

Unlearn ~~Leadership~~

Die größten
Irrtümer über
Hierarchie,
Autorität und
Leistung

Unlearn
Business
Lab

SPIEGEL
Bestseller-
Autorinnen

Econ

Unlearn Business Lab

Unlearn Leadership

Unlearn Business Lab

Unlearn ~~Leadership~~

**Die größten Irrtümer über
Hierarchie, Autorität und Leistung**

Econ

www.ullstein.de

ISBN 978-3-430-21215-1

Econ ist ein Verlag der Ullstein Buchverlage

1. Auflage Oktober 2026

© 2026 by Ullstein Buchverlage GmbH,

Friedrichstraße 126, 10117 Berlin / Econ

Alle Rechte vorbehalten

Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und
Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an
produktsicherheit@ullstein.de.

Lektorat: bookTRade UG, Berlin

Autor:innenfoto: © Lena Scherer Fotografie

Umschlaggestaltung: Favoritbuero, München

Titelabbildung: Corinna Sy und Jessica Louis
(www.jessicalouis.com)

Gesetzt aus der DTLDocumentaST

Satz: LVD GmbH, Berlin

Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck

Beziehungsweise Leadership 9

Die Unlearn Journey 25

CONNECT 35

Unlearn: Gute Führung braucht professionelle Distanz 37

Die Perücke 42

Entscheidende Momente 51

It's lonely at the top 54

Das große Schweigen 62

Obstkörbe und Tischtennisplatten 70

Berührbar bleiben 75

Unlearn: Ohne Druck keine Leistung 79

Unter Druck 83

Menschen binden Menschen 86

Imposter 89

Was ist faul an Faulheit? 94

Die Krux der Motivation 96

Unlearn Bezahlung als Motivator 105

Unlearn Feedback 108

Spannung teilen statt Druck weitergeben 111

EXPLORE 115

Unlearn: Harte Arbeit ist gute Arbeit 117

- No pain, no gain? 124
- Die harte (Un-)Logik der harten Arbeit 130
- Wer entscheidet, wer hart arbeitet? 132
- (Nicht) genug 139
- Die Nichts-tun-Methode 143
- Die Lücke betrauern 149

Unlearn: Produktivität ist das wichtigste Maß für gute Arbeit 153

- Was der Preis kostet 158
- Im Produktivitätstheater 173
- Outcomes umdenken 179
- Focus on the Process! 182
- Radikales Vertrauen 186
- Traute und Trauer 190

ACT 193

Unlearn: Manche Menschen können führen, andere besser folgen 195

- Im Herzen der Macht 197
- Ein Schönwetter-Modell? 202
- Habitus 207
- Anspruchshaltung 212

Nie genug	218
Vererbte Führung	220
Zwischen Wunsch und Wirklichkeit	224
Erlernte Hilflosigkeit	227
Unlearn führen und folgen – wie geht das?	229

Unlearn: Führung verpflichtet 235

Wozu habe ich mich noch mal verpflichtet?	240
Non-promotable?	246
Was trägt der Teufel eigentlich?	248
I care for you because of me	252
Die Wegwerfwindel der Fürsorge	256
Ein Netzwerk of Care	261
Fürsorge ist keine Privatsache	263
Wer oder was wird hier eigentlich wem vorgesetzt?	264

REFLECT 269

Mitreisende 271

Komplexität halten statt Komplexität reduzieren	274
Von der Krone zur Kooperation	279

Die Autor*innen 283

Danksagung 285

Anmerkungen 289

Beziehungsweise Leadership

Als der US-amerikanische Manager Bill Anderson im April 2023 in den Vorstand des Bayer-Konzerns eintrat und zwei Monate später den Vorsitz übernahm, wurde er zu einem der wenigen nicht deutschen Vorstandsvorsitzenden in der über 160-jährigen Geschichte des Unternehmens. Vor ihm lag eine Aufgabe, um die ihn vermutlich niemand beneidete: ein Konzern mit 100 000 Mitarbeitenden, 50 Milliarden Euro Umsatz, Aktivitäten in über achtzig Ländern in einer der schwersten Unternehmenskrisen der jüngeren Wirtschaftsgeschichte. Dennoch gelang es ihm bereits innerhalb der ersten neunzig Tage, den Vorstand und den obersten Managementkreis von einer Idee zu überzeugen, die auf den ersten Blick absurd erscheinen musste – die streng hierarchische Führungsstruktur des Unternehmens in weiten Teilen umzubauen. Und zwar radikal. Es war, als würde man beschließen, die Triebwerke eines Flugzeugs auszutauschen, während es sich im vollen Flug befindet.

Die Krise, in der sich Bayer befand, war zweischneidig. Sie war einerseits die Summe strategischer Entscheidungen, deren Folgen das Unternehmen über Jahre hinweg eingeholt hatten. Vor allem die Übernahme des Saatgutkonzerns Monsanto für einen Kaufpreis von rund 63 Milliarden US-Dollar im Jahr 2018 gilt als schwerwiegende Fehlentscheidung.¹ Als Anderson die Führung des Unternehmens übernahm, war die Aktie im Vergleich zu ihren vorherigen Höchstständen um rund 80 Prozent eingebrochen, der Konzern war mit mehr als 30 Milliarden Euro netto verschuldet und der Druck von Investoren, Öffentlichkeit und Mitarbeitenden enorm hoch.²

Andererseits befand sich das Unternehmen in den gleichen Krisen wie viele andere Unternehmen auch, in einer Welt, die sich grundlegend verändert hatte: Inflation, geopolitische Spannungen, Handelskonflikte, Kriege, Pandemien, Klimawandel und technologische Umbrüche hatten ein Umfeld geschaffen, das sich immer weniger vorher-sagen und immer schwerer steuern ließ. Für Anderson war deshalb die Frage entscheidend, wie Bayer unter Bedingungen permanenter Unsicherheit überhaupt noch lern- und anpassungsfähig bleiben kann. Seine Antwort lautete: nicht durch mehr Kontrolle, sondern durch eine andere Form von Führung.

Anderson erkannte, dass die eigentliche Herausforderung tiefer lag als die Aufarbeitung vergangener Fehler. Als ihm zu Beginn seiner Amtszeit ein über 1300 Seiten umfassendes Handbuch mit Regeln, Prozessen und Ent-

scheidungswegen überreicht wurde, antwortete er nicht mit einem ebenso umfangreichen Reformprogramm, sondern mit einem Memo von gerade einmal drei Seiten.³ Darin skizzierte er seine Vorstellung eines neuen Betriebssystems für Bayer, das er »Dynamic Shared Ownership« nannte – ähnlich dem Organisationsmodell, das er zuvor bereits in einem deutlich kleineren Unternehmensbereich bei dem Pharmaunternehmen Roche erfolgreich erprobt hatte.

Gemeinsam mit seinem »Chief Catalyst« Michael Lurie betonte Anderson deshalb immer wieder, dass es nicht darum gehe, Führung abzuschaffen, sondern sie neu zu erfinden. Verantwortung sollte nicht länger an wenigen Stellen der Organisation konzentriert sein, sondern dorthin verlagert werden, wo Wissen entsteht, konkrete Entscheidungen getroffen werden müssen und die Nähe zum Kunden besteht. Kleine, interdisziplinäre Teams erhielten weitreichende Entscheidungskompetenzen, während sich die Rolle der verbleibenden Führungskräfte grundlegend wandelte – weg von Kontrolle und Weisung hin zu Coaching, Orientierung und der Gestaltung der Bedingungen, unter denen Zusammenarbeit gelingen kann. Auch die Planungslogik stellte er mit Lurie um. Jetzt kann man auf der Homepage von Bayer lesen: »Wir setzen in Zukunft weniger auf detaillierte Multi-Jahres-Pläne, deren Erstellung und Pflege viel Aufwand kostet. Es geht darum, schnell zu entscheiden, die wesentlichen Aufgaben zu identifizieren und sie dann zügig umzusetzen. Das ma-

chen wir künftig in einem 90-Tage-Rhythmus: An Tag 1 legen die Teams fest, was sie in den nächsten drei Monaten erreichen wollen. Tag 90 nutzen wir für Rückblick, Analyse und Feedback. Auf ihrer Grundlage beginnt dann der nächste Sprint.«⁴

Die Zahlen dieses Umbaus sind beeindruckend. Bayer strich innerhalb kurzer Zeit rund zwei Drittel seiner Managementpositionen und nannte als Ziel Einsparungen von rund zwei Milliarden Euro bis 2026.⁵ Interessanter als diese Einsparungen ist jedoch die Annahme, auf der die Transformation beruht: dass Organisationen des 21. Jahrhunderts nicht länger nach den Prinzipien der industriellen Bürokratie funktionieren können, wenn sie in einer zunehmend komplexen Welt erfolgreich bleiben wollen.

Mit dieser Einschätzung steht Anderson nicht allein. Managementdenker*innen wie Frederic Laloux oder Gary Hamel zeigen, dass das klassische Verständnis von Führung aus einer Zeit stammt, in der Informationen knapp, Veränderungen langsam und Hierarchien vermeintlich die effizienteste Form der Koordination waren.⁶ Heute hingegen sind Informationen nahezu überall verfügbar, Wissen verteilt sich über Netzwerke, und die entscheidende Herausforderung besteht nicht mehr darin, Anweisungen effizient weiterzugeben, sondern die kollektive Intelligenz einer Organisation nutzbar zu machen.

Während also Organisationstheoretiker*innen längst beschreiben, wie sehr Unternehmen von vernetztem Wis-

sen und geteilter Verantwortung profitieren, erleben viele Menschen im Alltag etwas anderes: Als Bürger*innen einer Demokratie, in der wir das Prinzip der Mitbestimmung leben, verbringen wir dennoch einen Großteil unseres Lebens in Arbeitswelten, in denen andere über unsere Arbeit und Aufgaben bestimmen und Entscheidungen über unser Handeln treffen. Denn meistens ist unser Arbeitsplatz hierarchisch organisiert. Zugespitzt gesagt: Es gibt die, die delegieren, managen, beauftragen – und die anderen, die ausführen. Wie stark die Hierarchien gelebt werden, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen, aber am Ende des Tages basiert *Business* nach wie vor auf einem Grundprinzip: Einige führen, die meisten folgen. Und selbst im Fall der radikalen Veränderung bei Bayer greift genau das: Die meisten Mitarbeitenden haben diese Veränderung nicht selbst gewählt. Und es läuft mitunter deshalb nicht reibungslos.

Für uns ist Andersons Vorstoß deshalb kein Paradebeispiel, das man einfach nur nachahmen müsste. Aber es zeigt, dass ein Unternehmen dieser Größe dem naheliegenden Reflex, bei wachsender Komplexität in Kontrolle und Hierarchie zurückzufallen, widerstehen kann. Ähnliches haben wir in unseren eigenen Organisationen versucht und es in vielen anderen beobachtet – und sind an denselben Stellen gescheitert. Denn eine Struktur lässt

Eine Struktur lässt sich per Memo umbauen, die Muster in unseren Köpfen ändern sich damit jedoch noch nicht.

sich vielleicht per Memo umbauen, die Muster in unseren Köpfen ändern sich damit jedoch noch nicht. Und im Zweifel kehren wir unter Druck doch dorthin zurück, wo wir uns auskennen.

Als wir vor einigen Jahren das Unlearn Business Lab (UBL) ins Leben riefen, waren wir der Überzeugung, dass Business auch anders gehen muss.⁷ Bisherige Versuche in eigenen Unternehmen, die gängigen sinn- und teilhabeorientierten New-Work-Ansätze einzubetten, hatten uns ernüchtert, denn die Versprechen dieser Ansätze hatten sich als kaum einlösbar erwiesen: Wir sollten Freude bei der Arbeit spüren, spürten aber stattdessen Erschöpfung. Wir sollten selbstbestimmt arbeiten können, fühlten uns aber ausgebremst. Wir hatten Unternehmen gegründet oder in solchen gearbeitet, die versuchten, im Sinne von New Work auf Hierarchien zu verzichten oder sie zumindest zu reduzieren. Vergeblich. Das Arbeiten auf Augenhöhe, in echter Eigenverantwortung, blieb mehr oder weniger aus. Eine befreundete Unternehmerin brachte es auf den Punkt: »Ich habe alles versucht! Alles. Ich wollte immer ein Unternehmen schaffen, in dem alle frei von Hierarchien selbstbestimmt arbeiten, aber es ist mir nicht gelungen. Ich muss einfach sagen: Ich habe das Gefühl, dass ich nie Mitarbeiter*innen gefunden habe, die wirklich Lust auf Verantwortung hatten. Sind sie engagiert? Ja. Arbeiten sie hart, oft über ihre eigenen Grenzen hinweg? Ja. Doch am Ende des Tages bleibt die Verantwortung wie ein klebriges Kaugummi an mir hängen.«

Dieses Narrativ kennen wir gut. Aber wir wissen auch, dass es nur einen Aspekt der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden abbildet. Wir stehen an einem Kipppunkt der Arbeitswelt. Während sich Gesellschaft, Klima und globale Stabilität verändern, zieht sich ein Großteil der Organisationen – anders als Bill Anderson es vorlebt – reflexhaft dorthin zurück, wo sie sich sicher wähnen: in mehr Kontrolle, mehr Abgrenzung, mehr Hierarchie. Doch was als Schutzstrategie gedacht ist, entzieht den Menschen genau das, was sie bräuchten, um handlungsfähig zu bleiben: Vertrauen, Gestaltungskraft und das Gefühl, gesehen und gehört zu werden.

Die Zahlen sind alarmierend. Laut dem Gallup Engagement Index von 2025 fühlen sich nur zehn Prozent der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen emotional verbunden.⁸ Der überwältigende Rest funktioniert, wie Marco Nink, Studienleiter der Gallup-Umfrage, es formuliert, »im Energiesparmodus«: Die meisten Menschen erledigen zwar ihre Aufgaben, bringen sich aber nicht selbst mit ein. Wer die Ursache dafür in der Haltung sucht, mit der Arbeitnehmer*innen arbeiten, schaut in die falsche Richtung, denn: »Geringe emotionale Bindung« ist, wie Nink kommentiert, »kein Einstellungs-, sondern ein Führungsproblem«. Und er ergänzt: »Emotionale Bindung entsteht nicht durch Appelle, sondern durch gelebte Führungskultur.«⁹ Aus unserer Sicht bringt er es damit auf den Punkt. Denn: Was uns heute fehlt, ist nicht Kompetenz. Was uns fehlt, ist Beziehung.

Genau hier beginnt Unlearn Leadership.

Führen bedeutet, zu verstehen, dass Arbeit vor allem eins ist: Beziehung. Genauer: die Qualität der Beziehungen, in denen Zusammenarbeit, Vertrauen und Verantwortung täglich ausgehandelt werden.

Was uns heute fehlt, ist nicht Kompetenz. Was uns fehlt, ist Beziehung.

Dabei ist *Unlearn* kein Trendwort und schon gar keine neue Management-

technik. Wir verstehen Unlearn vielmehr als eine Praxis des Hinterfragens unserer Beziehungen – zu uns selbst, zueinander, aber auch zu den Strukturen, in denen Arbeit heute organisiert ist. Natürlich gibt es Verwandtschaften zu vielen Bewegungen: zu New Work, zu dezentral organisierten Modellen wie Beta-Kodex, sogar zu traumainformierter Führung oder zu Ansätzen, wie sie Joana Breidenbach und Bettina Rollow mit *New Work needs Inner Work* entwickelt haben. Mit ihnen teilen wir die Überzeugung, dass Arbeit nicht ohne innere Entwicklung gedacht werden kann. Im UBL arbeiten wir als Gründerinnen und Führungskräfte, als Karriere-Anfängerin, Professorin, Studentin, Aktivistinnen, Beraterinnen und Autorinnen seit Jahren daran, die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten wollen, nicht länger theoretisch zu behandeln, sondern praktisch zu erkunden. Gemeinsam und im Austausch mit Einzelpersonen und Führungskräften großer und kleiner Unternehmen stellen wir immer wieder fest: Wir wollen anders führen und geführt werden. Umso

überraschender ist es, wie hartnäckig alte Rollenbilder und Narrative selbst dann greifen, wenn wir es besser wissen. Systeme ändern sich offenbar nur dann, wenn Menschen neue Erfahrungen machen können, die stark genug sind, um alte Muster und Reflexe zu überschreiben.

Unlearn Leadership bedeutet somit auch, zu fragen, wie Führung aussehen kann, wenn wir uns von den Geschichten lösen, die heute nicht mehr weiterführend sind, aber unser Verhältnis zu Arbeit geprägt haben: Geschichten über Stärke, Kontrolle und Messbarkeit. Geschichten über Status, Fleiß und Rollen, die wir spielen müssen, um ernst genommen zu werden. Im Kern geht es um die Frage, wie Führung zu einer kollektiven Praxis werden kann, die nicht auf der hierarchischen Position beruht, sondern auf Beziehung – und damit auf Verbindung und gegenseitiger Verantwortung. Was entsteht, wenn Führung nicht länger das Privileg Einzel-

ner ist, sondern zu einem Raum wird, den Menschen gemeinsam gestalten?

Unlearn als Praxis ist kein »walk in the park«. Es bietet die Möglichkeit, Dinge anders zu machen. Dabei liefert Unlearn kein fertiges

Konzept darüber, was Freiheit und Selbstbestimmung morgen im Kontext von Arbeit bedeuten. Unlearn versteht sich vielmehr als Reallabor und lädt dazu ein, aus-

Im Kern geht es um die Frage, wie Führung zu einer kollektiven Praxis werden kann, die nicht auf der hierarchischen Position beruht, sondern auf Beziehung.

zuprobieren, wie wir Arbeit anders gestalten können. Unlearn bedeutet, die Aufmerksamkeit zu verschieben: weg von einem bestimmten Ziel, einer neuen oder besseren Organisations- oder Entscheidungsstruktur, hin zu dem *Prozess*, also der Frage, was wir verlernen müssen, um Führung anders leben zu können. Nach unserer Erfahrung wird Unlearn darüber entscheiden, ob mutige Entscheidungen wie die von Bill Anderson funktionieren können. Ob der Mut der Führungskräfte reicht, um nicht nur Strukturen, sondern auch *sich selbst* zu verändern. In diesem Sinn haben wir als UBL über die Jahre eigene Muster beobachtet, uns mit anderen Führungspersonen ausgetauscht und 2023 eine UBL-Assembly mit über hundert Teilnehmenden durchgeführt. In dieser Konferenz sammelten wir Informationen zu Spannungen, die dort auftauchen, wo Verantwortung und Unsicherheit aufeinandertreffen. Aus Hunderten Sätzen, Fragmenten und Beobachtungen kristallisierten sich Muster heraus, die wir später als Glaubenssätze identifiziert haben.

Diese Glaubenssätze – die auch die Kapitel dieses Buches organisieren – sind Verdichtungen einer Arbeitswelt, in der Menschen seit Beginn der Industrialisierung auf Effizienz, Leistungsdruck und Distanz konditioniert wurden. Unlearn bedeutet in diesem Sinn: Glaubenssatzarbeit. Eine Aussage wie »Harte Arbeit ist gute Arbeit« wirkt harmlos, bis man sieht, wie viele Menschen ihre Selbstachtung und ihren Platz in der Gesellschaft beispielsweise aus Überlastung beziehen. Und die Vorstellung, dass

»Führung professionelle Distanz braucht«, erscheint vernünftig, bis man erkennt, wie viele Beziehungen daran scheitern – zu sich selbst, zu anderen und zur Arbeitswelt.

Unlearn bedeutet nicht »vergessen«. Vergessen geschieht auf verschiedenste Weise, manchmal unbewusst, manchmal strukturell – etwa, wenn Wissen mit Menschen in Rente geht. Unlearn hingegen ist ein bewusster, aktiver Prozess. Oder,

um es mit dem Innovationsforscher Sascha Friesike zu sagen: Wer ein neues Sofa ins Wohnzimmer stellen möchte, muss zuerst das alte hinausragen – sonst ist kein Platz.¹⁰ Übertragen auf Orga-

nisationen heißt das: Erst wenn wir Räume schaffen, in denen wir alte Routinen und Überzeugungen aktiv loslassen, kann Neues Wurzeln schlagen.

**Erst wenn wir Räume
schaffen, in denen wir
alte Routinen und
Überzeugungen aktiv
loslassen, kann Neues
Wurzeln schlagen.**

Arbeit ist heute längst nicht mehr nur das Produzieren, Planen und Abarbeiten von Prozessen. Für viele von uns ist sie ein Ort der Sehnsucht nach Sinn, Anerkennung und Verbundenheit. Immer mehr Menschen fragen sich: *Wie will ich eigentlich arbeiten?* Auch und vor allem in Zukunft und im Zeitalter künstlicher Intelligenz.

Wer über Arbeit spricht, muss über Führung sprechen. Führung ist kein Detail, das nur »oben« relevant ist. Sie

reicht tief in unser Leben hinein: in unser Selbstverständnis, in unsere Beziehungen und bis an die Wahlurne.¹¹ Niemand führt im luftleeren Raum. Führungsentscheidungen entstehen im Zusammenspiel von Menschen, ihren Erfahrungen und Erwartungen – und den Strukturen, die sie erschaffen haben. Wer führt, tut dies in Beziehung zu anderen – und diese anderen spiegeln, verstärken oder begrenzen Führung. Alles hängt miteinander zusammen, deshalb ist es wenig hilfreich, bei dem Thema Leadership nur auf Führungskräfte zu schauen. Schon kleine Schritte – ob von Mitarbeitenden oder von Führungskräften – haben Einfluss und können die Qualität der Arbeit in Büro oder Gremium verändern. Nicht zuletzt durch das Hinterfragen obsolet gewordener Glaubenssätze, die noch immer die Grundlage für die Arbeitswelt bilden, die wir bis heute erleben.

Die Beschäftigung mit Glaubenssätzen haben wir nicht neu erfunden. Sie ist ein zentraler Bestandteil vieler psychologischer und psychotherapeutischer Ansätze, die wir in unsere Praxis des Unlearn einbinden. Wann immer hinterfragt wird, wie wir mit uns selbst und der Welt in Beziehung stehen – ob in der kognitiven Verhaltenstherapie, in der Psychoanalyse oder in systemischen Formaten –, geht es stets darum, unbewusste Denkmuster sichtbar zu machen, ihre Herkunft zu verstehen und es zu ermöglichen, neue Erfahrungen zu machen. In der Psychologie spricht man von »korrigierenden emotionalen Erfahrungen«, also von Momenten, in denen ein Mensch eine Si-

tuation anders erlebt, als seine bisherigen Erfahrungen erwarten ließen. Das UBL schließt sich hier an: Wir reflektieren, lernen Grenzen neu zu setzen oder mit Emotionen bewusster umzugehen. Wir üben, alte Muster zu verstehen und neue Wege zu wählen.

Je größer eine Organisation, umso geringer scheint das Interesse der Führungskräfte in den obersten Ebenen, dass alte Überzeugungen wirklich hinterfragt werden. Besonders dann nicht, wenn die daran geknüpften Glaubenssätze den Status quo aufrechterhalten oder (vermeintlich) den Unternehmenszielen dienen. Genau deshalb brechen wir eine Lanze für Unlearn. Wir können die Welt nicht verändern, wenn wir die Glaubenssätze, die den Veränderungsprozess blockieren, nicht unter die Lupe nehmen. Glaubenssatzarbeit darf kein »nice to have«-Projekt bleiben, das wir nach Feierabend betreiben. Sie gehört mitten in den Arbeitsalltag – in Führung, Zusammenarbeit und Kulturentwicklung. Denn wir sind überzeugt: Menschen müssen bei der Arbeit vor allem eins sein dürfen: Menschen.

Die gute Nachricht ist: Der Leidensdruck in Bezug auf Führung ist hoch, bei Mitarbeitenden wie bei Führungskräften. Die Umfragewerte der Gallup-Studie zeigen deutlich: Reformen und neue Management-Stile der letzten Jahrzehnte haben die Probleme der Unzufriedenheit und Entfremdung nicht gelöst – über viele Jahre sogar verschärft, auch wenn 2025 der Abwärtstrend erstmals gestoppt zu sein scheint.¹² Es ist also ein guter Moment,

Unlearn zu wagen. Es hilft uns, Perspektiven einzubringen, die in der bisherigen Leadership-Literatur häufig fehlen: die Stimmen von Menschen, die lange eher zu den »Geführten« zählten. Die Stimmen von Frauen, von mehrfachdiskriminierten Personen. Es ist längst kein Insiderwissen mehr, dass es nach wie vor leichter ist, Führungspositionen zu erlangen, wenn man männlich, *weiß* und privilegiert ist.¹³ Diese strukturelle Einseitigkeit verhindert nicht nur Lösungen, sondern reproduziert bestehende Probleme immer wieder, auch auf gesellschaftlicher und politischer Ebene. Oder wie es die New-Work-Expertin und Autorin Vanessa Jobst-Jürgens schreibt: »Wenn Arbeitswelten so wenig demokratisch sind, überrascht es kaum, dass auch unsere Demokratien ins Wanken geraten.«¹⁴ Das bedeutet aber auch, dass eine gerechtere, partizipative Arbeitswelt dazu beitragen kann, Demokratie zu stabilisieren und politische Teilhabe zu vertiefen. In dieser Hoffnung schreiben wir dieses Buch.

Zukunft ist kein Wetterbericht,¹⁵ der über uns hereinbricht. Zukunft *wird* – durch unsere Erzählungen, unsere

**Wir alle führen – zumindest
uns selbst –, und wir alle
werden geführt.**

Bilder, unsere Gefühle und Handlungen im Heute gemacht. Führung sollte darin kein exklusives Privileg mehr sein, sondern etwas,

das sich zwischen Menschen bewährt. Wir alle führen – zumindest uns selbst –, und wir alle werden geführt. Dieses Buch lädt ein, Führung dahin zu holen, wo sie hin-

gehört: ins Zwischenmenschliche, ins Vertrauen, in die Beziehung. Menschenzentriert, verbunden und zukunfts-gestaltend.

Wenn wir erzählen sollen, was zu den magischen Momenten von Unlearn zählt, greifen wir gern auf das Märchen *Des Kaisers neue Kleider* von Hans Christian Andersen zurück. In diesem Märchen kommen zwei vermeintliche Weber an den Hof. Sie haben gehört, dass der Kaiser sich kaum für sein Reich interessiert, aber neue, beeindruckende Gewänder über alles liebt. Die Weber suchen ihn auf und behaupten, einen Stoff herstellen zu können, der für alle unsichtbar sei, die dumm oder ihres Amtes unwürdig sind. Der Kaiser ist fasziniert und beauftragt sie sofort. Sie versprechen dem Kaiser ein außergewöhnliches Gewand – so besonders, dass es nur diejenigen sehen können, die klug und ihres Amtes würdig sind.

Die Weber beginnen mit ihrer Arbeit und spinnen Tag und Nacht unsichtbare Fäden. Der Kaiser und die Minister treten immer wieder an die leeren Webstühle und nicken. Der Kaiser betrachtet sich im Spiegel und bewundert, was nicht da ist. Die Menge säumt später die Straße und staunt über die scheinbare Pracht.

Zu sagen, dass in diesem Märchen alle lügen, wäre zu einfach. Niemand will zu jenen gehören, die sich als nicht würdig genug erweisen – bis ein Kind plötzlich ruft: »Der Kaiser hat ja gar nichts an!« Das ganze Reich ist peinlich

berührt, denn irgendwie wussten es ja alle selbst und haben sich trotzdem dazu hinreißen lassen, die Illusion aufrechtzuerhalten.

Gewöhnlich erzählen wir uns diese Szene als eine Parabel über Konformität und Machtdynamiken, aber auch als eine Geschichte über den Sieg der Ehrlichkeit. Als anschauliches Beispiel dafür, dass es nur ein bisschen Mut braucht – und schon ist die Illusion entkräftet. Aber stimmt das? Die Minister, das Publikum, selbst der Kaiser sind in einer Welt groß geworden, in der Macht und Anerkennung daran hängen, die vermeintlich wichtigen und richtigen Dinge zu sehen, zu propagieren, zu sagen und zu tun. Sie haben gelernt, dass das Abweichen von der Norm riskant ist. Dass Zugehörigkeit Schutz bedeutet. Dass Widersprechen oft mehr kostet als Schweigen. So hat sich ein System gebildet, in dem Machtdynamiken schwer zu unterlaufen sind und in dem niemand ehrlich sein kann, nicht einmal der Kaiser selbst. Und wenn wir ehrlich sind, tragen wir alle Anteile dieser Welt in uns. In Bezug auf Arbeit und Führung wurden wir geprägt von Sätzen wie: Gute Führung braucht professionelle Distanz; ohne Druck keine Leistung; harte Arbeit ist gute Arbeit; Produktivität ist das wichtigste Maß; manche können führen, andere besser folgen; Führung verpflichtet. Glaubenssätze, die uns begleitet haben, während wir Organisationen gebaut, Karrieren gemacht und Anerkennung erhalten haben. Warum sollten wir ihnen nicht vertrauen?

Vielleicht ist die eigentliche Lehre aus der Parabel nicht,

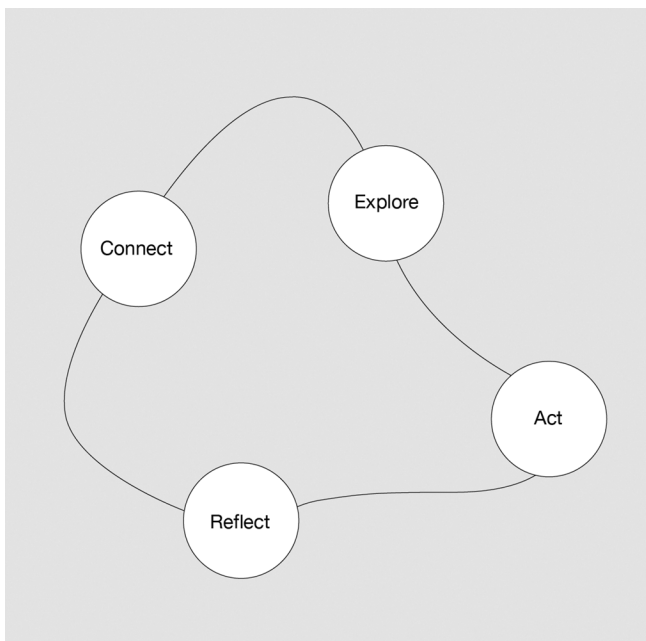
dass viele Menschen bei der Illusion mitmachen. Vielleicht ist die eigentliche Lehre, dass wir verstehen, wie tief wir alle darin verstrickt sind. Das Kind steht dann nicht außerhalb von uns. Es ist nicht moralisch überlegen. Es spricht nur einen Moment lang etwas aus, das viele gleichzeitig fühlen und sehen – aber bislang nicht zur Sprache bringen können, sei es, weil es noch keine Worte dafür gibt, sei es, weil die Sicherheit fehlt, sie zu äußern.

Für uns beginnt Veränderung deshalb genau dort: nicht mit Entlarvung, sondern mit dem gemeinsamen Erinnern, dass wir das Unwohlsein des Kindes, das Gefühl, »Hier stimmt doch etwas nicht« oder »Ist das wirklich der einzige Weg?«, sehr wohl kennen. Und es nicht unterdrücken, sondern ihm nachgehen. Dazu lädt die Reise ein, die wir in diesem Buch mit Euch antreten möchten: die Unlearn Journey.

Die Unlearn Journey

Als wir 2023 unsere erste zweitägige UBL-Assembly in Berlin veranstalteten, nahmen daran Menschen aus unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen teil. Seitdem veranstalten wir Workshops für interessierte Firmen und entwickeln verschiedene Unlearn-Formate. Eines davon ist das Unlearn Leadership Lab. Über die Jahre haben wir auf diesem Weg die Unlearn Journey entwickelt, in der wir den Prozess des Unlearn in vier Journey-Stationen organisieren. Auch dieses Buch ist in vier Teile unterteilt – sie entsprechen den Abschnitten unserer Unlearn

Journey, denen wir die wichtigsten sieben Glaubenssätze zugeordnet haben, die das gängige Verständnis von Leadership untermauern.



Die Unlearn Journey des UBL

Gemeinsam bilden die vier Stationen des Unlearn – Connect, Explore, Act und Reflect – einen Zyklus, den wir immer wieder durchlaufen, individuell und kollektiv.

Connect – Verbindung herstellen

Für Unlearn ist dieser Schritt grundlegend und kontinuierlich relevant. Denn um »verlernen« zu können, ist es

wichtig, mehr darüber zu wissen, was tagtäglich in uns vorgeht – sowohl in Bezug auf unsere Gedanken als auch auf unsere Gefühle. Zu beobachten und zu erfassen, was in uns passiert, ist entscheidend, um besser zu verstehen, wann wir in Automatismen verfallen. In der Sprache der Psychologie heißt das, mit sich selbst – also der eigenen Innenwelt – in Verbindung zu sein.

Im hektischen Alltag verlieren wir häufig diese Verbindung zu uns selbst. Das klingt banal, hat aber gravierende Folgen. Wer die Verbindung zu sich selbst verliert, übergeht systematisch Teile seiner selbst – wir kennen das als den Moment, in dem wir über bestimmte Gefühle, Bedürfnisse oder Wahrnehmungen hinweggehen. Sobald wir im Stressmodus sind, ist es schwer, in Kontakt mit der eigenen Innenwelt zu bleiben. Stress ist so etwas wie unsere innere Alarmanlage, da geht es – evolutionär gesprochen – um andere Dinge, zum Beispiel darum, sich bei Gefahr in Sicherheit zu bringen oder schlicht: zu überleben. Physiologisch gesehen ist es das Nervensystem, das diesen Prozess reguliert. Es managt unsere Bedrohungs- und Ruheszenarien und legt – ohne dass wir das bewusst erleben – die Schalter um, die uns seit Jahrhunderten helfen, Gefahren zu erkennen und ihnen zu entkommen. Viele unserer Verhaltensmuster entstehen im Zusammenhang mit dem Schaltplan, den unser Nervensystem bedient. Deswegen ist das Nervensystem – beziehungsweise das Wissen um seine Funktionsweise – ein zentraler Baustein für das Verlernen dieser Muster.

Unlearn bedeutet auch: Bewusstmachung. Zum Beispiel darüber, in welchem Zustand von Anspannung, Erstarrung, Aktivierung oder Entspannung wir uns gerade befinden. So können wir aktiv damit arbeiten oder zumindest besser verstehen, warum wir immer wieder in bestimmte Muster verfallen,

**Unlearn bedeutet auch:
Bewusstmachung.**

obwohl wir es uns anders wünschen. Übrigens: Un-
sere Muster und Autopilo-

ten kommen vor allem außerhalb unseres Sicherheitszustandes zum Vorschein, wenn unser Nervensystem also Stress und Alarm meldet. Deshalb verstehen wir Unlearn als eine Praxis, in der wir unter anderem dorthin schauen, wo es unangenehm wird. Zugleich gilt auch: Ein Gefühl von Sicherheit führt dazu, dass wir mehr Handlungsoptionen zur Verfügung haben, zwischen aktiv und entspannt flexibel wechseln können und natürlicherweise

**Wir verstehen Unlearn als
eine Praxis, in der wir dorthin
schauen, wo es unangenehm
wird.**

Verbundenheit und Empathie empfinden können –
genau das, was wir für Un-
learn benötigen.

In diesem Journey-
Schritt geht es jedoch nicht

nur um die Verbindung zu unserer Innenwelt, sondern auch um die Verbindung zueinander, die Unlearn überhaupt erst möglich macht. Denn um unbewusst ablaufende Handlungen und daraus resultierende Dynamiken im Team bewusster zu machen und langfristig zu verän-

dern, kann das Feedback der anderen sehr hilfreich sein. Indem wir miteinander Sicherheit darin gewinnen, besonders über die ungeliebten Muster zu sprechen, können wir diese erkennen und dann nach und nach hinter uns lassen.

Eine weitere und wichtige Ebene der Station Connect ist die Verbindung zur Außenwelt. Denn wir sind davon überzeugt, dass alles, was wir erkunden – dazu gleich mehr –, in konkreter Verbindung mit der Welt und den Geschehnissen um uns herum entstehen muss. Aus unserer Sicht scheitern viele Inner-/New-Work-Ansätze an der Übertragung in den Alltag. Regenerationsroutinen rücken in den Hintergrund, Glaubenssatzarbeit wird doch wieder auf den Feierabend verschoben und für genaues Hinschauen bleibt gerade keine Zeit, weil Krise ist. Das kennen wir alle zu gut. Nur in Verbindung zu unserer Außenwelt können wir lernen, all das zu integrieren.

Explore – Die Welt neu betrachten lernen

In Verbindung mit uns selbst, miteinander und unserer Umwelt beginnt die eigentliche Erkundung. Explore bedeutet, Systeme und Muster konkret zu erkennen, zu hinterfragen und neugierig zu sein. Es heißt jedoch auch, zu erkunden, welche Systeme die alten ablösen können. Wenn ich nicht länger so führen möchte wie bisher, welche Alternativen gibt es? Wie kann ich Räume schaffen, in denen ich mich selbst menschlicher und vielleicht auch verletzlich zeige, um anderen das Gleiche zu ermöglichen? Wie

kann ich die Beziehungen zu meinen Mitarbeiter*innen so gestalten, dass diese Beziehungen nicht mehr eine Begleiterscheinung von Arbeit werden, sondern eine zentrale Struktur? Und wie schaffe ich es, in stressigen Situationen nicht automatisch in Hierarchie und Abgrenzung zu verfallen? Wie gelingt es also, Verantwortung tatsächlich zu teilen und Entscheidungsmacht dorthin zu verlagern, wo »die Arbeit getan wird«?

Act – Aus der Praxis lernen

Unlearn bleibt Theorie, wenn es im Alltag nicht erlebbar wird. Act bedeutet, das Neue zu erproben, im Kleinen wie im Großen. Nicht durch radikale Umstürze, sondern durch bewusst gewählte Experimente, kleine Schritte. Was kann mir zum Beispiel im Arbeitsalltag konkret helfen, Beziehung nicht als Beiwerk, sondern als grundlegendes Beziehungsgeflecht zu erleben, in dem Arbeit überhaupt erst möglich wird? Wie kann ich mehr von dem zeigen, was mich als Mensch ausmacht, um anderen ebenfalls Raum dafür zu geben und so die Unternehmenskultur umzugestalten?

In der Umsetzung ist es besonders wichtig zu erkennen, an welchen Stellen uns alte Glaubenssätze und Automatismen dazwischenfunken. Oft entstehen unangenehme Gefühle wie Zweifel oder Angst, wenn wir Dinge zum ersten Mal anders machen. Veränderung bedeutet Unsicherheit und potenzielle Gefahr – sie zu vermeiden ist daher oft der bevorzugte, weil energieärmste Modus unse-