkeit eben nicht nur sich selbst, sondern auch den Menschen aus ihrer Umgebung. Sie agiert hierbei wie der erfahrene Reiter vor dem Graben, der „sein Herz übers Hindernis wirft“, sodass sein Pferd beherzt hinterherspringt. Bei festem Glauben und Mut, sicher im Sattel sitzend, findet er Vertrauen zu sich und den eigenen Gefühlen und darüber vertraut ihm wiederum sein Pferd.

Die Substanz von „Führung durch Vertrauen“ – also von geistesgegenwärtigem Führen – lässt sich mit folgendem Motto formulieren: Fühlen, was man tut, ohne einen Hauch zwischen Trauer und Selbstvertrauen! Oder, in anderen Worten, ohne einen Hauch zwischen Handeln und Denken. Beide Haltungen – Trauern und Sich-Trauern bzw. Handeln und Denken – beziehen sich so unmittelbar aufeinander, dass kein Blatt Papier und eben kein Hauch dazwischen passt. Einseitig verhaftetes Handeln gefährdet die Verbindung zwischen Handlung und Denken. Wer im Trauern feststeckt, läuft Gefahr, befangen zu agieren, und braucht möglicherweise mehr Handlungsorientierung. Wer sich hingegen stets und zweifelsfrei traut, steht wiederum in Gefahr, sich einem blinden Aktionismus zu unterwerfen, und braucht mehr distanzierte Reflexion und Lageorientierung. Die Balance aus beidem stärkt die Fähigkeit zur Geistesgegenwart.

Als Gründer, als Vorgänger, braucht man statt einer Hunderolleine das Trauern darüber, dass die eigene Größe nach hinten gestellt werden muss, um dem Nachfolger Platz zu machen. Denn im Schatten der eigenen Größe kann kein anderer wachsen. Es bedarf des Loslassens, um den Nachfolger wachsen und aus dem Schatten ans Licht treten zu lassen. Im Sich-Trauern wird das Eingehen des Risikos einer Postenneubesetzung möglich, das „Herz wird übers Hindernis geworfen“.

Trauern (Mourning)	+ Sich-Trauern (Daring)	= Führung durch Vertrauen (Leadership through trust)
etwas vermissen, Verlust und Konflikte aufarbeiten, Hemmendes bewältigen, Gefühle erinnern	Risiken eingehen, „das Herz über das Hindernis werfen“	Spielraum schaffen, Befangenheit und Aktionismus aufgeben, Talente verschenken
hinfallen	Krone richten	weitergehen
rückblickend, retrospektiv	vorausschauend, prospektiv	geistesgegenwärtig, im Hier und Jetzt

Tab. 1: Geistesgegenwärtige Führung durch Vertrauen (Quelle: Jochen Waibel, Stimmhaus®).



Befangenheit und blinder Aktionismus müssen überwunden werden. Erst das ausgewogene Wechselspiel zwischen „Trauern“ und „Sich-Trauen“ ermöglicht den wertvollen Spielraum im Miteinander. Geistesgegenwärtig und ohne einen Hauch zwischen Trauer und Selbstvertrauen führt die Unternehmerpersönlichkeit für sich und zugleich für andere, für Mitarbeiter und für die potenziellen Nachfolger mutig eine Richtung an, wobei sie Disbalancen erkennt und stetig austariert. Dabei ist sie in der Lage, die Dynamik aller Zeitdimensionen einzubeziehen: Rückblickend, vorausschauend sowie im Hier und Jetzt agierend sichert sie ihren umfassend geistesgegenwärtigen Führungsanspruch. In ihrer Geistesgegenwart wird die Führungskraft zum Vorbild. Das gegenseitige Vertrauen zwischen einzelnen Familienmitgliedern oder zwischen Vorgänger und Nachfolger ermöglicht und erleichtert Loyalität sowie den familieninternen und unternehmensinternen Dialog.

### Jochen Waibel

Gründer und Geschäftsführer des Hamburger Instituts Stimmhaus® ([www.stimmhaus.de](http://www.stimmhaus.de)). Er ist Wirtschafts- und Kommunikationspsychologe, verfügt über langjährige Erfahrung als Mediator, Coach, Dozent und Autor (zuletzt *Kommunikationskultur in Familienunternehmen*, Haufe Gruppe).



Anzeige

know how. get incite.

**incite**  
DIE UBIT.AKADEMIE

**MBA IN  
WIRTSCHAFTSMEDIATION**

in Kooperation mit FH Burgenland Weiterbildung



Alle Informationen unter [www.incite.at/mba](http://www.incite.at/mba)

**FH Burgenland**  
WEITERBILDUNG

**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH  
Unternehmensberatung · Buchhaltung · IT

Bildquelle: stock.adobe.com/Goljub Tollbov