

# Zukunftsfähige Führung

Die Gestaltung von Führungskompetenzen  
und -systemen

Birgit Gebhardt, Josephine Hofmann, Heiko Roehl





# Inhalt

Vorwort	4
Herausforderungen: Warum Führung sich verändern muss	5
1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	6
2. Organisationale Einflussfaktoren	10
3. Personenbezogene Anforderungen	16
Handlungsfelder	22
4. Konsequenzen für Unternehmen und Gesellschaft	22
Wie sich Führung verändert	22
Wie sich Führung legitimieren wird	25
Was wirksame, zukunftsfähige Führung ausmacht	26
Was das für die Gesellschaft bedeutet	35
Empfehlungen	36
5. Vorschläge zur Wegbereitung einer zukunftsfähigen Führung	36
Was die Unternehmen für den Wandel tun können	36
Welche politischen Maßnahmen hilfreich wären	41
Wie die Gesellschaft davon profitieren könnte	43
Zitierte und weiterführende Literatur	45
Über die Autoren	47
Impressum	50



# Vorwort

Was wir in dem Begriff Führung verbinden, unterliegt einer ständigen Veränderung, bedingt durch den Zeitgeist, was Mitarbeiter von Führung erwarten, aber auch bedingt durch den Wandel von Organisationen, in denen sie wirksam werden soll. Und auch Veränderungen der technischen Produktionssysteme, denken wir nur an das Fließband oder die automatisierte Herstellung von Gütern, wirken auf das, was in dieser Broschüre diskutiert wird, die Gestaltung von Führung in Organisationen und Gesellschaft.

In den vergangenen Jahrzehnten bis in die heutige Zeit hinein beherrschte der Glaube an die Möglichkeit einer zielgerichteten Steuerung von Organisationen die Führungstheorien. Zielvereinbarungen und die Messbarkeit von Zielen waren wichtige Parameter für die Führung von Menschen und Organisationen. Dass hier mittlerweile eine gewisse Ernüchterung eingeleitet ist, hat auch mit den veränderten Umweltbedingungen zu tun, in denen Führung heute stattfindet. Die Welt ist viel zu komplex und unvorhersehbar geworden. Gegebenheiten, vor deren Hintergrund gestern noch Ziele vereinbart wurden, haben heute keine Gültigkeit mehr. Aber auch die Geführten erwarten mehr Freiräume und wollen ihr Handeln nicht von Zielen leiten lassen, von denen sie längst wissen, dass sie nicht mehr der Realität entsprechen. Führung wird zusehends unsicher und auch als unsicher empfunden. Vertrauen in Führung schwindet, und das auf allen gesellschaftlichen Ebenen, sodass die Frage nach einer zukunftsfähigen Führung mehr als gerechtfertigt erscheint.

Wie kann eine zukunftsfähige Führung aussehen? Bisher unterstellte man der Führungskraft, dass sie weiß, wo es hingehet, und die anderen, die Geführten, diesen Weg mitgehen, weil sie vertrauen haben und davon überzeugt sind, dass es jemanden gibt, der sich besser auskennt als sie selbst. Demographischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung lassen an diesem Bild von Führung zweifeln. Kann Führung diesem Anspruch überhaupt noch gerecht werden und was kann an die Stelle des traditionellen Verständnisses von Führung treten? Diese Fragen bekommen deutlich mehr Bedeutung, wenn man den Aspekt der Führung und mit ihm den der Entscheidung als Folge von Führung auf der gesellschaftlichen Ebene beleuchtet.

Die Verantwortung der Führungskraft für die Gesellschaft tritt in den Vordergrund und die Diskussion um Führung bekommt eine neue Dimension. Diese Diskussion muss geführt werden, wenn man bedenkt, dass Führungsentscheidungen häufig nicht nur die Organisation betreffen, in der sie generiert wurden, sondern darüber hinaus in die Gesellschaft ausstrahlen. Führung findet nicht in isolierten Räumen von Unternehmen statt.

Die Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland, die die Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen hat, hat sich dieser Diskussion gestellt. In ihrem Rahmen ist dieses Papier entstanden, dessen Kerngedanken in den Abschlussbericht der Kommission einfließen werden und weiter diskutiert werden sollten: In den Unternehmen, in den Universitäten und in der Politik.

Detlef Hollmann  
Senior Project Manager  
Programm Unternehmen in der Gesellschaft

# Herausforderungen: Warum Führung sich verändern muss

Mit dem Begriff der Führung ist ein Versprechen verbunden, das gegenwärtig kaum mehr eingelöst wird. Noch nie war Führung so voraussetzungsvoll wie heute. Die gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Bedingungen des Führens haben sich derart grundlegend gewandelt, dass das Konzept „Führung“ selbst inzwischen Erosionserscheinungen aufweist.

Führung als durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele, die per Definition auf einer asymmetrischen sozialen Beziehung der Über- und Unterordnung basiert,<sup>1</sup> ist in der Praxis vom Aussterben bedroht, weil ihr in den Unternehmen und Organisationen des 21. Jahrhunderts der Lebensraum entzogen wird.

Der Untergang der klassischen Führungskonzepte hinterlässt in Theorie und Praxis eine Lücke. Einerseits sind viele der lange bewährten Konzepte und Verhaltensmuster unwirksam geworden, kritische Auseinandersetzungen mit den heroischen Führungsansätzen<sup>2</sup> haben diese in Theorie und Praxis flächendeckend als unzeitgemäß ausgewiesen. Andererseits bleibt bislang offen, wie die immer komplexeren Führungsaufgaben heute und in Zukunft zu bewältigen sein sollen.

Unsere These ist, dass die Führungslücke in ein Dilemma geführt hat. Die Abkehr von den überkommenen Konzepten resultiert darin, dass in Ermangelung alternativer Modelle und Praktiken trotz steigender Gestaltungsbedarfe in den Organisationen angemessene Führungs- und Steuerungsleistungen immer häufiger ausbleiben.<sup>3</sup> Gleichzeitig wird gegenwärtig in ganz unterschiedlichen Kontexten konzeptuell und praktisch erprobt, wie zukunftsfähige Führung unter den veränderten Rahmenbedingungen konkret aussehen könnte.

Mit dem vorliegenden Papier unternehmen wir den Versuch, die gesellschaftlichen, organisationalen und personenbezogenen Rahmenbedingungen für die Führungsfrage zu umreißen, Konsequenzen für Führungskonzepte und die Praxis abzuleiten und einige Empfehlungen auszusprechen.

<sup>1</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2014) unter dem Stichwort „Führung“.

<sup>2</sup> Dirk Baeckers Werk „Postheroisches Management“ (1994) markiert einen Wendepunkt in der Auseinandersetzung mit dem Führungsthema in der Organisationssoziologie. Es ist ein bereiteter Abgesang auf die klassischen Führungstheorien.

<sup>3</sup> Hierfür spricht – stellvertretend für eine Reihe aktueller empirischer Arbeiten – die vom GfK Verein & St. Gallen Symposium publizierte Studie „Global Perspectives Barometer 2014 – Voices of the Leaders of Tomorrow“ (2014), im Rahmen des 44. St. Gallen Symposiums „The Clash of Generations“.

## 1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Nicht erst die Wirtschafts- und Finanzkrise lenkt den Blick der Öffentlichkeit auf die Frage, ob unsere vernetzten und ineinander verzahnten Wirtschaftssysteme überhaupt noch führ- und steuerbar sind. Auch innerhalb der Unternehmen beschleicht den Gestaltern sozialer Systeme seit geraumer Zeit ein gewisses Unwohlsein, wenn es um die Formulierung von Zielen und deren Durchsetzung in sozialen Systemen geht: Ist das Ziel richtig gewählt? Produziere ich möglicherweise neue Probleme, wenn ich das Ziel erreiche? Werden die Menschen mitgehen?

In der Öffentlichkeit wächst der Zweifel, ob Wirtschaftsführer überhaupt in der Lage sind, gesellschaftlich relevanten Mehrwert zu schöpfen. Das Verhältnis von Wirtschaft und Politik ist von wachsendem Misstrauen geprägt – zu einseitig seien die jeweils verfolgten Interessen, zu wenig wirksam das gesellschaftliche Engagement. Die Gründe für dieses Zerwürfnis und die abnehmende soziale Akzeptanz der Wirtschaftsführer sind vielfältig.<sup>4</sup> Führung findet heute in einer Gesellschaft statt, die immer unübersichtlicher wird:

- **Umfelder werden unberechenbarer.** Wesentliche gesellschaftliche Rahmenbedingung für Führung ist heute eine Charakterisierung der Organisationsumfelder, die unter dem Kürzel VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)<sup>5</sup> beschrieben wird. Umfelder und Märkte sind zunehmend volatil, entsprechend müssen Reaktionsmöglichkeiten und -zeiten ausgerichtet sein. Unsicherheit und Komplexität erschweren insbesondere längerfristiges, planvolles Entscheiden. Und schließlich ist die Welt in sich ambivalenter und widersprüchlicher geworden. Wir agieren in einer komplexen Welt, in der die Wirkungen und Zusammenhänge wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handelns nur sehr begrenzt überschaubar und steuerbar sind – und dennoch und gerade deshalb müssen Organisationen mit einer längerfristigen Perspektive gesteuert werden.
- **Werte konkurrieren mit Zahlen.** Mit den immer dringlicher werdenden Aktionslinien der Weltgemeinschaft (Stichwort: Klimawandel) hat sich der Wertewandel in der Gesellschaft beschleunigt. Der allumfassende Anspruch der Gesellschaft an die Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Handelns lässt sich nicht mehr ignorieren. Wir beobachten eine wachsende Diskrepanz zwischen eigentlichen, sachdienlichen Erfordernissen und einzelbetrieblichen bzw. individualistischen Kosten-Nutzen-Abwägungen und Entscheidungen der Unternehmen.

<sup>4</sup> Konstatiert wird zudem eine mangelnde Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft; stattdessen herrsche wechselseitiges Desinteresse, teilweise sogar Antipathie (vgl. Leipprand et al. 2012: 4).

<sup>5</sup> Vgl. aktuell und zusammenfassend zu dem aus den 1980er Jahren stammenden Konzept VUCA: Probst und Bassi 2014.



- **CSR-Aktivitäten haben häufig nur mehr Feigenblatt-Funktion** und sind nicht in zentralen Vorstandsbereichen angesiedelt. Schlüsselfragen der Corporate Social Responsibility bleiben unbeantwortet: Werden die globalen Herausforderungen in zwingend notwendige Entscheidungen und Handlungen umgesetzt? Schlagen sie sich nieder in beobachtbarem Verhalten und in den hierfür notwendigen Steuerungssystemen? Ist Nachhaltigkeit zum Beispiel ein Ziel, das sich in verstärkten Bemühungen um Wiederverwertbarkeit von Produktkomponenten umsetzt und vom Markt honoriert wird? Kreiert ein Unternehmen ernsthaft einen Public Value, der sich beziffern lässt, und ist das ein dezidiertes und gestaltetes Ziel? Der Druck auf die Entscheider in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft steigt.
- **Bestehende Rollenverteilungen geraten aus den Fugen.** Die Netzwerkgesellschaft mischt sich in das Wirtschaften ein. „Prosumenten“ lassen die Grenze zwischen Konsumenten und Produzenten verschwimmen. Sie verlangen nach aktiver Teilnahme im Innovationsprozess. Unternehmen und Konsumenten vernetzen sich, Privatpersonen handeln mit Waren auf virtuellen Plattformen. Individuelle Ideenverfechter gründen Start-ups und mobilisieren in kürzester Zeit online private Investoren für ihre Ideen. Wirtschaft und Gesellschaft durchdringen sich, beflügelt durch den einfachen Zugang zu Infrastruktur und Informationen.
- **Gültige Strukturen lösen sich auf.** Die allgemeine Auflösung bisher gültiger Strukturen betrifft nicht nur die Netzwerkökonomie, sondern auch die Gesellschaft in ihrem sozialen Gefüge. Eine inzwischen stark gespaltene Gesellschaft findet in der Vernetzung ihre individuelle Rückversicherung. Interessengruppen bedrängen Solidargemeinschaften, zeitlich begrenzte Verbindungen ersetzen langfristige Verpflichtungen. Das selbstbestimmte Leben als Ziel zieht die eigene Multioptionalität der Loyalität zum Arbeitgeber vor. Gesellschaftlicher und unternehmerischer Kitt sind gemeinsam geteilte Werte, die sich immer wieder neu konfigurieren, und Ziele, die in Bewegung sind. Die Autorität von Institutionen wird hinterfragt. Partikuläre Interessengemeinschaften beeinflussen kommunale Entscheidungen. Machtstrukturen bilden sich neu. In der Netzwerkgesellschaft steigen sowohl das Partizipationsbedürfnis als auch der Anspruch an die Gestaltungsfreiheit der eigenen Lebensform.
- **Die Netzwerkgesellschaft demokratisiert Wissen.** Globale und digitale Verfügbarkeit bewirken eine sektorenübergreifend steigende Wissensintensität und weitreichende Demokratisierung des Wissens. Damit entkoppelt sich Wissensakquisition zunehmend von formalen Bildungssystemen. Dank attraktiver Zugänge (sharing, streaming, gaming ...) und erweiterter Kommunikationskanäle (Chat, Social Media, WhatsApp ...) verbinden sich Informationen mit Emotionen und Interessen der Community. Wissen diffundiert über zahlreiche neue For-

mate in die Gesellschaft und wird zunehmend zur Macht vieler. In der Netzwerkgesellschaft gewinnt derjenige, der sein Wissen mitteilt, gegenüber demjenigen, der es zurückhält. Gleichzeitig führt diese steigende Transparenz der Informationen und des Wissens zu einem erhöhten Legitimationsdruck öffentlich exponierter Personen. Gesellschaftliche Resonanz erfolgt in Echtzeit und ohne Rücksicht auf die publizistischen Gütekriterien institutioneller Absender.

- **Der Flexibilisierungsdruck steigt.** Die rasant wachsende internationale Verflechtung und Arbeitsteiligkeit in der globalen Wertschöpfung führen zu einem raum- und zeitübergreifenden Anpassungsdruck in den Unternehmen und in der Folge in den Privathaushalten. Die Flexibilisierung von Arbeit in ihren räumlichen, zeitlichen und strukturellen Dimensionen steht in enger Interdependenz mit einschneidenden Veränderungen unserer Produktions- und Arbeitstechnologien. Die Formen der Leistungserbringung werden dadurch stark beeinflusst. Arbeitsteilung, Autonomie und Entscheidungsfreiheit des einzelnen Mitarbeiters sowie die erforderliche Ausgestaltung führungsseitiger Entscheidungen und Dispositionen sind im Umbruch. Gleichzeitig bieten sich damit völlig neue Optionen der Stadtgestaltung, zum Beispiel durch urbane Produktionskonzepte und veränderte Mobilitätsströme.
- **Grundlegend neue Geschäftsmodelle entstehen.** In der Netzwerkgesellschaft werden ganz neue und andere Geschäftsmodelle möglich. Diese durch Vernetzung und Digitalisierung geprägten Möglichkeiten verändern große Bereiche unserer Volkswirtschaft und stellen bisherige Branchenkompetenzen, Ertragsmöglichkeiten, Ressourcenkombinationen, Erwerbsbiographien und Leistungsprofile grundlegend infrage. Neue Marktakteure erfinden auf Grundlage der Vernetzung die Spielregeln ganzer Branchen neu.



## Generationenkonflikt zum Werteverständnis von Arbeit

Eine junge, medienaffine Generation praktiziert bereits die soziale Vernetzung, die der Forderung nach Informationstransparenz und Wissenswettbewerb entspricht – und prallt im Büro auf zwei Generationen, die noch im Modus der Industrialisierung ausgebildet und unter starkem Wettbewerbsdruck am Arbeitsplatz sozialisiert wurden. Als Konsequenz zeichnet sich ein Generationenkonflikt ab, der sich nicht nur aufgrund der unterschiedlichen Medienkompetenz, sondern auch entlang eines unterschiedlichen Werteverständnisses abzeichnet.

Der berufliche Erfolg der Generation X und der Babyboomer beruht darauf, dass sie sich und ihr Lebenskonzept häufig den Arbeitsanforderungen untergeordnet haben. Bei Mehrbelastung führt diese Abhängigkeit zu Frustration, was in minderer Leistungsfähigkeit und mangelnder Wertschätzung resultiert und bis zur inneren Kündigung gehen kann.

Die Digital Natives dagegen sind unabhängiger. Sie spüren durch den Fachkräftemangel weniger Anpassungsdruck und fordern Partizipation auf Augenhöhe. Sie beurteilen Arbeitsaufträge nach Sinnhaftigkeit und persönlichem Lerninteresse und verlassen das Unternehmen, wenn sie beides nicht erfüllt sehen. Nicht zuletzt waren ihre eigenen Eltern bestes Vorbild dafür, wie wenig freudvoll und familienvereinbar ein Workaholic-Leben ist. Das Belohnungskonzept für die in der Industrieökonomie sozialisierten Fachkräfte (Babyboomer und Generation X) sind Machtbefugnisse und Privilegien.

Das Belohnungskonzept für die Netzwerk-Generation hingegen ist die aktive Mitwirkung an einem interessanten Projekt und die Wertschätzung der Community. So lehnen viele Digital Natives den Arbeitsethos der älteren Mitarbeiter ab, der auf der Grundlage von Fleiß und Gehorsam steht. Für sie zählen stattdessen Erfahrung und Respekt – auf Augenhöhe. Sie wollen schneller eigenverantwortlich arbeiten, statt kritischer Kontrolle wünschen sie konstruktives Feedback. Die Vorgesetzten der Generation X und älter, die weise genug sind, den jungen Fachkräften das zu ermöglichen, was ihnen selbst bisher im Arbeitsalltag verwehrt war, profitieren am Ende von einer souveränen Belegschaft, bei der es kein Lippenbekenntnis ist, dass Jung und Alt aktiv mitwirken, dass jeder mit seinen individuellen Fähigkeiten für die Gemeinschaft zählt.

## 2. Organisationale Einflussfaktoren

Der gesellschaftliche Wandel setzt sich in den Unternehmen fort. Organisationen befinden sich auf struktureller, prozessualer, kultureller und personaler Ebene in einem tief greifenden Umbruch. Theoretisch sollten Führung und Führungssysteme diesen wesentlichen Rahmenbedingungen angemessen sein. Praktisch bleiben sie hiervon jedoch häufig seltsam unberührt.

- Die Art, wie wir arbeiten und wo wir arbeiten, befindet sich im Wandel. Das Internet und digitale Technologien, allen voran auch die mobile Nutzung von Daten und Informationen, gestalten nicht nur unseren Alltag neu, sie führen auch zu tief greifenden Veränderungen in der Wirtschaft und in der Arbeitswelt: Im Kontext der Digitalisierung entstehen neue Formen der Interaktion von Menschen untereinander, aber auch mit Datenwelten und der physischen Umgebung. Das „Internet der Dinge und Dienste“ entsteht, das künftig Versorgungsleistungen im Alltag und Arbeitsprozesse dank einer Mensch-, Maschine- und Umfeldvernetzung kundenindividuell und automatisiert erfolgen lässt, und mit ihm bilden sich neue „smarte“ Services. Dies führt zu weitgehend digitalisierten Arbeitskonzepten und -prozessen. Nicht nur in den wissensintensiven Prozessen in Büro und Verwaltung, sondern auch in der Industrie und in vielen Dienstleistungsbereichen verändern sich durch die Digitalisierung Arbeitsinhalte und -formen. Roboter werden mit Menschen kooperieren. Neue Formen der Zusammenarbeit und der besseren Ergonomie werden entstehen, in den Fabriken, in der Logistik, aber auch in den personenorientierten Dienstleistungen. Das „Internet der Dinge“ zieht auch zunehmend in produzierende Prozesse ein und realisiert dort auf der Basis sogenannter cyber-physikalischer Systeme ganz neue Möglichkeiten individualisierter Produktionskonzepte und eine verstärkte kooperative Selbstorganisation der Mitarbeiter.<sup>6</sup> Was in hoch automatisierten Bereichen wie der Elektronikfertigung schon Standard ist, lässt sich mit den heutigen Möglichkeiten bis auf Losgröße-1-Bereiche übertragen. Sowohl die räumlich-zeitliche Distanz zwischen Führungsebene und Geführten als auch die Potenziale dieser vernetzten Selbstorganisation stellen präsenz- und kontrollorientierte Führungsmechanismen deutlich infrage.
- Die Automatisierung wird einen erheblichen Anteil an Arbeitsplätzen ersetzen. Die zunehmende Vernetzung von Angebot und Nachfrage hinsichtlich Lokalisierbarkeit, Auswertbarkeit und Kombinierbarkeit überall entstehender Kommunikations-, Positions- und Veränderungsdaten bietet nicht nur neue Geschäftsmöglichkeiten, die umfassend unter dem Schlagwort von „Big Data“ zusammengefasst werden, sondern sie wird auch die Organisationsprozesse weiter optimieren. Hier lohnt ein kritischer Blick: Es stellt sich die Frage, wer in Zukunft welche Arbeiten überhaupt noch erledigen wird.

<sup>6</sup> Vgl. Bauer und Hofmann 2014: 39.



Laut einer Studie der University of Oxford wird die Automatisierung bis zu 47 Prozent der Arbeitsplätze in Büro und Verwaltung, Dienstleistung und Verkauf ersetzen. Insbesondere die Algorithmen werden den Büro- und damit auch den Alltag der Führungskräfte verändern, weil sie in naher Zukunft aus sekundenschnellen Analysen Entscheidungen ableiten könnten. Neben Sachbearbeitungsvorgängen geraten insbesondere wissensintensive Tätigkeiten der Analyse, Synthese und Interpretation unter Druck; sie können möglicherweise durch intelligente Algorithmen bereitgestellt werden.

Auf Basis eines Rahmenvertrages können ganze Einkaufsabwicklungen und -entscheidungen automatisiert getroffen werden. Auch Marktbeobachtungen, Erfolgsmessungen und Analysen, heute noch durch das Management erstellt, könnte die intelligente Software aus vernetzten System- und Umfelddaten viel schneller in anschauliche Infographiken übersetzen und den entsprechenden Verantwortlichen in Quasi-Echtzeit aussteuern. Vermeintlich sichere Jobs werden so zunehmend substituier- und verlagerbar. Damit drohen auch Wissensarbeiter zu den Verlierern des technischen Fortschritts zu werden, die in bisherigen Rationalisierungsdiskussionen als weitgehend ungefährdet gelten.

- Die menschliche Arbeitsleistung bedarf einer Neudefinition. Die beschriebene Algorithmisierung und Automatisierung führt uns schonungslos vor Augen, wie intelligent inzwischen Sensoren und Softwares kommunizieren und wie wenig sich der Wissensarbeiter dagegen in seinen Fähigkeiten weiterentwickelt hat. Die Herausforderung ist nun, die Arbeitskräfte generell und die Wissensarbeiter im Speziellen mit den Systemen produktiv in Beziehung zu setzen.

Welche Fähigkeiten sie dabei als humane Wesen trainieren müssen, um sich gegenüber dem Algorithmus künftig zu qualifizieren, genau diese Definition und Qualifikation ist die zentrale Aufgabe, deren Lösung sich die Führungsriege nun annehmen sollte, um ihrer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern gerecht zu werden. Das bedeutet in Abgrenzung zu den Algorithmen nicht nur eine neue Definition dessen, was als Kompetenzen und Tätigkeit beim Wissensarbeiter verbleibt, sondern auch, welche Aufgaben Führungsgorgane nicht mehr und stattdessen zu erfüllen haben.

- Das Prinzip der Selbstorganisation könnte viel breiter greifen. Das Konzept der „Industrie 4.0“ als Idee der zunehmenden Vernetzung von Mensch und Maschinen sowie unterschiedlichster adressierbarer, kommunikationsfähiger Objekte im Sinne der Cyber Physical Systems birgt für Unternehmen Chancen, die in der zunehmenden Dezentralisierung und kleinräumigeren Ab-

stimmung aller Akteure liegen. Dies ermöglicht den Menschen (im positiven Fall) eine höhere Autonomie und Flexibilität – ohne dass es klassischer Anweisungen „von oben“ bedarf.

Wissensarbeiter in indirekten Bereichen, die aufgrund der Digitalisierbarkeit ihrer Leistungen und Zwischenprodukte zunehmend flexibilisiert arbeiten können, organisieren ihre Arbeit eigenständig und selbstorganisiert, zumal sie als Experten ihres Faches auch keiner disziplinarisch-fachlichen Anweisung mehr bedürfen. Brauchen solche Mitarbeiter überhaupt noch Führungskräfte oder regeln sie das nicht besser allein unter Zuhilfenahme leistungsfähiger Abstimmungs- und Kommunikationstechnologien? Ermöglicht in vielen Organisationen nicht längst eine steigende Zeitsouveränität von Mitarbeitern und Projektteams den Wechsel von der Anwesenheits- zur ergebnisorientierten Zeitkultur?

- Die Entgrenzung der Organisation weitet sich aus. Während die Organisationen des letzten Jahrhunderts noch durch klare zeitliche und räumliche Grenzen gekennzeichnet waren, lassen sich Organisationen der Netzwerkökonomie eher als offene Wertschöpfungsnetzwerke charakterisieren. Diese Netzwerke verbinden unterschiedliche Kompetenzen und ermöglichen den sehr flexibel eingebundenen Kooperationspartnern Win-win-Situationen. Das kann zum Beispiel einen zeitlichen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern bei einer produktionstechnischen oder logistischen Herausforderung bedeuten, weil in der Netzwerkökonomie die Erfüllung des Kundenwunsches höher rangiert als die Auslastung der eigenen Fertigungs- oder Mitarbeiterkapazitäten.

Das Netzwerken und die flexible Einbeziehung externer Spezialisten für bestimmte Projekte oder zeitlich befristete Kooperationen hat daher auch Auswirkungen auf die Inhouse-Beschäftigungsverhältnisse, auf Arbeitszeiten und Prozesse, die sich parallel zunehmend flexibilisiert aufstellen werden. Ressourcen werden „aus der Cloud“ engagiert. Führungslinien sind in diesen komplexer werdenden Netzwerk- und Organisationsmodellen notwendigerweise immer stärker gesplittet und mehrdeutig.

In vielen modernen Organisationsmodellen sind Weisungsbefugnisse für einzelne Mitarbeiter je nach Rollen auf verschiedene Führungskräfte verteilt. So wird es gerade in immer globaler arbeitenden Unternehmen üblich, ein- und derselben Führungskraft für eine bestimmte (örtlich nähere) Gruppe von Personen disziplinarische Führungsfunktion zu geben und im Sinne der internationalen Virtualisierung von Kompetenzen gleichzeitig weltweit verteilte Experten des Unternehmens fachlich zu steuern, während deren disziplinarische Führung wiederum einer vor Ort agierenden Führungskraft obliegt – eine Situation, die nicht nur die Führungsspannen

als solche dramatisch nach oben treibt, sondern – wie alle matrixähnlichen Strukturen – sehr häufig an ungenauen Verantwortlichkeiten und Loyalitätskonflikten zu scheitern droht.

Steuerung erfolgt immer öfter über lateral aufgestellte Einheiten, die häufig Verantwortung für Wertschöpfung übernehmen, auf die sie keinen einfachen disziplinarischen Zugriff haben. Zudem werden anspruchsvolle Aufgaben zunehmend in bereichsübergreifende Projekte verlagert.

- Geschwindigkeit zählt. Für die digitale Wertschöpfung sind die bisherigen Organisationsabläufe zu langsam. Die lineare Wertschöpfung der Industriekultur, wonach ein Unternehmen von der Erstellung bis zum Vertrieb seiner Produkte in hoher Fertigungstiefe die gesamte Wertschöpfung abdeckte, erfolgt heute durch IT- und Kommunikationsschnittstellen stärker kundenorientiert, automatisiert und in Partnerschaften verzweigt. Die im digitalen Kontext messbare Marktresonanz bedeutet für Anbieter von Produkten, Services, Informationen und Medien, dass sie die Nähe zum Konsumenten künftig über dessen inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Kontext aufbauen müssen, was eine zunehmende Vernetzung der Unternehmen nach außen bedeutet. Die an Unternehmen herangetragenen Kundenanforderungen verlangen hohe Flexibilität und Innovationskraft. Dies erschwert langfristige Planungen und erfordert einen flexiblen Haushalt an Kompetenzen.
- Eine neue Kultur des Teilens entsteht. Kooperation, Offenheit und das Teilen von Ressourcen werden im Zentrum zukünftiger Wertschöpfung stehen. Wenn die Anreize stimmen, kann die digitale Informationstransparenz auch intern helfen: Die Transparenz von Prozessen, Daten und Fakten verhindert Doppelarbeit, sichert Vergleichbarkeit und sensibilisiert dafür, Zusammenhänge zu erkennen und Projektverläufe für eine effizientere Kollaboration nachvollziehbar zu machen.

Die technische Infrastruktur der transparenten Kommunikation gibt es längst. Die Social Business Softwares nutzen Microblogging und firmieren zum Beispiel unter Namen wie Jive, Yammer, Sharepoint oder Communote. Hier ist es vor allem die Verbindung von sozialer/privater und geschäftlicher Kommunikation, die den Unternehmen und Sozialpartnern noch Schwierigkeiten bereitet. Schon längst könnte der Zugang zur technischen Infrastruktur, zu den Arbeitsmaterialien und Kollegen so selbstverständlich und simpel wie eine Google-Suche sein.

## Die Schizophrenie des Führens: Das Zwei-Welten-Modell

Das klassische, autoritäre Selbstverständnis versteht Führung als Durchsetzen von Zielen. Ihm liegt die Annahme zugrunde, dass sich Veränderungen gezielt steuern lassen. Grundlage dieser Überzeugung ist die Vorstellung, dass die Beteiligten ein gemeinsames Bild von diesem Ziel haben, dessen Vorstellung sich über Daten und Fakten für alle gleichermaßen als evident und vernünftig erweist. Dieser klassisch-betriebswirtschaftlichen Sichtweise, die unterschiedliche lokale Rationalitäten aufseiten der Beteiligten ausblendet, folgen noch immer die meisten strategischen Berater, viele zahlenfixierte Controller und alle dazugehörigen datengetriebenen Steuerungssoftwares.

Auch der Machbarkeitsglaube von Individuen, die unter dem Druck der Eigenverantwortung für ihr Schicksal stehen, wirkt auf die stringente Zielverfolgung ein. Noch gravierender als der partielle Rückfall in alte Verhaltens- und Hierarchiemuster wird sich im Transformationsprozess jedoch die Zahlen- und Faktengläubigkeit auswirken. Aufgrund der ständigen Reportpflicht großer Aktienkonzerne und der verbesserten Datenerhebung in quasi Echtzeit sind Managemententscheidungen „objektiven“ Planungslagen und permanenter Erfolgskontrolle ausgesetzt – sofern nicht bereits die Software und der Algorithmus selbst die Entscheidungen fällen.

Die andere Weltsicht versteht Führung als Diskussionsangebot bei der Suche nach der bestmöglichen Lösung (für alle). Das eine Bild oder den einen Plan gibt es nicht mehr – die Lösung entsteht erst aus den vielen Vorstellungen und Bildern der am kollaborativen Gruppenprozess Beteiligten. Durch die intendierte Partizipation sind alle in der Verantwortung und bleiben auch nach der Lösungsfindung motiviert für die Durchführbarkeit und Realisierung. Die Faktenlage ist der qualitativen Lösungsfindung untergeordnet und bleibt für die Entscheidung, Beibehaltung oder Korrektur des Zielkonsenses relevant.

Dieser zurückgenommene und diskursive Führungsstil entspricht dem Wunsch nach Mitbestimmung und der Absicht, das Eigenengagement der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Führungskraft sieht sich dabei bisweilen konträren Erwartungshaltungen gegenüber und muss ggf. selbst so manche eingefahrene Linie (die sie gegenüber den Mitarbeitern berechenbar machte) korrigieren. Das führt unweigerlich zu Unsicherheiten und Kollisionen. Die Führungskraft ist überfordert: Zum einen gilt es die alten Sehnsüchte nach Sicherheit, Status und Entlastung zu bedienen oder zu kompensieren, zum anderen geht es um die

Vermittlung einer diskursiven Arbeitsweise samt der Eröffnung neuer Chancen für möglichst jeden Einzelnen.

Wenn alle „mitgenommen“ werden sollen, muss sich die Führungsperson quasi „zerreißen“ und läuft Gefahr, als Protagonist des Wandels selbst unglaublich zu werden. Schreitet sie dagegen mit überzeugten Pionieren als Vorbild für die neue Arbeitskultur voran und unterstützt nur diejenigen, die willentlich mitziehen, droht die Abspaltung derer, die sich durch die Neuerungen schlechter gestellt oder überfordert fühlen.

Es bleibt sorgfältig zu prüfen, ob dieser konsensuale Führungsstil für alle Abläufe und Wissensarbeiter der geeignetste ist. Wie stark sich der neue Führungsstil zurücknimmt, hängt mit der Organisationsform, ihrer Belegschaft, dem Spezialisierungsgrad, der Kunden- bzw. Marktausrichtung und dem Grad der digitalen Vernetzung zusammen.

Obwohl die Führung mit vorgegebenen Lösungen weder der insgesamt reduzierten Planbarkeit noch dem emanzipierten Gesellschaftsbild entspricht, kann sie für schnelle Entscheidungen in bisher hierarchischen Strukturen ihre Zweckmäßigkeit behalten. Mitarbeiter, die autoritär sozialisiert wurden, fragen nach Zuständigkeiten und eindeutigen Führungsimpulsen. Freude an der Verantwortung ist keine anthropologische Konstante. Das Fehlen vorgegebener Lösungswege oder einer abgesicherten Methode für das Vorgehen bei komplexen Fragestellungen verlangt nach Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten, nach fachlicher Erfahrung und kreativer Flexibilität, die sich mit dem Wechsel des Führungsstils nicht einfach einstellen.

Hierarchisch legitimierte Führung, die auf der Durchsetzung von Zielen basiert, kann unter bestimmten Umständen also weiter sinnvoll sein. Noch mehr: Ein plötzlicher Wechsel hin zu einem partizipativ-transformationalen Führungsstil kann in einem autoritär sozialisierten Kontext zu einer erheblichen Verschlechterung der Gesamtperformance führen. Es wird also auch in Zukunft eine – kontextbestimmte – Berechtigung für beide in diesem Papier konturierten Führungswelten geben.

### 3. Personenbezogene Anforderungen

Die Veränderung von Gesellschaft und Organisationen steht in einer Wechselwirkung mit den Veränderungen der Menschen in den Organisationen. Arbeitsplätze sind vielerorts Lebensräume für Menschen geworden, an denen sie auf ihre gewohnten Freiheiten nicht mehr verzichten wollen. Die Generation Y bietet einen Vorgeschmack auf das, was da kommen wird: Selbstbewusste, zielorientierte Menschen, die sich mit hohen Erwartungen an Gestaltungsfreiheit, Eigenverantwortung und Entlohnung an die Arbeit machen.

Auch die Menschen in den Organisationen haben sich verändert. Der Teil der Belegschaft, der guten Willens am Morgen sein „Gehirn am Werkstor“ abgibt, schrumpft. Die Zahl der Menschen, die sich hingegen weigern, Arbeit nicht auch als Teil des Lebens zu sehen, steigt. Dies hat für die Führung von Menschen wesentliche Auswirkungen.

- Personalinstrumente unterstützen Partizipationserwartungen. Mit dem Einzug von Aufwärts- und 360-Grad-Feedbacks ist personenbezogene Leistungsbewertung längst keine Einbahnstraße mehr. Der Anspruch an Führung verwirklicht sich in den Partizipationsinstrumenten eines modernen Personalwesens. Mitarbeiterbefragungen, Feedbacks und Teamrunden nivellieren wirksam unliebsame Asymmetrien in den Führungsbeziehungen. Damit ist der Versuch unternommen, Leistungstransparenz auf allen Ebenen zu schaffen.<sup>7</sup> Neben den unternehmensbezogenen haben auch die privaten Handlungsoptionen der Menschen zur Reduzierung der Asymmetrie hierarchischer Führungsbeziehungen zugenommen.
- Die Steuerung von Wissensarbeit wird anspruchsvoller. Der Siegeszug der Wissensarbeit hat für die Steuerung der Wertschöpfung eine Reihe unbeantworteter Fragen aufgeworfen. Die Qualifikations- und Tätigkeitsmuster heutiger Wissensarbeit und die technischen Möglichkeiten vernetzter Kommunikation mittels sozialer Medien fördern laterale Koordination und Kooperation, zunehmende Projektorganisation und Temporabilität von Arbeitsbezügen. Die Eigenständigkeit erfolgreicher Wissensarbeiter stellt die klassischen Steuerungsinstrumente auf eine harte Probe. Die kontextuelle Einbettung des Wissens erschwert die Zielsetzung und -überprüfung. Schon Peter Drucker formulierte: „Der Wissensarbeiter ist der, der als einziger in der Organisation weiß (und beurteilen kann), ob er seine Sache gut gemacht hat.“ Das bedeutet im Umkehrschluss: Nicht die fachliche Beurteilung durch die Führungskraft kann in dieser Führungsbeziehung im Vordergrund stehen, sondern die Orientierung, das Sparring, die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander sind hier die wesentlichsten Führungsaufgaben. Und: Die Steuerung von Wissensarbeit ist auf eine angemessene Vertrauensbasis angewiesen.

<sup>7</sup> Thomas Sattelberger hat unlängst postuliert, dass sich Führungskräfte demnächst basisdemokratischen Wahlprinzipien stellen sollten – eine Umkehrung bisheriger Prinzipien der Führungskräfteentwicklung. [www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Themenwochen/Personalfuehrung/2014-01](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Themenwochen/Personalfuehrung/2014-01).





- Es wird wichtiger, Widersprüche auszuhalten und Rollen zu klären. Die komplexer werden, entgrenzten Organisationsmodelle führen auf der Personenseite zu mehrdeutigen Rollenzuweisungen, die steigende Anforderungen an die Ambiguitätstoleranz von Führungskräften und Belegschaften stellt. Es wird immer wichtiger, auch in widersprüchlichen Interessenkonstellationen wirksam handeln zu können und je nach Kontext bestimmte Rollen Aspekte in den Vordergrund zu stellen. Mitarbeiter eines anspruchsvollen internen Dienstleistungsbetriebes etwa müssen flexibel zwischen Service- und Kontrollrollen wechseln können.
- Für den Menschen im Unternehmen steigt der Qualifikationsdruck. Fach- und Führungskräfte-mangel führen ebenso wie der steigende Qualifikationsdruck zu einem intensivierten internen Wettbewerb des Wissens. Zwar wird die Dokumentation des Wissens mit dem jeweils persönlichen Absender an zentralen Schnittstellen immens wichtig, um das Wissen im Unternehmen zu halten. Doch macht es die sinkende Halbwertszeit des Wissens erforderlich, dass Qualifizierung schnell, dezentral und selbstorganisiert erfolgt. Kompetente Belegschaften sind immer häufiger Belegschaften, die sich selbstständig permanent weiterbilden. Insbesondere in jungen Branchen führt dies zu permanenten Verschiebungen von kompetenzbasierten Machtgefügen. Die Unterstützung der individuellen Befähigung der Mitarbeiter wird zur zentralen Führungsaufgabe.

Dabei ist fraglich, ob die Personalentwicklung oder die „People Manager“ in Matrixstrukturen tatsächlich noch über genügend Einblick in die jeweilige Arbeitsweise und inhaltliche Kompetenz verfügen, um eine adäquate Befähigung individuell zu gewährleisten. Top-down-verordnete uniforme Weiterbildungsprogramme erscheinen immer weniger zielführend. Am besten lernen gemischte Kleingruppen bei der gemeinsamen Lösungsfindung voneinander.

Die Feedbackkultur der Digital Natives und die Möglichkeit, Referenzen bis in die sozialen Netzwerke zu kommunizieren, bindet nicht nur die Qualifikation der Wissensarbeiter unweigerlich an das Individuum. Diese Anforderung wird noch unterstrichen durch die immer größere Dringlichkeit einer tatsächlich lebenslangen Mitarbeiterentwicklung, die ebenfalls individualisierte Förderung und Formate benötigt und im täglichen Tun verankert sein muss.

- Der Wunsch nach Selbstverwirklichung endet nicht mehr am Werkstor. Die Ansprüche an die Organisation und Führung von Arbeit steigen kontinuierlich, wenn Menschen ganz im Sinne raumgreifender Ideologien der Selbstverbesserung das Lebensglück in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen. Hierzu gehören auch steigende Erwartungen an die eigene Wirksamkeit in

den Organisationen. Die Bewertung von Arbeit nach ihrer Persönlichkeitsförderlichkeit ist kein Privileg von Höchstqualifizierten mehr.

Die selbstbewusste Gestaltung der Work-Life-Balance schließlich geht immer häufiger mit einer Posteriorisierung beruflicher Aspekte des Lebens einher. Insbesondere die Generation der Digital Natives stellt klassische Autoritätsmuster und Werte zunehmend infrage. Teilhabe und Beteiligung sind Forderungen, die auch in anderen gesellschaftspolitischen Ebenen gefordert und praktiziert werden.

## Schlüsselherausforderungen für Führung und Führungssysteme

Die Zeiten, in denen Führungskräfte in klar definierten und eng umgrenzten Räumen einer eindeutig mandatierten Weisungsbefugnis anhand eindeutig formulierbarer Ziele agieren konnten, sind endgültig vorbei. Die wesentlichen Bestimmungsstücke des klassischen Führungsmodells stimmen nicht mehr.

- Die veränderten Rahmenbedingungen des Führens erschweren eine strategische Gesamtorientierung der Organisation. Auch die Führung der Führung gerät in der VUCA-Welt zunehmend in eine Orientierungskrise. Gleichzeitig wird Führung in dieser Welt wichtiger denn je.
- Führungskräfte sind zunehmend mit Aufgaben konfrontiert, in denen sie keine eindeutige Weisungsbefugnis mehr haben, gleichwohl aber für die Leistungen anderer verantwortlich sind. Hierzu gehören insbesondere die bereichsübergreifenden Projektaufgaben, in denen Interessengruppen und deren Handlungen auf ein gemeinsames Projektziel orientiert werden müssen.
- Die Krise der strategischen Planung ist auch eine Krise der Zielsysteme in Organisationen – und damit eine Krise der Führung. Organisationales Lernen hat vielerorts aufwendige Planungs- und Zielsetzungssysteme ersetzt.
- Die Partizipations- und Steuerungsansprüche von Menschen und Mitarbeitern in Unternehmen erlauben kaum mehr asymmetrische Führungsbeziehungen im klassischen Sinne.
- Führung kann kaum mehr im Alleingang stattfinden. Erfolgreiche Führung ist Produkt kollektiver Entscheidungsfindung – allein schon, um angemessene Redundanzen für die Bewältigung der zunehmend komplexen Aufgaben zu schaffen.
- Mit der Entgrenzung der Organisations- und Arbeitswelt wird Führung an der Organisationsgrenze zur zentralen Herausforderung. Hierbei geht es zunehmend auch um das Einbeziehen von Interessengruppen von außerhalb der Organisation.
- Der Siegeszug der Wissensarbeit stellt asymmetrische Führungsbeziehungen und die damit verbundenen einseitigen Zielsetzungsprozesse auf eine harte Probe.
- Die Anreizsysteme sind im Umbruch. Handlungs- und Gestaltungsfreiheit, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Verantwortungszuweisung und andere Faktoren werden zur alternativen Währung, mit der Leistungen kompensiert werden.

## Vom Sonder- zum Normalfall: Interdisziplinäre Projektarbeit in sich selbst organisierenden Teams ist die Arbeitsform der neuen Arbeitskultur.

Der einfachste Weg, seine Belegschaft in die neue Arbeitskultur zu führen, ist eine freiere Form der Projektarbeit. Sie erfolgt jenseits des Tagesgeschäfts, denn sie soll neue Freiheiten in der Arbeitsweise ermöglichen und interessierte Mitarbeiter zu mehr Eigeninitiative und Unternehmergeist führen. Anhand übergeordneter Zielsetzungen werden Teams künftig selbst über Ressourcen, Fachkräfte, Honorare und Urlaubstage entscheiden und damit im offenen Wettbewerb mit anderen Teams stehen. Die Teamkollegen werden anhand ihrer inhaltlichen, strategischen und sozialen Kompetenzen ausgewählt und nach jedem Projekt von allen Mitwirkenden beurteilt.

Die Führungskraft koordiniert die Projektteams, liefert das Briefing, definiert den Rahmen, stellt Ressourcen und Budget. In ihrer Personalverantwortung für das Projekt stellt sie sicher, dass die Teamstruktur hinsichtlich Altersstruktur und Erfahrung gut gemischt ist, diskutiert mit der Gruppe Rahmen und Ziele des Auftrags und erfährt vom Team die persönlichen Leistungsziele des Einzelnen, die er in die Projektarbeit einzubringen plant. Diese Beiträge gleicht sie mit den Mitarbeiterprofilen und darin hinterlegten Zielvereinbarungen ab, so dass die Teammitglieder nicht nur für das Projekt, sondern auch für ihre eigene Entwicklung arbeiten. Die Führungskraft fixiert gemeinsam mit der Gruppe die Zeitplanung und zieht sich dann komplett aus dem Projekt zurück. Sie erstellt weder einen organisatorischen Ablaufplan oder eine inhaltliche Roadmap noch gibt sie eine bestimmte Methodik vor. Dies ist alles Aufgabe des Teams, das sich innerhalb des Rahmens selbst koordiniert und eigenständig Lösungen erarbeitet.

Das Team wählt seine eigene Teamleitung und entscheidet selbstständig, wo die Teammitglieder arbeiten, wann sie sich zu „Schulterblicken“ treffen und welche Methoden sie zur Lösungsfindung anwenden möchten. Die koordinierende Führungskraft bleibt als Ansprechpartner bei Rückfragen oder Problemen ansprechbar, sollte aber von sich aus bis zur Abschlusspräsentation nicht mehr einwirken. Eine Kontrolle über Arbeitsfortschritt und Leistungsbeitrag ist über die vernetzte Kollaborationsplattform ebenso möglich wie das Kommunizieren wichtiger Ereignisse oder Veränderungen an alle Projektpartner.

Die Führungskraft hat erstmals bei der internen Projektpräsentation des Teams die Möglichkeit, Feedback zu geben. Sie sollte dabei inhaltlich lediglich überprüfen, wie gut das Ergebnis sich mit dem Briefing deckt. Wichtig ist zu erfahren, welche Methoden sich bewährt haben und ob alle Teammitglieder ihren Zielvereinbarungen entsprechen konnten. Auch das offene Eingeständnis von Fehlern sollte seitens der Führungskraft als Lernkurve für alle respektvoll erörtert werden. Abschließend geben sich die Mitarbeiter gegenseitiges Feedback und hinterlegen eine abgestimmte Beurteilung in ihren virtuellen Profilen. Es steht dann der beurteilten Person frei, das Feedback samt Referenz auch in ihr Netzwerkprofil außerhalb des Unternehmens zu übertragen, um ihre Kompetenzen auch für andere Aufträge sichtbar zu machen und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten mit ihrer Person zu verbinden.

# Handlungsfelder

## 4. Konsequenzen für Unternehmen und Gesellschaft

Wir verstehen die sich drastisch verändernden Rahmenbedingungen des Führens auf gesellschaftlicher, organisationaler und personenbezogener Ebene als Aufruf, Führung und Führungssysteme neu zu verstehen. Für uns ergeben sich mit Blick auf die Zukunft drei Schlüsselfragen: Wie verändert sich Führung bereits heute? Wie wird sie sich heute und in Zukunft legitimieren? Und: Was kennzeichnet wirksame, zukunftsfähige Führung?

### Wie sich Führung verändert

Die erfolgreicherer Führungsmodelle der Gegenwart haben ihren Ursprung nicht mehr in den internationalen Business Schools, sondern im gesellschaftlichen Raum. Weil die Bedingungen des Führens innerhalb der Organisationen mit den Bedingungen konvergieren, die außerhalb der Organisationen, in der Gesellschaft, gelten, lohnt ein Blick auf die hier erprobten Modelle.

Eine neue, andere Form von Führung ist auf gesellschaftlicher Ebene vielerorts zu einem essenziellen Aspekt der Organisation des Gemeinwohls geworden. Durch sie formieren sich Interessengruppen, sie lässt gesellschaftlichen Mehrwert entstehen. Viele Menschen erleben in der informatisierten und vernetzten Gesellschaft inzwischen täglich, was die veränderten Konstellationen sozialer Gestaltungsmacht real bedeuten: Einzelne Gruppen können leichthändig die Interessen mächtiger Akteure außer Kraft setzen und selbst durch den Mobilisierungseffekt zur machtvollen Einheit werden. So wird Führung zur Organisation von zukunfts- und zielorientierten Aushandlungsprozessen, die inzwischen überall stattfinden können. Aus dieser Perspektive ist eben auch die nachhaltige Gestaltung des Familiensystems eine Führungsaufgabe.

Schränkt man den Blick hingegen auf die (vorwiegend betriebs- und organisationswissenschaftliche) Führungsforschung ein, so stellen wir fest, dass diese in den letzten Jahrzehnten eine Entwicklung entlang „Great Man Theories“, verhaltens- und transformationsorientierter Führungskonzepte hin zu eher kommunikations- und systemorientierten Ansätzen genommen hat – wobei hier häufig bereits beklagt wird, dass die Konzentration auf die Person des Führenden zu einer Vernachlässigung des ebenso relevanten, umgebenden Führungssystems einschließlich der gelebten Führungskultur geführt hat.<sup>8</sup> Sie alle aber unterliegen dem Irrtum einer grundsätzlichen „Steuerbarkeit“ von oben.

Die Frage, wie sich eine Organisation unter den veränderten Bedingungen führen lässt, ist eng mit der Vorstellung verbunden, wie sich eine Gesellschaft in ihrer Zeit und ihrem Selbstverständnis entsprechend steuern lässt. Betrachtet man durch die Jahre hinweg die Organisationstheorie

<sup>8</sup> Vgl. Reichwald und Möslein 2005: 4 ff.



und in ihrer Ableitung das jeweilige Führungsverständnis, verweisen diese auf Auffassungen von politischen Systemen über Gesellschaftsformen bis hin zu Erziehungs- und Bildungstheorien, die zeitgeschichtlich parallel auftreten. So verwundert es nicht, dass bereits in den 1970er Jahren autoritären Führungsstilen ihre Wirkkraft aberkannt wurde und man sich der Organisation als eigenständiges Ganzes widmete.

Auch die Kommunikation findet in den 1970ern eine neue Beachtung – zum einen, weil Büro- und Verwaltungsarbeiten zunehmen, zum anderen weil die Gesellschaft sich differenziert, emanzipiert und nach mehr Mitbestimmung verlangt. Entscheidungen und Sachverhalte werden öffentlich diskutiert. Stumpfes Obrigkeitsdenken und alte Abhängigkeiten werden infrage gestellt. Systemische Führungs- und Organisationstheorien, die in dieser Zeit entstehen, sprechen der Führungsperson ihre Vormachtstellung ab und erklären das Gesamtgefüge der Organisation zum eigenständigen Organismus. Mit ihren vielfach unkontrollierbaren Kommunikationsabläufen ist sie nun mitverantwortlich für das Gelingen oder Misslingen der Unternehmung. Mit der Verlagerung von der Führungsperson auf die Kommunikation (in) der Organisation wird erstmals der gestiegenen Komplexität Rechnung getragen.

Leider bedeuten diese Steuerungsversuche systemischer Organisation in der Praxis oft einen erhöhten Aufwand aufgrund der organisational angelegten Verlangsamung von Führungs- und Entscheidungsprozessen. Das ist besonders misslich, da der Fokus auf die Markt- bzw. Kundenbedürfnisse immer schnellere Anpassungen der Abläufe erfordert. Dezentrale, kundenorientierte Strukturen ermöglichen Teams mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Entscheidungsfähigkeit.

Die aktuelle Aufgabe der Führung ist es, den Wandel zu einer flexiblen und vernetzten Arbeitskultur einzuleiten, anzupassen und vorzuleben. Die Hauptschwierigkeit liegt dabei nicht in einer technischen Anpassung, sondern in der Weichenstellung zur kulturellen Akzeptanz.

In der Praxis reagieren Führungskräfte bereits heute auf die veränderten Bedingungen. Die Reaktionsmuster sind vielgestaltig. Sie reichen vom Bemühen, sich als postheroische Gestalter zu verstehen und zu handeln, bis hin zu inadäquaten Rückfällen in überkommene, aber gewohnte Verhaltensmuster. Hiervon legen eine Reihe empirischer Studien zur Zufriedenheit mit dem Handeln der Führungseliten in Deutschland beredtes Zeugnis ab.

## Der Clash der Generationen

Führungskräfte von morgen billigen den Entscheidern von heute zwar zu, dass sie hart arbeiten, halten diese jedoch für risikoscheu und zu sehr auf ihren Status bedacht. Das ergab das Global Perspectives Barometer 2014 des St. Gallen Symposiums in Zusammenarbeit mit dem GfK Verein<sup>9</sup>. Eine Vielzahl der Befragten aus 107 Ländern wünscht sich von den Entscheidern in Politik und Wirtschaft mehr strategischen Weitblick und gesellschaftliche Verantwortung.

Die Studie ist keine Pauschalabrechnung mit der älteren Generation, sie liest sich eher wie ein Coaching-Gespräch für die Führungselite: Oft geht es um wahrgenommenes Führungsversagen der derzeitigen Führungskräfte. Anhand von Beispielen und Metaphern werden falsche strategische Prioritäten, schlechte Personalentwicklung, handwerkliche Schnitzer und wenig nachhaltiges Handeln kritisiert, aber auch konkrete Handlungsempfehlungen gegeben.

Diese kritische Sicht der Leaders of Tomorrow spiegelt sich auch darin wider, dass 61 Prozent der Befragten angaben, Regierungen und Verwaltungen würden mit ihren Entscheidungen bei wichtigen Themen „oft“ versagen. Auch Unternehmer und Manager erscheinen in einem kaum besseren Licht: Beinahe die Hälfte hält deren Entscheidungen oft für falsch.

In vielen Unternehmen wird noch immer auf der Grundlage von Voraussetzungen geführt, die längst nicht mehr existieren. Das ermüdet. In Ermangelung an Vorstellungen darüber, wie erfolgversprechende Führungsmodelle aussehen könnten und wie sie konkret zu gestalten sind, greifen viele Führungskräfte auf bewährte Instrumente der klassischen Führungstheorien<sup>10</sup> zurück. Die eingangs erwähnte Führungslücke zwischen Führungs-/Steuerungsanspruch sowie dem Beharrungsvermögen der Systeme und der Menschen klafft immer weiter auseinander. Sie wird mit unzeitgemäßen Herrschafts- und Durchsetzungsansprüchen überbrückt und produziert so zunehmend problemgenerierende Lösungen.

Die so entstehenden Friktionen zwischen obsolet gewordenem, aber praktiziertem Führungshandeln und den neuen Erfordernissen hat weitreichende Folgen, die vielerorts sichtbar werden. Beispielhaft können folgende vier Reaktionsmuster stehen:

<sup>9</sup> Hierfür spricht – stellvertretend für eine Reihe aktueller empirischer Arbeiten – die vom GfK Verein und St. Gallen Symposium publizierte Studie „Global Perspectives Barometer 2014 – Voices of the Leaders of Tomorrow“ (2014), im Rahmen des 44. St. Gallen Symposiums „The Clash of Generations“.

<sup>10</sup> Schaut man heute in die Lehrbücher und Curricula der Betriebswirtschaft, dann scheint es, als seien viele Jahre Steuerungskritik und Systemtheorie zweiter Ordnung fast spurlos an den klassischen Führungskonzepten vorübergegangen.



- Ausblenden der Kontexte. Während die neuen Bedingungen eine verstärkte Hinwendung zu den außerhalb der unmittelbaren disziplinarisch zugeordneten Führungslinien fordern, findet ein Rückzug auf die eigenen „Zuständigkeiten“ als Gegenbewegung zu den Komplexitätszuwutungen von Kooperations- und Dialoganforderungen statt.
- Übersteuerung. Weil neue und angemessene Führungsmodelle noch keinen Eingang in die Verhaltensroutinen gefunden haben, macht man weiter wie bisher. Mehr noch: Weil die Ansprüche von allen Seiten eskalieren, wird übersteuert, gemonitort, reportet, durchgesetzt und Asymmetrie vorangetrieben, um Verunsicherung und Desorientierung zu kompensieren.
- Entscheidungsvermeidung. Die inzwischen beobachtbare Verantwortungsmüdigkeit und Entscheidungsvermeidung können als Ergebnis der Friktionen verstanden werden, die zwischen neuen Anforderungen und alten Handlungsmustern entstehen. Wenn das eigene, jahrzehntelang erfolgreiche Führungshandeln nicht mehr greift und das „Mehr-vom-Selben“ (Alten) nicht mehr funktioniert, dann treten irgendwann Ermüdungserscheinungen auf. Die Abwesenheit angemessener Gestaltungsleistung wird gern als moderne Kontextorientierung im Führen umetikettiert.
- Kollektive Beharrung im Führungskreis. Auch wenn einzelne Führungskräfte ihr Verhalten auf die neuen Anforderungen einstellen, bleibt das Führungssystem insgesamt unverändert. Die kollektive Beharrung ist oft Resultat beobachteten Scheiterns mutiger Handlungsorientierung Einzelner: Man hat gelernt, was passieren kann, wenn unliebsame Entscheidungen getroffen werden.

## Wie sich Führung legitimieren wird

Hierarchien werden künftig häufiger und wiederholt infrage gestellt. Führung legitimiert sich nicht mehr über einmal formal zugewiesene Rollen und Positionen, sondern sie ist heute und zukünftig einem permanenten Legitimierungsdruck ausgesetzt. Die Mechanismen der Legitimität von Führung sind darüber hinaus komplexer geworden. Sie hängen eng mit den oben dargestellten Herausforderungen zusammen: Gelingt es einer Führungskraft nicht, die Menschen über, neben und unter sich für die eigene Sache zu gewinnen, schwindet die Legitimität von Führung schnell. Wer ernennt und entlässt, befördert Führungskräfte in welche Positionen? Die Halbwertszeit nicht durch Leistung legitimierter Führung sinkt.



Viele Führungskräfte müssen heute die einstmals errungenen Führungsansprüche überhaupt zum ersten Mal gegenüber Mitarbeitern rechtfertigen. Führungskräfte werden sich zukünftig jedoch immer wieder beweisen müssen. Die Legitimität von Führung wird temporärer und sie speist sich verstärkt aus der Anerkennung im jeweiligen sozialen Interaktionsfeld. So lässt sich mit Autoren wie Scharmer bereits heute definieren, dass mit Führungskräften Menschen gemeint sind, die sich für die Schaffung von Veränderung oder die Gestaltung der Zukunft einsetzen, unabhängig von ihrer formalen Position in institutionellen Strukturen.

In der Weiterentwicklung werden dann Überlegungen nachvollziehbar, wonach sich das Team seine Führungsperson frei wählt und gemeinsam festlegt, welche inhaltlichen und sozialen Führungsqualitäten und welcher Verantwortungsbereich mit der jeweiligen Aufgabe verbunden sein sollte. Unnötig zu sagen, dass sich damit der Legitimationsdruck natürlich deutlich weiter verschärft. Das „demokratische Unternehmen“ funktioniert dann mittels wechselnder Mehrheiten und erlebt interne Wahlkämpfe. Natürlich wirft das die Frage auf, wie in diesen Mechanismen Verantwortlichkeiten auch längerfristig geklärt werden und wie relevante Unternehmensexterne, wie Shareholder oder wichtige Kunden, auf diese Wahlprozesse Einfluss nehmen können und sollen.

### Was wirksame, zukunftsfähige Führung ausmacht

Auf der anderen Seite der Führungslücke, jenseits der überkommenen Konzepte, stehen Ansätze und Modelle, die weitaus weniger konturiert und wohldefiniert sind als die bestehenden. Die Klage über die Unangemessenheit bestehender Ansätze ist laut, die Hinweise auf neue, gute Ansätze sind noch ganz leise. Was neue, unter den gegebenen Umständen wirksamere Führungs- und Gestaltungsansätze ausmacht, ist Gegenstand unterschiedlichster Forschungsaktivitäten. Gemein ist ihnen, dass sie keine einfachen Lösungen mehr anbieten. Die entstehende Welt neuer Führungsmodelle ist plural, multidisziplinär und situativ. Führung ist heute etwas ganz anderes als früher.

Im Folgenden skizzieren wir die für uns wesentlichen Funktionen einer „neuen Führung“, die kaum mehr als solche zu bezeichnen ist. Nun geht es nämlich eher um die Frage, wie soziale Systeme effektiv auf gemeinsame Ziele hin orientiert und wie die damit verbundenen Erwartungen der Beteiligten gestaltet werden können – um dabei klare Verantwortlichkeiten zu sichern. Wenn wir hier also unter den sich wandelnden Bedingungen von Führung sprechen, dann sind nicht mehr nur durch disziplinarische Weisungsbefugnis gekennzeichnete Beziehungen gemeint. Die erwähnte Erosion des Führungsbegriffs öffnet den Definitionshorizont auch für Steuerungsleistungen in sozialen Systemen, die nicht mehr auf einen explizit geregelten organisatorischen Rah-

men angewiesen sind: Verantwortungsvolle Gestaltung von Familie, Verein, Arbeitsgruppe oder lose geknüpftem Online-Netzwerk.

Zu bewältigen ist jedenfalls das bisher Unmögliche: Mehr an Komplexität bei weniger an Struktur und eine beschleunigte Reaktionsfähigkeit bei geringerer Planbarkeit. Wie die Quadratur des Kreises also, die vermeintlich Gegensätzliches dennoch in einem dauerhaften Spannungsverhältnis immer wieder austariert. Die folgenden Funktionen sind mit einem Anspruch auf Gültigkeit jenseits des jeweiligen Unternehmenskontextes skizziert. Obwohl Aktiengesellschaften andere Rahmenbedingungen aufweisen als inhabergeführter Mittelstand, Behörde oder Agentur: Menschen werden zukünftig in Gruppen nur dann noch Gemeinsames schaffen, wenn der Rahmen dafür stimmt – und gestaltet wird.

## Führungssysteme mit veralteten Kennzahlen

Betrachtet man die Praxis der Führungssysteme aus der Perspektive der realisierten Anreiz- und Steuerungssysteme, so dominieren gegenwärtig noch überwiegend klassische betriebswirtschaftliche Ziel- und Steuerungsgrößen. Entwicklungsorientierte, mitarbeiterorientierte Indikatoren werden kaum durchgängig definiert und kaskadiert. Es bleibt bei klassischen Größen der Umsatzentwicklung, der Qualitätsvorgaben und anderer profitabilitätsorientierter Steuerungsgrößen. Zwar findet sich in so manchem Unternehmensleitbild die Aussage, der Mensch sei die wichtigste Ressource – dies führt aber nicht zu einer konsequenten Aufnahme hierzu passender Steuerungs- und Zielgrößen über die einzelnen Hierarchiestufen hinweg.

Das Monitoring der betriebswirtschaftlichen Kenngrößen ist allgegenwärtig. Viele Führungsebenen in Produktion und indirekten Bereichen weisen einen deutlich gestiegenen, auch IT-technisch immer besser unterstützten Arbeitsaufwand für monatliches, wöchentliches oder gar tägliches Reporting klassischer Zielgrößen wie Umsatz, Fehlerrate etc. auf. Diese werden mit ständig wachsendem Aufwand verdichtet dargestellt und bedeuten daher zusätzlichen Verwaltungsaufwand – aber sie negieren eben die genannten „neuen“ Ziel- und Bewertungsgrößen. Zudem sorgen vielerorts übergroße Führungsspannen dafür, dass eine dediziert kommunikations- und entwicklungsorientierte Führung von Mitarbeitern gar nicht möglich wird. Wer 35 Menschen direkt führt, ist froh, die jährliche Runde der Pflicht-Mitarbeitergespräche irgendwie durchgeführt und dokumentiert zu haben.



- **Wirksame Führung findet in wirksamen Führungssystemen statt.** Aus systemischer Perspektive wissen wir, dass individuelles Führungshandeln in der Regel kongruent zum übergeordneten Führungssystem funktioniert. Soll also Führungshandeln verändert werden, ist die zeitgleiche Veränderung des übergeordneten Führungssystems entscheidend. Wir betrachten dabei nicht nur die Menschen, also die Führungskräfte auf den verschiedenen Stufen, wenngleich sie im Mittelpunkt stehen, sondern auch die Rahmenbedingungen und „Spielregeln“, die ihr Handeln strukturieren oder gar determinieren: Führungssysteme, die sich im Fall wirtschaftender Unternehmen, zum Beispiel über Zielvereinbarungs- und -bewertungssysteme, formalisierte Entwicklungsrahmen der Mitarbeiterentwicklung, Anreizsysteme, Führungsspannen oder auch Kommunikationsroutinen und -kulturen, zum Ausdruck bringen und wirksam sind für Motivation und Verhalten der Akteure. Bilden sie nicht das ab, was an Führungshandeln und prioritären Handlungsansätzen gefragt und gewünscht ist, laufen auch groß angelegte Veränderungsmaßnahmen ins Leere.

Solange eine Führungskraft mit 15 Mitarbeitern gerade einmal 30 Prozent ihrer Arbeitszeit als echte „Führungszeit“, also für Gespräche, Rückmeldungen, Orientierung verwenden darf und den Rest der Zeit mit operativer Sacharbeit verbringt und dann auch Führungsleistungen, wie zum Beispiel ein niedriger Krankenstand oder eine hohe Weiterbildungsbeteiligung, überhaupt nicht zum Gesprächsgegenstand des eigenen Beurteilungssystems werden, braucht man sich nicht zu wundern, wenn genau diese Orientierung sehr schnell in den Hintergrund gedrängt wird. Bisher folgen klassische Bewertungssysteme ganz überwiegend ertrags- und gewinngesteuerter Kennzahlen und Bewertungsverfahren.

Die Gestaltung des unternehmenseigenen Führungssystems ist integraler Bestandteil neuer, angemessener Führungsansätze. Diese Gestaltungsaufgabe ist multidirektional, sie stellt Struktur, Entscheidungswege und Zuordnungen in alle Richtungen infrage: Welche Struktur ist die geeignetere, um auf äußere Einflüsse reagieren zu können? Welche Struktur hält für alle Mitwirkenden die größten Entfaltungsmöglichkeiten bereit? Wie lassen sich Leistungserfolge messen und ihre Urheber erkennen? Erlauben die gesetzten Führungsspannen eine intensive Kommunikation und Auseinandersetzung mit den Geführten? Sind die Rollen- und Verantwortungszuschneite noch sinnvoll? Werden die als notwendig erachteten Kompetenzen auch systematisch gesucht, gefördert, und wird das dazugehörige Verhalten auch belohnt? Werden die Führungskräfte aufgrund dieser Kompetenzen gefördert? Fördern also unsere Anreizsysteme dieses angezielte Verhalten?

Insbesondere die Beziehung zum eigenen Führungskollektiv spielt eine wichtige Rolle bei der Gestaltung des Führungssystems. Die abgestimmte Koordination gesamtunternehmerischer Fragestellungen erfordert eine offene, feedbackintensive Kooperationskultur im Führungskollektiv.

- **Wirksame Führung bringt Verantwortung dorthin, wo sie hingehört.** Führung wird in der Praxis der „alten Welt“ oft lediglich anhand des überkommenen Kontinuums als „hart“ oder „weich“ kategorisiert. Beteiligung bedeutete dort meist Machtverlust, Delegation oft die Inkompetenz, es im Zweifel selbst tun zu können. In den neuen Führungswelten wird es, allein schon aufgrund der immensen Komplexität, die es in der Führung zu bewältigen gilt, essenziell, Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben dorthin zu bringen, wo sie hingehört: in die Hände des lernfähigen und ermächtigten Mitarbeiters. Die Steuerungsleistung dieser Führung erfolgt über ein ebenso anspruchsvolles wie rigoroses Monitoring der übergeordneten Ziele – und deren Kaskadierung. Die steigende Dynamik des Tagesgeschäfts erschwert diese Übersicht. Führung bekommt so die Funktion eines Gedächtnisses für das geführte Kollektiv, sie hat den gesetzten Aufgabenrahmen immer wieder im Führungssystem zu thematisieren und zu reflektieren sowie für die zugeordneten Mitarbeiter transparent zu machen.
- **Wirksame Führung ist rollenbewusst.** Komplexere Organisationsformen wie Matrixstrukturen erfordern von der Führung ein differenziertes und bewusstes Umgehen mit sehr unterschiedlichen und häufig in sich widersprüchlichen Rollenerwartungen. Die Einbindung in multiple Zuständigkeitslinien stellt hohe Anforderungen an die Führungskraft, sich selbst kritisch im Lichte ihres gesamten Führungssystems betrachten zu können. Deutschland hat im Gegensatz zu den Ländern des angloamerikanischen Raums keine Generalistentradition im Management.

Die Führungsrolle ist in vielen deutschen Unternehmen vor allem fachlich geprägt. Dass diese allein bei der Ausübung von komplexen organisatorischen und managerialen Steuerungsaufgaben nicht immer zuträglich ist, sollte inzwischen offenkundig geworden sein: Es geht zukünftig verstärkt um eine gute Balance von fachlicher, organisatorischer und persönlicher Führungsrolle. In den modernen Ansätzen der Führungskräfteentwicklung ist deshalb zunehmend die Rede von der vertikalen Entwicklung der Führungskraft, die im Gegensatz zur lediglich Kompetenzen anlagernden, horizontalen Entwicklung ein inneres Wachstum der Persönlichkeit der Führungskraft beschreibt.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Kegan und Lahey 2009.

- **Wirksame Führung ist Kommunikation.** Führen ist Einbinden, Befähigen, Vernetzen. Sieht man Führung im Verständnis der personenorientierten Führung insbesondere als die Ausgestaltung einer Führungsbeziehung, wird offenbar, dass im Zeitalter zunehmend mobiler, flexibilisierter Arbeit eine neue Balance für die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehung, der Nutzung technischer Kommunikationsmedien, das Ausbalancieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung erforderlich wird.

In der zunehmend flexibilisierten und virtualisierten Arbeitswelt werden Kommunikation als Arbeitsinhalt und Kommunikationsfähigkeit als Kompetenz zu Schlüsselfaktoren wirksamer Führung. Eine von der Bertelsmann Stiftung mit getragene, vom Fraunhofer IAO durchgeführte empirische Untersuchung heutiger und künftiger Anforderungen mit 3000 deutschen Führungskräften konnte dies aktuell sehr eindeutig herausarbeiten. Wo klassische arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen gemeinsamer Arbeitsumgebungen, wie persönliche Begegnung, informelle Kontakte, längerfristige Teamzusammenhänge, kurzfristige Absprachen und nebenläufige Wahrnehmung individueller Befindlichkeiten, wegfallen, wird Kommunikation zur expliziten, zeitaufwendigen Daueraufgabe, die vieles bewältigen muss: Koordination leisten, Austausch ermöglichen, Arbeitsergebnisse zuverlässig übermitteln, gemeinsame Kreativität ermöglichen, aber auch: Einbindung erreichen, das Gespräch und den Austausch nicht ins Stocken geraten lassen, Mitarbeiter vor zu großer Isolation und dem Abgleiten in zweitrangige Einzelaufgaben abhalten, Zugehörigkeitsgefühle erzeugen und Loyalität initiieren.

Danach gefragt, welche (Neben-)Wirkungen die zunehmende Virtualisierung von Arbeitsformen hat, nennen die Befragten (über unterschiedlichste Branchen und Unternehmensgrößen hinweg) zuvorderst den deutlich erhöhten Aufwand für Kommunikation und Koordination, der über verschiedenste Medien zu orchestrieren ist. Neben dem rein zeitlich massiv erhöhten Aufwand steigen die Anforderungen an Medien- und Inszenierungskompetenz für die adäquate Nutzung aller Möglichkeiten der Informationstechnologie, von Chats über Videokonferenzen hin zu sozialen Plattformen.

Nicht zuletzt obliegt es den direkten Führungskräften in diesen Konstellationen, die Vereinbarung, die Einhaltung, aber auch Anpassung gemeinsam verabschiedeter und verbindlich einzuhaltender Regelwerke verlässlicher Kommunikation zu moderieren, beispielhaft vorzuleben und auch durchzusetzen. Denn: Je flexibler die Arbeitssituation auf der einen Seite ist, umso größer ist die geforderte Disziplin aller Beteiligten auf der anderen Seite, diese (gemeinsam definierten) Regeln einzuhalten. Die hierfür notwendigen Kompetenzen und Techniken indes

werden kaum systematisch vermittelt und auch die üblichen Führungsspannen reflektieren diesen erhöhten Betreuungsaufwand in der Regel nicht.

- **Wirksame Führung realisiert Entwicklungsorientierung.** In der flexibilisierten Arbeitswelt sind Führungskräfte aufgerufen, zunehmend eigenständige Mitarbeiter im richtigen Maß zu fördern, anzuleiten, aber auch „freizulassen“, damit sie ihr Potenzial entfalten können und in ihrem Selbstverständnis als wertvolle Ressource glaubhaft unterstützt werden. Andererseits birgt die absehbare Entwicklung der Arbeitswelt, insbesondere die zunehmende Entgrenzung von Arbeits- und Privatwelt, auch neue Belastungen, die führungsseitig möglichst präventiv und mitarbeiterorientiert verhindert bzw. aufgefangen werden sollen. Die absehbar zunehmende Diversität von Mitarbeitergruppen in Bezug auf Alter, kulturellen Hintergrund etc. erfordert darüber hinaus eine Integrationsleistung, die häufig genug durch eigene Sozialisierungen der Führungshandelnden erschwert wird.

Mit dem Abgesang an die heldenhaften Führungsfiguren, die überall und jederzeit als begnadete Mikromanager auch die Aufgaben ihrer Mitarbeiter besser, schneller und kosteneffizienter erledigen konnten, wird Führung vor allem zur Befähigung der Mitarbeiter, eigenständige Lösungen zu entwickeln.

- **Wirksame Führung bietet Rahmensetzung.** Strukturvorgaben sollen Wissensarbeitern helfen, ihrem Denk- und Wirkungsraum einen Rahmen zu geben. Diese Rahmensetzung soll für Budgets und Timings sensibilisieren und unternehmerisches Denken fördern. Die Übertragung komplexer Anfragen und größerer interner Aufgaben in Projektbriefings schult die Kundenorientierung und definiert die notwendigen Kompetenzen für die Leistungserbringung.

Die Projektarbeit wird zum zentralen Anwendungsfeld der vernetzten Arbeitskultur unter konsensualer Führung. Die Unterstützung der Führungskraft ist organisatorischer und sozialer Natur. Sie orchestriert die Projektteams, behält die Mitarbeiterförderung und -entlastung im Auge, sucht Synergien und vernetzt Kompetenzen. Sie sichert emotionalen Beistand und hält den Arbeitsteams den Rücken frei, damit diese inhaltlich arbeiten können. Die Führungskraft selbst sollte sich inhaltlich zwar auskennen, sich jedoch nicht einmischen.

Die Lösung sollte aus Motivationsgründen allein aus dem Projektteam kommen, deren Beteiligte sich ihren jeweiligen Beitrag dann auch gegenseitig bezeugen. Die Verantwortung für die Kundenzufriedenheit wandert damit inhaltlich wie disziplinarisch (zunächst gefühlt) ins Projektteam, das sich nur bei Unklarheiten oder Problemen an die Führungsperson wendet. Die

Sicherstellung der nötigen Ressourcen, die Mischung der Kompetenzen und die präzise Vermittlung der Aufgaben bleiben im Verantwortungsbereich der Führungskraft, deren Ziel die individuelle Förderung bzw. Entlastung aller involvierten Mitarbeiter ist.

Die notwendige Bindung sichert ein Vertrauensverhältnis, das – unabhängig von physischer Präsenz – den individuellen Interessen der Mitarbeiter entgegenkommt und diese mit den Arbeitsaufgaben und Strategien der Unternehmensentwicklung abstimmt. Die Führungsleistung liegt in der verständlichen Übersetzung strategischer Unternehmensziele und ihrer sinnvollen Verbindung mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter. Für die Mitarbeiter bedeutet Führung die Befähigung, selbstbestimmt über ihre Grenzen hinauszuwachsen. Die individuelle Hinführung und das Vertrauen in den eigenständigen Erfolg des Mitarbeiters lassen Führungsperson bzw. -team und Mitarbeiter partnerschaftlich zusammenwirken. Im Anlernen zur Eigenständigkeit schlummern nicht nur große Potenziale für schwierige Leistungsprozesse. Die Befähigung der Mitarbeiter ist auch eines der wichtigsten Kriterien, um Bindung und Loyalität zu erzeugen.

## Führungsaufgaben

### Struktur

- Rahmen stecken
- Aufgaben ausschreiben
- Budgets verhandeln
- Timings ermöglichen

### Support

- Ressourcen organisieren
- Kompetenzen vernetzen
- Projektteams orchestrieren
- für Wohlergehen sorgen

### Strategie

- Kontexte erkennen
- Kompetenzen vernetzen
- Entwicklungen fördern
- Ziele vereinbaren



- **Wirksame Führung leistet Cokreation.** Stark beziehungs- und kommunikationsorientierte Fähigkeiten werden in Zukunft erfolgskritischer. Wissensintegration in diversifizierten Teams ist erforderlich, genauso wie ein Delegationsstil, der die zunehmende Eigenständigkeit der Mitarbeiter respektiert, ohne diejenigen außer Sicht zu lassen, die stärker angeleitet werden müssen. Ein wichtiger Anteil der Führungsarbeit liegt zukünftig darin, Themen, Strategien und Herausforderungen mit dem Team in Resonanz zu bringen, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Dabei wird das gemeinsame Experimentieren von Lösungen wichtiger.<sup>12</sup> Die Gestaltung gemeinsamer, inspirierender Kooperations- und Erfahrungsräume ist Grundlage für eine solche komplexitätsangemessene Führungspraxis.
- **Wirksame Führung gestaltet Erwartungen.** Wo nichts so beständig ist wie der Wandel, sind einerseits Orientierung und Identifikation, andererseits aber auch Zukunftsoffenheit und Anpassungsfähigkeit sowie das aktive Fördern neuer Ideen und Innovationen gefragt. Das stellt extrem hohe persönliche und strukturelle Anforderungen an überzeugende Führungsarbeit. Ein Schlüssel ist dabei der permanente, explizite Austausch über die wechselseitigen Erwartungen von Management und Team.

Es gilt, insbesondere in kritischen und turbulenten Arbeitsphasen eine offene Feedbackkultur zu gestalten und dauerhaft in Gang zu halten. Das funktioniert nur, wenn Mitarbeiter und Führungskraft insbesondere in Bezug auf strategische und unternehmenspolitische Themen auf einem ähnlichen Wissensstand sind. Die Mitarbeiter brauchen eine Vorstellung davon, wohin das Unternehmen steuert und in welchem Kontext ihre Arbeit steht, um einschätzen zu können, was sie idealerweise erwarten, beitragen und für sich daraus lernen können.

Die Lösung liegt in einer transparenteren Kommunikation der strategischen Planung, einem kontinuierlichen individuelleren Austausch über die wechselseitigen Erwartungen – auch in Bezug auf die persönliche Entwicklung – und allgemein in einer stärkeren Belohnung für unternehmerisches Denken.

- **Wirksame Führung ist Gestaltung von Veränderung.** Wenn die Organisationen in permanenter Bewegung sind, wird Führung zu Gestaltung von Veränderung. Besonders herausfordernd erscheint die praktische Umsetzung einer Führungsleistung, die einerseits Veränderungsbereitschaft fördert und Ideen stimuliert, Inspirationsleistung erbringt und Vernetzung und Austausch unterstützt, andererseits aber auch eine notwendige Stabilität und Identitätsstiftung erlaubt. Insbesondere für Führungskräfte im mittleren Management sind diese Anforderungen sehr ambitioniert. Es gehört zu den neuen Kernaufgaben der Führungskräfte, sich hier als „Ermöglicher“ zu verstehen.

<sup>12</sup> Vgl. Nink, Pressegespräch zum Gallup Engagement Index Deutschland 2013.

Gerade weil die Anforderungen an die Führenden zunehmend ambivalent, paradox und häufig nicht mehr im System einlösbar sind, ist „Am-System-Kompetenz“, also systemische Managementkompetenz, überlebenswichtig für das Führen unter den veränderten Bedingungen.

### Gegenüberstellung Organisationsqualitäten

Organisationen	bisher	künftig
Kontext	Industrialisierung	Digitalisierung
Markt	standortnaher Massenmarkt	globale, volatile Märkte
Fokus	Fertigungskompetenz, Auslastung	Kundenwünsche, flexible Allianzen
Struktur	hierarchische Ordnung	Netz („chaotisch“)
Richtung	top down	inhaltsabhängig veränderlich
Zweck	Aufgaben verteilen	Synergien zusammenführen
Bild	Verwaltungsapparat	lebendiger Organismus
Hindernisse	Bürokratie und Funktionäre	unklare Strukturen und Verantwortlichkeiten
Gefahren	Stillstand	Stress durch permanente Veränderung
Funktion	über Abhängigkeiten und Befugnisse	über Talente und Kompetenzen
Ideal/Ziel	alle eingliedern/mitnehmen	sich individuell entwickeln/emanzipieren

Plakativ dargestellt: Eine Vielzahl der bisher geschätzter Qualitäten von Organisation und Führung steht den neuen Ansprüchen an Kommunikation, Mitarbeiterführung und Kundennähe konträr gegenüber

- **Wirksame Führung ist adaptiv.** Die Führungswelt wird vielfältiger: Führen in und von Netzwerken gehört genauso dazu wie laterales Führen und das Führen in hierarchisch eindeutig geregelten Kontexten. Wenn fluide Netzwerke als das Organisationsprinzip unserer Zeit rigide Hierarchien unterwandern, dann hängt die Wirksamkeit von Führung vor allem von der Fähigkeit ab, das eigene Handeln kontextspezifisch zu reflektieren und zu adaptieren.

Wesentliche Kompetenzerfordernisse zu dieser Funktion umfassen einerseits ein reichhaltiges Repertoire an Dialog- und Führungstechniken und andererseits eine ausgeprägte Rollensicherheit, die es erlaubt, in wechselnden Kontexten jeweils adäquat zu führen.

## Was das für die Gesellschaft bedeutet

Das neue Führungsverständnis findet einen wesentlichen Treiber in der demokratischen und pluralistischen Gesellschaft. Führung in Organisation und Gesellschaft stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Das Recht auf freie Meinungsäußerung, eine möglichst direkte und inhaltsgetriebene Kommunikation, die ehrliche Feedbacks und das offene Ansprechen von Fehlern zulässt – das sind Errungenschaften einer gesellschaftlichen Entwicklung, die in der neuen Welt der Führung einen direkten Mehrwert schaffen. Global betrachtet wird diese Offenheit zwar durch die mögliche Informationstransparenz begünstigt, aber nicht jede Kultur wird diese Öffnung allen Beteiligten zugänglich machen können. Unsere überwiegend tolerante wie leistungsorientierte Gesellschaft hat den beschriebenen Führungsansatz eingefordert.

Führung als Befähigung des Geführten zu verstehen, meint auch, die gesellschaftliche Verantwortung, die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung von Mitarbeitern wie Bürgern flächendeckend zu fördern. Es ist fraglich, wie lange der Sozialstaat den aktuellen Lebens- und Versorgungsstandard in einem künftig überalterten Deutschland volkswirtschaftlich noch zu leisten imstande ist. Wir brauchen daher künftig Menschen, die mit mehr Eigenverantwortung und Souveränität ihr Leben in die Hand nehmen als bisher und die motiviert sind, für ihre Lebens- und Karriereziele einzustehen.



# Empfehlungen

## 5. Vorschläge zur Wegbereitung zukunftsfähiger Führung

### Was die Unternehmen für den Wandel tun können

Unternehmen haben in erster Linie die Aufgabe, für die neue Führungswelt förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Das betrifft die Ebene der Unternehmenssteuerung ebenso wie diejenige der Strukturierung und Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt. Die Ansatzpunkte sind äußerst vielfältig:

- **Den strukturellen Rahmen gestalten.** Insbesondere beim Design der Aufbauorganisation entscheidet sich, ob und wie moderne Führungsansätze überhaupt in die Praxis gebracht werden können. Aufgabenzuweisung, Führungsspanne und struktureller Gesamtaufbau des Führungssystems entscheiden maßgeblich über das, was in der Führungsarbeit an delegativem Führungsstil realisiert werden kann. Ist die Organisation am Kunden- und Wertschöpfungsprozess vorbei in einem überkommenen Organigramm erstarrt, erschwert dies die angesprochene Führungsleistung.
- **Anreize für die neue Führungswelt schaffen.** Zu einem funktionierenden Führungssystem gehören Anreizsysteme, die die neue Führungswelt zum Leben erwecken können. Wird Delegation, die Förderung von Eigenverantwortung und das Führen im Führungssystem nicht belohnt, so wird sich das Führungsverhalten im Zweifel nicht ändern. Wird es allerdings rein über die klassische Belohnung umgesetzt, wirkt der personenbezogene Anreiz dem erstrebenswerten Wir-Gefühl entgegen. Auch müssen diese Anreize nicht mehr lediglich materieller Art sein – das zeigt die Mehrzahl der aktuellen Studien ebenso –, Freiheit, Selbstbestimmung und Gestaltungsräume gelten auch bei Führungskräften als immaterieller Lohn. Ein wichtiger Ansatzpunkt für diese Empfehlung ist die entsprechende Anpassung der Instrumente der Leistungsbeurteilung im Unternehmen.
- **Kompetenzen auf allen Ebenen fördern.** Die Befähigung der Mitarbeiter und ihrer individuellen Weiterentwicklung zum emanzipierten Kollegen ist eine der Kernaufgaben der neuen Führung. Die Tendenz geht hin zu einem konsensualen Führungsstil, der eher moderiert und orchestriert, anstatt zu befehlen. Dieser Stil eignet sich, um Mitarbeiter stärker eigenverantwortlich arbeiten und im Sinne des Unternehmens mitdenken zu lassen. Er entspricht auch unserem gesellschaftlich längst praktizierten Menschenbild. Auch hierfür müssen die Unternehmen einen produktiven Rahmen schaffen. Aber auch aufseiten der Führung tut Kompetenzaufbau Not: Die erforderlichen Kompetenzen und Instrumente der neuen Führungswelt sind für viele Führungskräfte Neuland, auch wenn sie an den in den meisten Unternehmen gängigen Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen teilgenommen haben. Der inzwischen in vielen Unternehmen laufende Aufbau von Leadership Academies ist deshalb unbedingt zu begrüßen.



- **Den Rahmen für mehr Wissensteilung schaffen.** Die jahrelang praktizierte selektive Wissensweitergabe (an ausgewählte Schaltstellen) und die damit einhergehende Zurückhaltung von Information entlarvt sich als Selbstzweck einer hierarchischen Legitimation, die angesichts der alltäglich erfahrenen Informationsverfügbarkeit ihre gesellschaftliche Akzeptanz zunehmend einbüßt. Der Mitteilungs-, Dokumentations- und Kommentierungsdrang der Digital Natives zeigt, welche Vorteile sich aus einem freizügigen Teilen von Wissen, der gegenseitigen Nutzbarmachung, Verbesserungslust der Inhalte und offenen Wertschätzung des Absenders für die Interessen der nächsten Generation ergeben, die gleichzeitig als Kunden wie auch als Führungskräfte von morgen verstanden werden müssen. Zu diesem Zweck gilt es, Infrastrukturen einzurichten, zu öffnen und mit entsprechenden Policies nutzbar zu machen.
- **Offene Kommunikation ermöglichen.** Wer als Führungskraft im Sinne des Unternehmens agieren soll, benötigt Kontextwissen. Wer als Führungskraft seine Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung und selbstständigem Arbeiten anhalten möchte, muss dieses dafür nötige Wissen nicht nur kommunizieren, sondern auch dessen Verständnis gegenüber unterschiedlichen Adressaten sichern. Das beginnt mit der strategischen Begründung von Unternehmenszielen (warum gewisse Aufgaben sinnvoll sind), führt über anschauliche Infographiken, die den jeweils verantwortlichen Teams ihr Handeln und dessen Konsequenzen automatisiert und adressatbezogen abbildet, und endet bei der wechselseitigen Wertschätzung zu jeglicher Optimierungsinitiative.
- **Mensch und Maschine in den Prozessverbund überführen.** Besonders in der Verwaltung und in den Dienstleistungsberufen wird künftig das an Prozessoptimierung nachgeholt, was an Automatisierung in der Massenproduktion bereits greift. Führungskräfte werden ihre Mitarbeiter synergetisch mit den intelligenten Systemen der Prozessoptimierung verbinden müssen. Das geschieht nicht von selbst. Einerseits sollten Menschen beim Aufbau der entsprechenden Infrastrukturen beteiligt werden. Andererseits ist dieser Prozess qualifiziert zu begleiten mit Methoden, Instrumenten und Kompetenzentwicklungen.
- **Den Weg zur individuellen Befähigung bahnen.** Die Hauptmotivation wird in unserer individualistisch geprägten Gesellschaft nicht allein der Unternehmenserfolg sein. Ebenso wichtig ist, dass sich Mitarbeiter und Führungspersonen darüber verständigen, was der Einzelne für sich aus dem Projekt „mitnehmen“ und lernen kann. Die individuelle Förderung der Mitarbeiter greift jedoch unweigerlich in das Rädergefüge der Organisation ein, das die Mitarbeiter entsprechend ihrer Position gleichstellt und in seiner Anlage bis heute ein Obrigkeitsmodell samt

Top-down-Klassendenken abbildet. Einzelprivilegien erzeugen innerhalb der Ebenen Rechtfertigungsdruck und verlangen nach einer klaren Ordnungsstruktur, die im Grunde auf die individuelle Leistungsbemessung hinausläuft – die wiederum in ihrer Erhebung problematisch ist. Die Bedeutung einer zunehmend individuellen Förderung zeigt sich bereits in den Personalabteilungen, deren Fokus sich in den letzten Dekaden von der Personalstrukturierung über die Ergebnisorientierung nun stärker auf die individuelle Leistungssteigerung konzentriert.

- **Abkehr von vertikalen Karrieremodellen vorantreiben.** Die Karriereleiter als Anreizbild scheint endgültig überholt zu sein. Die vertikale Uniformität misst der Hierarchie mehr Bedeutung zu als den Arbeitsinhalten und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der jeweiligen Ebenen. Die Leiter suggeriert, dass es nur ein attraktives Ziel gibt, das aber gleichsam das Ende der Karriere bedeutet. Weder für viele junge Arbeitnehmer, die deutlicher eine Vereinbarkeit von Beruf und Karriere einfordern, noch für die älteren Mitarbeiter, die sich schon vor ihrem Austritt aus dem Berufsleben häufig verbrannt oder zurückgestuft fühlen, erweist sich die vertikale Fokussierung für das eigene Lebenskonzept als zuträglich.

Tatsächlich geht es vielmehr darum, die horizontale Beweglichkeit und Lernfähigkeit unter den Mitarbeitern zu sichern. Der Mitarbeiter braucht von Führungsseite möglichst individuelle Anreize und Angebote, um seine Kompetenzen immer wieder neu einzubringen. Das Arbeitsumfeld und der darin erlebbare Mix aus Kontinuität und Veränderungsbereitschaft können durch unterschiedliche Arbeitsformate und Begegnungen mit verschiedenen Menschen und Problemstellungen die Beweglichkeit der Mitarbeiter fördern und ihnen so auch innerhalb horizontaler Ebenen eine Weiterentwicklung ermöglichen.

- **Legitimation der Führung über Gestaltungsvermögen erzeugen.** Erfolgte diese Legitimation bisher als Top-down-Befugnis oder erwies sich als Fähigkeit und Wille aus der Führungskraft selbst heraus, so sollte die Gestaltgebungskompetenz künftig auch aus den entsprechend geführten Mitarbeitern heraus entstehen können. Die Veranlassung und auch die Heranführung an Gestaltung wird aufgrund des stetigen Anpassungs- und Flexibilisierungsdrucks zum relevanten Ergebnis, an dem die Führungskraft gemessen wird. Die Gestaltung selbst ist inhaltlich weit zu fassen. Sie kann von der Neu- oder Weiterentwicklung des Arbeitsinhalts über eine neue Arbeitsweise bis hin zur Optimierung der Mitarbeiterkompetenzen reichen. Sei es eine regulative, inhaltliche, kommunikative oder empathische Führungskompetenz: Gestaltgebung soll hier nicht nur auf ein erkennbares Resultat verweisen, sondern auch auf einen offenen Entwicklungsprozess, der, unterstützt durch viele in unterschiedlichen Rollen, zu einem gemeinsam erwünschten Ergebnis führt.

## Evolution der Personal- und Führungsansätze

Über die vergangenen Jahrzehnte haben allgemeine Managementtheorien und -schulen nach der Konzentration auf Strategien und Prozessoptimierung mittlerweile den Menschen als zentrales „Objekt“ der Führung entdeckt. Dies spiegelt sich bereits in den Agenden der Personalabteilungen, deren Fokus sich in den letzten Dekaden von der Personalstrukturierung über die Ergebnisorientierung nun stärker auf die individuelle Leistungssteigerung konzentriert:

### Fokusverlagerung Personalentwicklung

#### Organisation Personalstruktur

- Engineering aus betriebswirtschaftlicher Sicht
- systematischer Einsatz von „Humankapital“
- „Steuerungstillusion“

#### Strategie Ergebnisorientierung

- strategisches Management
- Orchestrierungskompetenz (die Regeln vom Jazz entwickeln sich durch achtsames Umgehen miteinander)
- interner Wettbewerb (Profit Center, ...)

#### Individuum Leistungssteigerung

- Mitarbeiterbefähigung
- individuelle Anreize
- All in one Leadership (Maatthias zu Boysen, Collective Leadership Institution in Potsdam)
- Verantwortungsübernahme durch Kollektive (Otto Schamer)
- gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion

So schreiben die Autoren der SIB-Studie zur Zukunft der Führung<sup>13</sup>, der wesentliche „Optimierungsansatz“ und das Subjekt der Führungs- und Managementanstrengungen sei, gerade angesichts der Zunahme der Wissensarbeit, der Mensch – mit allen seinen individuellen Bedürfnissen und Entfaltungspotenzialen. Damit wird reflektiert, dass spätestens mit der Zunahme der Wissensarbeit in absoluter Zahl und ihrem steigenden Wertschöpfungsbeitrag nicht mehr das Unternehmen, sondern die Mitarbeiter die Disposition und Verfügungsgewalt über die wichtigste Ressource haben: ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Vernetzung.

Allerdings setzt sich dieses Bewusstsein bisher vor allem im Kampf um den Gewinn der jungen Nachwuchskräfte durch: Alle aktuellen Befragungen von Personalverantwortlichen zeigen, dass derzeit das Thema „Recruiting“ ganz oben auf der Agenda ihrer Aktivitäten steht. Sich um die Mitarbeiter zu kümmern, die man schon hat, und vor allem, deren Motivation, Engagement und Entwicklungsfähigkeit zur wichtigsten Führungsaufgabe zu erklären, dies findet noch lange nicht übergreifend und systematisiert genug statt. „Retention“ und „Enabling“ ist auch als Führungsaufgabe noch deutlich unterentwickelt.<sup>14</sup> Umgekehrt zeigen aktuelle Studien und Ergebnisdarstellungen wie der Engagement Index von Gallup, wie wichtig das konkrete Verhalten von Führungskräften für die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter ist. Wir müssen uns immer klar vor Augen führen: Mitarbeiter bewerben sich bei Firmen – und kündigen Führungskräften.

Was lernen die Führungskräfte von morgen heute? Wir beobachten unterschiedliche Entwicklungen. Zum einen haben klassische Managementschulen und Ausbildungen wie der Master of Business Administration (MBA) immer noch einen starken Fokus auf mechanistischen, durchstrukturierten und eher kurzfristig orientierten Top-down-Führungs- und Managementkonzepten, die Führungsaufgaben generell für wirksam steuerbar erklären und entsprechende Problemlösetechniken vermitteln.

Zum anderen zeigen Diskussionen gerade im Umfeld neuer, innovativer Unternehmensgründungen ganz andere Führungsphilosophien, die sich zum Beispiel mit kollaborativen, cokreativen Führungskonzepten bis hin zur „gewählten“ Führungskraft auseinandersetzen. Deren Vermittlung und Anwendung sollte noch viel stärker gefördert werden. Dennoch darf nicht übersehen werden: Klassische, hierarchisierte Führungskonzepte dominieren noch immer – wenn sie sich auch zunehmend unangenehme Fragen gefallen lassen müssen.

<sup>13</sup> Vgl. SIB 2013: 3 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Armutat 2013: 11 ff.



## Welche politischen Maßnahmen hilfreich wären

Auch auf politischer Ebene bedeutet zeitgemäße Führung vor allem, einen Gestaltungsrahmen zu definieren. Um den steigenden partizipatorischen Bestrebungen unserer Demokratie zu entsprechen, sollten Bürger und Interessenverbände innerhalb eines klar gesteckten Rahmens mehr Spielraum für Eigeninitiativen und gemeinsam abgestimmte Verbesserungsmaßnahmen erhalten. Hier bedeutet das Zulassen und Aushalten von mehr Bürgerbeteiligung „neue“ Führung und mehr moderierende und orchestrierende Fähigkeiten.

Mehr Führung, Transparenz und sogar Autorität erfordert allerdings die Rahmensetzung in Bezug auf die Spielregeln der Involvierten und auf die Konsequenzen im Falle einer Übertretung dieser Rahmensetzung. Hier bedeutet Führung die genaue Definition von Überlassung, Bevollmächtigung und Verantwortung für die erwachsenden Veränderungen in ihrer rechtsstaatlichen, freiheitlich-demokratischen wie gesamtgesellschaftlichen Konsequenz. Das heißt, Führungsaufgabe des Staates ist es insbesondere, die neuen Gestaltungsaufgaben sowie deren Spiel- und Wirkungsräume an Umfeldveränderungen anzupassen.

- **Der Staat sollte Eigeninitiative fördern.** Die Haushaltskassen schrumpfen, obwohl infrastrukturell und bedingt durch die Überalterung mehr Investitionen gefordert wären. Die Verteilung der Budgets auf unterschiedliche Zuständigkeiten entfernt sich nicht nur von der Lebenswirklichkeit der Menschen, sondern verkompliziert häufig eine schnelle und unbürokratische Unterstützung. Bürgerengagement ist ein wichtiger Schlüsselfaktor: Menschen, die im Mikrokosmos ihres Quartiers für mehr Lebensqualität sorgen wollen, müssen für geringfügige Maßnahmen oft auf mehreren Ämtern vorstellig werden oder erhalten bei „illegaler“ Selbsthilfe, wie etwa der Befestigung einer losen Gehwegplatte, von der zuständigen Behörde einen Verweis.

Genau diese Spielräume, die sich bis hin zur Frage der privaten Flüchtlingsaufnahme erstrecken könnten, bedürfen eines politisch neu gesteckten Rahmens mit klaren Verantwortlichkeiten. Wenn der Staat die heute übliche Versorgung für die Zukunft nicht garantieren kann, sollte er jetzt Menschen in ihrem sinnvollen Tun für die Gemeinschaft unterstützen.

- **Der Staat sollte die neue Führung selbst vorleben.** Das hieße, die Führung in Behörden und staatlichen Institutionen dem gesellschaftlichen Selbstverständnis anzupassen. Hinsichtlich Obrigkeitsdenken und Weisungsbefugnis würde dies im Grunde eine Reform unseres gegenwärtigen Beamtenbildes mit sich bringen. Hiermit ist nicht die nach wie vor nötige Unabhän-

gigkeit und Neutralität der Staatsdiener gemeint, als vielmehr die Arbeits- und Führungsstrukturen in den Amtsstuben und Behörden. Der unterschiedlichen Leistungsbereitschaft wird führungstechnisch oder verdienstlich oft wenig entsprochen, weil die starren Instrumente der Personalsteuerung das nicht zulassen. Das daraus resultierende Motivationsdefizit wirkt sich für Mitarbeiter wie Kunden negativ aus und verträgt sich auch unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten nicht mit der Realwirtschaft und der Mitarbeiterversorgung in Unternehmen.

- **Institutionalisierte Interessenverbände könnten sich in der Individualgesellschaft neu orientieren.** Die Vernetzung begünstigt auf individueller Ebene einen direkten Dialog, Interessenaustausch und die Gewinnung weiterer Sympathisanten. Das fordert die streng hierarchisierten Institutionen der Interessenvertreter heraus, die in ihrem Selbstverständnis immer für (schwächere) Andere ihre Stimme erhoben haben. Wenn sich jetzt parallel berufsbezogene Netzwerke formieren und Social-Business-Netzwerke wie XING sich als Netzwerk „for a better working life“ positionieren, untergräbt das auf sehr flexible und individuelle Weise die Rolle derjenigen, die sich bisher als der wichtigste Sozialpartner definiert haben.

Der glaubwürdige Führungsanspruch einer großen heterogenen Gruppe kann sich langfristig nicht mehr kategorisch per Sektor oder Branche definieren, geschweige denn an traditionellen arbeitspolitischen Gräben manifestieren, die man selbst – wie in Krisenzeiten bewiesen – längst durch kooperative Maßnahmen und gemeinsame Anstrengungen durchschritten hat. Die Vernetzung verstärkt nur eine längst gelebte gesellschaftliche Entwicklung: Individuelle Interessengemeinschaften nehmen zu, anonyme Solidargemeinschaften nehmen ab.

- **Die Organisation akademischer Bildung reformieren.** Bildungspolitisch erleben wir vor allem an den Universitäten vielfach immer noch veraltete Obrigkeits- und Führungsmuster. Besonders die mono-akademische Lehrstuhlpraxis, aber auch der neuerliche Eliteanspruch der Institutionen ermöglichen den dort wirkenden Koryphäen häufig ein autoritäres Weitermachen wie bisher. Es ist für die Umsetzbarkeit der Lehre fatal, wenn ausgerechnet die Hochqualifizierten an den Universitäten und Forschungseinrichtungen in einer Top-down-Hierarchie sozialisiert werden, die in den Unternehmen mittlerweile keine Zustimmung mehr findet – weder bei den Vorgesetzten noch auf Mitarbeiterseite.
- **Unterschiedliche Lösungsansätze für die gesellschaftliche Polarisierung.** Der Graben zwischen qualifizierten Wissensarbeitern und unqualifizierten Hilfsarbeitern wird sich ausweiten und auf der Arbeitsebene die gleiche Polarisierung eintreten lassen, die sich bereits gesellschaftlich abzeichnet. Wie der anhaltende Ansturm auf die Gymnasien und Privatschulen ei-



nerseits und die nach wie vor hohe Quote an Schul- und Ausbildungsabbrechern andererseits zeigt, spaltet sich die junge Generation schon heute in Gering- und Hochqualifizierte.

Viele der Abbrecher sehen sich schon von Kindertagen an als chancenlos stigmatisiert. Es fehlt einerseits an durchlässigen Alternativen, die für mehrere Zielgruppen interessant sind, und andererseits an bildungspädagogisch neuen und zielgruppengerechten Wegen, um Wissen zu erlangen, Fähigkeiten zu entwickeln und die eigene Arbeitsleistung als etwas Positives zu erleben.

- **Die menschliche Arbeitsleistung bedarf einer neuen Definition.** In einer überalternden Gesellschaft, in der die Versorgungsleistungen in Zukunft nicht mehr so selbstverständlich wie in der Vergangenheit zur Verfügung stehen, gibt es genug zu tun. Die Frage ist nur, inwieweit es unserer Vorstellung von Arbeitsleistung entspricht, von wem oder wie die Leistung honoriert wird und auf welche Wertschätzung sie stößt. Genau an diesen volkswirtschaftlichen Stellenschrauben und ihrer kulturellen Anpassung zu drehen ist die inhaltliche Führungsaufgabe von Politik.

## Wie die Gesellschaft davon profitieren könnte

Gesellschaftsorientiert führen bedeutet, Menschen zu ihrer inneren Reifung zu bewegen. Dazu zählt, Menschen aus selbst oder fremd auferlegten Abhängigkeiten und Begrenzungen zu führen und ihnen ihre Fähigkeiten, ihre kleinen und großen Beiträge für das Gemeinwohl erfahrbar zu machen. Ökonomische, steuerliche, politische oder soziale Anreize können helfen, die Menschen hierzu zu bewegen. Die eigentliche Initiative kann aber nicht top-down, sondern nur aus der Gesellschaft selbst heraus erfolgen. Hier helfen möglichst vielfältige Vorbilder, die vom Strategen bis zum Lebenskünstler unterschiedliche Lebensmodelle verwirklichen und ihrer Wertegemeinschaft als „Möglichkeitsgestalter“ neue Wege aufzeigen.

- **Den Wandel antizipieren und für die gesellschaftliche Zukunft interpretieren.** So müsste sich die neue Führungsaufgabe für die sozialen Belange verstehen. Dazu gehört es, den Menschen nicht nur Risiken, sondern verstärkt Chancen vor Augen zu führen und sie zur Hilfe zur Selbsthilfe zu ermutigen. Hierfür zu mobilisieren und an vielen Stellen durch Einzelbeispiele die richtigen – weil nachhaltig strahlenden Leuchttürme – zu setzen, ist nicht zuletzt eine gesellschaftliche Führungsaufgabe.

- **Abschied von der Sozialromantik.** Unsere pluralistisch ethnisch und sozial heterogene Individualgesellschaft folgt unterschiedlichen Werte- und Zukunftsvorstellungen.

Billigt man der Gesellschaft selbst eine größere Gestaltungshoheit zu, kann sie sich selbst helfen – sofern ihr dazu die Instrumente gewährt werden. Nach den erlebten Desillusionen, die zunächst das sozialistische und nun offensichtlich auch das globalkapitalistische System an Enttäuschung für den Einzelnen bereithält, muss die Gesellschaft ihr Denken in entgegengesetzten Schwarz-weiß- und Links-rechts-Blockaden aufweichen und zu hybriden Lösungen gelangen, in welchen beispielsweise Leistungsträger und Leistungsempfänger, Wirtschaft und Wissenschaft oder Kultur und Kommerz nicht länger distanziert voneinander betrachtet, sondern mit ihren jeweiligen Einzelinteressen synergetisch verstanden und verbunden werden.

**Der veränderte Führungsstil in den Unternehmen hat auch auf die Gesellschaft positive Auswirkungen.** Die Befähigung und Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter schult den Menschen in seinen Möglichkeiten, auf sein Leben Einfluss zu nehmen. Flexiblere Arbeitszeiten- und -orte werden Privat- und Berufsleben noch stärker verzahnen. Menschen werden ihr gesellschaftliches und soziales Leben sowie ihr Arbeitsleben stärker organisieren müssen. Das erfordert ein souveränes Zeitmanagement, das sicherlich auch führungstechnisch einer Unterstützung bedarf und als langwieriger Umgewöhnungsprozess in seiner Belastung für den Arbeitnehmer nicht unterschätzt werden darf.

Langfristig ermöglicht es den Menschen aber ein stärkeres Bewusstsein für ihr Tun und eine häufigere Überprüfung, ob das jeweilige Lebens- und Arbeitsmodell ihren Möglichkeiten und Vorstellungen gerecht wird. Im besten Fall sinkt (auch durch die soziale Vernetzung) die Abhängigkeit vom Arbeitgeber und damit auch der Grad an Fremdbestimmtheit, der für die Zunahme an psychischen wie physischen Erkrankungen mit ausschlaggebend ist. Lebensinhalte, Lebenswege und Arbeitsmethoden würden dadurch für eine größere Zahl an Menschen verhandelbar.

## Zitierte und weiterführende Literatur

- Armutat, Sascha (Hrsg.). Megatrends und HR-Trends. Düsseldorf 2013.
- Baecker, Dirk. Postheroisches Management: Ein Vademecum. Berlin 2014.
- Bass, Bernard M. „From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision“. *Organisational Dynamics* 18 1990. 19–31.
- Bauer, Wilhelm, und Josephine Hofmann. „Dumme Frage: Was ist heute Arbeit?“ *Computerwoche* 28 2014. 38–41.
- Bauer, Wilhelm. „Future Working and Living“. *HR Performance* 8 2013. 64–65.
- Bordt, Michael. *Die Kunst sich selbst auszuhalten*. München 2013.
- Gebhardt, Birgit. „Drei Generationen im Büro – Herausforderungen an Arbeitswelt und Führung“. Thesenpapier der Bertelsmann Summer School. Gütersloh 2013.
- GfK Verein und St. Gallen Symposium (Hrsg.). *Global Perspectives Barometer 2014 – Voices of the Leaders of Tomorrow*. Nürnberg 2014.
- Frey, Carl Benedict, und Michael A. Osborne. *The\_Future\_of\_Employment. How susceptible are Jobs to Computerisation*. Oxford: Oxford University 2013. (Auch online unter: <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>, Download 14.1.2015)
- Gebhardt, Birgit. *New Work Order. Organisationen im Wandel*. Hrsg. Birgit Gebhardt | Trend Consulting für bso Verband Büro- und Sitzmöbelhersteller e.V. Hamburg 2014. (Online unter [www.new-work-order.net](http://www.new-work-order.net), Download 14.1.2015)
- Goldsmith, Mashall. *Was Sie hierher gebracht hat, wird sie nicht weiterbringen*. München 2012.
- Greenleaf, Robert. *Servant Leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press 2012.
- Heifetz, Ronald, Marty Linsky und Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership. Tools and Tactics for Changing Your Organisation and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press 2009.
- Hofmann, Josephine. „Führung in der virtuellen Arbeitswelt“. *Arbeitsleben 3.0 – Erfolg in einer veränderten Welt: Tagungsband zu den 9. Wiesbadener Gesprächen zur Sozialpolitik*. Hrsg. Jürgen Funk. Frankfurt am Main 2013. 216–229.
- Isaacs, William. *Dialogue. The Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York, NY: Kindle Edition 2008.
- Jaworski, Joseph. *Synchronicity. The inner path of leadership*. San Francisco: Second Expanded Edition 2008.
- Kegan, Robert, und Lisa Laskow Lahey. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press 2009.
- Kotter, John. „What Leaders Really Do“. *Harvard Business Review* (68) 3 1990. 103–111.

- Krause, Andreas, Cosima Dorsemagen und Klaus Peters. „Interessierte Selbstgefährdung: Nebenwirkung moderner Managementkonzepte“. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2 2010. 33–35.
- Leipprand, Tobias, Jutta Allmendinger, Markus Baumanns und Jörg Ritter. *Jeder für sich und keiner fürs Ganze?* Berlin 2012.
- Lowe, Kevin B., und William L. Gardner. „Ten Years of Transformational Leadership. Contributions and Challenges for the Future“. *Leadership Quarterly* (11) 4 2001. 459–514.
- Mindell, Arnold. *The Leader as Martial Artist. Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community*. Portland, OR: Lao Tse Press 2000.
- Nink, Marco. „Engagement Index Deutschland“. Pressegespräch. Ergebniszusammenfassung. Berlin 2013. (Online unter [www.gallup.com/strategic-consulting/158207/zeitverlauf-engagement-index-2001-2013.aspx](http://www.gallup.com/strategic-consulting/158207/zeitverlauf-engagement-index-2001-2013.aspx), Download 14.1.2015 )
- o. V. (2013): „360° – Rund ums Büro. INQA-Themenwoche, Personalführung und -management‘: Fragen an Thomas Sattelberger“. 6.5.2013. (Online unter <http://www.wini-360grad.de/single/article/inqa-themenwoche-personalfuehrung-und-management-fragen-an-thomas-sattelberger.html>, Download 14.1.2015)
- Probst, Gilbert, und Andrea Bassi. *Tackling Complexity: A Systemic Approach for Decision Makers*. Sheffield: Greenleaf Publishing 2014.
- Reichwald, Ralf, und Katrin M. Möslein. *Führung und Führungssysteme*. München 2005.
- Roehl, Heiko. *Die Akte Personal: Warum die Personalwirtschaft sich jetzt neu erfinden sollte*. Unter Mitarbeit von Detlef Hollmann und Martin Spilker. Gütersloh 2013.
- Roehl, Heiko. „Zwischen Nicht mehr und Noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels“. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)*, Sonderheft (68) 14 2015, im Druck. 18–28.
- Scharmer, Claus O. *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg 2009.
- Schein, Edgar. *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons 2010.
- SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie. *Die Zukunft der Führung*. Zürich 2013.
- Springer Fachmedien Wiesbaden, Eggert Winter (Hrsg.). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Heidelberg 2014.
- Stippler, Maria, Sadie Moore, Seth Rosenthal und Tina Dörffer. *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Leadership Series. Gütersloh 2011.
- Warnecke, Hans-Jürgen. *Die Fraktale Fabrik*. Heidelberg 1996.

# Über die Autoren

## Birgit Gebhardt

Birgit Gebhardt führt Trends und Strömungen zu plausiblen Vorstellungen von Zukunft zusammen. Im Auftrag der Körber Stiftung entwickelte die gelernte Journalistin in ihrem Buch „2037 – Unser Alltag in der Zukunft“ ein Lebensszenario unserer Gesellschaft in 25 Jahren und regte damit Diskussionen an, die u. a. der ZEIT-Verlag für Lesungen nutzte. Als Geschäftsführerin des Trendbüros verantwortete sie fünf Jahre lang das branchenübergreifende Projektgeschäft des Beratungsunternehmens für gesellschaftlichen Wandel, dem sie von 2001 bis 2012 angehörte. 2010 veranlasste sie die Konzeption und Implementierung eines neuen Trend- und Wissensmanagements (We°) auf Social-Media-Kommunikationsprinzipien. Die Social Business Software, die seither Trendbüro und den Mutterkonzern mit 15 Standorten weltweit vernetzt, war die Umsetzung einer mehrjährigen Forschungsarbeit zur vernetzten Arbeitskultur, die 2012 in die Studie „NEW WORK ORDER“ mündete. Mit ihrem eigenen Netzwerk berät sie seit Oktober 2012 bekannte und neue Kunden auf ihren Wegen in die vernetzte Arbeitskultur. 2014 erschien ihre Vertiefungsstudie „NEW WORK ORDER – Organisationen im Wandel“ ([www.new-work-order.net](http://www.new-work-order.net)).

Birgit Gebhardt ist seit 2012 Mitglied der Expertenkommission der Bertelsmann Stiftung mit dem Fokus „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“ und wirkt in der Arbeitsgruppe „Future of Work“ an der jährlichen Zukunftsstudie des Münchner Kreises mit. Sie ist Associated Researcher an dem von Google gegründeten Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) in Berlin und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der „Stiftung Zukunft.li“ in Vaduz. Im Auftrag des Hamburger Senats betreute sie 2013 Workshops mit IT- und Medienunternehmen und coerstellte das Chancenpapier „Content & Technology“ zur digitalen Wertschöpfung, das die Hamburger Arbeitsgruppe auf dem Nationalen IT-Gipfel 2014 veröffentlichte.

### Veröffentlichungen

„Diskurs als Unternehmenskultur“; Birgit Gebhardt; Marketing Review St. Gallen, 5/2011 | „2037 – Unser Alltag in der Zukunft“; Birgit Gebhardt, Josefine Sporer, Susanne Wittorf; Edition Körber Stiftung, 2011 | „New Work Order – Aufbruch in eine neue Arbeitskultur“ Birgit Gebhardt, Florian Häupl; Trendbüro für bso, 2012 | „New Work Order – Organisationen im Wandel“ Birgit Gebhardt, Trend Consulting für bso, 2014

### Mitwirkung

„Innovationsfelder der digitalen Welt – Bedürfnisse von übermorgen“ Zukunftsstudie Münchner Kreis, V/1 | „Content & Technology“ Chancenpapier der regionalen Arbeitsgruppe Hamburg zum Nationalen IT-Gipfel 2014

## Dr. Josephine Hofmann

[www.grenzenlosearbeitswelt.de](http://www.grenzenlosearbeitswelt.de)

[Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de](mailto:Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de)

Josephine Hofmann beschäftigt sich seit 25 Jahren mit der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeits- und Führungsformen. Sie hat in Konstanz und Bordeaux Verwaltungs- und Informationswissenschaft studiert und an der Universität Hohenheim in der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät bei Prof. Helmut Krmcar promoviert. Ihre Dissertation wurde mit dem Preis der Integrata-Stiftung für die humane Nutzung der Informationstechnik ausgezeichnet. Josephine Hofmann ist seit mehr als 20 Jahren am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) tätig und leitet dort das Competence Center Business Performance Management. Sie ist auch stellvertretende Leiterin des Geschäftsfeldes Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung. Damit ist sie maßgeblich verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung und die verantwortliche Akquisition von Projekten in den Themengebieten „Flexible Arbeitskonzepte“, „Führungs- und Steuerungssysteme“ sowie „Neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung“ und die damit zusammenhängenden Aufgaben der Vermarktung, wissenschaftlichen Methodenentwicklung und Mitarbeiterentwicklung.

Inhaltlich leitet sie verantwortlich eine Vielzahl von nationalen und internationalen Forschungs- und Beratungsprojekten bei Organisationen unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen. Die persönlichen Beratungs- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Themen „Neue Führungskonzepte in der Wissensarbeit“, „Flexible und virtuelle Kommunikation und Kollaboration“, der Organisationsentwicklung und des Change Managements sowie der Entwicklung und Implementation neuer Lern- und Entwicklungsansätze im demographischen Wandel. Derzeit durchläuft sie eine Ausbildung zur systemischen Organisationsentwicklung und Change Management am isb Wiesloch.

Josephine Hofmann ist daneben seit vielen Jahren als Dozentin bzw. Lehrbeauftragte an der Universität Konstanz, der Hochschule der Medien in Konstanz sowie der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg tätig. Sie ist zeitweise als Expertein der Kommission der Europäischen Gemeinschaften und als Gutachterin der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und der FTI tätig und arbeitet ehrenamtlich im Vorstand des Instituts für Lebenslanges Lernen in Stuttgart. Sie ist Autorin einer Vielzahl von Fachveröffentlichungen und Referentin auf einschlägigen Fachveranstaltungen sowie Mitglied des Herausgeberkreises der Zeitschrift HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik. Derzeit ist sie Mitglied der Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“ der Bertelsmann-Stiftung.



## Prof. Dr. Heiko Roehl

[www.heikoroehl.com](http://www.heikoroehl.com)

[hr@heikoroehl.com](mailto:hr@heikoroehl.com)

Heiko Roehl beschäftigt sich seit zwei Jahrzehnten mit Organisationen und deren Veränderung. Er hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert, ist Diplom-Psychologe und promovierter Soziologe. Seine Dissertation wurde mit dem wissenschaftlichen Förderpreis der Deutschen Systemischen Gesellschaft ausgezeichnet.

Heiko Roehl war viele Jahre für die Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG in Berlin und Palo Alto/USA tätig und arbeitete dort zu unterschiedlichen Aspekten organisierter Wertschöpfung: Kooperation, Vertrauen, Strategiearbeit, organisationales Lernen und Organisationsentwicklung.

Anschließend unterstützte er für fünf Jahre die Nelson-Mandela-Stiftung vor Ort in Johannesburg/Südafrika im Kampf gegen HIV/AIDS im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Im südlichen Afrika baute er zudem einen Fonds für die Bekämpfung der Pandemie auf.

Im Anschluss war er fünf Jahre für die Unternehmensorganisation im Stab für Unternehmensentwicklung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn verantwortlich. In den folgenden zwei Jahren baute er die globale Führungsakademie des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf und leitete sie.

Heiko Roehl ist Autor zahlreicher Publikationen im Themenkreis Organisation/Veränderungsmanagement und leitender Redakteur der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung*, der führenden deutschsprachigen Publikation für Unternehmensentwicklung und Change Management. Wichtigste Publikationen: „Mapping Dialogue. Essential Tools for Social Change“ (2008, im Taos Verlag mit Mille Bojer), „Werkzeuge des Wandels“ (2012, Schaeffer-Poeschl-Verlag). Zuletzt publizierte er im Verlag Bertelsmann Stiftung „Die Akte Personal. Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte“.

Heute lebt und arbeitet Heiko Roehl als Geschäftsführender Gesellschafter der Kessel und Kessel GmbH in Berlin. Er ist Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Br. und lehrt „Organization Studies“ an der Universität Hildesheim. Er ist beratend für verschiedene Institutionen und Gremien tätig.

## Impressum

### © 2015

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Verantwortlich

Detlef Hollmann

### Mitarbeit

Alina Teuber

### Autoren

Birgit Gebhardt, Dr. Josephine Hofmann, Prof. Dr. Heiko Roehl

### Lektorat

Sibylle Reiter

### Korrektur

Rudolf Jan Gajdacz, München

### Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### Bildnachweis

Fabrice Lerouge/ONOKY/F1online

### Produktion

Hans Kock Buch- und Offsetdruck, Bielefeld



## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Detlef Hollmann  
Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
+49 5241 81-81520  
detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)