

**IMAGO · ATELIER**

Whitepaper 09

# Kindness als Führungsprinzip

## *Und warum es nichts mit Nettigkeit zu tun hat*

Über Klarheit, Respekt und Direktheit ohne Grausamkeit — als strategische Kompetenz in Transformationszeiten

**Silvia Mann-Kundt**

Systems Thinker · Imago Atelier  
complexity-organizer.com · 2026

**Abstract**

*Kindness wird in der Führungsliteratur entweder ignoriert oder mit Harmonie-Orientierung, Weichheit und Konfliktvermeidung verwechselt. Beides ist falsch. Dieses Whitepaper entwickelt Kindness als strukturelles Führungsprinzip: die Fähigkeit, Klarheit mit Respekt zu verbinden, Direktheit ohne Grausamkeit zu üben und Verantwortung einzufordern ohne Angst als Werkzeug einzusetzen. Die Zukunftsforscherin Oona Horx Strathern (2023) hat den Begriff „Kindness Economy“ in den ökonomischen Diskurs eingeführt; Matthias Horx und das Zukunftsinstitut beschreiben Kindness als Megatrend-Signal, das sich aus dem Zusammenspiel von New Work, Connectivity, Individualisierung und dem Strukturwandel der Arbeit speist. Aus neuroleadership-Perspektive erklärt das SCARF-Modell (Rock) und Grawes Konsistenztheorie, warum Unkindness Lernprozesse blockiert, Kreativität zerstört und Transformation verhindert. Amy Edmondsons Psychological-Safety-Forschung liefert die empirische Basis: Teams, in denen Unkindness herrscht, lernen nicht. Aus systemtheoretischer Perspektive ist Kindness die Bedingung der Möglichkeit von Resonanz — im Sinne Hartmut Rosas — zwischen Führung und System. Die Schlussfolgerung ist scharf: Unkindness ist keine Härte. Sie ist Ineffizienz — mit hohen versteckten Kosten.*

**Schlüsselwörter:** Kindness Economy · Führungsprinzip · Psychological Safety · SCARF · Konsistenztheorie · Megatrend · Resonanz · Unkindness-Kosten · KI-Transformation



## 01 · EINLEITUNG

# Die unterschätzte Strategie

Es gibt einen Begriff, der in 30 Jahren Managementliteratur systematisch entweder gefehlt oder falsch verwendet wurde: Kindness. Was darunter verstanden wird, ist meistens eines von zwei Dingen — und beides ist falsch.

Version 1: Kindness als Nettigkeit. Die freundliche Führungskraft, die niemanden kritisiert, alle lobt und Konflikte vermeidet. Diese Version ist nicht Kindness. Sie ist Konfliktphobie in hübscherer Verpackung. Sie schadet Menschen, weil sie ihnen ehrliches Feedback vorenthält.

Version 2: Kindness als Soft-Skill-Kosmetik. Ein halbtägiger Workshop über „wertschätzende Kommunikation“, ein Team-Dinner, ein dankbares Post-it an der Kühlschrankwand. Diese Version ist nicht Kindness. Sie ist Symptombehandlung einer Kultur, die strukturell unkind ist.

Kindness als Führungsprinzip ist etwas anderes. Es ist die Kompetenz, Menschen das zu sagen, was sie hören müssen — mit dem Respekt, den sie verdienen. Es ist die Fähigkeit, hohe Anforderungen zu stellen, ohne Angst als Druckmittel einzusetzen. Es ist die Bereitschaft, in schwierigen Momenten die eigene Fehlerbarkeit zu zeigen, ohne damit Schwäche zu demonstrieren.

Das ist schwieriger als Härte. Und es ist ökonomisch überlegen.

**THESE I** *Kindness ist nicht das Gegenteil von Härte. Es ist das Gegenteil von Grausamkeit. Härte mit Kindness ist die präziseste Form von Führung, die es gibt.*

## 02 · BEGRIFFSBESTIMMUNG

# Was Kindness ist — und was es nicht ist

## 2.1 Die Etymologie des Missverständnisses

Das englische Wort „kindness“ ist im Deutschen schwer zu übersetzen, was einer der Gründe ist, warum es in der deutschsprachigen Führungsliteratur so selten präzise verwendet wird. Matthias Horx hat es in seinem Essay zur Kindness Economy so benannt: „Freundlichkeit, Zugeneigtheit, Respekt. Alle drei Begriffe sind im englischen Begriff ‘Kindness’ vereint; ich beneide meine Frau immer um ihre englische Muttersprache, wo Komplexes und Emotionales ungleich eleganter ausgedrückt werden kann.“ (Horx 2023)

Die Etymologie hilft: Das englische „kind“ kommt vom altgermanischen „kynd“ — Natur, Art, Geschlecht. Kindness ist die Zuwendung zur Natur des anderen, das Anerkennen des anderen als Artgenossen. Es ist kein emotionales Konzept. Es ist ein erkenntnistheoretisches: die Bereitschaft, den anderen als gleichwertig wahrzunehmen, nicht als Mittel.

Kindness	Was Kindness NICHT ist
Klare, direkte Kommunikation mit Respekt	Nettigkeit: Konfliktvermeidung und Höflichkeit als Schutzwall
Hohe Anforderungen ohne Demütigung	Weichheit: Das Senken von Standards aus Mitgefühl
Ehrliches, konstruktives Feedback	Lobhudelei: Positives Feedback ohne Substanz
Fehler benennen mit Würde des Gegenübers	Beschönigung: Probleme unsichtbar machen
Verantwortung einfordern ohne Angst	Harmoniepflege: Ruhe als Ziel statt Wachstum
Sehen, was jemand werden kann	Akzeptieren, was jemand gerade ist, ohne Anspruch

## 2.2 Die operative Definition

Für den Kontext dieses Papers gilt folgende operative Definition:

**KINDNESS ALS FÜHRUNGSPRINZIP Die Kompetenz, hohe Erwartungen mit Respekt für die Würde des Gegenübers zu verbinden; Direktheit mit Nicht-Grausamkeit; Klarheit mit dem echten Interesse an der Entwicklung des anderen. Kindness ist eine Haltung, keine Technik.**

Diese Definition ist bewusst eng: Sie schließt technische Kommunikationsformate, Workshop-Rituale und „wertschätzende Sprachformeln“ aus. Kindness zeigt sich nicht darin, wie man etwas sagt. Es zeigt sich darin, warum man es sagt.

### 03 · ZUKUNFTSPERSPEKTIVE

## Familie Horx und das Zukunftsinstitut: Kindness als struktureller Megatrend

### 3.1 Die Kindness Economy

Oona Horx Strathern — Co-Founderin des Zukunftsinstitut Horx und Trend- und Zukunftsforscherin — hat 2023 mit „Kindness Economy“ (GABAL Verlag) das erste umfassende Werk zur ökonomischen Dimension von Kindness im deutschsprachigen Raum veröffentlicht. Die Grundthese ist klar: Kindness ist kein moralischer Appell. Sie ist eine wirtschaftliche Logik.

*Kindness – neu verstanden und authentisch gelebt – ist ein Prinzip, das sich strategisch einsetzen lässt, um den Erfolg eines Unternehmens zu steigern. Freundlichkeit, die aus dem inneren Sinn eines Unternehmens kommt, kann der entscheidende Wettbewerbsvorteil der Zukunft werden. – Oona Horx Strathern, Kindness Economy, 2023*

Horx Strathern identifiziert drei strukturelle Verschiebungen, die Kindness von einer ethischen Präferenz zu einer ökonomischen Notwendigkeit machen. Erstens: People, planet, profit – in dieser Reihenfolge. Die Reihenfolge ist keine Wertentscheidung. Sie ist eine Wirklichkeitsbeschreibung: Organisationen, die Profit vor Menschen priorisieren, verlieren systematisch die Ressource, auf die sie angewiesen sind.

Zweitens: Der Wandel des Arbeitsethos. Matthias Horx beschreibt es so: „Die wahre knappe Ressource der Zukunft ist die menschliche Arbeitskraft. Aber nicht mehr im Sinn funktionaler Einpassung in funktionsteilige Maschinen. Sondern als Können und Wollen. Das, was man ‘Arbeitsethos’ nennt, verändert sich von der reinen Leistungsbereitschaft zur Sinnforderung.“ (Horx 2023) Sinnforderung ohne Kindness ist strukturell unbefriedbar. Wer Sinn bieten will, muss den Menschen sehen.

Drittens: Die Kindness-Revolution als Gegentrend. Horx Strathern beschreibt Kindness als wichtigen Gegentrend in einer „überhitzten, überreizte, digitalbeschleunigten, zur Atomisierung neigenden Erregungsgesellschaft“ (Horx 2023). Dieser Gegentrend ist keine Romantisierung. Er ist eine systemische Reaktion auf überspannte Individualisierung und toxische Wettbewerbskulturen.

### 3.2 Megatrend Achtsamkeit als Kontext

Das Zukunftsinstitut beschreibt Achtsamkeit als Megatrend – eine langfristige, tief im gesellschaftlichen Wertewandel verankerte Entwicklung. Achtsamkeit ist dabei nicht als introspektive Nabelschau zu verstehen, sondern als strukturelle Neukonfiguration von Aufmerksamkeit. Das Institut formuliert: „In der Arbeitswelt entwickeln sich neue Kooperationsformen, und das bedeutet auch, dass sich Führung ‘achtsamer’ neu konfiguriert.“ (Zukunftsinstitut 2024)

Achtsamkeit als Führungsprinzip ist die Makroversion dessen, was Kindness auf der interpersonalen Ebene ist: das Zurückgewinnen von Präsenz, Resonanz und echter Wahrnehmung des anderen in einer Welt voller Signalrauschen. Matthias Horx: „Achtsamkeit bedeutet, Wissen wieder an Kompetenz, Information an Vermögen, Kommunikation an Verstehen zu koppeln.“ (Horx 2015)

### 3.3 Das Konzept der Sinnforderung und ihre Führungsimplication

Die Verschiebung vom Leistungsarbeitsethos zur Sinnforderung – die das Zukunftsinstitut als strukturellen Megatrend-Effekt beschreibt – erzeugt eine neue Asymmetrie zwischen Führung und Mitarbeitenden. Sinn lässt sich nicht anordnen. Er kann nur entstehen, wenn

Arbeitsbedingungen Selbstwirksamkeit ermöglichen. Und Selbstwirksamkeit entsteht nur in Kulturen, die Kindness strukturell verankert haben: in denen Fehler bearbeitbar sind, Fragen willkommen sind, Kritik zugelassen wird.

Eine Organisation, die Sinn verspricht aber Unkindness praktiziert, erzeugt die toxischste Kombination des Arbeitsmarkts: hohe Erwartung bei niedriger psychologischer Sicherheit. Die Folge ist das, was das Zukunftsinstitut als „Stille Kündigung“ beschreibt: Menschen, die formal anwesend sind, aber innerlich längst gegangen.

**THESE II** *Die Sinnforderung einer Generation, die keine Lohnarbeit ohne Bedeutung akzeptiert, ist nicht ohne Kindness befriedbar. Wer Sinn anbietet, aber Unkindness praktiziert, lügt seinen Mitarbeitenden ins Gesicht – und sie spüren es sofort.*

04 · PERSPEKTIVE I

## Neuroleadership: Was Unkindness im Gehirn anrichtet

### 4.1 SCARF und das Bedrohungssystem

David Rocks SCARF-Modell (2008) beschreibt fünf Domänen sozialer Erfahrung, in denen das Gehirn Bedrohungs- oder Belohnungsreaktionen generiert. Eine Unkind-Führungskultur verletzt systematisch alle fünf Domänen:

SCARF-Dimension	Wie Unkindness sie aktiviert
Status	Demütigungen, öffentliche Kritik, Bloßstellen aktivieren Statusbedrohung – mit derselben Intensität wie physischer Schmerz (Eisenberger et al. 2003).
Certainty	Willkürliche Entscheidungen, wechselnde Maßstäbe, unberechenbare Reaktionen erzeugen dauerhaften Certainty-Verlust.
Autonomy	Mikromanagement, Kontrollkulturen, fehlende Entscheidungsspielräume blockieren das Autonomie-Belohnungssystem.
Relatedness	Ausgrenzung, Bevorzugung, fehlende Zugehörigkeit aktivieren dasselbe Netz wie sozialer Schmerz.
Fairness	Ungleiche Behandlung, unerklärte Privilegien, Intransparenz erzeugen altruistisches Strafwunsch-Muster.

Das Ergebnis einer Unkind-Kultur ist neurobiologisch präzise: Permanente Bedrohungsaktivierung reduziert die verfügbare Kapazität des präfrontalen Kortex. Das ist die Region, die für analytisches Denken, Kreativität und Lernfähigkeit zuständig ist. Mit anderen

Worten: Unkindness macht Menschen, die eigentlich klug und kreativ sind, in der Arbeitssituation dumm und gehemmt.

Rock hält fest: „Das Bedrohungssystem wird schneller aktiviert als das Belohnungssystem“ (Rock 2008: 2 f.). Das bedeutet: Eine einzige unkind geführte Situation — eine Demütigung vor Kollegen, eine sarkastische Rückmeldung, ein willkürlich entzogenes Lob — neutralisiert den Effekt von Wochen positiver Führung. Das Gehirn erinnert Bedrohung länger als Belohnung. Das ist Evolution — und für Unkindness-Kulturen ein verheerender struktureller Nachteil.

## 4.2 Grawes Grundbedürfnisse und Kindness

Grawes Konsistenztheorie beschreibt vier evolutionsbedingtes Grundbedürfnisse (Grawe 2004: 188 f.): Bindung, Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung und -schutz, Lustgewinn und Unlustvermeidung. Kindness als Führungsprinzip ist der direkteste Weg, alle vier gleichzeitig zu adressieren.

Das Bindungsbedürfnis — der Wunsch nach Zugehörigkeit, Schutz und Vertrauen — wird durch Kindness gestärkt: durch Verlässlichkeit, Zugewandtheit, das echo of being seen. Das Selbstwertbedürfnis wird gestärkt durch konstruktives Feedback, das die Person in ihrem Wachstumspotenzial sieht, nicht nur in ihrer aktuellen Fehlerquote. Kontrolle und Orientierung entstehen, wenn Führung transparent, vorhersehbar und berechenbar ist — unkind Kulturen sind dies systematisch nicht.

Peters und Ghadiri beschreiben, dass Mitarbeitende das unkindly Grundbedürfnis nach Selbstwertschutz kompensieren, indem sie ihre Umgebung stärker kontrollieren (Peters & Ghadiri 2013: 62). Das ist die neurobiologische Erklärung für Mikropolitik, Informationszurückhaltung und defensive Verhaltensweisen — alles Symptome einer Unkindness-Kultur, die als „Personalitätsproblem“ fehldiagnostiziert werden.

## 4.3 Neuroplastizität und die Lernbehinderung durch Angst

Für KI-Transformationen ist ein Befund besonders folgenreich: Lernfähigkeit setzt Bereitschaft voraus, das Unbekannte zu erkunden. Das Gehirn lernt durch Versuch, Irrtum und Korrektur. Angst vor negativen Konsequenzen — vor Kritik, Blamage, Status-Verlust — aktiviert das Vermeidungssystem und unterbindet genau diesen Lernmechanismus.

Rock (2009) betont, dass Neuroplastizität — die Fähigkeit des Gehirns, neue neuronale Verbindungen zu bilden — von einem Zustand emotionaler Sicherheit abhängt. Unkindness-Kulturen verhindern Neuroplastizität strukturell. Sie konditionieren Menschen darauf, keine Risiken einzugehen, keine Fragen zu stellen, keine Fehler zuzugeben. In einer Zeit, in der alle drei Verhaltensweisen für erfolgreiche KI-Integration unabdingbar sind, ist das ein strategisches Desaster.

**NEUROBIOLOGISCHES FAZIT** *Unkindness erzeugt dauerhaften Bedrohungsstress, der Präfrontalkortex-Kapazität reduziert, Lernfähigkeit blockiert, Bindungsbedürfnisse verletzt und Mikromanagement-Kompensationsverhalten auslöst. Unkindness ist kein Managementstil. Es ist eine Produktivitätsbremse.*

## 05 · PERSPEKTIVE II

# Management: Psychological Safety als Kindness-Infrastruktur

## 5.1 Amy Edmondsons Forschung

Amy Edmondson von der Harvard Business School hat in über 25 Jahren Forschung den wohl wichtigsten empirischen Nachweis für die ökonomische Bedeutung von Kindness in Organisationen geliefert — ohne das Wort „Kindness“ zu verwenden. Ihr Konzept der „psychologischen Sicherheit“ beschreibt genau das, was Kindness-Führung schafft: eine Umgebung, in der Menschen glauben, interpersonale Risiken eingehen zu können, ohne bestämt zu werden (Edmondson 1999).

Edmondsons Forschung begann mit einem kontraintuitiven Befund: In der medizinischen Forschung berichteten die besten Teams mehr Fehler — nicht weniger. Nicht weil sie mehr Fehler machten, sondern weil sie eine Kultur hatten, in der Fehler besprochen werden konnten. Diese Kultur ist möglich, wenn Führung Kindness strukturell verankert hat.

Googles Project Aristotle (2012–2015) — eine der größten Teameffektivitätsstudien der Unternehmensgeschichte — bestätigte Edmondsons Befund: Psychologische Sicherheit war der mit Abstand stärkste Prädiktor für Teameffektivität. Nicht Talent, nicht Ressourcen, nicht Prozesse. Die Fähigkeit der Teammitglieder, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu sprechen.

## 5.2 Kim Camerons Virtuousness Research

Kim Cameron an der University of Michigan hat in seiner Forschung zu Positive Leadership und organisationaler Virtuosität gezeigt, dass Organisationen, die virtuous practices — darunter Empathie, Mitgefühl und Respekt — systematisch verankern, nicht nur im Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern auch in Profitabilität, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterbindung signifikant besser abschneiden (Cameron et al. 2004).

Camerons Metabegriff „Virtuosity“ überschneidet sich stark mit dem, was Oona Horx Strathern als Kindness-Strategie beschreibt: kein ethischer Überbau, sondern eine strukturell verankerte Haltung, die messbare Wirkung erzeugt.

### 5.3 Paul Zaks Oxytocin-Ökonomie

Paul Zak, Neuroökonom an der Claremont Graduate University, hat untersucht, was Oxytocin – den körpereigenen Bonding-Botenstoff – in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen ausschüttet und hemmt. Sein Befund: Vertrauen und Zugewandtheit lösen Oxytocin-Ausschüttung aus, die wiederum Kooperationsbereitschaft, Kreativität und Risikobereitschaft steigert (Zak 2017).

Zaks Studie in Unternehmen zeigt: Mitarbeitende in Hochvertrauen-Organisationen – gemessen durch Oxytocin-Ausschüttung im Arbeitskontext – weisen 74 % weniger Stress, 106 % mehr Energie bei der Arbeit, 50 % höhere Produktivität und 76 % mehr Engagement auf im Vergleich zu Niedrigvertrauen-Kontexten. Das sind keine weichen Werte. Das ist ökonomische Kalkulation.

**THESE III** *Psychologische Sicherheit ist die messbare Infrastruktur von Kindness-Führung. Organisationen, die Kindness als weichen Wert behandeln, haben dessen ökonomisches Potenzial nicht verstanden. Google hat es verstanden. Amy Edmondson hat es bewiesen.*

## 06 · PERSPEKTIVE III

# Systemtheorie: Resonanz als Voraussetzung von Führungswirkung

### 6.1 Hartmut Rosas Resonanztheorie

Der Soziologe Hartmut Rosa entwickelt in „Resonanz“ (2016) eine umfassende Gesellschaftstheorie, die für den Führungskontext von hoher Relevanz ist. Rosa unterscheidet zwischen Resonanzbeziehungen – Beziehungen, in denen Menschen wirklich berührt und verändert werden – und Entfremdungsbeziehungen, in denen die Welt als stumpf, gleichgültig oder feindlich erscheint.

Resonanz entsteht nicht durch Verfolgung. Sie lässt sich nicht erzwingen, nicht kaufen, nicht verordnen. Sie entsteht, wenn eine Person offen für eine andere ist – und die andere offen zurück. Das ist die systemtheoretische Beschreibung von Kindness: die Bereitschaft, in echten Kontakt zu treten, bezüglich der anderen Person Informationen aufzunehmen, die nicht nur das Bestätigen des Eigenen sind.

Führung ohne Resonanz ist, in Rosas Begriffen, Verfolgung – das Anstreben von Zielen ohne Veränderbarkeit durch das Angestrebte. Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeitenden nie wirklich hört, ihr Handeln nie an dem anpasst, was sie hört, die nie durch Begegnung verändert wird, führt nicht. Sie verwaltet. Und verwaltete Menschen leisten nur das, was sie kontrollieren können – nicht was sie könnten.

## 6.2 Luhmann: Vertrauen als Systemleistung

Luhmanns Vertrauensstheorie (1968) beschreibt Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität: Wer vertraut, verzichtet auf vollständige Informationsverarbeitung und handelt auf der Basis einer generalisierten Erwartung, dass der andere sich nicht schädlich verhalten wird. Vertrauen erhöht die Handlungskapazität des Systems dramatisch – weil es Energien freisetzt, die sonst in Kontrolle und Absicherung fließen.

Vertrauen ist die systemtheoretische Konsequenz von Kindness-Führung. In der eigenen Praxis lässt sich das auf eine einfache Formel bringen: Vertrauen = Abwesenheit von (Fremd-)Kontrolle. Wo Kind-Führung gelebt wird, entsteht Selbstkontrolle. Wo Unkindness herrscht, wird Fremdkontrolle als Schutzmechanismus notwendig – für beide Seiten.

Das Immunsystem einer unkind geführten Organisation ist hyperaktiv: Politische Spiele, Informationszurückhaltung, defensive Kommunikation, Genehmigungskaskaden. All das ist das systemische Äquivalent der SCARF-Bedrohungsreaktion auf organisationaler Ebene.

## 6.3 Das Paradox der Förderung durch Rückhalt

Aus systemtheoretischer Perspektive zeigt sich ein Paradox, das Kindness-Führung von guten Absichten unterscheidet: Echte Förderung setzt Zumutung voraus. Man kann jemanden nicht wachsen lassen, wenn man ihm jeden Reibungspunkt erspart. Kindness bedeutet nicht, den anderen vor Schwierigkeit zu schützen. Es bedeutet, ihm den Kontext zu geben, in dem er mit Schwierigkeit umgehen kann.

Luhmanns Begriff der strukturellen Kopplung ist hier instruktiv: Systeme lernen voneinander nicht durch Übertragung, sondern durch Irritation. Kindness schafft die Bedingungen, unter denen Irritation produktiv verarbeitet werden kann – statt abgewehrt zu werden.

**THESE IV** *Unkindness-Führung ist nicht effizient. Sie ist kurzfristig schnell und langfristig zerstörerisch. Sie reduziert Vertrauen, erhöht Kontrollkosten, blockiert Lernfähigkeit und löst genau die Fluktuation aus, die am teuersten ist: die der besten Menschen.*

## 07 · AKTUALITÄT

### KI-Transformation und Unkindness: Ein verheerendes Paar

Unkindness ist in KI-Transformationen besonders toxisch – nicht trotz, sondern wegen der spezifischen Lernbedingungen, die diese Transformationen erfordern.

KI-Integration setzt voraus: die Bereitschaft, mit Unwissen umzugehen (alle beginnen von vorne), die Bereitschaft, Fehler schnell zuzugeben (Iterationsgeschwindigkeit hängt davon ab), die Bereitschaft, bestehende Kompetenz in Frage zu stellen (KI verschiebt Wertschöpfung weg von bekannten Fertigkeiten) und die Bereitschaft, von hierarchisch Nachgeordneten zu lernen (junge Mitarbeitende sind oft kompetenter).

Alle vier Voraussetzungen sind in Unkindness-Kulturen strukturell unmöglich. Wer Unwissen als Schwäche behandelt, bekommt in KI-Projekten performatives Schein-Wissen. Wer Fehler sanktioniert, bekommt verborgene Fehler, die später in größeren Konsequenzen auftauchen. Wer Kompetenz-Anpassung als Statusverlust rahmt, bekommt Abwehr statt Adaption.

Die Kosten dieser Dynamik sind unsichtbar und hoch. Sie zeigen sich nicht in der KPI-Landschaft, sondern in verlangsamten Adopting-Kurven, in „wir haben das ausprobiert und es hat nicht funktioniert“-Narrativen, in dem kräftezehrenden Gap zwischen KI-Strategie und KI-Realität.

**KI-TRANSFORMATIONS-RISIKO** *Unternehmen, die KI mit Unkindness-Kulturen kombinieren, automatisieren nicht Intelligenz. Sie automatisieren die Abwehr von Lernen – bei höherer Geschwindigkeit und größerem Investitionsvolumen.*

## 08 · SYNTHETISCHE THESEN

### Vier irritierende Thesen

#### **These A: Kindness ist die härteste Führungskompetenz, die es gibt**

Es ist wesentlich einfacher, demütigend zu führen als kind. Härte ohne Kindness erfordert keine soziale Kompetenz: Man kann einfach sagen, was man denkt, ohne Rücksicht auf die Wirkung zu nehmen. Das fühlt sich schnell an. Und es ist billig – in dem Moment.

Kindness erfordert das Halten von zwei Spannungen gleichzeitig: hohe Anforderung und echte Zugewandtheit. Das ist kognitiv und emotional anspruchsvoller als jede Alternative. Es erfordert Selbstbeherrschung (wenn Frustration die Unkind-Reaktion nahelegt), Präsenz (um den anderen wirklich zu sehen), und Mut (um auch unbequeme Wahrheiten mit Respekt zu liefern).

**THESE A** *Die meisten Führungskräfteentwicklungsprogramme trainieren Durchsetzungsvermögen und strategische Härte. Das ist nicht Leadership. Das ist Krieger-Konditionierung für Kontexte, die keine Krieger brauchen.*

#### **These B: Unkindness wird als Stärke verkauft. Sie ist eine Effizienzillusion.**

Der „Strategische Alpha“ – die dominante, fordernde, hart urteilende Führungskraft – ist eines der persistentesten Ideale der Managementliteratur. Es gibt Biographien darüber, Bewunderung für es, Seminare, die es trainieren.

Die Wirklichkeit: Alpha-Unkindness erzeugt Compliance, keine Eigenverantwortung. Sie erzeugt anwesendes Körper und abwesende Gehirne. Sie erzeugt Loyalität aus Angst – die

sofort endet, wenn die Angst wegfällt. Und sie koste Fluktuation: Laut Gallup-Forschung verlassen Menschen keine Unternehmen. Sie verlassen Führungskräfte. Die teuerste ist die der Besten.

**THESE B** *Ein Unternehmen, das seine Führungskräfte nach Durchsetzungsstärke befördert, befördert systematisch diejenigen, die am wenigsten Kindness haben. Das ist keine zufällige Fehlentscheidung. Es ist das konsequente Ergebnis falscher Selektionskriterien.*

### **These C: Nettigkeit ist die gefährlichste Form von Unkindness**

Nettigkeit – das Höfliche, das Konflikt-Vermeidende, das immer-freundliche Lächeln-und-Nicken – wird als Gegenteil von Unkindness wahrgenommen. Es ist das Gegenteil von Kindness.

Nettigkeit vorenthält Feedback. Sie lässt Menschen in der Annahme, dass ihre Arbeit gut genug sei, wenn sie es nicht ist. Sie verhindert Entwicklung durch den Wunsch nach Harmonie. Sie ist eine Form von Unkindness, die sich selbst für Kind hält. Das ist – neurobiologisch gesprochen – die Aktivierung des Self-Protective-Systems auf Seiten der Führungskraft, verpackt als Fürsorge für die Mitarbeitenden.

**THESE C** *Wer jemandem die Wahrheit vorenthält, weil er ihn nicht verletzen möchte, schützt sich selbst – nicht das Gegenüber. Das ist Nettigkeit. Kindness tut das Gegenteil: Es nimmt das Risiko der Verletzung auf sich, um Wachstum zu ermöglichen.*

### **These D: Die Sinnforderung der nächsten Generation ist nicht ohne Kindness befriedbar**

Das Zukunftsinstitut und Matthias Horx beschreiben den Megatrend-Effekt: Der Arbeitsethos verschiebt sich von Leistungsbereitschaft zu Sinnforderung. Diese Verschiebung ist keine Weichheit. Sie ist eine rationale Reaktion auf eine Welt, in der Grundversorgung nicht mehr die primäre Arbeitsmotivation ist.

Sinnforderung braucht eine Antwort, die nicht in der Strategie-Präsentation steht, sondern in der täglichen Führungsinteraktion erfahrbar ist: Bin ich hier wichtig? Wird meine Entwicklung gesehen? Könne ich hier Fehler machen und trotzdem respektiert werden? Diese Fragen sind allesamt Kindness-Fragen.

**THESE D** *Employer Branding ohne Kindness-Kultur ist Versprechen ohne Substanz. Die Generation, die ihr Employer Branding an der Wand hängen sieht, prüft es täglich gegen die erlebte Führungsrealität. Sie bemerkt die Lücke. Und sie geht.*

## Was Kindness-Führung konkret bedeutet

### 9.1 Kindness in der täglichen Interaktion

Kindness ist keine Haltung, die man erklärt. Sie ist eine, die man zeigt. Die folgenden Prinzipien beschreiben, was sie konkret bedeutet — nicht als vollständige Liste, sondern als Anker für die eigene Reflexion:

- Was benötigt mein Gegenüber von mir? Was benötige ich von ihm? Diese Frage explizit stellen — und explizit beantworten. Das schafft Vertrauen durch Transparenz.
- Über Höflichkeit die Konstruktivität aufrechterhalten. Auch in höchster Spannung: der Respekt vor dem anderen bleibt. Das ist keine Schwäche. Es ist eine strukturelle Entscheidung.
- Intellektuelle Demut. Die Bereitschaft, die Ideen anderer als möglicherweise besser als die eigenen zu behandeln. Das ist die härteste Form von Kindness — und die wichtigste für lernfähige Organisationen.
- Humor. Auch über sich selbst lachen. Nicht als Taktik, sondern als Haltung: das Nicht-Tragen der eigenen Unfehlbarkeit. Das erzeugt psychologische Sicherheit auf eine Weise, die kein Workshopkonzept erreicht.
- Redlichkeit. Den Mut, unangenehme Wahrheiten zu sagen — mit dem Respekt, den derjenige verdient, der sie hören muss.

### 9.2 Kindness in der Systemstruktur

Individuelle Kindness-Kompetenz allein reicht nicht. Unkind-Strukturen überwältigen auch die kindesten Personen. Kindness muss systemisch verankert werden:

- Fehlerkultur: Fehler werden besprochen, nicht bestraft. Fehler in-Ordnung-halten (was zu tun ist, wenn Fehler passieren) ist die strukturelle Definition von Verantwortung in einer Kindness-Kultur.
- Feedback-Infrastruktur: Konstruktives Feedback ist nicht optional. Es ist strukturell eingebaut — mit Formaten, die echtes Sprechen über Wirklichkeit ermöglichen.
- Entscheidungstransparenz: Nicht alle müssen entscheiden. Aber alle müssen verstehen können, warum entschieden wurde, wie entschieden wurde. Das adressiert das Certainty- und Fairness-Bedürfnis simultan.
- Sichtbarkeit von Leistung: Wer gute Arbeit leistet, wird gesehen — nicht durch Lobes-Rituale, sondern durch echte Anerkennung der Bedeutung dieser Arbeit.

## 10 · AUSBLICK

### Die Freundlichkeit als strategischer Vorteil der Dekade

Oona Horx Strathern formuliert es so: „Die Kindness-Revolution wird Einfluss haben auf all unsere Lebensbereiche: Wie wir wohnen, wie wir unseren Alltag leben, was wir kaufen und wie und vor allem wo wir arbeiten.“ (Horx Strathern 2023)

Das ist kein Wunsch. Es ist eine Beobachtung. Die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten wollen, verändern sich strukturell. Die Knappheit der menschlichen Arbeitskraft als Können und Wollen — wie Matthias Horx es benennt — macht Kindness zu einer

knappheitsbedingten Ressourcenstrategie: Wer sie hat, kann die besten Menschen anziehen und halten.

Gleichzeitig: Kindness ist kein Wettbewerbsvorteil in Sektoren, wo Unkindness systematisch positiv selektiert wird. Es wäre naiv, das zu übersehen. Kindness als Führungsprinzip braucht Mut – den Mut, in einer Umgebung, die Härte belohnt, anders zu führen. Dieser Mut ist selbst eine Form von Kindness: die Bereitschaft, für das einzustehen, was man für richtig hält, auch wenn es unbequem ist.

„Freundlichkeit, Zugeneigtheit, Respekt. Das ist es, was uns in der überhitzten, überreizte Erregungsgesellschaft am meisten fehlt.“ — Matthias Horx, Kindness Economy Essay, 2023

Begeisterung ist Dünger für das Gehirn – das gilt auch umgekehrt: Unkindness ist Unkrautvernichter. Sie zerstört nicht nur die Pflanze, die sie trifft. Sie übersäuert den Boden, auf dem Neues wachsen soll.

---

## AUSGEWÄHLTE LITERATUR

## Referenzen

- [1] Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790.
- [2] Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [3] Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace*. Wiley.
- [4] Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D. & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290–292.
- [5] Google (2016). *Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness*. re:Work, Google LLC.
- [6] Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Hogrefe.
- [7] Horx, M. (2015). *Megatrend Achtsamkeit*. Zukunftsinstitut GmbH. Online: horx.com
- [8] Horx, M. (2023). *Kindness Economy: Das neue Wirtschaftswunder*. Essay. Zukunftsinstitut / horx.com
- [9] Horx Strathern, O. (2023). *Kindness Economy: Das neue Wirtschaftswunder*. GABAL Verlag. [Vorwort: Matthias Horx; Illustrationen: Julian Horx]
- [10] Luhmann, N. (1968). *Vertrauen: Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Enke.
- [11] Peters, T. & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele*. Springer Gabler.
- [12] Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- [13] Rock, D. (2009). *Your Brain at Work*. HarperBusiness.
- [14] Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Suhrkamp.
- [15] Mann-Kundt, S. (2016). *Neuroleadership betrachtet auf Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag von Führungskräften*. Master Thesis, Donau-Universität Krems.
- [16] Zak, P. J. (2017). The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review*, 95(1), 84–90.
- [17] Zukunftsinstitut (2024). *Megatrend Achtsamkeit*. Zukunftsinstitut GmbH. Online: zukunftsinstitut.de

Imago · Atelier · complexity-organizer.com · 2026

Dieses Whitepaper darf für nicht-kommerzielle Zwecke mit Quellenangabe geteilt werden.