

Joana Krizanits

Leadership – Management – Führung

Die essenziellen Konzepte
vom Industriezeitalter
zur klimaneutralen Gesellschaft

2024

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe: »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagmotiv: © Joana Krizanits

Satz: Verlagservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0522-0 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8478-2 (ePUB)

© 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren

und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	11
1 Führen im Industriezeitalter	13
1.1 Der ingenieurtechnische Ansatz	14
1.1.1 Rollenmodelle für den Chief Executive Officer (CEO)	14
1.1.2 Management als System statt Born Captains of Industry	15
1.1.3 Die Vermessung der Administration	16
1.1.4 Plan-Do-Check-Act – der PDCA-Managementkreis	16
1.1.5 REFA und Industrial Engineering	17
1.2 Der Human-Relations-Ansatz	17
1.2.1 Die Funktionen von Führung	17
1.2.2 The Human Side of Enterprise	18
1.2.3 Die Hawthorne-Studien und Maslows Bedürfnishierarchie	18
1.2.4 Lewins Studien zu Gruppendynamik, Action Research und Change	19
1.2.5 Theorie X, Y, Z	21
1.2.6 Führungsstilforschung	22
1.2.7 Die Organisationsentwicklung und ihr Verständnis von Organisationen	23
1.3 Fazit: Führung im Industriezeitalter	25
1.3.1 Zwei Seiten derselben Münze	25
1.3.2 Warum wir noch heute auf das Führungs- und Organisationsverständnis des Industriezeitalters zurückgreifen	27
1.3.3 Wie hilfreich sind diese Führungskonzepte heute?	28
2 Management und Leadership im Konsumzeitalter	30
2.1 Rahmenbedingungen für Organisationen und Führung im Konsumzeitalter	30
2.1.1 Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ...	31
2.1.2 Der Mitarbeitende – das Individuum	32

2.1.3	Management Fads und die Professionalisierung der Organisation	32
2.1.4	Zeit der Gurus	33
2.2	Peter Drucker, der Vater des Managements	34
2.2.1	Marketing, Innovation, MbO und die föderale Organisation	34
2.2.2	Die Führungskraft – ein Amalgam aus Entrepreneur und General Manager	36
2.2.3	Manager als Führungskaste	37
2.2.4	Mit dem MBA in die Managementkarriere	38
2.3	Von strategischer Unternehmensplanung	38
2.3.1	Methoden der Corporate Strategy	39
2.3.2	Die Auswahl der »richtigen« Strategie	40
2.4	Das »richtige« Organisationslayout	43
2.4.1	Topologien der Organisation: Strukturtypen, Viable-system-Modell, St. Galler Management-Modell	43
2.4.2	Das systemisch-evolutionäre Management	46
2.4.3	Von TQM zu TMQ – Führung und Organisationsgestaltung als Wettbewerbsfaktor	47
2.5	Durch Soft Factors zu Spitzenleistungen	48
2.5.1	Das 7-S-Modell	49
2.5.2	Die sieben Wesenselemente der Organisation	50
2.5.3	Die Suche nach Spitzenleistungen	50
2.5.4	Leadership und Organisationskultur	51
2.5.5	Dynamische Unternehmensentwicklung in den Lebensphasen der Organisation	54
2.6	Management oder Leadership?	56
2.6.1	Manager oder Leader – zwei grundverschiedene Menschentypen	56
2.6.2	Charismatic Leadership als besondere Beziehung zwischen Leadern und Geführten	58
2.6.3	Transactional versus transforming Leadership	60
2.6.4	Transformationales Leadership im Full Range Leadership Model	61
2.6.5	Die Dinge richtig tun oder die richtigen Dinge tun	63
2.6.6	Management und Leadership als komplementäre Handlungssysteme	65
2.7	Fazit: Führung im Konsumzeitalter	66

3	Change-Leadership im Change-Zeitalter	68
3.1	Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft	69
3.1.1	Globalisierung und Turbokapitalismus	69
3.1.2	Internet und neue Medien	71
3.2	Veränderungen in den Strukturen von Organisationen	72
3.2.1	Die Neukonfiguration von Arbeit – Kleeblattorganisation und Portfolioarbeiter	73
3.2.2	Kundennähe durch Reengineering und Lean Management	74
3.2.3	Marktnähe durch strategische Geschäftsfelder	77
3.2.4	Shareholder-Value und Value-Management – Wertschöpfung in verteilten Strukturen	77
3.2.5	Die Professionalisierung der Organisation – neue Funktionen, Systeme, Policies	79
3.2.6	Corporate Governance – eine transparente Entscheidungsorganisation bauen	80
3.2.7	Organizational Capabilities als Wettbewerbsfaktor	82
3.3	Handreichungen aus dem strategischen Management	83
3.3.1	Wildnis Strategie und die Fünf P	84
3.3.2	Der Resource-based-Ansatz: Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteil	85
3.3.3	Der Wettlauf um die Zukunft	86
3.4	Organisationskonzepte für das Management	88
3.4.1	Change als Veränderung von Einstellungen und Verhalten	88
3.4.2	Change-Management	90
3.4.3	Wenn fünf Disziplinen zusammenkommen – die lernende Organisation	92
3.4.4	Innovation und Intrapreneurship	94
3.4.5	Interkulturelles Management	95
3.4.6	Resilienz und Mindfulness in HRO	96
3.5	Konzepte für Führung und Change-Leadership	98
3.5.1	Transformationales, charismatisches Leadership weitergeführt	99
3.5.2	Level-5-Management	101
3.5.3	Der Mindset-Ansatz	102
3.5.4	Leadership-Pipeline	103

3.6	Fazit: Gesellschaft, Organisationen und Führung im Change-Zeitalter	106
3.6.1	Die Folgen von Shareholder-Value in Wirtschaft und Organisationen	106
3.6.2	Fazit: Führung im Change-Zeitalter	107
4	Kollektive Führung in der Postmoderne	110
4.1	Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft.	111
4.2	Führungskonzepte	114
4.2.1	Motto-Ziele und Intuition.	114
4.2.2	Theorie U	117
4.2.3	Salutogenes Führen und Neuroleadership	120
4.2.4	Positive Leadership	122
4.2.5	Postheroisches, verbindendes Management und Distributed Leadership	124
4.3	Strategie aus kollektivem Wissen gewinnen	125
4.3.1	Kollektives Wissen bündeln, Managementinnovationen hervorbringen.	125
4.3.2	Strategie als Praxis – Strategizing.	127
4.4	Organisationskonzepte in der Postmoderne	129
4.4.1	Digitalisierung	129
4.4.2	Corporate Social Responsibility und Gemeinwohl-Ökonomie	132
4.4.3	Managing Complexity	135
4.4.4	Scrum, SAFe und der Spotify-Ansatz für agiles Management	140
4.4.5	Reinventing Organizations.	144
4.4.6	Holacracy	147
4.5	Fazit: Kollektive Führung in der Postmoderne	152
5	Führen in der Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft	154
5.1	Die Entwicklungen in Gesellschaft und Politik.	157
5.1.1	Gerechtigkeit, Demokratie, Partizipation	157
5.1.2	Digitalisierung und KI	161
5.1.3	Die Covid-19-Pandemie.	165
5.1.4	The Great Reset	168
5.1.5	Planetare Grenzen, Donut-Modell und der European Green Deal.	169

5.1.6	Arbeitswelt und Werte	172
5.1.7	Unterbrüche der Strukturen	175
5.1.8	Krieg, Kapital und andere Auslöser von Kippeffekten	177
5.2	Neue Rahmensetzungen für Wirtschaft und Organisationen	179
5.2.1	Das europäische Klimagesetz	181
5.2.2	Fit for 55: Regulierungen für die Anpassung an den Klimawandel	182
5.2.3	European Green Finance und die Taxonomie-Verordnung	187
5.2.4	Der Industrieplan zum Europäischen Grünen Deal	187
5.2.5	Der Aktionsplan Kreislaufwirtschaft	189
5.2.6	Corporate Sustainability Reporting	191
5.2.7	Weitere Initiativen	192
5.3	Leadership – Management – Führung	194
5.3.1	Führung als Profession	196
5.3.2	Führungspersonen als Entscheidungsprämissen	199
5.3.3	Organisationen als Orte des Klimapakts	203
5.3.4	Führung als Arbeit am und mit dem Menschen	205
5.3.5	Selbstführung	207
	Literatur	209
	Abbildungsverzeichnis	219
	Über die Autorin	220

Vorwort

»You can't use an old map to see a new land.«

Gary Hamel

Was ist *Führung*, was *gute Führung*? Unzählige populärwissenschaftliche Bücher handeln diese Fragen, meist normativ und appellativ, ab. Consultants und die akademische Managementlehre bieten eine ebenso unüberschaubare Anzahl an Theorien und Konzepten an. Der gemeinsame Nenner: Die *eine* Antwort gibt es nicht.

Die Kernbegriffe der Managementlehre haben einen weiten Bedeutungshof. Unter *Manager*¹ lässt sich vom Verwalter über den Macher, den General Manager bis zum Entrepreneur alles verstehen, und auch das Rollenspektrum des charismatischen *Leaders* reicht vom transzendierenden Führer bis zum Betreiber einer profanen operativen Agenda. Der zentrale Begriff der *Vision* spitzt sich für Menschen aus Mitteleuropa auf den persönlichen Traum, die Offenbarung eines oder einer Berufenen oder, polemisch, eine Spiegelung heißer Luft zu; in der US-amerikanischen Managementlehre können damit überragende Utopien genauso gemeint sein wie Weitblick, Vorstellung/Vorstellungskraft, Voraussicht oder ein konkreter Zukunftsentwurf.

Führung als eine zentrale Funktion in Organisationen oszilliert zwar gleichbleibend zwischen Management – der Arbeit an den Strukturen der Organisation – und Leadership – der Kunst der Menschenführung. Die konkreten Herausforderungen und Aufgabengebiete an beiden Polen haben sich in den vergangenen hundert Jahren aber immer wieder paradigmatisch verändert. Sie legen Zeugnis ab über dahinterliegende mentale Modelle, jene grundsätzlichen, gesellschaftlich tradierten Wirklichkeitszugänge, die bestimmen, was jeweils in Organisationen als Problem bestimmt wird und mit welchen Lösungen ein solches zu prozessieren sei.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich in diesem Buch meist darauf, geschlechterspezifische Formulierungen zu verwenden. Personenbezogene Bezeichnungen in der männlichen grammatischen Form beziehen sich in der Regel auf alle Geschlechter. Zitierte Auszüge wurden sprachlich nicht verändert.

Führung im *Industriezeitalter* fokussiert Produktivität; man perfektioniert Arbeitsteilung und Rationalisierung, bis der Human-Relations-Ansatz weitere Stellhebel zur Steigerung der Produktivität aufzutut. Im Wettbewerb auf veränderten Absatzmärkten setzt Führung im *Konsumzeitalter* auf Marketing, Strategie und Innovation, auf Entscheidungsprozesse nach dem Modell des Operations Research und auf Managementsysteme, allen voran das Management by Objectives (MbO), bis die Faszination des charismatischen Leaders als Garant für Zukunft und Entwicklung Platz greift. Im *Change-Zeitalter* braucht es Change-Leadership für das unermüdliche Re-Design der Organisationsstrukturen bis ins Feinstoffliche und für eine atemlose Rennstrecke um den Erdball. Die *Postmoderne* setzt auf gemeinschaftliche Führungsarbeit und selbstorganisierende Organisationen; im Übergang erodieren Strukturen und Rollen. In der *Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft* sind die ersten rechtlichen Pflöcke für eine neues, nachhaltiges Wirtschaftsmodell eingeschlagen, die mittel- und langfristigen Ziele gesetzt. Der Umbau wird kein Business-Modell unberührt lassen, wenn es werden soll, was es werden muss: eine »Große Transformation«, wie seinerzeit die von der Agrar- zur Industriegesellschaft.

Ziel dieses Buches ist es, die maßgeblichen Managementkonzepte der letzten hundert Jahre aus Wissenschaft und Bestsellerliteratur zusammenzutragen, kurz anzureißen – ausführliche Definitionen finden sich ja auf Knopfdruck bei Wikipedia – und an ihren Zeitgeist zurückzubinden.

Denn diese Zugänge haben sich als ein Amalgam in Strukturen eingeschrieben – in die Verfasstheit der Organisation und in unsere Stereotype über Führen. In diesen Strukturen reproduzieren sie sich und fesseln die Funktion Führung in einer rekursiven Zeitschleife. Wie lässt sich der »genetische Code« im Management umschreiben bzw. neu schreiben? Welche Herausforderungen bringt das begonnene Paradigma der Großen Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft für Organisationen und Führung? Wie wird sich die Rolle von Wirtschaft im Konzert der Funktionssysteme ändern, welches grundlegende Wirtschaftsmodell wird – nach Rationalisierung und Fortschritts-Wegwerf-Ökonomie – nun den Neoliberalismus ablösen?

Eine anregende Lektüre!

Wien, im Januar 2024
Joana Krizanits

sche Signale – z. B. die Dotcom-Blase – haben immer wieder auf die verheerenden Auswirkungen der entfesselten Finanzmärkte hingewiesen. Nun führt der Flügelschlag eines Schmetterlings zum Kippeffekt: Die Krise lokaler Banken löst eine internationale Finanzkrise aus, die eine weltweite Wirtschaftskrise nach sich zieht, in einigen Nationalstaaten eine Staatskrise. Denn auch das ist ein Resultat am Ende des Change-Zeitalters: Die Strukturen sind weltweit derart vernetzt, dass eine Störung sich schlagartig ausbreiten und weltweite Krisen auslösen kann – zu eng gekoppelt.

4 Kollektive Führung in der Postmoderne

Schon in den 1970er- und 1980er-Jahren haben die Philosophen Jacques Derrida und Jean-Francois Lyotard das abendländische Weltbild der *Moderne* als lediglich *ein mögliches* dekonstruiert, das aber durch seine beherrschende Stellung andere Sichtweisen auf die Welt usurpiere.

Lyotard (1982, S. 14) diagnostizierte das *Ende der großen Erzählungen*:

»In äußerster Vereinfachung kann man sagen: *Postmoderne* bedeutet, dass man den Meta-Erzählungen keinen Glauben mehr schenkt.«

Mit den Meta-Erzählungen meint er konkret die mentalen Modelle der *Aufklärung* – dass Vernunft und rationales Vorgehen der Menschheit Fortschritt bringen, des *Idealismus* – dass Ideen und Ideale Moral, Wissen und Weltverständnis prägen, und des *Historismus* – dass die gegebene »Wirklichkeit« die Folge quasi organischer geschichtlicher Entwicklungen sei. Die konkreten Erzählungen der *Moderne*, z. B. die über Neoliberalismus, Globalisierung, Demokratie usw. dekonstruieren Soziologen wie Pierre Bourdieu.

In seinem Buch »Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung« entwirft der Soziologe Hartmut Rosa (2016) mit seiner Theorie der Resonanzbeziehung ein *Gegenmodell zur Entfremdung*. Er geht davon aus, dass menschliche Sinnsuche nicht nur eine Antwort in kognitiven Sinnentwürfen – z. B. in »großen Erzählungen« – findet, sondern vor allem in einem Gespür dafür, wie das Leben gelebt sein will. Die eigentliche Frage, »Was gibt meinem Leben Sinn?«, betreffe unser *Grundbedürfnis nach Resonanz*, nach einer »schwingenden« Beziehung mit der Welt, die wir leiblich-emotional erfahren können.

Die *Beschleunigungsgesellschaft* lasse Menschen in eine »Steigerungsorientierung« in Bezug zur Welt treten: Wir begehren, unsere »Weltreichweite« beständig zu vergrößern, uns die Welt durch Technik, Geld, das Leben in Städten u. a. m. noch verfügbarer zu machen. Die kapitalistische Wirtschaftsordnung mit ihren Prämissen von Wachstum, Beschleunigung und Innovierung prägt unsere Gesellschaft in einen Funktionsmodus *dynamischer Stabilisierung*: Wir können nur

bleiben, wie wir sind, durch weitere *Steigerung der Weltreichweite*. Die Kehrseite ist, dass die verfügbar gemachte Welt zurückweicht, stumm wird oder – z. B. im Fall von Burn-out – gar zu einer Bedrohung wird. Im instrumentalisierenden Zugriff – vor allem bei institutionellem Zwang – schlägt sie »tot, leer und apathisch« auf uns zurück.

Vier Aspekte sind nach Rosa konstitutiv für ein sinnhaftes Weltverhältnis, eine *gelingende Resonanzbeziehung*: Momente der tiefen Berührung (Affizierung), die Selbstwirksamkeitserfahrung (im Akt der Antwort), eine Transformation (im Moment der Resonanzerfahrung) und ein Moment der grundsätzlichen Unverfügbarkeit. Rosa unterscheidet *Resonanzachsen*, über die wir in eine gelingende Beziehung zur Welt gelangen: Beziehungen wie Liebe, Freundschaft, Demokratie, etwas, an dem wir uns »abarbeiten« können wie Arbeit, Sport usw., und etwas, das eine verbindende Antwortbeziehung zwischen dem eigenen Innersten und dem Äußeren schafft, wie Natur, Kunst, Religion o. Ä. Psychologische, räumliche, zeitliche, soziale und institutionelle Gegebenheiten fördern oder hindern uns, in Resonanz zu treten.

Es ist diese Art Sinnsuche, die nach der großen Dekonstruktion in der Postmoderne die Entwicklungen in Organisationen und im Führungsverständnis antreibt.

4.1 Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft

2008 sind Konstruktivismus, Dekonstruktivismus und Postmoderne endgültig in den Wochenendbeilagen der großen Printmedien angekommen. Schonungslos werden Prämissen wie Fortschritt, Zweckrationalität, Wachstum, Gewinnstreben, der Homo oeconomicus, der aufgeklärte Konsument, ja, jeglicher Wahrheitsanspruch als Ideologie demaskiert. Im Gegenzug inkludiert das postmoderne Weltbild gesellschaftliche Vielfalt, Heterogenität und Pluralität.

Denn am Ende des Change-Zeitalters ist die Gesellschaft in unzählige Gruppen aufgefächert, die sich nicht mehr mit dem Maßstab einer homogenen Kultur vermessen lassen. Neoliberalismus, der auf ökonomische Deregulierung und eigenmotivierte Akteure gesetzt, und Linkliberalismus, der die Aufwertung benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen verfolgt hatte, haben zu einer breiten alltagskulturellen Bewegung und zur Pluralisierung der Lebensstile geführt, so der Soziologe Andreas Reckwitz.

Das iPhone, die Technologie-Integration par Excellence, steigt aus dem Reigen der IT-Produkte für den persönlichen Bedarf – PC, iPad, Tablet, Handheld, Handy – auf zum Katapult für die sozialen Medien. Eine Unzahl selbstreferenzierender, sozialer Eigenwelten entsteht, in denen Menschen Ansehen, Austausch und Identität suchen. Soziale Netzwerke bringen zuwege, was die Politik nicht mehr schafft und was Organisationen täglich schwerer fällt: Organisationsgrad und Alignment. Kurzfristig und geradezu spielerisch entstehen Flashmobs, schnelle Meinungsbildung und Abstimmung. Allein, Netzwerke sind anliegenbasiert und zerfallen so schnell, wie sie entstanden sind. Soziale Strukturen zerrinnen wie Wasser in den Händen.

Die Wissenschaft erfährt in der Postmoderne einen massiven Vertrauensverlust. Fakt oder Fake lassen sich kaum mehr unterscheiden; jenseits von Content und Beweisführung suchen Menschen statt Wissen Gewissheit. Diese lässt sich verlässlich in Blasen finden und aufrechterhalten. Denn je wahlfreier die eigene Wirklichkeit wird, desto größer wird der Wunsch des Einzelnen nach Zugehörigkeit, Verbindung, Gemeinschaft, nach emotionalem Kontakt und Resonieren mit der Lebensumwelt.

Auch das Vertrauen in die Politik erodiert in der Postmoderne. Die politische Teilhabe der Bevölkerung ist auf deren Rolle als Wahlvolk beschränkt, das alle vier oder fünf Jahre mit einem Kreuz auf einem Zettel über jahrzehntelang weitergeschriebene Parteiprogramme abstimmen soll. Deren überlebte Narrative lassen das Lebensgefühl der Menschen außen vor: den Verlust gesellschaftlicher Zugehörigkeit, die Entfremdung voneinander, den Zorn über die ungebremst wachsende Schere zwischen Arm und Reich. Mit dem Bad wird auch das Kind ausgeschüttet: Die repräsentative Demokratie selbst wird unglaublich, abgestempelt zum Machtinstrument für die Interessen weniger. Der Mangel an verbindenden Lebensentwürfen und Kriterien für Wahrheit und Gerechtigkeit hinterlässt ein Vakuum, das Populisten und Demagogen die politische Bühne bereitet. Wie sonst ließen sich die disparaten Blasen erreichen als mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner plumper Ab- und Ausgrenzungen? Ein degenerierender politischer Diskurs und manipulative bis korrupte Handlungen der Politiker führen die Grundprämissen demokratischer Haltung ad absurdum, was zu weiterem Vertrauensverlust führt.

Lebensstandard, Besitz, Konsum, Karriere, politisches Engagement – für ihr selbstgestaltetes Sozial- und Privatleben lassen Hipster das alles links liegen. Gleichzeitig überrascht die Zivilgesellschaft Politik, Meinungsforschung und sich selbst mit einer anhaltenden Welle von Empathie und Hilfe, wenn sie endlich etwas tun kann für die Flüchtlinge, statt abends ohnmächtig der Bebilderung des Massengrabs im Mittelmeer ausgesetzt zu sein.

Ringsum nimmt die Unsicherheit zu und tritt ungebremst in die individuellen Lebenswelten: Umweltkatastrophen – Überschwemmungen und Waldbrände in Europa und der Tsunami bei Fukushima – Staatsschulden und Maastricht-Kriterien, Terrorbekämpfung und Kriege nach den Terroranschlägen am 11. September 2001, der arabische Frühling und endlose Brexit-Verhandlungen.

Mit Siebenmeilenstiefeln realisiert sich Aldous Huxleys Utopie vom Überwachungsstaat – als Unterhaltungssendung im Fernsehen gab es sie schon vorher. Das stellt wohl die krasseste Paradoxie dieses Zeitalters dar: Einerseits macht uns Big Brother, der alles sieht, sammelt und kombinieren kann, berechtigte Angst; andererseits sind wir selbst fasziniert vom Zugang auf Daten über andere Menschen, Orte, Gedanken und schauen im Schutz der Anonymität gern zu – ach was, Anonymität: Mit einem gewissen Nervenkitzel stellen wir intimste Informationen und Ansichten ins Netz, wissend, dass jede und jeder auf der Welt ohne viele Schwierigkeiten auf sie zugreifen kann, ohne dass wir kontrollieren können, was damit geschieht.

Nach der Finanzkrise und in der folgenden Weltwirtschaftskrise stabilisiert der EU-Rettungsschirm die Lage in Griechenland, Irland, Portugal, Italien und führt dort zu einer jahrelangen Austeritätspolitik. Die Globalisierungseuphorie zeigt Risse, Investments in den BRICS-Staaten bröckeln: Die Besetzung der Krim 2014 zieht Sanktionen gegen Russland nach sich; in Brasilien, Indien und China sinken die Wachstumsraten, die staatliche Regulierung nimmt zu; strukturelle und gesellschaftliche Probleme der Volkswirtschaften werden sichtbar.

Hatte gestern der Turbokapitalismus noch ein ums andere Mal die Trumpfkarte der Wachstumsvorgaben aus dem Ärmel gezogen und alle glauben gemacht: »Wirtschaft ohne zweistelliges Wachstum – das geht nicht!« ist es nun ruhig geworden um den Fetisch Wachstum. Man wartet auf den Aufschwung, auf steigende Wachstumsraten, die die Schuldenberge der Volkswirtschaften abtragen können. Regelmäßig werden die ohnedies niedrigen Wachstums-

prognosen unterjährig nach unten korrigiert. Da und dort sprießen junge Pflänzchen grundlegend anderen Wirtschaftens – ansonsten versuchen die meisten Organisationen, in der Rahmensetzung von wenig bis keinem Wachstum zurechtzukommen.

Doch: Die Beharrungskräfte sind zäh. Im Windschatten der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit rappelt sich das Wirtschaftssystem auf, putzt sich ab und das Spiel von Konsum und Profit geht weiter.

Auf der Ebene von Führung und Organisationen steht nach dem Zeitalter des Change-Managements nun ein Zeitalter des Management-Change an. Die großen Erzählungen der Managementtheorie sind fadenscheinig geworden, Organisationen und Führung geraten selbst in einen tiefgreifenden Transformationsprozess. Allerdings hat das Zeitalter der Postmoderne für Organisationen selbst gleich zwei neue große Erzählungen parat: die von der Digitalisierung und die von neuen Formen der Arbeit in kollektiver Verbindung.

4.2 Führungskonzepte

Auch in Führung und Management ziehen die Betrachtungsweisen der Postmoderne ein: Es geht um gelingende Führung durch Verbindung. 2011 spricht Jeremy Rifkin (2011a) vom *kollaborativen Zeitalter*, das völlig neue Formen der Zusammenarbeit und neue Foren der Führung brauche.

Das Zürcher Ressourcen-Modell mit dem Konzept der »Motto-Ziele« und die »Theorie U« machen deutlich, welche *Ressourcen für Selbstführung* und Zukunftsgestaltung *im eigenen Willen* liegen – und wie man Zugang zu ihnen findet. »*Neuroleadership*« und »*positive Leadership*« parametrisieren *gelingende Beziehungen* und weisen einen unspektakulären, ideologiefreien Weg zu denselben Ergebnissen, die die charismatischen Leadership-Ansätze für sich beanspruchten. Die hat Mintzberg demontiert mit seiner Forderung nach »*postheroischer, verbindender*« Führung; Hamel propagiert »*distributed leadership*«, was zum zentralen Ansatz für die Organisationskonzepte der Postmoderne wird.

4.2.1 Motto-Ziele und Intuition

Grundlage für den MbO-Prozess ist das Setzen von Zielen, die SMART sind (siehe S. 35), d. h., sie sollen spezifisch/konkret, messbar, attrak-

ausdrückt. Das Ergebnis sind sehr persönliche Formulierungen, z. B. »Ich spinne fröhlich Stroh zu Gold«. Um wirksam zu werden, müssen Motto-Ziele immer wieder vergegenwärtigt und kontextualisiert werden, dann speisen neue Reize und Signale in neue Szenarien ein, die umgekehrt Orientierung beim Handeln und Entscheiden geben.

So kann es zu Erkenntnissprüngen und Innovationen kommen. Archimedes' Ruf »Heureka!«, seine Erkenntnis, Gold über das spezifische Gewicht bestimmen zu können, war nicht ursächlich dadurch ausgelöst, dass er sich in die Badewanne gesetzt hatte, sondern dadurch, dass er es über Jahre zu seinem Ziel gemacht hatte, reines Gold von falschen Legierungen zu unterscheiden, und nun zu all den vielen Szenarien auch das des verdrängten Wassers kam.

4.2.2 Theorie U

Seit 2007 stellt Claus Otto Scharmer, Senior Lecturer am MIT in Cambridge, sein Modell der *Theorie U* vor, das davon ausgeht, dass für soziale Veränderungsprozesse der »innere Ort«, aus dem die Change-Agents denken und handeln, von zentraler Bedeutung ist. Konkret beschreibt Scharmer sukzessive tiefergreifende Modi der Aufmerksamkeit und des In-Bezug-Setzens zur Welt, bis schließlich die Ebene des Wollens und der Gegenwärtigkeit erreicht ist, und damit ein Zugang zu einer »Quelle«, aus der die Zukunft »in die Welt treten« kann. Seinen Appell, mit *Presencing* bzw. »aus der Zukunft« zu führen, überträgt er auf die Führung von Individuen, Organisationen und Ökosystemen.

Begrifflich übernimmt er vom Neurophänomenologen, Buddhisten und Bewusstseinsforscher Francisco Varela³⁰ die Unterscheidung der Aufmerksamkeitszustände »*suspension*«, »*redirection*«, »*letting go*«. Varela unterschied diese drei »*gestures*« (mentale Gesten), durch die man in der Kontemplation bzw. Meditation Zugang zu neuen Bewusstseins-, Awareness-Zuständen und zur Intuition bekommt:

- *Suspension* bezeichnet das Innehalten im gewohnten Denken und Urteilen.

³⁰ Varela, der gemeinsam mit Humberto Maturana das Konzept der Autopoiese formulierte, ist Begründer des »Mind and Life Institute«, das Meditationspraktiken mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen verbinden und fördern will, um zu persönlichem Wohlbefinden, florierenden Gemeinschaften und der Stärkung der Mensch-Erde-Beziehung beizutragen.

- *Redirecting* bezeichnet das Abwenden von der äußeren Welt und Umwenden auf die Welt des Inneren und Reflexion.
- *Letting go* bezeichnet das Loslassen von Absichten und Übergehen in Zuhören, Empfangen, dem *Letting come*.

Das topologische Modell der U-Kurve und wohl auch den grundsätzlichen, anthroposophischen Zugang hat Scharmer von Friedrich Glasl bzw. der Trigon-Beratergruppe übernommen, mit denen er viele Jahre verbunden war. Glasl beschreibt – ergänzend zu seinem Modell der sieben Wesenselemente der Organisation (siehe S. 50) – *sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung*, die in der *U-Prozedur* aufeinanderfolgen (siehe S. 55 f.): Um den Ist-Zustand zu erfassen, erkundet man erst das technisch-instrumentelle, dann das soziale und schließlich das kulturelle Subsystem. Auf die Diagnose folgt die Frage an die Führung: Was wollen wir? Nachdem auf der Ebene des Wollens die Veränderungsziele festgelegt sind, geht es im rechten Ast des U den Weg wieder hinauf, um schrittweise das kulturelle Subsystem, das soziale und schließlich das technisch-instrumentelle Subsystem entsprechend zu verändern.

Scharmer beschreibt in seiner Theorie U analog sieben Schritte, von denen die ersten drei im linken Ast des U drei sukzessive Bewusstseinsmodi beschreiben, die im *Presencing*, d.h. im »*letting go*«, im Gewährwerden der eigenen »Quelle« und Ressourcen und »*letting come*« der Zukunft bzw. einer Zukunftsidee münden. Danach dreht das U auf den aufsteigenden Ast, den Scharmer nach den Prozessschritten im Produktentwicklungsprozess benennt, wie sie im Toyota Entwicklungstool des *House of Quality* und im *Human-Centered-Design-Prozess* der Firma IDEO (siehe S. 94 f.) unterschieden werden. Um im U-Prozess von einem Bewusstseinszustand in den nächstfolgenden zu gelangen, muss man eine Schranke, ein »*Gate*«, überwinden.

Konkret kann Scharmers Theorie U so gelesen werden:

- Im häufigsten Paradigma des Handelns herrscht gewohnheitsmäßiges *Downloading*: Ereignisse werden in bestehende Wahrnehmungs- und Deutungsmuster »eingetankt«. Als Wahrnehmender ist man selbst Mittelpunkt und zentraler Organisator des Geschehens. Nur durch das Gate des bewussten Innehaltens – z. B. nach einem Widerspruch oder einer Störung – kann man in den nächsten Aufmerksamkeitszustand wechseln.

- Im Modus des *Hinterfragens* und genauen *Beobachtens* und Zuhörens findet man Zugang zum eigenen Unwissen; man sieht die Dinge von außen und kann über sie reflektieren. Um von hier in den nächsten Bewusstseinszustand zu gelangen, braucht es eine bewusste Abkehr vom Nachdenken und vom geschärften Blick.
- Im Modus des *Nach/Spürens* geht es um die ganzheitliche Gestalt und ihre Anmutungen. Man findet Zugang zur eigenen Emotionalen Intelligenz und *Intuition*, um die Zusammenhänge zu erfassen. In den nächstfolgenden Modus gelangt man durch Lösung von konkreten Absichten und Gegenständen.
- Im Modus des *Presencing* findet man Zugang zur Quelle der eigenen Ressourcen und wird des eigenen, in die Welt gestellten Ichs gewahr. In dieser Präsenzerfahrung, geankert im eigenen Wollen, tritt die Zukunft, in Form einer Ausrichtung, einer starken Orientierung oder Idee in die Gegenwart – d. h., sie wird gegenwärtig erfahrbar. Diese Erfahrung und den Bewusstseinszustand, der sie hervorbringt, nennt Scharmer *Presencing*. Der Schritt in den nächsten Zustand geht wieder in das Paradigma des Spürens und der gestaltmäßigen Erfassung der Welt.
- Denn im *Cristallizing* werden aus der grundsätzlichen, vom Willen getragenen Zukunftsorientierung aus Sicht eines gewünschten Zielzustands Handlungsfelder, z. B. Produkte, herausgearbeitet. In den nächsten Modus geht es durch Konkretisierung dieser Handlungsfelder, z. B. in Form von Konzepten.
- Im *Prototyping* befindet man sich wieder im Modus der Reflexion und Problemlösung: Konkrete Produktideen oder Konzepte werden zu Prototypen entwickelt, die im nächsten Schritt der Einbettung
- als neue Praktiken *institutionalisiert* werden und nun wieder Teil des Alltagshandelns werden.

Scharmers U-Kurve wird häufig als Modell für Entwicklungsprozesse herangezogen. Er selbst sieht es als Raster für soziale Veränderungsprozesse, die, um wirksam zu werden, notwendigerweise die bewusste Gestaltung des »inneren Ortes« einbeziehen müssten, aus dem Handeln erfolgt. Auf seinen weitreichendsten Claim, die Führung von Ökosystemen, angewandt, würde dies übersetzt heißen, dass

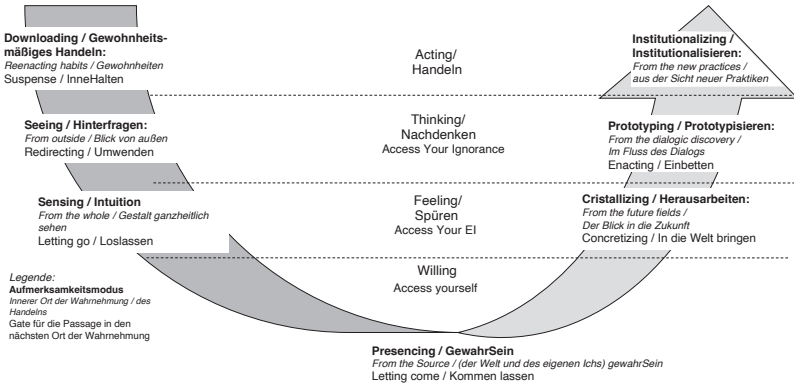


Abb. 5: Die Logik der Aufmerksamkeitslenkung in C. O. Scharmers U-Kurve (bearbeitet, J. Krizanits)

Menschen aus ihrem Gewohnheitsdenken ins Nachdenken, ins Spüren und ins Wollen kommen müssen, damit aus diesen inneren Orten Wissen, aus dem letzten, dem Wollen, Zukunft entstehen würde.

Neurobiologische Ansätze wie der des Zürcher Ressourcen Modells (siehe S. 114) sehen den Wirkmechanismus zwischen tiefem Wollen, Zukunftsorientierungen, Ideen und gerichtetem Handeln im Produktivstellen des Erfahrungsgedächtnisses, ohne die Zukunft als magische Akteurin zu bemühen. Tatsache ist, dass Entrepreneurere sich auszeichnen durch eine tiefe, nachhaltige Ankerung ihres Handelns im persönlichen Wollen, und auffallen durch außergewöhnliche Weisheit, Intuition und ein Gespür für Zukunft in ihrem Gebiet.

4.2.3 Salutogenes Führen und Neuroleadership

Ohne auf die Ideologie-befrachteten Konzepte des charismatischen Leaderships zu referenzieren, beschreiben Salutogenes Führen und Neuroleadership weitgehend dieselben Wirkdynamiken zwischen Führern und Geführten wie die Theorien zum transformationalen Leadership (siehe S. 99).

Die *Salutogenese* untersucht die Prozesse, durch die Gesundheit entsteht und aufrechterhalten wird. Von zentraler Bedeutung dafür ist der von Aaron Antonovsky (1997) benannte *sense of coherence* (SOC). Damit ist das Grundvertrauen gemeint, dass die Ereignisse des Lebens strukturierbar und erklärbar sind, dass man über die Ressourcen verfügt, sich den Anforderungen dieser Ereignisse zu stellen

und dass es sich lohnt, sich dafür anzustrengen. Drei Komponenten sind wichtig, damit *Kohärenzempfinden* entstehen kann: Die Ereignisse müssen verstehbar sein, handhabbar bzw. bewältigbar scheinen und bedeutsam, sinnhaft, sein.

Salutogenes Führen setzt auf Autonomie, Achtsamkeit und Anerkennung in der Mitarbeiterbeziehung, auf gemeinsame Überzeugungen, Werte und Strukturen, die zwischenmenschliche Kooperation erleichtern.

Auf der Suche nach der neurobiologischen Grundlage des Kohärenzgefühls spricht Klaus Grawe (2004) von einem *angeborenen Sinn für Kohärenz*, die er als stimmige innere oder umweltgerichtete *Verbundenheit* versteht. Gleichzeitig strebt der Organismus danach, dass die ablaufenden neuronalen und psychischen Prozesse vereinbar (untereinander und mit Erfahrungen) sind bzw. übereinstimmen, wofür Grawe den Begriff *Konsistenz* verwendet.

Er geht weiter davon aus, dass der Mensch vier angeborene Grundbedürfnisse hat: Orientierung/in-Kontrolle-sein, Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung, Bindung und Selbstwerterhöhung bzw. Selbstwertschutz. In der Interaktion mit der Umwelt bilden sich um diese Grundbedürfnisse motivationale Schemata. *Kohärenzgefühl* entsteht im Rahmen von *Beziehungen* und Kommunikation. Wenn wir z. B. von Mitmenschen positive Resonanz auf unser Dasein erhalten, wird unser Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Bindung befriedigt, und es entsteht ein Kohärenzgefühl von stimmiger Verbundenheit und Vertrauen.

Schon Ed Schein, der Begründer der Prozessberatung, sah Führungsarbeit als *Prozess des Helfens*, bei dem Vertrauen durch wechselseitiges Geben und Nehmen von Aufmerksamkeit entsteht.

Theo Peters und Argang Ghadiri definieren 2011 *Neuroleadership* als Mitarbeiterführung, die durch organisationale und personalwirtschaftliche Maßnahmen die neurowissenschaftlich festgestellten Grundbedürfnisse erfüllt und somit zur Aktivierung des *neuronalen Belohnungssystems* beiträgt; Letzteres schüttet bei einer Übererfüllung von Erwartungen Dopamin aus. Außerdem sind im Gehirn die Areale für das emotionale System, das Gedächtnissystem und das Entscheidungssystem relevant für *Neuroleadership*. Alle vier Systeme kommen bei typischen Führungstätigkeiten wie Entscheiden, Kommunizieren, Motivieren, Verändern ins Spiel (Peters u. Ghadiri 2011).

Auch der Neurobiologe Gerald Hüther (2009) empfiehlt *gehirngerechte Führung*, die der Logik der neuronalen Strukturen folgt: Lernen

durch neue Aufgaben und Anregungen unterstützen, die Plastizität des Gehirns nutzen; Selbstorganisation respektieren und fördern; in Kontakt gehen – das Gehirn ist auf *Beziehung und Kommunikation* angelegt; *Sinn* stiften, denn ohne Sinn kein Verstehen.

4.2.4 Positive Leadership

Martin E.P. Seligman gründete 1998 das neue Forschungsfeld der *Positiven Psychologie*, die sich mit dem »gelingenden Leben« bzw. später mit der *Glücksforschung* beschäftigt. Seine Untersuchungen belegen, dass positive Emotionen unsere angeborenen, geistigen, körperlichen und zwischenmenschlichen Ressourcen vergrößern, uns in Stimmungen versetzen, die kreatives Denken fördern, die Produktivität von Arbeit erhöhen und die Basis legen für Resilienz.

Positive Emotionen können sich auf die Vergangenheit richten (Beispiele sind Stolz oder Zufriedenheit), auf die Gegenwart (Beispiele sind Freude, Gelassenheit und Flow), oder auf die Zukunft (Beispiele sind Optimismus und Zuversicht). Seligman definiert Glück als eine tiefe *Lebenszufriedenheit*, die entsteht, wenn man die eigenen Tugenden und Stärken erkennt, pflegt und jeden Tag sinnvoll einsetzt.

Positive Leadership legt den Fokus auf die Gegenwart und das Erleben der *Gegenwärtigkeit*. Konkret fördert dieses Führungsverständnis eine Arbeitskultur des Flows, einen psychischen Zustand, in dem der Mensch in kreativer Anspannung und im freiwilligen Bemühen, etwas Schwieriges und Wertvolles zu erreichen, in seiner Aufgabe aufgeht. Mit diesem Zustand verbunden ist das Gefühl, mit einer größeren Ordnung verbunden zu sein.

Ruth Seliger weist darauf hin, dass Führung, so wie sie heute praktiziert wird, die Gegenwart aus dem Blick verliert und stattdessen zwischen Ursachenforschung in der Vergangenheit und Zielformulierung in der Zukunft pendelt (2014):

»Die Liebe zur Formulierung von Zielen hat immer den Beigeschmack der Abwertung oder zumindest der Ausblendung der Gegenwart – und damit der vorhandenen Ressourcen und Stärken.«

MbO polt außerdem die Selbstbeobachtung der Organisation direkt auf negative Soll-Ist-Abweichungen, die eine Kaskade von Kommunikationsanschlüssen auslösen. Positive Leadership hingegen nimmt *positive Abweichungen* in den Blick, und zwar in drei Handlungsfeldern: bei Selbstführung, Mitarbeitenden und in der Organisation.

lektives Wissen, den Zugriff auf viele kleine Feedbackschleifen und generell eine profundere Informationsbasis für Entscheidungen. Andere Funktionen von Strategie wie die Vorsteuerung von Ressourcen, z. B. bei Investitionsentscheidungen, oder die Steuerung von Erwartungen der Umwelten, insbesondere von Shareholdern, Geschäftspartnern und Öffentlichkeit, benötigen eine abstraktere Konzeptionalisierung und mehr Formalisierung durch das Management. Bei der Implementierung von Strategizing ist deshalb auch auf die fruchtbare Verbindung zu anderen Instanzen und Formen der Strategiewerkarbeit zu achten. Strategizing als Ersatz für Strategiewerkarbeit und die Rolle des Managements als weitgehend obsolet zu betrachten, wie dies manche New-Work-Ansätze in der Logik ihre Gesamtmodelle propagieren, dürfte für wenige Organisationen praktikabel sein.

Im Idealfall würde der unternehmensweite Prozess des Strategizing auch das Management selbst umfassen und damit eine Struktur für die Entwicklung von Foresight (s. o.) bereitstellen.

4.4 Organisationskonzepte in der Postmoderne

In der Postmoderne stehen Organisationen unter den Trends der sozialen Medien und der Fahrt aufnehmenden Digitalisierung. Die Kritik an skrupelloser Profitorientierung und der Organisation von Arbeit in klassischen Organisationslayouts ist angekommen: *Corporate Social Responsibility* und Gemeinwohl-Ökonomie weisen Organisationen neue Verantwortung zu.

Angesichts hoher Volatilität der Umweltverhältnisse und immer steigender Komplexität kommen die klassischen Organisations- und Entscheidungsstrukturen an ihre Grenzen. Die aus der Softwareentwicklung übernommenen Arbeitsformate zerlegen große, zentralisierte Planungsprozesse in eine Vielzahl iterativer Arbeitspakete in lokaler Autonomie. Sie werden als Modelle für *agile* Arbeitsformen von unzähligen Firmen übernommen und ausprobiert. Dazu kommen weitere New-Work-Ansätze, Ansätze, die grundsätzlich auf Partizipation und Dezentralisierung von Entscheidungen setzen.

4.4.1 Digitalisierung

Nach der Einführung integrierter Standard-Software-Programme wie SAP ist in den großen Unternehmen um die Jahrtausendwende be-

4.4.6 Holacracy

Auch Brian Robertson war Gründer einer Softwarefirma, in der er mit alternativen Organisationsstrukturen, vor allem aus dem Ansatz der *Soziokratie*, experimentierte, bevor er 2007 ein erstes Konzept seiner *Holacracy* vorstellte; ein Jahr darauf gründete er mit zwei Kollegen die Beratungsfirma HolacracyOne, die heute die Lizenzierungen und Ausbildungsprogramme für die Implementierung von Holakratie in Unternehmen vertreibt.

Er geht davon aus, dass es nicht hinreichte, neue Prozesse auf bestehende Organisationen »draufzusetzen«, um sie reagibler zu machen: Organisationen benötigen insgesamt eine neue »Sozialtechnologie«. In der richtigen Rahmensetzung von *Regeln* und individueller Freiheit soll laufend Arbeit so zugeschnitten, Verantwortung so verteilt und gemeinsame Ausrichtung (Alignment) so hergestellt werden, dass ständig eine angemessene Ordnung emergiere und mit den Anforderungen mitwachse. Holakratie sei das *Betriebssystem*, die Strukturen und Algorithmen, die die Abarbeitung der Aufgaben ermöglichen; zusätzlich gebe es – wie in jedem Unternehmen – »Apps« (Anwendungen) für spezifische Aufgabenbereiche wie Finance oder Recruiting.

Was konkret sind die Strukturen und Algorithmen dieses Betriebssystems? Sie werden in einer 30-seitigen »Verfassung« beschrieben, die bei der Einführung des Systems vom Top Management unterschrieben wird; mit der Unterschrift gibt Letzteres Macht und Einflussnahme an das Holacracy-System ab und unterwirft sich selbst ebenfalls dessen Regeln. Robertson vergleicht sie mit den Spielregeln für das Zusammenwirken in einem Mannschaftssport.

In Holacracy arbeiten Menschen in *Rollen*; das ist nicht neu, auch nicht der Umstand, dass eine Person mehrere Rollen bekleiden kann. Neu ist, dass Rollen sich nicht an den Erwartungen der Umwelten messen und mit diesen ausgehandelt werden, sondern, dass sie nach einer Segmentierung in *chunks of work* an geeignete Rolleninhaber vergeben werden, die die Autonomie haben, diese Rolle auszugestalten, d.h. mit den Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen und Freiräumen auszustatten, die die Verrichtung ihrer Arbeit erfordern. Im Unterschied zum früheren Stellenplan mit seinen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen (AKV) für jede Stelle bleibt es nicht bei einer einmaligen Festlegung. Rollen können laufend verändert werden. Zu jeder Rolle gehört eine *Domain*, eine Art Territorium, in das andere Rollen nur mit Erlaubnis des Rolleninhabers eingreifen dür-

fen. Umfasst eine Rolle z. B. die Zuständigkeit für eine Website, darf eine andere Rolle nur mit Erlaubnis der ersten etwas darin einstellen.

Rollen mit gleichen oder zusammengehörigen Aufgaben arbeiten in einem *Kreis* zusammen. Neben den aufgabenbezogenen Rollen hat jeder Kreis vier fixe Rollen:

- den *Lead Link*, verantwortlich für das Vergeben von Rollen
- den *Rep Link*, Adressat von und zuständig für die Bearbeitung von *Spannungen* (»*tensions*«)
- den *Facilitator*, zuständig für die Gesprächsführung nach genauen Kommunikationsformaten
- und schließlich den *Sekretär*, zuständig für die Planung und Dokumentation von Meetings und Rollen – mit einer eigenen Holacracy-Software.

Kreise arbeiten in übergeordneten Kreisen und die in wiederum übergeordneten Kreisen zusammen. Ein übergeordneter Kreis ist durch zwei Rollen mit einem untergeordneten verbunden: von oben nach unten durch den *Lead Link*, der Rahmensetzungen und Rollen weitergibt, und von unten nach oben durch den *Rep Link*, der die Anliegen des Kreises im übergeordneten vertritt. Im Unterschied zum klassischen *Linking-Pin-Prinzip*, in dem jede Führungskraft, die eine Einheit leitet, auch Mitglied im übergeordneten Führungskreis ist, gibt es hier *zwei* unabhängige Mandate in zwei getrennten Rollen und keine intra-personalen Rollenkonflikte.

Das System der *verschachtelten Kreise* spiegelt de facto über- und untergeordnete Aufgaben wider; das ist nicht anders als in der klassischen Linienorganisation. Anders sei die Verteilung der Macht zwischen den Ebenen: Kreise geben den jeweils untergeordneten Kreisen Rahmenvorgaben für ihre Aufgaben, aber keine Anweisungen für den Aufgabenvollzug; sie üben auch keine Kontrolle oder Sanktionen aus. Macht und Autorität für Handeln und Entscheiden liegen in den Rollen. Damit werde Macht dezentral verteilt, Mitarbeitende seien empowered, sie sind ihre eigenen Führungskräfte und sollen sich im engen Bezug auf den *Purpose* (s. u.) wie Unternehmer verhalten. So werden viele Führungskräfte obsolet; sie erhalten ebenfalls Rollen bzw. Aufgabenpakete.

Jedes Mal, wenn Rolleninhaber eine Spannung spüren, können sie fordern, dass Hindernisse in einem *Governance-Meeting* ausgeräumt, neue Zuständigkeiten eingeräumt oder Arbeitsaufgaben

umgeräumt werden. So bleiben Rollen *dynamisch*. Der Begriff der »Spannung« ist zentral für die Veränderungsfähigkeit des gesamten Systems. Spannung bildet sich durch die Lücke zwischen dem gegenwärtigen Zustand und dem Potenzial, wo man, gemessen am *Purpose des Kreises*, in der eigenen Aufgabenerfüllung sein könnte. Der Purpose des Kreises bleibt mehr oder weniger gleich, aber das Potenzial, ihn konkret zu erreichen, kann sich durch Umstände, z. B. Hindernisse, ändern. So seien Spannung und Purpose Treiber eines evolutionären Wandels, der sich aus laufenden kleinen Anpassungen im Handeln ergibt.

Der jeweilige Purpose der Kreise leitet sich ab vom *Purpose der Organisation*, von deren Daseinszweck oder Bestimmung. Der Purpose der Organisation wird in einem eigenen Prozess mit dem Board-Kreis, der höchsten Organisationsebene, gesucht und definiert.

Wesentlicher als die Strukturen – Rollen, Kreise, Purpose, Verfassung – sind für Holacracy die »Algorithmen«; das sind die Prinzipien, nach denen Kommunikation gesteuert und Entscheidungen getroffen werden. Robertson war es wichtig, die Kommunikation um den Aufgabenfokus zu strukturieren. Sein Fokus auf Rollen statt (wie organisationssoziologische Ansätze) auf Rollenträger ist in seinem Stereotyp über »die Person« begründet: Personen mit ihren informellen Beziehungen und Einflussnahmen aufeinander blähen die Kommunikation auf, machen Meetings zur Qual und organisationales Handeln ineffektiv. Wo die klassische Organisationstheorie davon ausgeht, dass Organisationen zwangsläufig eine Bühne für Mikropolitik bereitstellen, reguliere das Holacracy-System die Kommunikation so, dass solche Attitüden und Dynamiken außen vor bleiben.

Die Regelkommunikation findet auf Ebene des Kreises, d. h. der zusammengehörigen Rollen, statt und umfasst *Tactical Meetings* und *Governance-Meetings*. Die Kommunikationskultur in diesen Meetings wird wie ein Alleinstellungsmerkmal von Holacracy ausgelobt; de facto handelt es sich dabei – wie bei den Scrum-Meetings – um eine klassische Meeting-Moderation.

Tactical Meetings finden – wie Jour fixes – einmal wöchentlich statt, um operative und dispositive Fragen zu klären. Man kommt im Stehen für eine Stunde zusammen, tauscht in einer Aufwärmrunde aus, wie – in welcher Verfassung, aus welchem Kontext – man ins Meeting kommt und wie hoch der Energielevel ist. Alle Teilnehmenden haben einen PC vor sich und können die vom Sekretär laufend erstellte Pro-

tokollierung bzw. Visualisierung verfolgen. Handys und Ablenkungen sind nicht erlaubt, Blickkontakt, hohe Konzentration und kurze Antworten sind Vorschrift. Eine zweite Runde dient der Standortbestimmung mit kurzem Feedback zu Kennzahlen und Tätigkeiten. Dann wird die Agenda aufgestellt: Alle Teilnehmenden nennen *Tensions*, die Spannungen, d. h. Umstände, die ihn oder sie im Job behindern, oder neue Ideen. Diese werden nacheinander prozessiert: Nach Beschreibung der *Tensions* gibt es eine Runde mit Klärungsfragen, dann eine Runde mit inhaltlichen Stellungnahmen, dann eine Entscheidungsrunde. Entscheidungen werden nach dem – vom Soziokratie-Modell übernommenen – Prinzip des *KonsenT* getroffen: Dabei geht es nicht um Konsens, sondern um die Frage, ob jemand aus Sicht der eigenen Rolle in Hinblick auf das gemeinsame Ziel einen schwerwiegenden Einwand, eine *Objection*, gegen eine Veränderung hat. Wenn dies nicht der Fall ist, kann die Spannung beseitigt werden. Am Ende des Meetings gibt es eine Reflexionsrunde, was am Meeting gut bzw. verbesserungsfähig war; der Sekretär stellt nachher eine Dokumentation zusammen. Grundsätzliche Fragen zur Ausgestaltung und Abgrenzung von Rollen z. B. werden im monatlichen *Governance-Meeting* (s. o.) bearbeitet, das ebenfalls klassisch moderiert wird.

Der *Purpose-Finding-Prozess* im Executive Board ist nach dem Modell des *Dialogs* nach David Bohm (1998) strukturiert. Wie alle professionell geführten Dialoge ist er in hohem Maße sinnstiftend. Dabei ist es weniger der Purpose, sondern der interaktive Prozess gemeinsamer Bedeutungsgebung, der zu *Metanoia*³⁸ führt.

Holacracy kann man – wie die Soziokratie – als System eines Autodidakten sehen, der ihm aus der Softwareentwicklung bekannte Organisationsansätze mit eigenen Improvisationen über Rollen und Struktur zu einer Cuvée verschnitten hat. Das ist legitim. Das System mag viele ersehnte Wirkungen erzielen: die Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeitenden, die Dezentralisierung vieler Entscheidungen und damit eine höhere Schnelligkeit und Güte unmittelbar handlungsrelevanter Entscheidungen, eine bessere Wirksamkeitserfahrung der Handelnden, der Fokus auf den Businesszweck, ein laufendes Nacheichen vieler Tätigkeiten zur Aufgabenerfüllung, weniger Reibungsverluste in der Kooperation u. a. m.

³⁸ *Metanoia* ist ein Konzept der lernenden Organisation und bezeichnet die Teilhabe an einem neuen »Sinnreservoir« durch den Dialog (Bohm 1998).

Ob diese segensreichen Wirkungen allerdings aus der Struktur abgegrenzter Rollen für Aufgabenpakete und aus ihrer Bindung an einen – letztlich doch herunterkaskadierten – Purpose kommen, sei dahingestellt. Tatsache ist, dass die Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit und Zentralität als Handelnde und miteinander Interagierende genießen (eine Art zweiter Hawthorne-Effekt; siehe S. 18) als in überholten, grundsätzlich eher entmündigenden Formen von Führung. Tatsache ist auch, dass die praktizierten, keinesfalls neuen Kommunikationsformate in den Tactical und Governance-Meetings und im Purpose-Finding-Prozess professionell gestaltete soziale, interaktive Sinngebungsprozesse (siehe S. 89 f.) darstellen.

Ein wirkungsvoller Beitrag zur Agilität ist das – aus dem Modell der Soziokratie übernommene – Entscheidungsprinzip des *KonsenT*, das auf Kreisebene Hürden aus dem Weg räumt und Rolleninhabern ermöglicht, schnell nächste Schritte zu setzen, statt zu warten, bis sich viele kleine Störungen so chronifiziert haben, dass ein grundsätzliches Problem zur Lösung die Hierarchie hinaufgeschickt wird.

Durch das Prinzip der ineinander geschachtelten Kreise werden Arbeitspakete und Rollen mit Entscheidungsbefugnissen, wie in der klassischen Linienorganisation, vertikal, wenn auch bidirektional, verteilt. Für die Querverbindungen der Kreise untereinander, in derselben Aufgabenebene oder darüber hinweg, legt Holacracy keine Kommunikationsräume zur Aushandlung von Rollen an. Es ist der Initiative der bzw. des Einzelnen überlassen, ein Government-Meeting eines anderen Kreises aufzusuchen, für die weitere Prozessierung gibt Holacracy keine Regeln vor. Gerade in der Zusammenarbeit in funktionsgemischten Teams liegt aber meist der Schlüssel zum Verständnis komplexer Problemlagen, für agiles Handeln, für Innovationen.

Aus managementtheoretischer Sicht ist es grundsätzlich fragwürdig, wie agiles Handeln aus der genauen Abgrenzung von Aufgabebereichen und Rollen resultieren können soll. Im Gegenteil: Auch wenn die einzelnen Rolleninhalte laufend nachgestellt werden, gelten für die Rolleninhaber doch – »im Verfassungsrang« – die Prinzipien rollenkonformen Handelns und der Rollenabgrenzung in Domänen. Das läuft auf eine *enge Kopplung* hinaus. Änderungen in Verhaltensmustern lassen sich nur mit Zeitaufwand und Zeitverzug im Nachhinein und nur auf Kreisebene ausverhandeln. Dabei bleibt die grundsätzliche Frage, ob Musterveränderungen überhaupt durch Addition von

Rollenangleichungen erzielt werden können oder ob die Arbeit nicht gleich von übergeordneter Ebene neu paketiert und verteilt werden müsste. Wie können diese Arbeitsprinzipien agil sein oder gar einen wirksamen Umgang mit Komplexität – d. h. mit unerwarteten Störungen, Turbulenzen, plötzlichen Kippeffekten – verheißen? Ebenso unbegründbar sind in der Folge die Behauptungen, Holacracy bringe der Organisation Selbstorganisation und mache Führung obsolet.

Schließlich ist anzuführen, dass die Umstellung der Arbeitsweise auf das »Betriebssystem« Holacracy zeit- und (allein für die lizenzierte Ausbildung der zentralen Systemrollen) kostenaufwendig ist.

4.5 Fazit: Kollektive Führung in der Postmoderne

In der Postmoderne ist auch den Wirtschaftsunternehmen – bislang Rollenmodelle für Organisationen jeglicher Provenienz – die normative Basis abhandengekommen. Was ist passiert in der kurzen Schockstarre der Weltwirtschaftskrise bis zum Aufdämmern der Krise der Erderwärmung im allgemeinen Bewusstsein? Ist kapitalistische Wirtschaftssystem wirklich nur gestolpert, wieder aufgestanden, hat sich abgeputzt, um mit der Marschverpflegung des Liberalismus unbeirrt loszustiefeln? Sind all die Bücher über Kapitalismus, über Postkapitalismus, neuen Kapitalismus, das Ende oder das unabdingbare Weiterbestehen des Kapitalismus, die zwischen 2008 und 2019 erschienen sind, an den Ohren vorbeigerauscht? Oder hat der abendländische Kapitalismus in Wirklichkeit Tritt verloren?

In dem Maß wie die Umweltbedingungen volatiler bis chaotisch werden und Komplexität und Schwierigkeitsgrad des Führungsgeschehens steigen, spüren Führungskräfte, dass sie mit der alten Software linearen Denkens und des Fortschrittsglaubens mit dem klassischen MbO, die in jeden Aspekt des Aufgabenvollzugs einpunziert ist, nicht weiterkommen. Der Appell, vernetzt, neu, anders zu denken und zu handeln, wird schnell abgenickt, aber noch dreht man sich im Kreis der bewährten mentalen Modelle: Angesichts komplexer Fragen geht es reflexhaft zu immer noch tieferer Analyse oder zu brachialen Aufrufen zur Komplexitätsreduktion.

Gleichzeitig ist das neue Denken nicht mehr so befremdend. In unzähligen moderierten Change-Workshops und Seminaren haben systemtheoretische Zugänge und dialogische Kommunikation ein

5 Führen in der Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft

Im Frühjahr 2019 beschließen die großen deutschsprachigen Tageszeitungen, das Thema Klimawandel über die Ressorts zu mainstreamen. Im Laufe des Jahres verkünden etliche Staaten einen »New Green Deal«; am 11. Dezember 2019 stellt auch EU-Präsidentin Ursula von der Leyen den »European Green Deal« vor.

Elf Jahre dauert es, bis eine tiefgreifende Transformation Fahrt aufnimmt, so der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU)³⁹ 2011 in seinem Hauptgutachten »Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation«. Begrifflich lehnt sich das interdisziplinäre Gremium namhafter Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen an Karl Polanyi an: Er bezeichnete 1944 jenen Prozess als »The Great Transformation«, der ab den 1920er-Jahren bewirkte, dass eine zunehmende Marktorientierung zur Verselbstständigung der Wirtschaft gegenüber der Gesellschaft führte. Dabei hat sich die Ökonomie aus ihren sozialen und lebensweltlichen Bezügen »entbettet« und ausdifferenziert – eine Entwicklung, die ungeahnte Produktivitätszuwächse, aber auch die Ökonomisierung der Gesellschaftsordnung nach sich gezogen hat: Die Funktionsprinzipien der Wirtschaft haben über ihre Systemgrenzen hinaus in sämtliche gesellschaftlichen Teilsysteme (wie Politik, Kultur, Familie usw.) ausgestrahlt und rationale Kosten-Nutzen-Kalküle zum handlungsprägenden Deutungsmuster der Gesellschaft gemacht.

Es brauche, so der WBGU 2011, angesichts der dramatischen *Erderwärmung* heute eine vergleichbar fundamentale Transformation wie die von der Agrar- zur Industriegesellschaft; diese müsse gipfeln in einem neuen klimaverträglichen *Weltgesellschaftsvertrag* für eine *nachhaltige Weltwirtschaftsordnung* mit tiefgreifenden Änderungen von Regulierungssystemen, Produktionsprozessen, Infrastrukturen und Lebensstilen. Dazu müssen – im Gegenwind von *Pfadabhän-*

39 Der WBGU wurde nach dem Erdgipfel von Rio 1992 von der Deutschen Bundesregierung als unabhängiges, interdisziplinär-wissenschaftliches Beratungsgremium eingerichtet.

gigkeiten und Beharrungswünschen auf politischer, institutioneller, ökonomischer und Mindset-Ebene – Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft auf neue Weise zusammenarbeiten:

»Die bisherigen großen Transformationen der Menschheit waren weitgehend ungesteuerte Ergebnisse evolutionären Wandels. Die historisch einmalige Herausforderung bei der nun anstehenden Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft besteht darin, einen *umfassenden Umbau aus Einsicht, Umsicht und Voraussicht voranzutreiben*.«⁴⁰

So klar die Ziele einer solchen klimaverträglichen Weltgesellschaft durch Einsicht, Umsicht und Voraussicht definiert sind, so wenig lässt sich ein solcher Transformationsprozess dadurch instruieren. Wie kann ein Prozess des umfassenden Umbaus aussehen?

Solche Prozesse lassen sich, anders als technologische oder technokratische Reformen, nicht direkt steuern; Steuerung kann vielmehr nur heißen, einen *evolutionären Prozess zu simulieren* (siehe S. 89 f.), indem man einen Rahmen für neue Kommunikationsanschlüsse setzt und in diesem Rahmen Vielfalt und Häufigkeit von Kommunikationen steigert und so Varietät und Emergenz von neuen Kommunikationen fördert. Konkret besteht die Rahmensetzung darin, dass sich Nationalstaaten inner- und zwischenstaatlich klima- und energiepolitische Ziele setzen und auf Grundlage der *planetaren Leitplanken* und in *internationaler Kooperation* ein rechtliches Instrumentarium und einen zweckmäßigen Policy-Mix zwischen privaten, halbstaatlichen und öffentlichen Akteuren etablieren.

Globale Transformationsprozesse gehen nicht von einem eindeutigen Zentrum aus; sie folgen nicht aus einzelnen *Kippeffekten* und nicht »schlagartig«. Vielmehr dauern große Epochenwechsel, die zur »Verwandlung der Welt« führen, mehrere Dekaden an. In Phasen der *Übergänge* überlagern und verdichten sich ökonomische, kulturelle, soziale und ökologische Prozesse unterschiedlicher Tempi zu transformativen Dynamiken. Kollektive Deutungsmuster von Wirklichkeit, die nicht mehr wirklich »viabel« sind, verflüssigen sich (*Defreeze*), neue Deutungsmuster entstehen; sie werden von einer *großen Zahl an Akteuren* aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Konsumenten beeinflusst. So kommt es zu *Innovationen*, und *Selektionen* durch Nutzer finden statt (Move). Sie werden

⁴⁰ WBGU 2011, Hauptgutachten, »Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation«, S. 5 (Hervorh. durch die Verf.).

gesellschaftlich verankert über Märkte, Regulierungen, Infrastrukturen und neue gesellschaftliche Leitbilder. Letztlich ergeben sich umfassende Transformationen aus *Häufigkeitsverdichtungen*, die kontinuierlich oder diskontinuierlich, additiv oder kumulativ, reversibel oder irreversibel, mit stetigem oder wechselndem Tempo, letztlich aber *koevolutionär* verlaufen, und zwar in unterschiedlichen sozio-technischen Systemen, auf lokalen, nationalen und globalen Handlungsebenen.

So weit die Thesen des WGBU 2011. Sie wurden auf internationaler Ebene auf Klimagipfeln, im Weltwirtschaftsforum in Davos, vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen, der UNEP, seit 2014 von der Umweltversammlung der Vereinten Nationen weitergeschrieben. In den letzten fünf Jahren zeichnen sich Anfänge einer neuen klimaverträglichen Makroordnung ab. Sie weist der Gesellschaft den obersten Zweck der *Klimaverträglichkeit* zu und die Rolle eines Partners im Vertrag der Nationalstaaten und der Generationen mit dem Planeten und manifestiert sich in ersten Regulierungen auf globaler, EU- und nationalstaatlicher Ebene.

Soll eine solche klimaverträgliche Makroordnung außerdem den Rahmen für eine neu verstandene *Wohlfahrtsstaatlichkeit* setzen, wird es auch um einen umfassenden Wertewandel in Wirtschaft, Politik und bei den Bürgern der reichen Industrieländer gehen, die für 80 bis 85 % der klimaschädlichen Emissionen Verantwortung tragen. Der Politik – blasse Hintergrundfigur im Turbokapitalismus und in der Postmoderne – kommt dabei eine zentrale Stellung zu, der Wirtschaft wird statt »freiem Markt« der Rahmen einer *Gemeinwohlökonomie* zugewiesen, deregulierten Branchen wie Transport- und Energiewesen und Sektoren wie dem Gesundheitswesen, Bildungswesen (wieder) ein *Versorgungsauftrag* als »kritische Infrastruktur«, den Bürgern statt Konsum der Appell zu einem *wertekongruenten Lebensstil*.

So weit die Utopie. Fix sind derzeit erste Regulierungen und Gesetze auf der Ebene der EU und anderer großer Staatenverbände, fix sind auch einsetzende Umweltkatastrophen, die in den kommenden Jahren eskalieren und den Regulierungen Legitimität verschaffen werden. Dazwischen liegt der Prozess der Transformation. Wie er verlaufen wird, ob er im heute gegrabenen Kanal dahinströmen, über die Ufer treten oder sich ein neues Flussbett suchen wird, all das ist offen.

Wo stehen wir am Ende der Postmoderne auf diesem Weg? Wie wird es weitergehen, und was bedeutet das konkret für das Funk-

tionssystem Wirtschaft, für die gesellschaftlichen Funktionssysteme insgesamt und für Führung in deren Organisationen? Welche Beharrungskräfte stellen sich dem Wandel entgegen? Welche anderen, weltpolitischen Ereignisse und globalen Entwicklungen wirken in den Wandel hinein? Wie ernst, wie verbindlich kann ein solches neues Wirtschaftsmodell sein? Was sind konkret die neuen Rahmensetzungen für Organisationen? Was können Führungskräfte erwarten, welche Planungssicherheit haben sie heute in dieser Transition für weichenstellende Entscheidungen in ihren Organisationen?

5.1 Die Entwicklungen in Gesellschaft und Politik

2019 ist in Gesellschaft und Politik ein Wendejahr, in dem erste prägende Entwicklungen in der Transformation zur klimaneutralen Gesellschaft manifest werden. Dabei kommen ganz unterschiedliche Faktoren weichenstellend zusammen: eine ungerechte Gesellschaft, Politikverdrossenheit und ein tiefgehender Vertrauensverlust in die Demokratie als Regierungsmodell, der unaufhaltsame Fortschritt der Digitalisierung, insbesondere die selbstbeschleunigenden Umwälzungen der Künstlichen Intelligenz (KI), globale und nationale Initiativen, einen »Deal« mit dem Planeten zu abzuschließen, Unterbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft sowie Lockdowns, Krieg und andere weltpolitische Ereignisse, die in den Transformationsprozess hineinspielen.

5.1.1 Gerechtigkeit, Demokratie, Partizipation

Vom Soziologen Andreas Reckwitz stammt die These, dass die Aufspaltung des wachsenden tertiären Sektors in eine Wissensökonomie einerseits und einfachste Serviceleistungen andererseits, zu einer Gesellschaft von Gewinnern und Verlierern ohne Mitte geführt hat. In diesem Prozess haben unzählige Menschen *Deklassierung* und Entwertung erfahren; nun kippe die Fortschrittserzählung der Spätmoderne in eine Stimmung populistischer Revolte um.

Seit Jahren gibt es neben einer allgemein feststellbaren Abwendung von Politik und Rückzug in soziale Blasen die *Wutbürger*,⁴¹ die beim Hyperprojekt »Stuttgart 21« erstmals in über die Maße eska-

⁴¹ In Bremen war schon 2004 eine rechtspopulistische »Partei der Wut« gegründet worden.