

Axel Neo Palzer

Tribe Leadership – Psychologische Sicherheit vom Tribe zur Organisation

Viele Berufstätige wünschen sich eine sichere “Tribe Culture“, in der Mitarbeitende und Führungskräfte in Klarheit und mit Leichtigkeit gelebte Werte hochhalten. Um mit diesem wahren Team Spirit aus purer Freude zu arbeiten und zu kreieren.

Die Wirklichkeit sieht häufig anders aus. Wir bewegen uns in einer fragilen Arbeitsatmosphäre, in der spürbar ist, dass sich der Wind jederzeit drehen kann. Der Team-Slogan „Wir ziehen alle an einem Strang“ zeigt sich im nächsten Meeting in einer gefühlten Kälte oder versteinerten Gesichtern. Ein Vorschlag wird mit einer hochgezogenen Augenbraue, einem herablassenden Schmunzeln oder mitten im Satz unterbrochen.

Wir haben gelernt, damit umzugehen. Wir laufen weiterhin mit einem Lächeln durch das Büro und geben unser vermeintlich Bestes hinter einer Maske von Professionalität. Aber wir sagen nicht mehr, was wir wirklich denken oder fühlen. Wir stellen keine Fragen mehr. Jedes Wort ist wohlüberlegt. Jede Geste hat eine gut überlegte Absicht. Wir spielen eine Rolle von „9 to 5“ und den perfekten Angestellten. Wir tun alles, um niemanden hinter unseren Schutzpanzer blicken zu lassen.

Im Homeoffice gab es zunächst eine gewisse Entspannung. In einem virtuellen Meeting war es leichter, diese Fassade aufrechtzuerhalten. Sich von zu Hause einzuwählen, um nach dem Meeting im eigenen geschützten Raum zu sein. In den ersten Monaten gab es viel Verständnis für den Aufbau der neuen Strukturen. Alle mussten ihren Weg finden, um mit der Entgrenzung von Arbeit- und Privatleben zurecht zu kommen. Es wurde menschlicher, man sah das Kind oder die Katze durch das Bild laufen. Es wurde Rücksicht auf die privaten Besonderheiten genommen. Hybride Führung wurde zu einem spannenden Entdeckungsfeld. Führungskräfte und Angestellte suchten nach eigenen Wegen, Prozesse zu organisieren und zu optimieren.

Inzwischen ist eine Ernüchterung eingeleitet. Viele klagen über die Isolation und die Vereinsamung. Die Flurgespräche fehlen, der persönliche Kontakt kommt zu kurz. Als Führungskraft ist es schwierig, am Bildschirm einzuschätzen, was die Mitarbeiter:innen bewegt, wie ausgelastet sie sind. Alle arbeiten brav, aber keiner ist mehr kreativ.

Eine zweijährige Studie bei Google kristallisierte das bei weitem häufigste Merkmal von leistungsstarken Teams heraus: Die persönliche Sicherheit im Team. Jede Innovation, die von Beschäftigten vorgeschlagen wird, ist bei erster Betrachtung nur eine halbfertige Idee. Doch schon für diese gehen Mitarbeitende Risiken ein oder schlagen Lösungen vor, für die es vielleicht keine ausreichenden Daten gibt. Dieser Umstand kann nur in einem Umfeld geschehen, in dem sich die Mitarbeiter:innen sicher und geborgen fühlen.

Die virtuelle Umgebung hat das Sicherheitsproblem letztendlich noch verschärft. Die Reduktion sozialer Interaktionen behindert die Möglichkeiten, Vertrauen aufzubauen und sich wirklich zu verbinden. Das macht es schwieriger, in virtuellen Meetings das Wort zu ergreifen. In einer kürzlich durchgeführten Umfrage von Catalyst zeigte sich, dass sich eine(r) von fünf Mitarbeiter:innen im virtuellen Meeting übersehen oder ignoriert fühlen.

Was können wir tun? Wie schaffen wir eine analoge und digitale Arbeitsatmosphäre, in denen die Mitarbeiter:innen darauf vertrauen, dass sie Fehler zugeben, um Feedback bitten oder auch scheitern dürfen?

„Psychologische Sicherheit ist der Glaube und das Gefühl, nicht bestraft oder gedemütigt zu werden, wenn wir Fragen stellen, Fehler begehen oder uns mit Kritik, Bedenken und Kommentaren zu Wort melden.“

Dr. Amy Edmondson, Harvard Business-Universität

Wie schaffen wir ein Umfeld, in dem das Gefühl entsteht, dass nicht gestellte Fragen oder geäußerte Ideen und Bedenken dem Team potenzielle Innovationen vorenthalten?

Wie können wir ein Bewusstsein dafür schaffen, dass jeder Tag, an dem wir „nur“ den Dienst nach Vorschrift machen, uns ein bisschen unglücklicher macht? Welche Kultur können wir etablieren, in der das maximal Mögliche gedacht und ausgesprochen werden darf?

Um diese Fragen zu beantworten, erscheint es mir wichtig, eine erweiterte Perspektive einzunehmen. Seit mehr als 17 Jahren befinde ich mich in der ständigen persönlichen Begleitung durch zwei Native Americans. Durch sie habe ich tiefe Einblicke in eine Kultur gewonnen, die nicht den Weg der Separation beschritten hat. Sie weigerten sich, in eine kontrollierende Beziehung zur Natur zu treten, und den Weg der Entwicklung von Hochtechnologien zu gehen. Sie sahen es als ihre Aufgabe an, als lebende Beispiele das aufrecht zu erhalten, was es heißt, Mensch zu sein. Sie leben in einer Kultur, die ihre Stärke in der Verbundenheit der Vielfalt findet. Ich halte es für sehr wertvoll, ihre Perspektive auf das Leben kennenzulernen.

In einem Stamm wird jedes Neugeborene vom ersten Atemzug an mit zwei Augen gesehen. Das eine Auge sieht das Baby, das ganz viel Liebe, Zuwendung und Unterstützung braucht, um in das Leben zu kommen. Das andere Auge sieht in diesem Baby das, was die Natives das „Heiligtum“ nennen. Einen Wesenskern in uns, der schon ganz ist und nicht erst erwachsen werden muss. Mit dem ersten Atemzug wird er sichtbar und übernimmt die Führung darin, wie dieser Mensch seine Einzigartigkeit verkörpern möchte.

Das Heiligtum, der Wesenskern, bleibt frei von den Erfahrungen und Prägungen der eigenen Biografie. Er ist nicht verletzt und muss auch nicht geheilt werden. Er ist „heil“ und wird uns bis zu unserem letzten Atemzug zur Verfügung stehen.
Axel Neo Palzer

Statt einer Erziehung, die bei Null anfängt, wird bei den Native Americans die Begleitung immer an das angepasst, was als Führung durch das Heiligtum sichtbar wird. Am Anfang ist es vielleicht nur der Ort des Spielens. Wenn ein Kind zu einem älteren Menschen krabbelt, lässt man es gewähren. Vielleicht bekommt das Kind etwas in seiner Nähe. Die Eltern wissen genau, dass es von ganz alleine zurückkommen

wird, wenn es genug hat. In der späteren Ausbildung ist immer auch ein Elder, ein Ältester, im Hintergrund und beobachtet die Jugendlichen. Welche Fragen stellen sie? Was interessiert sie am meisten, wohin wandert ihre Passion? Aus der Sicht der Natives ist es extrem wichtig, dass jedes Stammesmitglied seine Einzigartigkeit verkörpert, denn sie wissen, dass der Stamm genau diese Verschiedenheit braucht.

Wenn wir zu mehr Vertrauen und weniger Kontrolle in der Führung kommen wollen, halte ich es für unerlässlich, dass wir uns für diese zweite Perspektive öffnen. Hier finden wir die Vielfalt, die für Kreativität und Innovation entscheidend ist. In einer „Tribe Culture“ fühlen sich alle eingeladen, ihre Gedanken, Ideen und Bedenken zu äußern, um Probleme zu definieren und an deren Lösung zu arbeiten.

Aus meiner Erfahrung ist es sehr entscheidend, welche Atmosphäre ein Unternehmen, ein Team etabliert und mit Leben erfüllt. Diese entscheidet maßgeblich darüber, wie wir zusammenkommen. Ob analog oder virtuell – treffen wir uns am Lagerfeuer oder auf dem Schlachtfeld? Etwas in uns wird immer auf die wahrgenommene Atmosphäre reagieren. Wenn alle Mitarbeiter:innen sich als Mitglieder des Stammes sehen, werden sie sich aus eigenem Antrieb einbringen wollen. Jedes Mitglied möchte gesehen werden und seine einzigartigen Qualitäten zum Ausdruck bringen.

Das Beste an einer „Tribe Culture“ ist, dass wir nicht auf einen großen von oben initiierten Wertewandel in der Organisation warten müssen. Wir können sofort in unserem eigenen Team mit uns selbst beginnen.

Drei Schritte zur eigenen Positionierung

Schritt 1: Beginne immer bei Dir Selbst

Verabschiede Dich von den neuesten Trends, Konzepten oder Buzzwords. Es ist zwar spannend, sie zu erforschen, aber oft werden sie nur zu einer Ablenkung. Das Sehen von Zusammenhängen wird mit einer Ausschüttung des Glückshormons Dopamin belohnt, ersetzt aber nicht die notwendige Selbstreflexion. Schau bei Dir selbst und warte nicht mehr darauf, dass sich eine Situation ändert. Fühlst Du Dich unsicher, dann schiebe das Thema nicht mehr auf. Suche Dir ein Gegenüber und starte in Deinem Team. Wünschst Du Dir eine vertrauensvolle Atmosphäre, dann sei Du der/die Erste, der/die diese Veränderung herbeiruft. Redest Du mit Deinen Kollegen oder über sie? Wie nehmen Dich Deine Kolleginnen und

Kollegen wahr? Können Sie Dir vertrauen? Wie gehst Du mit Dir selbst im Hinblick auf Fehler um?

Sei Vorbild und lerne Deinen eigenen „Schutzpanzer“ kennen! Er wirkt immer in zwei Richtungen, einerseits schützt er Dich vor Angriffen, andererseits hält er Dich fern von einem tieferen Kontakt mit Dir selbst und anderen. Ergründe für Dich Fragen wie: Worin habe ich einen inneren Halt, wann verschwinde ich in einer Rolle? Wann tauche ich ab in einer Vorstellung von jemandem, der/die ich gern sein möchte, aber noch nicht bin?

Für die Native Americans beginnt alles mit „sich zeigen“, sich sichtbar machen. Das Ausdrücken der eigenen Wahrheit ist ein entscheidender Wert.

Widme Dich den Bereichen in Deinem Leben, in denen Du in die Separation gehst. Die Wahrnehmung von „so bin ich hier“ und „so bin ich dort“ ist immer ein Zeichen dafür, dass Du eine Rolle einnimmst. Werde aufmerksam für solche Situationen: Wann beginnst Du, nicht das zu sagen, was Du gerade denkst oder fühlst? Wann wartest Du damit, eine Befürchtung zu benennen?

Erweitere deinen Blickwinkel, damit Du selbst sehen kannst, wo eine Vertrauenskultur erste Risse bekommt.

Schritt 2: Suche Dir ein Gegenüber

Sei Dir bewusst, dass Deine Psyche die Komfortzone liebt und auf einen Kurzstreckenlauf programmiert ist. Selbst wenn Du Deinen eigenen „Schweinehund“ mit Disziplin unter Kontrolle bekommst, erwartet Dich eine neue Herausforderung auf der Langstrecke des Ausbaus der Wahrnehmung und der Aufmerksamkeit. Wir lassen uns sehr schnell ablenken oder verstricken uns in andere Aktivitäten. Hier braucht Du ein Gegenüber, um Dir deiner Gewohnheiten, deiner kognitiven Verzerrungen und Glaubenssätze bewusst zu werden. Auch ein ständiges Beschäftigtsein kann eine Fluchttür sein und eine tiefere Reflexion verhindern. Hier brauchst Du einen tieferen Sinn, eine eigene Vision oder ein klares „Warum“ für ein starkes Commitment. Ist dies nicht vorhanden, wird die Neugier versiegen. Du wirst aufhören, „Fragen zu stellen“ oder beginnen, sie zurückzustellen.

Ein Geschäftsführer nannte mich einmal seinen „positiven Quälgeist“: „Wenn ich einen Termin mit Ihnen habe, setze ich mich hin und bereite mich vor. Ich möchte nicht unvorbereitet in den Termin kommen. Aber ganz ehrlich, wenn wir diesen Termin nicht hätten, würde ich es auch nicht tun.“

Wir brauchen solch ein Gegenüber, einen „Quälgeist“, einen Buddy oder einen Tribe, der uns ständig inspiriert und zur Selbstreflexion einlädt. Sonst versickern die inneren Prozesse oder wir verlieren uns in der Fülle der belanglosen Aktivitäten.

Schritt 3: Teile die Verantwortung mit Deinem Tribe

Die Verantwortung für die Schaffung einer Atmosphäre der psychologischen Sicherheit liegt nicht nur bei der Führungskraft. Sie liegt bei allen im Team. Alle Mitarbeiter:innen sind aufgerufen, an ihrer eigenen Kommunikation zu arbeiten und hemmende Faktoren abzubauen.

Für eine kontinuierliche Aufmerksamkeit für dieses Thema ist es wertvoll, mit einem „Rat der Ältesten“ zu beginnen. Ähnlich wie bei den Native Americans fungiert der „Rat der Ältesten“ als stiller Beobachter, um schnell zu klären, was gegen die Werte, die gelebt werden wollen, verstößt oder zu ihnen im Widerspruch steht. Bei der Besetzung dieses Kreises spielen die Anzahl der Teilnehmer:innen, das Alter oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit keine Rolle. Es handelt sich um Mitarbeiter:innen, die sofort bereit sind, in einer neuen Offenheit miteinander in den Austausch zu gehen. Bei anfänglichen Unsicherheiten empfehle ich, mit einer individuellen Unterstützung durch einen Coach zu beginnen.

In dieser Phase geht es darum, die Grade der Aufmerksamkeit weiter auszubauen. Das Besondere an einem „Rat der Ältesten“ liegt zum einen in der Offenlegung und Besprechung von notwendigen Klärungen. Zum anderen liegt es vor allem in einer persönlichen Entdeckung von tieferen Ebenen des Vertrauens untereinander. Statt einer neuen Richtig/Falsch-Welt erfährt jede(r) Einzelne eine kontinuierliche Inspiration im Erleben der Wirksamkeit einer sicheren Umgebung. Aus diesem Kreis wird ein neuer Spirit in den Tribe getragen. Anstelle von Urteil und Verurteilung entsteht eine Besonnenheit im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven. Entscheidungen erhalten ein neues Maß an Entschlossenheit und Commitment. Um dies effektiv zu tun, empfehle ich, mit einer Supervision zu starten. Je mehr dieser Spirit im Team/Tribe sichtbar wird, desto seltener werden diese Treffen nötig. Je nach Bedarf können die Zeitabstände verlängert oder es kann auf Supervision verzichtet werden.

Das Besondere an einem „Rat der Ältesten“ liegt zum einen in der Offenlegung und Besprechung von notwendigen Klärungen. Zum anderen liegt es vor allem in einer persönlichen Entdeckung von tieferen Ebenen des Vertrauens untereinander.

Die 3 Ebenen von Tribe Leadership

ICH - Tribe Leadership beginnt immer bei sich selbst

Ohne feste innere Verankerung in mir selbst und ein klares Wissen über das „Warum ich das will“, bleibt der Erfolg aus. Meine eigenen Mitarbeiter:innen werden sehr schnell spüren, wie wichtig mir das Ganze ist. Zeige ich nur meine unfehlbare Seite? Oder erlaube ich auch einen Blick hinter meinen inneren „Schutzpanzer“? Gebe ich zu, wenn etwas schiefgelaufen ist? Spreche ich meine eigenen Fehler aktiv an und sehe sie als Chance, etwas Neues zu lernen und Innovationen voranzutreiben? Nur auf dieser Basis meiner intrinsischen Motivation in Verbindung mit meiner Vorbildfunktion entwickelt sich eine gesunde Fehlerkultur. Dabei rückt der Fehler als solcher in den Hintergrund, die gemeinsame Lernkurve steigt an.

Wie empathisch bist Du für Deine eigenen Bedürfnisse? Zeigst Du Gefühle und gibst Du zu, wenn Du unter Stress stehst? Wie reagiert Dein System unter Stress? Es gibt Menschen, die die Bedürfnisse anderer sehr gut wahrnehmen können, aber nicht ihre eigenen. Einige stellen sich selbst an die letzte Stelle, ohne etwas zu sagen. Andere werden sehr kämpferisch für ihre Bedürfnisse. Sie lieben die Herausforderung und schrecken vor keinem Morast zurück. Unter Druck werden sie immer fokussierter. Was sie im Tunnelblick die Bandbreite für andere Dinge verlieren lässt.

Es braucht die Bereitschaft, den eigenen inneren Halt weiter auszubauen. Er ist die Wurzel für die psychologische Sicherheit im Miteinander.

Der Innere Halt sorgt dafür, dass wir nicht alles, was uns bewegt, ungefiltert herauslassen. Wir lernen, unsere Gefühle zu verstehen, mit ihnen umzugehen und ihnen nicht hilflos ausgeliefert zu sein. Wer wahrhaftig ist, spielt keine Rolle, ist nicht aufgesetzt und künstlich, sondern im Eigenen erkennbar. Dies ist kein Zustand, sondern ein Weg der Beziehung zum eigenen Selbst. Ein Weg, der eine eigenständige Umwelt abbildet und repräsentiert.

„Die zwei wichtigsten Tage in deinem Leben sind der Tag, an dem Du geboren wirst und der Tag, an dem Du herausfindest, warum.“
Mark Twain

Tribe Leadership ist kein weiteres Konzept, es ist die Antwort auf die Einsicht, dass wir eine neue Balance zwischen Innen und Außen brauchen. Es unterstützt unsere fortlaufende Sinnsuche im Leben. Aus unserer Prägung kommend, vernachlässigen wir unser Inneres und orientieren uns am Außen. Erfolgreich zu sein bedeutete bislang, konturierte Rollen einzunehmen und klar zwischen richtigem und falschem Verhalten zu unterscheiden.

Die meisten von uns haben die Sinnsuche im und neben dem Job eingestellt. Dies war kein Fehler, sondern eine Integration in eine „gewünschte Normalität“. Damit einher kommt es jedoch zu einer Separation von unserem inneren Selbst. Wenn wir eine „Tribe Culture“ mit einer Atmosphäre der psychologischen Sicherheit aufbauen wollen, kann dies nur mit Schritten hin zu einer neuen inneren Verbundenheit mit uns selbst geschehen.

WIR - Respektvolle Begegnung auf Augenhöhe

Sich im Eigenen sichtbar zu machen, kann schnell zu einer Bedrohung werden. Ich mache mich angreifbar, wenn ich meine Gedanken, Vorstellungen oder Ängste benenne. Psychologische Sicherheit ist kein einmaliger Akt, sie braucht kontinuierliche Aufmerksamkeit und unterstützende Rahmenbedingungen. Etwas in uns reagiert sehr schnell auf die wahrgenommene Atmosphäre im Tribe. Wenn sich die gefühlten Bedingungen ändern, reagieren wir schnell, indem wir uns zurückhalten oder hinter einer Maske verstecken. Wenn wir uns unsicher sind, wird sehr wahrscheinlich ein innerer Schutzschild aufgebaut.

Etablierte und angelernte Verhaltensweisen von Dominanz, Macht und Selbstdarstellung zeigen sich. Die versteckten Agenden einzelner Mitarbeitenden übernehmen die Steuerung. Beiträge werden länger und unsere Gedanken verstricken sich schneller mit Ereignissen aus der Vergangenheit.

Um diese Schleife zu beenden, bedarf es einer nicht wertenden Wahrnehmung und Offenlegung. Es ist sehr verständlich, dass eine Bedrohung zu Schutz- und Dominanzreaktionen führt. Wenn es ein klares Commitment untereinander gibt, daran arbeiten zu wollen, kann es schnell aufgelöst werden. Dazu braucht es neben einer Moderation eine/n Stimmungswächter:in im Meeting. Seine/ihre Aufgabe ist es, den Gesprächsverlauf ggf. mit einer Glocke zu unterbrechen, um mit einer kurzen Pause, klärenden Worten oder Einzelgesprächen zu intervenieren. Das mag auf den ersten Blick albern klingen, ist aber sehr effektiv und wird bei Marken wie Google erfolgreich umgesetzt.

Jedes Meeting, insbesondere im virtuellen Raum, sollte mit einem „Check-in“ beginnen. Alle Teilnehmer:innen bekommen die Gelegenheit, ihren „Straßenstaub“ abzuspülen. Wenn man sich vorher nicht gesehen hat, bekommt jede Person die Chance, kurz zu erzählen, wie es ihr geht, was ihr auf dem Herzen liegt und vielleicht auch, worüber sie sich gerade geärgert hat. Dieser kleine Austausch stärkt die individuelle Präsenz und Verbindung untereinander in einer Besprechung.

Es gibt viele kleine Interventionen, die eine stärkende Wirkung haben können. Jedes Meeting sollte eine klare Agenda haben. Viele Dinge können im kleineren Kreis geklärt werden. Mit Klarheit über die Must-Wins eines Meetings fällt es leichter, den Überblick über das Zeitmanagement zu behalten. Gestalten Sie die Agenda in der Form, dass die Teilnehmenden ausreichend Zeit (15 Minuten) zur folgenden vollen Stunde haben. Füllen Sie die eigene Sitzungsagenda nur für 45 Minuten. In einer „Tribe Culture“ werden kulturelle Störungen erkannt und mit empathischen, kreativen Lösungen zugunsten der Gruppe/Tribe gelöst.

Damit lösen sich tradierte Verhaltensweisen insofern, dass diese nicht mehr Kritikpunkt, sondern Dreh- und Angelpunkt für Veränderungen sind.

Tribe Leadership spiegelt sich in einem kontinuierlichen Bemühen um die Etablierung einer „Tribe Culture“ wider. Es beginnt ein Weg der aktiven Einbeziehung und Übertragung von Verantwortung gemeinsam mit den bestehenden Team-Konstellationen. Dies ist keine Aufgabe, die eine Führungskraft alleine bewältigen muss. Es braucht ein Gegenüber, am Anfang vielleicht einen Coach, dann einen ersten „Kreis der Ältesten“ im Team. Es ist unvermeidlich, dass wir in einem psychologisch sicheren Raum entdecken, dass es auch Spaß macht, über verletzbare Themen zu reflektieren. Es braucht Neugierde genauso wie das Lernen voneinander und die gemeinsame Unterstützung, um sich mit Leichtigkeit zu bewegen. Es wird Rückschläge und Hindernisse geben, aber wenn das „Warum“ gewachsen ist, können auch diese Erfahrungen ermächtigend sein.

ALLE – Der Tribe als positiver Attraktor für die Organisation

Eigentlich sollte ein Wertewandel ganz einfach sein. Wir bilden die Werte gemeinsam oder haben sie bereits und stellen uns dann regelmäßig die folgenden Fragen. Wo werden die Werte gelebt und wo gibt es weitere Problembereiche? Ab welchem Grad der Verletzung dieser Werte sollten Konsequenzen folgen? Wo setzen wir den Fokus für den nächsten Schritt, um diese Werte zu leben? Aber irgendwie scheint diese ständige Infragestellung nicht zu funktionieren.

Seit mehr als 27 Jahren erlebe ich ein gleichbleibendes Phänomen im Werte- und Kulturwandel. Es wird viel Geld für die Analyse, die Formulierung und das Ausrollen neuer Leitlinien ausgegeben. In vorbildlicher Weise werden die Werte multimedial aufbereitet und ins Unternehmen getragen. Es gibt Kick-off-Veranstaltungen und ggf. ein paar Workshops, um die Führungskräfte und die Belegschaft insgesamt mitzunehmen. Danach folgen eventuell noch ein paar Coaching-Sitzungen, bevor der Prozess in den Alltag übertragen wird. Was ich seit Beginn meines Berufslebens vermisste, ist eine kontinuierliche selbstkritische Hinterfragung, sowie ein kompletter Roll-Out der Werte, bevor eine neue Bewegung von der Geschäftsleitung für das Unternehmen initiiert wird.

Der Grund dafür ist meiner Meinung nach eine Kultur, die auf den Säulen der Separation und Kontrolle aufgebaut ist. Anstelle psychologischer Sicherheit und wahren Teamgeist wird weiterhin der Wettbewerb mit einem Gewinner und einem Verlierer gefördert. Wenn wir das ändern wollen, tun wir gut daran, unser Handeln weniger an der sozialen Akzeptanz auszurichten.

Es braucht Tribes, die den Mut haben, als Vorbilder voranzugehen. Es braucht Führungskräfte, die sich bewusst sind, dass ein Werte- und Kulturwandel mit einem Kontrollverlust einhergeht. Es wird entscheidend sein, dass wir aufhören, darüber zu reden, sondern vielmehr in die direkte Erfahrung kommen. Und nachhaltig daran arbeiten, Hürden als Motivation und Erfolge als Gemeinsamkeiten feiern.

In der Chaostheorie ist ein „Attraktor“ eine gezielte Bündelung der Energie, um in einem komplexen System ein neues Ordnungsmuster zu etablieren. In meinem Verständnis setzt ein Tribe gezielt „Attraktoren“ für einen Wertewandel. An seinen Schnittstellen zu anderen Bereichen geht er auch in Drucksituation nicht in die Bewertung oder den Kampf. Er macht sich in seiner Positionierung sichtbar und übernimmt mit einer Klarheit in der Interaktion seine Verantwortung. Das Bestreben liegt darin, in der Zusammenarbeit neue Lösungsräume sichtbar werden zu lassen. Seine Anziehungskraft entsteht durch die Erfahrung von mehr Klarheit und Leichtigkeit in der Zusammenarbeit.

Es braucht Führungskräfte, die sich bewusst sind, dass ein Werte- und Kulturwandel mit einem Kontrollverlust einhergeht.

Tribe Leadership strebt nach dem größeren „Wir“

Der Spirit eines Tribes oder die Kultur einer Organisation speist sich aus dem Sehen und dem Umgang mit dem „Heiligtum“. Für uns selbst ist es die Verbindung mit unserem Wesenskern, für den Tribe ist es das Gefühl der psychologischen Sicherheit untereinander und für die Organisation sind es die Werte, die wirklich gelebt werden.

Eine klare Vision, die alle Mitarbeiter:innen in einem größeren „Warum“ vereint, setzt eine immense Kraft des größeren „Wir“ frei. Überstunden sind anstrengend und stressvoll, aber mit Passion und Team Spirit sind es nur Überstunden ohne Stress. Über den „Flow“ ist schon viel geschrieben worden. In einer McKinsey-Studie beschrieben 5000 Manager:innen auf bemerkenswert konsistente Weise, was diesen Zustand ausmacht. Die Antworten fielen in drei Kategorien. Die erste Gruppe umfasste die rationalen Elemente, wie Rollenklarheit, ein klares Zielverständnis und den Zugang zu dem Wissen und den Ressourcen, die zur Erfüllung einer Aufgabe erforderlich sind. Die zweite Gruppe umfasste die emotionalen Elemente, wie die Qualität der Interaktionen, der Grad des Vertrauens, der Respekt für konstruktive Konflikte, der Sinn für Humor und das allgemeine Gefühl von psychologischer Sicherheit. Die dritte Gruppe brachte dieses Gefühl von Verbundenheit zu einem größeren „Warum“. Es ist die Bedeutung meiner Arbeit und das Gefühl, dass es wichtig ist und dass es einen Unterschied macht.

Wir wissen, worauf es ankommt, jetzt ist es an der Zeit, es mit Leben zu füllen. 



Der Autor

Axel Neo Palzer

Axel Neo Palzer ist Coach, Moderator, Trainer und Experte für Führung im Werte- und Kulturwandel. Nach einem breiten Studium in Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Philosophie und 10 Jahren Erfahrung, zuletzt als leitender Angestellter in drei internationalen Großkonzernen, ist er seit 17 Jahren selbstständig, Gründer und CEO der Agentur Trilogue Hamburg.

Parallel hierzu begann er vor 28 Jahren das Studium der vedischen Weisheitslehren bei einem indischen Lehrer. Er arbeitete im Rahmen der Vereinten Nationen für zwei NGOs weltweit für menschliche Werte. Dies führte ihn vor 17 Jahren in Kontakt mit den Stammeskulturen der Native Americans.

Seitdem ist er in ständiger persönlicher Begleitung auf dem schamanischen Weg. Die Entschiedenheit ihrer Entscheidungen, die Ruhe in ihrer Ausstrahlung und das Handeln aus einer Perspektive der Verbundenheit haben ihn tief berührt.

Mit seinen Einblicken in die Kultur der Native Americans hilft er Führungskräften und Organisationen, die Wurzeln des Scheiterns von Veränderungen zu überwinden. Für mehr Vertrauen und weniger Kontrolle in der Führung, braucht es eine Öffnung für eine zweite Perspektive auf das Leben, das, was die Natives das „Heiligtum“ nennen.

www.tribe-leadership.com

www.trilogue.de

www.axelneopalzer.com

