

Jens Hollmann  
Katharina Daniels *Hrsg.*

# Anders wirtschaften

Integrale Impulse für  
eine plurale Ökonomie

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

Anders wirtschaften

---

Jens Hollmann · Katharina Daniels  
(Hrsg.)

# Anders wirtschaften

Integrale Impulse für eine plurale  
Ökonomie

2., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

*Herausgeber*  
Jens Hollmann  
Pro-results®  
Bötersheim, Deutschland

Katharina Daniels  
Daniels Kommunikation – Journalismus & PR  
Falkensee, Deutschland

ISBN 978-3-658-09857-5      ISBN 978-3-658-09858-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-09858-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Teil I Der Blick aufs Individuum – Wachstum im Führungshandeln**

<b>1 Evolution im Führungshandeln</b> .....	3
Jens Hollmann und Katharina Daniels	
<b>2 Authentizität im Führungshandeln</b> .....	15
Nadine Sukowski	
<b>3 Agilität im Führungshandeln</b> .....	35
Ralf Seidel	

## **Teil II Der Blick auf die Organisation – Wachstum im Unternehmen**

<b>4 Energieaggregate im Unternehmen</b> .....	61
Jens Hollmann und Katharina Daniels	
<b>5 Urban Gardening im Unternehmen</b> .....	73
Jörg Müngersdorff und Rüdiger Müngersdorff	
<b>6 Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen</b> .....	99
Dennis Wittrock	

## **Teil III Der universale Blick – Wechselwirkungen von Veränderungen in gesellschaftlichen, organisationalen und führungsbezogenen Kontexten**

<b>7 Organisation und Führung in einem Gesellschaftsmodell mit Verfallsdatum</b> .....	139
Jens Hollmann und Katharina Daniels	

<b>8 Von der expansiven zur reduktiven Moderne</b> .....	169
Uwe Schneidewind und Alexandra Palzkill	
<b>9 Die Zukunft von Führung ist kollektiv</b> .....	187
Petra Künkel	

---

# Einführung

---

## Betrachtungen – den schwarzen Schwan zum Freund gewinnen

Unsere Erfahrung aus Beratungsmandaten hat uns gelehrt, dass uns ein „weiter so“ nicht weiterbringt. Ein Perpetuieren der immer gleichen Modelle, wenn auch bisweilen in neuem Gewand, macht die Organisation möglicherweise für diesen Moment wieder handlungsfähiger – eine Zukunftsfähigkeit ist damit nicht verknüpft. Andere Denk- und Handlungsmodelle für das Wirtschaften anzubieten, ist ehrgeizig – zugegeben. Wie lange aber wollen oder können wir noch im Führungshandeln und in der Organisationsgestaltung an Mustern festhalten, die so nicht mehr funktionieren?

Immer noch herrschen Heuristiken (mit begrenztem Wissen und wenig Zeit zu praktikablen Lösungen gelangen) in der Organisationsgestaltung und im Führungshandeln vor, die die Sicht verstellen auf Entwicklungen, die in unserer Vorstellung, in unseren Plänen noch nicht präsent sind. Auf den ersten Blick mag eine heuristische Herangehensweise der viel zitierten, wachsenden Dynamik angemessen sein. Auf drängende Fragen gilt es, rasch Antworten zu finden. Ihre Begrenzung liegt in der Linearität der Lösung, wie sie der Mathematiker und Astronom Pappos von Alexandria im Sinne der klassisch-logischen Beweisführung beschrieb<sup>1</sup>.

### Von Pappos lernen und ihn „überwinden“

Der griechische Mathematiker Pappos von Alexandria beschrieb im 4. Jahrhundert n. Chr. den klassischen Beweis einer Lösungsfindung in drei Schritten. Im ersten Schritt wird das Problem als gelöst betrachtet (Annahme, die zu beweisen wäre), im zweiten Schritt wird durch eine Analyse der Weg zu dieser Lösung nachvollzogen (Retrospektive), im dritten Schritt wird durch das erneute, diesmal vorwärtsgewandte Begehen dieses Weges bewiesen, dass der zuvor analytisch ermittelte Pfad zur Lösung führt (Synthese).

Die Logik in der mathematischen Herangehensweise kann als Analogon zu sog. Best Practices interpretiert werden. Ein einmal gefundener Lösungsweg wird repetiert – was aber geschieht, wenn bereits die Annahme der Problemlösung falsch ist, wenn

---

<sup>1</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Heuristik>

demzufolge auch die Logik von Analyse und Synthese in die Irre führt? Best Practices sind Beschwörungsformeln der Vergangenheit – und die Frage muss gestellt werden, was geschieht bzw. getan werden muss, wenn eine vormals als richtig angenommene Lösung dem aktuellen Kontext nicht mehr entspricht?

Die eingeübten Handlungsmuster linearen Denkens und Handelns zu verlassen, Dynamiken zu verstehen, die die bekannten Ursache-Wirkungs-Ketten sprengen, und das Denken und Handeln am Ungewissen auszurichten, erfordert Mut – Mut zum Begehen neuer Pfade. Selbstverständlich gehen wir mit dem Unbekannten ein Risiko ein – das weitaus größere Risiko, wie es Abb. 1 darstellt, besteht heute aber darin, an untauglichen Vorgehensweisen festzuhalten.

Methoden müssen sich an den Sachverhalten orientieren, nicht umgekehrt. Dies ist entscheidend, denn jedes Handeln in einem fragilen, lebendigen System provoziert stets auch eine Veränderung anderenorts. Im Lösungsprozess gilt es, den Gesamtzusammenhang zu erkennen (s. Abb. 2). Alles, was geschieht, ist lediglich die Auswirkung früherer Ereignisse und unsere Reaktion darauf ist der Ausdruck unserer Reife.

Dynamiken von Ursache-Wirkungs-Ketten und korrespondierenden Lösungsfindungen zu erkennen und zu verstehen, ist die Essenz des, vom walisischen Philosophen und Managementberater Dave Snowden ([https://en.wikipedia.org/wiki/Dave\\_Snowden](https://en.wikipedia.org/wiki/Dave_Snowden)) entwickelten, Cynefin-Modells. Cynefin bedeutet so viel wie Lebensraum, in dem sich unterschiedliche Erfahrungen individueller und kollektiver Natur verdichten. In Wechselbeziehung zu vier spezifischen Lebensräumen respektive Systemaggregaten haben sich vier Arten der Lösungsfindung entwickelt:

- Die Situation ist einfach, d. h., Ursache und Wirkung sind eindeutig feststellbar. Eine Lösung kann mit bewährten Methoden erreicht werden.



Abb. 1 Risikoarten



## Lern- und Handlungsfelder eines Studienkonzeptes für das Prinzip „Führen und Dienen“ (Integral Leadership)



**Abb. 2** „Der vielgeschmähte ‚homo oeconomicus‘ könnte sich zum ‚homo oeconomicus integralis‘ entwickeln“, schreibt Hans Wiens zu dieser Weiterentwicklung des Wilberschen Quadranten (s. auch Kap. 2). Die Grafik © ist mit freundlicher Genehmigung des Verlages dem Buch entnommen: Die Kunst des Wirtschaftens, J. Kamphausen Verlag und Distribution GmbH, Bielefeld 2010, Hrsg.: Joachim Galuska, Beitrag von Hans Wiens: „Führen und Dienen – von Widersprüchen und Perspektivwechseln“, S. 217-235

- Die Situation ist kompliziert, d. h., dass erst eine Analyse den eindeutigen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung nachweisen kann. Die Lösung kann mit Methoden erreicht werden, die auf Basis profunder Erfahrungen der Analyse angepasst werden.
- Die Situation ist komplex, d. h., Ursache und Wirkung sind erst im Nachhinein ersichtlich. Hier spielt bei der Lösungsfindung das Emergenz-Prinzip eine Rolle, indem aus dem Zusammenwirken verschiedener Ansätze etwas Neues, bisher so nicht Dagewesenes entsteht.
- Die Situation ist chaotisch, d. h., dass sich kein Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung erkennen und nachweisen lässt. Hier sind innovative Lösungsansätze gefragt.

Was heißt das für Lösungsszenarien in Organisationen und im Führungshandeln? Die handlungsleitenden Methoden sollten sich an den Aggregatzuständen der System- und Umfeld-Faktoren orientieren. Konfusion entsteht dann, wenn eine zugrunde liegende Situation komplex, wenn nicht gar chaotisch ist, die Akteure aber die Situation „simple“ behandeln. Wie oft beantwortet das Management komplexe oder chaotische Situationen mit simplen Lösungen wie etwa einem verschärften Controlling?

Wenn das zugrunde liegende Szenario mit den klassisch linearen Lösungen nicht mehr aufgelöst werden kann, gibt es nur den Weg des Pilotierens, des Erprobens von Wegen, die so bislang noch nie gegangen wurden.

### **Hubs: Knotenpunkte der Innovation**

Die sog. Hubs, eine Variante der Start-ups (s. auch Kap. 7), besitzen Pilotcharakter. In den Knotenpunkten des Denkens und der Inspirationen treffen Menschen aufeinander, um aus vollkommen unterschiedlichen Provenienzen, Präferenzen und Perspektiven heraus zu Lösungen mit innovativem Charakter zu kommen. So entwickeln in Migration Hubs auf der Insel Lesbos und in Berlin Mitstreiter aus aller Welt gemeinsam Ideen, um Flüchtlinge konkret zu unterstützen, beispielsweise mit einer Website der wichtigsten Anlaufstellen oder – klassisch analog – mit Übersetzungskarten für existenzielle Fragen wie „Wo finde ich eine Apotheke?“. Die Migration Hubs sind aus der Initiative „Startup Boat“<sup>2</sup> der jungen Deutsch-Griechin Paula Schwarz erwachsen. Aus der Technologie- und Internetbranche, aus Medien und Beratungsfirmen kommen die Teilnehmer und stellen zusätzlich zur Ideenfülle unter Beweis, „dass man sozialen Impact und Profit nicht trennen muss“ (Schwarz)<sup>3</sup>, indem sie zusätzlich zu den selbst übernommenen Reisekosten auch eine Gebühr für die Teilnahme entrichten.

---

<sup>2</sup><https://www.hawk-e.com/>.

<sup>3</sup><http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/initiative-aus-berlin-das-startup-boat-hilft-fluechtlingen/12517990.html>.

Der Gang ins Ungewisse aber bereitet im Regelfall mehr Angst als Zuversicht. „Die Menschen heute sind umzingelt von Möglichkeiten“, sagt der Philosoph Richard David Precht<sup>4</sup>, „bei denen sie ständig Angst haben, das Falsche zu wählen“. Warum freuen wir uns nicht über fortwährend neu zu entdeckende Facetten von Komplexität, über das wachsende Spektrum unserer Möglichkeiten? Warum sind wir so furchtsam, bisweilen sogar feige vor dem vermeintlich Undenkbaren, dem lustvollen Umstürzen von Schemata? Warum vertrauen wir, gerade auch im Management, immer noch stärker dem ZDF-Prinzip (Zahlen, Daten, Fakten) statt unserer Intuition? Ein Phänomen, das wir in unseren Mandaten beobachten und das die Wissenschaft belegt (Gebhardt et al. 2015).

Unser wohl knappstes Gut sind flexible Denk- und Handlungsweisen, die das Potenzial unseres Denkorgans zur Neuroneogenese nutzen. Der Homo sapiens präsentiert sich im Regelfall allerdings eher als Homo ignavus (Feigling) oder Homo segnus (träger Geselle) und pflegt lieb gewordene Einstellungen auch über die Jahrhunderte, ja Jahrtausende hinweg („das haben wir schon immer so gedacht und gemacht“). Unsere Wirklichkeit und damit unsere Zukunft zu gestalten, aber bedarf der Bereitschaft zur Irritation, zum Infragestellen gewohnter Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster, die Sicherheit und Prognostizierbarkeit auch künftiger Geschehnisse verheißen.

„Es gibt immer weniger Gewissheit“ ist der Kassandraruf der Gegenwart, der rasch dazu verleiten kann, in Starre und Verweigerung zu verfallen oder die hundertfach ausgetretenen Pfade ein 101. Mal zu begehen. Solche Rufe helfen uns nicht nur nicht weiter, sie sind weder hilfreich noch ermutigen sie uns, anders als bisher zu handeln.

Wir meinen, es gibt immer mehr Gewissheit, dass es wenig gibt, was nicht geschehen könnte. Wir werden dem Kosmos an Möglichkeiten nur dann mit Zuversicht begegnen, wenn wir die Spielräume unseres Denkens neu bewerten und die Spielräume unseres Handelns neu ausrichten, „von dem, was man heute denkt, hängt das ab, was morgen auf den Straßen und Plätzen gelebt wird“, formulierte der spanische Kulturphilosoph José Ortega Gasset (1883-1955). Wie lange etwa wollen wir noch an dem Mantra der Steigerung des (Wirtschafts-)Wachstums, kurz BIP, festhalten, welches den bisher so definierten Wohlstand nicht einlösen wird? Wir stehen heute an der Schwelle, den Begriff des Wachstums mit neuen Inhalten zu füllen, in eine zukunftstaugliche Formel umzuwandeln – und Wohlstand auch jenseits materieller Faktoren zu definieren (s. auch Kap. 8). Die Glücksforschung weiß dies schon seit geraumer Zeit zu belegen.

### **Kleeblatt im Tacho – vom BIP zum Happiness-Index**

Wie grundlegend sich Werte und Anschauungen ändern können und wie es gelingen kann, sich seitens der Wirtschaft darauf einzustellen, lässt sich überraschenderweise in einer sehr deutschen, sehr traditionellen Industrie bereits ausmachen: Der Autozulieferer Continental positionierte sich 2011 als Vorreiter Sprit sparenden Fahrens. Ein Umstellmodus in ein und demselben Fahrzeug ermöglicht den sportlichen Stil des Nürburgrings, das Komfortgefühl der Limousine oder das gute Gewissen ökologischen Fahrens. Autofahrer, die den Eco-Modus aktivieren, werden auf dem Tacho anstelle der früher gängigen Drehzahl mit dem Anblick eines frochgrünen Kleeblattes

---

<sup>4</sup>„Wir brauchen einen neuen Aufbruch“, DIE ZEIT, N.23, 1. Juni 2011.

beglückt – mehr als ein Marketinggag. Das Kleeblatt steht für einen Bewusstseinsshift: von der reinen Produktionsfähigkeit – gemessen im BIP – hin zur Freude an Dingen und Geschehnissen jenseits des Materiellen. Wir haben dafür den Begriff des Happiness-Index entwickelt. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin Bilanz („Glück wird messbar“ 7/2011) hat eine Liste der Variablen zusammengestellt, die ein „anders wirtschaften“ nahelegen (s. Abb. 3).

Dafür brauchen wir den Mut, in neuen Variablen zu denken. Wir brauchen quer durch die Gesellschaft sowie in den Organisationen und den Führungsetagen Menschen, die das Noch-nicht-Wissen als Inspirationsquelle begreifen, die den schwarzen Schwan als Symbol des Unvorhersehbaren freudig begrüßen.

Die Heimat des schwarzen Schwans – auch Trauerschwan – ist Australien und Tasmanien, heute gibt es Populationen auch im europäischen Raum. Der Philosoph Karl Popper führte den schwarzen Schwan als Synonym für das Udenkbare, den Widerspruch zur eben noch herrschenden Wirklichkeit ein. Kurz: Der Schwarze Schwan steht für die Wahrscheinlichkeit, dass alles anders kommen kann, als wir es bisher angenommen haben.

Wir brauchen Visionäre und Gestalter, die neue Wirklichkeiten schaffen. Wie es Ihnen, unserem Leser, gelingen kann, die nicht-linearen „weichen Wirklichkeiten“ (Backhausen und Thommen 2006), ergänzend und umfassender als „ZDF“, in Ihr Führungshandeln und in Ihre Organisationsgestaltung einzubinden, den schwarzen Schwan zum Freund zu gewinnen – dafür zeigen wir Ihnen Möglichkeiten auf und dafür weisen Ihnen die Autoren in diesem Buch vielfältige Wege.

---

## **Kurzvorstellung der Autorenbeiträge**

Wir haben die Teile 1 und 2 in unserem Buch jeweils mit dem Begriff des Wachstums verknüpft. Was wir darunter verstehen, führen die Autoren dieses Buches in überraschenden, musterbrechenden, bisweilen revolutionären Stellungnahmen aus. Stets geht es um ein Wachstum nach innen, um ein „tiefer Schauen“ – in die eigene Führungspersönlichkeit und in die Organisation hinein, kurz um ein Wachstum des Begreifens. Dieses Begreifen erfährt in unserer Zweit- und Neuauflage eine weitere Dimension im neu hinzugekommenen Teil 3; hier betrachten wir die Wechselwirkungen gesellschaftlicher, organisatorischer und führungsbezogen individueller Veränderungen und Paradigmenwechsel.

Die in diesem Buch vorgestellten Arten der Wahrnehmung und die daraus resultierenden Handlungsansätze haben sich sowohl in Mandaten als auch in Beratungsunternehmen der Autoren selbst bewährt. Jedes der hier vorgestellten Modelle lässt in Einzelfacetten Bezüge zu den Mitautoren erkennen, sodass alle Beiträge in Resonanz zueinander stehen.

„Anders wirtschaften – integrale Impulse für eine plurale Ökonomie“ bedeutet für uns, die Möglichkeiten der Transformation aufzuzeigen und den bisherigen Kanon erfolgreicher Methoden in geeigneter Weise für eine andere gesellschaftliche,

**Abb. 3** „Das BIP ist kein Wohlfahrtsmaß, es ist an der Zeit, es von seinem Thron zu holen“, wird der Gründer des Frankfurter Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt, Stefan Bergheim, im Wirtschaftsmagazin Bilanz zitiert. Im Beitrag „Glück wird messbar“ 7/2011 untersuchten die Autoren Karin Kofler, Harald Fritschi und Andreas Güntert die Frage, ob uns ein Anstieg des BIP happy macht und welche Alternativen es gibt. Die Autoren haben diese Liste der Variablen zusammengestellt, die ein „anderes Wirtschaften nahelegen.“ © Bilanz

## Glücks- und Wohlstandsindizes

# Welche Alternativen zum BIP es bereits gibt

Viele Wissenschaftler bemühen sich, mess- und vergleichbare Massstäbe für Wohlfahrt zu entwickeln. Hier eine kleine Auswahl.

Index: Human Development Index (HDI)

**Herausgeber:** Uno

**Das fließt ein:** Gesundheit, Einkommen, Bildung

**Stärken/Schwächen:** Gut gewichteter Index, Umwelt fehlt

**Position der CH:** Rang 13

Index: Happy Planet Index

**Herausgeber:** New Economics Foundation, GB

**Das fließt ein:** Lebenszufriedenheit (mittels Umfragen), ökologischer Fussabdruck

**Stärken/Schwächen:** Bildung und Einkommen fehlen

**Position der CH:** Rang 52

Index: Legatum Wohlstandsindex

**Herausgeber:** Legatum Institute, GB

**Das fließt ein:** Materieller Reichtum und Lebensqualität

**Stärken/Schwächen:** Keine Zeitreihen

**Position der CH:** Rang 2

Index: Fortschrittsindex

**Herausgeber:** Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, D

**Das fließt ein:** Bildung, Einkommen, Lebenserwartung, ökologischer Fussabdruck

**Stärken/Schwächen:** Erfasst ökonomische und ökologische Variablen in einem Vergleichsindex

**Position der CH:** Rang 10

Index: Nationaler Wohlstandsindex (NWI)

**Herausgeber:** Umweltbundesamt, D

**Das fließt ein:** 21 Variablen zu Einkommensverteilung, Arbeit, Bildung, Verkehr, Konsum, Gesundheit, Umwelt, Kapitalbilanz, Wohnen

**Stärken/Schwächen:** Zu viele Variablen, erst in der Entwicklung begriffen

**Position der CH:** keine Angabe

Index: Measure of Economic Welfare (MEW)

**Herausgeber:** James Tobin und William Nordhaus

**Das fließt ein:** Einkommensverteilung, unbezahlte Arbeit, Gesundheit und Bildung werden positiv verbucht, Sozialkosten und Umweltbelastung wirken wohlstandsmindernd

**Stärken/Schwächen:** Stammt aus den sechziger Jahren, wurde permanent weiterentwickelt

**Position der CH:** keine Angabe

Index: Quality of Life Index

**Herausgeber:** Wirtschaftsmagazin «Economist», Ranking für 194 Länder

**Das fließt ein:** 9 Variablen: Lebenshaltungskosten, Kultur-, Freizeitangebot, Wirtschaftskraft, Infrastruktur, Umwelt und Klima, Freiheitsgrad, Gesundheit und Sicherheit

**Stärken/Schwächen:** Ausser Lebenshaltung und Wirtschaft werden alle Variablen gleich gewichtet

**Position der CH:** Rang 3

Index: Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW)

**Herausgeber:** Herman Daly und John W. Cobb, Weiterentwicklung des MEW

**Das fließt ein:** Zum persönlichen Verbrauch der Haushalte werden dazugezählt: Staatsinvestitionen, Kapitalbildung, Haus- und Freiwilligenarbeit. Abgezählt werden sogenannte private defensive Ausgaben\*, dazu auch Kosten der Umweltzerstörung sowie Verschwendung von natürlichem Kapital.

\*Ausgaben, die durch Unfälle, Unwetertkatastrophen oder dergleichen entstehen, also Wiederaufbau-, Reparaturkosten.

**Stärken/Schwächen:** Gilt derzeit als beste Alternative zur aktuellen BIP-Berechnung

**Position der CH:** keine Angabe

wirtschaftliche und persönliche Realität zu erweitern – und somit Unternehmensgestalter und Führungskräfte in ein neues Verständnis des Findens ungeahnter Potenziale zu führen.

### **Bereich Führungshandeln – wie Führende in Organisationen ihre individuellen Potenziale ausschöpfen und dem Ganzen nutzbar machen können**

In den drei Beiträgen zum Themenfeld „Führungshandeln“ betrachten die Autoren jeweils unterschiedliche Anforderungen an das eigene Wirken und an die Wirksamkeit unseres Handelns. Jede dieser Perspektiven ist bereits in sich komplex und entfaltet eine autonome Lösung. Jeder dieser Blickwinkel kann darüber hinaus in Kombination mit den jeweils anderen Introspektiven zu einem Verständnis der eigenen Führungsrolle führen, welches eine neue Bewusstseinsdimension für Mensch und Funktion eröffnet.

#### **Evolution im Führungshandeln gegenwärtigen**

*Eine Divergenz zwischen Wirken und Wirksamkeit kann als ein der Situation nicht angemessenes Führungshandeln wahrgenommen werden.*

Die Autoren Jens Hollmann und Katharina Daniels ordnen sieben, in der US-amerikanischen Managementforschung etablierte, Führungslogiken einer von den Autoren entwickelten Kartierung aus Kognition, Affekt und Handlungsorientierung zu. Die grundsätzlich den Führungslogiken zugrunde liegenden Einstellungen (Kognition), die emotionalen Triebfedern (Affekt) und das interaktive Verhalten (Handlungsorientierung) werden auf den Unternehmensalltag dekliniert. Die Autoren beziehen bewusst Stellung zu den für die Unternehmensgestaltung förderlichen Potenzialen, aber auch zu den den Führungslogiken innewohnenden Grenzen – und bieten Führungskräften ein handhabbares Modell für die Entwicklung der Führungspersönlichkeit.

#### **Authentizität im Führungshandeln wahren**

*Eine Divergenz zwischen Wirken und Wirksamkeit kann als mangelnde Authentizität wahrgenommen werden.* Authentizität ist zum fast magischen Begriff geworden, welcher im ersten Moment die Lösung aller Probleme zu verheißen scheint. Was aber ist Authentizität eigentlich? Wann ist eine Führungskraft authentisch? Dr. Nadine Sukowski (Erstauflage: Nadine Weidner) untersucht die Begrifflichkeit in ihrem historischen und philosophischen Kontext, um auf dieser Basis konkrete Handlungsoptionen zu entwickeln. Die vier verschiedenen Dimensionen von individueller und kollektiver Handlungsoption einerseits und von der Wirksamkeit des Handelns jeweils sowohl nach innen (Individuum und Unternehmen) als auch nach außen (Umfeld) gerichtet, eröffnen  $4\infty$  (unendliche) Denk- und Handlungsspielräume für eine authentische Konvergenz von Mensch und Funktion.

### **Agilität im Führungshandeln entwickeln**

*Eine Divergenz von Wirken und Wirksamkeit kann als Führungsschwäche wahrgenommen werden.* Ob in Wirtschaft oder Politik ist das Urteil „Der oder die kann es nicht“ ein vernichtendes. Die Frage des Könnens oder Nicht-Könnens ist aber viel komplexer, als es das schnell gefällte Urteil nahelegt. Unbestritten ist, dass es angesichts eines immer rascheren Wandels und einer, in unserer Wahrnehmung, wachsenden Komplexität agile Organisationen und agile Führungskräfte braucht. Ralf Seidel erläutert das Leadership-Agility-Denkmodell mit seinen drei Ebenen der Agilität sowie das, aus dem Denkmodell entstandene, 360-Grad-Verfahren zur Entwicklung der individuellen Führungsgilität. Geschieht dieser Prozess mit dem kompletten Führungsteam einer Organisation, so kann dies die Zukunftsfähigkeit von Mensch *und* Organisation sichern.

### **Bereich Organisation – wie Unternehmen, Institut und Verwaltung Potenziale erkennen, nutzbar machen und Prozesse agil steuern können**

In den drei Beiträgen zum Themenfeld der Organisationsentwicklung und -gestaltung betrachten die Autoren Strukturen und Prozesse aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven. Sie eröffnen Denkräume für ein neues Miteinander in der Organisation und geben dem Leser konkrete Instrumente an die Hand. Jede dieser Perspektiven steht für sich und bildet einen eigenständigen Lösungsansatz; zugleich ist jede auch in Kombination mit den anderen denk- und machbar. In ihrer Komplexität bilden sie ein Fundament für die Gestaltung eines wünschenswerten Arbeitsumfeldes.

### **Den Charakter der Organisation erkennen**

*Viele Wandlungsprozesse in Organisationen gelingen nicht oder nur stockend, weil die mentale Haltung oder tradierte Heuristiken im Unternehmen der aktuellen Situation nicht angemessen sind.* In welchem Maße ein Unternehmen seine Potenziale nutzt und Resultate generiert, ist eine Frage der organisationalen Energie. So wie jedes Individuum eine bestimmende charakterliche Präferenz hat („ein Gewordensein“, wie es der Psychiater, Philosoph und Soziologe Jakob Levy Moreno (1889–1974) ausdrückte), so bildet die Gemengelage an Stimmungen und Haltungen der Akteure im Unternehmen eine kollektive Stimmung der Organisation. Die Autoren Jens Hollmann und Katharina Daniels setzen vier, in der Managementforschung etablierte, Basiszustände kollektiver Unternehmensstimmung in Beziehung zu vier, von den Autoren entwickelten, Indikatoren für unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg. Wie Entscheidungen gefällt werden, wie flexibel auf Herausforderungen reagiert wird, welches Engagement die Akteure an den Tag legen und wie sachgerecht Funktionen geregelt sind, ermöglicht eine treffgenaue Diagnose der organisationalen Energie eines Unternehmens.