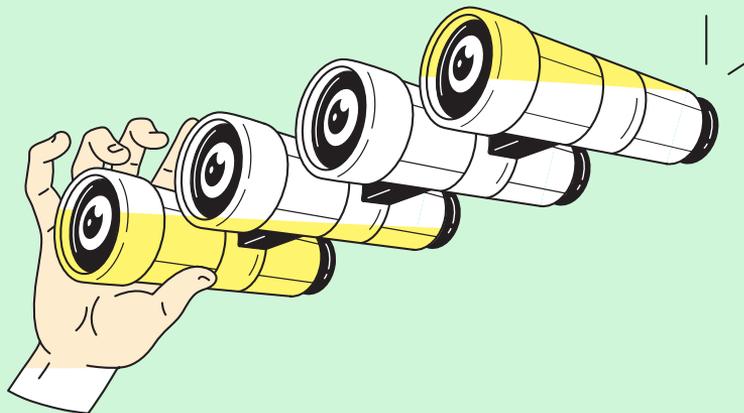


**DIE 4 PERSPEKTIVEN AUF FÜHRUNG**  
**EINE EINLADUNG ZUM HANDELN**



## EINE EINORDNUNG

Es gibt Menschen, denen gelingt es, unternehmerisch erfolgreich zu handeln und dabei für Mensch und Umwelt Positives zu hinterlassen. Wir wissen, dass es sie gibt, denn wir haben mit einigen von ihnen im Rahmen der Leadership Salons des Liz Mohn Centers gesprochen. Ihre Einblicke in den Maschinenraum gelebter Führungspraxis haben uns so fasziniert und ange-regt, dass wir sie zusammengefasst, frisch kontextualisiert und in eine zugängliche Form gebracht haben. Dabei haben wir uns von Fragen wie diesen leiten lassen:

- Wie gelingt es, Kontexte für eine ökonomische, ökologische und soziale Transformation von Organisationen zu schaffen – auch und vor allem in turbulenten Zeiten?
- Wie schützen wir uns vor allzu einfachen Antworten auf komplexe, widersprüchliche Herausforderungen?
- Welche Möglichkeiten ergeben sich aus dem Bestehenden – und wie können wir Zukunftspotenziale entfalten?
- Nicht zuletzt: Wie können wir planetenrelevantes Denken und Handeln stärken?

Wir erheben hier keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit oder sogar universelle Gültigkeit. Vielmehr möchten wir zum Handeln einladen und dafür einen Praxisrahmen bieten. Wir möchten Räume für Dialog öffnen, wo Lösungen aufgrund von Widerständen oder Paradoxien derzeit noch unmöglich erscheinen.

Wir glauben an die „Weisheit der vielen“ und die Wirksamkeit von kluger Kooperation. Daher werden wir die nun folgenden Ideen und Gedanken mit den Teilnehmenden aus unserem Führungskräfte-Netzwerk auch zukünftig kritisch prüfen und weiterentwickeln. Wenn auch du hier mitgestalten möchtest, schreib uns gerne an [fuehrungskraefte-netzwerk@liz-mohn-center.de](mailto:fuehrungskraefte-netzwerk@liz-mohn-center.de)

Intro: Drei gesund verstörende Stories	4
I. Was bisher geschah: Galopp durch die jüngere Geschichte der Führung	8
II. Was jetzt geschehen muss: Einen anderen Blick auf Führung wagen	12
III. Was in Zukunft hilft: Die 4 Perspektiven auf Führung	14
# Mich sehen	16
# Uns sehen	18
# Sehen, wie die anderen uns sehen	20
# (In) die Welt sehen	24
Planetenrelevante Führung heißt: Es geht um uns	28

**INTRO**  
**DREI GESUND VERSTÖRENDE STORIES**

## STORY 1

### *Eisverkauf zwischen Purpose, Profit und Politik*

Ben & Jerry's, der US-amerikanische Eishersteller mit linksliberaler Prägung, rutschte in 2000 unter das Dach von Unilever. Aber nicht ohne Zugeständnis: Ein unabhängiger Beirat sollte sicherstellen, dass die Marke auch unter dem Konzerndach ihre Identität behält. Die beiden Gründer, Ben Cohen und Jerry Greenfield, hatten die Marke groß gemacht mit dem Versprechen, Biomilch einzusetzen, Angestellten einen Mindestlohn und Elternzeit zu gewähren und einen Teil des Gewinns für soziale Zwecke einzusetzen. Das half nicht nur dem Gewissen der Aktionäre, sondern auch der Positionierung als relativ teures Markenprodukt. Vor einem Jahr kündigte die Marke an, den Verkauf in den israelischen Siedlungen im Westjordanland und in Ostjerusalem zu stoppen – als Zeichen gegen die israelische Politik. Das führt zu heftiger Resonanz. Damit rückt die Marke in die Nähe der oft als antisemitisch empfundenen BDS-Kampagne (Boykott, Desinvestitionen und Sanktionen), die Israel insgesamt boykottieren will. Politiker mehrerer US-Staaten protestieren bei der Konzernmutter. Die israelische Regierung kündigt Konsequenzen an. Unilever erklärt daraufhin, Ben & Jerry's solle seine Kampagnen künftig für lokale soziale Zwecke einsetzen, nicht für die Weltpolitik. Zudem wurde der Beirat von Ben & Jerry's locker von Unilever umgangen: Es verkaufte das israelische Markengeschäft für einen eher symbolischen Betrag an den bisherigen Lizenznehmer Zinger. Damit ist Ben & Jerry's in dem Land ein eigenes Unternehmen. Zinger triumphiert daraufhin in einem Interview mit der israelischen Zeitung „Haaretz“, er könne nun tun, was er wolle: zum Beispiel eine der beliebtesten Eissorten, das Bananeneis „Chunky Monkey“, in „Judea & Samaria“ umbenennen. Diese provokante Äußerung lässt den Streit eskalieren. Noch hat das Gericht nicht entschieden, ob es die Aktion im Eilverfahren stoppen wird.

## STORY 2

### *Mit angezogener Handbremse auf der Überholspur*

Ein internes Veränderungsprojekt, welches das Ziel hat, eine Nachhaltigkeitsstrategie für die Organisation zu entwickeln, präsentiert der Geschäftsführung seine ersten Ergebnisse. Es wurde bewusst „außerhalb“ der Stammorganisation angesiedelt, weil es sich, so der Leiter der Organisationsentwicklung, „so bewusst auf das Neue einlassen kann“. „Seien Sie mutig und laden Sie Zukunft ein!“, hatte er auf dem Kick-Off-Workshop noch gefordert.

Entsprechend hoch sind die Erwartungen nach sechs Monaten Projektlaufzeit. Radikale Ausrichtung des Geschäftsmodells an den Sustainable Development Goals (SDG), transparente Wertschöpfungsketten durch Nutzung von digital vernetzten Technologien, eine neue Positionierung des Unternehmens im Umfeld ökologischer Vorreiter mit dem Ziel, anspruchsvolle Produkte gemeinsam zu entwickeln und zu lernen ... Die Präsentation ist gefüllt mit einer Vielzahl an innovativen Gedanken und Überlegungen.

In der darauffolgenden Resonanzrunde mit der Geschäftsführung stellt dieser sämtliche der vorgestellten Ideen infrage, weil sie weder intern im Vorfeld abgestimmt wurden noch sich in die erst vor zwei Jahren eingeführte Prozessarchitektur integrieren lassen. Die Leitung der Unternehmenskommunikation stellt klar, dass man sich ja in den letzten Jahren sehr wohl öffentlichkeitswirksam zum Thema Nachhaltigkeit aufgestellt hat, und verweist auf den fleischlosen Freitag in der Kantine. „Das ist ja alles schön und gut, aber wer soll das bitte finanzieren? Das ist für mich nicht ordentlich durchgerechnet“, fasst der Finanzvorstand die Diskussion zusammen. „Bitte gehen Sie all Ihre Ideen nochmal durch und prüfen, was davon realistisch überhaupt machbar ist, bevor sie uns das nächste Mal unsere Zeit stehlen“. Kurz darauf wird das Projekt eingestellt.

## STORY 3

### *Das gilt und das auch*

Der Nachhaltigkeitsbeauftragte eines internationalen Konzerns ist stolz. Soeben hat er den Umsetzungsplan für die kommenden drei Jahre im Unternehmen verabschiedet und freut sich nun auf die Verkündung über das Firmenintranet. Keine Inlandsflüge mehr, Abschaffung der Dienstwagen für die erste Leitungsebene, das papierlose Büro, nur einmal pro Woche Fleisch in allen Kantinen ... Der Plan setzt an verschiedenen Punkten an, liefert konkrete Alternativen für ein neues Handeln – und das alles auf knapp zehn Seiten.

Am späten Nachmittag klopft es an die Bürotür, es ist der Vertriebsleiter. Er wolle nochmal ein paar Kleinigkeiten zu dem Umsetzungsplan besprechen. „Das Ganze dient ja in erster Linie der Orientierung, denke ich. Natürlich muss man da auch abwägen, denn ich kann ja schlecht stundenlang in der Bahn sitzen, während unsere Konkurrenz quer um die Welt reist und potenzielle Kunden abwirbt“, so der Vertriebsleiter. „Oder um es konkret zu sagen: Der Plan gilt ja nicht für mich.“ Konsterniert blickt der Nachhaltigkeitsbeauftragte in die Augen seines Kollegen und ist für einen Moment sprachlos. „Doch, doch, das gilt für alle“, stolpert es aus ihm heraus. Der Vertriebsleiter fährt aus der Haut: „Ganz bestimmt nicht! Ich kann es nicht verantworten, dass unsere erfolgreiche Kundenarbeit durch Ihren Hokusfokus gefährdet wird. Wenn unsere Kunden uns sehen wollen, dann stehen wir am nächsten Tag vor der Tür. Und wissen Sie was: Dadurch sind wir in der Lage, hier Gehälter zu zahlen, auch Ihres. Denken Sie mal darüber nach. Der Vertrieb macht hier nicht mit. Punkt.“ Regungslos sitzt der Nachhaltigkeitsbeauftragte an seinem Schreibtisch. Es arbeitet in ihm. Zum einen ist er verärgert über das uneinsichtige Verhalten seines Kollegen. Zum anderen kann er seine Argumentation aber auch irgendwie verstehen. Er spricht seine Gedanken laut aus: „Worum geht es hier eigentlich?“

**I. WAS BISHER GESCHAH:  
GALOPP DURCH DIE JÜNGERE GESCHICHTE  
DER FÜHRUNG**

Diese Geschichten haben etwas Bekanntes und dennoch etwas Beklemmendes, weil Undurchschaubares und Unaufgelöstes. Es sind soziale Situationen, in denen das eine (noch) gilt, und das andere (noch) nicht. Es sind Situationen konkurrierender Antworten, die wir als kompliziert und (wenn noch etwas Zeitdruck oder Beobachtung von außen hinzukommt) als komplex erleben. Es sind Kontexte, in denen unterschiedliche Ziele, Handlungsprogramme und nicht selten auch Dogmen und Werthaltungen aufeinanderprallen. Es sind Situationen, die keine einfachen Antworten auslösen, sondern ein Ringen um das, was das Beste für die Situation ist. Es handelt sich um Momente der Wahrheit und Wahrhaftigkeit, die uns als Menschen viel abverlangen. Dennoch muss es Anspruch und Ambition zugleich sein, in diesen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Warum? Weil es um uns geht, die Zukunft unseres Planeten.

### **Führung in Zeiten des Context Clashing**

Wenn man Führung übersetzt als Gestaltung von sozialen Situationen, um tragfähige Entscheidungen zur Zukunftssicherung von Organisationen zu ermöglichen, dann hat sie es derzeit nicht leicht. Konnte man viele Jahre Turbulenzen und Störungen im Umfeld von Organisation vergleichsweise leicht ausblenden, fliegen sie, potenziert durch digitale Medien, nunmehr direkt ins Herz der Organisation und verlangen sofortige Aufmerksamkeit. Die Gesellschaft schaut genau hin, wie Werte geschaffen werden, und lässt sich durch eine reine Differenzierung über den Preis der Produkte nicht mehr ködern. Nachwachsende Arbeitnehmergenerationen schauen differenziert auf potenzielle Arbeitgeber und verlassen diese nicht wegen des Gehalts, sondern wegen des Umgangs miteinander. All das wird potenziert durch hybride, immer wieder neu auszutarierende Arbeitsbeziehungen – analog wie digital. Und wo wir schon beim Digitalen sind: Wurde Führungsverhalten früher bestenfalls in jährlichen Feedbackgesprächen thematisiert, ist heute auf entsprechenden Portalen für alle Welt nachlesbar, wie man mit Menschen in der Organisation umgeht. Die Frage sei daher erlaubt: Ist führen zu wollen in diesen Zeiten überhaupt noch erstrebenswert?

Die Antwort lautet: Ja. Wenn man bereit ist, die Perspektiven auf Führung zu verändern und ein ehrliches Interesse an Menschen hat.

Führung kommen in diesem Zusammenspiel der Kräfte entscheidende Rollen und Aufgaben zu. Die Bearbeitung von Widersprüchen innerhalb der Organisation, aber auch die Spannungen, die Binnen- und Außenperspektive auf Organisationen entstehen lassen, sind nicht nur zu erkennen, sie sind zu reflektieren, besprechbar zu machen und zu bearbeiten. Das ist nicht immer einfach, bedeutet im Kern aber sich bewusst zu machen, dass es jeden Tag Gewinner und Verlierer in diesem Spiel der Kräfte gibt. Führungsarbeit ist Enttäuschungsarbeit, heute mehr denn je.

Wie an den oben skizzierten Geschichten deutlich wird, sind widersprüchliche – oder um es mit Luhmann zu sagen „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“ – keine Aktivitäten mit einem definierten Ende, sondern vielmehr ein permanenter Vorgang, der nie endet. Diese Anforderungen an Führungsarbeit finden sich selten in Tätigkeitsbeschreibungen von Führungskräften, vermutlich, weil dies auch Auswirkungen auf die Bewerbungsquote hätte. Sie sind aber inhärenter Teil von Führungsleistung und daher zu bedienen.

Und das ist anstrengend. Matthiesen, Muster und Laudenbach (2022) bieten hierfür zwei Möglichkeiten an, diese Anstrengungen zu umgehen:

- Zwang zur Harmonie: Alles ist eins, es gibt keine Widersprüche und Spannungen.
- Einseitige Auflösung der Widersprüche zugunsten eines einzelnen Ziels: Eins ist alles, ein Zweck kann alle anderen Zwecke dominieren.

Beide Ansätze sind attraktiv, aber im Kern unterkomplex. Sie vermitteln eine Einfachheit bzw. einen Pragmatismus, der als Entscheidungsstärke daher kommt, aber wenn man genau hinschaut, keinen Dienst an der Sache erweist. So verlockend es auch sein mag, Komplexität durch einen gewagten Sprung in den vermeintlichen Lösungsraum zu reduzieren, so sehr ist dieses Handeln geprägt von den eigenen, in der Vergangenheit liegenden, Erfahrungen. Diese hatten ihre Zeit und ihren Platz, doch Zeiten ändern sich und verlangen nach anderen, komplexitätsangemessenen Antworten. Mögen die Echoräume also noch so stark sein – **es ist Zeit für Führungsverantwortliche, anders auf Zukunft zu blicken.**

### **Es war einmal: Führung als Axt**

Damit Führung dieses Potenzial für sich nutzen kann, bedarf es zuerst eines schonungslosen Blicks auf die verschiedenen Ausprägungen und Zuschreibungen, die Führung über viele Jahre angenommen und erhalten hat. Dabei reicht mitunter schon ein Blick in das virtuelle oder physische Regal im Buchladen des Vertrauens: Neben polemischen, abwertenden und daher wenig ernst zu nehmenden Darstellungen von Führung („leadershit“) hat sich die Personenzentriertheit von Führung trotz mitunter gesellschaftlich entgegenschlagender Entwicklungen weiterhin stark gehalten. Noch immer hält sich das Phänomen wacker, dass man Führungskräfte nur entsprechend zurechtoptimieren muss, damit sich der gewünschte Erfolg einstellt. Dass Menschen, und damit auch Führungskräfte, jedoch immer auch kontextbezogen handeln, wird dabei stets gerne ausgeblendet. Beides – Organisation und Mensch – gehört jedoch zusammen.

Um besser einschätzen zu können, wie weit der Entwicklungsweg von Führung ist, um auch zukünftigen Herausforderungen zu entsprechen, lohnt ein Blick auf die heute häufig anzutreffenden Ausprägungen von Führungsarbeit in Organisationen:

- Spricht man von Führung, ist damit in der Regel die Führungskraft gemeint. Um sämtlichen Missverständnissen vorzubeugen, wird daher meist im gleichen Atemzug der oder die Mitarbeiter:innen genannt. Führende und Geführte sind somit weiterhin die binäre Symbolik eines in sich geschlossenen Systems.

- Weil Führung weiterhin stark personenzentriert gedacht wird (die Führungskraft, besser eignet sich der Begriff Führungsmensch) und weniger als organisatorische Fähigkeit (organizational capability), reduziert sich die damit verbundene Optimierungsarbeit vor allem auf die Person. Ein größerer Blick auf Person, Organisation und ihre Schnittstelle – die Rolle – wird häufig ausgeblendet.
- **Warum willst Du führen?** Eine vielleicht gemeine, aber dennoch zulässige Frage, die zu Beginn eines jeden Coachings oder Führungskräfte-Trainings stehen sollte. Viele Führungskräfte sind im Herzen weiterhin in ihren fachlichen Rollen zu Hause und wüssten sich diese Zeit gerne zurück. Das erklärt dann auch die nur allzu leichte Verführbarkeit bei Rückdelegation von Aufgaben. „Du kannst das so gut, Chef“, und schon schlägt das fachliche Herz höher. Die Folge ist nicht selten ein spürbares Führungsvakuum in Organisationen trotz hoher Anzahl an formal dafür bezahlten Führungskräften.
- Weil Kooperations- und Kopplungsfähigkeit sowie eine hohe Resilienz und Selbstführung keine Kompetenzen sind, die bewusst in den Blick von Führung genommen werden, hält sich das Bild der allwissenden und umfänglich agierenden Führungskraft wacker. „Verletzlichkeit“ und „um Hilfe fragen“ können andere gerne praktizieren, man selber hat die Dinge stets unter Kontrolle.
- „Wer führt, muss Menschen lieben.“ Diesen Satz, geäußert von Alexander Birken, CEO der Otto Group, hört man als Grunddisposition für eine bewusste Entscheidung in Führung zu gehen nur selten. Vielleicht wirkt er in Zeiten erhöhter medialer Aufmerksamkeit auf Führungshandeln übergreifend, aber er trifft den Nagel auf den Kopf. Führungsarbeit ist Kontaktsport nach klaren Regeln und Vereinbarungen. Dass Menschen und Organisationen weder triviale Maschinen sind noch aus A immer B folgt, ist ein Umstand sozialer Interaktion, der jedoch weiterhin gerne außer Acht gelassen wird.

Diese Ausprägungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, auch sind sie Ergebnis eines historisch gewachsenen Prozesses. Sie sind Teil einer Welt, die es weiterhin gibt und die auch weiterhin bedient werden will. Gleichzeitig spüren wir aber schon heute schmerzlich, dass unser aller Handwerkszeug in der Führungsarbeit zunehmend stumpfer wird. Es funktioniert weiterhin, nur weniger wirksam und mit mehr Aufwand. Viele sprechen daher bei Führung gerne davon, dass man nicht den ganzen Tag nur Bäume fällen kann, man muss sich auch Zeit nehmen, die Axt neu zu schärfen. Zugegeben, ein etwas gruseliges Bild von Führung. Die Frage ist daher vielmehr: Ist eine Axt überhaupt noch zeitgemäß?

In einem sehr grundlegenden Sinne kann das, was wir jetzt brauchen, nämlich ein neue, zukunftstaugliche Führung, verstanden werden als:

*Die Gestaltung der Interaktionen eines Unternehmens mit der Gesellschaft. Dies umfasst einerseits, formulierten Ansprüchen des Unternehmens zu dienen (Wachstum, Effizienz, Qualität etc.), andererseits aber auch einen Beitrag zu einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch lebenswerten Gesellschaft zu leisten.*

## **II. WAS JETZT GESCHEHEN MUSS: EINEN ANDEREN BLICK AUF FÜHRUNG WAGEN**

Bereits in dieser Definition von Voegtlin, Patzer und Scherer (2011) wird deutlich, dass Widersprüchlichkeit und der Umgang mit der daraus resultierenden Komplexität weder punktuelle Herausforderungen sind, die es zu adressieren gilt, nur um dann wieder eine vermeintliche Stabilität einzunehmen. Sehr oft schaut Führung ausschließlich nach innen, zukünftig muss es jedoch darum gehen, diesen Blick auch auf das gesellschaftliche Umfeld der Organisation zu erweitern. Damit dient Führungsleistung zum einen den jeweiligen Organisationszielen und stellt sich in den Dienst der entsprechenden Zweckprogramme. Zum anderen sorgt sie auch für einen Abgleich bzw. erzeugt eine Spannung dieser Zielsetzungen mit der bewusst eingebrachten Außenperspektive einer zukünftig lebenswerten Welt. Beides steht in der Regel nicht im Einklang miteinander und muss daher in seiner Widersprüchlichkeit angenommen und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Beispiel gefällig? Wie verhält sich eine auf Wachstum ausgerichtete Geschäftsstrategie zu endlichen ökologischen Ressourcen?

Für systemisch denkende und handelnde Menschen ist es nicht neu, Führung als „im“ und „am“ System agierend zu verstehen. Das bedeutet, dass Führung Organisationen nicht nur das gibt, was sie wollen, sondern auch brauchen. Dieser Anspruch bekam mit dem Aufkommen von Wissensarbeit und der damit verbundenen Herausforderung, Organisationen zu lernenden sozialen Systemen zu machen, bereits spürbar Aufmerksamkeit und wurde durch die Digitalisierung, die im Kern eine radikale Kunden- und Marktausrichtung fordert, noch einmal zugespitzt. Bereits diese Entwicklungen haben deutlich gemacht, dass Organisationen ihre Führungssysteme neu kalibrieren müssen. Taten sie es nicht, wurden sie nicht selten von Marktdynamiken und immer neuen Kundenwünschen überrascht. Nachhaltige Wertschöpfung spannt diesen Bogen nun nicht nur weiter, sondern fordert das ein, was im Kern Organisationsentwicklung ausmacht: Einladung von Disruption, Umsetzung von Wandel und Neuerfindung der Organisation.

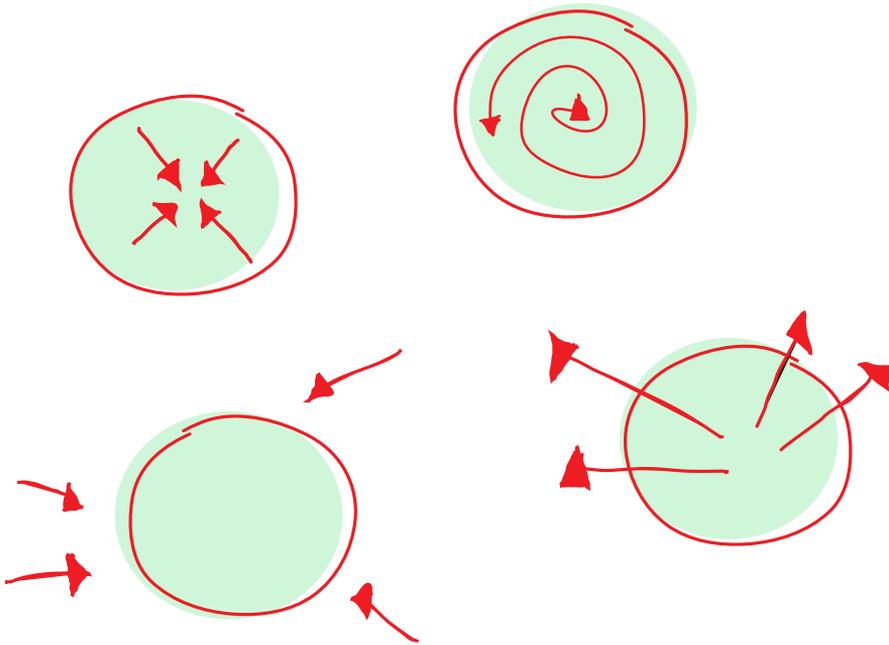
Es wird klar: Verantwortung von Führung wird damit größer und voraussetzungsvoller. Sie löst sich von einer individualisierten (die Führungskraft) und funktionalen (die Bereichsleistung) Ausrichtung auf ausschließlich eigeninteressengeleitete Ziele (Organisation) hin zu einer kollektiven Fähigkeit von Organisationen, angemessen auf Komplexität und damit verbundene und Ambivalenzen in der Wertschöpfung zu reagieren. Führungsleistungen sind Systemleistungen, die Person und Organisation umfassen.

Blickt man jedoch auf die vor allem in den letzten Jahren stetig zunehmenden globalen Signale einer sich ökologisch, aber auch sozial und wirtschaftlich verändernden Welt, wird deutlich, dass ein „weiter so“ nicht mehr vermittelbar ist. Eine mitunter radikale Erweiterung des Verständnisses von Führung auf Aspekte der Nachhaltigkeit ist damit alternativlos. Die Kernfrage lautet daher:

Wie gelingt es einerseits erfolgreich zu wirtschaften und andererseits dabei mehr Gutes als Schlechtes in der Welt zu hinterlassen (Polman und Winston 2021)?

Was heißt das nun konkret? Mit diesem Verständnis wollen wir ein an den skizzierten Herausforderungen und Zielsetzungen ausgerichtetes Führungsverständnis in seinen Merkmalen beispielhaft aufzeigen. Dabei ist es wichtig, Führung nicht nur als individuelles Attribut zu verstehen (der Held/die Heldin), sondern ganzheitlicher – und zwar als kollektive Eigenschaft sozialer Systeme, als Systemeigenschaft. Dafür müssen wir den Blick auf Führung erheblich erweitern.

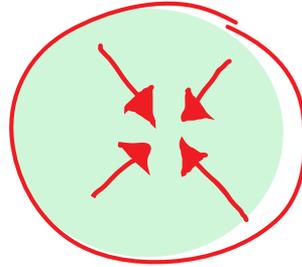
**III. WAS IN ZUKUNFT HILFT:  
DIE 4 PERSPEKTIVEN AUF FÜHRUNG**



- # Mich sehen
- # Uns sehen
- # Sehen, wie die anderen uns sehen
- # (In) die Welt sehen

Diese unterschiedlichen **Perspektiven** werden im Folgenden so erläutert/ausgeführt:

- Führungswissen
- Führungsreflexion
- Führungsverhalten



## # MICH SEHEN

### Führungswissen

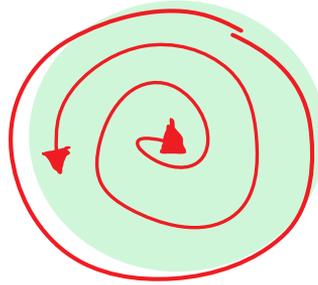
Der Blick auf mich beinhaltet ein Sich-bewusst-Machen der eigenen Rolle(n), die ich als Organisationsmitglied aktiv wahrnehmen möchte, die mir zugewiesen werden oder auch, die ich bewusst ablehne. Der Blick auf mich schaut auf Fähigkeiten und Kompetenzen und zeigt Entwicklungspotenziale auf. Der Blick auf mich beinhaltet zudem die Summe an gemachten Lebenserfahrungen und damit verbundenen Eindrücken. Hierunter fallen auch erlebte Verletzungen und Enttäuschungen (bspw. bei Veränderungsprojekten) sowie Highlights und Erfolgserlebnisse. Nicht zuletzt beinhaltet der Blick auf mich auch den Blick in mich hinein: **meine Gefühlswelt.**

### Führungsreflexion

- *Welche Rollen als Organisationsmitglied will ich bewusst wahrnehmen?*
- *Wie sehen andere mich und meine Rolle?*
- *Was treibt mich an und was nimmt mir Kraft?*
- *Welchen Glaubenssätzen folge ich und wie zeigt sich das?*
- *Wie erlebe ich mich in Veränderungen und habe ich eine Erklärung dafür?*
- *Verstehe ich mich als Teil des Wandels?*
- *Wie wirke ich auf andere? Wie erleben mich andere?*
- *Bin ich offen für Unerwartetes?*
- *Zeigen sich meine Werte in meinem Handeln?*
- *Bin ich bereit, loszulassen, zu verlieren, damit der Wandel gelingen kann?*
- *Wie erlebe und spüre ich mich in bestimmten Situationen?*
- *Warum fühlt sich das eine gut an, und das andere nicht?*

## Führungsverhalten

- Als Organisationsmitglied muss ich in der Lage sein, fundierte, ethische Urteile basierend auf bestehenden Normen und Regeln zu fällen. Dabei schaue ich auf mein eigenes Wertekonstrukt sowie die eigene Entwicklungsgeschichte der Persönlichkeit. Erst wenn ich als Person verstehe, wer ich bin, was mich antreibt und wie sich dies in meinem Verhalten zeigt, kann ich Führungshandeln auch steuern. **Selbstführung** setzt intensive **Reflexionsarbeit und Introspektion** voraus, die sich nicht von selbst ergibt und begleitet werden sollte. Sie ist essenziell, denn auf diesem Fundament baut alles auf. Sie ist auch die Basis für die eigene Widerstandsfähigkeit in turbulenten Zeiten. Wer weiß, was einem Kraft und Stärke gibt, kann sein Handeln danach ausrichten und wird zu dem, der oder die man ist. Eine Stärken- und Ressourcenorientierung an sich selbst zu praktizieren und diese auf sein soziales Umfeld zu übertragen, führt zu einer Entfaltung von menschlichen Potenzialen und Gestaltungsmöglichkeiten, die weit über Kompetenzbeschreibungen hinausgehen.
- Das Streben nach neuen Erkenntnissen und dem damit verbundenen Lernen macht Selbstreflexion (d. h. sich selbst bewusst infrage zu stellen), **Neugier** und ein Verstehenwollen zu einer Grunddisposition von Menschen in Führung. Dabei geht es nicht nur um Anpassungslernen, sondern auch um die Erweiterung des Blicks auf das große Ganze: Muster, ungeschriebene Regeln, Glaubenssätze. Warum sind die Dinge, wie sie sind? Was ist ihre Geschichte? Diese „Büchse der Pandora“ zu öffnen erfordert nicht nur Mut und Entschlossenheit, sondern auch Konsequenz im Handeln. Mit einer Erweiterung der Perspektive auf Situationen (am System) entsteht ein größerer Blick auf die Veränderungsmöglichkeiten (im System) und damit auch ein besseres Verständnis darüber, welche Art von Veränderung notwendig ist. Diese reichen von Optimierung des Bestehenden bis zu tiefgreifenden Erneuerungen der Organisation. Beides im Blick zu haben und zu adressieren erfordert Mut, Entschlossenheit und Konsequenz im Handeln.



## # UNS SEHEN

### **Führungswissen**

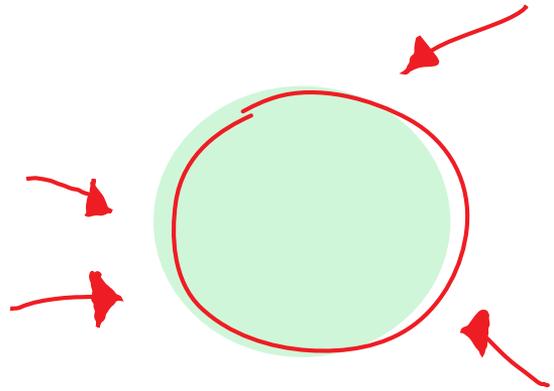
Der Blick in uns beinhaltet Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen, aber auch tradierte und lieb gewonnene Mechanismen und Dynamiken in der Organisation sowie ihre Geschichte (das Innere der Organisation). Wir schauen auf die „Hinterbühne der Organisation“ und beleuchten ihre ungeschriebenen Regeln, Handlungsprinzipien und Glaubenssätze. Dabei erfolgt der kollektive Blick zurück wertschätzend für das, was war; und mutig und entschlossen für das, was sein soll.

### **Führungsreflexion**

- *Was hat uns in der Vergangenheit erfolgreich gemacht und warum?*
- *Was muss bleiben, damit wir auch weiterhin erfolgreich sind?*
- *Was muss sterben, damit wir auch weiterhin erfolgreich sind?*
- *Wie haben wir bisher auf Veränderungsanlässe reagiert? Und mit welchem Erfolg?*
- *Was passiert, wenn wir nichts tun?*
- *Wie ist unsere Zusammenarbeit?*
- *Welche Werte leiten uns und wie zeigt sich das?*
- *Welche Bedeutung hat die Beziehungsebene?*
- *Welche internen Faktoren erschweren die heutige Situation und welche begünstigen sie?*
- *Was sind die zentralen Gestaltungskräfte in der Organisation?*
- *Welche Machtverhältnisse existieren heute und wie ist ihr Bezug zum Wandel (verhindernd, fördernd)?*

## Führungsverhalten

- „Das System kennt die Lösungen“ ist einer der zentralen Leitsprüche für systemisches Denken und Handeln. Um das System in Bewegung zu bringen, bedarf es eines bewussten Sich-miteinander-in-Beziehung-Setzens. Oder anders formuliert: Dialog. Eine kluge Inszenierung und Orchestrierung von effektiven **Dialog- und Reflexionsräumen**, in denen Interessen- und Akteursgruppen um ein Thema, eine Fragestellung oder einen Lösungsansatz versammelt werden, ist ein essenzieller Teil von zukunftsgerichtetem Führungshandeln. Dabei sind **Differenzen und Widersprüchlichkeiten explizit eingeladen** (vs. einer Ausrichtung auf Minimalkonsens und vermeintlichem Konsens). Spannungen nicht nur auszuhalten, sondern diese mit Blick auf ein zu erreichendes Ziel explizit zu erzeugen und produktiv zu nutzen ist ein entscheidender Faktor, um passende Antworten auf komplexe Fragen zu finden, die eine Chance auf Umsetzung haben.
- Als Organisationsmitglied – egal ob Mitarbeiter:innen oder Führungskraft – ist es Teil der Verantwortung, Beiträge zu Problemstellungen zu finden. Was so einfach erscheint, ist in der gelebten Praxis jedoch oft ein schwieriges Unterfangen. So schauen Menschen auf Ereignisse (bspw. Veränderungsmaßnahmen) immer mit einer bewertenden Logik. Handelt es sich um ein freudvolles Ereignis? Oder steckt in der Situation eine Gefahr? Gewinne oder verliere ich? Das Binäre und Bewertende ist im Menschen angelegt und geschieht unbewusst. Wie die Entscheidung am Ende ausgefallen ist, sieht man spätestens im Verhalten. Gerade komplexe und vielschichtige Herausforderungen erfordern jedoch, sich mit seinen Beiträgen in den Dienst der Lösung zu stellen. Dies mag dazu führen, dass man als Individuum Nachteile hat (bspw. die Auflösung des eigenen Verantwortungsbereichs in der Organisation), wenn sie aber auf Zukunft einzahlen, ist es nicht nur ein notwendiges Übel, sondern der einzige Weg, einen wirklichen Beitrag zu kollektiven Problemlösungen zu finden. Und genau diejenigen, die diese Haltung bereits verkörpern, gilt es zu identifizieren, zu fördern und ihnen in der Transformation eine kraftvolle Rolle zuzuweisen.
- Führung bedeutet, dem System das zu geben, was es will und was es braucht. Beides hat seinen Platz und es wäre töricht, lediglich einer der beiden Seiten der Veränderungsmedaille zu dienen: Entweder verharre ich im ewig Gestrigen oder ich verliere die Organisation und drifte ab in die Unbestimmtheit. Führung bedeutet in der Organisation eine Veränderungsfähigkeit und -dynamik verstanden als eine Grunddisposition der Organisation zu etablieren und Eigenbeiträge zu leisten, die auf dieses Verständnis einzahlen. Die verrückte Idee der neuen Mitarbeiterin erst einmal anzuhören und nicht direkt mit dem Hinweis „Geht bei uns nicht“ vom Tisch fegen. Sich zu lösen vom Bild der Organisation als stabilem Anker in stürmischer See, wo Veränderungen punktuelle Störungen darstellen, die es zu bedienen gilt, nur um dann wieder vermeintliche Stabilität zu suggerieren. „Warum gibt es uns als Organisation nochmal?“, ist eine Frage, die sich wie ein unsichtbares Band durch jedes Führungshandeln zieht. Die gemeinsame Suche nach Zukünften, die Spielregeln verändern und einen signifikanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Mehrwert für Kund:innen und Gesellschaft bereitstellen. Das bewusste Suchen und Experimentieren mit radikal neuen Möglichkeiten, bei dem die **Improvisation und Operation im Standardmodus** bewusst in eine produktive Spannung miteinander gebracht werden. Veränderung und Transformation als eine dauerhafte Chance zu sehen und zu einer Grundeigenschaft der Organisation zu machen – all das bedeutet, in Verantwortung zu gehen, zu führen.



## # SEHEN, WIE DIE ANDEREN UNS SEHEN

### Führungswissen

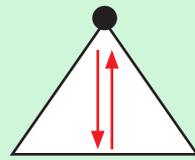
Der Blick auf uns beinhaltet neben Kund:innen, Märkten und Wettbewerber:innen auch gesellschaftliche und damit soziale und ökologische Aspekte: Wie sehen uns andere? Wissen wir das überhaupt? Und welche Vermutungen haben wir? Welchen Beitrag wollen wir zu einer besseren Welt leisten steht dabei neben erfolgreichem Wirtschaften bzw. beides gilt es in Einklang zu bringen. Kurzum: erfolgreiches Wachstum durch Nachhaltigkeit. Dafür bedarf es einer Anschlussfähigkeit an verschiedene Anspruchsgruppen und -akteure wie bspw. Politik und Zivilgesellschaft, deren Perspektive nicht nur zu kennen, sondern bewusst einzuholen ist. Dies erfolgt nicht immer mit dem Ziel Konsens zu erzeugen, sondern den Blick auf die eigene Organisation zu erweitern; wenn man so will die Relevanz und den Wirkungsgrad der Organisation zu vergrößern. Auch geht es beim Blick auf uns auf um das frühzeitige Erspüren von Trends und schwachen Signalen – mit dem Ziel, daraus Innovationspotenziale für die Organisation abzuleiten.

### Führungsreflexion

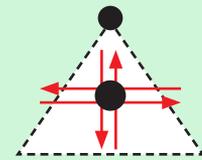
- *Welchen Nutzen erwarten unsere Kund:innen von unseren Leistungen/Produkten schon heute und in Zukunft?*
- *Welche Erwartungen hat unser gesellschaftliches Umfeld an uns? Trauen wir uns, diese Erwartungen ernst zu nehmen?*
- *Welche Trends werden unser Geschäftsmodell und unser Leistungsversprechen nachhaltig verändern? Und was heißt das für uns?*
- *Wie schauen Kund:innen, Wettbewerber:innen, aber auch Kooperationspartner:innen auf uns (Haltungen, Forderungen, Erwartungen)?*
- *Wie schauen potenzielle Bewerber:innen auf uns?*
- *Wie stellen wir sicher, dass der Kern unserer Produkte/Leistungen von anderen gesehen wird?*

## Führungsverhalten

- Die Verführbarkeit im Führungshandeln, in die vermeintlich schnelle und einfache Lösung zu investieren, ist allzu menschlich und nachvollziehbar. Wir alle verfügen über unsere eigenen Echokammern, also abgespeicherte Erfahrungen, die uns leiten – bewusst und unbewusst. Es ist daher ein erster Schritt, sich dieser Situation bewusst zu sein und sich mit diesem Wissen aktiv in seinen Entscheidungen und „**Lieblingslösungen**“ zu **hinterfragen**. Das Akzeptieren und vor allem bewusste Steuern von multirationalen sozialen Situationen führt nicht zwangsläufig zu Konsens und einvernehmlichen Lösungen, sondern schafft in erster Linie ein Verstehen der anderen Seite. Dies ist eine Grundvoraussetzung für den Aufbau von wechselseitigem Vertrauen. Zu verstehen bedeutet nicht einverstanden zu sein, hilft aber dabei, **Komplexes nicht zu trivialisieren**, sondern bewusst zu steuern.
- Organisationen und damit auch Menschen, die in ihnen handeln, setzen Grenzen. Zum einen grenzen sie sich und ihren Verantwortungsbereich ab, um den an sie gesetzten Anforderungen gerecht zu werden. Das sehr häufig problematisierte „Silo in den Köpfen“ von Menschen in Organisationen ist damit in erster Linie ein organisationales Problem und weniger eines der Mitglieder, die sich vielmehr an ihren Kontextbedingungen ausrichten. Diese Konditionierung kann jedoch zu einem ernsthaften Problem werden, wenn es dazu führt, dass auch Führung ausschließlich einer vertikalen (Top-down-)Logik entspricht und damit die Gestaltungspotenziale im Mittelbau vernachlässigt bzw. sogar bewusst ausbremst. Gerade der häufig als „Lehmschicht“ (v)erklärte Mittelbau einer Organisation verfügt über eine Gestaltungskraft, die kombiniert mit einer Öffnung der Organisation an ihren Grenzen zur Umwelt, zu einer Dynamisierung der Organisation führt. Und die kann durch eine Person an der Spitze weder bewältigt noch gesteuert werden kann. Analog zu beobachtenden gesellschaftlichen Entwicklungen, bei denen Bewegungen keinen expliziten Kopf an ihrer Spitze haben, gilt es auch in Organisationen Führung und damit auch die Übernahme von Verantwortung und Entscheidungskraft in der gesamten Organisation zu verteilen. Die Grundvoraussetzung dafür ist ein Risiko einzugehen: das Risiko, einander zu vertrauen. Das ist leichter gesagt als getan, denn Vertrauen kann weder geplant noch angeordnet werden. Es ergibt sich über berechenbares Verhalten über Zeit. Warum sollte ein Pharao an der Spitze der Pyramide seinen Untergebenen vertrauen? Sie haben das zu tun, was er sagt? Oder doch nicht?



Einsame Spitze



Kollektive Spitze

## EXKURS

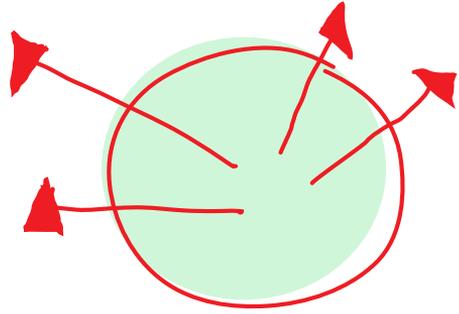
Bleiben wir im Bild der Pyramide, dann sehen wir im linken Bild den „klassischen“ Fall von Organisationen. An ihrem Kopf sitzt die Leitung (Vorstand). Sie ist die einzige Öffnung der Organisation nach außen. Über sie erhält die Organisation Signale, die wiederum Aktion auslösen. Der Kopf ist somit Auslöser, Steuerer, Bewerter und Kommunikator von Veränderungsimpulsen. Veränderungsarbeit erfolgt hier auf Ansage von oben, wird zeitlich versetzt, pflichtgemäß (meist basierend auf unveränderbaren Indikatoren und Messgrößen) durch die Organisation umgesetzt und als Ergebnis wieder der Leitung vorgelegt. Für die Leitung ist mit der Anordnung von Veränderungsarbeit das „Problem“ quasi gelöst und es wird Vollzug und Problembeseitigung erwartet. Die Kommunikation von Lernkurven, Erkenntnissen oder gar Misserfolgen aus der Veränderungsarbeit im Mittelbau wird daher konsequent unterlassen. Wenn die Leitung Erfolg verkünden will, wird entsprechend geliefert. Dabei versteht sich der Mittelbau ausschließlich als Umsetzer, nicht als Verantwortungsträger. „Die da oben wollen das so“, ist das Zitat zu dieser Haltung. Am Ende gewinnen alle: Das Veränderungsprojekt ist (vermeintlich) erfolgreich umgesetzt, die Leitung kann dies verkünden und die Umsetzer werden befördert. Nur der Wandel verliert und damit auch die Organisation.

Im rechten Bild hingegen gibt es zwei Veränderungsanlässe: Den Kopf und den Mittelbau. Das ist auch deshalb möglich, weil der Mittelbau die Durchlässigkeit der Organisation bewusst nutzt, um schwache Signale aus dem Umfeld der Organisation aufzunehmen und sie mit Blick auf die Relevanz für die Organisation zu bewerten. Die geteilte Verantwortung für Veränderung beginnt daher bereits bei der Initiierung. Auch in diesem Bild gibt es eine vertikale Steuerungsstruktur, allerdings basiert diese weniger auf der Abnahme und Bewertung von Veränderungsarbeit, sondern auf einem gemeinsamen Planungs- und Umsetzungsverständnis. So nimmt in diesem Bild die Leitung auch die **Rolle des Ermöglichers** ein. Im Ergebnis erfolgt so nicht nur eine Dynamisierung der Organisation, sondern Führung und Verantwortung nehmen einen größeren Raum ein.

· Ein Blick in die Tagespresse macht bereits deutlich, wie allgegenwärtig Paradoxien und Widersprüchlichkeiten in unserem täglichen Leben sind. Investitionen in erneuerbare Energien/ bezahlbare Energiequellen, Mobilitätswende/ Sicherstellung von Arbeitsplätzen in der Automobilbranche, CO<sub>2</sub>-Reduktion/ gleichbleibendes Konsumverhalten von Menschen ... Hinzu kommt, dass Menschen mit ihren eigenen Rationalitäten und Perspektiven auf die Welt schauen. Diese sind weder richtig noch falsch, sondern es gilt in erster Linie sie zu verstehen. Nehmen wir die Politik: Sie schaut mit einer rahmengebenden, konsensualen/mehrheitsfähigen und damit nicht selten auch bewahrenden Sicht auf die Welt. Die Wirtschaft schaut aus eigeninteressengeleiteter Wachstumssicht und der Notwendigkeit von technologischer Innovation auf ökonomische Wertschöpfung, meist unter Zeitdruck. Die Zivilgesellschaft beobachtet aus sozialer, gesellschaftlicher und durchaus auch normierender Sicht das Geschehen in der Welt. Alle Perspektiven sind notwendig, denn sie führen in ihrer Gesamtheit zu einer Spannung.

Diese kann aber nur dann produktiv genutzt werden, wenn sich die handelnden Personen, a) dieser Spannung bewusst sind und sie als bewusst erzeugte Widersprüchlichkeit akzeptieren („Ich verstehe, warum Du das so sagst“) und b) diese Spannung in den Dienst der größeren Sachen stellen („Nicht ich gewinne, sondern wir“). Grundvoraussetzung hierfür ist ein angstfreies Organisationsumfeld, in dem Verletzlichkeit genauso Raum gegeben wird wie der Möglichkeit, um Hilfe zu bitten, ohne dabei als „führungsschwach“ diskreditiert zu werden. „Psychologische Sicherheit“, in High-Performance Teams seit vielen Jahren gelebte Praxis, ist das Fundament für Lernen, Erneuerung und persönliches, berufliches Wachstum.

· Spannungen bewusst zu nutzen bedeutet auch, der Verführung des eigenen Echoraums und der damit verbundenen Einfachheit von Lösungen zu widerstehen und Widersprüchlichkeiten aktiv einzuladen und zuzulassen. Ein konstruktiver Umgang mit Paradoxien und Multirationalität bedeutet, in der Lage zu sein, das eigene Verhalten bezogen auf den jeweiligen Kontext bzw. andere Rationalitäten zu reflektieren, neu zu bewerten und entsprechend auszurichten. Sich der eigenen Rationalität bewusst zu sein (auch wenn sie möglicherweise nur projiziert ist), auf mögliche Konflikte zwischen unterschiedlichen Rationalitäten zu achten (z. B. in Gremien, Leitungsteams) und den Mut zu haben, zeitlich zu entschleunigen, wenn es augenblicklich keine Lösung für eine Herausforderung zu geben scheint. Der Beitrag von Führung im Umgang mit Widersprüchlichkeiten ist: Spielregeln für Entscheidungs- und konfliktgeladene Situationen zu schaffen – und zwar präventiv.



## # (IN) DIE WELT SEHEN

### **Führungswissen**

Der Blick in die Welt steht im Kern dafür, wie ein Führungssystem auf sein Umfeld schaut. Wer kennt nicht noch das häufig praktizierte Benchmarking oder die Learning Journeys (gerne durch das Silicon Valley)? Ziel dabei war und ist es, von anderen zu lernen: Das setzt jedoch voraus, dass man die für das Lernen notwendigen Voraussetzungen mitbringt. Während ein Anpassungslernen (Dinge anders machen) noch vergleichsweise leistbar erscheint, ist ein Veränderungslernen (andere Dinge machen) schon wesentlich voraussetzungsvoller, weil es Rahmenbedingungen, Wertvorstellungen oder auch Paradigmen, Prinzipien und ungeschriebene Regeln in den Blick nimmt. Erst wenn die Aufmerksamkeit auf wirkliches Verstehen und Durchdringen verlagert wird, besteht eine ernsthafte Chance, nicht nur sein Umfeld, sondern auch die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten besser wahrzunehmen. Aus diesem Verständnis lässt sich ebenso ableiten, ob es sich bei den beobachteten Veränderungen im Umfeld der Organisation um „Signale“ oder lediglich „Geräusche“ handelt. Signale sind zu adressieren, Geräusche nicht. Kurzum: Das Wechselspiel zwischen Bewahren und Verändern ist bewusst zu gestalten.

### **Führungsreflexion**

- *Wie schauen wir auf das direkte (Branche) und erweiterte (Ökosystem) Umfeld der Organisation?*
- *Welche Abhängigkeiten von anderen Wirtschaftssektoren (bspw. Technologie-Unternehmen) bestehen?*
- *Welche potenziellen Allianzen und Kooperationen ergeben sich daraus für uns?*
- *Warum gibt es uns als Organisation?*
- *Was versprechen wir wem?*
- *Wer leidet unter uns?*
- *Wie sehr schauen/warten wir auf politische Rahmenbedingungen?*
- *Wie transportieren wir das, was wir tun, in die Welt? Wen erreichen wir?*

## Führungsverhalten

- Die kontinuierliche und unter Zeitdruck zunehmende Komplexität im Umfeld von Organisationen stellt diese vor massive Kooperationsanforderungen. Dabei ist Zusammenarbeiten im Kern etwas, was uns Menschen quasi in die Wiege gelegt wurde: Wir sind soziale Wesen, die nur in Kooperation überlebensfähig sind. In Organisationen stellt Zusammenarbeit jedoch im Kern genau das dar, was der Name besagt. Es ist Arbeit, zusammen wirksam zu werden. **Zusammenarbeit** erfolgt in den meisten Organisationen vertikal – von oben nach unten und zurück – und wird in der Regel mit dem Qualitätsmerkmal der „Effizienz“ belegt. Zusammenarbeit und Arbeitsteilung werden somit zu ein und derselben Sache. Die Rolle von Führung in diesem Verständnis ist es, Zielerreichung herzustellen. Sie basiert auf der Annahme, dass Kooperation planbar und kontrollierbar ist. Mit dem Blick auf Dynamisierung und mit der Sicherstellung von Reaktionsfähigkeit auf sich immer schneller und mitunter radikal wandelnde Umfeldbedingungen kommt dieser Kooperationsmodus jedoch an seine Grenzen. Insofern lernen viele Organisationen schmerzhaft das, was bspw. im **Jazz** seit Jahrzehnten gelebte Realität ist: Es geht nicht um die Angleichung von Temperament, sondern um eine **bewusste Betonung von Unterschieden**, um so eine produktive Spannung zu erzeugen. Die Aufgabe von Führung ist es daher zu prüfen, welcher Kooperationsmodus für die jeweilige Fragestellung der geeignetste ist. Es geht daher nicht darum, den ein oder anderen Modus zu wählen oder gar einen Kompromiss zwischen beiden Ansätzen zu wählen, sondern vielmehr Kooperation situations- und zielbezogen einzusetzen. Die Rolle von **Führung ist dabei die Ermöglichung von Zusammenarbeit**. Das bedeutet ganz konkret Hindernisse zu beseitigen, die einer Zusammenarbeit entgegenstehen. Diese Rolle erstreckt sich auch auf die Gestaltung von Kooperation mit Akteuren außerhalb der Organisation: Keine Organisation für sich alleine ist in der Lage, die Komplexität in ihrem Umfeld zu bewältigen. Das bedeutet, dass unterschiedliche und widersprüchliche Sichtweisen als Standard und nicht als Störung angenommen werden und aktiv gefördert werden müssen. Dabei kann Führung das Ergebnis von Zusammenarbeit weder vorhersagen noch anordnen. Stattdessen ist ein Iterieren, Experimentieren, kontinuierliches Reflektieren mit dem Ziel, daraus zu lernen, eine entscheidende Führungsleistung und Antwort auf gesteigerte Kooperationsanforderungen in- und außerhalb von Organisationen.
- In der Organisationstheorie ist es sehr eindeutig geklärt: Die primäre Aufgabe von Organisationen besteht darin, ihre Mitglieder an ihrem Zweck teilhaben zu lassen. Oder anders: Sinn zu stiften. Was einfach klingt, erweist sich in der Praxis als alles andere als das. Immer mehr Menschen erleben ihre Aufgaben als austauschbar und sinnentleert. Was sich bereits in den Jahren 2017/2018 andeutete und als „**Purpose**“ immer mehr in den Fokus von Entscheidungsträger:innen in Organisationen (meist HR) rückte, hat im Nachgang zu Corona ein für alle Branchen spürbares Horrorszenario ausgelöst: „**Big Resignation**“ oder „**Big Quit**“ sind Ergebnisse einer mitunter langen Verkettung aus Frustration, Enttäuschung und mitunter Verletzungen, die Organisationsmitglieder viele Jahre mit sich herumgetragen haben. Sie alle eint, dass es ihnen nicht mehr gelingt, das, was sie tun, mit dem Großen und Ganzen der Organisation in Verbindung zu bringen. Die bisherigen Reaktionen darauf sind eventuell gut gemeint, verfehlen aber ihr Ziel: Leitbilder und damit verbundene Kommunikationskaskaden, einen

Masterfoliensatz und zugehörige Sprechzettel, wie dieser zu nutzen ist, und vieles mehr. All das löst in den Menschen jedoch nichts aus, denn zum einen stehen Text und das geschriebene Wort in keinem direkten Bezug mit der Selbstmotivation von Organisationsmitgliedern. Es löst einfach nichts aus. Zum anderen entstehen all diese Inhalte meist noch immer in den Hinterzimmern von ausgewählten Personen in Organisationen, die dann doch meist nur aus der Binnenperspektive auf das eigene Mehrwertversprechen schauen. Führung spielt in Veränderungsarbeit jeglicher Art eine zentrale Rolle. Dabei gibt es zentrale Fragen, die sie leiten: **Worum geht es hier eigentlich? Warum tun wir das alles hier überhaupt? Wofür stehen wir und was macht uns aus? Für wen tun wir das eigentlich?** Diese Fragen kann man aus individueller Sicht (Warum will ich führen?), kollektiver Sicht (Warum gibt es uns als Organisation?) oder gesamtgesellschaftlich (Welchen Beitrag leisten wir für eine lebenswerte Welt?) stellen. Allzu oft werden diese Fragen aus Sorge, Pandoras Box zu öffnen, still beiseitegeschoben. Sie kommen dann meist schneller zurück, als man glaubt: Und zwar von außen. Dann ist es aber nicht selten schon zu spät. **Neue, zukunftstaugliche Führung bedeutet ein regelmäßiges, ehrliches und vor allem schonungsloses Selbstgespräch der Organisation zu ihrem Sinn und Zweck zu führen.**

- Es steht außer Frage, dass ein „mehr“ im Sinne eines ungesteuerten Wachstums nicht mehr zukunftsfähig ist. Stattdessen muss es darum gehen, eine realistische Balance zwischen ökonomischem Wachstum auf der einen und ökologischer Leistbarkeit auf der anderen Seite zu finden. Die Antworten auf diese Herausforderung sind vielfältig und reichen von einem radikalen Verzicht von ungebremstem Konsum bis hin zu einer Reduzierung von Verschwendung materieller Güter. Die Herausforderung für Individuen, Organisationen, Gesellschaften sowie der globalen Community liegt daher darin: den Widerspruch aus weiterhin ökonomischer Erfolgsmetrik und damit verbundenen politischen und wirtschaftlichen Erwartungen und einer weiterhin nicht bilanzierbaren, aber dafür umso mehr spürbare Grenze an leistbaren Wachstumspotenzialen zu bedienen. Zu führen bedeutet in diesem Fall in erster Linie Verantwortung zu übernehmen für das, was man aktiv beeinflussen kann (bspw. Konsumverhalten) sowie Beobachtungen und Eindrücke zu thematisieren, wenn diese dem vermeintlichen Wertversprechen einer Organisation widersprechen (z. B. massiver Anstieg an Flugreisen vs. Nachhaltigkeit).

<<

## **PLANETENRELEVANTE FÜHRUNG HEISST: ES GEHT UM UNS**

Waren es am Anfang noch ausgewählte, meist Nichtregierungsorganisationen oder Non-Profit-Akteure, die sich aktiv gegen Klimawandel und einen Raubbau an der Umwelt einsetzten, ist Nachhaltigkeit mittlerweile auch im politischen Mainstream angekommen. Mit einer Ausnahme gibt es keine Partei in Deutschland, die den **Einklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem** nicht in ihrem Parteiprogramm verankert hat. In der Wirtschaft gilt **Nachhaltigkeit** gar als „**Nordstern**“ und Klimaschutz findet sich in Geschäftsmodellen und Visionen und Missionen wieder. Gerade Letzteres war nicht immer so: So sprach der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedmann davon, dass die einzige Verantwortung von Unternehmen darin besteht, Profit zu machen.

Heute übernehmen Unternehmen Verantwortung, die weit über Profit hinausgeht. Sie umfasst das gesellschaftliche Miteinander ebenso wie Umwelt oder Moral und Ethik. Dabei steht das Wohl von Menschen gleichwertig neben Unternehmenszielen. Dass dies nicht immer widerspruchsfrei ist, sollte deutlich geworden sein. Für Menschen in organisationaler Verantwortung (Führung) muss es daher darum gehen, neue, ambitionierte Geschäftsmodelle zu entwickeln, die neben ökonomischen auch normative Handlungsprämissen beinhalten, die eine positive Wirkung auf Klimaschutz haben.

**Dabei erweitert sich der Verantwortungsbereich aus einer primären Funktions- und Organisationslogik hin zu einer Verantwortung für Erdsystemstabilität.**

Das bedeutet auch, dass eine intergenerationale Perspektive Teil unseres Handelns und der Debatten in Organisationen sein muss. Die dabei immer wieder vor Augen zu haltende Botschaft lautet: Wir handeln im Interesse einer Zukunft, die wir vermutlich alle nur noch in Teilen selbst erleben werden, für die wir aber dennoch verantwortlich sind. Viele junge Menschen sind verzweifelt und greifen daher zu mitunter radikalen Mitteln, um auf den Umstand der gefühlten Ratlosigkeit oder Zurückhaltung von Entscheidungsträger:innen in Politik und Wirtschaft hinzuweisen. Nimmt man dieses Bild als Grundlage allen Handelns, entsteht ein neuer normativer Führungs- und Gestaltungsanspruch für organisationale Wertschöpfung.

Doch genauso wenig wie eine Pandemie Landesgrenzen kennt und einhält, verhält es sich mit dem CO<sub>2</sub>-Ausstoß und den daraus entstehenden Folgen für die Menschheit. Um global Transformationen spüren zu können, muss über Unternehmens- und Landesgrenzen hinausgeschaut werden. Ganz konkrete Beispiele hierfür sind eine nachhaltige Ausrichtung globaler Wertschöpfungsketten, Kreislaufwirtschaft oder Gemeinwohlorientierung.

**Führung, verstanden als eine kollektive Systemleistung in Organisationen**, kommt daher eine besondere Verantwortung zu. Sie muss sich **in den Dienst einer Welt stellen**, die widersprüchlich, unplanbar, komplex, schnelllebig und für alle Beteiligten herausfordernd ist. Das gilt für all diejenigen, die sich als Mitgestalter:innen in Organisationen begreifen und deren Beitrag für eine lebenswerte Zukunft in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen. Dieses Sich-in-den-Dienst-Stellen ist eine bewusste Entscheidung, die jeder und jede für sich trifft. Verantwortung kann nicht angeordnet werden, man nimmt sie sich.

**Ist all dies Utopie?** Nein, denn es gibt genau diese Menschen schon heute, die mit einem neuen Verständnis von Führung und geteilter Verantwortung Unternehmen steuern. Und dies sehr erfolgreich. Vaude, Haniel, BASF, Viva con Agua, die Otto Group oder die GLS Bank und viele mehr. Sie alle eint, dass sie erfolgreiches Wirtschaften und einen positiven Beitrag zu einer lebenswerten Welt nicht als unmöglichen Widerspruch erleben, sondern aus genau dieser Spannung Gestaltungspotenziale für eine bessere Welt ziehen. Dabei geht es nicht darum, Unmögliches zu versprechen, sondern das Mögliche zu tun.

### Literatur (Auswahl)

- Argyris, Chris, und Donald A. Schön (2018). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. München.
- Edmondson, Amy C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Haas, Oliver (2021). „Die Kraft der Vielen“. Blogbeitrag Creating Corporate Cultures. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Haas, Oliver (2018). „Panik in der Pyramide“. *Neue Narrative* 3. Hamburg.
- Haas, Oliver, Klaus North und Claus-Bernhard Pakleppa (2022). *Transformation: Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten*. München.
- Herrmann, Ulrike (2022). *Das Ende des Kapitalismus: Warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind – und wie wir in Zukunft leben werden*. Köln.
- Kahane, Adam (2021). *Facilitating Breakthrough: How to remove obstacles, bridge differences, and move forward together*. Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Matthiesen, Kai, Judith Muster und Peter Laudénbach (2022). *Die Humanisierung der Organisation: Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert*. München.
- Messner, Dirk, und Oliver Haas (2022). „Nordstern ökologischer Wandel: Wirtschaft und Staat stellen sich neu auf“. *Organisationsentwicklung* 3. 6–9.
- Pearce, Craig L., und Jay A. Conger (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Washington DC: Sage Publications.
- Pearce, Craig L., und Henry P. Sims (2001). „Shared Leadership: Toward a multi-level theory of leadership“. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* Vol. 7. 115–135.
- Polman, Paul, und Andrew Winston (2021). *Net Positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Watertown MA: Harvard Business Review Press.
- Sennet, Richard (2012). *Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. München.
- Smith, Wendy, und Marianne Lewis (2022). *Both/And Thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems*. Watertown MA: Harvard Business Review Press.

Voegtlin, Christian , Moritz Patzer und Andreas G. Scherer (2011). „Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and it's multi-level outcomes“. *Journal of Business Ethics* (105) 1. 1–16.

von Ameln, Falko, und Peter Heintel (2016). *Macht in Organisationen*. München.

### *Impressum*

Liz Mohn Center gGmbH  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.liz-mohn-center.de](http://www.liz-mohn-center.de)

#### *Verantwortlich*

Anja Schlenk, Future Leadership, Liz Mohn Center gGmbH

#### *Mitwirkung*

Helga Lukić, Future Leadership, Liz Mohn Center gGmbH

#### *Autor*

Oliver Haas, Kessel & Kessel GmbH, Bonn

#### *Redaktion*

Heiko Schulz, KrögerSchulz, Köln

#### *Gestaltung*

Helen Hacker, Büro Grotesk, Düsseldorf

#### *Illustration*

Benedikt Rugar, Berlin

Helen Hacker, Düsseldorf

LIZ MOHN  
CENTER

Eine Initiative der  
| BertelsmannStiftung