

Führungsimpulse 26

Austausch – Reflexion – Entwicklung

24.04.2026 | 10.00 Uhr bis 16.30 Uhr | Rotation in den ver.di-Höfen | Hannover

Zeiten und Impulse

- 10.30 Uhr Bruno Körner: Einblenden des Ausgeblendeten – Ästhetik in Führung.
Austausch – Reflexion – Entwicklung
- 11.10 Uhr Dagmar Hoefs: Psychologische Sicherheit statt Angst vor Beschämung.
Austausch – Reflexion – Entwicklung
- 11.50 Uhr Dr. Frank Baumann-Habersack: Deeskalierte Eskalation für Transformation.
Austausch – Reflexion – Entwicklung
- 12.30 Uhr Mittagessen
- 13.30 Uhr Harald Kurp: Zwischen Sinnüberschuss und Sinnverlust.
Austausch – Reflexion – Entwicklung
- 14.10 Uhr Martin Lemme: Nicht-Gewalt – eine demokratische Führungshaltung.
Austausch – Reflexion – Entwicklung
- 14.50 Uhr Bruno Körner, Dagmar Hoefs, Frank Baumann-Habersack,
Harald Kurp und Martin Lemme: Die Verbundenheit zwischen den Impulsen
- 16.15 Uhr Ausstieg und Verabschiedung

Anleitung zum strukturierten Austausch

Einladung zu Austausch – Reflexion – Entwicklung in zwei Kreisrunden mit anschließendem freiem Austausch:

- Findet Euch nach jedem Impuls in Gruppen von drei bis fünf Personen mit einer Sanduhr zusammen.
- Die Zusammensetzung an den Tischen wechselt nach jedem Impuls.
- Eine Person startet die erste Kreisrunde, indem sie sich die Sanduhr nimmt und diese aktiviert. Sie hat eine Minute Zeit von dem zu erzählen, was der Impuls bei ihr ausgelöst hat. Alle anderen hören nur zu. Wenn die Person innerhalb ihrer Minute nichts mehr zu sagen hat, ist Zeit zum Schweigen, bis die eine Minute um ist.
- Wenn die Sanduhr durchgelaufen ist, wird sie im Uhrzeigersinn weiter gereicht und die nächste Person hat eine Minute Zeit für ihre Reflexion.
- Ist die Sanduhr wieder bei der ersten Person angekommen, erfolgt die zweite Kreisrunde in der gleichen Reihenfolge. Jetzt ist die Möglichkeit auf das zu reagieren, was gehört wurde, was neu dazugekommen ist oder es ist Zeit zum Schweigen.
- Nach den beiden Kreisrunden ist Zeit für den freien Austausch.
- Fünf Minuten vor dem nächsten Impuls ertönt ein akustisches Signal mit dem Hinweis wieder die Plätze im Plenum einzunehmen.

10.30 Uhr

Einblenden des Ausgeblendeten – Ästhetik in Führung

Bruno Körner:

Wie Wahrnehmungen jenseits des Offensichtlichen, als Ressource für Systemische Autorität erfahrbar gemacht werden können.

Einblenden des Ausgeblendeten

Ästhetik in Führung

*Was ist hier schon wirksam,
obwohl noch kaum etwas gesagt wurde?*

11.10 Uhr

Psychologische Sicherheit statt Angst vor Beschämung

Dagmar Hoefs:

Wie konstruktive Schamregulierung eine Atmosphäre der
Entwicklung ermöglichen kann.

Scham und Beschämung



Scham:
Selbstreflexive Emotion

- Selbstbezogen
- Sozial
- Körperlich



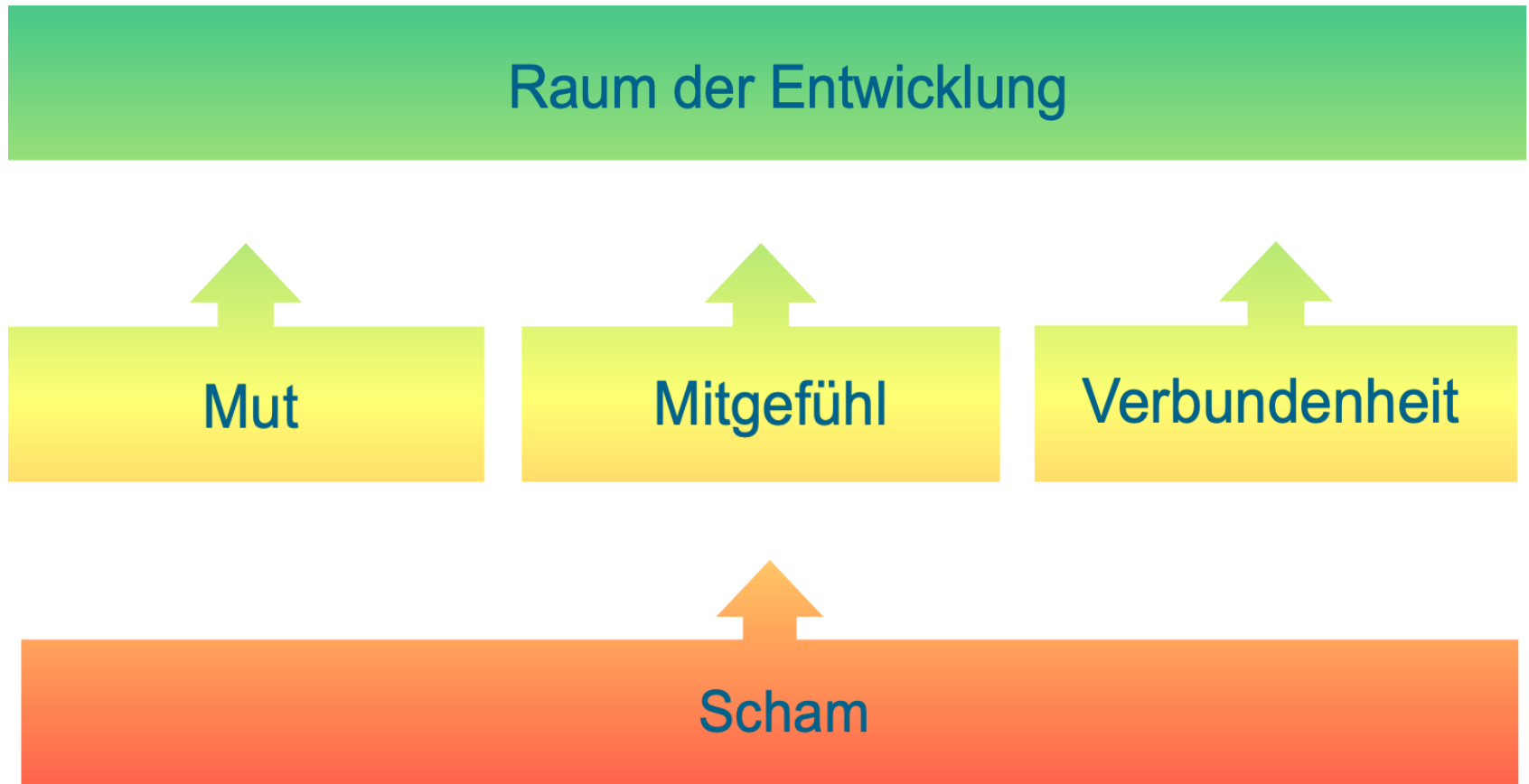
Beschämung:
Handlung durch die
andere beschämt
werden

Mögliche Auswirkungen:

Selbstkritik
Rückzug oder Angriff
Vermeidung



Konstruktive Schamregulierung



11.50 Uhr

Deeskalierte Eskalation für Transformation

Dr. Frank Baumann-Habersack:

Wozu systemischer Wandel eine Steigerung der Konfliktenergie braucht – jedoch in einer würdewahrenden, deeskalierenden Form, die Beziehungen bewahrt.

Eskalativer Widerstand gegen die Beziehungsordnung

- Stark egozentrierte Systeme verarbeiten Deeskalation & Beharrlichkeit eher nicht als Veränderungsimpuls: sie stabilisieren eher ihre Ordnung
- Deeskalation & Beharrlichkeit wird als eine Art Nahrung verwertet – zur Stabilisierung ihrer (Macht-)Position, ihres Selbstbilds, ihrer Identität
- Was es braucht: Veränderung von Beziehungsbedingungen, unter denen sich stark egozentrierte Systeme stabilisieren können
- Bereiche von Instabilität für einen Ordnungs-Ordnungsübergang (Bifurkation) – destruktive Beziehungsordnungen verlieren Wirksamkeit
- Steigerung der Konfliktenenergie: richtet sich gegen die Unverhandelbarkeit des Musters – nicht gegen die Person
- Würdewahrung durch die entschiedene Unterbrechung eines Musters

12.30 Uhr

Mittagessen

13.30 Uhr

Sinn- und Zielorientierung – zwischen Sinnüberschuss und Sinnverlust

Harald Kurp:

Wie wir mit sinnvollen und scheinbar sinnlosen
Situationen umgehen können und dabei handlungsfähig
bleiben.

Sinnüberschuss und Sinnverlust – erleben

Geburt

Heilung

berührende
Begegnungen

Beförderung

bedeutungs-
volle Arbeit

Flow & Aha-
Momente

Ereignisse

Ehrfurcht

Fülle

Stolz

Staunen

Freude

Glück

Emotionen

Ausdruck

- *Ich könnte die Welt umarmen*
- *Das ist größer als ich*
- *Sprachlos vor Glück*
- *Außerhalb von Raum und Zeit*
- *Wie komme ich dazu?*

bedeutungs-
lose Arbeit

bürokratische
Absurditäten

Kündigung

gescheiterte
Projekte

Tod

Krankheit

Ver-
zweiflung

Trauer

Scham

Taubheit

Lebens-
furcht

Leere

- *Warum ist das so?*
- *Außerhalb von Raum und Zeit*
- *Sprachlos vor Kummer*
- *Da ist nichts mehr*
- *Ich sehe in der Welt keinen Sinn mehr*

Sinnüberschuss und Sinnverlust – führen

Ziel
(Wieder)-
Ermöglichung
Verbundenheit

- in der die Sinnfülle nicht überschwemmt
- in der die Sinnleere nicht erdrückt

- Schlüsselmomente einer Veränderung/Transformation
- Neuwahrnehmung von sich selbst, den Mitmenschen und der Rolle in der Welt

Selbst-Führung
Raum, Zeit
und Rahmen
bieten

- Aushalten von Fülle und Leere -> Stille
- Benennen dessen, was ist ohne Bewertung -> Visualisierung
- Resonanz ermöglichen -> Symbole, Gesten, Rituale

14.10 Uhr

Nicht-Gewalt – eine demokratische Führungshaltung

Martin Lemme:

Wie Gandhis Haltung der Nicht-Gewalt als Orientierung für Führung in Organisationen dienen kann.

Satyagraha (Kraft der Wahrheit, Seelenkraft)

- Aktiv ohne Gewalt widerstehen mit moralischer Überzeugung
- Eigene Position klar und transparent darstellen (auch bei Gegenwehr) – Standhaft in eigener Überzeugung
- Keine letzte Wahrheit: Kompromissbereitschaft „win-win“
- Aktiver und mutiger Umgang mit Wirklichkeit, kein „nett sein“
- Radikale Transparenz bei Zahlen, Fehlern, Risiken (Kund:innen und Stakeholdern gegenüber)
- Speak-Up-Kultur
- Zuhören und verstehen im Mittelpunkt

Ahimsa (ahimsā – Nicht-Gewalt)

- Grundlegende Lebens- und Führungsmaxime (keine Taktik)
- Kohärenz Haltung und Handlung: „moralische Macht“
- Transparenz der eigenen Absicht und Feedbackbereitschaft
- Keine Demütigungen, Machtmissbrauch oder toxische Konkurrenz – weder in Sprache noch in Strukturen
- Konflikte durch Installation mediativer Verfahren, restorative Circles, faire Hearing-Prozesse...
- Psychologische Sicherheit (Befragungen, Feedback...)
- Führungshandeln am eigenen Anspruch messen (lassen)
- Null-Toleranz für Mobbing, Sexismus, Rassismus: klare Prozesse des Vorgehens

Swaraj (svarāja – Selbstdemut, -beherrschung)

- Servant Leadership: Dienst an Gerechtigkeit und Gemeinschaft zum Erreichen des höheren Projektziels (vom Chef zum Dienstleister des höheren Ziels)
- Transformationale Führung: Identität, Handeln und kollektive Wirksamkeit erhöht sich in Bezug auf Projektziel
- Hindernisse aus dem Weg räumen, Entwicklung anstoßen
- Unternehmensziele als Orientierungswerte in Bezug auf „höheres Ziel“ ausrichten (statt schneller Wirksamkeit)
- Definition von “Genug-Kriterien“
- Vorbildverhalten der Führung: Privilegien, Kommunikation...
- Non-Kooperation: NoGos, Verhaltenskodex, Auftragsablehnung, wenn Bedenken

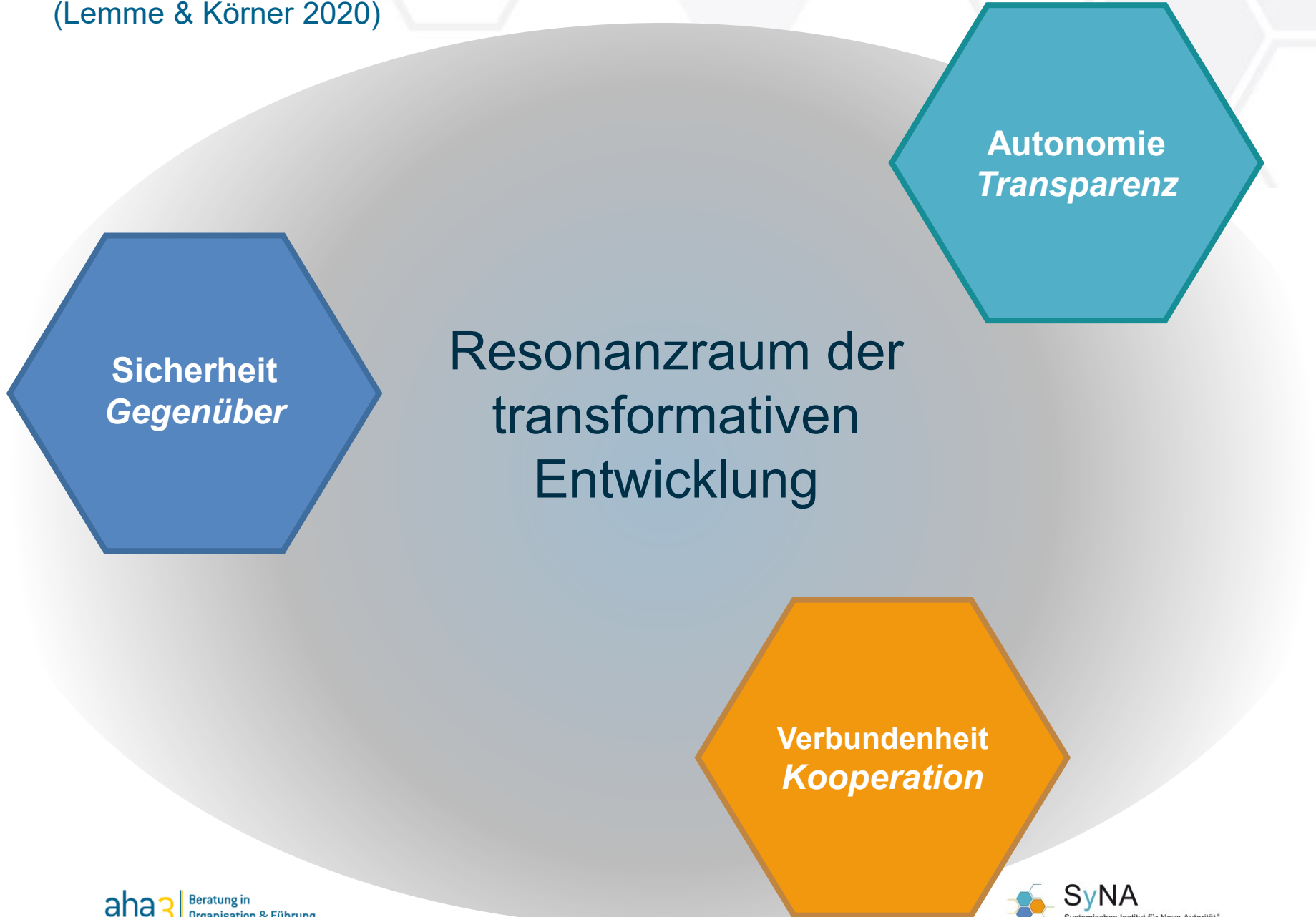
Swaraj (svarāja – Selbstdemut, -beherrschung)

- Selbstführung (Selbstregulation und Selbstwirksamkeit)
- Emotionale Regulierung (Selbstregulation)
- Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit (Sinn, Ziel)
- Langfristige Orientierung: Strukturen, Rituale (Handlung und Wachsame Sorge)
- Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit von Führung (Körper)
- Entwicklung von Unterstützungsnetzwerken (Eingebundenheit)

Präsenz

Transformatives Feld

(Lemme & Körner 2020)



Gewalt beginnt dort, wo Unterschiede zugelassen werden, soziale Ungerechtigkeiten, Abwertungen. Dort, wo Aggressionen gegeneinander und nicht zur Abwendung der Abwertungen eingesetzt werden, werden die Eskalationsmuster (Feindbildkonstruktionen) fortentwickelt. Dies ist auch sichtbar im Umgang mit gesellschaftlichen Strukturen.

So erfordert Gewaltlosigkeit einen permanenten Widerstand gegen destruktive Strebungen: „Es ist ein Kampf (...) für die Verteidigung unserer Bindungen gegen all das (...), was sie zerreißen kann.

Judith Butler

14.50 Uhr

5+1. Impuls

Bruno Körner, Dagmar Hoefs, Frank Baumann-Habersack, Harald Kurp und Martin Lemme:

Die Verbundenheit zwischen den Impulsen und ihre Weiterentwicklung.

15.30 Uhr

Auswertung

Das nehme ich mit:

- für mich persönlich
- für mein berufliches Umfeld
- für den gesellschaftlichen Kontext
- Was ganz anderes...

16.15 Uhr

Ausstieg und Verabschiedung

Weitere Informationen

Download der Präsentation:

aha3.de/fuehrungsimpulse26



Newsletter Anmeldung:

www.aha3.de



www.autoritum.de



www.neueautoritaet.de



Impuls-Wände

Impuls - Wand

Warum sprechen wir (noch) von Fehlerkultur und nicht von Schamkultur/Wordkultur?

Vielleicht ist der Begriff „Fehler“ jedoch atmosphärisch?

Könnte Flexibilität der oder eines Sinnlichen Zugang sein, um Feldkräfte (Levin, Schamer, Schmitz, Coomps) wahrzunehmen? + ♥

Dinge ... brauchen Zeit zu atmen wie ein Reduziert ...

Scham kann Wächter unser Würde sein.

MUT ZUR SCHAM!

Mut zur Würdevollen Eskalation!

Rechtsamer Scham schleppt Mitgefühl + Verbundenheit!

SCHAM ALS NOTWENDIGKEIT FÜR GESCHAFTLICHE FUNKTION

Impuls - Wand

„Atmosphäre“ ist eine Metapher! Gut so!

in Bezug auf Persönlichkeit (wie viel) Verhältnisse sind für sie neu

Mix-Verständnisse „Scham“

1) AFFECT (!) *Silence*

2) Gefühl *biologic + Biographic*

→ Sozialisierung grammatikalisierung

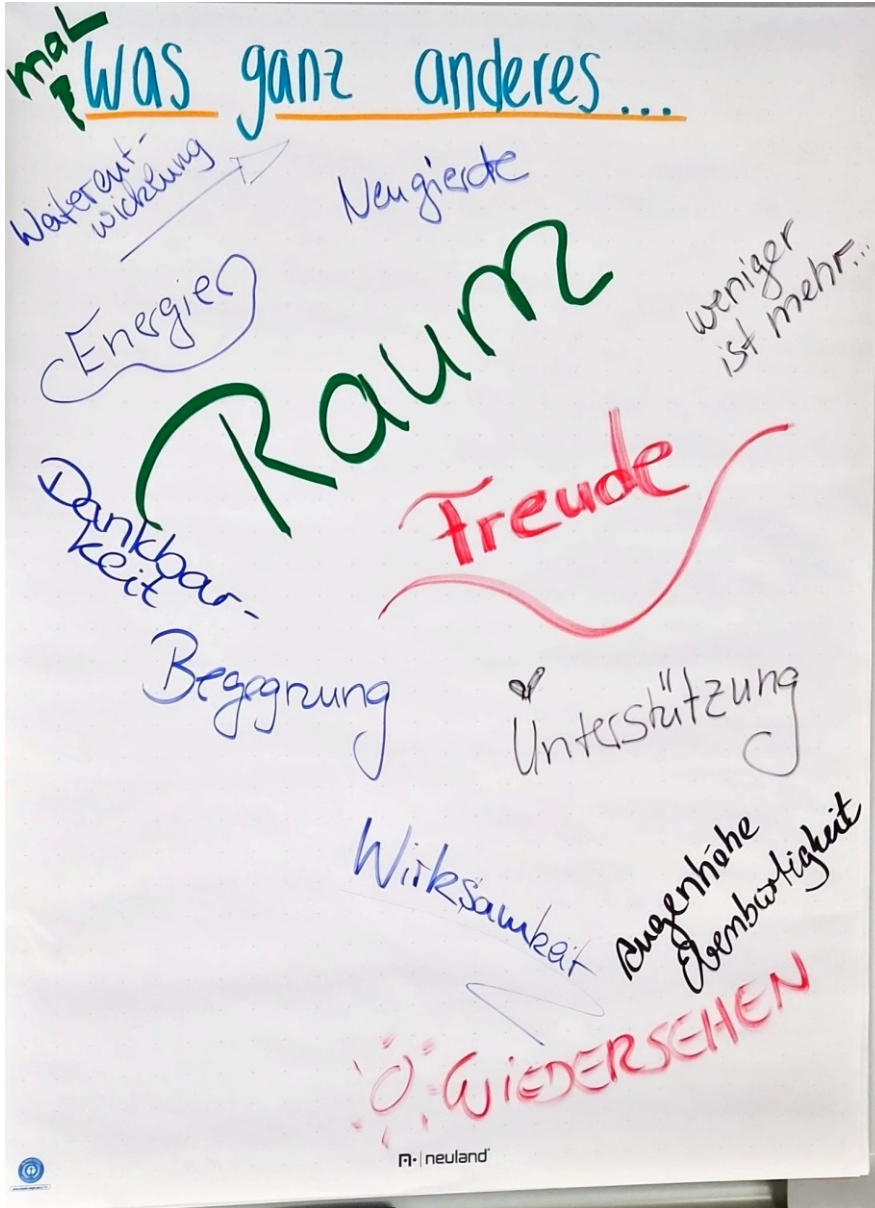
Cooler Formulierung!

Scham kann konstruktiv sein, da sie mir hilft eine Irritation wahrzunehmen.

Stille ist Fülle

innere Entschiedenheit Danke

Auswertungen



Gesellschaftlicher Kontext

Wir können nicht anders,
Wir sind politisch!

Ich habe mir
bewusst gemacht,
dass ich politisch
sein kann!

Demokratie
zeigt sich in
unserer Begegnung!

STELLUNG BEZIEHEN /
EINWEISEN IST WICHTIG

neuland