

# osb-i Reader 2023



Aktuelle Artikel  
und Buchbeiträge  
der Beraterinnen  
und Berater der  
osb international

[www.osb-i.com](http://www.osb-i.com)





osb  
international  
Reader 2023

---

Aktuelle Artikel und Buchbeiträge  
der Beraterinnen und Berater der  
osb international



# Inhalt

---

## Editorial

---

Frank VON DER REITH für den Vorstand der osb international

Editorial

9

## Themenschwerpunkt **Ambidextrie**

---

Rudolf WIMMER, Falko VON AMELN

**Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz.  
Rudi Wimmer im Interview mit Falko von Ameln über Erbe und Zukunft  
des Change Managements**

11

Thomas SCHUMACHER, Rudolf WIMMER

**Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und  
Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation**

17

Gabriele BECKER, Thomas SCHUMACHER, Kristin VON DONOP

**Tische statt Stühle. Managementteams bei Bertelsmann designen  
gemeinsam ihre ambidextre Organisation**

23

Walter DIETL

**Im Auge des Wirbelsturms. Ambidextrie bei Munich Re**

31

Christiane MÜLLER, Alexander SCHMIDT

**Beidhändig?! Die überlebenswichtige Aufgabe von Führung im  
Spannungsfeld zwischen bestehendem und zukünftigem Geschäft**

39

Thomas SCHUMACHER

**Individuelle Ambidextrie – auf der Suche nach der Eier legenden  
Wollmilchsau?**

47

Nina HAAS, Christiane MÜLLER

**Wie ambidextre Führung konkret gelingen kann –  
Good Practices einer österreichischen Bankengruppe**

51

Chris EBERL, Alexander SCHMIDT, Wiebke BECKMANN, Heike KOOS <b>Radikale Beschleunigung. Design einer disziplinübergreifenden Innovationzelle</b>	67
---	----

## Themenschwerpunkt **Paradoxien managen**

---

Harald TUCKERMANN, Thomas SCHUMACHER, Marc KRAUTZBERGER <b>Wozu Paradoxien? Auf dem Weg zur paradoxiefähigen Organisation und Führung</b>	77
--	----

Miguel PINA E CUNHA, Medhanie GAIM, Stewart CLEGG, Thomas SCHUMACHER <b>Eindrücke statt Emissionen managen. Paradoxien im VW-Dieselskandal</b>	83
--	----

Matthias VARGA V. KIBÉD, Thomas SCHUMACHER <b>Dynamische Elemente in einem statischen System</b>	91
---	----

Barry JOHNSON, Thomas SCHUMACHER <b>Von Polaritäten und Problemen</b>	99
--	----

Thomas SCHUMACHER <b>Das kleine ABC der Paradoxien</b>	109
---	-----

Jörg HABENICHT <b>Paradoxien und die Einschätzung von Potenzialen. Eine Praxisreise</b>	113
--	-----

## Themenschwerpunkt **Hierarchie und Netzwerk**

---

Katrin GLATZEL, Tania LIECKWEG <b>Zusammenarbeit gestalten – die wichtigste Führungskompetenz für morgen</b>	117
---	-----

Katrin GLATZEL <b>Interview mit Katrin Glatzel: Wenn Hierarchie keine Option darstellt ... Einige Überlegungen zum Organisationstypus Verbundnetzwerk</b>	123
--	-----

Tania LIECKWEG <b>Warum ist das WARUM so wichtig?</b>	125
--	-----

Thomas SCHUMACHER	
<b>Multirationalität und Qualität an Hochschulen</b>	<b>131</b>
Tania LIECKWEG	
<b>Haben sich Hierarchien überlebt? Was braucht das 21. Jahrhundert? Kollaboration!</b>	<b>142</b>
Thomas SCHUMACHER, Torsten SCHMID	
<b>Wettbewerbsvorteil Kooperationsfähigkeit. Von der Zusammenarbeit in komplexen Welten</b>	<b>147</b>
Oliver HAAS, Arjan KOZICA	
<b>„So machen wir das hier – Macht und Führung in Organisationen“</b>	<b>155</b>
Katrin GLATZEL, Verena HEINZ, Hellmut SANTER	
<b>Zwischen Agilität und Hierarchie. Neue Formen der Steuerung in komplexen Organisationen</b>	<b>167</b>
<b>Themenschwerpunkt Führung in der Digitalen Transformation</b>	
<hr/>	
Christiane MÜLLER, Nina HAAS	
<b>Augen auf und durch. Wie Führungskräfte mit dem CReDiT-Modell eine tragfähige Basis für die Digitale Transformation schaffen</b>	<b>177</b>
Nicola BREITSCHOPF, Nina HAAS	
<b>Gekonnt durch unsichere Zeiten steuern</b>	<b>185</b>
Christiane MÜLLER, Nina HAAS	
<b>Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann – Creating Responsiveness for the Digital Transformation – das CReDiT-Modell</b>	<b>187</b>
Martin LEE, Daniela POTH, Friederike SABLowski, Frauke UNTIEDT, Isabelle TANNOUS, Cornelia VONHOF, Maik ARENSMANN, Katrin GLATZEL	
<b>Führung und agiles Arbeiten. Modell für ein stabiles und dynamisches Grundgerüst in einer komplexeren und digitaleren Zukunft</b>	<b>203</b>

Thomas SCHUMACHER  
**Übung macht den Meister. Erfahrungen mit E-Simulationen im Change** 209

Dirk BAECKER, Michael LESKE, Tania LIECKWEG  
**Zur Aufgabe der Führung in Digitalisierungsprojekten** 211

## Themenschwerpunkt **Zukunftsfähige Verwaltung**

---

Oliver HAAS  
**Wohin tragt der Amtsschimmel? Ein kurzer Ritt durch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft öffentlicher Verwaltung** 221

Inga PÖHLSSEN-WAGNER, Michaela SCHWEIKERT  
**Digital verwaltet? Herausforderungen der digitalen Transformation in der Verwaltung** 225

Romy KANDORA, Oliver HAAS  
**Ein Buch für alle Fälle. Entwicklung und Zielsetzung des Organisationshandbuchs für die Bundesverwaltung** 231

Martin TEUBER, Oliver HAAS  
**Anschlussfähig irritieren. Ein Gespräch über Veränderungsarbeit in einem öffentlich-rechtlichen Medienhaus** 235

## Themenschwerpunkt **Familienunternehmen**

---

Rudolf WIMMER  
**Praxisleitfaden Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können** 239

Rudolf WIMMER  
**Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform** 269

Rudolf WIMMER  
**Führung von und in Familienunternehmen. Eine theoriebezogene Standortbestimmung** 287



Thomas SCHUMACHER, Jürgen HEINDL, Maximilian HEINDL Kooperation als Geschäftsmodell. Auf dem Weg zur post-patriarchalen Zusammenarbeit. Generationswechsel bei Progroup AG	301
Rudolf WIMMER Auf neuen Pfaden. Beidhändigkeit in familiengeführten KMU	309
Rudolf WIMMER Erfolgsmuster von Familienunternehmen in der Bewältigung externer Schocks. Bedrohungslagen meistern und gestärkt in die nächste Phase der Unternehmensentwicklung starten	313
<hr/>	
Quellenverzeichnis	320
<hr/>	
Autorinnen und Autoren der osb-i	322
<hr/>	
Gastautorinnen und Gastautoren	326



# Editorial

---

Die osb international feiert im Jahr 2023 ihr 35-jähriges Bestehen. Das ist ein Grund zum Feiern und wir sind stolz und demütig zugleich, wenn wir auf diese Zeit zurückblicken, in der wir unsere Kundinnen und Kunden zu Fragen der Strategieentwicklung, des Organisationsdesigns, der Führung und zu organisationalem Wandel intensiv begleiten durften. In regelmäßigen Abständen fassen wir einige unserer Veröffentlichungen, in denen wir unsere Beratungsarbeit reflektieren, in einem Reader zusammen. Wir freuen uns, im vorliegenden Exemplar wieder aus allen vier zentralen Leistungsbereichen Erkenntnisse und neue Entwicklungen vorstellen zu können.

Immer wieder hat uns die Frage beschäftigt, wie die Gestaltung der Ambidextrie in ihren verschiedenen Facetten strukturell, kulturell und in der Führung gelingen kann. Direkt damit verknüpft ist dann meist auch die Herausforderung, auftretende Paradoxien im Organisationsdesign und in der Führungsrolle konstruktiv zu managen. Ein bleibendes Thema ist die Entwicklung der Führungsrollen zwischen Hierarchie, Macht, Kooperation und Netzwerk, insbesondere vor dem Hintergrund der Komplexität der Digitalen Transformation. Dabei betrachten wir auch die besonderen Herausforderungen für Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Und nicht zuletzt beobachten wir auch weiterhin die Entwicklung von Familienunternehmen und ihrer Steuerungsrollen. Dieser spezifische Unternehmenstypus bleibt ein wertgeschätzter Teil unserer Aufmerksamkeit.

Wenn wir unseren Blick nun nach vorne richten, können wir vermuten, dass Organisationen in der gesamtgesellschaftlichen Transformation, in der wir uns befinden, genau die Orte sein werden, an denen neue Lösungen initial prozessiert und umgesetzt werden müssen, wie z.B. in einem ernsthaft verantwortlichen Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Wie Führungskräfte und andere Schlüsselrollen dies gestalten, wird letztlich die eigene organisationale Resilienz, aber auch die gesellschaftliche Entwicklung prägen. In diesem Sinne tragen die Führungsrollen in Organisationen damit eine doppelte Verantwortung für nachhaltige Lösungen.

Wir laden Sie herzlich zu einem Blick in unsere Denkwerkstatt ein, wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und weiterführenden Austausch.



**Frank von der Reith**

Für den Vorstand der osb international  
Wien, Hamburg, Berlin, im Herbst 2023

# Themenschwerpunkt

# Ambidextrie





# Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements

Rudi Wimmer<sup>1</sup> · Falko von Ameln<sup>2</sup>

Online publiziert: 22. Mai 2019

© Der/die Autor(en) 2019, korrigierte Publikation 2020

## Zusammenfassung

Univ.-Prof. Dr. Rudi Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Von 2013 bis 2016 Vizepräsident dieser Universität. Gründer und Partner der osb international AG. Mitglied in Aufsichtsräten unterschiedlicher familiengeführter Unternehmen. Wimmer ist einer der Vordenker der systemischen Organisationsberatung und hat zu diesem Thema zahlreiche Publikationen veröffentlicht.

**Schlüsselwörter** Ambidextrie · Change Management · Führung · Interne Beratung · Komplexität · Organisationsberatung · Organisationsentwicklung · Organisationstheorie · Selbstorganisation · Systemtheorie

## Agility, ambidexterity and organizational change capacity. Rudi Wimmer on the heritage and future of change management

### Abstract

Univ. Dr. Rudi Wimmer is Professor of Leadership and Organization at the Institute for Family Business of the University of Witten/Herdecke. From 2013 to 2016 Vice President of this University. Founder and partner of osb international AG. Member of supervisory boards of various family-owned companies. Wimmer is one of the pioneers of systemic organizational consulting and has published numerous publications on this topic.

**Keywords** Ambidexterity · Change management · Complexity · Internal consulting · Leadership · Organization development · Organization theory · Organizational counseling · Self-organization · Systems theory

### 1 Wie bist du zum Thema Organisation und Organisationsveränderung gekommen und was hat dich an diesem Thema fasziniert?

Ich habe in Wien Verfassungs- und Staatsrecht und Verwaltungsrecht sowie allgemeine Staatslehre studiert und da 1970 promoviert. Von daher war ich mit Organisationsfra-

gen, speziell in der öffentlichen Verwaltung, intensiv befasst. Während meines Studiums, Ende der 60er-Jahre, hatte ich dann eine sehr befreiende Erfahrung mit der gruppendynamischen Trainingsgruppe. Das war der Einstieg in diese für mich neue Welt der Auseinandersetzung mit sozialen Prozessen. Auf dieser Basis habe ich dann beschlossen, eine intensivere gruppendynamische Ausbildung zu machen. Gleichzeitig war ich eingebunden in diverse demokratiepolitische Reformbewegungen als Teil der 68er-Bewegung in der Schule, der öffentlichen Verwaltung oder in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, wodurch ich auf einer sehr praktischen Ebene mit Organisationsfragen konfrontiert wurde. Die gruppendynamische Ausbildung und die Auseinandersetzung mit diesen Denkkonzepten, aber auch mit den sozialen Interventionsformen, haben die Hoffnung genährt, einen konkreten Beitrag zum strukturellen Wandel in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen leisten zu können. Von daher war es naheliegend, das Geschehen

---

Univ.-Prof. Dr. Rudi Wimmer  
rudolf.wimmer@osb-i.com

✉ PD Dr. Falko von Ameln  
info@vonameln.net

<sup>1</sup> osb Wien Consulting GmbH, Volksgartenstraße  
3/1.DG, 1010 Wien, Österreich

<sup>2</sup> Leipziger Str. 9, 26506 Norden, Deutschland

in der Gruppe einzubetten in Organisationszusammenhänge und zu schauen, ob der Einbau von Teamverhältnissen in Organisationen tatsächlich Veränderungen anstoßen kann.

## **2 Was machst du heute in der Begleitung von Veränderungsprozessen anders als vor 20 Jahren?**

Die Konsequenz aus den Scheiternserfahrungen mit vielen reformorientierten OE-Projekten der 70er Jahre hat dazu geführt, dass wir Themen des organisationalen Wandels anders angegangen sind. Die Kernfrage, die uns dabei beschäftigt hat, war nicht mehr in erster Linie, wie man in Organisationen emanzipatorische Prozesse in Gang setzen kann, die den Einzelnen aus dem Hierarchiekontext befreien, sondern wir haben sehr viel genauer zu erfassen versucht, warum der jeweilige Status quo unter Veränderungsdruck geraten ist. Dabei haben wir erkannt, dass es ganz unterschiedliche Ansätze braucht und dass der traditionelle Lewin'sche Dreischritt vom Aufheben, die Dinge neu organisieren und dann wieder stabilisieren, für Veränderungsprozesse sichtlich zu grob und den Komplexitätsverhältnissen des organisationalen Geschehens nicht mehr angemessen ist. Und wir haben sauberer unterschieden zwischen den Veränderungserfordernissen auf der Seite der Organisation und den Veränderungsbedarfen auf der Seite der beteiligten Akteure. Diese Unterscheidung hat das Veränderungsverständnis und das Nutzen unterschiedlichster Beteiligungsmöglichkeiten als Interventionsrepertoire ziemlich angereichert.

## **3 Du bist einer der wenigen, die in der Tiefe mit der OE-Tradition und mit systemtheoretischen Beratungsansätzen vertraut sind, und das sowohl aus theoretischer Perspektive als auch aus der Sicht der Beratungspraxis. Worin liegen aus deiner Sicht Erkenntnisse der OE-Tradition, die für Theorie und Praxis heute noch bedeutsam sein können?**

Da möchte ich vor allem drei Punkte herausgreifen. Zum einen sind durch die Tradition der OE sehr viel gezieltere, professionell angeleitete Kommunikationsaktivitäten in das organisationsinterne Geschehen integriert worden. Die traditionellen bürokratisch-hierarchiebetonten Organisationsverhältnisse sind ja prinzipiell auf Möglichkeiten der wechselseitigen Koordination ausgerichtet, die den Kommunikationsaufwand gering halten und somit Kommunikation einsparen. Durch die OE ist eine ganz andere Perspektive auf diese Kommunikationserfordernisse in unsere

Organisationen hineingekommen, nämlich die Erkenntnis, dass intensivere Auseinandersetzungen um unterschiedliche Perspektiven in den Entscheidungsfindungsprozessen eine unverzichtbare Ressource darstellen.

Ein zweiter Punkt ist etwas, das ich den kybernetischen Steuerungsmodus nenne. Heute hat man sich von linearen Beeinflussungsprozessen im Sinne von „command and control“ zumindest teilweise verabschiedet. Man hat gesehen, dass man sinnvollerweise nicht davon ausgehen kann, dass die Organisation 1:1 auf Führungsimpulse im Sinne einer Befolgung reagiert, sondern dass man damit unterschiedlichste Reaktionen auslöst und dass es klug ist, diese Reaktionen zu beobachten, aufzugreifen, sie zu diagnostizieren, um aus der Diagnose heraus nächste Impulse zu setzen. Diese Ersetzung einer linearen Kausalitätsvorstellung durch ein kybernetisches Denken in zirkulären Kausalitäten ist ein ganz wichtiger Impuls der OE.

Der dritte Punkt ist die Bedeutung von Feedbackschleifen und Prozessen der Selbstreflexion. Auch das ist eine wesentliche Erkenntnis der Gruppendynamik- und OE-Tradition. Dass es für die Bearbeitung gewisser Störfaktoren in Organisationen wichtig ist, in eine Metaebene zu gehen, gemeinsam hinzuschauen, was los ist, Feedbackprozesse zu ermöglichen.

## **4 Was ist aus deiner Sicht die am meisten unterbewertete Erkenntnis der OE-Tradition?**

Wenn man genauer hinschaut, ist über die Jahre in Organisationen vieles aus der OE-Tradition in Organisationen wirksam geworden. Gleichzeitig habe ich den Eindruck, dass das der OE zugrunde liegende organisationale Entwicklungskonzept immer noch nicht wirklich im Denken der Verantwortungsträger verankert ist. Unsere Organisationen haben in den Jahrzehnten seit dem zweiten Weltkrieg in Auseinandersetzung mit den veränderten Umwelten deutlich höhere Komplexitätsverhältnisse im Inneren aufgebaut. In vielen Fällen sind aber Einstellungen und Denkkonzepte nicht mit diesem Komplexitätszuwachs mitgewachsen. Vielfach gibt es zu wenig Wissen darüber, was es braucht, um die organisationsintern gesteigerte Komplexität sinnvoll zu bearbeiten und nachhaltig auf ein höheres Level der Befassung mit Komplexität zu heben. Dass es auf der Personenseite Personalentwicklungskonzepte für den Kompetenzaufbau braucht, ist in Organisationen akzeptiert. Ein vergleichbares Entwicklungsverständnis mit Blick auf die Kompetenzsteigerung auf einer Organisationsebene, also das, was man in der Literatur mit „organizational capability“ meint und das man in der OE sozusagen „mit der Muttermilch aufsaugen“ kann, ist in unseren Organisationen aus meiner Sicht nach wie vor nur sehr rudimentär

vorhanden. Dafür braucht es ein weniger instrumentelles Verständnis von Organisation, andere Formen der Entscheidungsfindung, der Kooperation, der Koordination, andere Praktiken, aber auch andere mentale Modelle der Führung.

**5 In Deinen Publikationen entwirfst Du ein differenziertes systemtheoretisches Modell von Organisationen als Grundlage für eine organisationstheoretisch informierte Beratung. In der Praxis des Change Managements, so schreibst du in einer deiner Publikationen, ringen wir dagegen „im Umgang mit der Bewältigung organisierter Komplexität [...] immer noch mit der erstaunlichen Differenz zwischen der beobachtbaren sprachlichen Fassung der eigenen organisationalen Realität und den tatsächlichen bereits in Gang gesetzten Strukturen und Prozessen, die längst einen anderen Typus von Organisation spiegeln. Die Praxis ist unserem alltäglichen Denken über Führung und Organisation in der Regel weit voraus.“ Inwieweit müssen wir unsere mentalen Modelle von Organisationen, die unserem Change Management implizit zugrunde liegen, weiterentwickeln?**

Wir leben ja in einer Phase, die diese Einschätzung besonders provoziert. Man kann das gut daran zeigen, dass viele Unternehmen derzeit durch die Digitalisierung unter einem enormen Innovationsdruck stehen, der Organisationen vielfach unter die bislang nicht gekannte Anforderung stellt, sich geschäftlich radikal neu zu erfinden und gleichzeitig auch im bestehenden Geschäft ein erhebliches Maß an Veränderungen anzuschieben. Inzwischen gibt es ja an vielen Stellen Lösungsversuche, um diese radikale Innovationsproblematik in irgendeiner Weise bearbeitet zu bekommen. Wir diskutieren unter der Überschrift „Ambidexterity“ Organisations- und Führungslösungen, die diese zum Teil sehr gegensätzlichen Veränderungs Herausforderungen Stabilität und Wandel gleichzeitig bearbeiten können.

Die heute sehr favorisierten Agilitätsinitiativen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Für ernsthafte Lösungsaktivitäten in all diese Richtungen braucht es eine andere Organisationsdenke als bisher. Wir müssen über Organisationsdesigns nachdenken, die durch eine gut durchdachte Orchestrierung der Verbindung der Steuerungsmodi „Exploitation“ und „Exploration“ eine gemeinsame Weiterentwicklung in die digitale Welt erwartbar machen können.

**6 In einem Interview mit der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ hast du darauf hingewiesen, dass unsere mentalen Modelle von Wandel sehr durch westliche Vorstellungen geprägt sind. Du sprichst dich für die chinesische Vorstellung des Wandels als Mitschwimmen im Situationspotenzial der Umweltveränderung aus, nämlich „die Energie des Feldes klug zu nutzen, keine direkten Zielsetzungen auszusprechen und zu verfolgen. Denn das Wasser fließt von oben nach unten, und da geht es darum, genau diese Bewegung, die ohnehin in jede Situationen eingebaut ist, intelligent zu nutzen und in die eigene Richtung zu lenken“. Wie könnte das für Change Management konkret aussehen, wo ja oft der Fluss der eigenen Pfadabhängigkeit in eine andere Richtung fließt als der Fluss des evolutionär Sinnvollen?**

Die Voraussetzung für einen solchen Wandel der mentalen Modelle ist die Verabschiedung von unseren klassischen Planbarkeitsvorstellungen. Wir haben ja auch im Change-Management immer noch die Tendenz, relativ genaue Konzepte für den erwünschten Zielzustand zu entwickeln. Und man ist dann immer fürchterlich enttäuscht, dass die Dinge ganz anders kommen als man gedacht hatte. Für mich ist eine wichtige Begleiterscheinung des fernöstlichen Denkens, dass man sich von solchen Planbarkeitsvorstellungen weitestgehend verabschiedet und sich auf eine, wie du das ja auch richtig nennst, tendenziell evolutionäre Entwicklung verlassen muss.

Wir müssen die Veränderungsenergien, die in alle etwas komplexen Verhältnisse eingebaut sind, zur Entfaltung bringen. Das heißt, dass man fundierte Lernkonzepte baut, um immer wieder neue Aspekte, die im Prozess auftauchen, gezielt zu bearbeiten und für die Weiterentwicklung des nächsten Iterationsschritts produktiv werden zu lassen. Dieses iterative Vorgehen ist für mich eine inzwischen weitgehend akzeptierte, wunderbare Weiterentwicklung unserer klassischen Change-Vorstellungen. Und diese Erfahrungen haben dazu geführt, sich vom sogenannten „Wasserfallprinzip“ zu verabschieden und das zu entwickeln, was heute unter dem Begriff der Agilität sinnvollerweise diskutiert wird.

## **7 Die Systemtheorie ist für die Beratercommunity heute neben der Organisationspsychologie die zentrale Referenzwissenschaft. Wie erklärst Du einem Kunden den Nutzen eines systemtheoretischen Zugangs zum Thema Veränderung?**

Vielfach ist das mentale Modell von Auftraggebern, dass externe Berater in ihrem Auftrag in der Organisation die gewünschten Veränderungen anstoßen können, ohne dass die Auftraggeber sich selber zu sehr in diese Prozesse involvieren müssen. Als Berater ist man zu Beginn solcher Prozesse gefordert, zu verdeutlichen, dass organisationaler Wandel letztlich bei einem Wandel der Führungskräfte, ihres Verhaltens und ihrer Formen sich einzubringen, beginnt. Ich sage immer: „Der Wandel der Organisation beginnt mit dem Wandel der Führung.“ Und diese Selbstbezüglichkeit des Change-Prozesses, dass organisationaler Wandel immer einen Selbstwandel aller Beteiligten impliziert, ist etwas, das man mit einem systemtheoretischen Denkkonzept und -repertoire von Organisation, Führung und Veränderung leichter abbilden kann als mit den üblichen linearen Konzepten der Gestaltung von Organisationen.

## **8 Die Rolle von Führung bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit und Veränderung von Organisationen ist eines deiner zentralen Themen. Vision und Commitment des Top Managements sowie die Bereitschaft, die eigene Rolle kritisch zu reflektieren, erweisen sich sowohl in der Praxis als auch in Studien immer wieder als zentrale Engpässe bei der Veränderung von Organisationen. Wie gehst du in Beratungsprozessen vor, um die Entscheidungsträger bei der Reflexion ihrer Rolle im Veränderungsprozess zu unterstützen?**

Das ist eine – auch auf der persönlichen Ebene – sehr, sehr heikle Schlüsselfrage. Für mich ist das immer eine wichtige diagnostische Prüfschleife am Beginn eines Change-Prozesses, ob ich den Eindruck habe, dass sich die Verantwortungsträger auf einen solchen Prozess des Sich-selbst-mit-Einbeziehens in das Geschehen einlassen wollen. Das ist ja überhaupt nicht garantiert. Aus so einer impliziten Beauftragung zur Selbstimmunisierung der Topverantwortlichen herauszukommen, ist aber der erfolgskritische Schlüssel. Wenn man das nicht schafft, sollte man von Change-Prozessen besser die Finger lassen. Ich gehe an der Stelle mit den Auftraggebern der Frage nach, was es an Führungsleis-

tungen an der Spitze der Organisation braucht, damit das Change-Vorhaben eine Chance hat. Wenn man so eine Soll-Ist-Differenz auf der Ebene „Was braucht es im Führungssystem?“ auf dem Tisch hat, dann wird es für die Beteiligten schon sehr schwierig, sich dem total zu entziehen. Meiner Erfahrung nach entsteht dann auch ein Verständnis dafür, dass solche Change-Prozesse große Unsicherheit in der Organisation auslösen. Wenn die Frage ist, wie dieses Maß an Unsicherheit bewältigbar gemacht werden kann, verstehen die Entscheidungsträger dann schon, dass es nicht erfolgversprechend ist, wenn man das einfach hineindrückt in die Organisation oder die Berater diejenigen sein sollten, die diese Unsicherheit absorbieren sollen. Die Bewältigung des mit Change-Prozessen verbundenen zusätzlichen Ausmaßes an Irritationen und Unsicherheit kann eben im Wesentlichen nur von der Unternehmensspitze geleistet werden.

## **9 Angesichts von Fachkräftemangel und Wertewandel in der Gesellschaft ist immer häufiger zu beobachten, wie Organisationen sich zunehmend um die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen herumzubauen scheinen – Stichworte wären Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Entformalisierung der Arbeitskultur, Aufgabenneuverteilung nach Interesse oder Wellnessangebote am Arbeitsplatz. Rückt nun doch der von Luhmann ausgeklammerte Mensch in den Mittelpunkt der Organisation?**

Natürlich ändern diese Entwicklungen grundsätzlich nichts daran, dass das Soziale eine Realität sui generis und das Psychische nicht Teil des Organisationsgeschehens ist. Aber durch die Weiterentwicklung der Komplexitätslevels in Organisationen ändert sich der Stellenwert des Beitrages dramatisch, den jeder Einzelne für die erfolgreiche Bearbeitung der Herausforderungen von Organisationen hat. Der tradierte psychologische Vertrag zwischen der Organisation und den einzelnen Mitgliedern steht schon seit einiger Zeit radikal zur Disposition, weil Organisationen heute in einem sehr viel größeren Ausmaß darauf angewiesen sind, ein sehr breites Begabungsrepertoire ihrer Mitglieder zu mobilisieren, damit sie aus sich heraus auf die Prozesse schauen, mitdenken, mitbeobachten, wo Dinge aus dem Ruder laufen. Hier ist die Eigenverantwortung jedes einzelnen heute in einem sehr viel höheren Maße gefragt als dies früher der Fall war. Dieses persönliche Gefragtsein als organisationales Moment trifft zurzeit recht passend auf jene spezifischen Erwartungen, die vor allem die jüngere Generation an die Arbeitswelt mitbringen.



Hier werden in gewisser Hinsicht Verhältnisse kopiert, wie sie in familiengeführten Unternehmen normal seit jeher sind. Da holt man sich Leute und wenn ihre Persönlichkeitsstruktur eine Passung zeigt zur Kultur des Unternehmens, dann finden sich schon Aufgaben für sie. Und so entwickeln sich dann die Aufgabenverhältnisse in der Organisation um die Personen und ihre Fähigkeiten herum.

Man kann in Einzelfällen natürlich immer begabte Leute hereinholen und dann schauen, wo man sie sinnvoll einsetzen kann. Das macht man ja bei Trainee-Programmen auch so. Aber eine Organisation grundsätzlich um die mitgebrachten Bedürfnisse von Personen herum zu bauen halte ich nicht für erfolgversprechend. Diese Personenorientierung ist ein Organisationsprinzip, das nur bis zu einem gewissen Komplexitätsgrad erfolgreich ist. Außerdem wird damit auf der Personenseite die Illusion genährt, dass die Organisation sich um die eigenen Anliegen und Wünsche herum entwickelt – d. h. die Organisation tritt in den Dienst der Bedürfnisse ihrer Beschäftigten. Diese Illusion hat katastrophale Auswirkungen auf die Organisation. Und Organisationen, die das erfolgreich geschafft haben – im Non-Profit-Bereich gibt es viele solcher Organisationen – sind per se veränderungsresistent, weil sie keinen Aufgabenfokus jenseits der persönlichen Bedürfnisse mobilisieren können.

Viele der schnell wachsenden familiengeführten Unternehmen, die eine gewisse Größenordnung erreicht haben, sind heute genau an dieser Stelle gefordert, ihre Organisationsverhältnisse, die vorrangig einer Personenlogik gefolgt sind, in Richtung einer stärkeren Aufgabenlogik umzubauen, die Organisationseinheiten, die dann daraus resultieren, sauber zu konfigurieren und die Führungsverhältnisse dementsprechend anzupassen. Dieser Wechsel von der Personenorientierung in post-patriarchale Führungsverhältnisse ist für viele familiengeführte Unternehmen, gerade für die erfolgreichen, im Moment eine der größten Herausforderungen.

**10 Alle großen Unternehmen versuchen heute agiler zu werden. Ein zentrales Thema ist dabei die Stärkung von Selbstorganisationsmechanismen gegenüber linearen, hierarchischen Steuerungskonzepten. In einem Interview hast du darauf hingewiesen, dass die Umverteilung von Führungsfunktionen an die Basis sinnvoll sein könne, dass man andererseits aber auch die Funktionalität von organisationspezifischen Strukturen und Einflussunterschieden bedenken müsse. Hast du eine Empfehlung, wie die um eine agilere Arbeitskultur ringenden Organisationen mit diesem Spannungsfeld umgehen können?**

Aus meinen vorherigen Antworten ist, glaube ich, deutlich geworden, dass es für eine Reihe von Herausforderungen, denen sich heutige Unternehmen durch den Zuwachs an Volatilität in ihren relevanten Umwelten ausgesetzt sehen, neue Formen der Arbeitsweltorganisation braucht. Auch jene Unternehmen, die in ihren Geschäftsmodellen nicht so zentral durch die Digitalisierung infrage gestellt werden, benötigen diese neuen Organisationsformen, um das Chancenpotenzial, das mit der Digitalisierung heute verbunden ist, voll auszuschöpfen. Insofern benennt der Kern, der hinter dem Thema Agilität steckt, auch wenn es unter dem Strich ein modischer Hype ist, ein ernstes Entwicklungsproblem unserer Organisationen, das gezielt aufgegriffen und bearbeitet gehört. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Anerkennung, dass diese neuen Formen der Organisationsgestaltung, in denen die Beteiligten die wesentlichen Führungsaufgaben eigenverantwortlich in Selbstorganisationsprozessen managen lernen sollen, nicht auf die gesamte Organisation ausgedehnt werden können. Das ist ja eine Tendenz, die vor allem in der Beraterliteratur vertreten wird, als ginge es jetzt darum, Organisationen endlich hierarchiefrei zu gestalten und alles, was an Führungserfordernissen da ist, in selbststeuernde, teamförmige Prozesse zu verlagern – Stichwort Laloux, der das ja entsprechend promotet. Und das halte ich für eine absolute Illusion und eine Verknennung dessen, was in Organisationen an Entscheidungserfordernissen da ist, die sich eben nur organisationsförmig bearbeiten lassen und die sich eben nicht in teamförmige Selbststeuerung verlagern lassen. Das heißt, es braucht in manchen Kontexten nach wie vor stabile Über- und Unterordnungsverhältnisse, um überhaupt die heute geforderte Entscheidungsfähigkeit sicherzustellen. Diese Dimension muss man auf der anderen Seite mit agilen, selbststeuernden Formaten zueinander in ein sehr gutes Lebensverhältnis bringen und die Berührungspunkte sauber orchestrieren.

Die laufende Bewältigung dieser Widerspruchsdy­namik ist eine der zentralen Führungsaufgaben, die in der neuen Organisationswelt zu sehen sind.

Wenn man anerkennt, dass es hier auch wie beim Thema Ambidexterity um ein gezieltes Miteinander sehr unterschiedlicher, einander widersprechender Organisationsformen und entsprechender Gestaltungsprinzipien geht, kann man sich überlegen, wie man diese Gleichzeitigkeiten managen kann. Also das, was wir Paradoxienmanagement nennen. Eine der Voraussetzungen dafür ist, dass man ein gutes Gefühl dafür entwickelt, für welche Organisationsthemen, Herausforderungen und Aufgabenfelder solche selbststeuernden, agilen Formate überhaupt sinnvoll sind – und wo sie eben nicht sinnvoll sind.

## **11 Ein Großteil der Veränderungsprozesse wird heute von internen Change-Verantwortlichen gesteuert, die aber unternehmensintern oft einen schweren Stand haben. Wie kann aus deiner Sicht das Zusammenspiel von Entscheidungsverantwortung im Management und Prozesskompetenz im internen Change Management im Sinne der Zukunftsfähigkeit von Organisationen sinnvoll gestaltet werden?**

Auch hier muss man sehen, dass das keine gemähte Wiese ist, also kein Selbstläufer. Das war früher schon immer ein sehr schwieriges Spannungsfeld, dem sich interne Change-Experten, Organisationsberaterinnen und -berater ausgesetzt fühlt. Ich erlebe, dass Interne verstärkt unter den Druck geraten, immer wieder zu zeigen, was ihr Mehrwert, ihr Nutzen für die Organisation ist. Und da sind die Entscheidungsträger, aber auch andere in der Organisation, weniger duldsam als früher.

Und durch die aktuellen Entwicklungen sind die Spannungsfelder nicht geringer geworden, im Gegenteil, sie haben noch zugenommen. Ich sehe das Geschäft der internen Berater als eine extrem anspruchsvolle Aufgabe: Sie sind Teil des Organisationsgeschehens und in viele Mechanismen und Muster der Organisation voll mit eingebunden. Nicht nur in kultureller Hinsicht, sondern auch in vielen anderen Aspekten. Und gleichzeitig brauchen sie ausreichend Distanz gegenüber genau jedem problemergänzenden Mustern der Organisation, in die sie eingebunden sind. Nur auf Basis einer solchen Distanzierungsfähigkeit können sie überhaupt wirksam werden und mit ihrer Profession einen Unterschied machen.

Eine zentrale Frage ist die nach der Positionierung gegenüber dem Top-Management. Es ist gut, wenn interne

Berater einen direkten Draht zum Top-Management haben. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass man so zu Erfüllungsgehilfen des Top-Managements wird. In so eine Zuschreibung kommt man relativ rasch und wenn die mal gefestigt ist, kriegt man dieses „Geschmäckle“ als interner Berater fast nicht mehr los. Je intensiver das Vertrauen zum Top-Management ist, umso stärker ist dieses Vertrauen in anderen Ebenen der Organisation gefährdet.

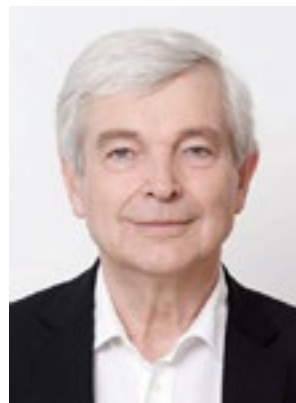
Das sind Paradoxien, die gar nicht leicht zu managen sind und sehr viel emotionale Distanz ermöglichende Selbstreflexion der Akteure brauchen. Aus meiner Sicht haben sich die Widersprüche für das Tätigwerden interner Berater in den letzten Jahren eher verschärft. Ich habe großen Respekt vor all denen, die das als ihre Aufgabe sehen.

Das Interview führte Falko von Ameln im Februar 2019.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.



**Univ.-Prof. Dr. Rudi Wimmer** osb  
Wien Consulting GmbH Volksgartenstraße 3/1.DG 1010 Wien Austria

**PD Dr. Falko von Ameln** Leipziger Str. 9 26506 Norden Germany

# Widersprüchlichkeit gestalten

## Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation

Thomas Schumacher und Rudolf Wimmer

*Ambidextrie – die gleichzeitige Bearbeitung von Kerngeschäft und geschäftlicher Neuentwicklung – wird durch den sich beschleunigenden Innovationswettbewerb und disruptive Entwicklungen zur Voraussetzung zukünftiger unternehmerischer Existenz. Wo liegen die besonderen Herausforderungen für heutige Organisationen? Was sind bewährte Ansätze und Praktiken? Und welche Fragen sind nach wie vor offen?*

Unsere Welt ist in vielerlei Hinsicht komplett aus den Fugen. Wesentliche Haltegriffe für die wirtschaftliche Orientierung von Unternehmen sind innerhalb kurzer Zeit weggebrochen. Die unbewältigten Herausforderungen der digitalen Transformation bereiten Organisationen nach wie vor erhebliches Kopfzerbrechen. Zudem erzwingen die inzwischen nicht mehr zu leugnenden Konsequenzen aus dem Klimawandel eine weitreichende Repositionierung unternehmerischen Handelns. Letztlich hat die rasante Ausbreitung des Corona-Virus SARS-CoV-2 zu Beginn dieses Jahres und die globale Dimension dieser Pandemie zu Maßnahmen geführt, die die Wirtschaft insgesamt in einen bislang nicht gekannten Abschwung gestürzt und damit die allermeisten Unternehmen ganz unvermittelt mit einer existenziellen Krise konfrontiert haben. Der erzwungene Krisenmodus in der Steuerung der Unternehmen überlagert momentan alle anderen aktuellen strategischen Herausforderungen. Verschwunden sind diese dadurch nicht.

Kurzfristig gesetzte Existenzsicherungsmaßnahmen gilt es in Einklang zu bringen mit mittel- bzw. längerfristigen Entwicklungs Herausforderungen, die allerdings im Einzelnen oft noch gar nicht abschätzbar sind. Die Zeit nach der Corona-Krise wird in vielerlei Hinsicht eine andere sein. Das kluge Synchronisieren ganz unterschiedlicher Zeithorizonte, sowie das sorgfältige Abwägen der vielfältigen Risikodimensionen, die mit

der explosionsartig zugenommenen Unsicherheit jetzt verknüpft sind, stellt vielfach ungekannte Anforderungen an die Entscheidungsfähigkeit der Führungsverantwortlichen. Ihr bislang geübter Umgang mit einer Vielzahl gleichzeitig zu bewältigender Widersprüche und Zielkonflikte steht in einer Weise auf dem Prüfstand, wie selten seit Ende des 2. Weltkriegs. Wie sehen geeignete Führungs- und Organisationskonzepte angesichts des derzeitigen Ausmaßes an Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit fast aller erfolgskritischer Umweltparameter aus, die der inzwischen geforderten Paradoxie-Tauglichkeit gerecht werden?

Einen dieser Lösungsansätze, die organisationale Ambidextrie, wollen wir in diesem Beitrag näher betrachten. Auf welches Problem will dieser Ansatz eine Antwort geben?

Viele Unternehmen haben es in der Vergangenheit versäumt, angesichts nahender disruptiver Veränderungen angemessen zu reagieren. Erfolgreiche Unternehmen wie Blackberry, Kodak oder Nokia konnten den Wandel in ihren Märkten kommen sehen. Und doch waren sie nicht in der Lage, diesem durch eigene Angebote wirksam zu begegnen. Die Möglichkeiten der Digitalisierung haben in vielen Branchen inzwischen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass überraschende Innovationen einen Kundennutzen stiften, der selbst lange bewährten Geschäftsmodellen von jetzt auf gleich die Existenzgrundlage entzieht.

Offensichtlich fällt es etablierten Unternehmen schwer, auf disruptive Veränderungen in ihrem Wettbewerbsumfeld mit eigenen Innovationen zeitgerecht zu reagieren (zum vielbeschriebenen «Innovators Dilemma» vgl. insbesondere Christensen 1997).

Beispielhaft führt uns dieses Dilemma zurzeit die deutsche Automobilindustrie vor Augen. Über Jahre hinweg hat sie sich ungeachtet des absehbaren Paradigmenwechsels von den konventionellen fossilen Antrieben hin zu alternativen Antriebslösungen auf die Ausbeutung der erprobten Technologien fokussiert. Aktuell ist die gesamte Branche verzweifelt damit befasst, neben dem rückläufigen bestehenden Geschäft die erforderlichen Kompetenzen für neue Antriebslösungen aufzubauen, um den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen aus Energie- und Mobilitätswende gerecht zu werden. Es ist völlig offen, wie die OEM und ihr weitverzweigtes Netz an Zulieferern diese Gleichzeitigkeit an Exploitation und Exploration hinbekommen werden.

Auch Unternehmen der Medien- und Verlagsbranche bewegen sich schon seit Jahren in einem turbulenten Umfeld: über lange Zeit bestehende Geschäftsmodelle, die vor allem auf bedrucktem Papier oder einwegorientierten Radio- und TV-Angeboten basieren und einen Großteil des Werbekuchens abgreifen konnten, sind erheblich unter Druck geraten. Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten der digitalen Welt haben vor allem bei der jüngeren Generation andere Gewohnheiten zur Mediennutzung entstehen lassen und insgesamt einen fundamentalen Strukturwandel der Öffentlichkeit eingeleitet mit noch nicht absehbaren Konsequenzen für Politik und Gesellschaft. Nur ganz wenige der etablierten Medien- und Verlagshäuser haben es geschafft, mit validen Geschäftsmodellen auch in dieser neuen Medienlandschaft Fuß zu fassen.

Eine wichtige Voraussetzung, um disruptive Herausforderungen erfolgreich zu gestalten, bildet die Einsicht, dass radikale, auf Disruption setzende Innovationen und inkrementelle Neuerungen auf eine komplett unterschiedliche Art und Weise zu organisieren und zu managen sind. Inkrementelle Innovationen verlängern die Lebensdauer bestehender Produkte, verfeinern eingespielte Routinen, machen diese effizienter oder erschließen neue Kundensegmente, um das Umsatzwachstum zu fördern. Sie nutzen dabei vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten. Im Gegensatz dazu verhelfen diskontinuierliche Innovationen Unternehmen bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten, Produkte und Services, die einen bislang nicht gesehene Kundennutzen abzudecken vermögen und damit bisherige Lösungen substituieren können bzw. ein ganz neues Marktsegment entstehen lassen.

Organisationale Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig das Geschäft von heute effizient zu managen sowie zukünftige Entwicklungen zu erkunden und dafür bahnbrechende Innovationen zu kreieren. Ambidextrie

(von lateinisch *ambo* «beide» und *dextera* «rechte Hand») bedeutet Beidhändigkeit und beschreibt im organisationalen Kontext das, was James March als den Kern des organisationalen Lernens bezeichnet hat, nämlich die ausgesprochen voraussetzungsvolle Integration von Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem) (vgl. ders. 1991).

Warum gewinnt das Konzept aktuell so an Bedeutung? Die rasante Entwicklungsdynamik der digitalen Technologien erschließt schon seit mehreren Jahren immer wieder kundenzentrierte neue Lösungsräume, die die Tür für bislang undenkbar Geschäftsmodelle aufmachen und das bei vergleichsweise niedrigen Eintrittsbarrieren. Das hat weltweit eine enorme Welle an Neugründungen evoziert, die mit ihren Innovationen und kreativen Geschäftsideen in die etablierten Märkte vorstoßen und dort die bestehenden Wettbewerbschancen durcheinander wirbeln. Aufgerüttelt durch solchermaßen disruptive Veränderungen in einzelnen Branchen (wie z. B. der Musikindustrie oder ganz aktuell im Handel) stellen sich mehr und mehr Unternehmen die Frage, wie sie sich selbst neben ihrem laufenden Geschäft, das sie möglicherweise ernsthaft bedroht sehen, durch radikale Innovationen alternative Geschäftschancen erschließen können. Wie genau das erfolgreich zu bewerkstelligen ist, dafür besitzt noch niemand die ultimative Lösung. Die bisherigen Versuche allerdings zeigen recht deutlich, dass die Gleichzeitigkeit von «das bestehende Geschäft fit machen» und «für bahnbrechende Innovationen Sorge tragen» jedes Unternehmen mit einem Maß an Komplexität ausstattet, für dessen Bewältigung es noch keine bewährten Routinen gibt. Hier wird sowohl organisational wie auch führungsmaßig Neuland betreten.

### Ursprung und Entwicklung

Der Begriff der organisationalen Ambidextrie geht auf Duncan (1976) zurück, wurde aber insbesondere durch die Arbeiten von James March (1991) bekannt. March betont in seinen Studien zum organisationalen Lernen die Notwendigkeit eines Gleichgewichts zwischen Exploration und Exploitation, also einerseits Aspekten wie Suche, Variation, Risikobereitschaft, Experimentieren, Flexibilität, Entdeckung und Innovation, sowie andererseits kontinuierliche Verbesserung und effizientes Ausschöpfen bestehender Ressourcen und Potenziale sowie konsequentes Umsetzen und Implementieren des laufenden Geschäfts.

Eine einseitige unternehmerische Ausrichtung auf die Exploration kann zur Verschwendung von Ressourcen führen, weil sich Ideen möglicherweise nicht als nützlich erweisen oder nie zur Marktreife entwickelt werden. Umgekehrt können Unternehmen, die sich primär auf die Exploitation bzw. die Verwertung des Bestehenden konzentrieren, langfristig ihre Zukunftsfähigkeit gefährden. Tushman und O'Reilly (1996) de-

finieren daher Ambidextrie als die Fähigkeit eines Unternehmens gleichzeitig zu forschen (Exploration) und zu optimieren (Exploitation), um langfristig auch für überraschende Entwicklungen antwortfähig zu bleiben.

Weil es sich hier um zwei so diametral unterschiedliche organisationale Anforderungen handelt, besteht eine der wesentlichen Führungsherausforderungen darin, dass die Innovationsinitiativen gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen nicht unter die Räder des Kerngeschäfts geraten («sparen wir doch zuerst mal bei diesen fragwürdigen Initiativen») und andererseits, dass die Prozesseffizienz des Kerngeschäfts durch eine Defokussierung der Aufmerksamkeit und des Ressourceneinsatzes nicht gefährdet wird. Auf die Frage, wie sich eine Beidhändigkeit umsetzen lässt, werden grundsätzlich zwei Ansätze unterschieden – die kontextuelle und die strukturelle Ambidextrie.

### Kontextuelle und strukturelle Ambidextrie

Im Rahmen der kontextuellen Ambidextrie steuern Unternehmen die Dualität unterschiedlicher organisatorischer Faktoren (z. B. Führung, Werte, Normen etc.) innerhalb einer einheitlichen Struktur dynamisch und situativ. Google beispielsweise steuert mit der 80/20-Regel den Einsatz von 20% der Mitarbeiterzeit für innovative Themen jenseits des Tagesgeschäft. Ein anderes eindrucksvolles Beispiel liefert Intel. Dieses Unternehmen hat es nun schon über fünf Jahrzehnte hinweg geschafft, auf dem Gebiet der Mikroprozessoren jede neue Technologiegeneration aus dem eigenen Innovationsgeschehen heraus auf den Markt zu bringen. Diesen erstaunlichen Erfolg in einer enorm schnelllebigen Branche verdankt Intel einer Reihe von unterschiedlichen, sich selbst steuernden Entwicklungsteams. Diese Teams finden sich eigenverantwortlich zusammen und forschen zum Teil gleichzeitig und in Konkurrenz zueinander an künftigen Technologiegenerationen und innovativen Lösungen. Aus ihren Ergebnissen werden vom Management jeweils jene Innovationen ausselektiert, die den nächsten Technologieschub am Markt prägen (vgl. dazu Burgelman 2002).

Ein anderes Beispiel für diese Ausprägung von Ambidextrie findet sich bei W. L. Gore. Vor gut 60 Jahren gegründet und bekannt geworden durch eine spezifische Kunststoffmembran die z. B. als «Goretex» in Textilien verarbeitet wird, fußt die eindrucksvolle Wachstumsdynamik dieses nach wie vor familiengeführten Unternehmens auf einer besonderen Führungs- und Organisationskultur. Diese stimuliert in allen Bereichen unternehmerische Initiativen und stellt diesen erhebliche Ressourcen zur Verfügung, um aus der technologischen Kernkompetenz heraus immer wieder ganz neue Anwendungsfelder zu erschließen. Heute ist Gore ein hochdiversifiziertes Unternehmen, das neben dem Textilbereich besonders erfolgreich in der Medizintechnik und in vielen Industrieenanwendungen tätig ist.

All diesen Unternehmen gemein sind evolutionäre Formen der vorausschauenden Selbsterneuerung (Näheres bei Wimmer 2007). Sie stützen sich einerseits auf eine stark ausgeprägte Innovationskultur, die auf Eigeninitiative und Selbstorganisation basierende Innovationsprozesse ermutigt und diesen erheblichen Ressourcen bereitstellt. So entsteht laufend ein Pool an Innovationen mit unterschiedlichen Marktchancen, aus dem das Führungssystem strategisch motivierte Entwicklungsschwerpunkte auswählt, mit deren Hilfe neue Kundensegmente erobert werden. Das Resultat: ein fruchtbares Miteinander von standardisierten Routineprozessen und kreativen Neuentwicklungen, wobei beide Stränge des Unternehmensgeschehens von den Führungsverantwortlichen klug miteinander verknüpft und ausbalanciert werden.

Strukturelle Ambidextrie setzt demgegenüber auf die organisatorische und häufig auch räumliche Trennung der widersprüchlichen Logiken von Exploitation und Exploration. Es werden abgegrenzte Organisationseinheiten geschaffen, die sich jeweils auf die Exploitation und die Exploration konzentrieren. Organisationseinheiten, die sich auf die Exploitation spezialisieren sind dabei eher geprägt durch die bekannten Formen der Arbeitsorganisation und ihre hierarchische Steuerung. Einheiten, die auf Exploration spezialisiert sind, weisen Start-up-ähnliche Strukturen auf, sind eher informell und entwickeln ihre ganz eigene Kultur des Miteinanders. Sie folgen einer iterativen Prozesslogik und setzen auf teamförmige Selbststeuerung. Die Herausforderung der strukturellen Ambidextrie besteht darin, geeignete strukturelle Abgrenzungen dieser verschiedenen Organisationswelten zu schaffen, ohne diese gänzlich voneinander zu trennen (vgl. das Interview mit Mike Tushman S. 4).

IBM hat in der Vergangenheit mit dem «Emerging Business Opportunities Programm» (EBO) eines der erfolgreichsten Programme zur Skalierung neuer Unternehmen aufgelegt und eine Reihe von Geschäftsbereichen entwickelt, die ein profitables Umsatzwachstum von mehr als fünf Milliarden Dollar generierten. Die im Entstehen begriffenen Einheiten wurden vom Kerngeschäft getrennt, sodass sie die Freiheit hatten, mit minimalen Einschränkungen zu operieren. Sie verfügten über eigene Entwicklungs-, Marketing- und Vertriebssteams, die mit Mitarbeitenden außerhalb des IBM-Mainstreams besetzt waren. Sie hatten aber auch unternehmerische Persönlichkeiten als Promotoren im traditionellen Kerngeschäft. Diese «Heimatinheiten» ermöglichten einen privilegierten Zugang zu den Ressourcen, die die neuen Einheiten für ihren Erfolg benötigten.

Walmarts Store 8 hat die Aufgabe, Fähigkeiten zu identifizieren, die den Einzelhandel transformieren und in Walmarts Geschäft zu integrieren. Store 8 baut die Möglichkeiten zur Inkubation außerhalb der Beschränkungen des Hauptgeschäfts auf. Dabei werden Chancenpotenziale innerhalb des Unternehmens wie neue Kundensegmente oder Alternativen zur

bisherigen Geschäftstätigkeit identifiziert. Store 8 entwickelt dafür Ideen und schlägt sie dem Top Management vor, um damit sicherzustellen, dass diese strategisch zu Walmart passen. Um das Geschäft innerhalb des Unternehmens zu verteidigen und zu skalieren, wird dann ein Sponsor ernannt. So wurde z. B. InHome Delivery entwickelt, ein Service der inzwischen mehr als eine Million Kunden in den USA gewonnen hat, basierend auf vernetzten Technologien, damit Walmart-Mitarbeitende Kunden zeitnah mit frischen Lebensmittel beliefern können.

Kontextuelle Beidhändigkeit ist schwierig zu erreichen, weil das Management widersprüchlicher Ausrichtungen innerhalb einer Organisation weitaus komplexer ist. Deshalb ist diese Art von Beidhändigkeit eher in Unternehmen zu beobachten, die die notwendige Innovationskraft bereits in ihrer Pionierphase als «organizational capability» grundgelegt haben. Von zentraler Bedeutung für den Aufbau einer beidhändigen Organisation ist eine Führung, die gleichzeitig harte Elemente wie Disziplin und Stretch und weiche Elemente wie Unterstützung und Vertrauen in die Selbstverantwortung der Beteiligten ausbalancieren muss. Darüber hinaus zeigen sich die Festlegung gemeinsamer Ziele, die Entwicklung einer kollektiven Identität, die Schaffung einer Kultur der Unterstützung und die persönliche Bedeutung der Beiträge des Einzelnen zum Gesamtziel einer Organisation, eine Kultur der Exzellenz, als wichtige Aspekte bei der Schaffung einer ambidextren Organisation.

### Wie kommt das Neue erfolgreich in die Welt?

Eine beidhändige Organisation ist in der Lage, ausgehend von einem klar definierten Kundennutzen radikal neue Geschäftsideen zu kreieren und die dafür erforderlichen Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu erproben und erfolgreich am Markt zu platzieren – und dabei gleichzeitig das angestammte Geschäft mit Kraft und Energie weiter voranzutreiben.

Mit Blick auf die neuen unternehmerischen Aktivitäten erfordert dies drei verschiedene Innovationsdisziplinen:

*Ideengenerierung oder -findung* bzw. die Entdeckung und Entwicklung von Ideen für potenziell neue wirtschaftlich vielversprechende Businesslösungen; *Inkubation*, d. h. das iterative, experimentelle «Ausbrüten» und Validieren von Lösungen bis hin zur erprobten Marktreife derselben und schließlich *Skalierung* bei der es darum geht, das neue Geschäft konsequent mit jenen Strukturen, Prozessen und Ressourcen auszustatten, die es braucht, um die identifizierten Marktchancen wirksam auszuschöpfen. Vor allem in diesem dritten Schritt kommt es darauf an, alle Synergien aus dem bestehenden Geschäft für diesen Neuaufbau gezielt zu nutzen (Abbildung 1).

Um angesichts des disruptiven Wandels erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen nach O'Reilly und Tushman (2016) speziell diese drei Phasen beherrschen, die unschwer ihre evolutionstheoretischen Hintergrundfolie Variation, Selektion und Retention erkennen lassen: Erstens, die Ideenfindung, um

potenzielle neue Geschäftsideen zu generieren. Zweitens, die Inkubation, um mit vielen Experimenten vielversprechende Lösungen sich herauskristallisieren zu lassen und diese in enger Kooperation mit Kunden auf dem Markt zu validieren. Drittens, die Skalierung, um die erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten, die für das Wachstum der neuen unternehmerischen Aktivitäten notwendig sind, aufzubauen oder neu zu verteilen. Häufig konzentriert man sich dabei vor allem auf die ersten beiden Disziplinen und vernachlässigt die dritte (O'Reilly, Binns 2019, S. 51).

Amazon ist ein vielbewundertes Beispiel, wie sich ein Unternehmen mit Hilfe des geschilderten Dreischritts (Ideenentwicklung, Inkubation, Skalierung) in gut 25 Jahren vom Online-Buchhändler zu einem hochdiversifizierten globalen Player entwickelt hat. Das Unternehmen hat für seine Innovationsdynamik inzwischen bewährte Vorgehensroutinen entwickelt. So beschreiben unternehmerische Mitarbeiterteams in einem ersten Schritt mit einer internen «Pressemittteilung» die fertige Produktidee, was sie kann und warum sie auf den Markt kommen soll. Wichtig ist dabei insbesondere das «working backwards-Prinzip», bei dem die Idee konsequent rückwärts vom Kundenproblem her gedacht wird, anstatt ein Produkt zu ent-

**Abbildung 1**  
**Innovationsdisziplinen der beidhändigen Organisation**  
(in Anlehnung an O'Reilly & Binns 2019)

Phasen	Ansätze	Wichtige Praktiken
<b>Ideenentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open Innovation</li> <li>• Corporate Venture Capital</li> <li>• Design Thinking</li> <li>• Mitarbeiterinvolvierung (Ideen von Mitarbeitenden Involvement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambition skalieren</li> <li>• «Jagdzonen» («hunting zones») definieren (Bereiche in denen Innovationen entwickelt werden sollen)</li> </ul>
<b>Inkubation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Start-up (Gestalten-Messen-Lernen, um vom Ziel her rückwärts zu arbeiten)</li> <li>• Business Canvas Model (Design und Testen einer neuen Idee)</li> <li>• Launch Pad (Identifizierung von Zielkunden-Schmerzpunkten, Interviews, Iteration zur Erreichung des Produkt-Markt-Fit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothesen testen (Fähigkeiten durch Experimentieren entwickeln)</li> <li>• Feedforward Messung (Metriken für den Fortschritt)</li> <li>• Top Management-Aufmerksamkeit (um die notwendige Unterstützung sicherzustellen)</li> </ul>
<b>Skalierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schneller Aufbau von Kunden, Kapazitäten und Fähigkeiten, um die Marktchancen zu maximieren. Aber: «Never invest ahead of learning»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;A</li> <li>• Interner Aufbau von Kapazitäten</li> <li>• Partnerschaften bilden</li> <li>• Bestehende Kunden oder Fähigkeiten nutzen</li> </ul>

wickeln und den Kunden dann von dessen Vorteilen zu überzeugen. Vom Entscheiderkreis angenommene Ideen durchlaufen in der Phase der Validierung eine Reihe von kleinen Experimenten mit einem Zwei-Pizza-Team (einem Team, das von zwei Pizzas satt wird). Der Einsatz der kleinen, autonomen Teams erhöht deren Geschwindigkeit. Zudem wird zwischen Einweg- und Zweiwegtür-Entscheidungen unterschieden, wobei man bei Zweiwegtür-Entscheidungen auch zum Ausgangspunkt zurückkehren kann, was die Folgen einer Fehlentscheidung minimiert und damit die Validierungsentscheidung beschleunigt. Die Skalierung wird bei Amazon durch eine offene Webdienst- und Anwendungsprogrammierschnittstelle erleichtert, durch die neue Projekte unterstützt werden und mit der Anwendungsprogrammierer auf die Produktkatalogdaten von Amazon zugreifen können.

### «Zweiwegtür-Entscheidungen minimieren die Folgen einer Fehlentscheidung.»

Ansätze und Methoden, die für Ideenentwicklung, Inkubation und Skalierung hilfreich sein können, gibt es viele. Vorgehensweisen zur Ideengenerierung wie z. B. Design Thinking oder Open Innovation unterscheiden sich dabei klar von jenen zur Inkubation oder Validierung wie etwa den Lean Start-up-Ansätzen. Die Phase des Skalierens verlangt wiederum ganz eigene Realisierungsprinzipien, Arbeitsformate und Entscheidungsmechanismen (vgl. zu Skalierung insbes. Sutton/Rao 2014).

Wirklich bahnbrechende Innovationen gelingen nur, wenn ein Unternehmen die Fähigkeit entwickelt, in seiner Art der Steuerung diesen Phasen des unternehmerischen Innovationsdreikampfes in all ihrer Unterschiedlichkeit hinsichtlich Arbeitsweise, teamförmiger Selbstorganisation, Start-up-orientierter Agilität, Ressourcenausstattung, etc. gerecht zu werden.

### Beidhändige Führung

In letzter Zeit ist neben dem Fokus auf die organisationalen Herausforderungen in Verbindung mit Ambidextrie vor allem die Frage nach der Rolle und dem Einfluss von Führung thematisiert worden.

Die Gleichzeitigkeit einer erfolgreichen Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts und der gezielten Ermöglichung eines Start-up-förmig organisierten Innovationsgeschehens sorgt für eine sprunghafte Zunahme an organisationsinterner Komplexität, die in diesem Ausmaß historisch neu ist. Es müssen permanent ganz gegensätzliche Anforderungen synchronisiert werden. Dafür braucht es paradoxietaugliche Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die von den Führungsverantwortlichen bislang zumeist noch nicht eingeübt worden sind. Wenn die gewohnten Konfliktaustragungsmechanismen

Platz greifen und alle Beteiligten jeweils ihre eigene Situation zu optimieren versuchen, dann führt Ambidextrie zur Schädigung sowohl von Exploitation wie auch von Exploration. Das fortgesetzte Operieren mit den tradierten managerialen Selbstgewissheiten ist hier absolut fehl am Platz.

Für das Führungssystem gilt es zu begreifen, dass die mit Ambidextrie verbundenen Zielkonflikte und ein geeigneter Umgang mit dem ungewöhnlich hohen Maß an Nichtwissen konstitutiv für den Erfolg des Gesamtunternehmens sind und deshalb als Ressource konstruktiv genutzt werden müssen. Das stellt individuell und kollektiv enorm hohe Anforderungen an die Reflexionsqualität und Konfliktbearbeitungskompetenzen der beteiligten Verantwortlichen. Vor allem muss jeder einzelne für sich akzeptiert haben, dass in einem solchen Kontext gute Führung unabdingbar eine Teamleistung ist.

Praktiker und Forscher verweisen immer wieder darauf, dass CEO und Top Management-Teams eine zentrale Rolle bei der Etablierung der Beidhändigkeit in Organisationen spielen. O'Reilly und Tushman betonen, dass das Commitment des Top Managements eine zentrale Voraussetzung für die Implementierung von Ambidextrie ist - insbesondere der durch den CEO zu gewährleistende Schutz und die Unterstützung der noch jungen explorativen Aktivitäten wird als eine zentrale Bedingung beschrieben. Was sich genau hinter diesem doch relativ allgemein gehaltenen Anspruch verbirgt und welche Führungspraktiken im Umgang mit den widersprüchlichen und häufig geradezu paradoxen Ansprüchen notwendig sind, dazu bieten Praxis und Forschung bislang noch wenig belastbare Hinweise. Unstrittig ist, dass Führungspersonen und -teams in der Lage sein sollten, die Varianz in ihrer Führung zu erhöhen und flexibel zwischen Verhaltensweisen zu wechseln. Letztlich geht es um die führungsseitige Ermöglichung z. B. der Koexistenz von Disziplin und Empowerment, der Formalisierung und Ermessensfreiheit, dialektischen Denkens, des Umgangs mit emotionaler Ambivalenz sowie der Fähigkeit zur Moderation konfliktärer Ideen in crossfunktionalen Teams.

### Kontroversen und zukünftige Richtungen

Nach wie vor ist die praktische Umsetzung der Ambidextrie für heutige Unternehmen ein hochanspruchsvolles Unterfangen. Wissenschaftler und auch Praktiker argumentieren, dass etablierte Unternehmen nicht notwendigerweise über die Flexibilität verfügen, das Kerngeschäft effizient zu führen und gleichzeitig neue Gebiete zu erkunden. Als Grund dafür wird immer wieder die so genannte Erfolgsfalle angeführt, bei der im Sinne einer Pfadabhängigkeit eine prioritäre Konzentration auf historisch gewachsene erfolgreiche Praktiken entsteht. In der Folge werden die Investitionen in das bestehende Geschäft auf Kosten der explorativen Aktivitäten überbetont, auch wenn für eine erfolgreiche Anpassung explorative Investitionen erforderlich wären - ein anschauliches Beispiel ist die Unfähigkeit von Ko-

dak in den 1990er Jahren im Angesicht des Aufstiegs der digitalen Technologie auf den Übergang von der analogen zur digitalen Fotografie angemessen zu reagieren. Die zukünftige Priorisierung des Kerngeschäfts von Unternehmen wird in Folge der Corona-Krise ganz sicher nicht schwächer werden und verschärft damit den bestehenden Konflikt.

Beidhändigkeit kann aber auch durch den Wunsch der Mitarbeitenden nach organisatorischen Belohnungen behindert werden. Wenn Organisationen ihre Bewertungs- und Belohnungssysteme primär auf die Erledigung von Routineaufgaben ausrichten, werden sich die Mitarbeitenden eher an standardisierte Verfahren halten. Um Beidhändigkeit nicht zu behindern, sollten Organisationen innovatives Denken und die Erledigung von Routineaufgaben balanciert steuern.

Auch auf individueller Ebene wird es für Führungskräfte und Mitarbeitende verstärkt darum gehen, individuell beidhändig handlungsfähig zu sein. Dazu sollten Organisationen systematisch individuelle ambidextre Fähigkeiten weiterentwickeln und wirksame Rahmenbedingungen schaffen (Schumacher 2020).

Mögliche Ansätze zur Ambidextrieentwicklung sind die Einführung eines Risikokapitalmodells, die Finanzierung von Sondierungsexpeditionen, aber ansonsten keine allzu große Einmischung in ihre Geschäftstätigkeit. Sowohl große als auch kleinere Unternehmen können vom Einsatz funktionsübergreifender Teams profitieren, um bahnbrechende Innovationen zu erreichen. Auch der Wechsel zwischen verschiedenen Organi-

sationsmodellen verbunden mit dem Fokus auf Exploitation und Exploration in verschiedenen Zeiträumen ist ein Modell.

Trotz der Kontroverse um die Möglichkeit der organisatorischen Beidhändigkeit dürfte Ambidextrie angesichts des zunehmenden Leistungs- und Innovationswettbewerbs heutiger Organisationen und verschärft durch die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise auch in Zukunft sowohl in der Praxis wie auch in der Forschung mehr und mehr Aufmerksamkeit erhalten.

## Literatur

- **Burgelman, R. A. (2002).** Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future, Free Press.
- **Christensen, C. M. (1997).** The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston (Deutsch 2013, Vahlen).
- **Duncan, R. (1976).** The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Slevin (eds.) The Management of Organization. North Holland. 167-188.
- **March, J. G. (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2, 71-87.
- **O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2016).** Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford University Press.
- **O'Reilly III, C. A. & Binns A. J. M. (2019).** The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. California Management Review 2019, Vol. 61(3) 49-71.
- **Schumacher T. (2020).** Individuelle Ambidextrie – auf der Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau? Wirtschaftspsychologie aktuell, 38-42.
- **Sutton, R. & Rao, H. (2014).** Scaling up Excellence: Getting to more without Setting for Less. Crown Business.
- **Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996).** Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, California Management Review, 38, 8-30.
- **Wimmer, R. (2007).** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen; in: Tomaschek, N. (Hrsg.) Die bewusste Organisation, Carl Auer, 39-62.



### Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Forschungsprogrammleiter und Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



### Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international, ehemaliger Herausgeber der ZOE

**Kontakt:**  
rudolf.wimmer@osb-i.com



# Tische statt Stühle

## Managementteams bei Bertelsmann designen gemeinsam ihre ambidextre Organisation

Gabriele Becker, Thomas Schumacher und Kristin von Donop

*Ambidextrie ist aktuell entscheidend für Organisationen und Führungskräfte im Medien und Dienstleistungsgeschäft – beides Branchen, die das Herzstück des Bertelsmann Konzerns bilden. Die Bertelsmann University bietet dazu ein Format, welches mehrere Managementteams – nicht einzelne Manager – gemeinsam und im Austausch unterstützt, ihr Unternehmen auf die Effizienz- und Innovationsanforderungen auszurichten. Wir skizzieren hier die Herangehensweise des Formats und beschreiben, was in der Führung nötig ist, um den Bedürfnissen des Kerngeschäfts (Core) gerecht zu werden und gleichzeitig in die Entwicklung von Zukunftsgeschäften (Explore) zu investieren.*

### Disruptiver Wandel in der Medien- und Dienstleistungsbranche

Medien- und Dienstleistungsunternehmen sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Vor allem das Geschäft mit Inhalten (TV, Magazine, Bücher, Musik) steht vor der Aufgabe, mit dem sich schnell verändernden Nutzungsverhalten und der zunehmenden Individualisierung des Medienkonsums Schritt zu halten. Die Nutzung klassischer, linearer Medien geht in Teilen zurück, während Kunden zunehmend individuell zugeschnittene, digitale und mobile Angebote nutzen. Die Reichweite traditioneller Medien sinkt, was zu einem Rückgang der Werbeeinnahmen in diesem Bereich führt. Also müssen neue Erlösquellen und Geschäftsmodelle entwickelt werden. Gleichzeitig platzieren sich große Technologieunternehmen als starke, sich rasant entwickelnde Wettbewerber am Markt. All dies führt zu einem erheblichen Druck, nicht nur das Produktportfolio von analog zu digital zu transformieren, sondern auch völlig neue Geschäftsfelder zu sondieren und zu besetzen. Für Dienstleistungsgeschäfte sind die transformativen Umschwünge ebenso herausfordernd: Cloud Computing, Big Data und Künstliche Intelligenz verändern Geschäftsprozesse und -modelle im Dienstleistungssektor grundlegend.

Im Zuge dieser Entwicklungen müssen auch viele der Bertelsmann Unternehmen ihr Portfolio neu definieren. Ein erfolgreiches Management dieser Herausforderungen verlangt einerseits, die bestehenden Stärken des Kerngeschäfts – hochwertige

Inhalte und starke Marken sowie professionelle skalierbare Dienstleistungen – gezielt im Sinne maximaler Effizienz einzusetzen und zugleich neue Technologien, Märkte und Geschäftsmodelle zu erkunden, um zukünftige Chancen ergreifen zu können.

*«Unsere Herausforderung ist es, neue Produkte einzuführen, die uns zukünftiges Wachstum erlauben, aber gleichzeitig auch ein nachhaltiges Wachstum in unseren bestehenden Kernprodukten sicherzustellen.» (Florian Haubold, VP Key Account and Sales Management, arvato Accounting Services)*

### Bertelsmann University: Strategische Lernplattform

Die Bertelsmann University ist die zentrale unternehmensinterne Lern-Organisation. Durch exzellente Lerninhalte und innovative Lernformate unterstützt sie Mitarbeitende und Führungskräfte darin, erfolgskritische Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen. Als strategische, bereichsübergreifende Lernplattform ist ihr Hauptziel, Strategieumsetzung und digitale Transformation weltweit und über alle Bertelsmann-Unternehmensbereiche hinweg zu unterstützen und kontinuierliches Lernen zu fördern.

Neben großflächigen, vor allem digitalen Lernangeboten bietet die Bertelsmann University einige speziell zugeschnittene Präsenzprogramme für Führungskräfte und Talente des Konzerns an, die in Zusammenarbeit mit renommierten Wirt-

## Ambidextrie: Doppelte Herausforderung im Management

Die Kunst, das gegenwärtige Geschäft zu verbessern und gleichzeitig zukünftige Chancen zu erarbeiten, ist zu einem wichtigen Paradigma geworden. Aber warum hat das Thema Ambidextrie in jüngster Zeit eine solche Wichtigkeit erlangt?

Das Konzept der Ambidextrie gibt es bereits seit einigen Jahrzehnten (siehe March, 1991, Tushman & O'Reilly 1996). Aktuell ist ein deutlich gesteigertes Interesse zu beobachten. Dieses ist auf die umfassenden und extrem schnellen Umbrüche in verschiedenen Branchen wie Handel, Medien, Automotive u. a. zurückzuführen, welche durch den Einfluss digitaler Technologien auf traditionelle Produkte, Services und Geschäftsmodelle entstehen. In der Vergangenheit war es für viele erfolgreiche Unternehmen ausreichend, mit einem konsequenten Fokus auf Effizienz und inkrementelle Innovation in den Wettbewerb zu gehen. Jetzt verlangt Erfolg zweierlei: Effizienz und mutige Innovation. Für den Erhalt eines erfolgreichen Unternehmens kommt es deshalb heutzutage darauf an, wie Führungskräfte und Organisationen die Herausforderung von Innovations-sprüngen bewältigen. Der ambidextre Ansatz ist ein Weg, Optimierung und Innovation im Kerngeschäft parallel zu disruptiven Explorationschancen in neue Geschäftsfelder zu managen.

Im Kerngeschäft kommt es dabei vor allem auf die Fähigkeit an, die Unternehmensausrichtung weiterzuentwickeln. Der Fokus liegt darauf, mit bereits vorhandenen Produkten und Services für bestehende Kunden da zu sein. Erfolg generieren Unternehmen hier mittels inkrementeller Innovation bei bestehenden Produkten und Services sowie durch kontinuierliche Optimierung in allen Abläufen. Ein Jahrzehnt der digitalen Transformation hat den Wandel branchenübergreifend beschleunigt und zeigt nun zunehmend völlig neue Möglichkeiten auf, um Kunden zu begeistern und Arbeitsweisen innerhalb des Unternehmens zu gestalten. Durch stetige operative Exzellenz werden im bestehenden Rahmen dauerhafte Gewinnpotenziale identifiziert und entwickelt. Das alleine ist bereits eine anspruchsvolle und schwierige Herausforderung.

Im Explore-Bereich kommt es zusätzlich auf die Fähigkeit des Managements an, die besonderen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens wirksam einzusetzen, um Innovation über die bestehenden Leistungen und Märkte hinaus zu treiben. Hier liegt der Fokus darauf, gänzlich neue Geschäftschancen aufzudecken, die jenseits des bisherigen Kerns des Unternehmens liegen. Dies umfasst häufig Aktivitäten wie Design Thinking, Lean Start-up und Blue Ocean-Strategy sowie den Einsatz von unternehmerischem Risikokapital. Je weiter man sich dabei vom Unternehmensursprung wegbewegt, desto wichtiger wird die organisationale Ambidextrie für den Erfolg.

schaftshochschulen (z. B. Harvard Business School, Stanford Graduate School of Business, INSEAD, Singularity University, HEC) und ausgewiesenen internationalen Experten in den Bereichen Strategie, Führung, Innovation sowie Daten und Technologie durchgeführt werden.

## Ambidextre Führung: Kernthema der Führungskräfteentwicklung

Um Transformationsprozesse zu beschleunigen und die Bertelsmann-Unternehmensbereiche auf die Zukunft vorzubereiten, wurden im Jahr 2018 zwei neue Programme für Führungskräfte gestartet:

- *Managing Strategy for Action (MSA)*, ein maßgeschneidertes Programm an der Harvard Business School, das den Fokus vor allem auf Strategieumsetzung legt, und
- *Leading Transformation and Disruption (LTD)*, ein speziell aufgesetztes Programm an der Stanford Graduate School of Business, das die Notwendigkeit strategischer und technologischer Weitsicht thematisiert und Führung und Steuerung in Zeiten exponentieller Veränderungen adressiert.

In beiden Programmen werden die Prinzipien von Ambidextrie in der Unternehmensteuerung und Führung intensiv bearbeitet. Viele Absolventen der Programme berichten anschließend von einem Moment des «Augenöffnens» und erkennen die Notwendigkeit, ihre bisherige Unternehmensstruktur und Management-Praxis auf den Prüfstand zu stellen. Darüber hinaus erscheint es für viele hilfreich, Spannungen und Hürden, die sie im Rahmen der Transformation des eigenen Unternehmens erlebten, konzeptionell einordnen zu können.

*«Alle unsere Unternehmensbereiche erleben gerade massive transformative Veränderungen. Die ambidextre Herausforderung, vor der wir stehen: Wie betreiben wir unsere traditionellen Kerngeschäfte maximal effizient und erfinden uns gleichzeitig neu, um auch in der Zukunft mit digitalen Lösungen erfolgreich zu sein?»*  
(Steven Moran, EVP und Chief Learning Officer of Bertelsmann)

Viele der Führungskräfte sind hochmotiviert, die Erkenntnisse zu Ambidextrie in der Praxis anzuwenden, sie formulieren zugleich aber auch eine gewisse Unsicherheit, die richtigen Ansatzpunkte im eigenen Unternehmen zu identifizieren. Eine zusätzliche Herausforderung stellt die Notwendigkeit dar, Kollegen und Mitarbeitende in der eigenen Organisation zu mobilisieren und davon zu überzeugen, sich an den fundamentalen und zum Teil schwierigen Veränderungen konstruktiv zu beteiligen.

Um Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Erkenntnisse innerhalb ihres Unternehmens umzusetzen, hat die Bertelsmann University ein neues Format für Absolventen dieser Flagship-Programme entworfen: das Leadership Lab (Abbildung 1).

Abbildung 1  
Der Ablauf des Leadership Lab



### Leadership Lab: «Tische statt Stühle» oder «Bring dein Team mit!»

Das Leadership Lab wurde als Follow-up-Format für Absolventen der Flagship-Programme entwickelt, um sie bei der Umsetzung des Themas Ambidextrie in ihrem spezifischen Unternehmenskontext zu unterstützen. Das Format richtet sich an Führungskräfte, die planen oder bereits dabei sind, ihren Unternehmensbereich strategisch (neu) zu gestalten, um mehr Innovation, Effizienz und Anpassungsfähigkeit zu erreichen. Das zweieinhalbtägige Programm kombiniert Input rund um ambidextres Organisationsdesign mit teambezogener Fallarbeit und bereichsübergreifendem Peer Learning.

*«Unsere ambidextre Herausforderung besteht in der Frage, wie wir unser sehr stabiles Kerngeschäft schützen, dabei aber gleichzeitig neue Ideen entwickeln, zum Laufen bringen und im Markt umsetzen. Viele unserer Ideen sind aus Übernahmen entstanden, diese wollen wir ergänzen mit Ideen, die aus dem eigenen Unternehmen hervorgehen.» (Jarek Gabor, COO Relias, CEO Bertelsmann Inc.)*

Das Leadership Lab funktioniert nach der Devise «Bring dein Team mit!»: Die Führungskräfte erhalten «Team-Tickets», mit denen sie zwei bis vier Kollegen aus ihrem Unternehmensbereich zum Workshop mitbringen können.

Der Gedanke dahinter: Ambidextrie ist keine individuelle Aufgabe, sondern eher ein Vorgehens- und Entscheidungsmodell für ein Unternehmen als Ganzes. Um ein solches Modell zur Ausrichtung des eigenen Unternehmens nach «Core» und «Explore» zu entwickeln, bedarf es der Einbindung der unterschiedlichen Interessen sowie eines starken gemeinsamen Zielbildes innerhalb des Führungsteams. Im Pilotjahr melde-

ten sich fünf Geschäftsführer gemeinsam mit ihren jeweiligen Teams für das Leadership Lab an.

### Ambidextre Unternehmen gestalten

Die Entwicklung eines ambidextren Organisationsdesign erfordert oft sehr differenzierte Antworten. Die Core- und Explore-Bereiche müssen in Teilen ganz unterschiedlich ausgerichtet und ausgestattet sein, was zu erheblichen Spannungen und Konflikten innerhalb des Unternehmens führen kann. Managementteams müssen in der Lage sein, diesen strategischen und organisatorischen Anforderungen zu begegnen:

- Wie verteilen sich die Innovationsinvestitionen auf Core und Explore?
- Haben wir die richtigen Leute mit den richtigen Qualifikationen, um inkrementelle und disruptive Innovation hervorzubringen?
- Welche Anreize bieten wir für Core und Explore? Ist das Anreizsystem im Einklang mit den erwarteten Stoßrichtungen in Core beziehungsweise Explore?
- Nach welchen Kriterien beobachten wir das Explore-Geschäft und wie ermöglichen wir ausreichend Autonomie (vor allem im Kontext stark zentralisierter Unternehmen)?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten aus dem Kerngeschäft setzen wir ein, um im Explore-Bereich erfolgreich zu sein?
- Wie stark soll das Explore-Geschäft in das Kerngeschäft integriert werden, wenn es wächst? In welcher formalen Struktur kann dies gelingen?
- Welche Art horizontaler Verknüpfungen zwischen einzelnen Bereichen nutzen wir (z. B. informelle Netzwerke, communities of practice, bereichsübergreifende Teams mit oder ohne formale Funktion, koordinierende Rollen etc.)?

## Der Konzernverbund Bertelsmann

Bertelsmann ist ein Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen, das in rund 50 Ländern der Welt aktiv ist. Zum Konzernverbund gehören die Fernsehgruppe RTL Group, die Buchverlagsgruppe Penguin Random House, der Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, das Musikunternehmen BMG, der Dienstleister Arvato, die Bertelsmann Printing Group, die Bertelsmann Education Group sowie das internationale Fonds-Netzwerk Bertelsmann Investments.

Mit 126.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2019 einen Umsatz von 18,0 Mrd. Euro. Bertelsmann steht für Kreativität und Unternehmertum. Diese Kombination, die tief in der langjährigen Tradition des Unternehmens verwurzelt ist, ermöglicht erstklassige Medienangebote und innovative Servicelösungen, die Kunden in aller Welt begeistern. Bertelsmann verfolgt das Ziel der Klimaneutralität bis 2030.

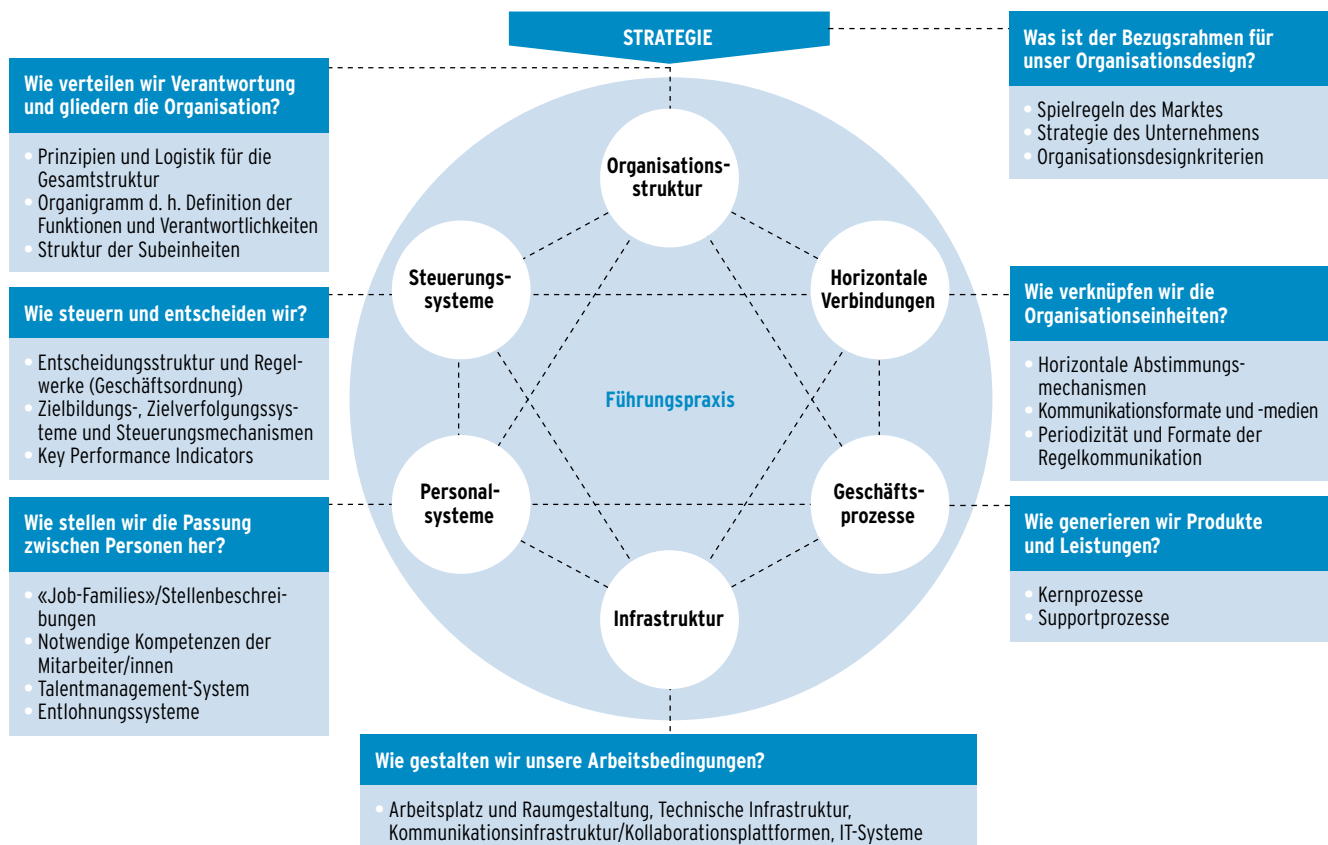
Um solche Fragen zu adressieren, hat sich der Organisationsdesign Navigator als hilfreich erwiesen (Abbildung 2). Er weist aus, welche Gestaltungsfelder betrachtet werden müssen, um die organisationalen Rahmenbedingungen für Ambidextrie zu entwerfen. Das Modell bot die Grundlage für das Workshop-Design des Leadership Labs und wurde im Workshop als Orientierungsrahmen für die Teams eingesetzt. Die unterschiedlichen Geschäftskontexte und strategischen Herausforderungen der fünf Teams führten dabei zu jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen z. B. im Bereich Prozesse, Führung oder Kommunikationsplattformen.

«Nur Menschen können weise sein – Unternehmen können bestenfalls gut konzipiert sein.» (Peter Sloterdijk)

## Gemeinsam arbeiten: Spezifische Anforderungen im Unternehmen begegnen

Um die einzelnen Teams in ihrem Arbeits- und Entwicklungsprozess wirksam zu unterstützen, erfolgte eine intensive Vorbereitung. Ziel war es, dass die Teams bereits vor dem Work-

Abbildung 2  
Organisationsdesign Navigator (Quelle: osb-i)



shop ihre bisherigen Erfahrungen reflektieren und die Kernthemen ihrer Unternehmen gemeinsam identifizieren.

*«Es ist wie eine Rallye: Tatsächlich muss man Gas geben und manchmal gleichzeitig bremsen... wir müssen investieren und mehr Ressourcen freimachen, aber gleichzeitig müssen wir auch Ressourcen neu verteilen und Kosten reduzieren... Das ist eine enorme Herausforderung für Führung und Kommunikation!» (Rolf Heinz, Präsident & CEO Prisma Media)*

Während des Leadership Labs wurden die Teams gezielt dabei begleitet, den unternehmensspezifischen ambidextren Herausforderungen ihres Geschäfts und ihrer Organisation erfolgreich zu begegnen. Die Teams stellte dabei rasch fest, dass es nicht ausreicht, innovative Ideen hervorzubringen. Die Weiterentwicklung der Ideen in skalierbares Geschäft und die erfolgreiche Platzierung in einem sich schnell verändernden Markt sind weit anspruchsvoller. Zentral waren daher die Überlegungen, wie man schneller auf die Anforderungen des Marktes reagieren und geschäftsfähige Innovationen rascher entwickeln kann.

Im Workshop wurden die Teams strukturiert durch den Gestaltungsprozess geführt:

- zukunftsfähiges, ambitioniertes Zielbild für das Unternehmen formulieren
- sogenannte «Streams of Innovation» des Geschäfts abbilden (vgl. Abbildung 3)
- Spannungen innerhalb der Organisation identifizieren, die durch gleichzeitiges Agieren in Core und in Explore entstehen
- Lösungsalternativen für die Unternehmensgestaltung skizzieren, um Innovation in Core und Explore zu ermöglichen
- konkreten Umsetzungsplan für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens erarbeiten
- Sich als starkes Führungsteam gemeinsam ausrichten, um die Organisation noch wirksamer in die Zukunft zu führen

### Leadership Lab: Erfahrung und Ergebnisse

Die teilnehmenden Führungsteams verstanden zu Beginn des Workshops schnell und intuitiv, dass sich die Regeln, die für ein bereits voll entwickeltes Geschäft gelten, nicht ohne weiteres auf ein Explore-Geschäft anwenden lassen. Die verschiedenen Teams befanden sich jedoch jeweils an einem unterschiedlichen Punkt der Umsetzung auf dem Weg zur ambidextren Organisation. Einige Teams hatten bereits vor der Teilnahme am Leadership Lab beschlossen, das Kerngeschäft organisatorisch von der Explore-Einheit zu trennen. Andere versuchten gerade, mit ihren bestehenden Ressourcen und der vorhandenen Unternehmensstruktur beides im Gleichgewicht zu halten. Sämtliche Teams sahen sich konfrontiert mit dem Wettstreit um Ressourcen sowie mit der Skepsis, die man ihnen in ihrem

### Auf einen Blick: Innovationsportfolio

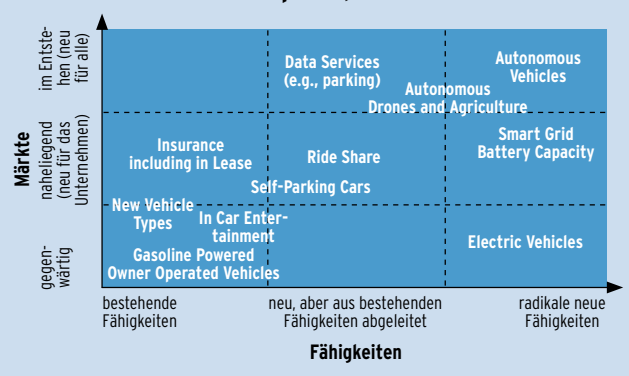
Die *Innovation Stream Map*, wie sie O'Reilly und Tushman (2016) beschreiben, stellt im Leadership Lab ein gut geeignetes Instrument dar, um das eigene Innovationsportfolio zu analysieren und dabei zu erarbeiten, welche Art der Innovation man mit dem Unternehmen anstrebt (Abbildung 3). Sich mit den verschiedenen Arten und Möglichkeiten von Innovation zu beschäftigen, hilft dabei, die Menge an Ideen in der Innovationspipeline zu erhöhen und sicherzustellen, dass vielversprechende Ideen das richtige Maß an Unterstützung erhalten.

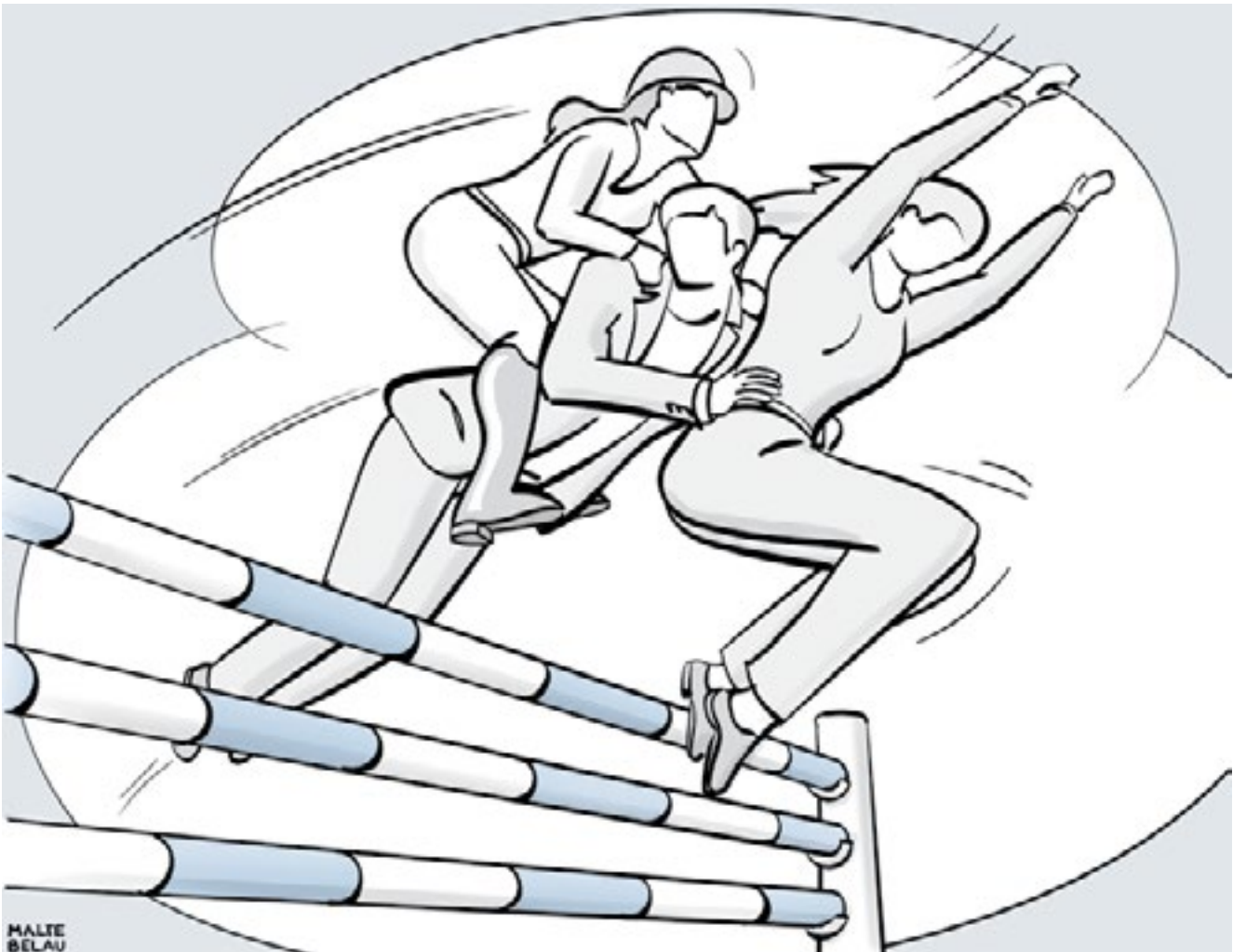
Das Portfolio geht vom Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens aus. Die x-Achse stellt das Ausmaß der notwendigen Veränderung der Fähigkeiten einer Organisation dar. Die y-Achse zeigt, auf welche Art von Markt man abzielt. Die Lage einer Innovation innerhalb der Matrix hilft dabei, die Implikationen für die Organisation in den verschiedenen Dimensionen zu antizipieren. Somit unterstützt das Portfolio die Führungsebene, die Ausgewogenheit ihrer Innovationsinvestments einzuschätzen.

So bergen z. B. inkrementelle Innovationen im Kerngeschäft ein geringes Risiko, dass die vorherrschenden Praktiken der Organisation auf die Probe gestellt werden. Dagegen steigt es, wenn man versucht, neue Fähigkeiten zu entwickeln, selbst wenn man Märkte bedient, auf denen man bereits seit Längerem aktiv ist – etwa durch die reale oder wahrgenommene Gefahr, das Kerngeschäft in diesen Märkten zu verlieren. Es müssen schwierige Entscheidungen über die Zuteilung von Ressourcen getroffen und klare Prioritäten definiert werden. Bewegt man sich im Diagramm nach rechts oben, also in den Bereich der disruptiven Innovation, wird es unerlässlich, ein dediziertes Team zu formieren und einen eigenen Ansatz zu entwickeln, der sich vom Kerngeschäft abgrenzt.

Führungsteams neigen häufig dazu, sich entweder auf die Verbesserung des bestehenden Geschäfts zu fokussieren – was Herausforderung genug ist – oder darauf, neu entstehende Geschäftsmöglichkeiten zu sondieren, was mit zusätzlicher Unsicherheit verbunden ist. Die Kunst besteht jedoch darin, den Blickwinkel zu erweitern, beide Bereiche zu adressieren und das gesamte Innovationsportfolio im Einklang zu managen, um kurz- und langfristig wettbewerbsfähig zu sein.

Abbildung 3  
Innovations Stream Map (Beispiel Automotive-Industrie)





Kontext entgegenbrachte, weil sie sich für neue, teils ungewohnte Normen und Vorgehensmodelle stark machten.

*«...hier erarbeiten wir ganz konkrete Ziele und Schritte, so dass wir nächste Woche direkt mit unserem Führungsteam beginnen können, unser Unternehmen ambidextrer aufzustellen.» (Jarek Gabor, COO Relias, CEO Bertelsmann Inc.)*

*«Es ist etwas Besonderes, dass wir als Team Zeit haben, an unserer spezifischen Herausforderung des ambidextren Ansatzes zu arbeiten, und uns zugleich mit Kollegen aus anderen Unternehmen über deren individuelle Herausforderungen austauschen können – das ist ziemlich einzigartig.» (Kay Dallmann, SVP Accounting, Arvato Financial Solutions)*

Während des Leadership Labs präsentierten die Berater für jede Phase des Gestaltungsprozesses Fallbeispiele, Analyseinstru-

mente und Methoden des Organisationsdesigns. Nach jedem Input im Plenum folgte eine Erarbeitungsphase in den einzelnen Teams, in der die verschiedenen Gestaltungsdimensionen für das eigene Unternehmen genauer beleuchtet und unternehmensspezifische Ansätze erarbeitet wurden. Ein allabendlicher, teamübergreifender Austausch ermöglichte den Führungsteams darüber hinaus, auch voneinander zu lernen. Durch den deutlichen schrittweisen Fortschritt und die damit verbundene zunehmende inhaltliche und prozessuale Klarheit entstand in den Teams im Verlauf des Leadership Labs eine kraftvolle Energie, das Erarbeitete gemeinsam in die Umsetzung zu bringen.

*«Es ist der perfekte Mix: Wertvolle Zeit mit seinem Führungsteam verbringen, von anderen Bertelsmann-Bereichen lernen und ein tiefes Verständnis für den notwendigen Wandel innerhalb unseres Unternehmens erlangen.» (Jan Peter Lacher, EVP Program Strategy & Planning RTL, RTL Mediengruppe)*

Follow-up-Telefonate mit den Teams zeigten, dass die Anfangsinvestition, sich gemeinsam – und teilweise durchaus mühsam – durch die mit der Ambidextrie verbundenen Spannungen zu arbeiten, nachhaltige Effekte erzielt hatte. Das Leadership Lab hat den Führungsteams dabei geholfen, ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich ihrer Wachstumsherausforderungen zu entwickeln und sich durch eine schrittweise Umgestaltung und die konsequente Steuerung ihrer Organisation in die Lage zu versetzen, das Kerngeschäft parallel zum Innovationsgeschäft zu betreiben, neue Märkte zu erschließen und neue Wachstumspotenziale auszuloten.

*«Das für uns wichtigste Resultat ist, dass wir als Team für die Reise, die wir antreten werden, auf eine gemeinsame Linie gebracht wurden.» (Kay Dallmann, SVP Accounting, Arvato Financial Solutions)*

### Zusammenfassung und Reflexion

*«Stellen Sie sich vor: Eine Gruppe Truthähne durchläuft ein zweitägiges Training, um zu lernen, wie man fliegt. Sie lernen die Prinzipien der Aerodynamik und üben das Fliegen am Morgen, am Nachmittag und am Abend. Sie lernen, wie man mit und gegen den Wind fliegt, über Berge und Flachland, zusammen und solo. Am Ende der zwei Tage laufen sie alle nach Hause.» (Ulrich & Norm, 2013, S.1)*

Diese kleine Geschichte versinnbildlicht die Herausforderung vieler Aktivitäten in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung: Die individuelle Führungskräfteentwicklung greift an vielen Stellen zu kurz, wenn es um die Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen wie jene der Ambidextrie in Organisationen geht. Ein erfolgreiches Management solch anspruchsvoller Spannungsfelder erfordert heute in inhaltlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht ein im Führungsteam vergemeinschaftetes Bild über die notwendigen organisationalen und führungsbezogenen Rahmenbedingungen. Der hier skizzierte Ansatz zeigt am Beispiel der Ambidextrie, wie Managementteams sich selbst und ihre eigene Herangehensweise entwickeln, um das Kerngeschäft im Gleichgewicht zu halten und gleichzeitig in Explore zu investieren.

Der Ansatz «Tische statt Stühle» (also Teams statt Einzelpersonen in einen solchen Entwicklungsprozess zu involvieren) beteiligt ganze Geschäftsleitungsteams als wichtigsten Hebel am Prozess der konkreten Management- und Organisationsentwicklung. Der teamübergreifende Austausch und die Netzwerkbildung zwischen einander ähnlichen, aber nicht in Wettbewerb stehenden Teams und Unternehmensbereichen, erweitern darüber hinaus den Horizont aller Beteiligten, setzen neue Ideen frei und ermöglichen so ein tieferes Verständnis für die eigene Situation.

Das mit einem solchen Ansatz verbundene, insbesondere zeitliche Investment eines Top Management Teams ist nur ge-

rechtfertigt, wenn dabei echter Mehrwert in Form relevanter Inhalte sowie praktikabler Umsetzungsvoraussetzungen entstehen. Die enge Verknüpfung zwischen akademischem Input aus den Flagship-Programmen und der anschließenden Arbeit an der unternehmensindividuellen Umsetzung ist für die Teilnehmer entscheidend. Das Leadership Lab mit seinem Fokus auf Ambidextrie changiert somit zwischen einem Beratungsprozess und einem klassischen Managementtraining. Der Charme und gleichzeitig die Herausforderung für alle Beteiligten liegt bei dieser Art von Programm in der Verbindung von aktuellen, business-relevanten Inhalten und einem ausgeklügelten Lern- und Entwicklungsprozess, der die Entfaltung auf der Ebene der Einzelperson, des Teams und des Unternehmens ermöglicht.



### Dr. Gabriele Becker

Co-Head of Leadership Programs,  
Bertelsmann University

**Kontakt:**  
gabriele.becker@bertelsmann.de



### Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Forschungsprogrammleiter und Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



### Kristin von Donop

Principal at Change Logic, the firm founded by Michael Tushman, Charles O'Reilly, and Andy Binns

**Kontakt:**  
kristin.vondonop@changelogic.com





# Im Auge des Wirbelsturms

## Ambidextrie bei Munich Re

Walter Dietl

*Munich Re stellt sich den Herausforderungen der Ambidextrie – der Gleichzeitigkeit von inkrementeller und disruptiver Innovation sowie von widersprüchlichen Strukturen, Prozessen und Kulturen in einem Unternehmen – und meistert sie. Im folgenden Artikel beschreibt der Autor im Dialog mit Tom Van den Brulle, Global Head of Innovation, und Roman Beilhack, Leiter der Abteilung «New Technologies & Internet of Things» von Munich Re, Erfolgsmuster und Beispiele – und welche Veränderungen dafür in den letzten Jahren notwendig waren.*

Die Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG ist ein Hort der Stabilität. Der jetzige Vorstandsvorsitzende ist erst der neunte seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1880; die katholische Kirche hatte im selben Zeitraum elf Päpste. Weltweit berühmt wurde Munich Re bereits 1906, weil das 1880 gegründete Unternehmen die enormen Schäden aus dem Jahrhundertbeben in San Francisco schneller regulieren konnte, als viele andere Versicherungen. Mit rund 40.000 Mitarbeitern weltweit und 52 Mrd. Euro Umsatz (Bruttobeiträge) im Jahr 2019 ist sie eines der global führenden Unternehmen in einer traditionsbewussten und gleichwohl heiß umkämpften Branche. Am 21. November 2017 überraschten der Vorstandsvorsitzende Joachim Wenning und seine Kollegen die Investoren mit einer völlig auf die digitale Transformation ausgerichteten Investorenkonferenz unter der Überschrift «Munich Re driving digital transformation». Die komplette Geschäftsstrategie sollte von digitalen Elementen durchdrungen werden, Innovation und Wachstum durch eine Vielzahl von parallelen Initiativen vorangetrieben. Wie kam Munich Re an diesen Punkt?

### 130 Jahre Erfolg – und jetzt?

Bis in die 2010er Jahre war Innovation bei Munich Re ein Prozess, der direkt an die Linienbereiche der Versicherung ange-dockt war. Wenn man als Rückversicherung nahe genug am Bedarf der Kunden – hier faktisch allen größeren Versicherungsunternehmen der Welt – war, konnte man gut mit dem Markt mitwachsen. Rückversicherung ist ein extrem wissensbasiertes Geschäft. Es kommt darauf an, Risiken auf Basis komplexer Daten gut einschätzen und managen zu können. Die Strategie fokussierte auf regionaler Expansion (z. B. in Richtung der

BRIC Staaten) und schrittweise Erweiterung des Geschäfts (z. B. Aufbau des Geschäfts der Versicherung von Industrierisiken und dem Engagement in der Erstversicherung). Innovation folgte im Wesentlichen dem jeweils aktuellen Bedarf der Kunden. Dazu Tom Van den Brulle, Global Head of Innovation Munich Re: «*Innovationsabteilungen waren eigentlich Produktentwicklungsabteilungen. Voll in der Linie drin, hat diese Struktur den Raum für die Innovationsfähigkeit eher begrenzt.*»

Heute besteht ein doppelter Druck: Einerseits durch eine immer weiter reifende Industrie mit Margenverfall und die Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft, da die Kapitalmärkte zunehmend in die finanzielle Absicherung von Katastrophen vordringen. Und andererseits durch die Konsolidierung und interne Differenzierung der Erstversicherer. Rückversicherung beruht auf dem Prinzip, Risiken zu diversifizieren. Erstversicherer reichen einen Teil ihrer größten Risiken an Rückversicherungen weiter. Je diversifizierter Erstversicherer werden, desto weniger müssen sie rückversichern, weil der Risikoausgleich hausintern erfolgt.

Gleichzeitig stellen Innovationen eine besondere Hürde für die Branche dar, erklärt Roman Beilhack, Leiter der auf Versicherungsprodukte im Feld NewTech und GreenTech spezialisierten Abteilung IoT 1.2.: «*In Bezug auf Innovationen haben wir eine besondere Herausforderung. Wir versichern Risiken, die teilweise eine Wiederkehrperiode von 10.000 Jahren haben. Mit anderen Worten: Die seltensten, dafür größten Katastrophen, solche, wie wir sie alle noch nicht erlebt haben. Um dies tun zu können, müssen wir Risiken genauestens verstehen, langfristig denken, umsichtig agieren und darauf achten, unsere eigene Bilanz nicht über Gebühr zu belasten. Sonst könnten wir in der*

*‘Dominostraße der Katastrophen’ nicht unsere Rolle als last man standing einnehmen. Wir sind per Definition der Stein, der nicht umfallen darf. Dieser müssen wir auch weiterhin sein. Innovation im Sinne von Experimentieren ist da zuerst einmal nicht vorgesehen.»*

## Experimente zulassen

Spätestens seit Mitte der 2010er Jahren war allen im Unternehmen deutlich, dass die digitale Transformation auch das Versicherungsgeschäft massiv verändern wird. Die neuen technischen Möglichkeiten, eine immer stärker werdende globale Vernetzung und die Veränderungen in der Versicherungslandschaft insgesamt – Stichwort: InsurTechs – waren deutliche Signale.

## «Mehr als 300 Spezialisten arbeiteten weltweit im Feld Innovationen.»

Die Antwort von Munich Re war eine Phase sehr breiter Experimente. In den Jahren 2015 bis 2017 explodierten die Formen, mit denen bei Munich Re neue Geschäftsideen ebenso wie Innovationsmöglichkeiten der eigenen Prozesse gesucht

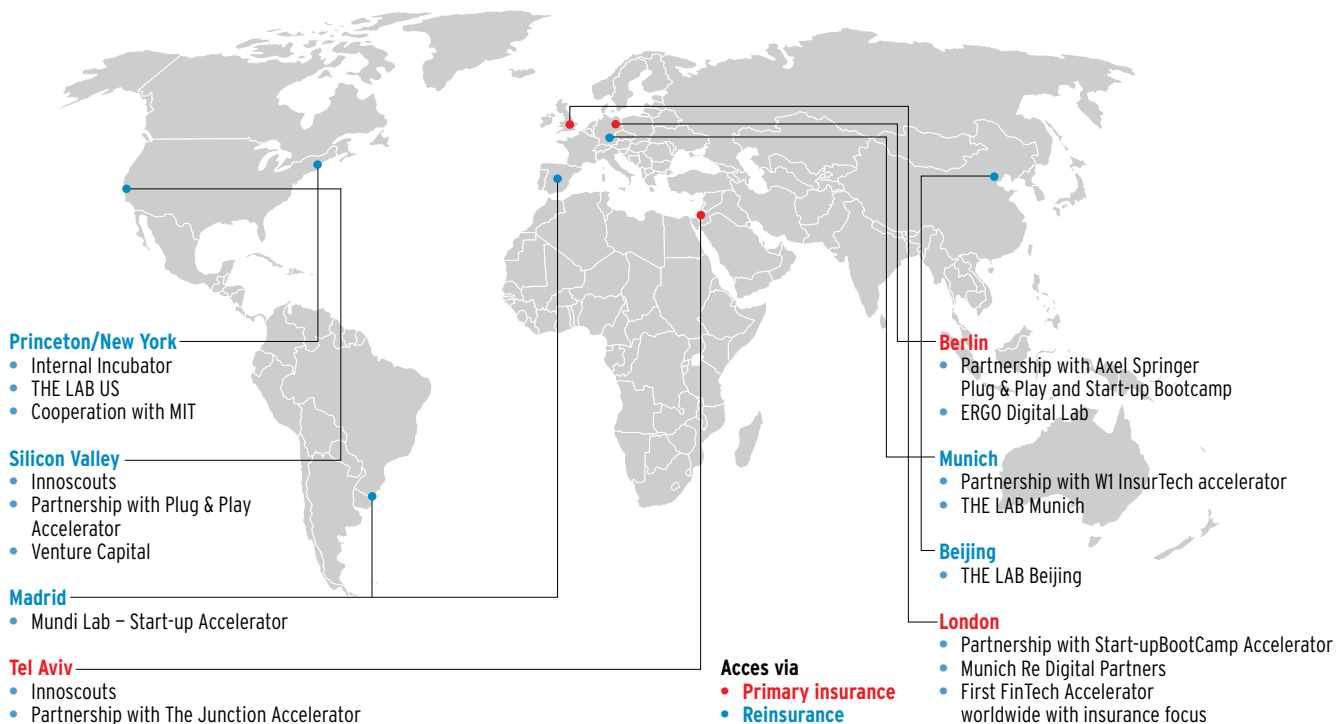
wurden. «Das war die Zeit der Hackathons, der sehr viel radikaleren Ansätze mit deutlich erhöhten eingesetzten Ressourcen. Innovation zeigte sich auch in neuen Formen, interne ‘Inno-Challenges’, eine ‘Ideation Woche’ gemeinsam mit einer Business School, Kooperation mit einem israelischen Start-up, Ideen Boxen, einwöchige Life Labs und vieles andere mehr.», schildert Tom Van den Brulle.

Das Niveau und die Vielfalt an Aktivitäten in diesen Jahren waren beeindruckend. Über 160 Millionen Euro wurden direkt in Innovationsprojekte investiert, weitere 60 Millionen Euro über Direktbeteiligungen der Munich Re Venture Capital an Start-ups im Feld InsurTech, Internet of Things (IoT) und Data. Ein globales Netzwerk mit Labs, Inkubatoren, Innovation Scouts und Partnern in den USA, Israel, Europa und China wurde aufgebaut. Mehr als 300 Spezialisten arbeiteten weltweit im Feld Innovationen, nicht zuletzt auch an internen Innovationen zu Smart Data Analytics und der Munich Re Datenspeicherlösung «data lake».

Tom Van den Brulle und Roman Beilhack beschreiben langfristige Wirkungen und zentrale Erkenntnisse dieser Jahre so: «Innovationsmanagement hatte damals den Mythos, dass man über Hoodies, Hacker und andere Büros bereits woanders hinkommt. Auch wir hatten zu Beginn zu stark darauf vertraut, dass wir es über die Form schaffen, andere Inhalte und Initiati-

Abbildung 1

**Globale Innovationen bei Munich Re** (Quelle: Investor’s Day Presentation 2017, Munich Re)



ven bei Munich Re zu etablieren. Heute ist allen klar, dass man mit Ideation und Design Thinking allein das angestrebte Momentum nicht erreichen kann. Für Munich Re war es aber ein notwendiger und sinnvoller Schritt. Wissen teilen, bewusst mit anderen kooperieren und nicht alles selbst machen, schnell starten und schnell enden, Teams zusammenstellen, die cross-hierarchisch sind und deren Mitglieder persönlich miteinander können – auch wenn sie nicht die passenden Lebensläufe haben oder die aktuell passende Position im Unternehmen. Versuchen, etwas über Nacht zu entwickeln und nicht sechs Monate lang, all das spiegelt eine für Innovationskraft enorm wichtige Denke wider und die werden wir beibehalten. Wir haben im Unternehmen jetzt eben auch 200 bis 300 Personen, die in Design Thinking geschult sind – und die Experten dürfen die Hoodies gern weiterhin tragen. Gleichzeitig wurde recht bald deutlich, dass nachhaltige Innovation mehr Tiefe in den Ökosystemen benötigt. Wir wollten zuerst Breite und Tiefe gleichzeitig erreichen. Heute sehen wir: man muss sich im Vorfeld strategisch für bestimmte Ökosysteme entscheiden – z. B. das New Tech Feld, das im Bereich IoT bearbeitet wird, oder Cyber-Risiken. Dann muss man in diesem definierten Feld eine tiefere Expertise entwickeln, viele Gespräche führen und darauf vertrauen, dass sich über diese Dialoge Ideen für Geschäftsmodelle herauskristallisieren.»

### Ambidextrie leben

Die aktuelle Unternehmensstrategie von Munich Re ist gleichermaßen auf profitables Wachstum des bestehenden Kerngeschäfts und die Entwicklung neuer Geschäfte gerichtet. Im Vergleich zu den Jahren 2015 bis 2017 ist die Innovationsstrategie von Munich Re heute fokussierter und noch stärker ergebnisorientiert. Dazu Tom Van den Brulle: «Wir haben mit Focus Domains strategische Schwerpunktfelder definiert, in denen wir gute Voraussetzungen haben und über längere Zeithorizonte tatsächlich Wettbewerbsvorteile generieren können. Dort bündeln wir Geld, Ressourcen, Energie – und Außenwirkung. Rund die Hälfte des Budgets setzen wir auf solche Fokusthemen, beispielsweise Cyber oder (industrial) IoT, die immer wieder mit dem Vorstand diskutiert werden. Hier gibt es laufend Überprüfungsschleifen. Diese können aber sehr unterschiedliche Zeithorizonte haben. Neben längerfristigen Investitionen in Start-ups, denen man auch Zeit geben muss, das Geschäftsmodell zu entwickeln und zu skalieren, gibt es teilweise sehr kurzfristige Zyklen, wenn es beispielsweise darum geht, bestimmte Geschäfte besser zu verstehen. 25 Prozent unserer Investments und relevanten Ressourcen setzen wir auf 'Near to Core' Aktivitäten, in die laufende Weiterentwicklung des Kerngeschäftes. Mit diesen Innovationen generieren wir meist keine neuen Einnahmenströme, aber wir sorgen dafür, dass unser Geschäft modern und digitalisiert bleibt. Beispielsweise entwickeln wir datengestützte Pricing Algorithmen, mit denen die Kunden der Mu-

nich Re, die Erstversicherungen, arbeiten können. Auf der anderen Seite haben wir 25 Prozent Moonshot Themen. Hier geht es um neue Geschäftsmodelle, Kunden- und Produktgruppen, um mögliche Disruptoren des Kerngeschäfts und um das Erschließen neuer Profit Pools. Dieser definierte Anteil von einem Viertel erinnert uns auch an unsere Basisentscheidung, wenn Kollegen reflexartig fragen «Warum kümmern wir uns denn um dieses Thema? Warum interessieren wir uns denn dafür? Wir sagen dann: 'Genau das Neue und Andere wollten wir doch.'»

### Innovation organisieren

Die Art, wie Munich Re Innovation in die Organisation einbaut, ist sehr vielfältig, erklärt Roman Beilhack: «Innovation hat immer stärker an Bedeutung gewonnen und gleichzeitig wurde immer mehr zugelassen. Es gibt jetzt die mannigfaltigsten Organisationsformen dafür, verschiedene Nester der Innovation. Und die Marktwahrnehmung von Munich Re als Innovationsführer folgt dem.»

Es werden parallel sehr unterschiedliche Wege genutzt:

- Innovation in der klassischen Rückversicherung wird – wie seit vielen Jahren bewährt – durch Innovation Manager direkt in den Bereichen oder Abteilungen betrieben. Diese operieren unabhängig von den zentralen Einheiten und entwickeln gemeinsam mit ihren unmittelbaren Kollegen im jeweiligen Geschäftsbereich neue Lösungen für und mit bestehenden Kunden.
- Eine zentrale Innovationsabteilung, die als Teil des Strategiebereichs vorstandsnah die substanziellen zentralen Ressourcen direkt und indirekt einsetzt. Im Rahmen der vom Vorstand freigegebenen Beauftragung können Projekte bis zu zwei Millionen Euro direkt gestartet werden. Alle Geschäftsbereiche und Einheiten der Gruppe können hier Innovationsprojekte für eine zentrale Finanzierung einreichen. Gleichzeitig ist diese Abteilung auch für das konzernweite Monitoring und Controlling der Innovationsprojekte verantwortlich.

### «Wir haben im Unternehmen 200 bis 300 Personen, die in Design Thinking geschult sind.»

- Mit Munich Re Ventures hat Munich Re eine eigene Einheit, in der innovationsorientierte Beteiligungen gebündelt werden. Gleichzeitig gibt es mehrere Bereiche, die als Venture Capital Aktivitäten solche Investitionen anstoßen können und die geschäftliche Verbindungen dann nutzen und weiterentwickeln. Dies erfolgt entlang definierter Investitionsfelder (Investment Themes). Eine technologieorientierte Beteiligung wie Sepio Systems ist beispielsweise an den

Munich Re Bereich IoT 1.2 angedockt, während andere Beteiligungen andere Kontaktpartner haben. Alle diese Aktivitäten sind direkt auf Top Management Ebene angesiedelt, womit die notwendige Entscheidungsgeschwindigkeit gewährleistet werden kann. Zusätzlich werden damit mögliche Trade Offs zwischen dem bestehenden Geschäft und neuen Geschäftsideen auf höchster Ebene abgewogen.

- Die Einheit Digital Partners unterstützt Partner von Munich Re dabei, ihr Geschäftsmodell zu optimieren. Die Idee: Kompetenzen und Dynamik der Start-up Welt mit der Tiefenexpertise und den Ressourcen von Munich Re zu kombinieren. Dies wird in sehr unterschiedlichen Formaten umgesetzt. Von Beratung der Partner, interner und externer Vernetzung über die Nutzung von Versicherungslizenzen bis zur direkten Beteiligung von Munich Re am Partner, was derzeit bei zehn bis 15 der rund 40 Partnerunternehmen der Fall ist.

## Innovationsbeispiel Wertschöpfungskette – mit Partnern die eigenen Lücken ausfüllen

Die typischen Kunden von Munich Re sind andere Versicherungen und große Industrieunternehmen. «Endkunden», also Einzelpersonen mit Versicherungsbedarf, sind hier relativ weit weg. Aber auch im Erstversicherungsgeschäft wird die Schnittstelle zum Kunden durch die digitale Transformation laufend neu definiert. Start-ups in der Versicherungsbranche, sogenannte «InsurTechs», haben hier immer wieder disruptive Geschäftsideen für einzelne Nischen der Versicherung. Viele der etablierten Versicherungen können das nicht bzw. wollen diese Ideen nicht umsetzen (Kannibalisierung). Gleichzeitig fehlt den Start-ups oft schon die notwendige formale Versicherungslizenz und die Kapitalkraft, um die Lösung breit und damit gewinnbringend anbieten zu können.

Die Einheit «Digital Partners» sucht und betreibt Kooperationen mit Start-ups aus dem Bereich. Voraussetzung ist, dass das Start-up ein erfolgversprechendes Konzept für einen disruptiven, rein digitalen Vertrieb vorweist. Digital Partners sorgt dann beispielsweise dafür, dass das Start-up Geschäft über eine Versicherungslizenz der Gruppe zeichnen kann. Erfolgversprechend ist dies nur, wenn eine angemessene Risikoselektion stattfindet und wenn die Policen zu auskömmlichen Preisen vertrieben werden. Den meisten Neugründungen fehlt hierfür die Datenbasis. Munich Re unterstützt über Digital Partners die Start-ups in diesen Aufgaben. Weil das Versicherungsgeschäft weltweit stark reglementiert ist, kann Munich Re bei Bedarf auch helfen, den regelkonformen Betrieb (Compliance) sicherzustellen. Nicht zuletzt investiert Munich Re auch in manche der jungen Unternehmen.

- Spezialbereiche für technologisch getriebene neue Modelle und Themen sind z. B. zwei eigene IoT-Abteilungen. Sie betreiben direkt die Entwicklung von Versicherungslösungen speziell für Anwendungen von Artificial Intelligence, Data Driven Solutions, Green Tech und weiteren Feldern. Ebenso wie im Kerngeschäft geht es hier darum, nicht nur innovative Lösungen anzubieten, sondern diese auch erfolgreich am Markt zu platzieren.

## Innovationsbeispiel Künstliche Intelligenz – die Grenzen des Versicherbaren erweitern

Auf Artificial Intelligence (AI) beruhenden Lösungen wird an vielen Stellen großes Potenzial eingeräumt. Das Problem: wenn ein Unternehmen geschäftliche Entscheidungen auf AI Algorithmen basiert, ist es der Qualität dieser Algorithmen auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Start-ups sind daher häufig in ihrer geschäftlichen Entwicklung gebremst, weil niemand der erste sein möchte, der von der Qualität neu entwickelter Algorithmen abhängig ist. Aber ohne Referenzkunden beißt auch kein zweiter und dritter Kunde an. Munich Re hat schon mehrfach Start-ups ins Geschäft gebracht, indem sie nach einer Bewertung der Qualität der Algorithmen das Risiko falscher Entscheidungen versichert.

Roman Beilhack: «Wir kooperieren mit Start-ups, vor allem solchen, deren Geschäftsmodell auf Künstlicher Intelligenz beruht. Das Feld ist weit: Eines beschäftigt sich beispielsweise mit Betrugserkennung bei Zahlungen mit Kreditkarten (Fraugster); ein anderes ist eine Plattform für den Handel von Mitarbeiteraktien, bevor die Aktiengesellschaften ihren Börsengang vollzogen haben (Forge Global); ein drittes ist spezialisiert auf die Erkennung von Hardware-Attacken in Netzwerken (Sepio Systems).

Was die meisten dieser Unternehmen eint, ist ein Geschäftsmodell, das auf der Auswertung massenhafter Daten basiert. Künstliche Intelligenz ist für viele dabei eine Methode zur Qualitätsoptimierung und deshalb ein Alleinstellungsmerkmal. Nun stellt sich der Kunde dieser Unternehmen aber oft die Frage, ob der Einsatz dieser neuen Technik überhaupt vertrauenswürdig ist. Was wir versichern, ist im Grunde die Glaubwürdigkeit der jungen Start-ups, die auf keinerlei Historie zurückgreifen können. Durch die gezielte Risikoübernahme – basierend auf unserer eigenen Bewertung der eingesetzten Technologie – erzeugen wir einen messbaren Mehrwert für aufstrebende Unternehmen, die sich auf neue Technologien konzentrieren, insbesondere in den Bereichen IoT und KI. Unsere Versicherung hat hier die Funktion eines 'Sales enablers'. Und gleichzeitig erweitern wir so laufend das Spektrum an geschäftlichen Aktivitäten, die versichert werden können. Wir unterstützen so die Entwicklung neuer Märkte.»

## Kernelemente der Innovationsarbeit

### Top Management Fokus

Für den Vorstand von Munich Re ist Innovation tatsächlich ein persönliches Fokusthema. Das zeigt sich im Großen (es werden substantielle Beträge für Innovation freigegeben) wie im Kleinen (z. B. am unkomplizierten Zugang, wenn es um schnelle Entscheidungen geht). *«Man merkt auch, die Diskussionen mit Start-ups und Technologieträgern machen den Vorstandsmitgliedern einfach Spaß. Ihr Interesse am Austausch rund um diese für Munich Re strategischen Innovationsthemen ist sehr groß. Das motiviert uns Innovatoren und erleichtert die Aufgabe, die relevanten Projekte zielorientiert vorwärts zu treiben»*, berichtet Tom Van den Brulle.

### Ressourcen

Das Innovationsbudget von Munich Re beträgt rund 100 Millionen Euro pro Jahr. Die notwendige Freiheit, damit nicht nur Ideen zu verfolgen, die unmittelbar dem aktuellen Kerngeschäft dienen, hat eine wesentliche Basis: Dieses Budget wird nicht aus den Business Units heraus finanziert, sondern läuft direkt gegen den Shareholder. Die Incentivierung bei den Business Units ist damit klar und man muss nicht gegen die kurzfristigen Ziele, die auch von Shareholdern und Analysten gefordert werden, abgleichen. Um Innovation zu betreiben, braucht man eine gewisse Infrastruktur. Präsenz in Netzwerken, Hubs, Scouts in Silicon Valley, Tel Aviv, Berlin, Hongkong und Singapur, etc. *«Das Top Management weiß, wo die Stärken von Munich Re liegen – aber auch wo die weißen Flecken sind, die man nur mit zusätzlichen, ganz anderen Formaten füllen kann»*, sagt Tom Van den Brulle.

### Freiheit und Vielfalt

Der Einsatz der Innovationsressourcen wird zentral gesteuert. Gleichzeitig hat der dafür verantwortliche Bereich große Freiheiten, Ideen zu entwickeln, die nicht direkt mit dem aktuellen Geschäft verbunden sind. Die oben beschriebene Glockenkurve der Innovation – 50 Prozent auf die Fokusthemen, je ein Viertel auf kerngeschäftsnahe bzw. disruptive Innovationen – ist eine Rahmensetzung, die sowohl Tiefe als auch Breite ermöglicht.

### Disruptive Ideen zulassen

Für jedes große Unternehmen ist die unternehmensinterne Organisation von disruptiven Innovationen eine Herausforderung. Geschäftsideen aktiv zu verfolgen, welche das aktuelle Kerngeschäft gefährden könnten, klingt zuerst einmal nicht sonderlich plausibel. Gleichzeitig gilt auch für Munich Re, dass nicht die Frage ist, *ob* disruptive Ideen im Markt entstehen, sondern nur *wer* diese Ideen verfolgt und gegebenenfalls zu einem profitablen und großen Geschäft wachsen lässt. Tom Van den Brulle beschreibt das so: *«Die Problematik ist, dass es*

*natürliche Abstoßungstendenzen gibt, wenn neue Ideen tatsächlich disruptiv sind und das aktuelle Geschäft potenziell kannibalisieren können. Dabei ist es egal, ob die neuen Ideen das Rückversicherungsgeschäft direkt angreifen oder das der traditionellen Erstversicherungskunden bedrohen. Bei aller Loyalität zu den Kunden gibt es hier innerhalb von Munich Re keine Denk- und Handlungsverbote. Das Innovationsportfolio wird davon unabhängig gesteuert. Wenn eine Idee ausreichend Potenzial hat, dann machen wir es. In dem Moment, wo es konfliktierende Ziele gibt, wird es am konkreten Fall entlang diskutiert. Bisher ist es jedenfalls so, dass keine Innovations-Initiative aus Rücksicht auf das Kerngeschäft zurückgepfiffen wurde.»*

Ein Beispiel: Nach Wirbelstürmen ist es wichtig, die Schäden möglichst schnell einzuschätzen, damit die versicherten Beträge zur Reparatur schnell ausgezahlt werden können. Schadengutachter spielen hier eine entscheidende Rolle und sind gleichzeitig ein Kapazitätsengpass bei größeren Katastrophen. Das Projekt Remote Industries entwickelt Methoden zur automatisierten Schätzung mit Hilfe von Luftaufnahmen. Zum Vorteil der Geschädigten aber ggf. zum Nachteil der dann nicht mehr benötigten Schadengutachter.

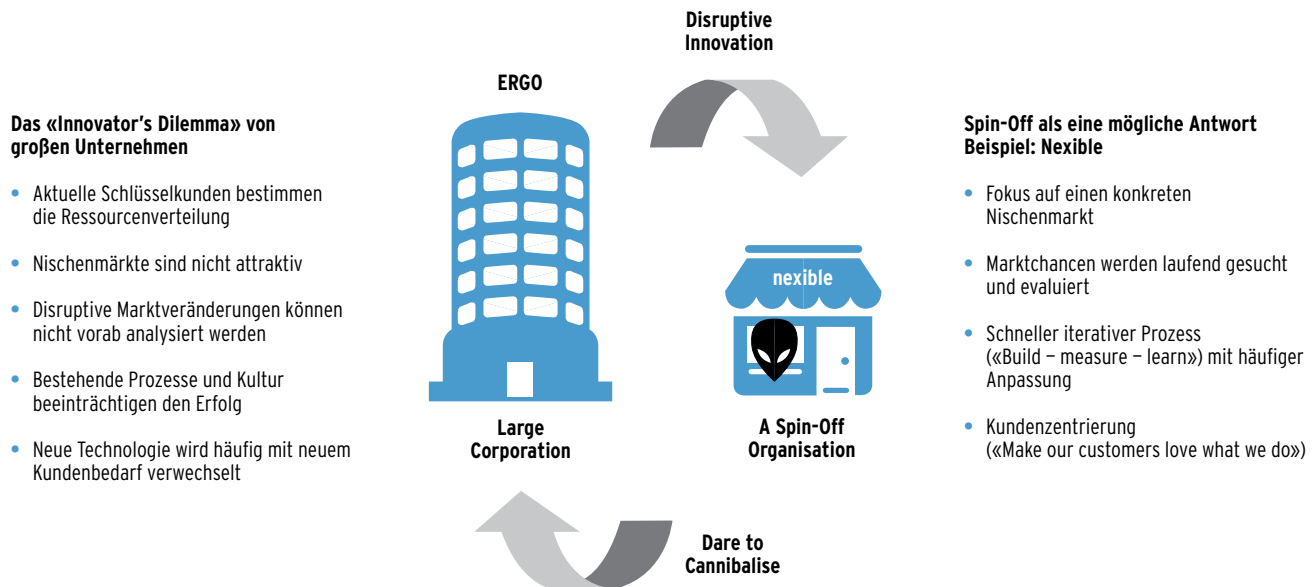
### Innovation und Standardgeschäft unterscheiden

Wie in jeder anderen Organisation mit einer breiten Produktpalette ist auch bei Munich Re der Fokus der Linienmanager, das Bestehende effizient an den Mann zu bringen und das zu möglichst geringen Kosten. Viele Verträge werden jährlich erneuert. Laufend ist das Pricing zu überprüfen, Kontakt mit Kunden zu halten, etc. Es gibt einen sehr standardisierten Prozess, wie das Jahr hier genutzt wird. Roman Beilhack, der beide Aspekte des Geschäfts aus eigener Erfahrung kennt, erklärt: *«Innovation ist eine völlig andere Arbeit. Hier geht es nicht darum, laufende Prozesse zu bedienen und zu verbessern.»*

Am Beispiel der Innovationsmanager in den Bereichen wird dies deutlich. Sie sind typischer Weise jünger und noch nicht so lange im jeweils spezifischen Geschäft. Sie bringen neue Ideen ein, mit einem noch relativ gesehen weniger durch Erfahrung eingeschränktem Blick. Gleichzeitig sind sie in direktem Kontakt mit den Kunden. Dann geht es darum, mit hoher Sensibilität und breiterem Blick deren Herausforderungen wahrzunehmen – insbesondere jene, die auch über die bereits von der laufenden Rückversicherung abgedeckten Risiken hinausgehen.

Eine weitere Lösungsform im Konzern ist die strukturelle Trennung. Nexible, ein Spin-Off der Erstversicherungssparte Ergo, ist ein Beispiel. Nexible ist eine reine Digitalversicherung. Vom Abschluss bis zur Schadensabwicklung sind alle Prozesse online optimiert. Die im Rahmen einer Investorenkonferenz gezeigte Darstellung skizziert die Relation zwischen der großen Muttergesellschaft Ergo und dem Tochterunternehmen (Abbildung 2).

Abbildung 2  
**Strukturelle Trennung fördert Innovation** (Quelle: Munich Re, Investor Day 2017, p. 126 und 127)



## Innovation und Standardgeschäft integrieren

Innovation entsteht an vielen Stellen im Unternehmen. Was in den lokalen, regionalen Teams an Innovation passiert, gilt es laufend zu beobachten, damit es aus Sicht des Gesamtunternehmens nicht eine Hobby-Innovation bleibt. «Wenn das Pflänzchen Wurzeln fasst, muss es zentral skaliert werden», so Tom Van den Brulle. Erfolgreich gelebte Ambidextrie erfordert, dass neue Ideen irgendwann in das Kerngeschäft integriert werden. Hier gibt es einen beschriebenen Prozess. Aber es ist ebenso ein kultureller Prozess, in dem der Vorstand und die obersten Führungsebenen die Bedeutung von Innovation über lange Zeit hinweg immer wieder betonen müssen. Nur dann bekommen Innovationsprojekte von den etablierten Bereichen Zugang zu Know-how und insbesondere personelle Ressourcen, um Ideen schnell validieren zu können.

Neue Ideen werden bei Munich Re nach einem Reifegradmodell in einem fünfstufigen Innovationsprozess beobachtet. In der vierten Stufe wird eine neue Geschäftsidee an den Markt gebracht und es werden erste Umsätze erzielt. Wenn über mehrere Quartale Umsätze generiert werden, ist das ein Zeichen dafür, dass eine Neubewertung erfolgen muss. Tom Van den Brulle erklärt: «Dann kann die Spannung von so einem Team oder Prozess nicht mehr gehalten werden. Nach zwölf bis 18 Monaten muss man die Möglichkeiten geben, dass die Themen strukturiert und in einer skalierten Form geliefert werden können. Dann geben wir es rüber in die richtige freie Welt, d. h. es geht aus dem Innovationsumfeld von Munich Re hinaus in eine der Kerneinheiten.»

## Innovationsbeispiel datengetriebene Lösungen

Die Mehrzahl der weltweit größten Erstversicherer gehören zum Kundenkreis von Munich Re. Trotz der langen Tradition von Haftpflichtversicherungen in vielen Branchen gibt es auch aktuell noch sehr exponierte und gleichzeitig intransparente Felder für solche Versicherungen, beispielsweise Risiken industrieller Anlagen in den USA. Mit 40 Mitarbeitern sammelt das Team «Improvex» die Schadendaten verschiedener Erstversicherer in diesem Feld. Die Daten werden dann anonymisiert und strukturiert und bieten dem Erstversicherer – der einen Teil der Daten beigesteuert hat – zum ersten Mal die Möglichkeit für einen Vergleich der Profitabilität des eigenen Portfolios mit einer marktüblichen Profitabilität. Hier kombiniert Munich Re ihre Rolle als «Drehscheibe» der (Rück)Versicherungswelt mit einer ihrer Schlüsselkompetenzen, nämlich der Verarbeitung und Aufbereitung riesiger Datenmengen aus der Risikowelt.

Der dann folgende Prozess kombiniert verschiedene Aspekte. Die Innovation muss sich an mehreren Stellen beweisen. «Der Lackmestest ist, ob Business Unit Leader bereit sind, das Geschäft bzw. die Idee in ihre Unit aufzunehmen. Das ist ein guter Test, weil wir die Erfahrung haben, dass es immer auch Personen braucht, die Themen wirklich machen wollen und können. Wenn keiner dahintersteht, der wirklich an das Geschäftsmodell glaubt, dann ist es tot.», sagt Tom Van den Brulle.

Gleichzeitig muss die neue Idee sich im neuen internen Umfeld beweisen: *«Man muss klar haben, warum bestimmte Themen wirklich besondere Freiheiten benötigen. Beim Übergang in ein Kerngeschäftsfeld soll die Kultur bleiben, aber die Einheit kommt in geregeltes Reporting, geregeltes Compliance Umfeld, die IT muss sich an das Gesamtunternehmen anpassen, etc. Und auch in diesem Umfeld muss so eine Pflanze dann blühen.»* Dennoch gibt es keine scharf definierten Indikatoren dafür, wann etwas in die Kerneinheiten übergeben werden soll.

### **Nachhaltigkeit – auch wenn es schwierig wird**

Die Corona-Krise trifft auch Munich Re. Nur zum Teil durch direkte Schäden – Pandemien sind aus den meisten (Rück-)Versicherungsverträgen ausgeschlossen – viel mehr durch die generelle Konjunktorentwicklung. Wenn weniger Geschäft gemacht wird, gibt es auch weniger zu versichern und rückzuversichern. Munich Re hat bislang dennoch entschieden, das Innovationsbudget stabil zu halten – trotz Rücknahme der Gewinnziele.

Das Aktivitätenportfolio wurde jedoch nochmals mit neuen Augen betrachtet. Tom Van den Brulle erklärt: *«Bislang waren wir stärker an Geschäftsmodellinnovationen und neuen Revenue Streams interessiert. COVID-19 hat gezeigt, wie wichtig eine stabile digitale Aufstellung von Services ist – und das gilt für alle Services. Welche Prozesse müssen wir wirklich können? Der Lock-Down hat nochmals bestätigt, dass die Digitalisierung kommt. Am Ende werden jene gewinnen, die auch digital vorne dabei und stabil aufgestellt sind. Munich Re möchte überlegene digitalisierte Funktionalitäten für unsere verschiedenen Partner haben.»*

### **Kultur der Innovation und Experimentierfreude**

Was heute so klar aussieht, ist das Ergebnis eines experimentellen Prozesses. Es ist nicht am Reißbrett entworfen, sondern über eine längere zeitliche Periode mit Versuch und Irrtum entstanden. Das ist aus Sicht Roman Beilhacks einer der wichtigsten Aspekte: *«Es gibt kein Patentrezept und keine Blaupause, eben weil es um Neues und damit Unbekanntes geht. Es gibt diverse Ideen, die man verfolgen kann. Welche für das jeweilige Unternehmen passen, wird man nur herausfinden, wenn man es ausprobiert. Das heißt nicht zuletzt auch: In Initiativen und Projekte zu investieren, bei denen man zu Beginn nicht die üblichen Sicherheiten über deren Ausgang hat. Man muss also von vornherein damit rechnen, dass neue Ansätze scheitern. Nur, wenn man dies akzeptiert, kann man unter den Mitarbeitern die Bereitschaft schaffen, sich aus sichereren Strukturen herauszubewegen.»*

Ambidextrie ist bei Munich Re gelebte Praxis – und bleibt gleichzeitig eine permanente Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter.



### **Walter Dietl**

Partner osb international, berät Unternehmen und Organisationsbereiche zu Strategieentwicklung, innovationsorientierte Organisationsdesigns und Organisationsentwicklung

**Kontakt:**  
walter.dietl@osb-i.com



### **Tom Van den Brulle**

Global Head of Innovation Munich Re

**Kontakt:**  
tbrulle@munichre.com



### **Roman Beilhack**

Leiter der Abteilung «New Technologies & Internet of Things», Munich Re

**Kontakt:**  
rbeilhack@munichre.com





CHRISTIANE MÖLLER | WIEN  
ALEXANDER SCHMIDT | WIEN

## Beidhändig?!

### Die überlebenswichtige Aufgabe von Führung im Spannungsfeld zwischen bestehendem und zukünftigem Geschäft

#### Zusammenfassung

Die Digitalisierung ist heute die bestimmende, treibende Kraft auf allen Ebenen. Mit ungewohnt hoher Geschwindigkeit verändert sie Märkte, Kunden und Organisationen. Sie bringt die beherrschende Stellung von manchen, bisher unangreifbar geglaubten Unternehmen zum Wanken. Sie rückt die Kunden mit Ihren Anforderungen in den Mittelpunkt und bringt sie in eine stärkere Position. Neue Mitbewerber bedrohen in vielen Branchen die bewährten Geschäftsmodelle. Die Frage, die sich gerade für uns alle stellt, ist nicht mehr, ob man von der vierten industriellen Revolution betroffen ist, sondern wann und in welcher Form (Klaus Schwab 2016, Begründer des World Economic Forums). Organisationen müssen sich an diese Herausforderungen anpassen bzw. ihre Anpassungsfähigkeit massiv erhöhen. »Responsiveness« (vgl. Responsiveness-Manifesto, [www.responsive.org/manifesto](http://www.responsive.org/manifesto)) und Adaptivität sind die begrifflichen Konzepte dazu. Die dafür notwendigen Veränderungsprozesse bringen neue Zielkonflikte bzw. verschärfen bereits bestehende. Für Unternehmen ist es überlebenswichtig, den Zielkonflikt zwischen Sicherung und Optimierung des bestehenden Geschäfts bei gleichzeitiger Innovation mit hoher Aufmerksamkeit konstruktiv zu führen. Dieser Artikel beschreibt, was Führung dazu leisten kann und muss.

#### Schlüsselbegriffe

Digitalisierung, Organisation, Adaptivität, Veränderungsprozesse, Führung

#### Warum Führung des Spannungsfeldes »Exploit« und »Explore« überlebenswichtig wird

Lange Zeit hat die eingespielte, organisationale Trennung zwischen den marktseitigen Abteilungen eines Unternehmens und der Forschung bzw. Innovationsabteilung gut funktioniert. Es war klar, wo Innovation passiert und wie diese ins Geschäft überführt werden soll.

In Zeiten rascher Veränderung wird diese Trennung zunehmend dysfunktional (vgl. z. B. Schumacher/Wimmer 2018). Die Notwendigkeit, sowohl auf die stark gestiegenen Kundenerwartungen zu reagieren als auch den neuen, potenziell disruptiven Marktplayern zuvorzukommen, erzeugt einen hohen Innovationsdruck auf Unternehmen. Daher setzt das obere Management meist auf Maßnahmen, die über die bisher üblichen Innovationsmaßnahmen hinausgehen. Die Bandbreite dabei ist groß: in Start-ups investieren oder sie gar übernehmen, Spin-offs gründen oder »Innovation Labs« bzw. Hubs einrichten. All diesen Innovationselementen ist gemein, dass sie keine inkrementelle Adaption des bisherigen Geschäfts sind, sondern dass hier durch transformative, sogar disruptive Innovationen neue Produkte in Verbindung mit neuen Geschäftsmodellen erfunden werden sollen. Dafür bekommen diese Einhei-

ten neben Kapital auch ausreichend Freiraum. Sie unterliegen nicht den engen Unternehmensregeln, sind zu einem hohen Maße selbstorganisiert und nutzen oft neue Managementmethoden. Dies ist auch notwendig.

In der aktuellen Managementforschung (vgl. z. B. O'Reilly/Tushman 2016) werden diese Innovationseinheiten »Explore-Einheiten« genannt, die auch einen entsprechenden Führungsmodus benötigen, um gut funktionieren zu können. Dieser »Explore-Modus« dient, ob als organisationales Lernverhalten (March 1991), als vorausschauende Selbsterneuerung (Wimmer 2007) oder als responsiver Modus ([www.responsive.org](http://www.responsive.org)), im Allgemeinen dazu, den Horizont zu erweitern. Es geht darum, anders bzw. neu zu denken, eigene Grundannahmen auf ihre Tragfähigkeit abzuklopfen, Experimente zu starten und Markthypothesen zu testen. MitarbeiterInnen brauchen »empowerment«, um ihre Neugier und Kreativität im Unternehmen entfalten zu können. Steuerung gelingt über den gemeinsamen »purpose«: Es werden Rahmenbedingungen mit möglichst viel Freiraum und Transparenz geschaffen, das Arbeiten in interdisziplinären Netzwerken wird gefördert.

Gleichzeitig ist es notwendig, das bestehende Geschäft zu sichern, auszubauen und weiter zu optimieren. Diese Seite des Zielkonfliktes wird »Exploit-Modus« genannt. Er zeichnet sich durch

Effizienzsteigerung und laufende Optimierung, (hierarchische) Planung, enges Controlling über KPIs (Key Performance Indicators) und durch eine Null-Fehler-Kultur aus.

Das bestehende Geschäft abzusichern und leistungsfähiger zu machen, dabei aber auch gleichzeitig intensive Explore-Aktivitäten zu setzen, führt zu einem

tural Ambidexterity «) als auch kulturelle und führungsbezogene («Contextual Ambidexterity«, »Ambidextrous Leadership«) Aktivitäten notwendig sind.

Unsere Beratungserfahrung zeigt, dass in diesem Zielkonflikt starke Führung nötig ist, damit der immer anspruchsvoller werdende Balanceakt zwischen Zukunftssicherung und Op-

zieren hier einerseits zwischen Führungsaktivitäten im Gesamtkontext des Unternehmens, um Ambidexterity also Beidhändigkeit kollektiv im Führungssystem zu erzeugen, und andererseits jenen Aktivitäten, die eine Führungskraft im eigenen Verantwortungsbereich setzen sollte.

### Ambidexterity gemeinsam im Führungssystem erzeugen

Der Haupthebel für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen Explore- und Exploit-Aktivitäten liegt im Miteinander der Führungskräfte bzw. der führenden Kräfte. Sowohl in der vertikalen (zwischen den Führungsebenen) als auch horizontalen Kommunikation (zwischen Führungspersonen, mit Stakeholdern). Wenn heute in vielen Unternehmen von »Silos aufbrechen« gesprochen wird, zeigt das auch, dass die Notwendigkeit dieses Zusammenspiels auf breiter Basis erkannt wurde. Zentrale Voraussetzung für die Ambidexterity von Explore und Exploit sind kluges Kooperieren, das Verhandeln der Zielkonflikte im Dienste des ganzen Unternehmens und das gemeinsame Stärken einer konstruktiven Kultur.

*Veränderungsbereitschaft erzeugen, obwohl der Marktdruck noch fehlt*

Viele Organisationen stehen vor der Herausforderung, vorausschauend auf Möglichkeiten und Risiken der Digitalisierung zu reagieren. Allerdings fehlt oft der existenzielle Handlungsdruck, da die letzten Jahre von einer günstigen Konjunktur geprägt waren. Es braucht also eine besondere Führungsleistung, um die MitarbeiterInnen auf diese Reise in unbekanntes Terrain mitzunehmen. Im Kern sind das:

- ▶ gut vorbereitete und abgestimmte Botschaften des Führungsteams, um

## Unzureichende oder gar fehlende Führung kann in solchen Situationen existenzbedrohende Folgen haben.

überlebensrelevanten, allerdings voraussetzungsvollen Zielkonflikt im Unternehmen.

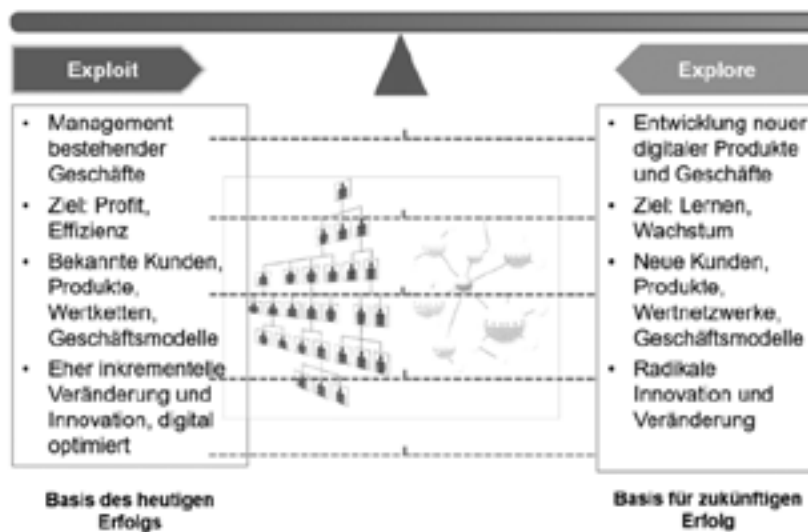
In der aktuellen Managementforschung wird dieses Exploit-Explore-Spannungsfeld intensiv diskutiert. Besondere Beachtung findet dabei die gleichzeitige Notwendigkeit beider Pole, die als »ambidexterity« (deutsch: Ambidextrie oder Beidhändigkeit) beschrieben wird (am ausführlichsten durch O'Reilly/Tushman 2016). Es wird darauf hingewiesen, dass sowohl strukturelle («Struc-

timierung gelingt. Unzureichende oder gar fehlende Führung kann in solchen Situationen existenzbedrohende Folgen haben.

### Zentrale Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für Führung

Im Folgenden werden wir beschreiben, wie Führung mit diesem Zielkonflikt erfolgreich umgehen kann. Wir differen-

#### Führung zwischen Exploit und Explore



In Anlehnung an: March, 1991, O'Reilly&Tushman 2016, Koller 2015

Abb. 1: Führung zwischen Exploit und Explore

klar zu machen, wie wichtig es ist, neue Kundenlösungen rascher als der Mitbewerber auf den Markt zu bringen;

- ▶ eine priorisierte Themenauswahl, auf welche Kundenprobleme Antworten gefunden werden müssen;
- ▶ Transparenz und Bewusstsein über die Grundproblematik, dass neue Kundenlösungen auch das bestehende Geschäft bedrängen oder gefährden können, und das Aufzeigen von Szenarien, wie das Unternehmen damit umgehen wird;
- ▶ eine kluge Architektur zur Einbindung der MitarbeiterInnen und die damit verbundene Einrichtung von intensiven Kommunikationskaskaden;
- ▶ der konstruktive Umgang mit den Emotionen und den vielleicht sogar offen artikulierten Widerständen der MitarbeiterInnen;
- ▶ Wertschätzung und Anerkennung für die zusätzliche »workload«, die auf alle zukommt;
- ▶ eine Repriorisierung des Gesamtportfolios;
- ▶ der rasche Aufbau bzw. das Recruiting der für die neuen Kundenlösungen benötigten Kompetenzen, trotz hoher »workload« des Alltagsgeschäftes;
- ▶ die Vermeidung des Risikos, alles auf einmal umsetzen zu wollen.

## Die Innovationskraft strukturell stärken

Um Innovationen zu ermöglichen, gilt es zunächst – meist auf der Ebene des Topmanagements – hinreichend Explore-Aktivitäten zu initiieren und mit ausreichend positiver Aufmerksamkeit sowie Ressourcen auszustatten. Meist müssen dafür strukturell getrennte organisatorische Einheiten geschaffen werden. Während sich der eine Teil der Organisation um Explore-Aktivitäten kümmert, fokussiert der Rest der Orga-

nisation weiterhin auf Exploit-Aktivitäten (»Structural Ambidexterity«).


Durch die strukturelle Trennung sollen jedem Modus die besten Rahmenbedingungen gegeben und die widersprüchlichen Logiken auseinandergehalten werden. Dies ist gleichzeitig die Sollbruchstelle des Gelingens von Ambidexterity, denn die Praxis zeigt, dass eine solche »Beidhändigkeit« nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Spannungsfeld zwischen Trennung und Koppelung dieser Einheiten sehr genau geführt wird.

Führung muss sich darum kümmern, die Inhalte und die Relevanz der Inno-

▶ Unternehmen arrangieren regelmäßige Innovationsmessen und Innovationsevents für alle MitarbeiterInnen;

▶ Führungsprogramme werden gezielt mit Vertretern der Exploit- und der Explore-Einheiten besetzt, der Dialog zwischen diesen ist Teil des Programms;

▶ eigene Events zur Information über die Innovationen, in deren Rahmen sich die Führungskräfte der beiden Einheiten miteinander austauschen (z. B. Inno-Frühstücke als fester Bestandteil der Führungsprogramme);

Führung muss sich darum kümmern, die Inhalte und die Relevanz der Innovationen für den Rest der Organisation beobachtbar und nutzbar zu machen. 

novationen für den Rest der Organisation beobachtbar und nutzbar zu machen, unabhängig davon, ob sich daraus etwa interne Produktivitätsverbesserungen durch Digitalisierung oder neue Produkte und Geschäftsmodelle ergeben. Wir sind immer wieder überrascht, wie wenig Wissen aus den eigenen Innovationsabteilungen zu den Exploit-Einheiten dringt und umgekehrt.

## Innovation und Kerngeschäft koppeln

Diese Koppelung braucht umso stärkere Impulse, je fremder die Innovationseinheit ist. So ist ein zugekauftes Start-up in der Regel weniger gut in die Unternehmensprozesse integriert als ein Spin-off aus dem eigenen Haus oder ein Innovation Lab als Kooperation zwischen Unternehmen und Universität.

Es gibt gute Beispiele für wirksame Kopplungsmechanismen:

▶ Einsetzen von »Innovation-Ambassadors«, die unabhängig von der Hierarchie besetzt und mit Ressourcen ausgestattet werden;

▶ eigene Plattformen und interne Medien informieren regelmäßig sowohl über die Innovationen als auch über gelungene Kooperationen zwischen Exploit- und Explore-Einheiten.

Soll die Explore-Einheit disruptive Geschäfte entwickeln, die das Kerngeschäft zukünftig ersetzen, so erfordert die Führung dieser Kopplungsprozesse noch mehr Sensibilität, um Empörungswellen zu vermeiden (siehe Schuhmacher/Wimmer 2018).

## Den dysfunktionalen Kampf zwischen Exploit und Explore reduzieren

Gezielte und regelmäßig evaluierte Kopplungsaktivitäten sind ein wirksames Instrument, um der wechselseiti-

gen Abwertung von Explore- und Exploit-Logik im Unternehmen entgegenzuwirken. Dieses Hauptrisiko im Ambidexterity-Zielkonflikt, das sogar die gesamte Organisation gefährlich lähmen kann, entsteht aus einer Dynamik des gegenseitigen Nichtverstehens und äußert sich in den meisten Unternehmen durch folgendes Szenario:

Die Innovations-(Explore)-Einheiten bekommen notwendigerweise Geld, Freiraum und erhöhte positive Aufmerksamkeit sowie Sichtbarkeit im Markt, bei den Aktionären, in der Presse und im Unternehmen selbst. Die restliche Organisation lebt weiter im Exploit-Modus, d. h. sie muss nach Effizienzkriterien funktionieren und wird »gläsern« nach strengen KPIs gemessen. Die Rahmenbedingungen sind durch hierarchische Planung und Kontrolle geprägt.

Die positive Aufmerksamkeit des Topmanagements auf Explore-Einheiten erzeugt zusätzlich den Eindruck, dass der Exploit-Teil der »absterbende«, alte Teil ist, während die Zukunft des Unternehmens in den Explore-Einheiten stattfindet. Dies führt oft zu einer intensiv erlebten Ungerechtigkeit. Man hört dann auf den Gängen: »Wir werden eng geführt, müssen performen, haben den Kostendruck und zahlen dafür die Party für die fancy Büros und unausgegorenen Ideen der anderen.«

Die Explore-Einheiten wiederum inszenieren sich als »moderne, innovative Zukunft – die über die neuen Zeiten schon alles weiß«. Damit deklassieren sie implizit und explizit die restliche Organisation als »Dinosaurier, die bald aussterben werden«. Damit ist auch schon der Weg in eine wechselseitige Abwertungskultur vorgezeichnet. Während sich die Exploit-Einheiten darüber empören, »was sich die Kollegen im Kindergarten-Innovation-Lab ausgedacht haben«, beschwerten sich die Innovationsabteilungen darüber, dass ihre Ideen und Kommunikationsveranstaltungen nicht angenommen oder sogar abgewehrt werden.

Diese wechselseitigen Abwertungen verhindern, dass Innovationen aus einer Explore-Einheit in ein lukratives Geschäft umgewandelt werden können. Gleichzeitig können die als überheblich erlebten Innovationseinheiten nicht auf Innovationsanregungen aus den Exploit-Abteilungen zurückgreifen. Das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit wird damit auf beiden Seiten geschwächt und die Befürchtung, »mit denen kann das ja nichts werden«, wird Realität.

Organisationen werden dadurch nicht nur langsamer, sondern teilweise auch noch gefährlich innovationsarm. Trotz der hohen Investitionen in die Explore-Einheiten immunisieren sich beide Seiten gegeneinander. Das Gesamtunternehmen erleidet nicht nur hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit Schaden, auch Zuversicht und Sinnstiftung erodieren.

### Die Gestaltung des Spannungsfeldes als Kernaufgabe für alle führenden Kräfte wahrnehmen

Da diese dysfunktionalen Dynamiken sich sehr rasch und sehr intensiv ausbreiten, braucht es meist die gemeinsame Anstrengung aller führenden Kräfte, um »das Schiff in die richtige Richtung zu drehen«.

Das Topmanagement muss klarstellen, dass Abwertungen und Polarisierungen unerwünscht sind und dass das wechselseitige Nutzen von Exploit- und Explore-Aktivitäten über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entscheidet. Es ist wichtig, diese Erwartungen sehr klar auszusprechen und auch die Anreiz- und Zielsysteme dahingehend anzupassen.

Die Hauptverantwortung für die Abwehr solcher dysfunktionaler Reflexe tragen das mittlere und untere Management sowie die Projektleitungen, Product Owner und andere führende Kräfte. Das Verstehen und Nutzen der

beiden Logiken, aber auch das konstruktive Austragen der Spannungen im Führungssystem müssen zudem oft erst eingeübt bzw. miteinander austariert werden (vgl. Leadership Principles for Ambidexterity bei O'Reilly/Tushman 2016). Damit die führenden Kräfte diese wichtige Koppelung leisten können, braucht es fast immer einen ausreichenden Entwicklungs- und Bearbeitungsrahmen. Führungskonferenzen und Leadership Development-Programme können dafür Übungs- und Aushandlungsräume schaffen.

### Vereinbarungen treffen, um eng abgestimmt handeln zu können

Als sehr wirksam haben sich Kommunikationsstrategien erwiesen, die von den Führungskräften gemeinsam entwickelt wurden. So hat zum Beispiel ein Vertriebsführungsteam vereinbart, die Kommunikation über Produktinnovationen immer vorab abzustimmen. In einem Treffen vor dem Produktlaunch wurden Antworten zu folgenden Fragen miteinander erarbeitet:

- ▶ Welche Rahmenbedingungen und Vereinbarungen benötigen wir, um unseren Launch-Zeitplan einhalten zu können?
- ▶ Welche Nacharbeiten zu Produktbugs könnten notwendig werden?
- ▶ Welche Fragen und Argumente der MitarbeiterInnen werden wir beantworten müssen?
- ▶ Welche Ressourcen sowie Priorisierungen werden wir einsetzen?
- ▶ Wie unterstützen wir einander wechselseitig, um uns nicht zu sehr über Verzögerungen und Fehler zu empören?

Derartige Vereinbarungen sind eine gute Basis für die Koppelung und das produktive Zusammenwirken der Einheiten.

## Ambidexterity im eigenen Verantwortungsbereich als Führungskraft sicherstellen

Was kann die einzelne Führungskraft im eigenen Verantwortungsbereich tun? Auch hier haben sich Unterstützungsformate im Rahmen von Leadership Development-Programmen oder Coachings bewährt.

*Die Notwendigkeit von sowohl Exploit als auch Explore nachvollziehbar machen*

Das oben beschriebene Ungerechtigkeitsgefühl wird natürlich auch von den Führungskräften empfunden und kann meist besser eingeordnet werden, wenn die Notwendigkeit des Innovationsschubes für das Überleben des Unternehmens außer Streit steht. Auch Führungskräfte brauchen einen intensiven Wake-up-Call, um die digitale Transformation als technologischen Treiber für rasche und tiefgehende Veränderungen wirklich zu verstehen. Erst wenn Führungskräfte selbst gut sortiert sind, können sie die oben genannten Zielkonflikte konstruktiv führen und in die Rolle eines/einer aktiven KonfliktregisseurIn schlüpfen, um konstruktiv nach Lösungen zu suchen, anstatt vielleicht auch noch selbst das Explore/Exploit-Spannungsfeld mit der eigenen Empörung weiter anzufeuern (»Die spinnen mal wieder in der Produktentwicklung!«).

Dies bedeutet, den MitarbeiterInnen und KollegInnen die absolute Notwendigkeit beider Seiten deutlich zu machen. Es braucht darüber hinaus moderierende Unterstützung durch die Führungskraft, damit konstruktive Aushandlungsprozesse zwischen den beiden Parteien möglich werden. Wirksame Führung tritt auch allen Abwertungen vehement entgegen (»Ich will

nicht, dass Sie so über ... sprechen«, »Wir brauchen diese Innovationen!«).<sup>1</sup>

*Am Innovationsfluss des Unternehmens dranbleiben*

Da die verschiedenen Tätigkeiten in Organisationen spezialisiert abgearbeitet werden, verführt das Vorhandensein von Innovationsabteilungen dazu, sich gar nicht erst mit Fragen der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten oder Prozessen auseinanderzusetzen. Schließlich ist ausreichend operatives Geschäft zu erledigen. Insbesondere Standorte oder Ländereinheiten, die geographisch von der Konzernzentrale weit entfernt sind, zeigen sich über Innovationsaktivitäten meist wenig informiert. Ein Phänomen, das in Zeiten eines erhöhten Innovationsdrucks gefährlich werden kann.

klinken, in denen Zukunftsthemen behandelt werden;

- ▶ den MitarbeiterInnen ermöglichen, sich innovative Ideen an anderen Standorten anzusehen;
- ▶ die Innovationsveranstaltungen des Unternehmens zur gelebten »Pflicht« machen;
- ▶ Rollen wie die eines/einer InnovationsbotschafterIn ernst nehmen und seitens der Führung nutzen;
- ▶ all diese Informationen hinsichtlich der Relevanz für die eigene Abteilung regelmäßig auswerten und Handlungen daraus ableiten;
- ▶ Neugier fürs Neue fördern: In volatilen Zeiten brauchen nicht nur Führungskräfte eine »Hyperawareness« für den Markt, die Technologien, das Umfeld (vgl. Neubauer/Tarling/Wade 2017). Generell bedarf es größerer Offenheit für innovative Wege und Ideen in der Organisation. Füh-

Auch Führungskräfte brauchen einen intensiven Wake-up-Call, um die digitale Transformation als technologischen Treiber für rasche und tiefgehende Veränderungen wirklich zu verstehen.



Führung muss nicht nur selbst ausreichend über die Innovationsaktivitäten Bescheid wissen, sondern auch dafür sorgen, dass die MitarbeiterInnen mit den entsprechenden Informationen versorgt werden. Mögliche Stellhebel dafür sind:

- ▶ sich selbst in die Gremien und Projekte der Konzernzentrale ein-

rung ist also gefragt, die eigene Neugier und die der MitarbeiterInnen an den neuen Themen und Experimenten laufend zu stärken. Auch die Warnung vor dem »Proudly-not-invented-here-Syndrom« kann dazu beitragen, den Errungenschaften und Innovationsaktivitäten der eigenen Organisation wieder gezielt mehr Beachtung zu schenken.

*Auch in den Explore-Einheiten gute Rahmenbedingungen für Innovationen sicherstellen*

Während das eigene Geschäft effizient geführt werden soll (mit Zielvorgaben,

<sup>1</sup> Das Eintreten für beide Seiten gilt natürlich für alle organisationalen Zielkonflikte. Doch gerade bei den Zielkonflikten von Exploit-Explore erleben wir einerseits eine besonders hohe Relevanz für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und andererseits massive Zurückhaltung der Führungskräfte, diese konstruktiv zu handeln. Die eigene Ambivalenz aber auch die häufige Unterschätzung der (eigenen) Handlungsnotwendigkeit könnten Grund dafür sein.

Planung und Controlling), müssen gleichzeitig Explore-Aktivitäten gesetzt werden, um immer wieder neu und über den eigenen Tellerrand hinweg denken zu können. Der operative Druck ist allgegenwärtig und bestimmt den Alltag. Fehlen hier die Rahmenbedingungen, findet Innovation mangelhaft oder gar nicht statt.

Innovationsfördernde Rahmenbedingungen in Explore-Einheiten könnten sein:

- ▶ definierte Ressourcen für Innovationsideen schaffen (zum Beispiel 3 Tage/Person/Halbjahr);
- ▶ Räume für Reflexion schaffen;
- ▶ Impulse von außen organisieren (Innovationsklausuren, regelmäßige Trend- und Umfeldanalysen, Auseinandersetzungen mit technologischen Entwicklungen u. a.);
- ▶ Experimente zulassen und fördern;
- ▶ Anreizsysteme für das Zusammenspiel mit der Explore-Seite etablieren (Boni, Prämien, Preise);
- ▶ Routinen für die Verhandlung der Repriorisierung von Explore- oder Exploit-Aktivitäten entwickeln;
- ▶ die intensive Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen ermöglichen.

Darüber hinaus gilt es ein Klima zu schaffen, in dem neue innovative Möglichkeiten gedacht werden können. Dies wird durch das Führen in einem Explore-Modus unterstützt.

### Im Explore-Modus führen

»Ambidexterity« bedeutet Beidhändigkeit und meint hier das Zusammenwirken einer stärkeren oder bevorzugten Hand und einer ungetübteren. Im Führungskontext bedeutet das, dass neben der in den meisten Unternehmen und Unternehmensteilen getübten und bevorzugten »Exploit-Hand« (Planung, Controlling, Fehlervermeidung) die (meist) ungetübte »Explore-Hand« zusätzlich entwickelt werden sollte, da beide »Hände« für das

Führen in der digitalen Transformation wichtig sind (Duwe 2018).

Aus unseren Beratungserfahrungen und Führungssystementwicklungen wissen wir, dass sich folgende Elemente bewährt haben, um das Führen im Explore-Modus zu stärken:

- ▶ Für eine erste Standortbestimmung und Auseinandersetzung mit dem Thema ist es hilfreich, wenn sich Teams im Rahmen einer Gruppendiskussion das Exploit-Explore-Kontinuum wie einen Schieberegler vorstellen und sich und ihre Tätigkeit selbst darauf einordnen. Grundfrage ist: An welchen Stellen brauchen wir mehr von welchem Modus? Dies ermöglicht einen verantwortungsvollen und diagnostischen Blick auf das eigene Geschäft und reduziert das »Hypen« der Explore-Seite.
- ▶ Die eigene Experimentierfreude und Neugier (wieder) aktivieren und den eigenen Horizont erweitern: »Learning Journeys« zu anderen Unternehmen, der Besuch von Technologiemessen sowie die intensive Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Kunden (z. B. im Rahmen einer »Customer Journey«) haben sich als sehr wirksame Maßnahmen für den individuellen Lernprozess erwiesen, aber auch als Impulsgeber für das gesamte Unternehmen. Diese Formate können für ganze Führungsteams aufgesetzt oder als fixer Teil in Leadership Development-Programme integriert werden
- ▶ Als Führungskraft ein attraktives Zukunftsbild entwickeln und einen intensiven Dialog über dessen Attraktivität und Tragfähigkeit führen. Dazu gehört auch eine gemeinsame Auseinandersetzung mit den MitarbeiterInnen darüber, welche sinnstiftenden Rolle man als Team in diesem Szenario einnehmen soll. Dies kann zum Beispiel in den oben beschriebenen Innovationsklausuren erfolgen.
- ▶ Im Explore-Modus darf und soll experimentiert und ausprobiert wer-

den. Dabei gilt es, aus neuen Ideen jene Hypothesen und Annahmen herauszuarbeiten, die überprüft werden sollen: »Wir vermuten, dass unsere Kunden dieses Feature haben möchten«, »Wir vermuten, dass unser Prozess mit dieser Veränderung schneller wird«. Aufbauend auf diesen Hypothesen können »Minimum Viable Products« oder Prototypen für einen Probelauf entwickelt werden. Führung hat hier die Aufgabe, Experimente so zu starten, dass hypothesengestütztes, risikobegrenztes Ausprobieren möglich wird (z. B. Gergs 2016). Tools und Werkzeuge wie Kreativitätstechniken, Lean Startup oder Design Thinking können dabei gut unterstützen.

- ▶ Tests und Experimente sollten zeitnah ausgewertet werden. Nur wenn Scheitern rasch erkannt wird, kann nachhaltiges Lernen aus Misserfolgen gelingen (z. B. Weick/Sutcliffe 2016). Die gemeinsame Kommunikation über Erfolge und Misserfolge in anderen Bereichen der Organisation ist besonders wichtig. Findet diese Diskussion nicht statt, so ist das gemeinsame Weiterlernen im eigenen Bereich und in der gesamten Organisation erschwert. Das Risiko der Polarisierung steigt (»Dort wurde schon wieder Geld verbraten ...«).
- ▶ Für alle oben skizzierten Aufgaben braucht es eine gemeinsame Kultur, in der Mut und Risiko anerkannt werden, Unsicherheit zugelassen und besprechbar gemacht wird. Dies ist die Voraussetzung, dass der Druck des Scheitern-Könnens aushaltbar wird.

### Kurzes Fazit

Um die Herausforderungen des zentralen Zielkonfliktes der digitalen Transformation »Explore-Exploit« zu meistern, braucht es intensive Führung. Die auftretenden zentralen Spannungsfelder können jedoch

nur dann zielführend gehandelt werden, wenn alle Führungsebenen und führenden Kräfte gemeinsam dazu beitragen. Den führenden Kräften dafür Sortierungs-, Klärungs- und Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten, hilft sehr, dass sie rasch ihre zentrale Rolle einnehmen können.

Gleichzeitig, beidhändig und nur miteinander.

### Ambidextrous?

Abstract Digitalization drives change in markets, customers and organizations at a pace unknown. Market power is no longer pooled as strongly within single organizations. Customers and their requirements shift into focus and their power increases dramatically. In many sectors, new competitors threaten established business models. Across all sectors, the question is no longer, if one will be affected by the Fourth Industrial Revolution, but rather when and how (Klaus Schwab 2016, founder of the World Economic Forum). Organizations need to adapt to these challenges and massively increase their adaptability. Responsiveness (see Responsiveness Manifesto, [www.responsive.org/manifesto](http://www.responsive.org/manifesto)) and adaptability are the conceptual principles here. The change processes needed here carry with them new conflicts of interests and/or make existing conflicts of interests acquire new urgency. One of these conflicts is becoming more and more crucial for survival: it is the conflict between consolidating and optimizing the existing business while at the same time driving innovation. In the present article, we focus on the central role of leadership and use practical examples from our consulting work to describe how to meet these challenges.

Keywords digitalization, organisation, adaptivity, change processes, leadership

### Literatur

Duwe, J. 2018. Beidhändige Führung – Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen. Heidelberg: Springer.

Gergs, H.-J. 2016. Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Weinheim: Beltz.

Kotter, J. P./Klein, K. 2015. Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und innovativ begegnen. München: Vahlen.

March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in organizational Learning. In *Organization Science* 2 (1), S. 71-87.

Neubauer, R./Tadling, A./Wade, M. 2017. Redefining Leadership for the Digital Age. [www.imd.org/contentassets/25fd73556e14eb1a157d3b712222ef1/defining-leadership-29-3-2019](http://www.imd.org/contentassets/25fd73556e14eb1a157d3b712222ef1/defining-leadership-29-3-2019).

O'Reilly, C. A./Tushman, M. L. 2016. *Lead and Disrupt. How to solve the innovators dilemma*. Stanford: Business Books.

Responsive Org (o. J.). Manifesto. <https://www.responsive.org/manifesto> (29.3.2019)

Schumacher, T./Wimmer, R. 2018. Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen. In *Zeitschrift Organisationsentwicklung* (1), S. 10-17.

Schwab, K. 2016. *Die Vierte Industrielle Revolution*. München: Pantheon

Weick, K. E. / Sutcliffe K. M. 2016. *Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Schäffer-Poeschel.

Wimmer, R. 2007. *Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen*; in: Tomaschek, N. (Hrsg.): *Die bewusste Organisation*, Heidelberg: Carl Auer, S. 39-51. *en Medaille*; in *Postheroisches Management*, Heft 4/2009, S. 20-33

### Die Autoren



Dr. Christiane Müller  
osb Wien Consulting GmbH  
Volksgartenstraße 3/1. DG  
A-1010 Wien  
[wien@osb-i.com](mailto:wien@osb-i.com)

Dr. Christiane Müller, seit über 25 Jahren Organisationsberaterin; Entwicklerin von zukunftsfähigen Führungssystemen in Organisationen. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Sparring von Führungsmannschaften in unternehmensrelevanten Fragestellungen, Entwicklung von Sensibilität und Responsiveness für die Herausforderungen der digitalen Transformation; Begleitung für wirkungsvolle Change-Implementierungen in digitalen Zeiten.  
[Christiane.mueller@osb-i.com](mailto:Christiane.mueller@osb-i.com)  
Weitere Informationen: <https://www.osb-i.com/de/ueber-uns/beraterinnen-berater/dr-christiane-mueller/>



Dr. Alexander Schmidt  
osb Wien Consulting GmbH  
Volksgartenstraße 3/1. DG  
A-1010 Wien  
[wien@osb-i.com](mailto:wien@osb-i.com)

Dr. Alexander Schmidt, Senior Berater der osb – international AG. Schwerpunkte der letzten Jahre: Strategieentwicklung und Organisationsdesign in Zeiten der Digitalisierung mit Anspruch auf Responsiveness. Begleitung bei der Implementierung. Beratung von Familienunternehmen. Konzeption und Durchführung von Experten- und Leadership Development Programmen. Dozent an mehreren Universitäten zu den Fragen von Familienunternehmen, Netzwerken und Changemanagement. Studium der TU Wien. Promotion zur Steuerung von Unternehmensnetzwerken. [Alexander.Schmidt@osb-i.com](mailto:Alexander.Schmidt@osb-i.com)  
Weitere Informationen: <https://www.osb-i.com/de/ueber-uns/beraterinnen-berater/dr-alexander-schmidt/>





# Individuelle Ambidextrie – auf der Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau?

**Organisationen sind heute gefordert, für permanente Effizienzsteigerung im Kerngeschäft und gleichzeitig für Innovationen und neue Geschäftspotenziale zu sorgen. Doch wie können Führungskräfte mit dieser Beidhändigkeit zurechtkommen?**

Die Vorstellung von organisationaler Ambidextrie (auch Beidhändigkeit genannt) ist keinesfalls neu. James March (1991) setzt mit dem Konzept der Ambidextrie am Paradox des Lernens und der gleichzeitigen Performanz (das heißt Entwicklung von Fähigkeiten für die Zukunft und gleichzeitig Gewährleistung der Leistungserbringung in der Gegenwart) an und verknüpft die Herausforderung, dass sich Unternehmen an technologische oder marktbezogene Veränderung anpassen müssen mit der Fähigkeit zur Ambidextrie. Ambidextre Organisationen sind demnach in der Lage, einerseits die vorhandenen Stärken in Form von Standardisierung, Optimierung und Effizienzsteigerungen bei bestehenden Technologien, Prozessen und Geschäftsmodellen auszubauen (Exploitation) und gleichzeitig neue innovative Ideen und Möglichkeiten voranzutreiben, bestehende Überzeugungen zu überdenken und mit neuen Technologien, Prozessen oder Geschäftsmodellen zu experimentieren (Exploration). Tushman und O'Reilly (1996) definieren in diesem Sinne Ambidextrie als die Fähigkeit eines Unternehmens, gleichzeitig zu optimieren (Exploitation) und zu forschen (Exploration), um langfristig überleben zu können.

## Notwendigkeit zur Ambidextrie

Warum gewinnt Ambidextrie aktuell so an Bedeutung? Die zunehmende Umweltdynamik, die disruptiven Pro-

dukt- und Geschäftsmodellveränderungen und die besondere Innovationskraft von Start-ups, Inkubatoren und Acceleratoren zwingen etablierte Unternehmen heute mehr denn je, ihr Kerngeschäft ständig zu optimieren und effizienter zu organisieren und gleichzeitig auf allen Ebenen (Produkte, Services, Geschäftsmodelle) innovationsfreudig zu sein. Die Digitalisierung ist dabei ein zentraler Treiber und ermöglicht und zwingt gleichzeitig an vielen Stellen zu Innovationen im Bereich von Produkten und Dienstleistung, der unternehmensinternen und -übergreifenden Kommunikation und der Prozesse sowie der Geschäftsmodelle.

Dabei sind auch insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) gezwungen, auf die rasanten Veränderungen zu reagieren, die nacheinander viele Branchen und Lebens- und Wirtschaftsbereiche erfasst haben. Anders als Großunternehmen, die oft im ersten Schritt ganze Abteilungen für Digitalisierung aufgebaut haben, sind KMUs aufgrund knapperer Ressourcen gefordert, ihre Wertschöpfung in Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern sehr viel enger und entlang konkreter Bedürfnisse oder Problemstellungen ihrer Kunden zu organisieren. Eine besondere Chance und gleichzeitig ein Risiko aus der Perspektive der Ambidextrie ist dabei neben den knapperen Ressourcen auch die engere Verzahnung von Kern- und Innovationsgeschäft.

## Wie wird Ambidextrie ermöglicht?

In der Praxis werden unterschiedliche Antworten auf die ambidextre Herausforderung gleichzeitiger Exploration und Exploitation sichtbar: Duncan (1976) zeigt auf, wie Organisationen den widersprüchlichen Anforderungen von Innovation und Effizienz dadurch begegnen, dass sie von Zeit zu Zeit ihre Strukturen sequenziell und entsprechend der Strategie an die jeweiligen Anforderungen anpassen (sequenzielle Ambidextrie). Tushman und O'Reilly (1996) beschreiben, wie angesichts der weitreichenden Transformation und grundsätzlichen Unterschiedlichkeit die strukturelle Separierung der Innovationsbereiche vom Kerngeschäft mit jeweils eigenen Strukturen, Prozessen und Führung vor allem den Schutz der Innovationsbereiche vor dem Zugriff des Kerngeschäfts ermöglicht (strukturelle Ambidextrie). Gibson und Birkinshaw (2004)



*Professor Dr. Thomas Schumacher,  
Diplom-Psychologe und Diplom-  
Kaufmann, Partner der osb-i, Leiter  
Forschungsprogramm Systemisches  
Management an der Universität  
St. Gallen, Professor für Organisation  
und Führung an der katholischen  
Hochschule Freiburg,  
thomas.schumacher@osb-i.com*

wiederum verdeutlichen, wie es Führungskräften und Mitarbeitern gelingen kann, selber zu entscheiden, wie sie ihre Zeit zwischen den beiden Aufgabenbereichen aufteilen (kontextuelle Ambidextrie). Dazu erforderlich sind allerdings Prozesse und Strukturen, welche die Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützen.

### Individuelle Ambidextrie

Sowohl die Forschung zum Thema Ambidextrie als auch die praktische Auseinandersetzung haben sich in der Vergangenheit stark auf die organisationale Seite des Managements von Exploration und Exploitation konzentriert. Die diesbezüglichen Ansätze der strukturellen und zeitlichen Trennung sowie die Ansätze, einen unterstützenden organisationalen Kontext zu gestalten, beziehen sich jeweils auf den gesamtorganisationalen Bereich. Demgegenüber werden die individuellen Anforderungen und Lösungsansätze – trotz der enormen Bedeutung der persönlichen Ebene – bis jetzt wenig reflektiert. Das gilt insbesondere auch für die Frage, was die jeweilige strukturelle, temporale oder kontextuelle Antwort auf der Organisationsebene für die beteiligten

Unterschiede zwischen Exploration und Exploitation		
	Exploration	Exploitation
<b>Fokus</b>	Innovation, Flexibilität, Schnelligkeit, Lernen	Effizienz, Optimierung, Stabilisierung
<b>Praktiken</b>	iteratives Vorgehen, Kunden frühzeitig einbeziehen,	Selektieren, Optimieren, genaues Planen
<b>Führung und Management</b>	fehlertolerant („fail fast“), lernorientiert, coachend, Selbstorganisation ermöglichend	zentralisiert entscheidend, Abweichungen minimierend (Plan-Do-Check-Act),
<b>Ergebnis</b>	anfangs unbekannt	vorhersagbar, schrittweise planbar

Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet. Klar ist, dass Exploration auf individueller Ebene das Suchen, Entdecken, Kreieren und Experimentieren mit neuen Möglichkeiten verlangt, während Exploitation stärker das Selektieren, Implementieren, Verbessern und Optimieren bestehender organisationaler Verhältnisse beinhaltet.

### Paradoxes Denken fördert die Kreativität

Arbeiten aus dem Bereich der Kognitionsforschung gehen davon aus, dass Exploration und Exploitation unterschiedliche Verhaltensweisen und unterschiedliche kognitive Prozesse erfordern. Ambidexteres Arbeiten verlangt deshalb individuell den Wechsel zwischen den widersprüch-

lichen Anforderungen von Exploration und Exploitation. Entsprechend zeigen Forschungen, dass zwei kognitive Mechanismen hier entscheidend sind: Erstens kann paradoxes Denken Kreativität fördern und das Risiko einer zu starken Orientierung an etablierten gedanklichen Vorstellungen und Routinen vermindern (Hargrave & Van de Ven, 2016). Zweitens zeigen Untersuchungen, wie Manager den individuellen Wechsel zwischen Effizienz und Flexibilität durch kognitiv ausgefeilte Einzellösungen in Form von Abstraktion, Variation und Unterbrechungen ermöglichen (Eisenhardt et al., 2010). So gelang es zum Beispiel dem Schweizer Ciba-Konzern, mittels Abstraktion den kulturellen Gegensatz seines traditionellen chemischen Pflanzenschutzgeschäfts

mit dem neuen molekularbiologischen Geschäft mittels eines neuen Selbstverständnisses „We're here to keep plants healthy“ zu integrieren (Tushman & Schumacher, 2020).

### Paradoxien auf individueller Ebene

Ein vielversprechender Weg, Licht in das Dunkel des individuellen Umgangs mit den widersprüchlichen Anforderungen im Kontext von ambidextren Situationen zu bringen bietet die Paradoxientheorie. Paradoxien sind im Organisationskontext definiert als widersprüchliche, aber miteinander verbundene Elemente, die voneinander getrennt für sich logisch scheinen, gleichzeitig betrachtet aber absurd und irrational. Auf der individuellen Ebene können die widersprüchlichen Anforderungen von Exploration und Exploitation nicht gelöst oder getrennt werden, sondern nur durch individuelle Praktiken neu formuliert oder transzendiert, oder es wird ein alternativer Umgang gefunden.

Unstrittig ist dabei, dass solche Praktiken angesichts der steigenden digitalen Durchdringung der individuellen Alltagspraxis durch die Verbreitung mobiler Technologien (wie etwa Laptops, Smartphones, Tablets, Wearables) und eines ständigen „Online-Modus“ zunehmend schwieriger durch die Trennung verschiedener Rollen und Aufgaben bewältigt werden können. Mehr noch: Erkenntnisse zu Rollenidentitäten und zur Flexibilität von Rollengrenzen legen nahe, dass Bewegungen zwischen verschiedenen Rollen schnell und mit wenig Bewusstsein bei Organisationsmitgliedern stattfinden: Stellen Sie sich beispielsweise vor, dass eine Führungskraft von einer Besprechung, in der sie als Vorgesetzte agiert hat, mit wenig psychologischer – und physischer – Anstrengung in eine andere wechselt, in der sie als Kollegin, Mitarbeiterin oder projektbezogen auf Zeit agiert. Solche, wie auch die jüngsten krisenbedingten Erfahrungen mit dem individuell flexiblen und virtuellen Nebenein-

ander von privaten und beruflichen Rollen, dem Arbeiten in verschiedenen virtuellen Teams an unterschiedlichen Themen sowie den damit einhergehenden Belastungen zeigen einerseits den zunehmend komplexeren, fluideren, dynamischen und paradoxen Kontext, in dem Organisationsmitglieder agieren. Gleichzeitig unterstreichen diese Erfahrungen die Notwendigkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter, individuell mit Praktiken und Verhaltensweisen paradoxe Spannungen überwinden, integrieren oder verbinden zu können.

### Ansätze zum Umgang mit individueller Ambidextrie

Auch wenn die Forschung dazu noch am Anfang steht, werden Ansätze und Praktiken, die einen integrierenden Umgang mit den paradoxen Anforderungen von Exploration und Exploitation haben, bereits sichtbar. Nachfolgend seien deshalb drei Entwicklungsrichtungen aus persönlichkeits- und situativer, praxistheoretischer und Paradoxien bezogener Perspektive beschrieben.

Erstens: Kognitive Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte in der Lage sind, zwischen explorativen und exploitativen Aktivitäten zu wechseln, obwohl es sich hierbei um grundlegend unterschiedliche kognitive Prozesse handelt. Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass Exploration und Exploitation mit verschiedenen Arten menschlicher Aufmerksamkeit einhergehen und Exploration mit einem tonischen Aufmerksamkeitsmodus und Exploitation mit einem phasischen Aufmerksamkeitsmodus verbunden ist und man individuell nicht gleichzeitig im tonischen und im phasischen Modus sein kann (Laureiro-Martinez et al., 2010).

Allerdings beeinflussen persönliche wie auch situationsbezogene Aspekte die Auseinandersetzung mit Explorations- und Exploitationsaufgaben (Keller & Weibler, 2014). Manager mit hoher Lernbereitschaft und Offenheit für neue Erfahrungen be-

vorzugen den neuartigen Charakter von Explorationsaufgaben, während Manager mit hoher Gewissenhaftigkeit Exploitationsaufgaben mit ihrer klaren Struktur und Vorhersehbarkeit bevorzugen. Das Ausmaß an Umweltdynamik wirkt sich wiederum positiv auf die Ausführung explorativer Aufgaben aus – übrigens bei allen Managern. Ein transaktionales Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten wirkt sich dagegen positiv auf exploitative Tätigkeiten aus.

Trotz der grundsätzlichen persönlichen Neigungen unterstützen die Ergebnisse also die Beobachtung, dass Führungskräfte ihr Arbeitsverhalten stark an den situationalen Anforderungen ausrichten und es nicht ausschließlich vom explorativen oder exploitativen Charakter der Aufgabe abhängig ist.

Ein ambidextres Verhalten im Sinne eines balancierten explorativen und exploitativen Aktivitätsmusters wird vor allem bei Managern beobachtet (Keller & Weibler, 2014), die mit einer höheren Umweltdynamik konfrontiert sind und deren Vorgesetzte ein transformationales Führungsverhalten zeigen. Die Autoren zeigen allerdings auch, dass solche gesteigerten Anforderungen mit einem höheren Grad an empfundener kognitiver Beanspruchung einhergehen.

Zweitens: Papachroni und Heracleous (2020) beschreiben aus praxistheoretischer Perspektive Ansatzpunkte zum individuellen Umgang mit Ambidextrie. Entgegen der vielfach vorgeschlagenen Trennung verschiedener Aufgaben oder der Aufteilung zeitlicher Ressourcen auf Explorations- und Exploitationsaufgaben empfehlen die Autoren paradoxe Praktiken für den Umgang mit den widersprüchlichen Anforderungen. Solche Praktiken können etwa in hybriden Aufgaben bestehen, die zu Ergebnissen sowohl im Bereich der Exploitation als auch der Exploration führen, wie es etwa bei Servicemanagern in Callcentern sichtbar

wurde. Hier führten verstärktes kritisches Denken und Praktiken des vergleichenden Bewertens von Alternativen im Spannungsfeld zwischen reinen Kundenservices und gleichzeitigem Zusatzverkauf zu besseren Ergebnissen (Jasmand et al., 2012). Ein zweiter Ansatz besteht darin, bei der Exploration von vorherigen Erfahrungen zu profitieren und gleichzeitig Neues zu entwickeln. Beispielsweise kann das Lehren eines Universitätskurses auf der Basis bestehenden Wissens (Exploitation) durch stimulierende Diskussionen dazu führen, dass ein neues Verständnis oder neue Ideen entstehen (Exploration). Ein dritter praxistheoretischer Ansatz kann darin bestehen, Denk- und Handlungsweisen zu entwickeln, die Synergien zwischen Exploration und Exploitation generieren. Das oben beschriebene Beispiel des Pflanzenschutzmittelherstellers Ciba zeigt, dass chemische und molekularbiologische Denk- und Handlungsweisen eines Geschäfts mithilfe des neuen Selbstverständnisses „We're here to keep plants healthy“ integriert und als eine gemeinsame Identität quasi unter einem Dach zusammengebracht werden können (Tushman & Schumacher, 2020).

Drittens: Es sind inzwischen Assessments verfügbar, die auf der Basis von Verhaltenspräferenzen Leistungsaussagen und Entwicklungsansätze zum Umgang mit paradoxen Anforderungen ermöglichen. Beispielsweise erfordert der gerade in ambidextren Situationen erforderliche Umgang mit strategischen Gelegenheiten einen gewissen Optimismus und gleichzeitig Aufmerksamkeit für damit verbundene Risiken. Ein balanciertes Vorgehen zeigt sich, wenn einerseits an eine positive Zukunft geglaubt wird und gleichzeitig potenzielle Schwierigkeiten genau überprüft werden. Ein unausgewogener Umgang kann entweder in Skepsis resultieren, die den Fortschritt behindert, oder umgekehrt zu Enthusiasmus bei gleichzeitiger Implementierungsschwäche führen.

Ambidextre Kontexte verlangen von Organisationsmitgliedern auch immer wieder sowohl Anpassung als auch Stabilität. Eine stark ausgeprägte Neigung zu Struktur und Ordnung in Verbindung mit stark ausgeprägter Flexibilität sorgt für Ordnung, die Anpassungsfähigkeit und langfristige Effizienz mit sich bringt.

Ambidextrie erfordert auf der individuellen Ebene (wie auch in Teams und Organisationen), zwei gegensätzlich erscheinende Pole jenseits eines Entweder-oder-Dualismus als wechselseitig voneinander abhängig, sich gleichzeitig widersprechend und ermöglichend zu begreifen und zu praktizieren.

### Ausblick

Forschungsergebnisse bestätigen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter grundsätzlich in der Lage sind, mit den paradoxen Anforderungen in ambidextren Kontexten differenziert und wirksam umzugehen – gewissermaßen beidhändig handeln können. Angesichts der strategischen Bedeutung von Ambidextrie für das Überleben von Organisationen im heutigen Leistungs- und Innovationswettbewerb wird die systematische Entwicklung individueller ambidextreer Fähigkeiten und die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen zunehmend wichtiger. Dabei werden Personalauswahl, Personal- und Führungsentwicklung sowie Organisationsentwicklung zunehmend mehr Aufmerksamkeit in Richtung der drei beschriebenen Entwicklungsrichtungen erhalten müssen.

### Weitere Literatur

**Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004).** Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), 47–55. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/40967507\\_Building\\_Ambidexterity\\_into\\_an\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/40967507_Building_Ambidexterity_into_an_Organization)

**Duncan, R. (1976).** The ambidextrous organization: Designing dual structures for

innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy & D.P. Slevin (Eds.), *The Management of Organizational Design* (pp. 167–188). New York: North Holland.

**Eisenhardt, K.M., Furr, N.R. & Bingham, C.B. (2010).** Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21 (6), 1263–1273.

**Hargrave, T.J. & Van De Ven, A.H. (2016).** Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38, 319–339.

**Jasmand, C., Blazevic, V. & de Ruyter, K. (2012).** Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76 (1), 20–37.

**Keller, T. & Weibler, J. (2014).** Behind managers' ambidexterity – studying personality traits, leadership, and environmental conditions associated with exploration and exploitation. *Schmalenbach Business Review*, 66 (3), 309–333.

**Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S. & Zollo, M. (2010).** The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3, 95–115.

**March, J.G. (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.

**O'Reilly III, C.A. & Tushman, M.L. (2016).** *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford, CA: Stanford University Press.

**Papachroni, A. & Heracleous, L. (2020).** Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 143–165.

**Tushman, M.L. & O'Reilly III, C.A. (1996).** Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8–30.

**Tushman, M.L. & Schumacher, T. (in Druck).** Ambidextrie – Die Kunst Unterschiedliches zu trennen und zu integrieren. *Organisationsentwicklung*, 4/20.

## 5.4 Wie ambidextre Führung konkret gelingen kann – Good Practices einer österreichischen Bankengruppe

Von Dr. Nina Haas, Partner und Managing Director, osb international und Dr. Christiane Müller, Organizational Consultant, osb international

*Die ganze Managementwelt spricht über die disruptiven Entwicklungen der letzten Jahre. Neue digitale Angebote bieten immer noch mehr Convenience für Kundinnen und Kunden, neue Mitbewerber attackieren bewährte Geschäftsmodelle und die globale Vernetzung stellt regionale Anbieter vor immer neue Herausforderungen. Wie es konkret gelingen kann, auch in traditionellen, stark regulierten Branchen gleichzeitig Bewährtes zu pflegen und Innovationskraft zu stärken, zeigen wir in diesem Beitrag am Beispiel einer erfolgreichen österreichischen Bankengruppe.*

### Das Unternehmen

Die Österreichische Sparkassengruppe mit der Erste Bank als Leitinstitut ist mit 49 Instituten, 1.075 Filialen und 3,8 Millionen Kundinnen und Kunden eine der größten Bankengruppen Österreichs. Mit ihrem digitalen Banking-Kanal »George« gilt sie als innovativste und am stärksten digitalisierte Bankengruppe Österreichs.

### 5.4.1 Die digitalisierte Wirtschaft braucht Ambidextrie

Die digitale Transformation beschäftigt seit einigen Jahren Organisationen aller Branchen. Eine exponentiell hohe Entwicklungsgeschwindigkeit, neue Technologien und innovative Geschäftsmodelle prägen unsere Zeit und stellen auch Führungskräfte vor neue Aufgaben. In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich der Erfolg an vielen Stellen über perfekte Optimierung, Effizienzsteigerung und Verbesserung bestehender Produkte eingestellt. Die mitteleuropäische Industrielandschaft bietet hier einige beeindruckende Beispiele. Der Fokus im Management lag und liegt hier auf minutiöser Planung, strengem Controlling und engen Hierarchien. Wir nennen das die Exploit-Logik.

Insbesondere aus der innovativen Welt der Start-ups mit ihren Hotspots im Silicon Valley, in Israel und London kennen wir jedoch auch eine andere Logik. Mit viel Mut zum Experimentieren, agilen Lern- und Entwicklungssettings und hoher Transparenz gelingen hier zuweilen beachtliche Erfolge, die traditionelle Organisationen und Geschäftsmodelle unter Zugzwang bringen und neue Standards setzen. Das nennen wir Explore-Logik.

Die beiden Logiken – Explore und Exploit – widersprechen sich in ihrer grundsätzlichen Natur (vgl. O'Reilly/Tushman 2016): Exploit will Bestehendes optimieren, Fehler vermeiden, effizienter werden. Explore will experimentieren, querdenken, Neues in die Welt bringen. Das bringt

neue Herausforderungen für die Führung (vgl. z. B. Schumacher/Wimmer 2018; Duwe 2018; Müller/Haas 2019), die als Ambidextrie oder beidhändiges Führen beschrieben werden.

Gerade in Organisationen mit bewährtem, traditionellem Geschäftsmodell hat sich über die Jahrzehnte eine Routine etabliert, welche sich stark an der Exploit-Logik orientiert und welche die mittlerweile notwendige schnelle Anpassung an veränderte Bedingungen nicht mehr sicherstellen kann. Es geht also darum, die Innovationskraft zu stärken, über Experimente Erfahrungen zu sammeln und sich durch agile Entwicklungen neue Märkte oder Geschäftsmodelle zu erschließen, ohne dabei die Erfolgsmuster der Vergangenheit gänzlich aufzugeben.

In dieser Situation ist Führung gefordert, die beiden Logiken Explore und Exploit klug in der Organisation zu verzahnen und zu steuern. Dabei sind die Herausforderungen vielfältig:

- Die Konflikte, die mit diesen beiden widersprüchlichen Logiken entstehen, werden häufig zwischen den sich gegenseitig abwertenden Anhängern der jeweiligen Strategie ausgetragen und belasten die gesamte Organisation.
- Das Arbeitsfeld wird immer dynamischer und braucht ständige Balancierung und Nachsteuerung.
- Es geht darum, Bewährtes zu pflegen und gleichzeitig Neues zu wagen, wo es Sinn macht. Das zu erkennen und zu steuern erfordert hohe Aufmerksamkeit, Mut und Beharrlichkeit.

Die Schwierigkeit liegt meist weniger im prinzipiellen Anerkennen des Spannungsfelds als im Erarbeiten und Finden ganz konkreter Lösungsansätze. Wir werden im folgenden Artikel jene Good Practices der Erste Bank und Sparkassen Gruppe (im Folgenden Sparkassengruppe) vorstellen, die wir als Beraterinnen und Berater begleitet haben.

#### 5.4.2 Öffnen für mehr Exploration: Aber wie?

Wie die meisten Unternehmen der Finanzdienstleistung war auch die Sparkassengruppe im Rahmen der digitalen Transformation mit hoher Dynamik konfrontiert. Neue Technologien drängten auf den Markt, neue Wettbewerber übernahmen die Customer Touchpoints bzw. die möglichen Kontaktpunkte zum Kunden und die Bedürfnisse der Kunden veränderten sich radikal. Gleichzeitig zeigte sich auch, dass vor allem langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mühe hatten, sich neuen Technologien oder neuen Arbeitsweisen zu öffnen und angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit mitzuhalten.

Die konsequente Optimierung des Bestehenden unter hoher Disziplin hatte auch die Sparkassengruppe zum Erfolg geführt. In den sehr dynamischen Umfeldern zeigte sich aber bald, dass die bewährten Exploit-Logiken an ihre Grenzen stoßen. Innovation bedeutet in diesen Kontexten meist Verbesserung, Optimierung oder Effizienzsteigerung. Im engen Korsett des Exploits bleibt kaum Platz für Experimente, Fehler oder Gedankenspiele. Diese sind aber unvermeid-

lich, wenn sich das Umfeld ändert und Organisationen sich an radikal neue Gegebenheiten anpassen wollen.

In der Sparkassengruppe hat man das früh erkannt und neue Produkte und Produktwelten vorangetrieben. Obwohl die Sparkassengruppe bereits schon lange ein gutes Netbanking hatte, wurde mit dem neuen Banking-Verfahren »George« ein ganz neuer Weg gewählt: Für die Entwicklung des neuen Tools gründete das Unternehmen unter dem gleichen Namen ein Spin-off. Mit dieser Konstruktion entstand eine Explore-Einheit in der sonst mehrheitlich Exploit-orientierten Bank. Die Unternehmenstochter »George« bekam viele Ressourcen sowie interne und externe Aufmerksamkeit. Gleichzeitig musste der klassische Vertrieb im Exploit-Modus funktionieren und effizient und kostensparend agieren. »George« schien die Zukunft zu sein, auch wenn das Topmanagement immer klarstellte, dass man eine Multichannel Bank mit einem Mix unterschiedlicher Vertriebskanäle bleibe und ein klares Bekenntnis zur Weiterführung des Filialbetriebes ablegte. »George« wurde ein durchschlagender Erfolg. Mit »George« gilt die Sparkassengruppe im Markt mittlerweile als innovativste und »digitalste« Bankengruppe Österreichs.

Doch mit dem forcierten Ausbau der Explore-Aktivitäten in diesem Zusammenhang entstand in der Organisation auch ein neues Spannungsfeld – eine Kluft zwischen den alten Exploit-Bereichen und dem neuen Innovations-Spin-off –, welches die Führungskräfte im Vertrieb stark beschäftigte. Im Filialvertrieb der Sparkassengruppe zeigte der Zielkonflikt folgende Auswirkungen: »Permanent« kamen neue Apps für »George«, die jedoch in der Filiale nachbearbeitet werden mussten: Einerseits, um Kunden zu unterstützen in die digitale Banking-Welt einzusteigen und andererseits, weil einzelne Features nicht völlig perfekt liefen und nachbearbeitet werden mussten. Das bedeutete konkret, dass die Mitarbeitenden in der Filiale Zeit dafür verwenden mussten, die Kunden beim Onlinebanking über die »George«-App zu unterstützen. Auch wenn es nicht viele Anlässe waren, erzeugte das anfangs Unmut. Gleichzeitig wurden viele Prozesse online abwickelbar gemacht und interne Prozesse digitalisiert. Das führte dazu, dass viele neue Inhalte in kurzer Taktung auf die Mitarbeitenden einprasselten. Die daraus nachvollziehbar entstandene Empörung ergänzte den prinzipiellen Ärger darüber, dass die hoch gelobte Explore-Seite, also die Produktentwicklung rund um »George«, alle Aufmerksamkeit und Ressourcen zu bekommen schien, während auf Filialseite das Gefühl entstand, gläsern zu sein, sparen zu müssen und gleichzeitig ehrgeizige Ziele erreichen zu müssen. In dieser Emotion konnten die Mitarbeitenden gar nicht wahrnehmen, dass gleichzeitig auch viele Ressourcen für sie in den Filialen aufgebaut wurden, die Abwehr gegenüber der »bevorzugten« Explore-Seite rückte stark in den Vordergrund. Diese Stimmungslage ist typisch für das Spannungsfeld Explore und Exploit.

Ein weiteres Phänomen zeigte sich auch in den regionalen Sparkassen der Gruppe: Die starke Exploit-Orientierung prägte auch hier bislang den Alltag. Gesteuert über Vorgaben und sehr präzise Planungs- und Controllingschleifen wurde der Schwerpunkt lange Zeit klar auf Erreichung der Ziele, Optimierung und strikte Prozesse gelegt. Innovationen wurden üblicherweise im Leitinstitut vorangetrieben und dann in die Gruppe transferiert. Das heißt, dass in den ein-

zelen regionalen Instituten lange Zeit weniger Aufmerksamkeit darauf lag, die eigene Innovationskraft und -fähigkeit zu fördern: Innovative Zukunftslösungen wurden wenig aktiv betrieben, die Herausforderungen für Führung in ambidextren Kontexten waren ebenfalls lange kein Thema. In der vertieften Auseinandersetzung wurde aber schließlich klar: Auf Dauer kann man sich nicht auf die Impulse aus dem Leitinstitut verlassen, wenn man auch die eigene Zukunftsfähigkeit in den regionalen Märkten vorausschauend sichern möchte.

### 5.4.3 Unsere Rolle und unser Beratungsauftrag

In dieser Situation wurden wir als externe Beraterinnen und Berater angefragt, die Sparkassengruppe im Bereich Führung und Change Management an mehreren Stellen zu unterstützen. Als ersten Schritt organisierte die Vertriebssteuerung des Filialvertriebs mit uns Führungs-Workshops für das mittlere Management, die Filialdirektorinnen und -direktoren und in der Folge auch mit allen 100 Filialleiterinnen und Filialleitern, um

- ein genaueres Bild der konkreten Führungsherausforderungen zu bekommen,
- die Führungskräfte mit Führungstools für die neue digitalisierte Arbeitswelt auszustatten,
- einen Gestaltungsraum für die gemeinsame Bearbeitung dieser Herausforderungen anzubieten.

Nach dieser ersten Workshop-Runde im Filialvertrieb, in der eine Reihe von interessanten Lösungsansätze erarbeitet wurden (siehe weiter unten), wurde diese Initiative in die Sparkassen in den Bundesländern ausgerollt. Dort sollte sie in Zusammenarbeit mit dem jeweils regional verantwortlichen Personalmanagement und dem Sparkassenmanagement an die jeweiligen Gegebenheiten adaptiert werden.

Für diese zweite Rollout-Runde wollen wir hier beispielhaft die Maßnahmen in einer der regionalen Sparkassen beschreiben, wo eine besonders klar strukturierte Bearbeitung des Themas gelungen ist. Ziel war zunächst, den Führungskräften die Möglichkeit zu geben, sich mit den Auswirkungen der digitalen Transformation auf ihr Führungshandeln zu befassen. Dabei sollten wir die digitale Transformation als Gesamtphänomen beleuchten und im Sinne eines »Wake-up-Calls« die Führungskräfte auch für einen breiteren Blick über den Tellerrand der eigenen Branche hinweg sensibilisieren. Der Fokus sollte dabei darauf liegen, Digitalisierung im weiteren Sinne als gesamtgesellschaftliches Phänomen zu verstehen, das alle Bereiche unseres wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und persönlichen Lebens beeinflusst.<sup>60</sup> Es sollte also darum gehen, das eigene Geschäft, den eigenen Verantwortungsbereich und auch die eigene Haltung hierzu kritisch und konstruktiv zu reflektieren. Die Auseinandersetzung innerhalb der eigenen »Peer-Group« ermöglichte den Führungskräften ein gemeinsames Kalibrieren des Wis-

---

60 Die Studie »Redefining Leadership for a Digital Age« beschreibt »Hyperawareness« als erfolgskritisches Verhalten für Führungskräfte in besonders dynamischen und disruptiven Zeiten: Laufende Aufmerksamkeit auf technologische, politische und gesellschaftliche Entwicklungen mit Blick über den Tellerrand der eigenen Branche hinweg.



sensstandes und der individuellen Verfasstheit dazu. Basierend auf miteinander abgestimmten Hypothesen zur Zukunft entstand schrittweise eine gemeinsame Sprache. Anknüpfend daran widmeten wir uns vertiefend den Anforderungen an Führung in den anspruchsvollen Zeiten der digitalen Transformation mit den Ambidextrie-Phänomenen und Spannungsfeldern von Explore und Exploit.

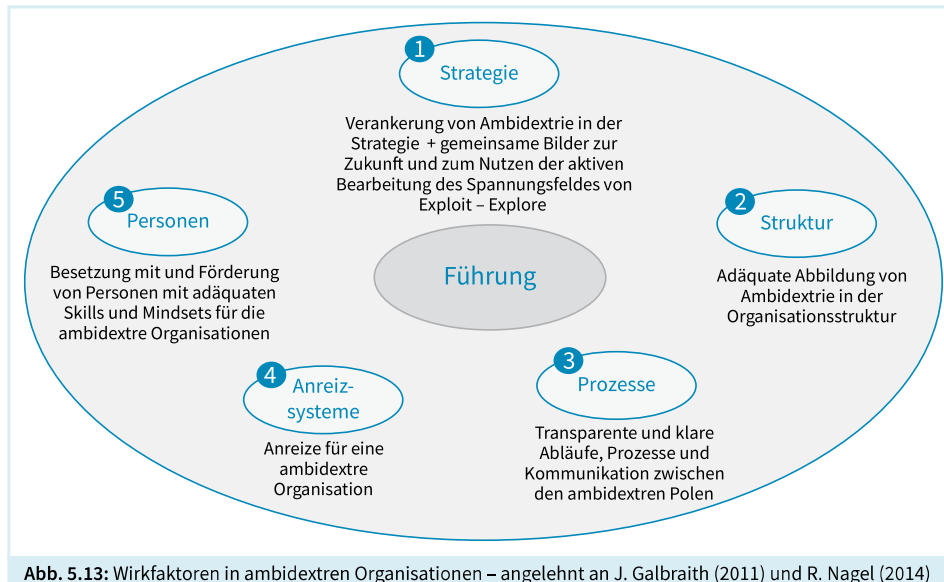
Nach einem Initialworkshop mit der Top-Führungsebene wurden die Workshops für alle Filialleiterinnen und Filialleiter in den zehn Regionen dieser regionalen Sparkasse ausgerollt. Insgesamt haben so rund 180 Führungskräfte die Workshops durchlaufen. Ergänzt wurde die Initiative durch eine zweite Workshop-Runde, in der wir den Schwerpunkt auf »Führen in der Veränderung« legten und den Führungskräften Tools und Werkzeuge für wirksames Führen in Veränderungssituationen an die Hand gaben. Über zwei Jahre haben wir so die Führungskräfte kontinuierlich begleitet.

Ergänzt wurde dieser Auftrag um zwei »Orchestrierungsanliegen«, die wir für die Bearbeitung des ambidextren Zielkonflikts für essenziell halten:

1. Es sollten eine vergemeinschaftete Führungslandkarte und ein gemeinsames Führungsverständnis sowie ein einheitliches Führungstoolset in der Sparkassengruppe erarbeitet werden. Ziel war, nicht nur die einzelnen Führungskräfte und Führungsteams in den Sparkassen zu unterstützen, sondern das gemeinsame Steuern der digitalen und ambidextren Herausforderungen aller führenden Kräfte zu unterstützen.
2. Wir sollten unsere Beratungsaktivitäten mit allen Initiativen, die an anderer Stelle im Organisationsverbund in ähnliche Richtung zielen, vernetzen.

### 5.4.4 Wirkfaktoren und Good Practices für ambidextre Führung

Unsere Beobachtungen und die über die Zeit der Kooperation entstandene interne Kenntnis der Organisation haben wir für diesen Beitrag um Interviews mit Schlüsselspielern aus der Sparkassengruppe angereichert. Die beobachteten Wirkungen und Wirkfaktoren haben wir mit den wesentlichen Grundmodellen des Organisationsdesigns und den Anforderungen ambidextre Organisationen verknüpft. Dabei sehen wir die fünf Dimensionen Strategie, Struktur, Prozesse, Anreizsysteme und Personen als Haupthebel, die aktiv von der Führung der Organisation oder eines Bereiches gestaltet werden (siehe Abbildung 5.13). Je nach gewählten Maßnahmen und Art der Umsetzung zeigen sich die Dimensionen Führung und Kultur in unterschiedlichen Ausprägungen und in unterschiedlicher Wirksamkeit. Das Modell kann praktisch als Leitfaden angewandt werden. Wir haben zu den einzelnen Wirkfaktoren relevante Fragen gesammelt, die für die Bearbeitung und Gestaltung der jeweiligen Dimension leitend sein können.



#### Wirkfaktor 1: Verankerung von Ambidextrie in der Strategie

Die Unternehmensstrategie gibt idealerweise einen Rahmen für die wesentlichen Ausrichtungen der Organisation vor. In der Strategie werden Festlegungen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Organisation getroffen. Dazu gehört ebenfalls auch ein klares Bekenntnis, sich dem Spannungsfeld von Exploit und Explore zu stellen und eine aktive Bearbeitung und Ausbalancierung voranzutreiben.

**Good Practice – bereichsübergreifende strategische Bearbeitung von Zukunftsfragen:** Ein Wirkfaktor zeigte sich im Betrieb der Sparkassengruppe, der im Unterschied zum meist einheitlichen Bereich Vertrieb sehr unterschiedliche Ausrichtungen hat: Controlling, Personal- und Rechtsabteilung haben, bezogen auf die digitale Transformation, sehr unterschiedliche Innovationsnotwendigkeiten. Die Lösung, die hier griff, hatte zwei Dimensionen: Einerseits die Betrachtung der Unterschiedlichkeit der Bereiche, andererseits den Blick auf eine strategische Zukunftsperspektive. Im Fokus standen folgende Fragen:

- Wo sehen wir uns in den nächsten Jahren?
- Welche Auswirkungen hat die strategische Ausrichtung der Bank auf uns?
- Wie betrifft uns die digitale Transformation?
- Wie kann Digitalisierung unsere Performance verbessern?
- Mit welchen Technologien müssen wir uns befassen – welche Erfahrungen und Innovationen gibt es dazu bereits im Haus?

Die Kombination der individuellen Betrachtung der Funktionslogik mit einem gesamthaften strategischen Fokus und einer guten Begleitung (an dieser Stelle war das die interne Einheit für Strategieberatung) machte den Erfolg aus. Sichtbar wurde hier auch, dass viele dieser Frage-

stellungen nur beantwortbar sind, wenn man sie interdisziplinär über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus bearbeitet. Gleichzeitig wurde im Zuge der Beschäftigung mit der digitalen Transformation und dem Spannungsfeld zwischen Explore und Exploit für den Führungskreis immer klarer, dass es eine eindeutige strategische Aussage dazu braucht.

**Fazit:** Klare strategische Botschaften zum Umgang mit Explore und Exploit sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ambidextre Organisationen. An dieser Stelle ist das Topmanagement gefordert, diese Überlegungen aktiv in die strategische Arbeit einfließen zu lassen.

Für Führungskräfte aller Ebenen gilt, dass sie eine strategiegeleitete Einschätzung benötigen beziehungsweise Ideen dazu entwickeln sollten, in welchem Ausmaß und an welcher Stelle die Logiken Exploit und Explore jeweils für die Zukunftssicherung des eigenen Bereiches nötig sind.

#### **Wirkfaktor 2: Innovationskraft strukturell verankern**

Um Innovationen zu ermöglichen, gilt es zunächst, Explore-Aktivitäten zu initiieren und mit ausreichend positiver Aufmerksamkeit sowie mit Ressourcen auszustatten. Meist müssen dafür strukturell weitgehend getrennte organisatorische Einheiten geschaffen werden. Während sich der eine Teil der Organisation um Explore-Aktivitäten kümmert, fokussiert der Rest der Organisation weiterhin auf Exploit-Aktivitäten (vgl. »Structural Ambidexterity« bei O'Reilly/Tushman 2016). Durch die strukturelle Trennung sollen für jeden Modus die besten Rahmenbedingungen geschaffen und die widersprüchlichen Logiken auseinandergehalten werden. An dieser Sollbruchstelle entscheidet sich, ob Ambidextrie gelingt oder nicht. Die Praxis zeigt, dass eine solche »Beidhändigkeit« nur dann erfolgreich sein kann, wenn im Spannungsfeld zwischen Trennung und Koppelung dieser Einheiten sehr zielstrebig geführt wird und der Informationsfluss gelingt (siehe dazu Wirkfaktor Prozesse). Bei der Sparkassengruppe wurde die Explore-Seite mit starkem Innovationsfokus vor allem im Spin-off »George« sowie in der nachgelagerten Produktentwicklung angesiedelt.

**Good Practice – neue Rollen schaffen:** Über die Rekrutierung neuer digitalaffiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie über die Förderung ausgewählter Kolleginnen und Kollegen in ihren digitalen Kompetenzen wurden neue fruchtbare Konstellationen geschaffen. Meist jüngere Filialmitarbeitende wurden als sogenannte »Innovationsbotschafter« zusätzlich geschult mit besonderen Aufgaben, zum Beispiel Unterstützung in den Filialen in digitalen Fragen, Sammlung von Anfragen und Problemen in den Filialen etc. betraut und in dieser Rolle unterstützt und gestärkt. Das hatte Effekte in zwei Richtungen:

- Erstens eine direkte Stärkung der digitalen Kompetenz an der Kundenschnittstelle in der Filiale, ein offenes Setting für gemeinsames Lernen (angelehnt an der Idee des »Reverse Mentoring«, bei dem erfahrene Mitarbeitende von jüngeren lernen).
- Zweitens die Möglichkeit, filialübergreifend durch die Gruppe der Innovationsbotschafterinnen und -botschafter schnell und kundenorientiert die größten »Pain Points« aus den MVPs zu bearbeiten und auf dieser Basis zeitnah konstruktive Rückmeldungen zum jeweiligen Entwicklungsstand an die agilen Entwicklungsteams geben zu können.

**Fazit:** Bewusste Überlegungen zur strukturellen Umsetzung beziehungsweise zur adäquaten Verankerung von Exploit und Explore sowie die ständige Aufmerksamkeit auf das Spannungsfeld erhöhen die Chance, dass sich die Explore-Aktivitäten entwickeln können, ohne gleich von den Exploit-Kräften attackiert zu werden. Weiter empfehlen sich ein laufendes Monitoring der Strukturen und ein allfälliges Nachsteuern. Essenziell ist also eine kluge strukturelle Verbindung über Organisationseinheiten, Rollen oder Verantwortungen zwischen den Innovationsaktivitäten der Explore-Einheiten und dem Tagesgeschäft der Exploit-Einheiten.

### Wirkfaktor 3: Explore- und Exploit-Einheiten durch Prozesse verkoppeln

Neben der strukturellen Etablierung der Explore-Einheiten braucht es explizite Prozesse, welche die Koppelung an die Exploit-Einheiten unterstützen. Fehlen klare Prozesse, ist die Chance deutlich reduziert, dass Ambidextrie nachhaltig gelingt. Solche Prozesse dienen dazu, Informationen zu den Inhalten und strategischen Ideen der Innovationen beobachtbar und nutzbar zu machen. Umgekehrt geht es auch darum, dass Innovationsideen aus den Exploit- in den Explore-Einheiten weiterentwickelt und getestet werden. Ein weiterer wesentlicher Teil solcher Prozesse ist es, Transparenz über die Entscheidungsfindung herzustellen: Wer entscheidet was wann und warum? Diese Koppelung braucht umso stärkere und klarere Impulse, je fremder die Innovationseinheit ist. So ist ein zugekauftes Start-up in der Regel weniger gut in die Unternehmensprozesse integriert als ein Spin-off aus dem eigenen Haus, ebenso wie ein Innovationslab im Unternehmen meist näher ist als eine Kooperation mit einer Universität. Diese Kluft verstärkt sich darüber hinaus aufgrund der naturgemäß starken Exploit-Orientierung eines Bank- und Finanzinstituts, dem der Regulator beziehungsweise die Finanzmarktaufsicht ein strenges Korsett vorgibt und das über Jahrzehnte eine stark zahlenorientierte Steuerung praktizierte.

In unseren Interviews zeigte sich, dass aus der Perspektive von Prozessen wenig vorgesehen war, dass dieses Manko aber durch Aktivitäten von einzelnen Personen und Personengruppen gut kompensiert wurde (siehe weiter unten bei Wirkfaktor 5 Personen).

**Good Practice – Feedbackloop zwischen Markt und Innovationsabteilung:** Um eine raschere und deutlichere Abstimmung zu den Resonanzen auf die diversen Features von »George« im Markt herzustellen, sollte ein ursprünglich als Beschwerdetool gebautes System zum Feedbacktool umgebaut werden. Ziel war:

- Die Rückmeldungen der Kunden, die ja in den Filialen sichtbar wurden, rasch an die Produktentwicklung weiterzugeben. Wichtig war, dass es sowohl um positive (Was finden die Kunden richtig gut und was funktioniert auch leicht und userfreundlich?) als auch negative Rückmeldungen ging.
- Gleichzeitig sollte dieses gebündelte Feedback auch für die Mitarbeitenden in den Filialen sichtbar werden, sodass diese feststellen konnten, ob ihre Beobachtung eine Einzelmeinung oder ein Trend war.

**Fazit:** Gerade in Organisationen mit starker Exploit-Prägung braucht die Prozesskopplung hohe Aufmerksamkeit und immer wieder aktive Beobachtung der Kommunikationsmuster und -rhythmen durch alle beteiligten Führungskräfte.

**Wirkfaktor 4: Anreizsysteme bei neuen Rollen und Aufgaben anpassen**

Die Anpassung der Anreizsysteme wird häufig vernachlässigt, bietet aber einen wirksamen Hebel zur Steuerung der Energie und des Einsatzes der Führungskräfte.

**Good Practice – Aufgabenprofil und Steuerungssystem:** Eine gute Lösung auf der Ebene der Anreizsysteme wurde in der ersten Workshop-Runde im Filialvertrieb gefunden: So wurde unter anderem das Aufgabenprofil der Führungskräfte mit Blick auf die Herausforderungen der Ambidextrie überarbeitet. Die Relevanz der Führungsaktivitäten zur ambidextren Koppelung wurde explizit beschrieben und das aktive Zusammenspiel mit den Innovationsabteilungen als neue Aufgabe aufgenommen. Auch das Steuerungssystem wurde diesbezüglich leicht angepasst, sodass die zusätzlichen initiierten qualitativen Führungsaktivitäten Raum bekamen.

**Fazit:** Abseits vom individuellen Engagement einzelner Personen richtet sich die kollektive Aufmerksamkeit üblicherweise dorthin, »wo die Karotte hängt«. Insofern macht es Sinn, hier die erwünschten Ziele mit den Anreizsystemen zu synchronisieren.

**Wirkfaktor 5: Engagierte Personen als Promotoren und Promotorinnen stärken**

Der große Erfolg des Internetbanking-Verfahrens »George« am Markt führte zu einer raschen sichtbaren Bestätigung der Explore-Idee in der Organisation. Die individuelle Überzeugung und Energie einzelner Promotorinnen und Promotoren leistete einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen des Projektes.

**Good Practice – engagierte Personen füllen Prozesslücken:** Organisatorische Lücken (in den anderen Wirkfaktoren) wurden durch hohes individuelles Engagement ausgeglichen. Auch wenn strukturell oder prozessual noch nicht alles ganz perfekt aufgesetzt war, fanden sich engagierte Einzelpersonen, die »die Sache zu ihrer eigenen machten« und viel Zeit und Energie in die Umsetzung investierten – ohne unmittelbaren Ausgleich. In vielen Fällen waren es Personen, die schon viel Erfahrung in der Organisation hatten, gut vernetzt waren und unerschrocken genug, sich auch über eine lang eingeführte Unternehmenspraxis hinwegzusetzen.

**Good Practice – Personen als Übersetzer:** Es zeigte sich darüber hinaus deutlich, dass die Übersetzungsaktivitäten von Beschäftigten aus der Vertriebssteuerung ein Schlüsselfaktor des Erfolges waren. Die Verzahnung zwischen Explore und Exploit nahm Fahrt auf, als sich die Vertriebssteuerung, die ja aufseiten des Vertriebes angesiedelt war, der Aufgabe annahm und

nicht mehr eine nachgelagerte Einheit aus der Innovationsseite. Die Vertriebssteuerung initiierte eine Reihe von Aktivitäten, um den Nutzen von »George« für die Mitarbeitenden des Vertriebs nachvollziehbar zu machen.

- Den sichtbaren Markterfolg von »George« übersetzte sie in Stunden an Zeitersparnis für die Mitarbeitenden in den Filialen.
- Sie informierte regelmäßig, wie sich die Veränderungen bei »George« auf den Vertrieb auswirken werden.
- Sie nutzte sich selbst als Informationspuffer und verpackte die Informationen in virtuelle und direkte Info-Formate.

Mit dieser nachhaltigen, wiederkehrenden, engagierten und neutralen Übersetzungsleistung – getragen von der inneren Haltung, dass sowohl Explore (Produktentwicklung) als auch Exploit (Filialvertrieb) seine Berechtigung hat und dass wechselseitige Wertschätzung und Anerkennung der widersprüchlichen Pole unerlässlich ist für konstruktive Kooperation, gelang auch das Zusammenspiel der internen Vertriebssteuerung mit uns als externer Beratung sehr gut: Sie öffnete den Raum für unsere externen Impulse und wir stärkten die Vertriebssteuerung in ihrer Übersetzerrolle.

**Good Practice – Personen als Orchestrierende:** Eine weitere Good Practice entstand in der Weiterentwicklung der digitalen Grundausbildung für die gesamte Sparkassengruppe: Eine Gruppe von Verantwortlichen im Bereich der Ausbildung und Qualifizierung – Personalverantwortliche und Organisationsentwicklungsabteilungen, die Sparkassenakademie, Vertriebssteuerung sowie Vertreter der einzelnen großen Sparkassen – identifizierten gemeinsam die fehlende Gesamtausrichtung als Problem, und zwar mit Blick auf die Qualifizierung für »George« und mit Blick auf die Herausforderungen der digitalen Transformation insgesamt. Diese Verantwortlichen taten sich zusammen und ermächtigten sich, die gesamte Weiterbildung zum Thema digitale Kompetenzen miteinander zu orchestrieren. Sie nutzten dafür das gute interne Netzwerk, verstanden die Bank als »interconnected system«, dachten interdisziplinär und überzeugten einander sowie weitere Stakeholder von der Relevanz eines konzertierten Vorgehens. Der Nachteil, dass jede Entscheidung in dieser letztlich informellen Projektgruppe durch wechselseitige Überzeugung getroffen werden musste, wurde auch als Vorteil beschrieben. Durch die intensive Auseinandersetzung entstand eine gemeinsame Landkarte und die nicht hierarchische Verflechtung ermöglichte eine Diskussion auf Augenhöhe. Der Erfolg des so entstandenen digitalen Bildungsprogramms lag nicht nur in seiner inhaltlichen Qualität – es hat mehrere Education-Awards gewonnen –, das abgestimmte Gesamtwerk erzeugte in der Bank auch ein Gefühl der Kohärenz und der gemeinsamen Ausrichtung.

**Fazit:** Gerade in Organisationen, die am Anfang ihrer Beschäftigung mit Ambidextrie stehen, hängt viel am individuellen Engagement von Schlüsselspielern. Solange die anderen Wirkfelder noch nicht strukturiert in Bezug auf Ambidextrie bearbeitet werden, lohnt es sich, solche

übersetzenden und orchestrierenden Menschen aktiv einzubeziehen, zu unterstützen und deren Erfolge sichtbar zu machen. Diese Personen werden zu Ambidextrie-Botschaftern in der Organisation und leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, das Spannungsfeld zwischen Exploit und Explore auszugleichen.

#### **Wirkfaktor 6: Eine ambidextre Unternehmenskultur fördern**

Das Hauptrisiko im Ambidextrie-Zielkonflikt entsteht aus einer Dynamik des gegenseitigen Nichtverstehens und Abwertens. Dies droht die gesamte Organisation in ihrer Innovationskraft und Effizienz zu lähmen. Die positive Aufmerksamkeit des Topmanagements auf Explore-Einheiten erzeugt den Eindruck, dass die Exploit-Bereiche zum »absterbenden«, alten Teil gehören, während die Zukunft des Unternehmens in den Explore-Einheiten stattfindet. Dies führt oft zu einer intensiv erlebten Ungerechtigkeit. Man hört dann auf den Gängen: *»Wir werden eng geführt, müssen performen, haben den Kostendruck und zahlen dafür die Party für die fancy Büros und unausgegorenen Ideen der anderen.«* Die Explore-Einheiten wiederum inszenieren sich als *»moderne, innovative Zukunft – die über die neuen Zeiten schon alles weiß«*. Damit deklassieren sie implizit und explizit die restliche Organisation als *»Dinosaurier, die bald aussterben werden«*. Damit ist auch schon der Weg in eine wechselseitige Abwertungskultur vorgezeichnet. Während sich die Exploit-Einheiten darüber empören, *»was sich die Kollegen im Kindergarten-Inno-lab ausgedacht haben«*, beschwerten sich die Innovationsabteilungen darüber, dass ihre Ideen und Kommunikationsveranstaltungen nicht angenommen oder sogar abgewehrt werden.

Diese wechselseitigen Abwertungen verhindern, dass Innovationen aus einer Explore-Einheit in ein lukratives Geschäft umgewandelt werden können. Gleichzeitig können die als überheblich erlebten Innovationseinheiten nicht auf Innovationsanregungen aus den Exploit-Abteilungen zurückgreifen. Das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit wird damit auf beiden Seiten geschwächt und die Befürchtung *»mit denen kann das ja nichts werden«* wird Realität. Organisationen werden dadurch nicht nur langsamer, sondern teilweise auch noch gefährlich innovationsarm. Die oft hohen Investitionen in die Explore-Einheiten gehen damit ins Leere. Das Gesamtunternehmen erleidet nicht nur hinsichtlich seiner Zukunftsfähigkeit Schaden, auch Zuversicht und Sinnstiftung erodieren.

**Good Practice – Führungskräfte als Vorbilder für ambidextres Denken:** Die beschriebenen Dynamiken tauchen in ambidextren Kontexten automatisch auf. Zuerst vielleicht nur über den Flurfunk und im informellen Gespräch, später auch direkter und unverblümter. Wenn Führungskräfte früh genug darauf reagieren, die Schmerzpunkte beider Seiten anerkennen und gleichzeitig ihre Erwartungen und strategischen Ziele klar machen, übernehmen sie damit eine wichtige Vorbildfunktion und eine wesentliche Rolle in der Balancierung des Spannungsfelds. Dort wo sich Führungskräfte der Sparkassengruppe dieser Herausforderung bewusst und aktiv stellten, wurde gut sichtbar, wie die wechselseitige Abwertung deutlich eingedämmt wurde.

**Fazit:** Kultur lässt sich auch in diesem Fall nicht direkt beeinflussen. Alle bereits zuvor beschriebenen Wirkfaktoren erzeugen die Kultur einer Organisation. Einmal mehr ist wesentlicher Erfolgsfaktor, welches Narrativ alle führenden Kräfte in der Organisation erzählen und wie sie auf aufkeimende gegenseitige Abwertungen reagieren. Führung hat im Organisationsalltag einen besonders kulturbildenden Einfluss, über die eigene Haltung den ambidextren Zielkonflikt anzuerkennen, über laufendes konstruktives Feedback zu dysfunktionalen Aktivitäten und über aktive Förderung hilfreicher Verhaltensweisen.

#### **Wirkfaktor 7: Ambidextre Führung verstehen, monitoren und nachhaltig gestalten**

Führung hat eine Schlüsselrolle im Spannungsfeld der Ambidextrie. Ohne aktive Führung neigt die Dynamik in diesem Spannungsfeld dazu, dass sich die Repräsentanten beider Pole in wechselseitigen Abwertungen empören und in der Folge die Innovationskraft sinkt. Aufgabe von Führung ist die laufende aktive Bearbeitung und Steuerung der fünf Wirkfaktoren in einer für die Organisation passenden Art und Weise. Dies setzt einerseits Wissen um die Dynamik von Ambidextrie und andererseits ein entsprechendes Mindset voraus.

Die oben beschriebenen intensiven Qualifizierungsmaßnahmen zur »digitalen Grundausbildung« beinhalteten nicht nur technische Schulungen und Fitness im Umgang mit den verschiedenen digitalen Technologien, sondern fokussierten auch die Ebene der eigenen Haltung und des eigenen Mindset. Die Führungskräfte bekamen in den beschriebenen Workshops Führungstools an die Hand, um im Exploit-Explore-Spannungsfeld konstruktiv handeln zu können. Aus diesen Führungsworkshops lassen sich folgende Wirkfaktoren beschreiben.

**Good Practice – Verstehen des ambidextren Spannungsfelds:** Das Aufzeigen des Spannungsfelds zwischen Explore und Exploit schafft Bewusstsein, dass die (subjektiv) erlebten Ungerechtigkeiten Teil eines immanenten Widerspruchs bzw. Zielkonflikts sind, der einer typischen Dynamik folgt. Das Verstehen, dass die konstruktive Bearbeitung dieses besonderen Zielkonflikts der Schlüssel zum Erfolg und damit zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit ist, löste fast immer ein Gefühl der Entlastung und einen starken Handlungsimpuls für konstruktive Maßnahmen aus. Wenn nun – wie hier bei der Sparkassengruppe – alle Führungskräfte einer Einheit dasselbe Vokabular und Modell nutzen, um über die Herausforderungen der Digitalisierung und den Umgang mit »George« zu sprechen, erwies sich das als hilfreicher Haltegriff in dieser komplexen Welt. Dieses Phänomen beschränkt sich nicht nur auf die Sparkassengruppe. Wir erleben dies in vielen anderen Unternehmen, insbesondere in den Dienstleistungsbranchen. In den Führungsworkshops stellten wir noch weitere Führungstools zur Verfügung, um erfolgreich in digitalen Zeiten zu führen, doch die Spannung zwischen Exploit und Explore war das zentrale Erkenntnisfeld für die Führungskräfte.

**Good Practice – gemeinsames Steuern aller führenden Kräfte:** Die Herausforderungen und Zumutungen des ambidextren Zielkonflikts lassen sich nur im Zusammenspiel der Führungskräfte miteinander lösen. Daher sind ein zentraler Stellhebel, gemeinsame Bilder und eine



gemeinsame Sprache zu den Ambidextrie-Phänomenen herzustellen und gemeinsam getragene Maßnahmen zu ergreifen. Eine gemeinsame Beschäftigung im Führungsworkshop sowie die bewusste Entscheidung, eine einheitliche Führungssprache zu entwickeln, leisteten dazu einen wesentlichen Beitrag.

**Good Practice – als Führungsteam das ambidextre Spannungsfeld monitoren:** Die Diskussion der Filialdirektoren und -direktorinnen zur Dynamik im Spannungsfeld zwischen Exploit und Explore und zu ihrer eigenen Rolle darin haben wir in einem Monitor zusammengefasst (siehe Abbildung 5.14). Ziel war es, die relevanten Kriterien der Verbesserung bezüglich dieser Dynamiken systematisch zu beobachten, zu erfassen, zu beobachten und transparent für die gemeinsame Auseinandersetzung zu machen.



Zum Einsatz kam dieser Monitor nicht nur im oberen Führungsteam der Filialen, sondern auch auf der nächsten Ebene der Filialleiter und Filialleiterinnen. Durch die regelmäßige Befassung mit dem Thema und der mithilfe dieses Instruments angestoßenen Diskussionen haben sich das Bewusstsein und die Fähigkeit zur ambidextren Führung aus unserer Sicht deutlich gesteigert.

Die Monitor Dimensionen 1 und 2 beziehen sich auf die Orientierung des Einzelnen und auf das Big Picture. Hier ging es darum, die Strategie und die Innovationspläne zu kennen und für die Mitarbeitenden nachvollziehbar zu machen. Wozu dienen die unterschiedlichen Initiativen? Auf welche unserer Beiträge sind sie eine Antwort? Die Antworten auf diese Fragen ermögli-

chen eine Einordnung, wozu und an welchen Stellen Explore- und Exploit-Aktivitäten für die Zukunftssicherung notwendig sind.

Die Monitordimensionen 3, 4 und 5 beziehen sich auf die Kommunikation von neuen Produktentwicklungen: Da neue Features gefühlt häufig – insbesondere vom Topmanagement – groß angekündigt, die Termine dann jedoch immer wieder verschoben wurden, einigten sich die Führungskräfte darauf, zukünftig kein Öl mehr ins Feuer zu gießen und einander dabei emotional zu unterstützen. Dazu diente auch die Dimension 4, in der die Führungskräfte vereinbarten, sich wechselseitig über die Entwicklungsroadmap regelmäßig zu informieren und sich miteinander abzustimmen, wann und in welcher Weise sie ihre nächste Führungsebene und die Mitarbeitenden über den bevorstehenden Launch eines neuen Features oder einer neuen Applikation informieren werden (Punkt 5). Diese neue Abgestimmtheit war in der nächsten Führungsebene der Filialdirektorinnen und Filialdirektoren in den Workshops sofort spürbar und trug wesentlich zur Verbesserung der Stimmung bei. Diese Wirkung wurde auch von den Filialdirektorinnen und -direktoren als zentraler Hebel zum Verändern der Abwertungskultur zwischen Explore und Exploit beschrieben.

Die Monitordimensionen 7 und 8 beziehen sich auf die Verbesserung der Zusammenarbeit von Betrieb – vor allem mit Blick auf digitalisierte Prozesse – und Produktentwicklung. Die Filialdirektionen nahmen sich vor, Zeit und Aufmerksamkeit zu investieren, damit die erarbeiteten Produktlösungen die Erfordernisse des Vertriebs und der erlebten Marktresonanzen einzelner Features berücksichtigen konnten. Letztlich verpflichtete sich damit der Exploit-orientierte Vertrieb, sich mit den Explore-Einheiten zu verkoppeln.

**Fazit:** Die unerlässliche und zentrale Rolle von Führung für das Gelingen des Zusammenspiels von Explore und Exploit wurde bereits in allen beschriebenen Dimensionen sichtbar und so leisteten die verschiedenen Aktivitäten und Interventionen auf allen Führungsebenen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von Ambidextrie in der Organisation. Wesentlich dafür war auch die enge, offene und konstruktive Kooperation zwischen internen Experten und Expertinnen sowie externen Beraterinnen und Beratern. Durch diese Bündelung der Kräfte konnten wir viele verschiedene Beobachtungen zu den Wirkungen unserer Begleitung zusammenführen und bei Bedarf rasch nachsteuern. Dieses Zusammenspiel war gleichzeitig Vorbild für die Führungskräfte, die ein funktions- und disziplinenübergreifendes iteratives Miteinander-Steuern erlebten.

#### 5.4.5 Conclusio

Für uns war das Projekt als begleitende Beraterinnen und Berater besonders spannend, weil es uns die Möglichkeit bot, hautnah auf dem Weg zu mehr Ambidextrie dabei zu sein und eine Organisation zu unterstützen, die sich in ihrer Grundnatur über Jahrzehnte stark an der Exploit-Logik orientiert hat, sich aber zu einem frühen Zeitpunkt vorausschauend und bewusst zu mehr Explore verpflichtet hat. Wir können auf viele gelungene, wirksame Schritte und nachahmenswerte Interventionen zurückschauen. Gleichzeitig gibt es auch ein paar Aspekte, die aus unserer Sicht darüber hinaus nützlich gewesen wären und anderen Organisationen als Anregung dienen könnten.

##### **Die ambidextren Leistungen einzelner Akteure anerkennen**

Wenn das Topmanagement in Organisationen wenig Aufmerksamkeit der Verzahnung von Explore- und Exploit-Einheiten widmet, kommt einzelnen engagierten Vorreiterinnen und Vorreitern im Unternehmen eine bedeutende Rolle zu. Indem man deren Aktivitäten als Übersetzer und Orchestrierende sichtbar macht, können die bereits vorhandene Ambidextrie-Potenziale besser genutzt werden.

##### **Nachhaltigkeit im Festigen der ambidextren Fitness**

Nach den ersten Aufregungen und Irritationen rückten bald andere, neue Themen ins Zentrum der operativen Aufmerksamkeit. In der Folge wurden die erarbeiteten Routinen im ambidextren Zusammenspiel wenig gefestigt und die erreichten Erfolge wenig explizit sichtbar gemacht. Hier gibt man wertvolle Potenziale auf, denn die digitale Transformation wird weiterhin viel Innovationskraft und Optimierung zugleich erfordern.



# Radikale Beschleunigung

## Design einer disziplinübergreifenden Innovationszelle

Chris Eberl, Alexander Schmidt, Wiebke Beckmann und Heike Koos

*Wie muss eine Innovationszelle designed und an die bestehende Organisationsstruktur gekoppelt sein, damit ein Material- und Produktentwicklungsprozess radikal beschleunigt werden kann? Der Beitrag stellt ein Beispiel für eine gelungene Organisationsentwicklung vor: Eine Innovationszelle für die Produktentwicklung mit programmierbaren Materialien, die es schafft, die Expertise mehrerer Fraunhofer-Forschungsinstitute, Industriepartner und Drittmittelgeber in effizienter Art und Weise zu bündeln und rasch marktfähige Produkte zu entwickeln.*

Derzeit liegen typische Entwicklungszeiten für neue Materialien (von der Idee bis zum Produkt) bei durchschnittlich 20 Jahren. Die hier skizzierte Innovationszelle ist u. a. mit dem Ziel angetreten, solche Innovationszyklen auf fünf Jahre zu reduzieren. Um dies nur annähernd zu erreichen, ist es notwendig, bisher serielle Forschungsprozesse klug zu parallelisieren, beste Rahmenbedingungen für Exploration zu schaffen (O'Reilly III, Charles A.; Tushman, 2016) und gleichzeitig eine enge Kopplung an die bereits vorhandenen Ressourcen (Infrastruktur, Personal, Kompetenzen, etc.) der Stammorganisation herzustellen.

Die Führungskräfte der Innovationszelle, unterstützt durch interne/externe Beratung, hatten im Rahmen dieses Projektes die Möglichkeit, für einen der sechs «Cluster of Excellence» der Fraunhofer-Gesellschaft eine neue Organisationsstruktur zu designen und die Kopplungsprozesse zur Stammorganisation betreffend Zugriff auf Ressourcen, Personalgewinnung, Onboarding und der Zuweisung finanzieller Mittel neu zu gestalten.

Wir sehen die Schaffung von anlassbezogenen und themenorientierten Innovationszellen als überlebenswichtige Fähigkeit für alle (produzierenden) Branchen mit Innovationsanspruch.

In diesem Artikel skizzieren wir drei Jahre Aufbauarbeit des Clusters für programmierbare Materialien (CPM: Fraunhofer Cluster of Excellence for Programmable Materials) und seine erfolgreiche Kopplung an die Stammorganisation (Fraunhofer-Gesellschaft) sowie an die entsprechenden Kundenwelten.

### Organisationale Anforderungen an die Innovationszelle

Aus den oben skizzierten Randbedingungen müssen für die Organisation und Führung der Innovationszelle ganz konkrete Anforderungen abgeleitet werden.

- Die Organisation muss durchlässig sein:
  - Über den Zeitverlauf der Innovation kooperieren unterschiedliche Expert\*innen in den Entwicklungsteams: Anfangs arbeiten Materialwissenschaftler\*innen, Chemiker\*innen und Mathematiker\*innen im Team, später kommen Produktdesigner\*innen, Fertigungsspezialist\*innen und Prozesstechnolog\*innen von intern oder aus der Industrie dazu.
  - Die Organisation muss also die enge Zusammenarbeit von Mitarbeitenden der Fraunhofer-Gesellschaft und der Industrie niederschwellig ermöglichen.
- Es erfordert entsprechende Mechanismen, um die Teams agil und bedarfsorientiert für gewisse Phasen themenspezifisch zusammenzustellen.
- Neben der Materialinnovation wird eine Führung benötigt, die das Augenmerk ganz klar auf die Verwertung der Innovationen legt. Dabei geht es um zentrale Fragen wie z. B.:
  - Wer hat die Nutzungsrechte für die Innovation und wie werden diese monetär bewertet?
  - Welche Nutzungsrechte verbleiben in der Innovationszelle?
  - Welche Nutzungsrechte bleiben an den Instituten, die die Expert\*innen entsenden?
  - Welche Nutzungsrechte erhalten die Industriepartner und zu welchen Konditionen?
- Die Innovationszelle muss eine niederschwellige Transformation der Innovation auf andere Märkte ermöglichen.
- Es wird ein rascher Zugriff auf Ressourcen außerhalb der Innovationszelle benötigt. Dies können Labore oder Werkzeuge wie z. B. Datenbanken und Simulationen zu Materialien sein, die in der Stammorganisation (die unterschiedlichen Institute der Fraunhofer-Gesellschaft) angesiedelt sind.

## Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Die Innovationszelle wurde innerhalb einer Expertenorganisation der angewandten Wissenschaft etabliert. Unsere Expert\*innen sind an mehreren Standorten, in teilweise am Markt konkurrierenden Instituten, in ganz Deutschland verteilt. Um die verschiedenen fachlichen Kompetenzen und komplexen Abhängigkeiten abzudecken, müssen etwa 100 Expert\*innen aus 18 verschiedenen Standorten effektiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Virtuelle Zusammenarbeit steht im Vordergrund. Dabei sollen die Expert\*innen und die entsprechenden Teams ihre organisationale Heimat in den jeweiligen Instituten an den Standorten behalten, um den Zugriff auf Infrastruktur-Ressourcen und Teamressourcen zu garantieren und beste Voraussetzungen für die Kopplung zwischen Stammhaus und Innovationszelle strukturell zu sichern.

Aus unserer Sicht ist es eine große Herausforderung für die Innovationszelle, dass sie wachstumsfähig und skalierbar ist. In den letzten drei Jahren hat die Innovationszelle ein Wachstum von 30 auf 100 Mitarbeitende verzeichnet. Je größer die Organisation wird und je lockerer die Mitarbeitenden in die Innovationszelle eingebunden sind (etwa durch einen geringen Anteil in der Mitarbeit), desto schwieriger wird es jedoch, den Teamspirit erlebbar zu machen und alle Mitarbeitenden entsprechend in die Innovationszelle einzubinden.

Das Organisationsdesign darf also keine Grenze für weiteres Wachstum darstellen. Die größten Herausforderungen in Hinblick auf Skalierbarkeit sind u. a.:

- das Onboarding neuer Mitarbeitenden in Hinblick auf agiles Arbeiten, Eigenverantwortung, Zusammenbeitskultur
- das fachliche Onboarding zum Thema der Programmierbaren Materialien
- der Aufbau und die laufende Pflege des Teamspirits, insbesondere in Hinblick auf Offenheit und Vertrauen
- das gemeinsame Erarbeiten eines Zielbildes
- die thematische Vernetzung zwischen den Expert\*innen

In der hier beschriebenen Innovationszelle ist die thematische Differenzierung der Expert\*innen deutlich größer als in vielen anderen Innovationsteams. Materialwissenschaftler\*innen, Mathematiker\*innen, Prozesstechnolog\*innen oder auch Produktdesigner\*innen müssen hier eng zusammenarbeiten, um die angestrebte Innovationsgeschwindigkeit erreichen zu können.

Als leitende Ansprüche an diese Innovationszelle wurden identifiziert:

- Wir integrieren, was integrierbar ist.
- Wir bauen die Spanne an Disziplinen so weit als möglich und geben der Zusammenarbeit höchste Bedeutung.
- Wir rekrutieren Expert\*innen themen- und anlassbezogen und pausieren die Zusammenarbeit nach erbrachter Leistung.
- Die starke Vision gibt uns Orientierung und ist Basis für unsere Zusammenarbeit.

## Zur Bedeutung von Materialinnovationen

Vorweg sollen die Besonderheiten bei der Materialentwicklung beschrieben werden. Diese haben einen Einfluss auf die Organisationsentwicklung der hier beschriebenen Innovationszelle.

Nahezu 70 Prozent aller Innovationen hängen direkt oder indirekt mit neuartigen Materialien zusammen. Materialien sind in vielen Kontexten ein limitierendes Element betreffend Gewicht, Belastbarkeit, Temperaturstabilität oder Nachhaltigkeit. Darüber hinaus liegen die Materialkosten in vielen Herstellungsprozessen bei ca. 60 Prozent der Gesamtkosten und sind zentraler Stellhebel für Kosteneinsparungen. Die Herausforderung ist, dass bei der Einführung neuartiger Materialien typischerweise die komplette Wertschöpfungskette betroffen ist. Somit sind Materialinnovationen nur dann erfolgreich, wenn alle Disziplinen entlang der Wertschöpfungskette klug zusammenarbeiten – von Materialwissenschaftler\*innen bis zu Produktdesigner\*innen und Fertigungsverantwortlichen. Der globale Wettbewerb um Materialinnovationen ist längst gestartet. Programmierbare Materialien haben hier ein besonderes Zukunftspotenzial. Ihre Eigenschaften sind kontextspezifisch anpassbar und in der Anwendung reversibel veränderlich. Dadurch können sie Systemfunktionen ersetzen.

### Beispiele für «Programmierbare Materialien»

Ein Beispiel aus dem Bereich der Dämpfung: Wie müssen Materialien designed sein, damit die Dämpfungseigenschaften unabhängig von der Temperatur stabil sind?

- Beispielsweise braucht die Automobilbranche temperaturunabhängige Dämpfungssysteme in einem Temperaturbereich von -40 bis 150 Grad Celsius und eine Belastbarkeit von mehreren hundert Kilogramm. Die Materialentwicklung kann beginnen. Sobald das Programmierbare Material ein technology readiness level (TRL) von 4 oder 5 erreicht hat, geht es darum, diese Erkenntnisse auf verschiedene Märkte zu übertragen.
- Werden solche Materialien mit temperaturunabhängigen Dämpfungseigenschaften in Flugzeuge eingebaut, so müssen Temperaturbereiche von -100 bis 200 Grad Celsius und eine Belastbarkeit von mehreren Tonnen abgedeckt werden - Geld spielt eine deutlich geringere Rolle als im Automobilbereich, während die Bedingungen für die Zuverlässigkeit wesentlich höher sind.
- Geht es um den Transfer auf E-Bikes, so geht es um Temperaturbereiche von -10 bis 80 Grad Celsius – allerdings dürfen die Materialien nur wenige Cent kosten.

Zu Beginn einer solchen Innovation werden zügig erste Ansätze entwickelt, hier spricht man von TRL 1 (auf dem 9-stufigen **Technology Readiness Level** der NASA oder der EU). Mit der Entwicklung von Prototypen, die im Labor schon die ersten Tests bestehen, wird TRL 4 oder 5 erreicht. Hier findet dann die Transition in das industrielle Umfeld statt, wo es bis zur Marktreife TRL 9 weiterentwickelt wird.

- Der Konsens über die Ziele ist Motor für die Entwicklung.
- Wir schaffen Freiräume, damit neuartige Lösungen entwickelt werden können.

### Entwicklung und Merkmale des Organisationsdesigns

Mit Hilfe des von osb-i mehrfach erprobten Vorgehensmodells zur Einwicklung von Organisationsdesigns (siehe Nagel, 2014) wurde das Organisationsdesign aufgesetzt und während der vergangenen drei Jahre stets weiterentwickelt. Im Projektüberblick (Abbildung 1) sind die wesentlichen Schritte und die Geschwindigkeit des Aufbaus der Innovationszelle zu erkennen.

«Es ist eine große Herausforderung für die Innovationszelle, dass sie wachstumsfähig und skalierbar ist.»

Das Setting eines modernen Technologiekonzerns weist viele Gemeinsamkeiten mit der Innovationszelle auf. Daher haben wir eine skalierbare, flexible und institutsübergreifende Innovationszelle innerhalb der Stammorganisation etabliert. Wir setzen dabei auf agile Managementmethoden, eine gemeinsame Vision und eine vertrauensvolle und straff getaktete Kom-

munikation, die standort- und disziplinübergreifenden Forschungsteams eine enge Zusammenarbeit erlauben. Von Anfang an haben wir Wert darauf gelegt, größtmögliche Freiheit und Verantwortung für die Expert\*innen, ein hohes Maß an Verantwortungsübernahme durch die Teams und eine laterale Führungskultur zu schaffen. Die intensive und fokussierte Kommunikation in und zwischen den Teams ist Voraussetzung dafür. Wesentliche Erfolgsfaktoren waren hierbei sowohl die Einführung von zwei agilen Managerinnen, die einige der Teams begleiten und unterstützen. Außerdem leben die Führungskräfte innerhalb der Innovationszelle eine sehr offene Kommunikation vor, insbesondere in sensiblen Bereichen wie Budgetplanung, IP oder Akquise.

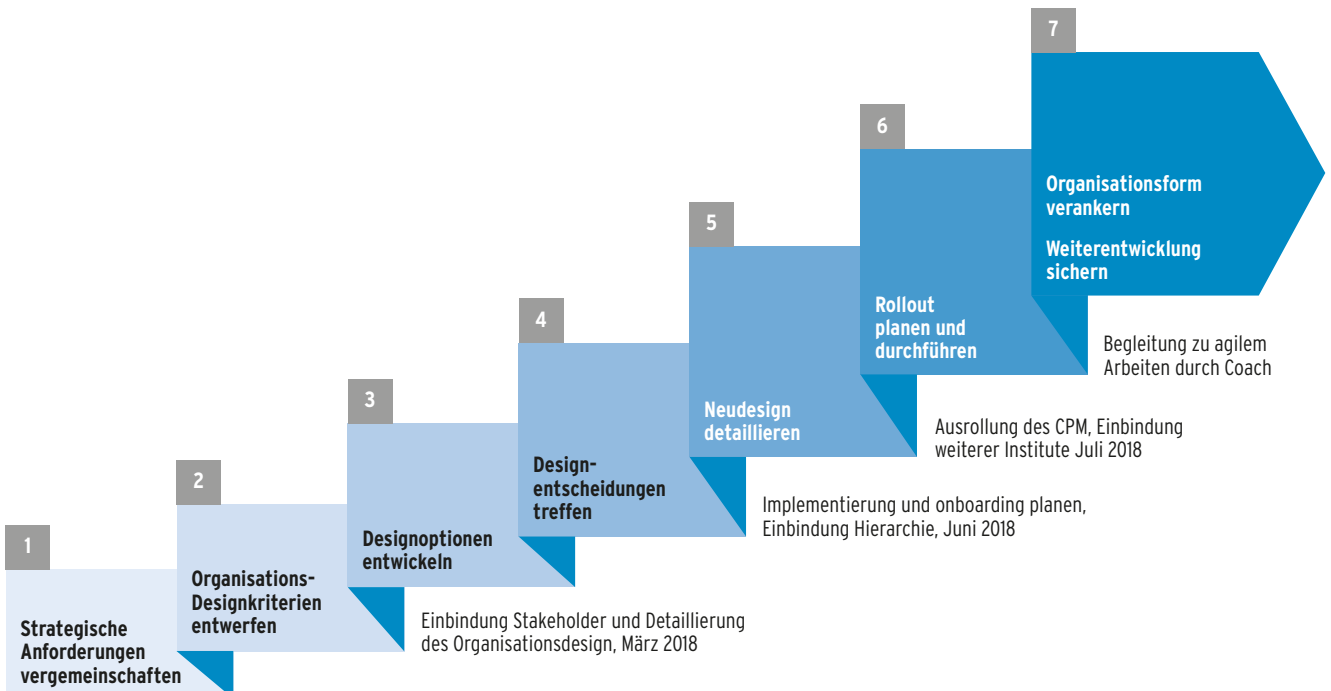
Das Organisationsdesign selbst hat Merkmale, die aus der agilen Arbeitswelt bekannt sind (vgl. Abbildung 2).

Die Vision und die daraus iterativ entwickelte Strategie der Innovationszelle geben den Rahmen für die laufende Projektpriorisierung und Ressourcensteuerung. Das Strategy-Board wird durch die thematischen Leads (Themenfokussprecher\*innen, TFS) gebildet und sichert die unterjährige strategische Steuerung der Innovationszelle.

Die Product Owner spezifizieren die Entwicklungsanforderungen und priorisieren gemeinsam alle Projekte der Innovationszelle. Die Projektteams sind entsprechend den Kompetenz-

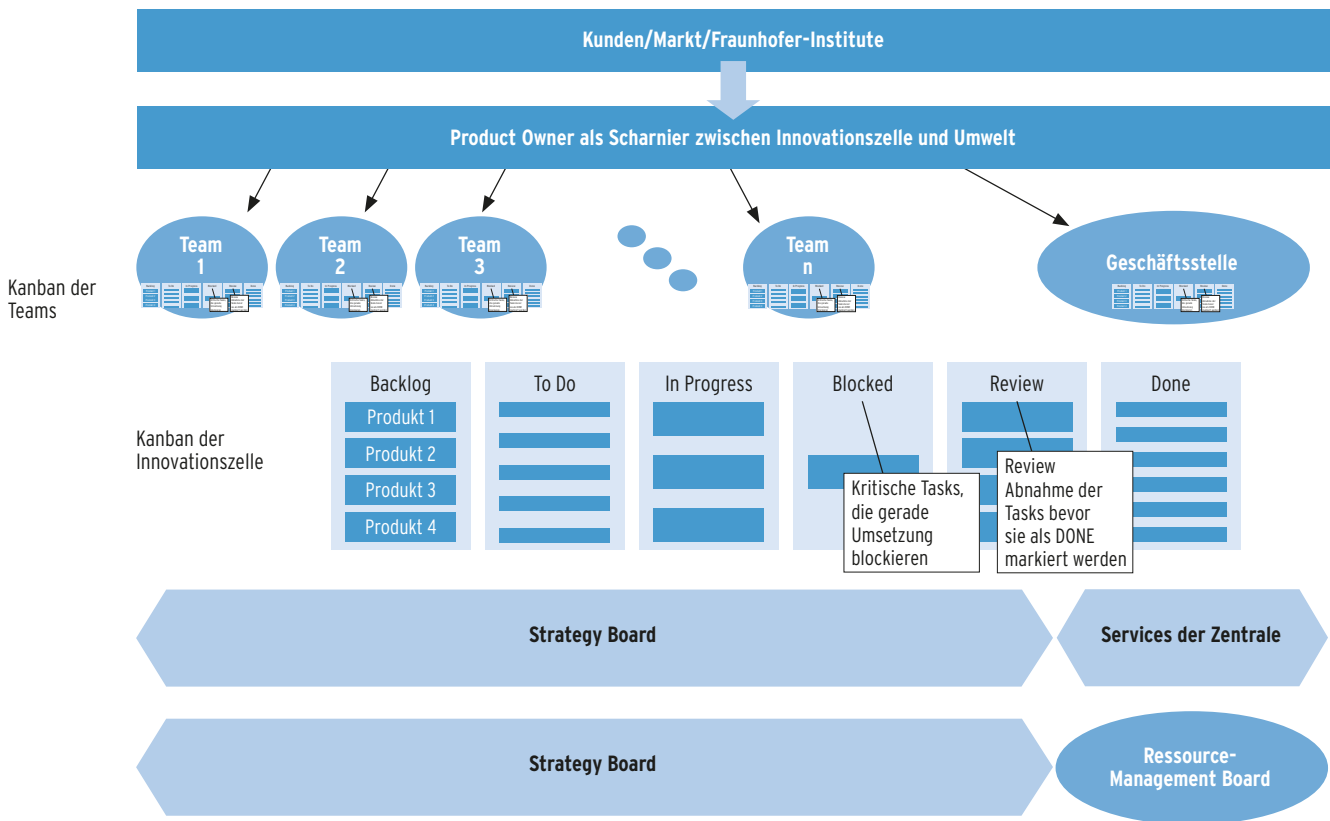
Abbildung 1

### Zeitliche Dimension und Schritte zur Entwicklung des Organisationsdesigns



Kick Off mit Themenfokussprecher\*innen: Start with WHY, Februar 2018

Abbildung 2  
Organisationsdesign der Innovationszelle



anforderungen zusammengestellt. In Abhängigkeit der Projektart und Projektziele werden unterschiedliche Projektmethoden genutzt. Die Entscheidung zur Arbeitsweise – ob klassisch, agil oder eine Kombination daraus – obliegt den Teams selbst. Die Teams können nach Rücksprache mit den Führungskräften auch innerhalb von Projektzyklen bedarfsorientiert weitere Expert\*innen rekrutieren.

Die Akzeptanz der agilen Rollen (Product Owner, Agile Manager\*in, Expert\*in) hat Zeit erfordert. Es war hilfreich die Rollenträger\*innen frühzeitig in den Prozess der Rollendefinitionen einzubinden und diese im Rahmen von Workshops regelmäßig zu reflektieren und nachzuschärfen. In der Anfangsphase war es z. B. nicht möglich, aufgrund der geringen Mitarbeitendenzahl, auf «Doppelrollen» zu verzichten. Im Laufe der Zeit ist es uns gelungen diese möglichst zu beseitigen oder die Personen für diese Problematik zu sensibilisieren. Das Vermischen der Rollen führt dazu, dass die Kommunikation in Richtung des Teams erschwert wird. Spricht hier gerade die Product Ownerin oder die Expertin?

Diese Innovationszelle grenzt sich innerhalb der Stammorganisation deutlich von einer klassischen Projektorganisation

ab, da die Mitglieder institutsübergreifend in einer netzwerkförmigen Struktur zusammenarbeiten. Die dominante Gliederungslogik wird von den bedarfsorientiert zusammengestellten Teams geprägt. Das bedeutet zum einen, Anzahl und Größe der Teams müssen entsprechend der Entwicklung des Forschungs-

### Die Fraunhofer-Gesellschaft

Die Fraunhofer-Gesellschaft mit Sitz in Deutschland ist die weltweit führende Organisation für anwendungsorientierte Forschung. Mit ihrer Fokussierung auf zukunftsrelevante Schlüsseltechnologien sowie auf die Verwertung der Ergebnisse in Wirtschaft und Industrie spielt sie eine zentrale Rolle im Innovationsprozess. Um für die zunehmend komplexen Fragestellungen einer nachhaltigen Industriegesellschaft weiterhin Nutzen zu stiften, wurden mehrere Forschungscluster initiiert, die den Anspruch haben, die Forschungsergebnisse aus den Instituten mit den Anforderungen der Industriekunden zu bündeln und daraus rasch marktfähige Produkte zu entwickeln.



markts wachsen und schrumpfen können. Zum anderen sollten Kompetenzen disziplinübergreifend, komplementär und passfähig zusammengeführt werden.

Die oben geforderte Skalierbarkeit (von 30 auf 100 Mitarbeitende in 2,5 Jahren) wird dadurch erreicht, dass möglichst viel Verantwortung für Führung, Projekt- und Ressourcensteuerung in die einzelnen Teams gegeben wird. So wird vermieden, dass eine hierarchische Struktur zum limitierenden Element für weiteres Wachstum wird. Erfolgsfaktor für das hohe Maß an Verantwortungsübernahme durch die Teams ist weiterhin die regelmäßige Reflexion der Rollen und der Zusammenarbeit sowie die hohe Transparenz innerhalb der Innovationszelle. Agile Manager\*innen führen das Onboarding durch und begleiten die Teams im Hinblick auf die Zusammenarbeit und der lösungsorientierten und effektiven Kommunikation.

**«Es erfordert die Bereitschaft bei allen Mitarbeitenden, die eigene Arbeit immer wieder zu hinterfragen.»**

**Regelmäßiges Strategieupdate durch Bottom-Up-Innovations-Prozess**

Für den Bottom-Up-Innovations-Prozess innerhalb der Innovationszelle ist es notwendig, Ideen für technische Lösungen von verschiedenen Stakeholdern aufnehmen zu können. Im Zuge eines konsequent iterativ geführten Bottom-Up-Strategieprozesses werden von den Expert\*innen laufend neue Ideen

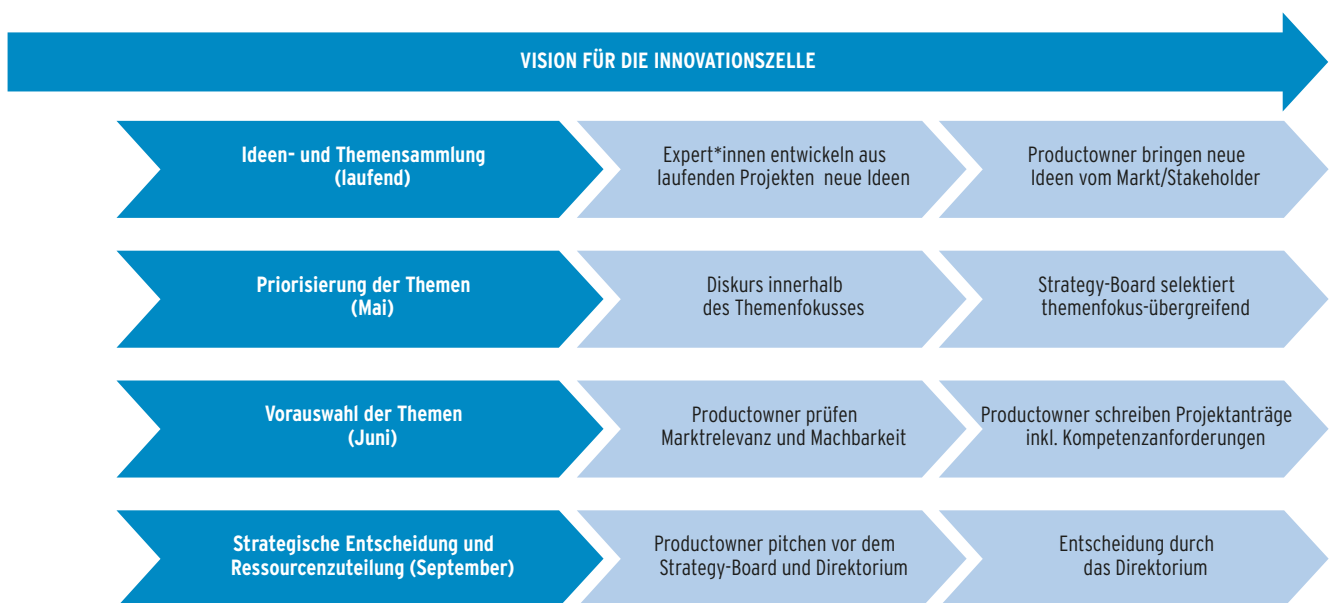
und mögliche Zukunftsthemen benannt. Die Product Owner erweitern diese Ideen mit Anregungen vom Markt.

Im Januar eines jeden Jahres werden auf Grundlage des Strategieprozesses des vorigen Jahres Zielvereinbarungsgespräche mit den jeweiligen Themenbereichen geführt.

Im März werden die Vorgaben aus den Zielvereinbarungsgesprächen und neue Ideen im Diskurs innerhalb jedes Fachbereichs der Innovationszelle (=Themenfokus) mit der Strategie abgeglichen und vielversprechende Ansätze weiterentwickelt. Frühzeitig werden dann die Ideen und Lösungsansätze im Strategy Board themenfokusübergreifend mit der gemeinsamen Vision von Programmierbaren Materialien selektiert. Synergien zwischen den Themenfokussen werden ebenso berücksichtigt wie Marktbedarfe und strategisch notwendige Kompetenzen und Werkzeuge. Im Juni eines Jahres prüfen die Product Owner die konkrete Marktrelevanz und Machbarkeit und schreiben entsprechende Projektanträge an das Strategy Board. Im September verteidigen die Product Owner vor dem Strategy-Board und dem Direktorium, dem die finale Entscheidung dafür obliegt (vgl. Abbildung 3).

Die Herausforderung dieses Prozesses liegt im kontinuierlichen Vorantreiben des Bottom-Up-Prozesses und in der regelmäßigen Reflexion und Auseinandersetzung mit der Frage, ob die Gesamtausrichtung der Innovationszelle auf der einen Seite und die Themen und Projekte der Themenbereiche auf der anderen Seite noch zusammenpassen. Das erfordert die Bereitschaft bei allen Mitarbeitenden, die eigene Arbeit immer wieder zu hinterfragen.

**Abbildung 3**  
**Bottom-Up-Strategieprozess der Innovationszelle**



Die Steuerung der Innovationzelle erfolgt in Anlehnung an OKR (Objectives and Key Results). Die Objectives werden im Rahmen des jährlichen Strategieprozesses erarbeitet, die einzelnen Key Results leiten sich daraus ab und werden in den Zielvereinbarungen festgelegt. Was muss die gesamte Innovationzelle liefern, welchen Beitrag muss jeder einzelne Themenbereich liefern und welche Beiträge müssen einzelne Projekte liefern? Zum Beispiel ist ein Objective der Innovationzelle wissenschaftliche Exzellenz nachzuweisen. Daraus leiten sich Key Results für die Anzahl von Publikationen in renommierten Zeitschriften oder Konferenzbeiträge auf wissenschaftlichen Fachkonferenzen ab.

### Mechanismen zur Kopplung der Innovationzelle an die Stammorganisation

Beim Design der Innovationzelle haben wir ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, eine enge Kopplung der Innovationzelle an die Stammorganisation und die Märkte sicherzustellen und gleichzeitig innerhalb der Innovationzelle Rahmen und genügend Raum für Innovation und Kreativität zu ermöglichen.

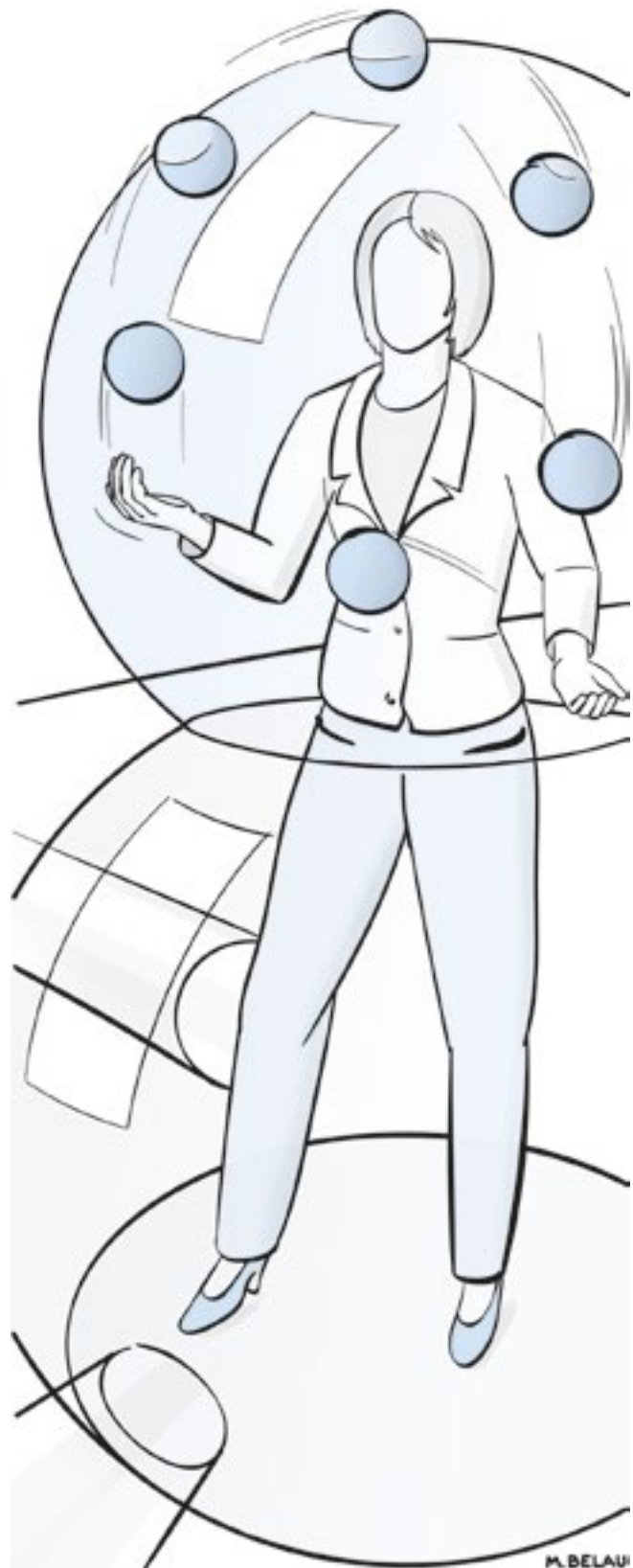
Die doppelte Zugehörigkeit der Expert\*innen hat sich bewährt. Diese haben ihre fachliche Heimat in den Themenfokus der Innovationzelle und ihre organisationale Zugehörigkeit weiterhin am Heimatinstitut. Das bedeutet, dass die handelnden Personen und Entscheidungsträger\*innen die Kopplung der Innovationzelle an die Stammorganisation sicherstellen. Bei diesem Ansatz wird die Intention verfolgt, die Kunden- und Marktorientierung der verschiedenen Standorte für eine schnelle Anpassung des Kompetenz- und Leistungsspektrums an die sich verändernden Märkte zu nutzen. Gleichzeitig schafft die Innovationzelle Rahmenbedingungen für eine gezielte, aber trotzdem kreative, asynchrone und standortunabhängige Bearbeitung von komplexen Forschungsfragestellungen.

Um eine entsprechende Agilität auch in der Ressourcenvergabe abzubilden, werden die Finanzmittel der Innovationzelle jährlich verhandelt und auf die sechs Themenfokuse verteilt, wie im Strategieprozess beschrieben. Innerhalb der Themenfokuse können diese bedarfsorientiert zugewiesen und genutzt werden.

### Herausforderungen für Führung und Recruiting

Die strategische und thematische Führung der Innovationzelle liegt in der Hand der Themenfokussprecher\*innen. Sie verhandeln und vermitteln Strategie und Vision, legen Arbeitsweisen fest und arbeiten fortlaufend an der Organisationsentwicklung der Innovationzelle.

Auch hier wird über starke personale Kopplung gearbeitet. Als Voraussetzung für die Rolle der Themenfokussprecher\*innen ist wichtig, dass sie bereits Führungserfahrung haben bzw. dass das Direktorium der Innovationzelle das Potenzial sieht, dass sie entsprechende Führungsverantwortung über-



## Lernerkenntnisse aus dem Aufbau der Innovationszelle und Übertragbarkeit auf andere Branchen

Der Invest in die Entwicklung eines durchdachten Organisationsdesigns, das den spezifischen Anforderungen entspricht, war erfolgsrelevant. Durch das Vorausdenken und die Reflexion von möglichen «critical incidents» für Rollen, für die Organisation und Dynamiken zwischen Stammhaus und Innovationszelle konnten viele Stolpersteine antizipiert und bewältigt werden. Die Fragen, die wir uns dabei gestellt haben, waren z. B.: Wie wird Verantwortung verteilt und die Organisation gegliedert? Wie steuern und entscheiden Führungskräfte? Wie wird die Passung zwischen Organisation und Person hergestellt? Wie werden die Organisationseinheiten verknüpft? Wie werden Produkte und Leistungen effizient generiert? Wie gestaltet das Team der Innovationszelle seine Arbeitsbedingungen?

Auf die Frage nach der Verteilung von Verantwortung haben wir mit einem themenübergreifenden Managementboard geantwortet und die Teams mit hoher Eigenverantwortung ausgestattet. Wie oben bereits angedeutet, lässt sich dieses Mindset, das von Offenheit und Vertrauen geprägt ist, nicht von heute auf morgen erreichen. Daher ist es unbedingt notwendig, die Aufwände dafür als wichtige Investition in eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu sehen und entsprechend einzuplanen.

Die doppelte Zugehörigkeit der Mitarbeitenden und der Führungskräfte zur Innovationszelle und zur Stammorganisation hat sich als Kopplungsmechanismus bewährt. Damit dies gelingt, braucht es eine intensive Einbindung der Führungskräfte der entsendenden Institute - und zwar von Anfang an. Es muss gelingen, die besten Köpfe aus den Instituten und von extern zu gewinnen, um die geforderte Innovationskraft und -geschwindigkeit zu erreichen. Wirkhebel hierfür sind und waren die starke Vision und das intensive Marketing für die angestrebte Innovation - hier die Führerschaft bei der Entwicklung Programmierbarer Materialien.

Einzelne Aspekte des Organisationsdesigns der Innovationszelle wurden bereits als Blaupause für größere institutsübergreifende Kooperationen innerhalb der Stammorganisation verwendet, z. B. die Verteilung der Verantwortung und ein kurzer und effizienter Kommunikationstakt begleitet von Agilen Manager\*innen. Ein wesentliches Learning ist der effiziente Einsatz digitaler Werkzeuge für kollaboratives Arbeiten und eine virtuelle, eng getaktete Kommunikation, die die instituts- und standortübergreifende Zusammenarbeit stärkt. Unabhängig davon, ob es um die Energiewende, um autonomes Fahren oder die Dekarbonisierung der Industriegesellschaft geht - rasche Innovationen sind für die Bewältigung vieler gesellschaftlicher Herausforderungen notwendig.

Klassische Organisationsformen und die damit verbundene Form der Führung ermöglichen im Vergleich Effizienz, Optimierung und inkrementelle Innovation. Wir hoffen mit diesem Artikel Einblicke und Inspiration gegeben zu haben, wie Organisation und Führung neu gestaltet und gekoppelt werden können, damit auch radikalere Innovationen möglich werden. Um die einzigartige Expertise eines Stammhauses zu nutzen, braucht es diese neuartige Kombination von Führung und Organisation.

nehmen. Außerdem wird von den Bewerber\*innen gefordert, dass sie eine starke Reputation, Wirkung und Akzeptanz in der Fraunhofer-Gesellschaft nachweisen können. Gleichzeitig wird bei der Auswahl der Bewerber\*innen überprüft, ob gute Voraussetzungen für das Arbeiten in agilen Rollen und Mindsets zu beobachten sind.

Obwohl die formale, disziplinarische Führungs- und Personalverantwortung beim Heimatinstitut liegt, findet Führung und Personalentwicklung ebenfalls in der Innovationszelle statt. Product Owner und Themenfokussprecher\*innen nehmen in diesem gemeinsamen, kontinuierlichen Lernprozess eine entscheidende Rolle ein: Sie geben ihren Teams Impulse zur Selbststeuerung, indem sie Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Wertschätzung durch ihre Führungsarbeit fördern. Die Leitung der Innovationszelle lebt dieses Führungsverständnis in der alltäglichen Arbeit vor und ist dadurch Vorbild für die Themenfokussprecher\*innen. Einzelne Aspekte dieses Führungsverständnisses wurden in begleitenden Workshops (z. B. zu lateraler Führung) durch externe Coaches vermittelt.

Die Führungsarbeit soll von den Mitarbeitenden als Orientierung stiftend erlebt werden und ihnen den Spielraum geben, für die eigene Leistung Verantwortung zu übernehmen, denn New Work will durch Partizipation und Mitgestaltung erlebt und erfahren werden.

Die Expert\*innen in der Innovationszelle haben die Möglichkeit von den Führungserfahrungen und den neu erworbenen Kompetenzen im agilen Arbeiten aus der Innovationszelle für ihre berufliche Entwicklung an den Heimatinstituten zu profitieren. Für die Stammorganisation bedeutet dies in der Folge ebenfalls einen längerfristigen Veränderungsprozess hinsichtlich des Führungsverständnisses. Es werden starke Impulse für den Kulturwandel hin zu Agile Leadership und Selbstorganisation gesetzt. Führungskräfte und hier speziell Themenfokussprecher\*innen und Product Owner arbeiten somit aktiv an Kulturveränderung und Organisationsentwicklung in der Innovationszelle und in der Stammorganisation mit.

### Erstes Resümee nach drei Jahren Aufbauarbeit

Nach den ersten drei Jahren und den bereits erfolgten Reviews und Retrospektiven können wir das Resümee ziehen, dass sich das neu geplante und umgesetzte Organisationsdesign im Kern bewährt hat. Das sehen wir als großen Erfolg. Sicherlich gibt es aber in einigen Bereichen Stellschrauben, die im laufenden Betrieb nachjustiert werden müssen: Die Reflexion der Rollen und der Zusammenarbeit ist auf der einen Seite eine wichtige Basis für die laufende Weiterentwicklung der Innovationszelle und auf der anderen Seite ein kontinuierlicher Prozess, der Energie und Ressourcen verbraucht. Nichtsdestotrotz lohnt sich dieser Aufwand aus unserer Sicht, da die ständige Reflexion ein immer besser werdendes Zusammenspiel der Rollenträger\*innen und die notwendige Aushandlung der Zielkonflik-

te ermöglicht. Die Vermeidung von Doppelrollen trägt zur Klarheit in der Handlung bei, steht allerdings im Widerspruch zur Ressourceneffizienz der Innovationszelle.

Die Einführung der Agilen Managerinnen hat den angestrebten Kulturwandel und das Mindset innerhalb der Innovationszelle positiv geprägt. Sie sind ein weiterer Baustein, der dazu beiträgt, dass der Spirit von Transparenz und Offenheit innerhalb der Innovationszelle gelebt wird. Dennoch ist es ein längerer Prozess, die Mitarbeitenden vom Mehrwert der agilen Arbeitsweise zu überzeugen. Wir freuen uns daher darüber, dass sich zunehmend mehr Mitarbeitende darauf einlassen und die Unterstützung durch die Agilen Managerinnen aktiv nachfragen. In diesem Zusammenhang haben die Führungskräfte den Onboarding-Prozess für neue Mitarbeitende in der Innovationszelle weiterentwickelt und die Methoden des agilen Managements darin verankert. Das ist erfolgsrelevant für das Wachstum – heute bringen bereits ca. 100 Mitarbeitende ihre Kompetenzen in die Innovationszelle ein.

Aus unserer Sicht ist der höhere Aufwand lohnenswert. Schon heute können wir beobachten, dass durch die New Work-geprägten Arbeitsformen und Prozesse im Cluster erhebliche kulturelle Impulse entstanden sind. Die Arbeitskultur von institutsübergreifender Kollaboration, Partizipation und größerem gegenseitigem Vertrauen ist erlebbar und wirkt an die

entsendenden Institute zurück. Die Erfahrung einer reibungsarmen, virtuellen Zusammenarbeit und selbstorganisierten Vernetzung stärkt insgesamt die Bereitschaft der Implementierung neuer Kooperationsformate in der gesamten Stammorganisation. Dieser Wandel wird durch Agile Managerinnen und die kontinuierlich stattfindenden Netzwerk-Veranstaltungen, organisiert durch die Geschäftsstelle, unterstützt.

## Literatur

- **Nagel, R. (2014).** Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Schäffer-Poeschel.
- **O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2016).** Lead and Disrupt. How to Solve the Innovator's Dilemma, Stanford Business Books.



### Prof. Dr. Chris Eberl

Fraunhofer IWM: wissenschaftlicher Koordinator des Fraunhofer Cluster of Excellence Programmable Materials und treibende Kraft bei der Organisationsentwicklung

**Kontakt:**  
chris.eberl@iwm.fraunhofer.de

© Stock-Müller/Fraunhofer IWM



### Wiebke Beckmann

Fraunhofer IWM: Referentin in der Geschäftsstelle des Fraunhofer Cluster of Excellence Programmable Materials und Agile Managerin mit Blick auf die Organisation von innen

**Kontakt:**  
wiebke.beckmann@iwm.fraunhofer.de



### Dr. Alexander Schmidt

osb Wien Consulting GmbH: externe Beratung für die Entwicklung des Organisationsdesigns und Begleitung bei der Implementierung des Fraunhofer Cluster of Excellence Programmable Materials von Beginn an

**Kontakt:**  
alexander.schmidt@osb-i.com



### Heike Koos

Fraunhofer-Zentrale, Strategische Personalentwicklung: interne Beratung und Begleitung des Prozesses der Organisationsentwicklung des Fraunhofer Cluster of Excellence Programmable Materials

**Kontakt:**  
heike.koos@zv.fraunhofer.de



# Themenschwerpunkt Paradoxien managen

---

# Wozu Paradoxien?

## Auf dem Weg zur paradoxiefähigen Organisation und Führung

Harald Tuckermann, Thomas Schumacher und Marc Krautzberger

*Vor knapp 30 Jahren postulierte Charles Handy das Zeitalter von Paradoxien. Komplexität und Voraussetzungsreichtum – wie uns nicht zuletzt die Klimakrise, die COVID-19 Pandemie oder der Krieg in der Ukraine vor Augen führen – konfrontieren heute Gesellschaft, Organisationen und jede\*n Einzelne\*n mit widersprüchlichen Situationen. Widersprüchliche Erwartungen in Organisation, z. B. dass das Alte bewahrt und das Neue entwickelt wird, dass Menschen befähigt und gleichzeitig kontrolliert werden, hocheffizient gearbeitet und gleichzeitig Raum und Zeit für Innovation geschaffen wird, Kreativität und Unterschiedlichkeit gefördert und gleichzeitig eine kohäsive Kultur geschaffen wird, treten in disruptiven Zeiten deutlicher zutage. Diese und andere Widersprüchlichkeiten in den Blick zu nehmen und einen produktiven Umgang damit zu entwickeln, wird durch eine Paradoxienperspektive auf organisationale Phänomene ermöglicht und ist unser Thema.*



Prof. Dr. Harald  
Tuckermann

Universität St. Gallen/Schweiz

**Kontakt:**  
harald.tuckermann@unisg.ch



Prof. Dr. Thomas  
Schumacher

ZOE-Redakteur, Prof. für Organisation  
und Führung, Kath. Hochschule Freiburg,  
Lehrbeauftragter Univ. St. Gallen, Partner  
osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



Dr. Marc  
Krautzberger

Lecturer Strategy, University of Edinburgh

**Kontakt:**  
marc.krautzberger@ed.ac.uk

Organisationale Paradoxien, in der Literatur oft definiert als interdependente, widersprüchliche und andauernde Elemente (Smith & Lewis, 2011), können von individueller bis zur global-gesellschaftlichen Ebene sichtbar werden: So sieht sich der Einzelne widersprüchlichen Erfolgsvorstellungen gegenüber, z. B. der Gleichzeitigkeit von effizienter, gegenwartsbezogener Aufgabenerfüllung und flexiblem, kreativem Lernen für Morgen. Auf der Ebene von Gruppen geht es z. B. darum, dass Personen möglichst individuell und eigenständig sein wollen und gleichzeitig ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben. Auf Ebene der Gesamtorganisation stehen sich oft Spannungsfelder aus Teil und Ganzem gegenüber, wenn beispielsweise die Zielvorstellungen oder Arbeitsweisen des einen Bereichs nicht mit denen anderer Bereiche oder der Gesamtorganisation kongruent sind, der lokale Teilerfolg nicht den Gesamterfolg nach sich zieht. Oder wenn Organisationen im Bildungs-, Gesundheits-, Wissenschafts- oder Wirtschaftsbereich zunehmend Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen ernst nehmen, neben wirtschaftlichen Zielen auch andere, mitunter konfliktäre Zwecke zu verfolgen. Derartige so genannte hybride oder pluralistische Organisationen sind inhärent widersprüchlich – eben paradox. Sie spiegeln grundlegende gesellschaftliche Spannungsfelder wie Klimawandel, Pandemien, soziale Ungleichheit wider, sind häufig widersprüchlich, komplex und bringen beim Lösungsversuch oft unbeabsichtigte und mitunter sogar gegenteilige Folgen hervor.

Luescher & Lewis (2008) bringen es auf den Punkt, wenn sie behaupten, dass das Problem nicht das Problem ist, sondern die Art wie wir darüber denken. Mit anderen Worten geht es insbesondere für Führungskräfte darum, sich selbst mit den unauflösbaren Widersprüchen in deren jeweiligen Kontext anzufreunden. Gerade in Organisationen aber reicht eine individuelle paradoxe Haltung zu Paradoxien – ein so genanntes *paradoxical mindset* (Miron-Spektor et al., 2017) – nicht aus, weil Führung zunehmend zu einer gemeinschaftlichen Aufgabe wird. Es geht darum, Plattformen zu etablieren, um die Situation und die eigenen Beiträge zu reflektieren, gemeinsam Paradoxien in den Blick zu nehmen, einen Umgang damit zu finden und diese Einsichten in experimentellen Schritten über geeignete Routinen, Prozesse und Strukturen in Organisationen zu verankern – wohlwissend, dass Paradoxien nicht verschwinden und damit eine immer wiederkehrende Bearbeitung erfordern.

Paradoxien treten insbesondere unter den Bedingungen von Ressourcenknappheit, Pluralismus und Veränderung auf. Ressourcenknappheit produziert Entscheidungsnotwendigkeit, gerade weil man beispielsweise nicht logisch eindeutig klären kann, welche Alternative besser ist. Pluralistische Kontexte bringen eine Vielfalt von Verständnissen, Interessen und Vorgehensweisen mit sich, die für sich genommen vernünftig, zusammengenommen aber oft absurd, widersprüchlich oder wechselseitig ausschließend erscheinen. Veränderung führt

zur Infragestellung bisheriger Praxis, der damit verbundenen Verständnisse, Ziele und Interessen angesichts einer ungewissen Zukunft, von der man erwartet, dass es anders wird, aber nicht weiß, ob es besser wird.

### **Verständnisse von Paradoxien**

Der Blick auf Paradoxien in Organisationen – in Form von Stabilität und Veränderung, Gegenwart und Zukunft, Zentralisierung und Dezentralisierungen, wirtschaftlicher und sozialer Zwecke, Wettbewerb und Kooperation, lokales und globales Agieren – richtet sich auf die Ungereimtheiten, die Dynamik, das Unklare von Organisationen. Der Blick durch die paradoxe Brille fokussiert den Kern wozu es Führungskräfte in Organisationen braucht, nämlich das (rational) Unentscheidbare zu entscheiden.

Dazu müssen solche widersprüchlichen, unlösbaren Spannungsfelder auf Ebene von Individuen, Gruppen oder Organisationen rekonstruiert und beschreibbar gemacht werden. Auf dieser Basis können dann Organisationen, Teams und Einzelakteure mit Paradoxien produktiv umgehen. Denn Paradoxien können lähmen oder zum kreativen Handeln einladen, zu Teufelskreisen oder positiven Entwicklungsdynamiken – *vicious* oder *virtuous cycles* – führen, und sich strukturell oder kulturell über die Zeit fortsetzen. In der Literatur finden sich drei unterschiedliche Verständnisse von organisationalen Paradoxien.

### **Widersprüchliche Erwartungen**

Spannungsfelder wie das gleichzeitige Verfolgen von Effizienz und Innovation oder von Wettbewerb und Kooperation sind Beispiele für das Verständnis von Paradoxien als *widersprüchliche Erwartungen*. Ein Hauptteil der Literatur folgt diesem Verständnis und untersucht auf welche Art und Weise die Akteure damit produktiv umgehen oder auch nicht (Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016). Abbildung 1 zeigt beispielhaft einige dieser Spannungsfelder.

## **«Paradoxien treten insbesondere unter Ressourcenknappheit, Pluralismus und Veränderung auf.»**

Das Beleuchten derartiger Spannungsfelder dient der Komplexitätssteigerung, weil deutlich wird, dass die jeweiligen Elemente sich gegenseitig bedingen. Dazu drei Beispiele: 1) Wandel braucht Stabilität und Stabilität braucht Wandel. 2) Gerade weil Organisationen fortlaufend arbeiten und ihrerseits komplex sind, ändern sie sich nur von selbst, aber eben genau deshalb auch nicht (im beabsichtigten Sinne). 3) Entscheidungen (wie z. B. in der Pandemie) müssen sowohl schnell und von einzelnen sowie breit abgestützt und akzeptiert getroffen werden, um erfolgreich Wirkung zu entfalten. Auch wissen viele Füh-



Abbildung 1

## Übersicht über beispielhafte DIOW-Kategorien aus der Technologieperspektive

	Spannungsfeld (Beispiel)	Ansatz (Beispiel)
<b>Zeitliche Dimension</b>	Kurz- und/versus langfristige Orientierung	<b>Ambidextrie:</b> Gleichzeitiges verfolgen von Effizienz im gegenwärtigen Geschäft sowie der Entwicklung zukünftig erfolgreicher Innovationen.
	Organisationaler Wandel	<b>Veränderbarkeit:</b> Systeme können sich nur von selbst ändern, ändern sich aber nicht von selbst.
	Stabilität und Veränderung	Organisationen verändern sich laufend, um stabil zu bleiben und brauchen <b>Stabilität</b> für <b>Veränderung</b> .
<b>Soziale Dimension</b>	Individuelles und/versus kollektives Entscheiden	<b>Entscheidungspraxis:</b> Gleichzeitige breite Abstützung von Entscheidungen und Einzelentscheidungen.
	Steuerung nicht-trivialer Systeme	<b>Steuerungparadox:</b> Verantwortung für ein System, das sich nicht beherrschen lässt.
<b>Sachliche Dimension</b>	Zwecksetzung	<b>Hybride Ausrichtung:</b> Gleichzeitiges verfolgen von ökonomischen und gesellschaftlichen Zwecken.
	Flexibilität und/versus Struktur	<b>Improvisation:</b> Gleichzeitige Planung und Umsetzung, koordiniert und situativ.
	Kooperation	<b>Kooperation:</b> Gleichzeitige Kooperation und Konkurrenz.

rungskräfte bewusst oder unbewusst, dass sie die Steuerung einer Organisation verantworten, die sich aber nicht im trivialen Sinne steuern oder gar beherrschen lässt. Das ist vor allem bei hybriden oder pluralistischen Organisationen der Fall, deren Mitglieder sich an den unterschiedlichen Zwecken orientieren, die sich zu manchen Zeiten diametral gegenüberstehen.

### «Der ironische Ausgang hebt hervor, dass das Andere bereits im Einen mit angelegt ist.»

Der Fokus auf einzelne solcher Paradoxien dient zudem der Komplexitätsreduktion. Er hilft, eine zunächst unübersichtliche Handlungssituation auf wenige Spannungsfelder zu reduzieren. Insofern kann es hilfreich sein, eine zunächst unübersichtliche Handlungssituation nach den unterschiedlichen Erwartungen zu hinterfragen, um möglichen Paradoxien auf die Spur zu kommen, wenn sich zeigen lässt, welche davon unerlässlich sind. Natürlich können Organisationen mit mehreren derartigen Spannungsfeldern konfrontiert sein (und sind es in der Regel auch), die sich ggf. gegenseitig verstärken oder ausgleichend wirken, was aber von der jeweiligen Situation abhängt (Sheep, Fairhurst & Khazanchi, 2017).

### Ironischer Ausgang

Während das erste Verständnis die Erwartungen an eine Situation fokussiert, hebt das zweite Verständnis die Handlungsfolgen hervor. Seit der Antike kennt man das Ikarus-Paradoxon und mit Joseph Hellers (1994) gleichnamigem Roman auch *Catch-22*. Beide kennzeichnen einen ironischen Ausgang, weil statt der intendierten Wirkung das Gegenteil eintritt. Bei Joseph Heller geht es darum, sich als Soldat als verrückt einstufen zu lassen, um weiteren Kampfhandlungen zu entgehen, wobei der Vorgang selbst dazu führt, dass man als normal und damit kampffähig klassifiziert wird. In Organisationen ist ein bekanntes Beispiel die Paradoxie des Erfolgs (Miller, 1993). Sie beschreibt, dass – ganz im Sinne des immer höher fliegenden Ikarus – anhaltender Erfolg das Risiko des Misserfolgs birgt, wenn sich die Akteure zunehmend auf ihr Erfolgsrezept verlassen. «Never change a winning team», verkennt in diesem Sinne, dass die Umwelt sich ändert, also der Gegner sich an die eigene Spielweise anpasst. Vielleicht liegt hier auch der Grund dafür, dass bei vergangenen Weltmeisterschaften (2010, 2014, 2018) der jeweilige amtierende Weltmeister im folgenden Finalturnier früh ausschied.

Die Perspektive des ironischen Ausgangs hebt hervor, dass das Andere (z. B. der Misserfolg) bereits im Einen (z. B. dem Erfolg) mit angelegt ist. Forschung in dieser weniger bekannten Richtung fragt beispielsweise danach, wie trotz der bekannten

---

Erfolgsrezepte die Akteure in Organisationen den Blick auf mögliche Alternativen offenhalten und ihre Sensibilität für Veränderungen in der organisationalen Umwelt aufrechterhalten. Ziel ist es dabei, möglichst vorausschauend Veränderungen anzugehen, bevor es zu spät ist oder einschneidende Kriseninterventionen nötig werden.

### **Paradoxe Operationen**

Ein drittes Verständnis, das Luhmanns Theorie sozialer Systeme und Günther Ortman vertiefen, ist jenes der paradoxalen Operation. Demnach sind Entscheidungen bei genauer Betrachtung stets paradox: Eine Entscheidung setzt echte Alternativen voraus, sonst wäre es keine Entscheidung. Durch die Wahl einer Alternative entsteht aber das Gegenteil: weil eine Alternative gewählt wurde, gelten die übrigen Alternativen als schlechter. Mit anderen Worten impliziert die Operation des Entscheidens die Bedingung ihrer Möglichkeit, die Alternativen, die zugleich keine Alternativen und somit die Bedingung ihrer Unmöglichkeit sind. Gegen eine Alternative kann man sich nur entscheiden, wenn es eine bessere Alternative gibt, aber eine schlechtere Alternative ist keine Alternative. Deshalb sind Entscheidungen gleichzeitig festlegend (durch die Wahl einer Alternative) und kontingent (weil die anderen Alternativen jetzt, später, am gleichen oder einem anderen Ort hätten gewählt werden können).

Forschungen in dieser Richtung beschäftigen sich beispielsweise damit, wie Organisationen und ihre Akteure die Paradoxie des Entscheidens ausblenden und einblenden, in andere Zeiten und Orte verschieben oder durch die Verschiebung an Einzelpersonen auslagern, die die anstehende Frage dann entscheiden und so die Organisation von der Paradoxie entlasten.

Alle drei Verständnisse von Paradoxien können Führungskräfte, Mitarbeitende und Berater\*innen darin unterstützen, das Bild einer vorliegenden Handlungssituation zu schärfen. Je nach Verständnis treten unterschiedliche Aspekte hervor – Erwartungen, Handlungsfolgen, Entscheidungen – die wiederum miteinander kombiniert werden können, um sich so ein reichhaltiges Bild von einer ansonsten komplexen, unübersichtlichen und dynamischen Handlungssituation zu erarbeiten. Für den Umgang mit Paradoxien bzw. deren Management haben sich einige grundlegende Zugänge entwickelt, die im folgenden Abschnitt behandelt werden.

### **Umgang mit Paradoxien: von der Lösung zur Entfaltung**

Anders als Probleme – die Auswahl zwischen zwei ansprechenden Pizzen lässt sich durch eine entsprechende Wahl lösen – kann man Paradoxien nicht zum Verschwinden bringen. Es geht im Umgang mit Paradoxien darum, sie zu entfalten, weil sich widersprüchliche Erwartungen, ironische Ausgänge oder paradoxe Operationen nicht auflösen lassen. Sie verschwinden nicht, sondern tauchen immer wieder auf, womöglich an einem ande-

ren Ort in der Organisation oder auch zu einer anderen Zeit. Statt also Paradoxien zu lösen, geht es um ihre Entfaltung.

Entfaltungsansätze reichen vom Ignorieren, über den Fokus auf ein Element statt des anderen, der Suche nach verbindenden Synergien bis hin zur schrittweisen Erweiterung des Kontextes, in dem eine Paradoxie eingebettet ist (Putnam et al., 2016). Die grundlegenden Entfaltungsansätze umfassen etwa ein *Entweder-oder* bei dem eine Seite einer Paradoxie gegenüber der anderen priorisiert wird. Beispiele wären die Verstaatlichung gesellschaftlich relevanter Leistungen, um sie einem wirtschaftlichen Zweck zu entziehen oder im Unternehmenskontext die Steigerung von Entwicklungsinitiativen auf Kosten des aktuellen Geschäfts. Prinzipiell nimmt bei der Fokussierung des einen der Zug und damit die Spannung hin zum anderen Pol zu. Beispielsweise leidet die Effizienz bei verstaatlichten Unternehmen oder der Wunsch nach Stabilität steigert die Unruhe in Organisationen, ohne dass Entwicklungsinitiativen ihre geplante Wirkung im Arbeitsalltag entfalten.

## **«Anders als Probleme kann man Paradoxien nicht zum Verschwinden bringen.»**

Ein weiterer Entfaltungsansatz ist das *Sowohl-als-auch*, bei dem beide Seiten gleichzeitig verfolgt werden. Ambidextrie beschreibt z. B. die Fähigkeit von Organisationen, sowohl effizient als auch innovativ zu sein. Beides kann beispielsweise durch Trennung von Abteilungen (räumlich), zeitlich wechselndem Fokus zwischen Erforschen und Nutzen, oder dem situativen Entwickeln neuer Optionen beim Nutzen bestehender Möglichkeiten erreicht werden. *Sowohl-als-auch*-Ansätze erfordern von den Mitgliedern ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz. Es besteht das Risiko, dass eine fortlaufend immer wieder anders entscheidende Führung – mal die eine, dann die andere Seite oder beide Seiten dieser Paradoxie – zu Orientierungs- und Legitimitätsverlusten führt.

Einen dritten Ansatz zur Entfaltung stellt das *Mehr-als* dar, bei dem ein drittes Element wie etwa eine neue Perspektive oder Reflexionsräume eingeführt werden, um den (erlebten) Spannungsfeldern Raum zur Artikulation als Voraussetzung für deren Bearbeitung zu bieten. Beispielsweise kann die Einführung einer Prozessperspektive dabei helfen, die Wertschöpfung als gemeinschaftlichen Bezugspunkt für die weiteren Entwicklungen zu verstehen oder ein verändertes organisationales Selbstverständnis zu entwickeln. Dieser Ansatz erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion, um sich als Teil der Situation und sowohl als Teil der Lösung als auch des Problems zu verstehen.

Diese Entfaltungsansätze sind bereits aus der indischen Rechtslogik als Tetralemma bekannt, wonach Richter sich für die eine oder die andere Partei, für eine Entscheidung zu (un-)

**Abbildung 2**

**Die Positionen des Tetralemmas (vgl. Varga von Kibéd & Sparrer, 2000)**

Position	Erläuterung	Beispiel	Herausforderung
<b>Das Eine</b>	Die eine Seite oder Position	Bevorzugung des aktuellen Tagesgeschäfts (Exploitation) auf Kosten der Entwicklung zukünftiger Produkte (Exploration) und der Zukunftsfähigkeit der Organisation.	Prinzipiell nimmt bei der Wahl des einen Pols (etwa die Lösung, die für jemanden die «einzig richtige» darstellt, im Vordergrund steht, oder in der Vergangenheit schon immer angewendet wurde) die Spannungen zum anderen Pol zu.
<b>Das Andere</b>	Die andere Seite oder Position	Bevorzugung der Entwicklung zukünftiger Produkte (Exploration) auf Kosten des aktuellen Tagesgeschäfts (Exploitation).	Prinzipiell nimmt bei Wahl des anderen Pols die Spannungen zum einen Pol zu. Es handelt sich dabei um eine echte Alternative – nicht nur eine Negation des Einen, die dabei ebenso attraktiv ist wie das Eine.
<b>Beides</b>	Die (übersehene) Verbindung oder Vereinbarkeit von zwei Gegensatzpolen (dem Einen oder dem Anderen)	Strukturelle Ambidextrie: Operatives Geschäft und Innovationsaktivitäten werden räumlich in der Organisation getrennt.	Um das Eine und das Andere konstruktiv und angemessen zu verbinden und nicht mehr im Sinne eines Entweder-oder einseitig entscheiden zu müssen, braucht es (z. B. auf einer anderen Ebene) eine übergeordnete Gemeinsamkeit.
<b>Keines von beiden</b>	Die bisher evtl. übersehenen Kontexte, die das Eine und das Andere bedingen oder möglicherweise erst verursachen: worum es bei dem Einen und dem Anderen auch noch gehen könnte.	Der Umgang mit Innovationen im Pflanzenschutzgeschäft bedeutete bei Ciba auch eine Auseinandersetzung mit dem traditionell chemisch orientierten (Selbst-)Verständnis von Pflanzenschutz. Als Reaktion auf neue biologisch orientierte Verfahren entwickelte das Unternehmen eine neue übergreifende Identität «We are here to keep plants healthy».	Diese Position erfordert das Erkennen der externen Kontexterweiterung durch den der Gegensatz (z. B. von Richtig und Falsch), entstanden ist. Dadurch erhält der Gegensatz eine neue Dimension und unter Umständen einen neuen Sinn.
<b>All das nicht, aber auch das nicht</b>	Die Negation der bisherigen vier Positionen sowie die Negation dieser Negation bzw. etwas ganz Anderes bewirkt in dieser Position eine reflexive Muster-Unterbrechung.	Der nachfolgende Sohn des Familienunternehmensgründers (der die Exploitation gegenüber der Exploration häufig bevorzugte) handelt nach dem Motto: «Ich mache es genau wie Du: Ganz auf meine Art.»	Dieser Ansatz erfordert ein hohes Maß an (Selbst-)Reflexion in der Organisation, an Bereitschaft für Experimente, Fehlerkultur sowie entsprechende Lernhaltung bei deren Scheitern. Dazu gehört auch, die eigene Rolle als Teil der Situation aufzufassen, sodass sich die Beteiligten sowohl als Teil der Lösung als auch des Problems verstehen.

gunsten beider oder keine von beiden entscheiden, z. B. indem sie die Klage abweisen. Das Tetralemma eröffnet den Blick für weitere Entfaltungsmöglichkeiten wie übersehene Verbindungen oder Vereinbarkeiten zwischen dem Einen und dem Anderen (beides), die Erweiterung des Kontextes der Paradoxie bis hin zu einem «all das nicht, aber auch das nicht». Es kann damit genutzt werden, um innovativ und bislang vermeintlich übersehene Perspektiven und Entfaltungsmöglichkeiten zu entwickeln. Für Organisationen können die entsprechenden Zugänge zu Paradoxien wie in Abbildung 2 dargestellt werden.

Die skizzierten Formen zum Umgang mit Paradoxien sind überaus kontextabhängig. Je nach Geschichte, Kultur und Zukunftsausrichtung bestehen für diese Zugänge unterschiedliche

Möglichkeiten und Grenzen. Zudem schließen sich die Zugänge nicht unbedingt aus. Beispielsweise zeigte sich während der COVID-19 Pandemie in Krankenhäusern, dass diese zunächst einen Wechsel zwischen ihrem Normalbetrieb und dem Pandemiebetrieb verfolgten. Ein solches Entweder-oder erschien gerade im Frühjahr 2020 angemessen aufgrund der Ungewissheit zum Infektionsgeschehen sowie der Notwendigkeit, möglichst schnell die entsprechenden Kapazitäten bereitzustellen. Mit zunehmender Dauer der Pandemie verfolgten Krankenhäuser zunehmend parallel Pandemie- und Normalbetrieb. Letztlich haben alle Patient\*innen Anspruch auf Behandlung und diese lässt sich nicht unbegrenzt aufschieben. Daher wurde von einem Entweder-oder in ein Sowohl-als-auch gewechselt, wobei auch dies

mit allgemein sichtbaren Nebenwirkungen einherging, insbesondere einem zunehmendem Personalausfall.

### Voraussetzungen einer Paradoxiefähigkeit

Das hier vorgestellte Paradoxieverständnis sowie die Formen der Paradoxieentfaltung deuten bereits auf die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Umgang mit Paradoxien hin. Sie zeigen, dass die Entwicklung einer Fähigkeit mit Paradoxien umzugehen (vgl. hierzu auch den Beitrag von Drews et al. auf Seite 101 in diesem Heft) ein überaus anspruchsvoller Prozess ist, der quer durch die Organisation verläuft.

Für Einzelakteure und insbesondere Führungskräfte geht es darum, eine Haltung – also ein *paradoxes Mindset* – zu Paradoxien zu entwickeln. Dazu gehört, Widersprüchlichkeiten auszuhalten, sie als Bestandteil der Handlungssituation zu begreifen und neben den meist augenfälligen Spannungsfeldern auch ihre wechselseitige Abhängigkeit in den Blick zu nehmen. Genauso gehört zu einer solchen Haltung ein gehöriges Maß an Kreativität, um je nach Situation einen passenden Zugang für den nächsten Schritt im Umgang mit Paradoxien zu entwickeln.

Auf der Ebene von Teams und Organisationen ist eine gelingende Kommunikation eine zentrale Voraussetzung für die Stärkung von Paradoxiefähigkeit. Es geht dabei insbesondere um verankerte, strukturierte und geführte Reflexions- und Experimentierräume, in denen sich die Team- oder Organisationsmitglieder zu Paradoxien austauschen und mögliche Schritte im Umgang mit den erlebten Spannungsfeldern erarbeiten. An dieser Stelle können externe Beratende in der Moderation und bei der Fokussierung auf die Spannungsfelder unterstützen, wobei sie dabei wie alle übrigen Beteiligten zwar in eigener Rolle aber eben auch Teil von Problem und Lösung werden.

Derartige Haltungen und Kommunikationsräume müssen in der Organisation verankert, von Führung und Kultur honoriert und in die bestehenden Routinen und Abläufe eingearbeitet werden. Andernfalls besteht die Gefahr, sich selbst mit einer widersprüchlichen Botschaft ein Bein zu stellen – ganz nach dem Motto: «wasch mich, aber mach mich nicht nass».

Gelingt der Aufbau der individuellen, team- und organisationsbezogenen Paradoxiefähigkeit über die entsprechende Reflexion und Experimentierpraxis leistet sie einen Beitrag für eine vorausschauende Selbsterneuerung im Umgang mit den derzeitigen *grand* oder *tough challenges*. Natürlich lässt sich nicht alles, was uns zunächst seltsam oder unverständlich erscheinen mag, als Paradoxie beschreiben. Insofern ist die Entwicklung von Paradoxiefähigkeit auch nur eine Erweiterung des Repertoires an Perspektiven, die wiederum eine Basis für die Entwicklung möglicher Ansatzpunkte im Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit bietet. Statt Paralyse lädt die Paradoxieperspektive zum Handeln ein, denn: «Das Gleiche lässt uns in Ruhe. Es ist der Widerspruch, der uns produktiv macht» (Johann Wolfgang von Goethe).



## Literatur

- **Farjoun, M. (2017).** Contradictions, Dialectics, and Paradoxes. In A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *The Sage Handbook of Process Organization Studies*, 1 ed.: 87-109. Sage.
- **Handy, C. (1994).** *The Age of Paradox*. Harvard Business School Press.
- **Heller, J. (1994).** *Catch-22*. Vintage Books.
- **Luescher, L., S. & Lewis, M. 2008.** Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51: 221-240.
- **Luhmann, N. (2000).** *Organisation und Entscheidung*. Opladen.
- **Miller, D. (1993).** The Architecture of Simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1): 116-138.
- **Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2017).** Microfoundations of organizational paradox: the problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, forthcoming: 1-50.
- **Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016).** Contradictions, dialectics and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1): 1-107.
- **Sheep, M. L., Fairhurst, G. T. & Khazanchi, S. (2017).** Knots in the Discourse of Innovation: Investigating Multiple Tensions in a Reacquired Spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4): 463-488.
- **Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011).** Towards a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-401.
- **Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2000).** *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. Carl-Auer.
- **von Foerster, H. (1994).** *Wissen und Gewissen*. Suhrkamp.

# Eindrücke statt Emissionen managen

## Paradoxien im VW-Dieselskandal

Miguel Pina e Cunha, Medhanie Gaim, Stewart Clegg und Thomas Schumacher



Prof. Miguel Pina e Cunha

Nova School of Business and Economics, Carcavelos, Portugal

**Kontakt:**  
miguel.cunha@novasbe.pt



Prof. Medhanie Gaim

Associate Professor und Dozent, Umeå School of Business and Economics, Schweden

**Kontakt:**  
medhanie.gaim@umu.se



Prof. Dr. Stewart Clegg

Emeritus Professor, UTS Business School und Professor, University of Sydney Faculty of Engineering, School of Project Management

**Kontakt:**  
Stewart.Clegg@uts.edu.au



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Prof. für Organisation und Führung, Kath. Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter Univ. St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com

Die Art und Weise, wie Organisationen oder deren Management mit Paradoxien, d. h. mit anhaltenden Widersprüchen zwischen voneinander abhängigen Anforderungen umgehen, wird oft glorifiziert. Wie der VW-Dieselskandal zeigt, haben paradoxe Versprechungen, wie z. B. die Lieferung eines schnellen, billigen und umweltfreundlichen Autos, ihre Schattenseiten und können zu fragwürdigem oder gar kriminellem Verhalten führen. Dabei spielen widersprüchliche und voneinander abhängige Ziele, die gleichzeitig schwer zu erreichen sind, eine zentrale Rolle. Dieser Artikel versteht sich als Warnung, dass Organisationen und ihre Mitglieder manchmal ihre eigene Fähigkeit überschätzen, Paradoxien erfolgreich zu managen.

Gesellschaft und Organisationen verändern sich unter dem Druck neuer Technologien, Krisen und komplexer Umweltbedingungen, was paradoxe Herausforderungen mit sich bringt: kurzfristige und langfristige Ziele, soziale und wirtschaftliche Ziele, Wandel und Stabilität. Solche Paradoxien werden zunehmend zu einem integralen Merkmal von Organisationen und stellen eine Herausforderung für Management- und Organisationswissenschaftler\*innen sowie -praktiker\*innen dar. Organisationen, die sich nicht für ein *Entweder-oder* entscheiden, sondern einen *Sowohl-als-auch*-Ansatz im Umgang mit Paradoxien verfolgen, sind in der Regel innovativer, nachhaltiger und origineller. Allerdings können Paradoxien auch zu Dysfunktion und Dramen führen, insbesondere wenn sie zu weit gehen.

Die Aufnahme von Paradoxien als *«Stretch Goals»* oder ambitionierte Ziele kann zu höheren Leistungen anregen und die Aufmerksamkeit vieler Menschen auf sich ziehen (Cunha et al. 2017). *Stretch Goals* sind praktisch unerreichbare oder scheinbar unmögliche Ziele, die wenn sie nicht erreicht werden, zu einem Gesichtsverlust für die Protagonisten führen. Wenn solche *Stretch-Ziele* nicht erreicht werden, geben Protagonisten bis-

---

weilen ihr Scheitern nicht zu, sondern betreiben lieber *Impression Management*. Die widersprüchlichen Ziele werden als erreicht dargestellt, während die eigentlichen Ursachen der Spannungen, die dem Paradox zugrunde liegen, in der Praxis nicht angegangen werden. So wird das Paradoxon durch Illusionen und Rhetorik «aufgelöst» und nur zum Schein bearbeitet: Es entsteht eine Differenz zwischen dem paradoxen Versprechen und der tatsächlichen Praxis.

Dies entspricht dem von Goffman (1959) beschriebenen Prozess des *Impression Managements*, bei dem Menschen versuchen, die Wahrnehmung einer Person, eines Objekts oder eines Ereignisses durch andere zu beeinflussen. Ähnlich lässt sich der Versuch einer Organisation beschreiben, eine gewünschte Identität zu gewährleisten. So vermittelte beispielsweise die Werbung von Volkswagen für schnelle, billige und umweltfreundliche Fahrzeuge nach außen hin einen Eindruck, der nicht der Realität entsprach. Die gleichzeitige Erfüllung der Anforderungen an Leistung, Effizienz und Emissionen ist paradox, da die Anforderungen widersprüchlich sind und sich gegenseitig bedingen. Ein höherer Wirkungsgrad des Dieselmotors geht mit höheren Emissionen einher. Ebenso bedeutet eine höhere Leistung ab einer bestimmten Geschwindigkeit eine geringere Kraftstoffeffizienz.

Das Paradoxon war für viele Elite-Autohersteller nicht leicht zu lösen und auch VW schaffte es nur verbal. Die Herstellung eines schnellen, billigen und umweltfreundlichen Dieselmotors wurde durch den Einbau einer Abschaltvorrichtung erreicht, die das Abgasreinigungssystem dann einschaltete, wenn die Fahrzeuge einer Abgasuntersuchung unterzogen wurden. Das paradoxe *Stretch Goal*, das sich als unerreichbar erwies, zeigt die dunkle Seite des *Paradoxie-Managements*. Dies versuchte, die tatsächliche Überforderung durch *Impression Management* zu kaschieren und wurde durch den von Angst und Einschüchterung geprägten Entscheidungskontext ermöglicht und aufrechterhalten.

Wenn Paradoxien, die zu weit gehen, auf der obersten Hierarchieebene festgelegt werden und ein Scheitern kostspielig ist, besteht eine Möglichkeit des Umgangs auf der unteren Ebene darin, die Illusion zu erwecken, das Paradox erfolgreich zu lösen, statt sich tatsächlich mit diesem zu befassen. Ein typischer Fall ist das sogenannte *Greenwashing*, bei dem eine schlechte Umweltleistung mit einer positiven Kommunikation über grüne Werte verbunden wird – auch wenn dabei der erweckte Eindruck und die Realität erheblich auseinanderklaffen. Diese Praxis wird von Goffman als *Gesichtsarbeit (face-work)* beschrieben, etwa wenn Organisationen behaupten, Ziele erreicht zu haben, die bemerkenswert erscheinen, während die Realität nicht mit dem Image übereinstimmt. Organisationen geben dann z. B. vor, Vorschriften einzuhalten zu denen sie verpflichtet sind, indem sie oberflächliche Aktivitäten durchführen, um Legitimität zu erlangen, während sie ihr *Business as usual* fortführen.

Im VW-Dieselskandal wurde durch die Werbung und Kommunikation des Unternehmens der Eindruck eines erfolgreichen *Paradoxien-Managements* erweckt. Die damit verbundenen Täuschungen wirkten auf verschiedenen Ebenen, führten zu unbeabsichtigten Dynamiken, zu sich verselbstständigenden Verbindungen zwischen Versprechen und Handlungen und endeten in einem Teufelskreis. Der VW-Skandal stellt ein Extrembeispiel dar, an dem sich das Verständnis für die Gefahren von *Paradoxien* weiterentwickeln und Implikationen für das *Management von Paradoxien* ableiten lassen. Dieser Beitrag stützt sich auf Daten aus einer Vielzahl von veröffentlichten Quellen, wichtigen Medien, Unternehmens-Pressemitteilungen sowie Kongressanhörungen.

### Die Chronologie des Skandals

Der Skandal wurde im September 2015 bekannt, als die amerikanische Umweltschutzbehörde (EPA) enthüllte, dass viele von VW in Amerika verkaufte Dieselfahrzeuge in ihren Motoren ein Gerät haben, das Labortests erkennen und Leistungsmessungen entsprechend verändern konnte. Nur mit dieser Vorrichtung war es möglich, die vorgeschriebenen Abgasnormen zu erfüllen. VW hat mittlerweile zugegeben, bei Abgastests in den USA betrogen zu haben.

Kaum ein anderes Unternehmen in Deutschland steht wie VW als Symbol für die technische Leistungsfähigkeit des Landes. Anfang der 2000er Jahre setzte sich das Unternehmen das Ziel, der weltweit führende Automobilhersteller zu werden. Dazu gehörte schon früh, die zufriedensten Kunden und die zufriedensten Mitarbeitenden zu haben und gute Unternehmensergebnisse zu erzielen, um über Investitionen in die Zukunft die besten Autos zu bauen. Das Ziel, bis 2018 der weltweit führende Automobilhersteller zu sein (Strategie 2018), geht bereits auf Ferdinand Piëch, den Pionier des Dieselmotors im Pkw, und auf die 1990er Jahre zurück, als VW auf Wachstum um jeden Preis setzte.

### «Das paradoxe *Stretch Goal* zeigt die dunkle Seite des *Paradoxie-Managements*.»

Bei seinen Bemühungen, den für VW so wichtigen US-Markt zu erobern, um der weltweit führende Automobilhersteller zu werden, setzte VW vor allem auf Dieselfahrzeuge. Während diese in Europa beliebt waren, waren Dieselfahrzeuge in den USA unüblich. Dabei sind Dieselmotoren sparsamer und effizienter als Ottomotoren, stoßen aber aus technischen Gründen größere Mengen an Stickoxiden (NOx) und Ruß aus. Hinzu kam im Jahr 1990 die Überarbeitung des *Clean Air Act* durch den US-Kongress. Dies bewirkte, dass alle in den USA verkauften Autos wesentlich strengere US-Bundesabgasnormen erfüllen mussten.

## Chronologie des VW-Abgasskandals



- **1990:** The U.S. Environmental Protection Agency (EPA) tightens The Clean Air Act - the legal regulation for air pollution control.
- **2007:** Bosch supplies Volkswagen with deactivation software that is not intended for driving. Despite being warned that it is illegal for free sale, VW begins installing it. Winterkorn becomes VW CEO at the beginning of 2007.
- **2008:** VW starts selling environmentally friendly Clean Diesel in the USA (Golf, Jetta)
- **2011:** According to media reports, a technician warns the head of engine development at the VW brand, Heinz-Jakob Neußner, about possible illegal practices in emissions measurements. According to the report, the technician is not taken seriously.
- **May 2014:** Researchers at West Virginia University test Volkswagen models on the road. The cars emit up to 40 times more harmful nitrogen oxides than permitted. Volkswagen explains the differences with technical problems. Some models receive «software updates».
- **May 2015:** The California Environmental Protection Agency (Carb) again measures elevated values in tests. It informs Volkswagen and the U.S. Environmental Protection Agency (EPA). Several «technical meetings» between Volkswagen and the authorities follow.
- **September 3, 2015:** Volkswagen admits to Carb and EPA that it installed the manipulation software in diesel vehicles.
- **September 18, 2015:** During the International Motor Show, the EPA makes the manipulation of emissions values public. A good 480,000 cars in the USA are equipped with them. Volkswagen has to recall them.
- **September 23, 2015:** Winterkorn resigns, but declares that he is personally not aware of any guilt. The public prosecutor's office in Braunschweig receives the first criminal charges against VW. The Group also files charges.
- **September 25, 2015:** Porsche boss Matthias Müller becomes Winterkorn's successor. Federal Transport Minister Alexander Dobrindt tells the Bundestag that around 2.8 million vehicles are affected in Germany.
- **April 22, 2016:** The emissions scandal causes VW's biggest ever loss of 1.6 billion euros for 2015.
- **June 2020:** A U.S. appeals court rules in a ruling that additional penalties from two Florida and Utah state districts are permissible despite settlements already reached.
- **December 20, 2016:** In the legal dispute over hundreds of civil lawsuits, a U.S. judge announces a compromise. VW is to pay customers, authorities, dealers and US states over \$16 billion in compensation.
- **January 11, 2017:** VW and the U.S. Department of Justice agree to pay \$4.3 billion in a second major settlement of criminal charges.
- **December 07, 2017:** VW manager Oliver Schmidt is sentenced to seven years in prison and fined. A US court found him complicit in the manipulation of diesel engines.
- **June 14, 2018:** The Braunschweig public prosecutor's office imposes a fine of one billion euros on VW. The Group says: «Volkswagen accepts the fine and thus acknowledges its responsibility.»
- **May 25, 2020:** In its first ruling on the VW emissions scandal, the Federal Court of Justice (BGH) in Karlsruhe states that buyers who file a lawsuit can return their car and claim the money for it. However, they must have the kilometers driven deducted from the purchase price.
- **September 9, 2020:** The Braunschweig Regional Court accepts the charges against Martin Winterkorn and four former colleagues for gang-related fraud.
- **December 2020:** The European Court of Justice (ECJ) declares a controversial software program used to whitewash emissions values in registration tests for diesel vehicles illegal.
- **2021 until today:** Various courts are dealing with the scandal.

---

Die Herausforderung für VW bestand darin, die intern gesetzten Wachstumsziele und die gestiegenen externen Anforderungen in Einklang zu bringen. Die Lösung sahen die Ingenieure darin, einen Dieselmotor zu entwickeln, der effizient, leistungsstark und sauber war. In Europa war VW bereits führend bei der Einführung des Dieselmotors für Pkw und produzierte Motoren mit geringerem Geräusch- und Geruchspegel bei gleichzeitig hervorragender Beschleunigung und niedrigem Kraftstoffverbrauch. Das grundsätzliche Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Leistung auf Kosten höherer Emissionen blieb jedoch bestehen, auch wenn der Dieselmotor und die Abgastechnologie als Piëchs persönliches Innovationsideal verstanden wurden.

Bei seinem Versuch, den US-Markt zu erobern, baute VW auf die Idee des sauberen Diesels und warb in den USA 2015 mit Fernsehspots, in denen VW-Dieselfahrzeuge als «saubere Diesel» beworben wurden, welche die US-Abgasnormen erfüllen. Die bessere Leistung und die geringeren Emissionen bedeuteten, dass sich die Besitzer\*innen sowohl für Subventionen als auch für Steuerbefreiungen qualifizierten. VW-Mitarbeitende hatten sich schon früh darüber beschwert, dass die Emissionsanforderungen der kalifornischen EPA unrealistisch und für VW fast unmöglich zu erfüllen seien. Dies galt insbesondere in Verbindung mit den formulierten Leistungs- und Effizienzzielen. Für diejenigen, die das paradoxe Versprechen eines «schnellen, billigen und umweltfreundlichen» Dieselfahrzeugs einlösen mussten, erwies es sich als ein unlösbares technisches Rätsel.

Die Wettbewerber des Unternehmens gingen mit diesem Paradoxon unterschiedlich um. Sowohl BMW als auch Mercedes-Benz stellten fest, dass dies ein nahezu unmögliches Ziel war. BMW erfüllte die Emissionsanforderungen durch eine Verringerung der Kraftstoffeffizienz. Dies erhöhte letztlich den Preis des Fahrzeugs, da zusätzliche technische Maßnahmen erforderlich waren – für Piëchs ideale Lösung war dies nicht akzeptabel. Um Leistungsdefizite auszugleichen, spritzte Mercedes-Benz zusätzlich Harnstoff ein, um NOx in weniger schädliche Stoffe umzuwandeln. Der Ansatz führte zu mehr Leistung und geringerem Kraftstoffverbrauch, erforderte aber einen separaten Tank für den Harnstoff. Dieser musste regelmäßig nachgefüllt werden, was zusätzliche Kosten und Unannehmlichkeiten für die Autobesitzer\*innen bedeutete, was wiederum für das VW-Ideal, den Dreifacherfolg zu erzielen, nicht akzeptabel war. Ungeachtet dieser Herausforderung drängte VW weiterhin auf einen Dieselmotor, der die Kundenwünsche nach Leistung und Effizienz erfüllt und zugleich die US-Emissionsziele erreicht.

### Kontext des Skandals

Ehrgeizige Ziele waren bei VW unter dem früheren Vorstandsvorsitzenden Ferdinand Piëch und CEO Martin Winterkorn die Regel, getreu dem Motto «Geht nicht, gibt's nicht». Piëch war dafür bekannt, Ingenieure mit schwierigen Aufgaben zu be-

trauen. Bei Nichtbestehen drohte ihnen die Entlassung. Wenn Ingenieure berichteten, dass sie den Abgastest angesichts der Technologie nicht bestehen könnten, sagte Piëch: «Ihr werdet bestehen, ich verlange es! Oder ich werde jemanden finden, der es schafft». Zwischen 2008 und 2015 verkündete VW dann öffentlich, das Paradox gemeistert und Leistung, Effizienz und Emissionen in Einklang gebracht zu haben. In der Praxis gelang es den VW-Ingenieuren jedoch nicht, dieses Ziel zu erreichen.

Als VW mit der Entwicklung des umweltfreundlichen Motors begann, wurde bald klar, dass dieser nicht gleichzeitig die Erwartungen der Kunden als auch die neuen, strengeren US-Abgasnormen erfüllen konnte. Anstatt das Versagen einzugehen, entwickelten die VW-Ingenieure also eine Software, die erkannte, wann das Auto einem Test unterzogen wurde, und die Emissionskontrollen ein schaltete. Nach Bekanntwerden des Skandals bekannte sich einer der beteiligten Ingenieure schuldig und gab die Entwicklung zu, die die Abgasreinigung unter Laborbedingungen automatisch aktivierte. Die Abschalteneinrichtung sorgte dafür, dass der saubere Diesel von VW den Anschein erweckte, Leistung, Effizienz und Emissionen in Einklang zu bringen: das TDI-Wunder. Anfangs waren Technologen und Umweltschützer gleichermaßen von der neuen VW-Technologie fasziniert. Skeptische Experten fragten sich schon damals, wie diese Autos so gut sein konnten. Als einige Datenunregelmäßigkeiten auftauchten, wuchs der Argwohn. Eine unabhängige Analyse ergab, dass die Software den Fahrzeugen ermöglichte, einen niedrigeren Kraftstoffverbrauch auf Kosten höherer Stickoxidemissionen zu erreichen, wobei die NOx-Emissionen auf der Straße bis zum 40-fachen der Norm lagen.

Der Abgasskandal flog am 18. September 2015 auf. VW gab später zu, dass die Software in elf Millionen Autos installiert wurde, von denen acht Millionen Fahrzeuge in Europa und fast eine halbe Million in den Vereinigten Staaten verkauft worden waren. Obwohl die Abschalteneinrichtung – letztlich nur ein paar Zeilen Computercode – in der Entwicklung nur einige Tausend Euro kostete, führte sie zu einem gigantischen wirtschaftlichen Schaden.

Der weitere Verlauf des Skandals wurde von mehreren Dementis und verschiedenen Anschuldigungen begleitet. So beschuldigte der US-VW-Vorstandsvorsitzende Michael Horn vor einem Kongressausschuss die Software-Ingenieure und behauptete, der Betrug sei nicht von der Unternehmensspitze ausgegangen. Weitere Untersuchungen ergaben allerdings, dass der Betrug systematisch betrieben, die Vertuschung auf höchster Unternehmensebene inszeniert und gebilligt wurde, dieser mehr als ein Jahrzehnt dauerte und dabei Dutzende von Ingenieuren beteiligt waren.

Verschärfend zu dem, was in der Branche als normal galt, war die VW-Führungskultur von Angst und Einschüchterung geprägt. Zudem bestand im Unternehmen eine Führungsstruktur, die durch Familienkontrolle, Staatseigentum und Mitarbeiter-



einfluss gekennzeichnet war und die VW von externen Stimmen und Einflüssen abschirmte. Diese Mischung in Verbindung mit einem Führungsstil, der durch «Führen durch Angst» beschrieben wird, könnte erklären, warum diejenigen, die das paradoxe Versprechen einlösen mussten, eher zur Täuschung griffen, als ein Scheitern zuzugeben.

Als Reaktion auf die gravierenden Regelverstöße betonte der Nachfolger Winterkorns, wie wichtig es sei, das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit nach dem Skandal wiederherzustellen. Er versprach verbesserte Betriebsabläufe sowie Berichts- und Kontrollsysteme, um die Verantwortlichkeiten zu klären und ein robusteres System für Hinweisgeber zu gewährleisten. Vier Jahre nach dem Skandal endet der Werbespot von VW mit «in the darkness, we found the light», unterlegt mit «Hello darkness, my old friend». Damit unterstreicht das Unternehmen sein Engagement für die Elektromobilität, einhergehend mit der Zustimmung, zwei Milliarden Dollar für die Infrastruktur von Elektrofahrzeugen auszugeben und den Skandal so hinter sich zu lassen.

## «Geldstrafen, Entschädigungen, Rückrufkosten, Auswirkungen auf die Autopreise, höhere Kreditkosten.»

### Die Auswirkungen

Der VW-Dieselskandal hatte drastische Folgen für Investoren, Händler sowie Kunden und wirkte sich auf die gesamte Automobilbranche aus – u. a. verloren Dieselmotoren massiv an Popularität. Neben Auswirkungen rechtlicher Natur führte der Skandal zu Umsatzeinbußen sowie zu einem Image- und Reputationsverlust der Marke. Die Werbung für «saubere Dieselfahrzeuge» führte zu einer systematischen Täuschung der Kunden. Betroffene Käufer sahen sich einem geringeren Wiederverkaufswert gegenüber, da der Name der Marke durch den Skandal in Verruf geraten war.

Die finanziellen Auswirkungen für das Unternehmen waren vielfältig: Geldstrafen und Entschädigungen, Rückrufkosten, Auswirkungen auf die Autopreise und höhere Kreditkosten. Nach dem Skandal wurden Sammelklagen und mehrere Klagen gegen VW eingereicht. Diese kamen von Aufsichtsbehörden, Verbraucher\*innen, Investor\*innen und dem Vertragshandel. Für das Managementteam war der Skandal mit zahlreichen Klagen, strafrechtlichen Verurteilungen, Rücktritten, Suspendierungen und Untersuchungen verbunden.

Der Betrugsprozess in Deutschland gegen vier ehemalige VW-Manager kommt nur langsam voran, weil die meisten Zeugen von ihrem Zeugnisverweigerungsrecht Gebrauch machen. Viele Verhandlungstermine wurden wegen der Corona-Pandemie abgesagt, der Vorstandsvorsitzende Winterkorn ist wegen eines ärztlichen Gutachtens noch nicht vor Gericht erschienen. Seit

2018 läuft zudem ein Gerichtsverfahren, in dem vor allem institutionelle Anleger Ansprüche in Milliardenhöhe geltend machen. VW soll lange Zeit Informationen über den Abgasskandal geheim gehalten haben, wodurch Anleger einen finanziellen Schaden erlitten haben.

VW gibt zu, dass sich die Kosten für Rückkäufe, Reparaturen und Rechtsstreitigkeiten bisher auf mehr als 32 Milliarden belaufen – vor allem in Form von Bußgeldern und Schadensersatzzahlungen in Nordamerika. Ein zentrales Thema für Aufsichtsbehörden und Umweltbehörden war der Status der Vergünstigungen, die VW für seine angeblichen Umweltinitiativen gewährt wurden. VW beging Betrug, indem das Unternehmen unter Vorspiegelung falscher Tatsachen Steuererleichterungen in Anspruch nahm, um den Verkauf vermeintlich schadstoffarmer Autos zu fördern. Ironischerweise wurde VW in den Jahren 2009 und 2010 die Auszeichnung «Umweltfreundlichstes Auto des Jahres» verliehen. Auch wenn die Auszeichnung später zurückgezogen wurde, bot sie für lange Zeit kostenlose Werbung.

Die Auswirkungen auf den Aktienmarkt waren für VW immens: In den ersten beiden Handelstagen nach Bekanntwerden des Skandals verlor die Aktie rund ein Drittel ihres Wertes und verharrte lange Zeit auf diesem Niveau. Die Anleger beklagten, dass VW den Finanzmärkten Informationen über den Dieseltbetrug vorenthalten habe, wofür sie angesichts des durch den Betrug verursachten Wertverlusts eine Entschädigung fordern.

Der Skandal betraf aber auch die Automobilindustrie als Ganzes. Andere Automobilhersteller gerieten ebenfalls ins Visier der Aufsichtsbehörden. Händler mussten mit einem Bestand an schwer verkäuflichen Autos umgehen und stoppten den Verkauf, Zulieferer von Komponenten für die Dieselseltechnologie und andere von VW abhängige Lieferanten waren massiv betroffen. Die gesamte Branche wurde in Mitleidenschaft gezogen. Schließlich litten auch die Beschäftigten unter den folgenden Kostensenkungs- und Rationalisierungsprogrammen.

Die Folgen für Umwelt und Gesundheit sind schwer zu beziffern. Die verursachte Luftverschmutzung begünstigte Smog und wurde mit einer Zunahme von Asthma- und Atemwegserkrankungen sowie vorzeitigen Todesfällen in Verbindung gebracht.

VW versuchte, den Schaden durch Vergleiche, Entschädigungen, Rückrufe und eine Behebung der Mängel durch technische Änderungen an den betreffenden Modellen zu beheben. In den meisten Fällen konnten die Fahrzeuge in Europa mit einem einfachen Software-Update und einer kurzen Fahrt zur Werkstatt repariert werden. In schwierigeren Fällen war eine kleinere Hardware-Reparatur erforderlich.

In den USA, insbesondere bei Fahrzeugen der ersten Generation, war die Angelegenheit komplizierter. VW schlug den Geschädigten vor, einen neuen Katalysator in diese Fahrzeuge einzubauen. Der Versuch, die Motoren zu reparieren, um die Abgasnorm zu erfüllen, beeinträchtigte allerdings die Leistung und

---

Effizienz, diese stand allerdings im Mittelpunkt des Versprechens von VW. Die Kunden beschwerten sich daraufhin, dass ihre Fahrzeuge einen höheren Kraftstoffverbrauch und eine geringere Leistung aufwiesen. Bei der Anhörung vor dem US-Kongress räumte der für das US-Geschäft zuständige CEO ein, dass die Leistung der Fahrzeuge leiden könnte, wenn die Abgasnormen eingehalten würden. Auf die Frage einer Kongressabgeordneten, warum VW kein Auto baue, das diese Ziele erfülle, erklärte er «ich denke, weil Schummeln billiger ist.»

### Die dunkle Seite des paradoxen Managements

Der Verlauf des VW-Skandals zeigt, wie das Unternehmen Impression Management einsetzte, um mit Paradoxien umzugehen, die durch internen (hochgesteckte Ziele und Ambitionen) und externen Druck (gesetzliche Anforderungen, starker Wettbewerb, Kundenerwartungen) ausgelöst wurden. Der von Angst und Einschüchterung geprägte Führungskontext spielte dabei eine entscheidende Rolle.

Die vermeintliche Behebung eines technischen Problems mit einer Lösung, die sich letztlich als Illusion herausstellte, führte dazu, dass VW sich noch tiefer in das ursprüngliche Paradoxon verstrickte. Ohne eine technische Lösung für die Herausforderung erwies sich die Bewältigung des Paradoxons als unmöglich. Der dramatische Fall zeigt deutlich die Schattenseiten des falschen Umgangs mit Paradoxien und organisatorischem Fehlverhalten.

Die Kombination aus paradoxen Versprechen, Stretch Goals, technischer Unmöglichkeit und externem wie internem Druck kann Unternehmen dazu verleiten, Fassaden zu entwickeln, die mit der Realität wenig zu tun haben. Der VW-Abgasskandal zeigt eindrucksvoll die Risiken und dysfunktionalen Folgen eines Impression Managements, welches die Kluft zwischen paradoxen Versprechen und der Praxis überbrückt.

In Anbetracht des paradoxen, von der Unternehmensleitung gesetzten ambitionierten Ziels kann man davon ausgehen, dass die Manager\*innen der unteren Ebenen keine andere Wahl hatten, als die Unmöglichkeit zuzugeben – oder die Illusion zu schaffen, das Unmögliche erreicht zu haben. Sie waren machtlos angesichts einer Lose-Lose-Situation – verdammt, etwas zu sagen, verdammt, dies nicht zu tun.

In gewisser Weise delegierte die Unternehmensleitung ein unmögliches Paradoxon an die Ingenieure, was letztlich zu einer Diskrepanz zwischen den Unternehmenszielen und den Handlungen der Akteure sowie zur Aufrechterhaltung einer Illusion führte. Während das Topmanagement in Unternehmen solche Paradoxien als lösbare Herausforderung ansieht, erleben untere Ebenen sie als unlösbar und managen angesichts der Unmöglichkeit wie im Fall von VW eher Eindrücke als Emissionen.

Angesichts der zunehmenden gesellschaftlichen und organisatorischen Komplexität, des Wandels und diverser Knappheiten wird die Fähigkeit, mit Paradoxien umzugehen, immer wich-

tiger. Es ist unbestritten, dass Führungsstrukturen, die Organisationsmitglieder davon abhalten, schlechte Nachrichten zu übermitteln, genau wie eine Kultur, in der «der Zweck die Mittel heiligt» und Angst und Einschüchterung vorherrschen, sowie Anreizsysteme, die zu unethischen Verhaltensweisen einschließlich Betrug und Fälschung führen, ein zweifelhaftes Management von Paradoxien wie im Fall von VW fördern. In einem solchen Kontext begünstigt der permanente Druck auf das mittlere Management nach Ergebnissen und Zielen die Entwicklung eines Umfelds, in dem die unausgesprochene Akzeptanz von Illegalität und das Wegschauen bei Abweichungen zum akzeptieren Ausweg werden.

Noch bedrohlicher ist, dass das falsche Management von Paradoxien dazu führt, dass die oberste Führungsebene ihre eigenen *Problemlösungskapazitäten* und die Ressourcen des Unternehmens überschätzt und möglicherweise Eindrucksmanagement und Selbstbetrug weitertreiben. Aus Angst, das Gesicht zu verlieren und kritisiert zu werden, bemühen sich die unteren Ebenen, das von der Spitze geschaffene Narrativ zu schützen, statt das Topmanagement mit den praktischen Schwierigkeiten eines «Sowohl-als-auch»-Ansatzes zu konfrontieren.

### Umgang mit Paradoxien

Der VW-Dieselskandal ist ein Beispiel für eine paradoxe Herausforderung, bei der das Unmögliche möglich erscheint. Ein Fall, in dem der falsche Umgang mit Paradoxien zu dysfunktionalen Verhaltensweisen führt und in einem kolossalen Misserfolg mündet, und in dem Erzählung und Praxis auseinanderdriften. Paradoxien, die technisch nicht zu bewältigen sind, sollten Anlass für Organisationen, ihre Mitglieder und Berater\*innen sein, achtsamer und bescheidener mit ihnen umzugehen und übereilten «Lösungen» für komplexe Probleme kritischer gegenüberzustehen.

Manager\*innen sollten sich bewusst sein, dass vertraute und einfache Lösungen mit der Zeit zur Selbstverständlichkeit und im Laufe der Zeit zu einem Problem werden können. Lösungen können gerade dann problematisch werden, wenn sie automatisch greifen und unhinterfragt bleiben, nur weil sie in der Vergangenheit funktioniert haben. Es ist daher wichtig, eine kritische Haltung gegenüber routinemäßigen Lösungen und Organisationsrezepten zu entwickeln. Immer dann, wenn eine Lösung schleichend zur Gewohnheit wird, birgt sie das Risiko, zum Problem zu werden.

Der vorliegende Fall zeigt, wie der Umgang mit Paradoxien zu unangenehmen Überraschungen und Teufelskreisen führen kann, die sich nur schwer einfangen lassen. Die Arbeit am System statt im System, das Überschreiten bestehender Grenzen und das Erforschen und Sichtbarmachen gegensätzlicher Ansichten sind wichtige Voraussetzungen für ein wirksames Paradoxie Management. Auch und gerade die nähere Beschäftigung mit den Schattenseiten paradoxer Konstellationen eröffnet Or-

organisationen die Möglichkeit, komplexe Situationen positiv und nachhaltig zu gestalten. Eine Organisationskultur, die Führungskräften und Mitarbeitern\*innen ausreichend Gelegenheit gibt, aus Verlusten zu lernen und die die psychologische Sicherheit bietet, Misserfolge zuzugeben, ist eher in der Lage, mit komplexen und widersprüchlichen Zielen umzugehen.

Berater\*innen können für Organisationen, die mit Paradoxien konfrontiert sind, unterstützend hilfreich sein, um organisatorische Herausforderungen und deren Kompromisse verständlich zu machen, zum Umdenken aufzufordern und einen Entwicklungsraum zu schaffen, in dem widersprüchliche Ziele diskutiert und bewältigt werden können. Ihre Rolle kann z. B. darin bestehen, latente Spannungen sichtbar zu machen oder eine andere Rahmung der Spannungen anzubieten, um so die Paradoxien besser handhabbar zu machen. Oder sie dienen als «dritte Person», um widersprüchlichen Ideen genügend Raum zu geben und eine Außenseiterperspektive einzubringen.

Organisationen oder Führungskräfte neigen mitunter dazu, Widersprüche durch Entweder-oder-Lösungen aufzulösen (siehe Interview mit Barry Johnson auf Seite 33), um sehr managementorientiert zu erscheinen. Ein solcher Umgang mit Paradoxien mag kurzfristig ein gutes Image vermitteln und Ängste abbauen, es birgt aber die Gefahr, langfristig ineffektiv zu sein. Auch hier können Berater\*innen hilfreich sein, indem sie gemeinsam Annahmen entlarven, den Status quo in Frage stellen, Spannungen und Widersprüche sichtbar machen und die Fähigkeit zu paradoxem Denken und Handeln fördern. Beratende können einen Raum schaffen und Manager\*innen dazu ermutigen, Widersprüchlichkeit zuzulassen und gegensätzliche Forderungen zu vertreten, ohne dass das eine auf Kosten des anderen gehen muss. Genauer gesagt, können sie Manager\*innen dabei helfen, die Neugierde auf Widersprüche und versteckte Gegensätze, die Akzeptanz von Konflikten, die Fähigkeit und Freiheit, Fragen zu stellen, die Bereitschaft, Komplexität zu steigern, statt diese zu reduzieren, und die Wertschätzung widersprüchlicher Erkenntnisse zu fördern. Ein erfolgsversprechender Bearbeitungsprozess setzt voraus, dass die Gegensätze nicht (mehr) als unabhängig betrachtet werden. Ein solcher Ansatz schafft die Voraussetzung für das Erkennen der Verbindung zwischen den in Spannung stehenden Kräften, integriert Perspektiven und ermöglicht ein Verständnis, dass die Welt auch Spannungen und Widersprüchen besteht.

Schließlich sollten Führungskräfte in die Tiefe und in die Breite gehen. Sie müssen in die Tiefe gehen, um ihre Organisation zu verstehen. Und sie müssen in die Breite gehen, um die Welt und ihre komplexen Zusammenhänge zu verstehen. Unabdingbar dafür sind Zeit oder Raum für Reflexion, um nicht den einfachen Weg zu wählen, sondern Gelegenheiten wahrzunehmen, sich mit Paradoxien auseinanderzusetzen, die Chancen des Lernens durch Erkundung zu nutzen und Rückblick, Einsicht und Vorausschau zu verbinden.



## Literatur

- **Berti, M. & Simpson, A. V. (2021).** Die dunkle Seite der organisatorischen Paradoxien: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*.
- **Borgeest, K. (2021).** Manipulation von Abgaswerten. Springer Fachmedien.
- **Cunha, M. P., Giustiniano, L., Rego, A. & Clegg, S. (2017).** Mission impossible? The paradoxes of stretch goal setting. *Management Learning*.
- **Cunha, M. P., Clegg, S. R., Rego, A. & Berti, M. (2021).** Paradoxien von Macht und Führung. Routledge.
- **Ewing, J. (2017).** Schneller, höher, weiter: The inside story of the Volkswagen scandal. Random House.
- **Gaim, M., Clegg, S. & Cunha, M. P. (2021).** Managing Impressions Rather Than Emissions: Volkswagen und die falsche Beherrschung des Paradoxen. *Organization Studies*.
- **Gaim, M., Clegg, S., Cunha, M.P. & Berti, M. (2022).** Organisatorisches Paradoxon. Cambridge University Press.
- **Goffman, E. (1959).** Die Darstellung des Selbst im täglichen Leben. Anchor.
- **Lutz, B. (2015).** Ein Mann etablierte die Kultur, die zu VWs Abgasskandal führte: A diesel dictatorship. Road and Track. <https://zoe-online.org/vw-diesel-fiasco>
- **Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W. & Courtois, J. (2021).** Von bösartigen zu tugendhaften paradoxen Dynamiken: Die sozialsymbolische Arbeit von Unterstützungsakteuren. *Organization Studies*.
- **Smith, W. & Lewis, M. (2022).** Beides und Denken. Harvard Business Review Press.



# Dynamische Elemente in einem statischen System

Matthias Varga von Kibéd und Thomas Schumacher

*Ein Gespräch über das Wesen von Widersprüchen und die Möglichkeit, Paradoxien auch in der Organisationsentwicklung als etwas Wichtiges, zuweilen Lebenswichtiges und für manche erwünschte Entwicklungen sogar Förderliches oder gar Unerlässliches anzusehen.*



Prof. Dr. Matthias  
Varga von Kibéd

Logiker und Wissenschaftstheoretiker

**Kontakt:**  
sekretariat.varga@syst.info



Prof. Dr. Thomas  
Schumacher

ZOE-Redakteur, Prof. für Organisation  
und Führung, Kath. Hochschule Freiburg,  
Lehrbeauftragter Univ. St. Gallen, Partner  
osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com

**ZOE:** Herr Varga von Kibéd, was verstehen Sie unter Paradoxien?

**Varga von Kibéd:** Von den verschiedenen Möglichkeiten, Paradoxien zu charakterisieren, wähle ich hier drei Kriterien, die sich auch für die Anwendung auf Fragen der Organisationsentwicklung als interessant erwiesen haben. Sehr zentral für ein geeignetes Verständnis von Paradoxien ist eine prinzipielle Unabschließbarkeit der Betrachtung von etwas, zum Beispiel eines Systems, und dass das Betrachtete intern eine Struktur und Bedingungen aufweist, die über seine Grenzen, den Rahmen der Betrachtung immer wieder hinausweisen.

In einem etwas anderen Sinne würde ich sagen, dass Paradoxien dynamische Elemente in einem statischen System sind, die auf die Notwendigkeit der Überschreitung und Änderung der Systemgrenzen hinweisen. Als einen weiteren Zugang zu Paradoxien greife ich die besonders zentrale und berühmte Lügner-Paradoxie heraus, deren Muster im Kern vieler Paradoxien enthalten ist und über die man zentrale Aspekte des Umgangs mit Paradoxien daher gut sichtbar machen kann. Unter der Lügner-Paradoxie versteht man eine größere Klasse von Aussagen, die sich selber zurückweisen, ohne dass das Ergebnis einfach als bloßen Widerspruch oder reine Absurdität abgewiesen werden kann. Eine besonders einfache Form dieser

---

Paradoxie ist die Aussage: «Dieser Satz ist falsch», wenn klar ist, dass «Dieser» sich auf den eben genannten Satz bezieht. Eine gegen manche Einwände verstärkte Form der Lügner-Paradoxie wäre «Dies ist kein wahrer Satz», denn hier wird nicht mehr eine implizite Zweiwertigkeit oder grammatische Korrektheit der Aussage schon stillschweigend vorausgesetzt.

**ZOE:** *Worin liegt die praktische Bedeutung von Paradoxien für die Organisationsberatung?*

**Varga von Kibéd:** Die Lügner-Paradoxie betrifft etwas Zentrales jeder Veränderung und insbesondere jeder Organisationsentwicklung. Denn wenn eine OE stattfindet, ist es ja mindestens auch die Organisation selber, die hier aktiv ist und sie muss in einem Sinne etwas anderes werden und einem anderen Sinne doch auch ihre Identität wahren.

**ZOE:** *Was sind denn Vorbedingungen, damit etwas der Lügner-Paradoxie Ähnliches in Organisationen auftaucht?*

**Varga von Kibéd:** Es ist zunächst einmal das Zusammenspiel von Negation und Selbstreferenz, wie etwa in der Paradoxientheorie von Ulrich Blau. Manchmal liegen jedoch nur Strukturen von Gegensatzbildung vor, für die der Begriff Negation zumindest ein wenig künstlich wäre, man aber vielleicht von einer Polarität, einem Gegensatz oder einer Spannung sprechen kann. Da erfahrungsgemäß auch unter diesen schwächeren Bedingungen paradoxienähnliche Situationen auftauchen, nehme ich statt Negation einen schwächeren Begriff, nämlich eine bestimmte Auffassung von Polarität. So kann die Steigerung der Qualität eines Produkts die Verlässlichkeit der Einhaltung von Terminen erschweren und umgekehrt; es besteht also eine Polarität. Natürlich kann hier aber das Eine nicht als Negation des Anderen aufgefasst werden.

## «Die Frage nach der Wahrheit über die Paradoxien ist im gewissen Sinne paradox.»

Organisationale Ambidextrie bezieht sich beispielsweise auf den Gegensatz von Effizienz und Flexibilität, die offensichtlich eine Polarität bilden, ohne dass Flexibilität als Negation von Effizienz verstanden werden kann, oder Effizienz in der bloßen Negation von Flexibilität bestünde.

**ZOE:** *Also Polarität als erstes Kriterium für Paradoxien, und dann Selbstreferenz als zweites?*

**Varga von Kibéd:** Ja, wobei die Selbstreferenz schon das zweite und dritte Kriterium bei mir umfasst, da ich die Selbstreferenz in zwei Teilaspekte trenne. Über Selbstreferenzen bekommt man zum einen Zirkularitäten. Aber viele Missverständnisse darüber, was Paradoxien sind, gehen von der Annahme aus,

man hätte mit einer Polarität (beziehungsweise Negation) und einer Zirkularität schon etwas wie die Lügner-Paradoxie – ein Irrtum, dem sowohl Heinz von Förster, als auch George Spencer-Brown unterliegen. Was es aber für das Entstehen einer fortlaufenden Rahmenüberschreitung einer tieferen Paradoxie braucht, ist die Möglichkeit von Referenz, von Bezugnahme. Um das noch etwas weniger voraussetzungsreich und dadurch anwendbarer zu machen, verwende ich als drittes Kriterium die Gegebenheit von Codierung statt Bezugnahme.

**ZOE:** *Können Sie dafür ein Beispiel nennen?*

**Varga von Kibéd:** Wir sprechen ja über den genetischen Code und – derzeit besonders mit Bezug auf die Epigenetik – häufig von einer «Sprache der Gene». Doch auch in diesen Fällen wissen die Sprechenden meistens, dass das eigentlich nur eine Metapher ist und dass ein «Dialog von Genen» nur eine witzige Formulierung wäre. Aber das «Selbst» der Selbstreferenz entsteht eben erst in dem Moment, in dem ich eine Referenz habe, also auf etwas Bezug nehmen kann, in dem wir uns als Sprechende oder Betrachtende selber befinden. Darum charakterisiere ich eine Paradoxie in praktisch angewendeten Kontexten über drei Minimalbedingungen als Kriterien, nämlich Polarität, Zirkularität und Codierung.

Eigentlich entsteht hier, in unserem Gespräch, ja schon gerade eine Paradoxie; wenn ich als Logikprofessor gefragt werde, was aus meiner Sicht Paradoxien sind, scheint mir, die anderen haben nun ein Anrecht darauf, von mir eine einigermaßen verbindliche Auskunft zur «Wahrheit über die Paradoxien» zu bekommen. Doch die Frage nach der Wahrheit über die Paradoxien ist im gewissen Sinne paradox, ebenso wie nach Raymond Smullyan das exakte Bild einer Unschärfe unscharf ist. Denn wenn starke Paradoxien immer wieder die Kraft haben, abgeschlossene Kontexte von innen zu sprengen und dadurch zu Neuem zu führen, so können sie eben auch den Kontext sprengen, indem ich gerade versuche, eine möglichst verbindliche Auskunft über sie zu erteilen. In diesem Sinne reproduzieren wir hier unausweichlich etwas von der paradoxen Struktur, als ob wir eine abgeschlossene Theorie aller Öffnungen bilden könnten.

**ZOE:** *Was bedeutet das für den Umgang mit oder eben das Management von Paradoxien?*

**Varga von Kibéd:** Ob Paradoxien als Bedrohung oder als kraftvoller Impuls zu Qualitätssprüngen bei unseren Lernprozessen erlebt werden, hängt stark davon ab, mit welcher inneren Haltung wir ihnen begegnen. Paradoxien fordern uns heraus, in dem sie uns unter anderem zeigen, dass wir die Welt grundsätzlich nicht völlig kontrollieren können. Das ist natürlich zunächst unangenehm, und so waren die alten Formen von Paradoxienlösungen präventive Ansätze.

Man betrachtete Paradoxien mit etwa so viel Sympathie wie ein Bürger im Allgemeinen in der Pandemie eine Viruserkran-

---

kung. Die zentrale Frage ist dann: wie wird man das los? – was manchmal eine etwas problematische Sichtweise ist, weil man ja auch verstehen will, welche Änderungen durch die Lösung der Paradoxie entstehen. In einem gesellschaftlichen Kontext wären es zum Beispiel Anpassungsprozesse, die erforderlich sind, um auf schwierige, scheinbar unlösbare Herausforderungen Antworten zu geben, und die Frage, wie solche Anpassungsprozesse gefördert werden könnten.

Präventive Paradoxienlösungen lagen oft typentheoretische Vorgehensweisen im Sinne von Russell und Whitehead zugrunde, auf die etwa Bateson, die Schule von Palo Alto und systemische Ansätze häufig Bezug nahmen. Hier wurden Paradoxien in gewissem Sinne verboten, doch das hatte auch unerwünschte Konsequenzen. Mögliche positive oder kreative Aspekte von Paradoxien, die schon in dem Gegensatz von *Circulus vitiosus* und *Circulus virtuosus* angeklungen waren, gerieten so vollends aus dem Blick.

Bei den präventiven Lösungsversuchen hat man versucht, ein abgeschlossenes System für die Überwindung von Systemgrenzen zu finden, was zwar reizvoll, aber streng genommen widersinnig ist, da man dadurch eine vollständige Theorie des bisher Unbekannten fordert.

Ich sehe Paradoxien als Aspektwechselphänomene und diese Sicht führt unmittelbar in die Praxis zurück. Paradoxien sind nämlich weder im früheren noch im späteren System zu finden, sondern entstehen häufig, wenn ein System sich grundlegend wandelt. Paradoxientheorie erlaubt, das Auftreten von Paradoxien im gewissen Maße vorherzusagen. Um die Prozesse des Wandels zu verstehen, hilft es nicht, das ganze frühere und das ganze spätere System zu beschreiben, weil wir damit dennoch meist blind bleiben für die Prozesse des Übergangs.

**ZOE:** *Trifft das auch auf Dilemmata zu?*

**Varga von Kibéd:** Nicht jedes Dilemma hat eine solche reproduktive Funktion, bei der sich also das Dilemma auf höherer Ebene wieder erzeugt. Polaritäten wie Dilemmata sind lediglich Voraussetzungen für starke Paradoxien.

**ZOE:** *Warum sollten sich Führungskräfte und Beratende mit Paradoxien und Dilemmata beschäftigen?*

**Varga von Kibéd:** Paradoxien als Aspektwechselphänomene zu betrachten hat natürlich erhebliche Konsequenzen für die Organisationsentwicklung, u. a. bei den heutzutage so häufig angestrebten Transformationsprozessen, und es betrifft alle Ebenen vom Individuum bis zur ganzen Organisation. Was sollte im Zusammenhang mit einer Transformation zum Beispiel thematisiert werden? Wie wird überhaupt auf die Organisation geschaut, was wird wahrgenommen, worauf wird die Aufmerksamkeit gelenkt?

Wenn es uns gelingt, Paradoxien im System zu lassen, dann können wir zum Beispiel Transformationsprozesse in Systemen,

in denen es zirkuläre Situationen gibt, und System und Umwelt sich gegenseitig formen, diese nicht nur wie Elemente einer chemischen Verbindung zusammenkommend verstehen. Vielmehr können wir diese Prozesse und die Art wie die Paradoxie zustande kommt selber in dem System in einem gewissen Maße sichtbar machen, analysieren und beschreiben – selbst wenn die Beschreibungen notwendigerweise gewisse Unvollständigkeiten aufweisen. Daraus können sich wiederum sehr interessante heuristische Impulse ergeben, um Phänomene zugänglicher und verständlicher zu machen und so auf andere, grundsätzlich neue Ideen zu kommen.

**«Paradoxien entstehen häufig, wenn ein System sich grundlegend wandelt.»**

**ZOE:** *Paradoxien ermöglichen uns, hilfreiche Perspektiven auf Organisationen zu entwickeln?*

**Varga von Kibéd:** Ja, genau, und aus diesem Grunde finde ich eine Auffassung von Paradoxien als Aspektwechselphänomenen und eine Logik der Paradoxien als grundsätzliche Gesetze von Aspektwechseln bei Übergängen – von Systemen in andere Systeme oder von Systemzuständen in grundsätzlich andere Systemzustände – sehr interessant für Fragen der Organisationsentwicklung.

Damit wird nicht behauptet, dass nur über Paradoxien ein Zugang zum Verständnis derartiger Systemveränderungen gewonnen werden kann, sondern nur, dass es ein ergiebiger und ziemlich natürlicher Zugang ist, solche Veränderungen über Paradoxien zu betrachten. Vielleicht gerade, weil vielfach Paradoxien mit besonderer Scheu betrachten, wird dieser Zugang zunächst leicht übersehen oder geringgeschätzt. Man kann es aber lernen, Paradoxien für uns zugänglicher zu machen und dadurch tiefere Lösungen zu finden, die man etwa wie einen Dimensionszuwachs eines Lösungsraums erleben kann – etwas, womit wir uns an unserem Institut intensiv befassen.

**ZOE:** *Wie könnte die Entwicklung einer solchen Paradoxie im Organisationskontext aussehen?*

**Varga von Kibéd:** Ein Beispiel ist, für die Möglichkeit der Überschreitung der Systemgrenzen in Abläufe entsprechende Lücken, Orte, Möglichkeiten einzubauen. Nehmen wir zum Beispiel komplexe Wirtschaftsmediationsverfahren, wo es bereits viele Beteiligte gibt und man damit zu rechnen hat, dass während der Mediation weitere Gruppen aus legitimen Gründen dazukommen werden. Natürlich könnte niemand voraussagen, genau welche Parteien sich als Nächste dem Verfahren anschließen werden. Aber dass die Möglichkeit des Beitretens besteht, dass man für bestimmte Arten von Schwierigkeiten schon Ideen hat, wie man das Beitreten zum Beispiel mit Gleichgewich-

tigkeit und Nicht-Gleichgewichtigkeit von Meinungsbeiträgen, der Zeitverteilung für die Äußerungen usw. organisiert, dafür braucht man gewisse Vorbereitungen. Es geht eben darum, zu wissen, dass – egal wie man es vorbereitet hat, wenn man ein hinreichend komplexes Ereignis organisiert – neue Fragen auftauchen können, mit denen man nie gerechnet hat. Man braucht etwas von der Struktur des logischen Raumes bei der Öffnung der bisherigen Systemgrenzen, und wie der logische Raum sich bei dieser Öffnung ändert; und darüber haben wir nie im Voraus einen vollständigen Überblick.

Man versucht oft so zu tun, als ob man alles vorab planen könnte; und wenn man es ändern will, geht es dabei – unabhängig davon, ob man sogenannte klassische oder agile Ansätze anwendet – um etwas Tieferes als die Art wie man die Arbeit organisiert.

Wenn es um grundlegende Veränderungen und große Herausforderungen geht, sind dabei häufig prinzipielle Haltungsänderungen notwendig, und der Weg dazu führt, sowohl für Individuen als auch für gesamte Organisationen, durch uns selbst. Hier begegnen wir der zum Anfang unseres Gesprächs genannten Polarität, Zirkularität und Codierung, und der Zugang über Paradoxien kann gerade bei solchen Transformationsprozessen sehr nützlich sein.

**ZOE:** Was bräuchte es, um bei solchen Haltungsänderungen häufig entstehende Spannungen zu überwinden?

**Varga von Kibéd:** Wertschätzung für aufrichtiges Bemühen der Gegenseite gibt größere Chancen für konstruktive Kooperation. Im gesellschaftlichen Kontext würde auch dazu gehören, dass z. B. die Perspektive von noch nicht geborenen Generationen miteinbezogen wird, selbst wenn wir nicht alle künftigen Perspektiven im Vornhinein kennen und berücksichtigen können.

### «Wertschätzung für aufrichtiges Bemühen gibt größere Chancen für konstruktive Kooperation.»

Die Fragestellungen selbst, die zu Konflikten führten, können sich diskontinuierlich ändern. Denken wir etwa an neue ethische und rechtliche Probleme, seit es das Internet gibt: Was für eine Art von Besitz ist es, wenn ich ein E-Book im Internet gekauft habe? Man tut so, als hätte man einen Gegenstand gekauft, aber was für ein merkwürdiger Gegenstand ist das? Eigentlich ist es doch nur ein Anrecht auf die Verfügbarkeit bestimmter Informationen mittels komplexer elektronischer Prozesse.

Es geht also darum, auftauchenden Fragen einen Ort zu geben, obwohl wir niemals im Vornhinein einen Überblick über die Arten der Fragen haben können. Selbst das, was Objekte sind und keine Objekte sind, was Begriffe sind und was keine Begriffe sind, ob «etwas» eins ist oder viele: all das kann sich ändern.

**ZOE:** Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

**Varga von Kibéd:** Ist etwas – ein Phänomen, das wir betrachten – zum Beispiel eine Krankheit oder sind es mehrere verschiedene Krankheiten? Wenn man verschiedene medizinische Systeme betrachtet, wie die ayurvedische Medizin, die traditionelle chinesische Medizin oder die moderne Schulmedizin, dann kann es sich bei dem, was aus der Sicht des einen Medizinsystems A eine einzelne Erkrankung ist, aus der Sicht eines anderen Systems B um Dutzende von unterschiedlichen Erkrankungen handeln. In einem anderen Fall kann B in ein Krankheitsbild zusammenfassen, was aus der Sicht von A differenziert werden muss. Die Kategorisierungen laufen hier oft eher matrixartig orthogonal zueinander.

**ZOE:** Was bedeutet das für die Organisationsberatung?

**Varga von Kibéd:** Bei Organisationsberatung ist wichtig zu beachten, dass «Wahrheit» prinzipiell perspektivisch ist und sich je nach Kontext, Situation und Fragestellung anders zeigt. So gibt es auch keine fixen Eigenschaften mehr und selbst die Kontexte und die Kontextualisierungen unterliegen ständigen Veränderungen. Andererseits können wir, nach Steve de Shazers bekannter Aussage, verstehen, was besser heißt, ohne zu wissen, was gut heißt. Das komparative Verständnis bei Begriffen setzt also ein Verständnis der absoluten Verwendungen der Begriffe nicht voraus. Allein dadurch können viele Behauptungen auf interessante Art und Weise dynamisiert werden.

Betrachten wir hier als Beispiel den Begriff «systemisch». Verschiedene Schulen und Richtungen in der Organisationsberatung bezeichnen sich als systemisch und betrachten zum Teil einander und andere Schulen und Richtungen als nicht-systemisch. Systemisch wird in diesem Sinne als ein Qualitätsmerkmal verwendet. Aus meiner Sicht ist es viel fruchtbarer, zu betrachten, wie eine Vorgehensweise, in der Beratung oder ein Umgang mit einem Transformationsprozess systemischer werden kann. Wenn man versteht, worin dabei ein Fortschritt besteht, ist das viel hilfreicher als die Definition von «systemisch» und die Beurteilung von etwas als systemisch oder als nicht-systemisch. Darum war für mich dieser komparative Begriff des Systemischen auch paradoxientheoretisch interessant. Aus meiner Sicht ist es nützlich, Fortschritte im Systemischen verstehen zu können, gerade in Zeiten, in denen in so vielen Bereichen starke Verunsicherung herrscht, da hier besonders zentrale und schon seit jeher als gegeben vorausgesetzte Prämissen fraglich geworden sind.

Eine systemischere Betrachtungsweise auf paradoxientheretische Grundlage gibt hier einen äußerst nützlichen heuristischen Boden, einen Zugang zu überraschenden neuen Wegen des Umgangs mit veränderten Bedingungen.

**ZOE:** Das heißt, es geht um den Respekt gegenüber anderen Logiken und Rationalitäten?



---

**Varga von Kibéd:** Was mir wichtig scheint, sind die unterschiedlichen Arten des Umgangs mit Logik, die es in verschiedenen Kulturen sowieso gab: Die aristotelische Logik betont Objekte gegenüber den Prozessen stärker, und die Mehrzahl der heute noch in unserer Kultur vorherrschenden Sicht- und Vorgehensweisen bauen Prozesse auf der Variation von festen Gegebenheiten auf. Wenn man dagegen an Heraklit denkt oder an moderne Theorien über Regularitäten in Strömungen oder an die mathematische Katastrophentheorie, werden dort eher die Prozesse als Ausgangspunkt zur Betrachtung des Festen verwendet, der Fixpunkte, der Eigenwerte, der dynamischen Muster. Dies gilt auch für die Arbeit von Nora Bateson etwa bei der Anwendung ihres Begriffs der Symmathesie, bei dem lerntheoretisch das interaktive Lernen die Basis des individuellen Lernens bildet. Man könnte also sagen, dass der Umstand, dass wir miteinander interaktiv lernen können, etwas hervorbringt, aus dem dann irgendwann unsere «eigenen» inneren Prozesse entstehen. Wir gehen in Kontakt und aus der dialogischen Situation entsteht dann irgendwann auch die Möglichkeit des Selbstgesprächs. Eine zentrale Idee bei der Symmathesie ist, dass die grundlegenden Lernprozesse interaktive Lernprozesse sind und das individuelle Lernen auf diesen aufbaut.

Eine derartige Auffassung von Prozessen führt zu einem grundsätzlichen Freiheitsgrad bei dem Verhältnis von Objekten und Prozessen, von Festem und Variablem. Statt aus dem Gegensatz einer objekthaft bzw. prozesshaften Betrachtung ein neues Entweder-oder zu machen, ist es angemessener, entsprechend zu kontextualisieren und zu sehen, wo die eine und wo die andere Herangehensweise hilfreicher ist. Das hat wiederum ganz viele Auswirkungen für Organisationen, weil man nun sagen kann, hier in diesem Kontext, lohnt sich ein Vorgehen, das wir unter stabileren Bedingungen erprobt haben, und dort, in jenem Kontext, ist es wichtig, in fluide und prozessuale Betrachtungen zu gehen. Dabei kontextuell differenzieren zu können, ist eine typische Idee der systemischen Beratung. Das hat übrigens sehr viel zu tun mit Perspektivenwechsel und der Entscheidung, welche Fokussierung von Kontexten gerade hilfreich ist.

**ZOE:** Was Sie als objekt-, prozess- und kontextbezogene Orientierung beschreiben, verstehen Sie als verschiedene Logiken?

**Varga von Kibéd:** Ja, das waren die ersten drei der fünf logischen Archetypen, die ich im «Fünf-Tiere-Schema der logischen Archetypen» beschrieben und besonders im Dialog mit Andrej Ule weiterentwickelt habe. Die Tiersymbolik habe ich hier gewählt, um bei den grundsätzlich unterschiedlichen Zugängen der Betrachtung von Themenbereichen (z. B. für Organisationen) nicht ständig auf die verhältnismäßig formalen und abstrakten Grundlagen dieser fünf logischen Basiszugänge zurückgehen zu müssen, sondern praktisch anwendbare grundlegende Perspektivenwechsel assoziativ leichter erfahrbare und anwendbar zu machen.

Der erste Archetyp ist die objektbasierte, aristotelische Logik, bei der Veränderungen auf der Basis gegebener fester Objekten und Strukturen betrachtet werden. Ich bezeichne das als *Gämsen-Logik*. Bei der zweiten Logik ist das Fluide gegeben und die Gegenstände ergeben sich aus der Interaktion und Entwicklung. Diese Sichtweise nenne ich *Delfin-Logik*. Das zentrale «systemische Tier», das die kontextuelle Differenzierung, den Perspektivenwechsel und die Entscheidungslogik repräsentiert, einschließlich der Entscheidung, sich auf neue Art zu entscheiden oder sich noch nicht zu entscheiden, was auch Selbstreferenz beinhaltet, ist bei mir das Chamäleon und steht für einen dritten logischen Archetyp, den ich *Chamäleon-Logik* nenne.

## «Es gibt unterschiedliche Arten des Umgangs mit Logik.»

Die beiden weiteren logischen Archetypen sind aus meiner Sicht eine Emergenzlogik und eine Paradoxienlogik. Bei der *Meeresschildkröten-Logik* geht es um die Emergenz von Gesamteindrücken, die bei der Betrachtung eine Gesamtheit auftauchen, ohne selbst bei Erweiterungen systemintern vollständig zugänglich zu sein. Es geht also darum, wie aus der Betrachtung einer Gesamtheit, die als Ganzes nicht kontrolliert erfasst werden kann, ein neues Muster aufsteigt. In der Emergenzlogik geht es um undefinierbarkeitsphänomene und prinzipielle Unvollständigkeiten, die aber als Leitideen für die Weiterentwicklung von Systemen entscheidend sein können, und in Organisationen zum Beispiel die Vorbedingungen von Innovation betreffen. Wenn wir zum Beispiel eine Organisation beraten und uns Bilder kommen von dem, was stattfindet, wenn uns also etwas auf eine bestimmte Weise anmutet oder wir Ähnlichkeiten erkennen mit anderen Prozessen, ohne dass die Ähnlichkeit wirklich bis auf eine partielle Isomorphie heruntergebrochen werden kann: das nenne ich eine Betrachtung in einer Meeresschildkröten-Logik. Der fünfte logische Archetyp ist dann das, worüber wir in diesem Gespräch gerade hauptsächlich sprechen, nämlich die Logik der Paradoxien, die ich *Phoenix-Logik* nenne. Das Wesentliche ist hier, dass die Paradoxie etwas ist, was sich nach ihrer Lösung in einer gereiften Form sozusagen aus der eigenen Asche wieder neu bildet.

Diese «fünf Tiere» und ihre Verknüpfungen miteinander bilden bei mir das «Fünf-Tiere-Schema der logischen Archetypen», wobei zu beachten ist, dass diese fünf logischen Basishaltungen jeweils Zugänge zueinander bilden, sich in gewissem Sinne gegenseitig reproduzieren und doch nicht einfach aufeinander reduzierbar sind – also nicht wie bei einer mengentheoretischen Betrachtung einander enthalten, sondern eher wie die Attraktoren eines Fraktals zueinander stehen.

**ZOE:** Paradoxien sind in der Logik des Phönix besonders zuhause?

**Varga von Kibéd:** Ja, und gleichzeitig würde eine Betrachtung des Gesamtsystems, bei dem etwas auftauchen kann, zum meerschildkrötenartigen Umgang mit Paradoxien passen. Zur Phönix-Logik im Umgang mit Paradoxien gehören Vorgehensweisen wie paradoxe Interventionen oder manche Vorgehensweisen in der Mailänder Schule. Interventionsformen, die üblicherweise systemisch genannt werden, wie Kontextualisierungen, Perspektivenwechsel oder Ambiguitätstoleranz, gehören in den Bereich der Chamäleon-Logik. Für die OE spielen aber alle fünf Logiken eine Rolle. Das schrittweise Vorgehen, der klare Plan und die genaue Begriffsdefinition entsprechen der Gämsen-Logik. Die Betrachtung von Regularitäten in einem Sprachspiel (im Sinne des späten Wittgenstein) innerhalb einer gemeinsamen Lebensform, wodurch überhaupt Sprache miteinander denkbar ist, das wäre

eine delfinlogische Betrachtung. Wenn in Organisationen Gegensätze zwischen Kulturen auftreten, kann man sich metaphorisch fragen, welches Tier gerade mit welchem im Dialog steht.

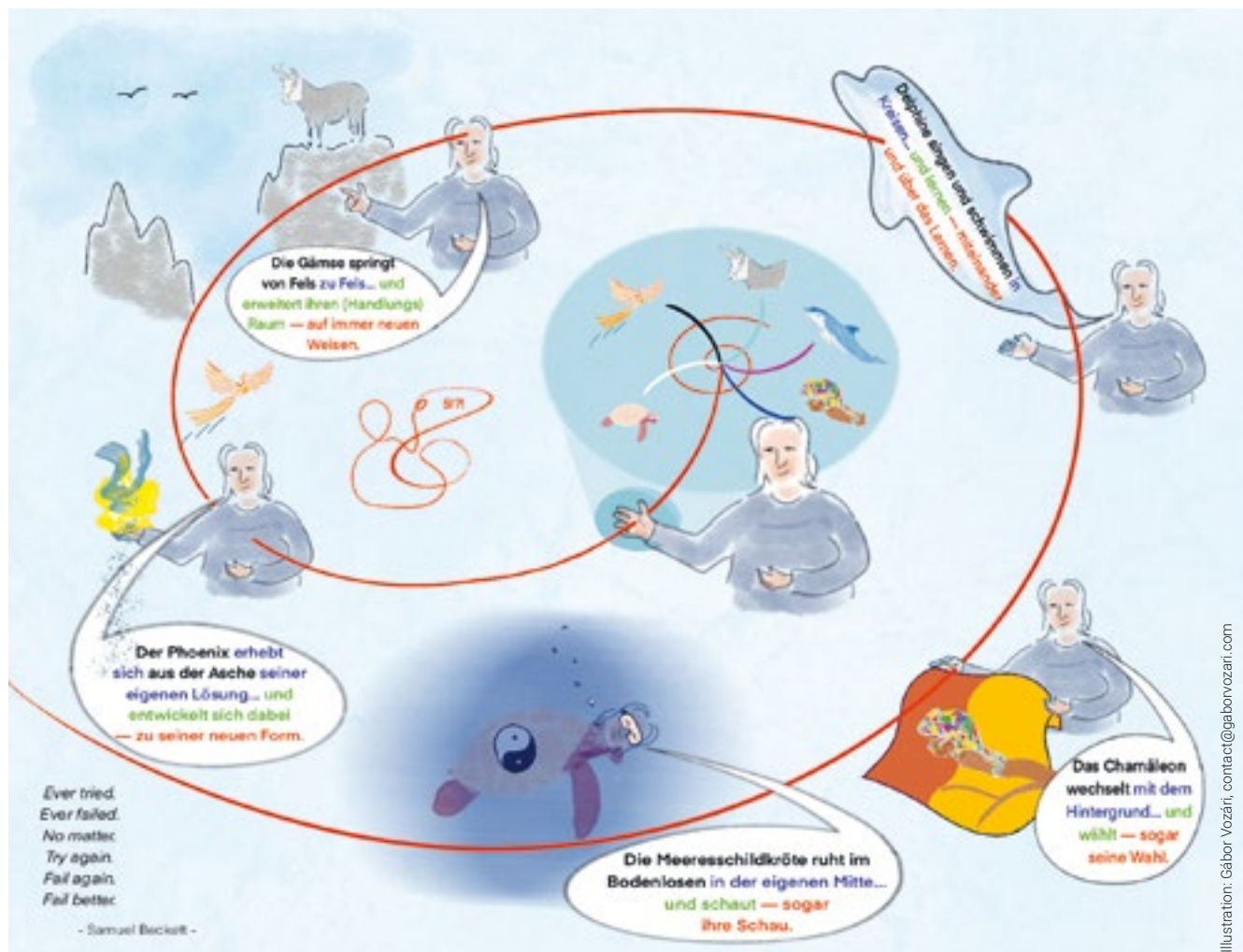
Für das Verständnis untereinander braucht man zwischen diesen Logiken Übergänge, die ich *Fährleute* nenne, die uns von der einen zur anderen führen. Wie lade ich denjenigen sehr objektbasiert Denkende in das Prozessuale ein? Wie mache ich denjenigen, die so weit ins Prozessuale gegangen sind, dass sie fast etwas davon berauscht wirkt, die Schönheit einer klaren, «nüchternen» Unterscheidung und Grenze wieder deutlich?

**ZOE:** *Wie sieht dann das Arbeiten mit Paradoxien genau aus?*

**Varga von Kibéd:** Typischerweise hat man plötzlich zwei «Kontinente» in einer Organisation und keine ausreichenden «Reise-

Abbildung 1

Das SySt® Fünf-Tiere-Schema der logischen Archetypen (Mit Dank für die bildliche Darstellung an Gábor Vozári)



verbindung» dazwischen. Die Aufgabe der Beratenden ist es häufig, zu unterstützen, dass die einen leichter zu den anderen reisen können und der Perspektivenwechsel ermöglicht wird. Das bezeichne ich im Schema als *Fährleute*. Ein Fährmann vom Land der Gämsen in das Land der Delfine, muss jemanden, der sehr stark in klaren Grenzen, Definition, Objekten und festen Zuständen denkt und vor Veränderungen alles schon ganz präzise wissen will, in die Verflüssigung einladen und begleiten, z. B. indem er die Aufmerksamkeit auf die Grauzonen, die Vorzeichen beginnender Prozesse und die allmählichen Übergänge lenkt. Möchte umgekehrt der Fährmann vom Land der Delfine in das Land der Gämsen hinüberleiten, und sind die Delfine vielleicht vor lauter ozeanischen Gefühlen und gemeinsamem Lernen nicht mehr allzu fähig auf den Punkt zu kommen, so könnte ein geeignetes Fahrzeug die Wiederentdeckung von Freude an den wunderbaren klaren, aristotelischen Grenzen als Ergebnis von Grenzziehungen, Definitionen, sein. Durch diese Klarheit gelangen wir auch zu einer größeren und manchmal neuartigen Handlungsfähigkeit.

**ZOE:** Was ist denn für Praktiker\*innen im Umgang mit Widersprüchlichkeiten wie Paradoxien und Dilemmata hilfreich? Sie arbeiten ja z. B. viel mit dem Tetralemma.

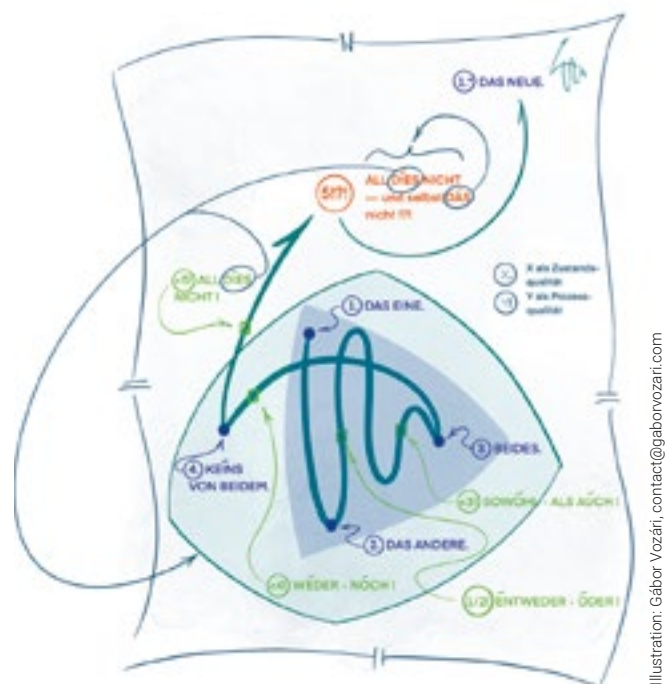
**Varga von Kibéd:** Das Tetralemma wie wir es anwenden, ist im Grunde ein Schema in Verbindung mit einer Praxis. Es ist keine abgeschlossene Struktur der Art, bei der jemand sagen könnte, dass man damit je vollständig fertig sei. Gerade dadurch erzeugt das Tetralemma immer neue Ideen.

Eine tetralemmatische Herangehensweise ist eine Form, bei der wir relativ schnell und leicht auf ganz Vieles aufmerksam werden, was im Zusammenhang mit Situationen, die man als paradox beschreiben könnte, hilfreich ist. Eine Voraussetzung ist sicher, dass wir sehen, was den fünf Positionen des Tetralemmas in der gegebenen Situation entspricht. Ich betrachte das Tetralemma inzwischen stärker prozessual und benenne die Positionen inzwischen lieber als Prozessstufen.

Statt *dem Einen, dem Anderen* und deren Erweiterungen *Beides, Keins von Beidem* und *All dies nicht – und selbst das nicht* nenne ich inzwischen fünf Prozessarten:

- Für die erste Position (*das Eine*) die Thematisierungen;
- für die zweite Position (*das Andere*) die Polarisierungen oder Kontrastierungen;
- für die dritte Position (*Beides*) die Kompatibilisierungen, also vieler Arten der Verbindung von Gegensätzen;
- für die vierte Position (*Keins von Beidem*) die Kontextualisierungen, also die Art und Weisen etwas mit einem Perspektivenwechsel zu betrachten;
- und für die fünfte Position, (*All dies nicht – und selbst das nicht*) die Reflexivisierungen, also uns als diejenigen, die mit dem Gegensatz zu tun haben und den eigenen Reflexionsprozess miteinzubeziehen. Die Reflexivisierung heißt zum

Abbildung 2  
Das SySt® Tetralemma



Beispiel für eine Organisation, die einen Transformationsprozess einleitet, ihr eigenes Verhältnis zum Transformationsprozess als Teil des Prozesses einzubeziehen – etwa, wenn man bei einem Transformationsprozess die Haltung aller beteiligten Personen und Organisationseinheiten zum Transformationsprozess als Teil des Prozesses versteht und sich auch das Verständnis vom Prozess selber in diesem Prozess ändern darf.

Im Sinne des systemischeren Vorgehens ist dabei wichtig zu überlegen: Wo schaltet man beim Transformationsprozess in eine Beschleunigung oder Verlangsamung der Etablierung und feiert vielleicht mal eine Zwischenphase, sodass eine gewisse Ruhe dazwischen entsteht? Wo gehen wir nach außen und schauen, ob wir uns insgesamt noch in die richtige Richtung bewegen? Das ist etwas, was zum Beispiel beim Umgang mit der Pandemie oder beim Umgang mit den gegenwärtigen großen politischen Konflikten oft unbewusst über Unruhe oder Anfeindungen geschieht.

Die Praxis des SySt®-Tetralemmas ist darüber hinaus allgemein nützlich, um sowohl Kontrollphantasien durch Einsicht in prinzipielle Unvollständigkeits zu überwinden als auch die Lähmungen, die durch das Erleben der Nichtkontrollierbarkeit entstanden, wieder umzuwandeln in Impulse für einen sinnvollen nächsten, kleinen neuen Schritt.

Illustration: Gábor Vozári, contact@gaborvozarri.com

---

**ZOE:** Was ist das Positivste, das Sie über Paradoxien in der Organisationsentwicklung sagen können?

**Varga von Kibéd:** Paradoxien stellen eine häufig ungenützte Ressource da, deren Nutzung besonders starke und nachhaltige Wirkungen zeitigen kann. Tiefere Paradoxien beruhen ja häufig auf heterogenen und iterierten, reflexiven Negationen. Man hat auf verschiedene Weisen versucht, Paradoxien zu vermeiden, zum Verschwinden zu bringen, aufzulösen, zu «prozessieren», vielleicht zu verstehen und zu nützen. In all diesen Fällen herrscht immer noch etwas vor von einer Betrachtung von Paradoxien als etwas ganz oder partiell Unerwünschtes, als eine Störung im System, als etwas Aufzulösendes oder potenziell Schädliches. Die Haltung der präventiven Lösungen aus älteren Behandlungsweisen von Paradoxien ist immer noch sehr spürbar.

Was dabei unzureichend betrachtet wird, ist die Möglichkeit, Paradoxien als etwas wichtiges, manchmal lebenswichtiges und für manche erwünschte Entwicklungen förderliches oder sogar unerlässliches anzusehen, dass sie gezielt genützt und manchmal sogar absichtlich herbeigeführt werden sollten. Diese Idee findet sich schon bei Gregory Bateson, der neben den pathogenen Paradoxienwirkungen auch kreative Sprünge auf eine höhere Lernebene einbezogen hat, nur dass zu seiner Zeit eben noch keine geeigneten formalen Modelle zur Darstellung kreativer Paradoxienwirkungen verfügbar waren, da der präventive Ansatz der einzige gut ausgearbeitete war. Das ist etwas, was in der modernen Paradoxientheorie im letzten Viertel des letzten Jahrhunderts jedoch immer mehr entwickelt wurde, sodass heute gute nicht-präventive Paradoxienbehandlungen in den sogenannten diagnostischen Paradoxienlösungen zur Verfügung stehen. Dadurch können nun Ideen, wie die paradoxen Interventionen in der Mailänder Schule und bei Viktor Frankl, sowie Anwendungen paradoxientheoretischer Überlegungen in der OE auf klarerer Grundlage behandelt werden. Auf dieser Weise können und – glaube ich – werden Paradoxien in der systemischen Arbeit im Allgemeinen und in der OE im Besonderen künftig an Bedeutung noch zunehmen.

**ZOE:** Welche Änderungen im Verhalten in Organisationen hat am ehesten eine Wirkung, sodass Einsicht in und Praxis von Paradoxien nützlicher zur Geltung kommen kann?

**Varga von Kibéd:** Dazu braucht man so etwas wie eine Wahrnehmungsänderung, an welchen Stellen wir überhaupt etwas mit paradoxen Strukturen zu tun haben können. Diese Wahrnehmungsänderung sollte aber gefälligst vergnüglich sein. Denn wenn die neue Ausrichtung der Wahrnehmung nicht vergnüglich ist, werden wir nicht genug üben. So eine Einladung, etwas als vergnüglich zu empfinden, wäre selber paradox und kann gerade dadurch zu Neuem führen.

Wenn wir sehen, an wie vielen Stellen in organisationalen Prozessen Negation, Selbstreferenz, Polarität, Codierung und Zirkularität auftreten, bemerken wir auch, wie wir durch Para-

doxien auf neue Ideen kommen können. Im Sinne unserer Auffassung vom Tetralemma-Prozess können wir zum Beispiel auf Gegensätze achten und, wenn wir etwa von einem Streit von Auffassungen hören, etwa bei gesellschaftlichen Polarisierungen, von vorneherein Ausschau halten, was hier eine dritte Position wäre, welche verschiedenen dritten Positionen hier betrachtet werden könnten, welche bislang unberücksichtigte Kontexte und Perspektiven als vierte Positionen einbezogen werden könnten und wer jeweils in der Organisation gerade welche dieser Positionen einnimmt. Wenn man eben auf ein Team oder eine Organisation mit der Brille des SySt®-Tetralemmas schaut, sieht man wie sich die Positionen zu einem Gegensatz im Team bzw. in der Organisation verteilen und wie wir gleichzeitig Spuren vieler dieser Positionen in uns selbst finden können.

**ZOE:** Dabei geht es um die Auseinandersetzung zwischen Werten?

**Varga von Kibéd:** Werte, die an allen möglichen Stellen für uns gefährdet sind, sind selber wehrlos. Sie können ganz leicht sowohl übertrieben als auch vernachlässigt werden. Beides führt zu einem Mangel der Lebendigkeit des Wertes. Die einzige Form, wie ein Wert sich lebendig erhalten kann, besteht in der Auseinandersetzung mit Gegenwerten, also echten Werten, die manchmal oder vorwiegend inkompatibel mit dem Ausgangswert sind.

Kein Wert für sich ist also eine Tugend, sondern Tugenden entstehen nur in der Auseinandersetzung von Werten mit Gegenwerten. Deshalb sollten wir außerhalb von uns und in uns solche Gegensätze begrüßen. Das ist manchmal sehr schwierig, gerade wenn es um starke Ablehnungen anderer Gruppen und Systeme geht. Doch auch sehr starke und unüberwindbar scheinende Gegensätze lassen sich manchmal überraschend auflösen, wenn wir die Ebene menschlicher Grundbedürfnisse erreichen, die sich im Hintergrund selbst des besonders Abgelehnten auffinden lassen. So können wir uns daran erinnern, dass aus dem Einlassen auf Gegensätze Ressourcen entstehen können, die über alle Werte hinausgehen: Qualitäten, Tugenden und Prozesse, die mit Weisheit zu tun haben.

Dazu gehört auch, eine Freude daran zu entwickeln, sich immer wieder auf Gegenpositionen einzulassen. Das geschieht nicht einfach durch Vorsatz und gute Absicht, sondern durch das Schaffen entsprechender Gelegenheiten. Solche Gelegenheiten entstehen durch Austausch wie etwa in aufrichtig interessierten Gesprächen, wie etwa jenem, welches wir gerade führen. Denn ich erinnere mich jetzt, dank der Fragen und dank des gemeinsamen Interesses an dem Thema, an Manches deutlicher, als dies noch vor zwei Stunden der Fall war. Man braucht eben Gemeinschaft, Austausch, Dialog, Kollegenkreise, Peergruppen und eine Gesprächskultur. Und so kommt schließlich die Praxis zustande.

**ZOE:** Ganz herzlichen Dank für das inspirierende Gespräch!

# Von Polaritäten und Problemen

## Wie Gegensätze den Erfolg des Ganzen bestimmen

Barry Johnson und Thomas Schumacher

*Der bewusste Blick auf das Gegenteil trägt dazu bei, Ziele zu erreichen. Die Aufmerksamkeit für Polaritäten kann dabei gute Dienste leisten. Ein Gespräch mit Barry Johnson, einem der Väter des organisationalen Und-Denkens.*



Barry Johnson

Vordenker des Polaritäts-Konzeptes,  
Gründungspartner und Vorsitzender  
der Polarity Map™

**Kontakt:**  
barry@polaritypartnerships.com



Prof. Dr. Thomas  
Schumacher

ZOE-Redakteur, Prof. für Organisation  
und Führung, Kath. Hochschule Freiburg,  
Lehrbeauftragter Univ. St. Gallen, Partner  
osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com

**ZOE:** Herr Johnson, warum sind Paradoxien oder Polaritäten so wichtig, gerade für Führungskräfte, Manager\*innen und Beratende?

**Johnson:** Beim Verständnis der Polaritäten geht es um das Verständnis gegenseitiger Abhängigkeit. Wir sind in eine interdependente Welt hineingeboren, und die Offensichtlichkeit unserer Interdependenz – auch auf globaler Ebene – nimmt täglich zu. Bei Dingen wie dem Klimawandel geht es nicht nur um die Emissionen eines einzelnen Landes, sondern um die Emissionen aller Länder. Unsere wechselseitige Abhängigkeit in Umwelt und Wirtschaft wird immer deutlicher. Damit steigt die Gefahr, dass eine Polarität als zu lösendes Problem missverstanden wird.

**ZOE:** Wo liegt denn der Unterschied zwischen einer Polarität und einem Problem?

**Johnson:** Wenn ich von Polaritäten spreche, meine ich damit voneinander abhängige Paare, diese werden in der Literatur auch als Paradoxien, Dilemmata oder Spannungen bezeichnet. Sie sind nicht nur Diagramme an der Wand, sondern Energiesysteme, in denen wir leben. Die Polaritäten-Perspektive hilft, den Widerstand gegen Veränderungen und polarisierende Konflikte wirksam anzugehen.

Ein zu lösendes Problem erfordert ein Entweder-/oder-Denken, während eine zu bewältigende Polarität ein *Und-Denken* erfordert. Nehmen wir an, Sie erhalten ein Angebot für eine neue Stelle in einem anderen Unternehmen. Dies ist ein zu lösendes Problem. Bleiben Sie, wo Sie sind, *oder* gehen Sie? Auch wenn der Entscheidungsprozess kompliziert sein mag, haben Sie am Ende das Problem gelöst und können sich anderen Problemen zuwenden.

## «Jeder Pol hat einen essenziellen Beitrag, den er in die Beziehung einbringt.»

Das Entweder-oder-Denken ist unerlässlich, um eine Menge Dinge zu erledigen. Wenn Sie es mit Polaritäten zu tun haben, hat es keinen Sinn, ein solches Entweder-/oder-Denken anzuwenden. Betrachten wir zum Beispiel die Polarität von Einatmen und Ausatmen. Es gibt ein Energiesystem, welches durch seine gegenseitige Abhängigkeit entsteht. Jeder Pol hat einen essenziellen Beitrag, den er in die Beziehung einbringt; wir atmen ein, um Sauerstoff zu bekommen, und wir atmen aus, um Kohlendioxid auszuscheiden. Jeder Pol hat auch seine eigenen Grenzen; zu viel Kohlendioxid markiert die Grenze des Einatmens, die Grenze des Ausatmens setzt der Mangel an Sauerstoff. Das Energiesystem sorgt also dafür, dass man sich zwischen den bei-

den Polen bewegt, den Nutzen maximiert und die Grenzen minimiert. Es ist lächerlich, ein *oder* zwischen diese beiden Pole zu stellen, als ob es sich um ein zu lösendes Problem handelt; man wählt nicht das eine oder das andere. Die Wendepunkte kommen als Set und jeder Mensch hat diese Polarität seit seiner Geburt genutzt.

**ZOE:** Können Sie ein weiteres Beispiel für eine Polarität nennen?

**Johnson:** Ein anderer Fall ist der Prozess von Aktivität und Ruhe in unserem Leben. Wir stehen morgens auf, sind aktiv und angeregt und genießen das. Wenn wir lange genug aktiv sind, ohne uns auszuruhen, übernehmen wir uns. In der Erwartung, ohne Pause ausgebrannt zu sein, ruhen wir uns aus und erholen uns. Wenn wir uns dabei aber nur auf die Ruhe konzentrieren, ohne etwas zu tun, fühlen wir uns gelangweilt und kehren zur Aktivität zurück. Wir alle leben in dieser Polarität und bewältigen sie im Laufe der Zeit.

**ZOE:** Wie gelingt die Bewältigung einer solchen Polarität?

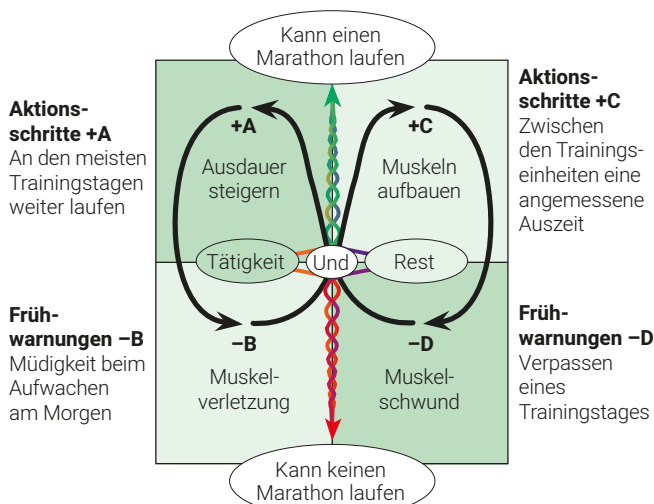
**Johnson:** Obwohl wir alle Aktivität und Ruhe in unserem Leben haben, können nicht alle von uns einen Marathon laufen. Um einen Marathon zu laufen, müssen wir Aktivität und Ruhe nutzen, indem wir die Vorteile der Polarität maximieren, während wir ihre Nachteile minimieren. Wir beginnen am unteren Ende der Polaritätskarte (siehe Abbildung 1), wo wir keinen Marathon laufen können, und unser größeres Ziel ist, einen Marathon zu laufen (und damit am oberen Ende der Karte anzukommen). Dies erfordert eine bewusste Nutzung von Aktivität und Ruhe. Während wir also diesen Prozess durchlaufen, setzen wir auf die Vorteile der Aktivität, die darin besteht, unsere Ausdauer zu steigern, mit einem Aktionsschritt: Wir laufen an den meisten Trainingstagen etwas weiter. Jetzt müssen wir auch die Vorteile der Ruhe maximieren; Muskeln bauen sich auf, wenn wir uns ausruhen und dabei regenerieren. Wir müssen also an den meisten Trainingstagen weiterlaufen und uns zugleich zwischen den Trainingseinheiten ausreichend Zeit für den Muskelaufbau nehmen. Wir maximieren die Vorteile der Polarität, indem wir Maßnahmen ergreifen, um beide Pole zu fördern.

Um eine Polarität gut zu managen, müssen wir auch die Nachteile der Pole minimieren. Das erreichen wir vor allem, indem wir auf Frühwarnungen achten. Um beim Lauftraining zu bleiben: Wenn wir uns zu sehr auf die Aktivität konzentrieren und dabei die Ruhe vernachlässigen, werden wir Muskelverletzungen als Nachteil der Aktivität zu spüren bekommen. Um das zu vermeiden, müssen wir auf frühe Warnsignale achten, z. B. ob wir nach dem Schlafen noch müde sind, und entsprechende Maßnahmen ergreifen wie z. B. die Trainingsbelastung reduzieren. Konzentriert man sich hingegen zu sehr auf die Ruhe und vernachlässigt die Aktivität und das Abrufen von Leistung, können Muskeln verkümmern. Ein Frühwarnzeichen kann das Auslassen von ein oder zwei Trainingstagen sein.

Abbildung 1

### Das Wechselspiel der Polarität – Beispiel Marathon-Training

Hebelwirkung = Maximierung der Vorzüge und Minimierung der Nachteile



Die Polarity Map, Prinzipien und Ressourcen von Barry Johnson & Polarity Partnerships, LLC

Wenn wir also die Polarität gut nutzen, haben wir bessere Chancen, einen Marathon zu laufen.

**ZOE:** Gehen wir zurück zu Organisationen: Wie können Führungskräfte Polaritäten nutzen?

**Johnson:** Die erste wichtige Botschaft ist, dass Führungskräfte und Organisationen, die Polaritäten gut nutzen, insgesamt besser abschneiden als solche, die das nicht tun. Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Effektive Führungskräfte sind in der Lage, sowohl klar als auch flexibel zu sein und dabei die negativen Seiten dieser Polarität zu minimieren: Starrheit und Mehrdeutigkeit. Ein weiteres Beispiel: Ich habe mit einem weltbekannten Unternehmen zusammengearbeitet, das die Werte «Wohlbefinden» und «Wohlergehen» vertritt, wobei «Wohlbefinden» gleichbedeutend ist mit «Rentabilität» und «Wohlergehen» gleichbedeutend ist mit «Fürsorge» für die Mitarbeitenden und für die Umwelt. Übrigens: Viele Führungskräfte und Organisationen nutzen aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Werte und ihrer Absichten die Polaritäten sehr gut, auch wenn sie vielleicht noch nie explizit etwas davon gehört haben!

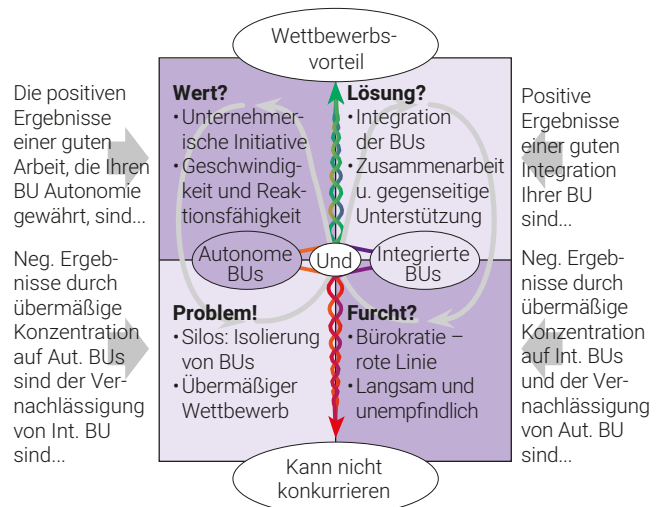
**ZOE:** Wie gehen Sie mit Polaritäten in organisationalen Veränderungsprozessen um?

**Johnson:** Ich habe vor einiger Zeit mit einem multinationalen Unternehmen mit Sitz in den USA und 46 Ländern telefoniert, genauer mit dem Chief Operating Officer, dem Chief Information Officer und dem Leiter des Designteam. Sie koordinieren ein viertägiges Treffen zur Führungskräfteentwicklung für die 250 wichtigsten Mitarbeitenden des Unternehmens – und ein halber Tag soll dem Thema Polaritäten gewidmet werden. Es geht um einen Design Call, und sie teilten mir mit, dass das Thema «Führen durch Werte» lautet. Das fand ich großartig, weil Werte oft in Paaren auftreten. Wenn ich mit neuen Organisationen zusammenarbeite, ermutige ich sie, ihre Werte zu klären und diese in Paaren zusammenzustellen. Wenn sie bereits eine Reihe von Werten haben, dann schaue ich mir sie an und überprüfe, ob in der Liste Wertepartner enthalten sind. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel Aktivität als Wert hat, würde ich nach Ruhe suchen. Wenn sie keine Ruhe haben, ermutige ich sie, Ruhe in ihr Wertesystem aufzunehmen, damit sie sowohl Aktivität als auch Ruhe verfolgen. Die Aufnahme des Wertepartners macht die Mitarbeitenden des Unternehmens weniger anfällig für Burnout, weil sie nicht nur aktiv wären, sondern auch Ruhe einbauen würden.

Als ich das Beispiel skizzierte, erwiderte der Chief Operating Officer: «Moment. Wenn Sie mit unseren Werten herumspielen, dann möchte ich wissen, was Sie damit vor den Augen unserer 250 wichtigsten Mitarbeitenden machen.» Ich bat meine Gesprächspartner also, mir ihre Werte zu schicken und ordnete sie in meinem Sinn. In der Polaritätskarte (siehe Abbildung 2) kann man sehen, dass der Wettbewerbsvorteil an der Spitze

Abbildung 2

## Die Polaritätskarte von Unternehmenswerten



Die Polarity Map, Prinzipien und Ressourcen von Barry Johnson & Polarity Partnerships, LLC

steht, darum geht es ja. Einer der Werte, den die Organisation identifiziert hatte, waren autonome Geschäftseinheiten. Wenn man in 46 Ländern ansässig ist, ist eine gewisse Autonomie der Geschäftseinheiten natürlich sehr sinnvoll, und so überraschte es mich nicht, dass autonome Geschäftseinheiten als Wert auftauchten. Was ich vergeblich suchte, war ein ergänzender Wert, damit die Konzentration auf autonome Geschäftseinheiten nicht dysfunktional wird. Was könnte eine solche Interdependenz sein, nach der wir bei autonomen Geschäftseinheiten suchen?

## «Die Aufnahme des Wertepartners macht weniger anfällig.»

**ZOE:** Etwas, das Synergien und Integration schafft?

**Johnson:** Ja. Es ist eine Art zentrale Integration oder Koordination erforderlich, und so etwas stand nicht auf der Werteliste. Wenn man sich zu sehr auf einen Pol konzentriert und den anderen vernachlässigt, bekommt man wahrscheinlich die Nachteile des Pols, auf den man sich fokussiert. Mit autonomen Geschäftseinheiten als Wert, also ohne echtes Wertepaar, ist eine Organisation also anfällig dafür, sich zu sehr auf autonome Geschäftseinheiten zu konzentrieren und dabei die Integration zu vernachlässigen. Was wären also die resultierenden negativen Folgen einer übermäßigen Konzentration auf autonome Geschäftseinheiten?

**ZOE:** Es könnte Silos geben, es kann Redundanzen geben, der Wettbewerb zwischen den Einheiten könnte übermäßig sein.

**Johnson:** Ganz genau! Ich teilte meinen Gesprächspartnern also mit, dass ihre Organisation mit Silos, übermäßigem Wettbewerb, Redundanzen usw. konfrontiert ist oder sein wird. Irgendwann würden die Verantwortlichen das als Problem erkennen und die Teams zusammenbringen, um eine Lösung zu finden – weg von Silos und Wettbewerb, hin zu den Vorteilen integrierter Geschäftseinheiten, also den Vorteilen des anderen Pols. Was wären dann die positiven Ergebnisse einer guten Integration der Geschäftseinheiten?

### «Wir gehen den Wandel im Sinne einer Gap-Analyse an, aus einem Problem, einer Lösung und einer Strategie.»

**ZOE:** Das wäre die Integration von Geschäftseinheiten und die Zusammenarbeit zwischen ihnen zur höheren Effizienz.

**Johnson:** Stimmt! Deshalb habe ich ihnen Folgendes gesagt: Sie müssten von Silos zur Integration und vom Wettbewerb zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung übergehen. Aber selbst, wenn alle Beteiligten damit einverstanden wären, würden sie das nicht tun. Da wurde es still am anderen Ende der Leitung. Schließlich meldet sich der Chief Operating Officer zurück und herrschte mich an: «Mit wem haben Sie gesprochen?» Ich antwortete, dass ich mit niemandem gesprochen habe, aber dass ich wüsste, wie Polaritäten und Werte funktionieren – und Dinge deshalb sehr vorhersehbar seien. Daraufhin er: «Ich verstehe, wie autonome Geschäftseinheiten als Wert zu Silos und übermäßigem Wettbewerb führen. Ich verstehe auch, dass wir als Reaktion darauf Integration und Zusammenarbeit anstreben müssten. Aber woher wussten Sie, dass wir uns nicht an das halten, was wir versprochen haben? Vor zwei Jahren waren wir uns beim Treffen mit den Leitern aller Geschäftsein-

heiten persönlich einig, dass wir die Integration der Geschäftseinheiten, die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung vorantreiben wollten – trotzdem haben wir uns in den letzten zwei Jahren kaum einen Zentimeter bewegt. Das kostet uns Millionen Dollar. Woher also wussten Sie das?» Meine Antwort war einfach: «Vielleicht sollten wir das beim Workshop anschauen».

Warum ich es wusste? Aus Perspektive der Polarität wusste ich: Widerstand ist wie eine Mauer und hat mit einem Wertesystem zu tun, das meine Gesprächspartner dazu veranlasste, autonome Geschäftseinheiten hoch zu bewerten. Das hat nicht zuletzt etwas mit Ängsten zu tun. Wird der Wandel aus einem Entweder-oder-Denken heraus angegangen, wird die Situation als ein Problem konstruiert, das es zu lösen gilt: Werden wir Silos haben oder werden wir zusammenarbeiten? Wir gehen den Wandel in Sinne einer Gap-Analyse an, die aus drei Teilen besteht: einem Problem, einer Lösung und einer Strategie.

**ZOE:** Viele Veränderungskonzepte folgen dieser Logik der Gap-Analyse. Es gibt ein Delta, das es zu überwinden gilt. Was halten Sie daran für problematisch?

**Johnson:** Diese Analyse beginnt mit dem gegenwärtigen Zustand und dem, was uns Sorgen bereitet. Dann folgt eine Lösung unter Berücksichtigung der von uns bevorzugten Zukunft, und drittens umfasst sie die Entwicklung einer Strategie. Aus einer Polaritäten-Perspektive kann man in einer so genannten Polarity Map® die Nachteile des einen Pols, die Vorteile des anderen Pols und eine Strategie für den Weg dorthin darstellen. Dies ist für den Wandel notwendig, aber unvollständig. Bei der Gap-Analyse werden die Menschen übersehen, die aus der Perspektive der Polarität die vorgeschlagene Lösung gerade als Problem sehen. Sie haben Angst, dass der Weg dorthin problematisch sein könnte, weil sie seine Nachteile sehen. Sie haben selbst auch einen Wert, an dem sie festhalten, den sie als Lösung ansehen, und ihre Strategie besteht darin, an diesem historischen Wert festzuhalten und sich den Veränderungsbemühungen zu widersetzen.

Doch zurück zu unserem Beispiel: Ich wusste, dass der Widerstand in der Organisation von Leuten kommen würde, die Angst vor der Kehrseite des Pols haben, auf den sie zusteuern. Gleichzeitig ist klar, dass sie an der Seite des Pols, von dem sie sich entfernen, festhalten wollen. Ihre Strategie besteht darin, einfach festzuhalten, Widerstand zu leisten.

In dem Moment, in dem wir wissen, was diese Elemente sind, können wir uns um die fehlenden Teile kümmern, und zwar indem wir auf die Polaritätskarte zurückgreifen. Wir haben also eine Lösung: den Übergang von Silos zur Integration. Und wir haben einen Wert, den wir kennen und beachten müssen, nämlich die Vorteile autonomer Geschäftseinheiten. Was wären die positiven Ergebnisse, wenn das Unternehmen seiner Geschäftseinheit Autonomie gewährt?

#### Barry Johnson – Biografie



Gründungspartner, Vorsitzender und Erfinder der Polarity Map® und deren Prinzipien, die er 1975 erstmals veröffentlichte. Seitdem arbeitet Barry Johnson weltweit mit Menschen und Organisationen an der Verbindung von Oder-Denken mit Und-Denken. Sein Polaritäts-Konzept wird in Wirtschaft und Industrie, der öffentlichen Verwaltung, in der Bildung und von Non-Profit Organisationen angewendet. In seinem neuesten Doppeltitel *And: Volume One – Foundations and And: Volume Two – Applications* stellt er dar, was er und seine Kolleg\*innen seit Erscheinen seines ersten Buchs *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* im Jahr 1992 gelernt haben.



**ZOE:** Wahrscheinlich gäbe es in all diesen Ländern Unternehmergeist, mehr Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit.

**Johnson:** Genau! Das ist ein springender Punkt, und es wird deutlich, dass so etwas in der Gap-Analyse nicht auftaucht. Es ist auch der Grund, warum meine Gesprächspartner autonome Geschäftseinheiten überhaupt als Wert auf ihrer Liste hatten. Mir war klar, dass autonome Geschäftseinheiten einen Wert darstellen, an dem sie festhalten würden – wenn man unternehmerische Initiative und Schnelligkeit sehr schätzt, hat man große Angst, diese zu verlieren. Daraus folgt die nächste Frage: Wenn man also Wert auf diese Dinge legt, was gäbe es dann zu befürchten, wenn man sich zu sehr auf integrierte Geschäftseinheiten konzentriert und dabei die autonomen Geschäftseinheiten vernachlässigt?

**ZOE:** Das wäre vermutlich langsam und bürokratisch zu werden.

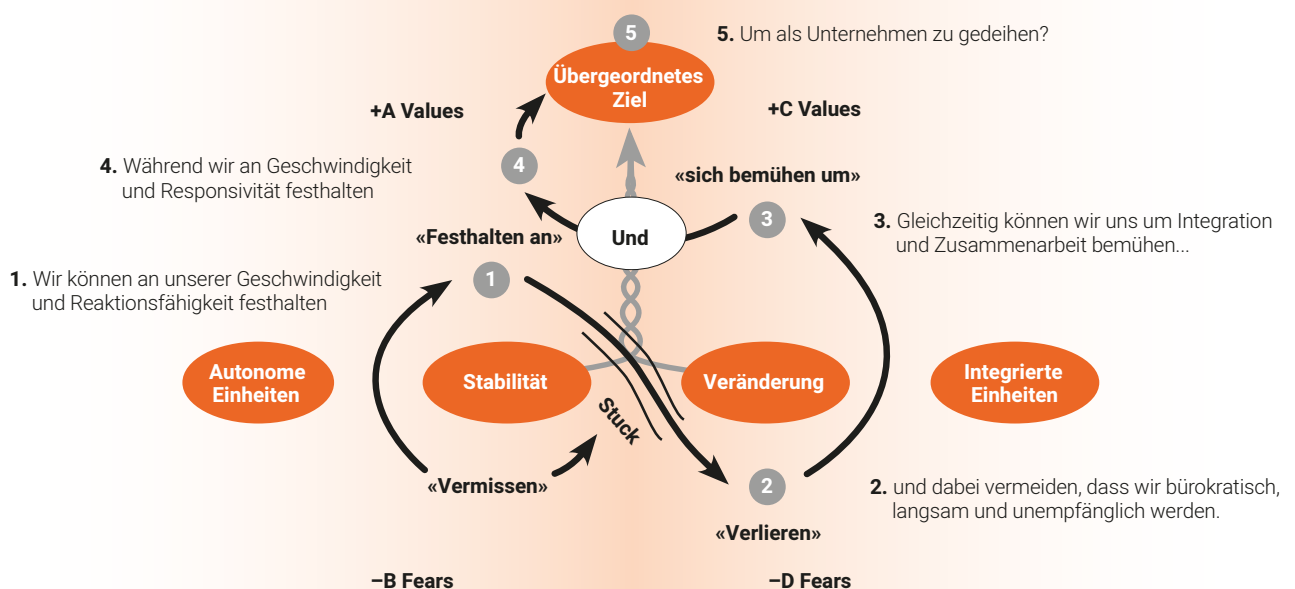
**Johnson:** Richtig. Es ist die Angst vor genau diesem Nachteil, die dazu führt, dass die Führung mit ihrer Organisation nicht in der Lage ist, tatsächlich dorthin zu gehen, wo sie angeblich hin will. Es können zwar alle kognitiv zustimmen, sind aber emotional nicht an Bord, weil sie Angst davor haben, langsam und bürokratisch zu werden. Diese Angst hindert sie daran, ihren Worten Taten folgen zu lassen. Aus einer Polaritäten-Perspektive kann man das vorhersehen. Und: Um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, muss man beides anstreben. Als ich mich zwei Monate später dann wirklich mit den 250 Manager\*innen traf,

teilten wir sie in Sechsergruppen ein und gaben ihnen Polaritätskarten. Wir hatten in diese oben bereits das übergeordnete Ziel – ein florierendes, wettbewerbsfähiges Geschäft – und unten die tiefere Furcht – ein schrumpfendes Geschäft – eingetragen. Jede Gruppe wurde gebeten, die Vorteile von autonomen Geschäftseinheiten und die Vorteile von integrierten Geschäftseinheiten sowie die Nachteile jeder dieser Möglichkeiten zu erarbeiten. Dafür gab es 15 Minuten Zeit.

**ZOE:** Jetzt wird es spannend. Wie ging es weiter?

**Johnson:** Der nächste Schritt bestand darin, Maßnahmen zu sammeln, die sicherstellen, dass unternehmerische Initiative, Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit gefördert werden. Darauf folgend wurde eine Liste von Maßnahmen zur Integration und Zusammenarbeit formuliert. Dann identifizierten wir Frühwarnungen bezüglich wachsender Bürokratie und Verwaltungsaufwand oder dass man in Silos und übermäßigen Wettbewerb geraten würde. Bei den 250 Teilnehmenden gab es in den vier Quadranten viele inhaltliche Überschneidungen und eine Menge interessanter Dinge, die die Fähigkeit der Beteiligten verbessern, die Polarität zu nutzen. Aus Perspektive der Polarität ist jede Veränderungsmaßnahme Teil eines Unendlichkeitsschleifensystems, dabei ist Polaritätsenergie im Spiel, hier im Beispiel bei der Polarität von Stabilität und Veränderung. Außerdem reicht alle hierarchische Macht in einem Veränderungsprozess nicht aus, um eine fälschlicherweise als Problem behandelte

Abbildung 3  
Prozess des LoslöSENS



---

Polarität zu lösen. Ist ein Veränderungsprozess an einen Pol einer Polarität gebunden, ist sein Scheitern quasi garantiert. Wollen Sie Erfolg haben, binden Sie ihren Change an beide Pole. Diese Polarität wird immer verfügbar sein, denn Polaritäten sind unzerstörbar.

**ZOE:** Was bedeutet das ganz praktisch für Organisationsentwicklung, wenn die Polarität diagnostiziert ist?

**Johnson:** Sobald Sie die Polaritäten-Karte ausgefüllt haben, bauen Sie Maßnahmen ein, um die Vorteile zu maximieren und Frühwarnungen zu identifizieren. Wir nennen das den *Getting Unstuck*-Prozess. Bei Veränderungsprozessen haben wir Kontinuität und Transformation oder Stabilität und Veränderung als Polarität. Wenn wir auf der negativen Seite eines Pols feststecken und feststellen, dass wir blockiert sind und die positive Seite des anderen Pols nicht erreichen, müssen wir auf die Werte schauen, an denen die Beteiligten festhalten, die sich gegen Veränderungen wehren. Im nächsten Schritt gehen wir dem nach, was sie zu verlieren befürchten, damit wir ihnen versichern können, dass wir daran festhalten. Die Frage ist also, wie wir uns den positiven Teil erschließen, und gleichzeitig an den vorhandenen Werten festhalten, um das größere Ziel zu erreichen.

### «Wenn es sich um eine Polarität handelt, dann ist es ein Sowohl-als-auch-Problem.»

An dieser Stelle geht es um den *Prozess des Loslösens (Getting Unstuck)*: Wir fahren im Wesentlichen die Unendlichkeitsschleife zurück, um das übergeordnete Ziel zu erreichen. Die Art und Weise, wie wir uns bei dem oben beschriebenen Fortune-100-Unternehmen aus der Sackgasse befreit haben, sah so aus: Die Polarität spannte sich zwischen autonome Geschäftseinheiten und integrierte Geschäftseinheiten, aber es gab auch eine Polarität aus Kontinuität und Transformation (siehe Abbildung 3). Was also fehlte, waren Integration und Zusammenarbeit. Um sich aus der Sackgasse zu befreien, musste zunächst die Botschaft bestätigt werden, dass das Unternehmen an Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit festhalten kann (1) und es vermeidet, bürokratisch, langsam und reaktionslos zu werden (2), gleichzeitig sich als Organisation um Integration und Zusammenarbeit bemüht (3) und dabei an Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit festhalten wird (4), um als Unternehmen erfolgreich zu sein (5). Das ist es, was wir den Prozess des Loslösens nennen.

**ZOE:** Also letztlich der Schritt raus aus der linearen Gap-Analyse inklusive Problem, Ziel und der Frage «Wie kommen wir von A nach B?»

**Johnson:** Nun ja. Die Elemente der Gap-Analyse sind darin enthalten, doch es gibt zwei Lücken. Man muss den Prozess verdoppeln. Man braucht einmal eine Strategie, um das zu erreichen, was man erreichen will, aber eben auch eine Strategie, um das beizubehalten, was man beibehalten will. Ein Veränderungsprozess ist immer eine Doppelstrategie, die darauf achtet, was man beibehalten muss, während man zugleich berücksichtigt, was man anstrebt. Wir sind überzeugt, dass man beides tun kann.

**ZOE:** Deshalb also nicht «Oder», sondern «Und»?

**Johnson:** Richtig. Wenn es sich um eine Polarität handelt, dann ist es ein Sowohl-als-auch. Es gibt allerdings alle möglichen Entweder-/oder-Probleme, die Sie inmitten einer Polarität lösen müssen. Also gibt es alle möglichen Oder-Fragen, die eingebaut sind. Wenn Sie sich zum Beispiel Ihre Maßnahmen ansehen, verwenden Sie das *Oder-Denken*: werden wir dies tun oder werden wir das tun. Wir nutzen unsere Problemlösungen, um eine Polarität gut zu nutzen. Wir tun das einfach im Rahmen einer Problemlösung für den Inhalt der Polaritätenkarte; wir lösen das Problem für die Maßnahmen und die Frühwarnungen. Damit ist es ein Problemlösungsprozess im Rahmen der Erstellung und Nutzung einer Polaritätskarte.

**ZOE:** Können Sie uns einen Überblick darüber geben, wie dieser Prozess funktioniert?

**Johnson:** Wir setzen SMALL als Akronym für einen fünfstufigen Prozess. Der erste Schritt ist *Seeing (Erkennen)*. Wenn wir uns mit einem Problem befassen, vor allem, wenn wir Widerstand oder Konflikt erleben, stellt sich die Frage, ob es eine zugrunde liegende Polarität gibt. Wenn wir glauben, dass es eine Polarität gibt, besteht der nächste Schritt darin, im *Mapping (Kartieren)*: Was wären die Vorteile für jeden Quadranten? Was wäre das übergeordnete Ziel? Wie könnten die Namen der Pole lauten? Wir tun dies, um die Karte vollständig zu sehen.

Wenn wir die Karte erstellt haben, kommt das *Assessing (Bewerten)*: Wie gut gelingt es uns, die Vorteile zu maximieren und die Nachteile zu minimieren? Aus der Bewertung kommt das *Learning (Lernen)*, was uns im letzten Schritt bei der Nutzung der Vorteile unterstützt. Beim *Leveraging (Umsetzung)* geht es darum, für jeden Vorteil Maßnahmen zu identifizieren und für jeden Nachteil Frühwarnungen zu formulieren. Im Idealfall sind die wichtigsten Interessengruppen in den gesamten SMALL-Prozess des Erkennens, Kartierens, Beurteilens, Lernens und Nutzens der Polaritäten eingebunden.

**ZOE:** Was wäre ein Beispiel für den SMALL-Prozess?

**Johnson:** Als David Wennnergren im Pentagon als stellvertretender Chief Information Officer für das gesamte Verteidigungsministerium startete, erhielt ich seinen Anruf. Er beschrieb mir seine Situation wie folgt: «Barry, während ich in diesem neu-

en Job herumkomme und mit verschiedenen Leuten spreche, versuche ich, viel zuzuhören. Ich habe diese beiden Fraktionen, die sich gegenseitig an die Gurgel gehen. Die eine Gruppe sagt, wir müssen bei der Informationssicherheit gute Arbeit leisten, denn 9/11 war eine Folge unserer mangelnden Informationssicherheit – sie sagen, wir müssten sicherstellen, dass wir unserem Land durch eine strenge Informationssicherheit dienen und es schützen können. Die anderen sagen, dass wir einen guten Informationsaustausch haben müssen, weil das Problem von 9/11 in ihren Augen ein Resultat des mangelnden Informationsaustauschs zwischen unseren Abteilungen war. Jeder versucht, das Land vor dem anderen zu schützen! Ist das eine Polarität?». Im Gegensatz zu den beiden Fraktionen war David der Meinung, dass er sowohl Informationssicherheit *als auch* Informationsaustausch betreiben müsste.

Wir trafen uns also für einen knappen Tag mit dem Führungsteam im Pentagon und begannen auf einem großen Bildschirm mit einer leeren Polaritätskarte. Die Teilnehmenden erstellten die Inhalte für die Karte mit Informationsaustausch *und* Informationssicherheit als Pole. Dann erarbeiteten wir gemeinsam das übergeordnete Ziel und die tiefere Furcht. Ich fragte, was die positiven Ergebnisse wären, wenn man den Informationsaustausch gut machen würde. Als Vorteile des Informationsaustauschs wurden Innovation, Kreativität, Agilität und ein größeres Bewusstsein für die nationale Sicherheit genannt. In Bezug auf Informationssicherheit wurden die Vorteile Schutz, Verringerung der Verluste, höhere Kosten für den Angreifer,

um uns tatsächlich anzugreifen, und Erhöhung der nationalen Sicherheit benannt.

**ZOE: Die Polarität war also offensichtlich. Wie ging es weiter?**

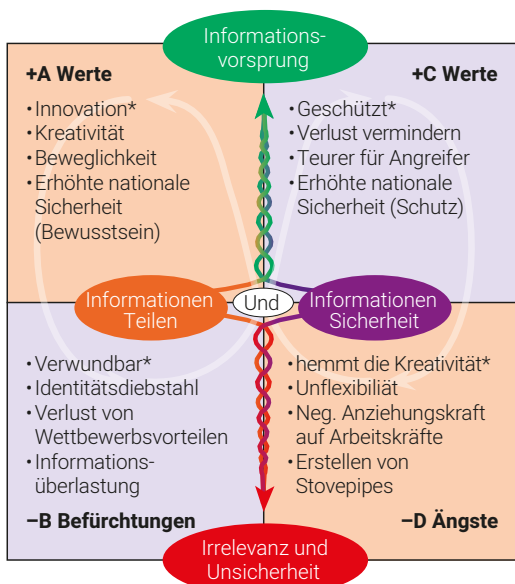
**Johnson:** Als ich fragte, was passieren würde, wenn man sich zu sehr auf den Informationsaustausch konzentrierte und die Informationssicherheit vernachlässigte, gab es als Antworten, dass wir dann verwundbar wären, dass es Identitätsdiebstahl gäbe, dass der Wettbewerbsvorteil verloren ginge und dass es eine Informationsflut gäbe. Auf die Frage, was passiert, wenn man sich zu sehr auf die Sicherheit konzentrierte und den Informationsaustausch vernachlässigte, nannten die Beteiligten, dass die Kreativität unterdrückt würde, man unflexibel sei, die Attraktivität für Mitarbeitende leide (siehe Abbildung 4).

### «Wir begannen auf einem großen Bildschirm mit einer leeren Polaritätskarte.»

Nachdem wir die Karte erstellt hatten, fragte ich nach dem eigentlichen Ziel, Informationsaustausch *und* Informationssicherheit gut zu nutzen. Es ging ihnen als Organisation darum, sich einen Informationsvorsprung zu verschaffen und Irrelevanz und Unsicherheit zu vermeiden.

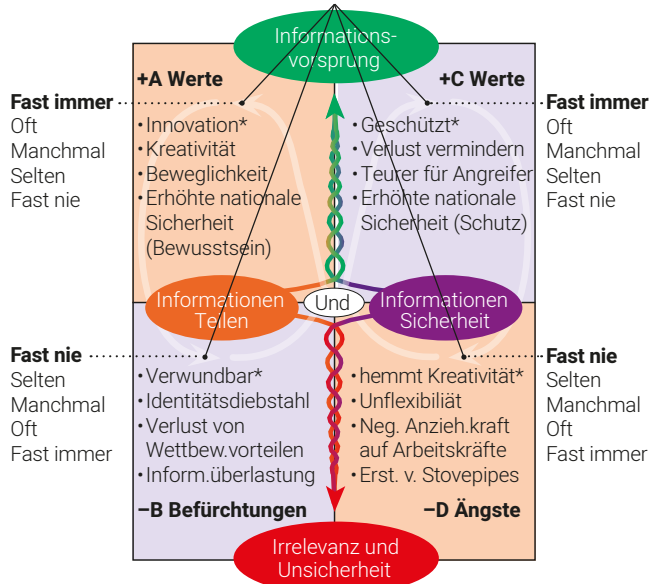
Im Anschluss an das Seeing und Mapping erfolgte das Assessing. Dafür nutzen wir ein Bewertungsinstrument, mit dem

**Abbildung 4**  
Mapping/Kartieren



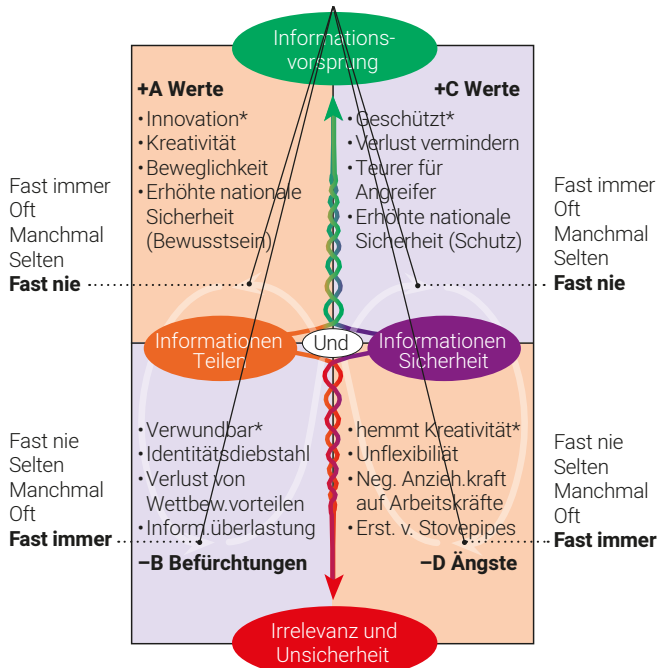
\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe

**Abbildung 5**  
Assessing/Bewerten



\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe

**Abbildung 6**  
**Assessing/Bewerten**



\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe

wir die Polaritäten bewerten können. Die Grundlage dieses Bewertungsinstrumentes ist die Annahme, dass wir alle Vorteile maximieren und alle Nachteile minimieren wollen. Wir wollen uns fast nie im negativen Bereich der Karte bewegen und fokussieren fast immer den positiven Bereich der Karte.

In diesem Fall haben wir es mündlich geprüft. Bei der Polaritätsbewertung wollen wir idealerweise «fast immer» und «fast nie» haben (vgl. Abbildung 5). Wenn nun der Fokus zu sehr bei dem einen Pol der Informationssicherheit liegt, gelangt man in den negativen Bereich des Pols der gemeinsamen Nutzung von Informationen und umgekehrt. Ich fragte im vorliegenden Fall die Teilnehmenden, wie sie die Unendlichkeitsschleife in dieser Polaritätskarte für sich beschreiben würden, und sie erklärten, dass es so aussehe, als ob sie in den negativen Bereich beider Pole kommen (vgl. Abbildung 6).

**ZOE: Wie geht es im Anschluss an die Bewertung der Pole dann weiter?**

**Johnson:** In unserem Fall hieß das für die Teilnehmenden: Was könnten sie tun, um den Informationsaustausch zu maximieren, und was können sie tun, um die Informationssicherheit zu maximieren. Die konkrete Antwort: Man müsste zunächst die Notwendigkeit des Informationsaustauschs verstehen und den Wert der Sicherheit erkennen. In Bezug auf die Ausbildung müsste man lernen, wie und warum Informatio-

**Abbildung 7**

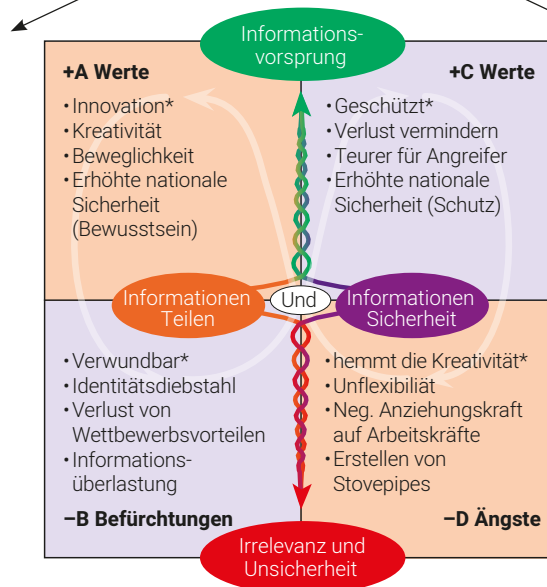
**Leveraging und Aktionsschritte**

**Aktionsschritte +A**

Wie können wir durch die Konzentration auf diesen linken Pol positive Ergebnisse erzielen oder aufrechterhalten? Wie? Für wen? Bis wann? Maßnahmen?

1. Marketing\* (verstehen, dass man teilen muss)
2. Schulung (wie/warum teilen?)
3. Integration von Sicherheitslösungen in gemeinsame Aktivitäten

\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe



**Aktionsschritte +C**

Wie können wir die positiven Ergebnisse erzielen oder aufrechterhalten, wenn wir uns auf diesen rechten Pol konzentrieren? Wie? Für wen? Bis wann? Maßnahmen?

1. Marketing\* (Verständnis für den Wert der Sicherheit)
2. Schulung (Einübung einer guten Sicherheitshygiene)
3. Bereitstellung von guten Sicherheitswerkzeugen

nen weitergeben und wie eine gute Sicherheitshygiene praktiziert wird. Ein weiterer Punkt war die Integration von Sicherheitslösungen in die Weitergabe von Informationen sowie die Bereitstellung guter Sicherheitswerkzeuge (vgl. Abbildung 7). Hier wird bereits deutlich, wie die Teilnehmenden über die Annahme nachdenken, dass man beide Vorteile nutzen kann.

Schließlich stellte sich die Frage, wie man frühzeitig erkennen kann, wenn man sich in einem der beiden Nachteile befindet. Am Beispiel: Bei einer übertriebenen Konzentration auf die gemeinsame Nutzung von Informationen würde eventuell die Informationssicherheit vernachlässigt und es würde zu einem Verstoß gegen den Schutz personenbezogener Daten kommen. Die Teilnehmenden suchten also nach Hinweisen, die ihnen zeigen, ob sie sich in die falsche Richtung bewegen. Sie identifizierten dabei Punkte wie z. B. dass Informationen in neu eingerichteten Systemen nicht sichtbar sind, aber außerhalb der Enklave zugänglich, oder dass es zu lange dauert, bis die Informationen, die man für die Arbeit braucht, für andere in der Organisation verfügbar sind (vgl. Abbildung 8).

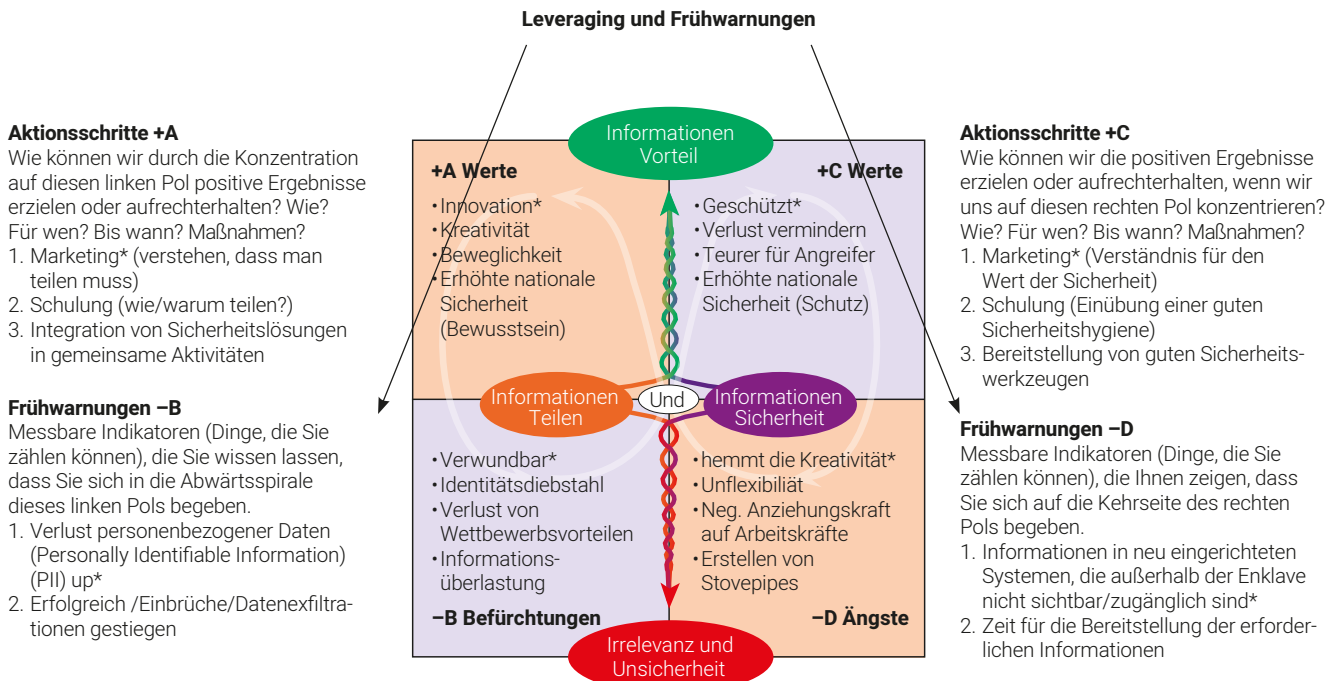
Insgesamt dauerte es weniger als einen Tag, um das Thema zu bearbeiten. Im Anschluss wurden weitere Interessengruppen aus der Organisation einbezogen und die polaritätenorientierte Perspektive auf das Thema im gesamten Pentagon innerhalb der IT-Sicherheitsabteilung eingeführt. Die Botschaft lautete, dass sie als Organisation eine «sichere gemeinsame Nut-

zung» erreichen können. Der Hauptzweck wurde von Informationsvorsprung zu sicherer gemeinsamer Nutzung geändert. Es ging also nicht mehr um den Streit zwischen der präferierten Vorteile Informationsaustausch oder Informationssicherheit, sondern um die Polarität und Nutzung beider Vorteile.

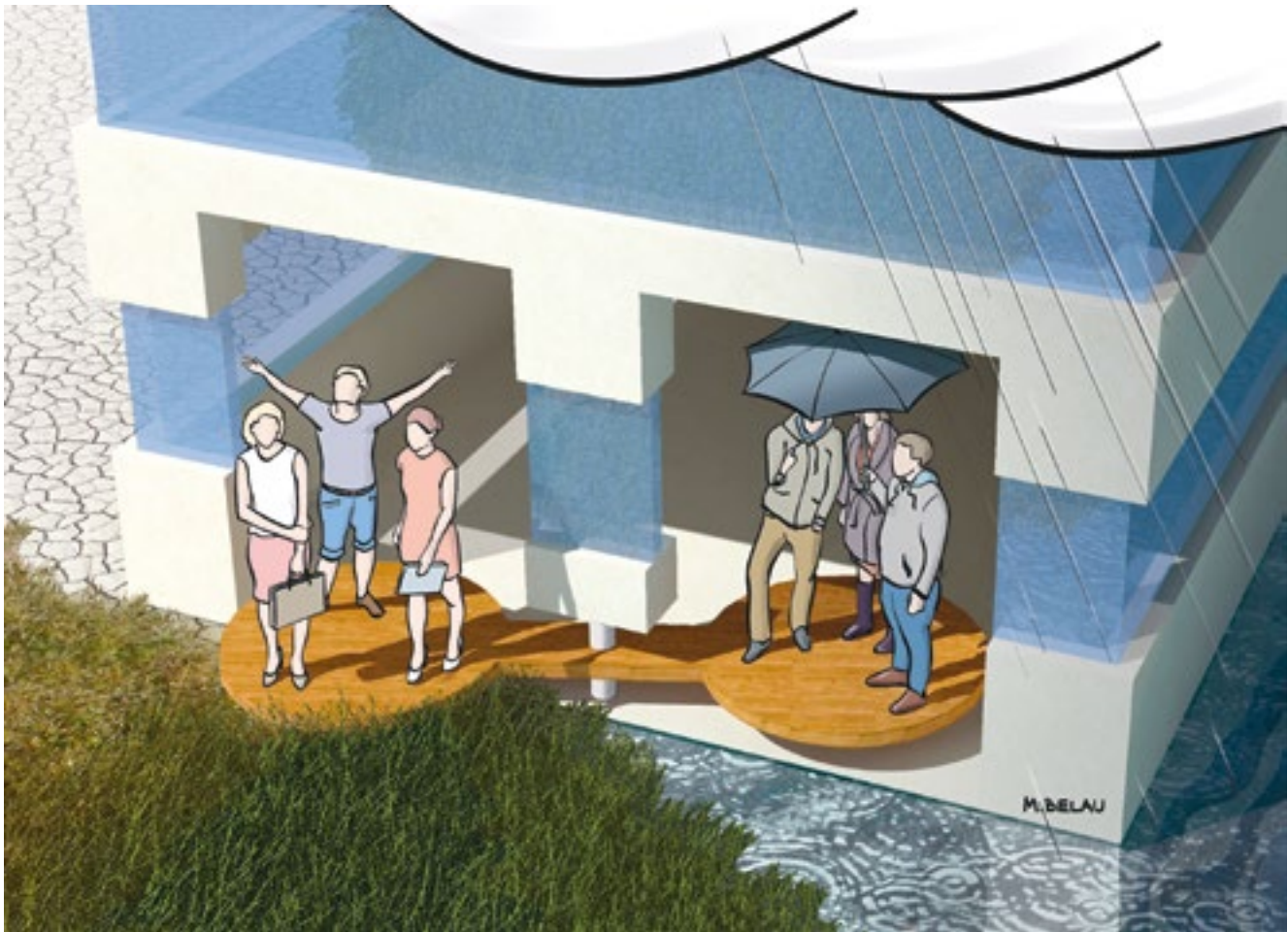
**ZOE: Kommen wir zur Rolle der Führungskraft und der Beratern beim SMALL-Prozess. Wie sieht diese aus?**

**Johnson:** Eine ihrer Aufgaben besteht darin, die wichtigsten Interessensgruppen zu involvieren, damit niemand versucht, diesen Prozess allein zu starten. Es gilt herauszufinden, wer die wichtigsten Adressaten sind, die von den betrachteten Polaritäten betroffen sind, und wie man sie einbeziehen kann. Polaritäten sind allgegenwärtig. Es ist deshalb notwendig, innerhalb einer Organisation die wichtigsten für die Organisation herauszufinden. Als Berater stimmt man sich dafür mit der Unternehmensleitung, vielleicht einem Designteam oder einer größeren Gruppe von Vertreter\*innen ab, die das System repräsentieren. Denn: Die Leitung identifiziert sicherlich eine Reihe von Problemen oder Polaritäten, während Mitarbeitende in der Mitte der Organisation oder am unteren Ende der Hierarchie vielleicht ganz andere Probleme identifizieren. Deshalb ist es hilfreich, die wichtigsten Stakeholder in den Prozess einzubeziehen. Für den Beratenden oder die Führungskraft ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass die Weisheit in der Gruppe steckt

Abbildung 8



\* Inhalt ist eine kleine Stichprobe



– und eine reiche Ressource ist. Dann muss man einfach anfangen, die zugehörige Polaritätskarte zu erstellen.

**ZOE:** *Und was müssen die beteiligten Akteur\*innen über Polaritäten wissen?*

**Johnson:** Es bedarf einer sehr einfachen Einführung, was Polaritäten sind und wie sie funktionieren. Gerade genug Informationen, damit sich die Stakeholder an dem Prozess beteiligen können, die wichtigsten Polaritäten zu identifizieren. Im Pentagon habe ich weniger als eine halbe Stunde mit der Gruppe darüber gesprochen, was Polaritäten sind, wie sie funktionieren und warum sie wichtig sind, dann haben wir mit der Arbeit begonnen.

**ZOE:** *Noch eine letzte Frage. Woran erkennen Sie, dass Sie es tatsächlich mit Polaritäten zu tun haben?*

**Johnson:** Polaritäten zeigen sich nicht immer direkt als die beiden Pole, wie es bei David Wennergren der Fall war. Sie können sich auch als ein Wert, als eine Befürchtung oder als ein

Konflikt zwischen Gruppen offenbaren. Sie können sichtbar werden, wenn der Wunsch besteht, etwas zu verändern und es Widerstand dagegen gibt. Sie können sich als die Kehrseite eines Pols zeigen. Alles, was in der jeweiligen Organisationskultur als negativ angesehen wird, würde sich entweder als eine oder als beide Seiten einer Polaritätskarte zeigen. Alles, wovon die Beteiligten begeistert sind oder woran sie festhalten wollen, würde sich als die obere Hälfte einer Polaritätskarte zeigen. Es ist hilfreich darauf zu achten, was die Leute besorgt, worüber sie sich freuen und woran sie festhalten wollen. Denn es ist im Allgemeinen das, womit man arbeitet. So kann die Karte zu einer großartigen Ressource werden. Sobald sie erstellt ist, kann man mit ein wenig Training die Polarität bewerten und jeder in der Organisation kann beurteilen, wie gut das alles klappt. Wenn das gelingt, kann man das Ganze fortlaufend beobachten und weiterentwickeln.

**ZOE:** *Herr Johnson, ich danke Ihnen vielmals für das Gespräch.*

# Das kleine ABC der Paradoxien

Thomas Schumacher

*Der Mensch ist ein soziales Wesen. Zugleich besteht ein Grundkonsens in Wissenschaft und Praxis, dass wir Kooperation verstärkt in den Blick nehmen und teilweise auch wieder neu lernen müssen, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Das nachfolgende ABC will dabei etwas Orientierung bieten, indem es wichtige Grundbegriffe und Erkenntnisse auf den Punkt bringt.*



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Prof. für Organisation und Führung, Kath. Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter Univ. St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com

## Ambidextrie

Organisationale Ambidextrie (*Beidhändigkeit*) bezeichnet die Fähigkeit von Organisationen, sowohl effizient als auch innovativ zu sein. Um den aktuellen und zukünftigen Umwelthanforderungen zu begegnen, brauchen Organisationen einerseits Effizienzsteigerung der bestehenden Prozesse (*Exploitation*) und andererseits Innovationstätigkeit, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen (*Exploration*).

## Beteiligungsparadoxon

Das Beteiligungsparadoxon beschreibt den Umstand, dass das Interesse und Engagement z. B. von Bürger\*innen an einem Projekt zu Beginn oft recht gering ist, zu diesem Zeitpunkt aber die Möglichkeiten, auf ein Projekt Einfluss zu nehmen, hoch ist. In späteren Phasen nimmt dagegen die Möglichkeit der Einflussnahme ab (weil maßgebliche Entscheidungen getroffen sind), während die Beteiligten dann großes Interesse an der Beteiligung zeigen, (sie haben aber dann kaum mehr Einflussmöglichkeiten).

## Catch-22

Catch-22 beschreibt eine Situation, in der die beabsichtigte Wirkung einer Handlung ihr Gegenteil bedeutet. Im Original von Joseph Heller geht es darum, dass sich Soldaten als geisteskrank erklären lassen, um freigestellt zu werden, wobei dies selbst als Akt der Geistesgesundheit angesehen wird. Ein *catch 22* kennzeichnet damit eine Handlungssituation, in der sowohl die Handlung wie auch die Nicht-Handlung eine ungewollte Wirkung nach sich ziehen.

---

## Dilemma

Ein Dilemma (altgriechisch *dilēmmatos* «aus zwei Sätzen bestehend») wird auch als *Zwickmühle* bezeichnet. Es stellt eine Situation dar, die zwei Möglichkeiten einer Entscheidung bietet, die beide zu einem unerwünschten Resultat führen und deswegen als ausweglos empfunden wird.

## Doppelbindung

Eine Doppelbindung ist eine Dilemmasituation, bei der ein\* Akteur\*in weder den Kontext verlassen, noch darüber kommunizieren kann (Metakommunikation).

## Dualismus

Zwei Attribute sind unvereinbar und sich gegenseitig ausschließend, wie Öl und Wasser.

## Dualität

Der doppelte Charakter eines untrennbaren Objekts wie z. B. die beiden Seiten derselben Medaille. So bedingen sich Stabilität und Veränderung in Organisationen gegenseitig. Es braucht Stabilität, um Veränderungen zu ermöglichen. Umgekehrt braucht es Veränderung in der Organisation, um stabil zu bleiben. Ein anderes Beispiel aus der Strukturierungstheorie ist die Dualität von Struktur und Handlung: Strukturen ermöglichen Handlung und umgekehrt erzeugen Handlungen auch Strukturen.

## Dynamisches Gleichgewicht

Ein so genanntes *dynamic equilibrium* kann dann entstehen, wenn Organisationen und ihre Mitglieder fortlaufend Paradoxien in den Blick nehmen – beispielsweise, wenn Spannungsfelder auftreten – und diese Paradoxien zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Organisations- und Managementpraxis nutzen.

## Entweder-oder-Denken

Entweder-oder-Denken betont nur einer Seite eines Paradoxons, vereinfacht und verengt die Möglichkeiten, ist im positiven Fall einschränkend, im schlimmsten Fall schädlich und kann Teufelskreise auslösen.

## Gefangenendilemma

Beim *Gefangenendilemma* schlägt ein Staatsanwalt zwei getrennt voneinander einsitzenden Untersuchungshäftlingen einen Handel vor. Schweigen beide, erhalten sie eine geringe Strafe (z. B. ein Jahr Haft). Gesteht einer, so geht er zur Beloh-

nung straffrei aus, während der andere eine weitaus höhere Strafe erhält (z. B. zehn Jahre Haft). Gestehen beide, dann erhalten beide eine hohe Strafe (z. B. fünf Jahre Haft). Im Kern geht es hierbei um die Divergenz zwischen individueller und sozialer Rationalität.

## Henne-Ei-Paradoxie (Letztbegründung)

Die Henne-Ei-Paradoxie benennt Situationen, bei denen es fraglich ist, was der ursprünglichen Auslöser einer Kausalkette war, in der sich zwei Ereignisse aufeinanderfolgend verursachen. Das Grundmuster – Hennen legen Eier (sind deren Ursache) und sind selbst aus Eiern geschlüpft (sind also deren Folge) steht auch für eine in der Systemtheorie als kreisförmig beschriebene Interaktion.

## Informationsparadoxon

Entscheidungen sollten eigentlich umso besser ausfallen, je mehr Informationen als Entscheidungsgrundlage vorliegen. Je mehr Informationen aber tatsächlich verfügbar sind, desto schwieriger wird es, die Informationen zu verarbeiten, und desto langwieriger gestalten sich Entscheidungsprozesse.

## Invisibilisierung von Paradoxien

Invisibilisierung von Paradoxien bezeichnet das Verschieben von Paradoxien und ihren Spannungsfeldern. In der Systemtheorie werden dazu sachliche Bezüge (Tatsachen, die eine Eindeutigkeit herstellen), soziale Bezüge (wie die Delegation einer Entscheidung an eine Einzelperson oder eine andere Abteilung) sowie zeitliche Bezüge (Verschieben auf später) genutzt. Solche Invisibilisierungsstrategien erlauben es, eine Paradoxie momentan auszublenden, um weiterzuarbeiten, mit der Folge, dass die Paradoxie an einem anderen Ort und/oder zu einer anderen Zeit in Form erlebter Spannungsfelder wieder auftaucht.

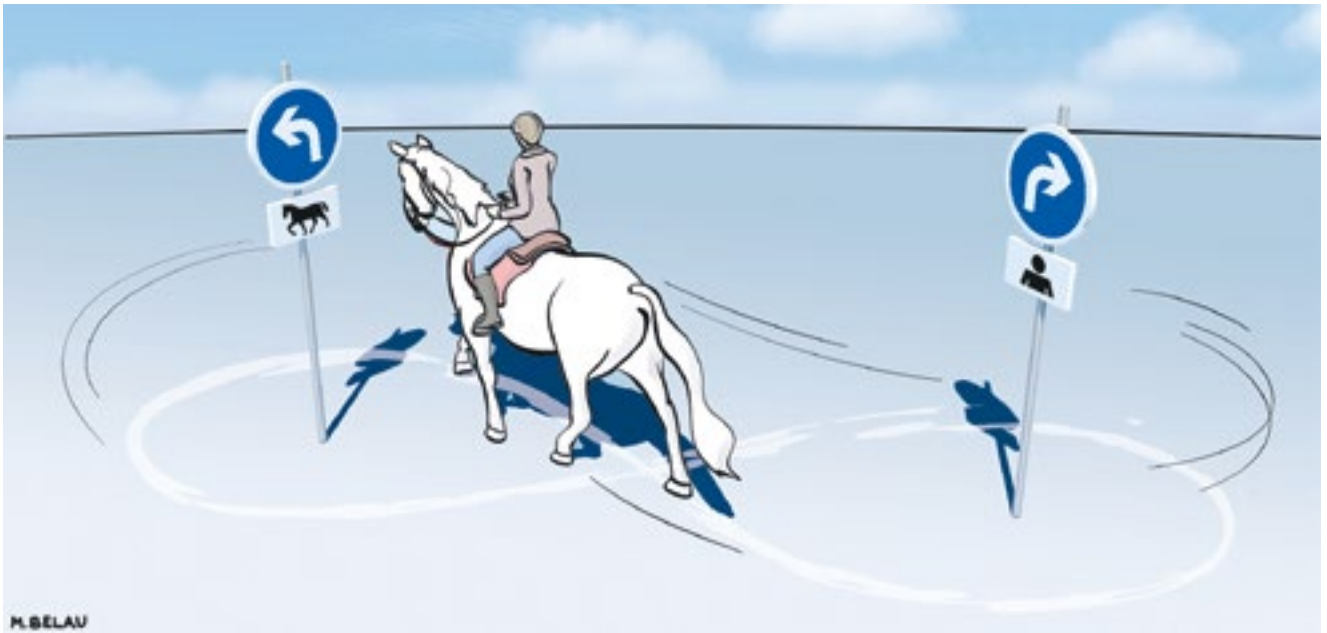
## Karriere-Fortschritts Paradoxon

Beschreibt das Problem – insbesondere von Berufsanfängern – die ohne vorherige Erfahrung keinen Arbeitsplatz finden und ohne Arbeitsplatz wiederum keine Erfahrung sammeln können.

## Operative Paradoxie

Die operative Paradoxie meint, dass eine (soziale) Operation gleichzeitig die Bedingungen ihrer Möglichkeit und Unmöglichkeit impliziert. Entscheidungen sind operative Paradoxien,





weil sie Alternativen benötigen (Bedingung ihrer Möglichkeit) und gleichzeitig bei der Wahl einer Alternative ausschließen (Bedingung ihrer Unmöglichkeit). Deshalb sind Entscheidungen immer kontingent. Sie sind Festlegungen, die auch anders getroffen werden können.

## Paradoxe Intervention

Die paradoxe Intervention stellt eine Form der beraterischen oder therapeutischen Intervention dar, bei der der/die Beratene oder Klient\*in aufgefordert wird, sein/ihr symptomatisches Verhalten nicht zu bekämpfen, sondern bewusst auszuüben.

## Paradoxien

Widersprüchliche und doch voneinander abhängige Elemente, die gleichzeitig existieren und über die Zeit bestehen.

## Paradoxie der Entscheidung

Nach Heinz von Förster können nur Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, entschieden werden. Was entscheidbar ist, kann demnach mittels Algorithmus berechnet werden. Insbesondere Führungskräfte sind aber häufig mit Situationen konfrontiert, die prinzipiell unberechenbar sind und daher nur mittels Entscheidung bearbeitet werden können. Nach Ortmann und Luhmann sind Entscheidungen operative Paradoxien.

## Paradoxien der Leistung

Paradoxien der Leistung beinhalten konkurrierende Anforderungen an Ziele, Ergebnisse und Erwartungen insbesondere jenseits der rein finanziellen Ziele. Die konkurrierenden Ziele, Zwecke und Verantwortung von Unternehmen können z. B. Themen wie Klimawandel, wirtschaftliche Instabilität, Rassenungerechtigkeit und Umweltzerstörung betreffen.

## Paradoxon der Offenheit

Die Entwicklung von Innovationen erfordert oft Offenheit im Umgang mit dem eigenen Wissen, während die Vermarktung von Innovationen oft den Schutz des Wissens erfordert.

## Paradoxien der Zugehörigkeit

Paradoxien der Zugehörigkeit betreffen Spannungen, die aus unterschiedlichen Rollen, Identitäten und Werten entstehen. Die Auseinandersetzung mit mehreren, konkurrierenden oder wechselnden Identitäten kann dabei eine große persönliche oder auch organisationale Herausforderung darstellen.

## Paradoxien des Lernens

Lernparadoxien beinhalten Spannungen, die das Wachstum und die Entwicklung aus der Vergangenheit in die Zukunft umfassen. Bei diesen Paradoxien geht es um zeitliche Spannungen, z. B. zwischen heute und morgen, neu und alt, Stabilität

---

und Wandel, Tradition und Moderne. Innovation erfordert andere Fähigkeiten, Ansätze und Perspektiven als das Management des Kerngeschäfts.

## Paradoxien des Organisierens

Paradoxien des Organisierens betreffen Fragen nach der Art der Strukturierung von Organisationen. Zu diesen Paradoxien gehören Spannungen wie jene zwischen Spontaneität und Planung, Risikobereitschaft und Risikovermeidung, Kontrolle und Flexibilität, aber auch die Frage nach Arbeitsformen in Präsenz oder Homeoffice.

## Präventionsparadoxon

Nach dem Präventionsparadoxon führen präventive Interventionen für Menschen mit hohem Gesundheitsrisiko zu einem großen individuellen Gesundheitsgewinn, jedoch nur einem geringen Effekt für die Gesamtpopulation. Umgekehrt ist der individuelle Gewinn von präventiven Maßnahmen für Menschen mit geringem Risiko klein, führt aber zu einem erheblichen Gesamteffekt für große Teile der Allgemeinbevölkerung.

## Regelparadoxon

Regeln können ihre ordnungsstiftende Wirkung am besten entfalten, wenn sie möglichst strikt eingehalten werden. Andererseits stellen Regelverletzungen oft kreative Mittel der Ordnungserhaltung dar, weil eine unreflektierte Regeleinhaltung die Ordnung dauerhaft untergräbt.

## Sowohl-als-auch-Denken

Sowohl-als-auch-Denken beinhaltet, nicht zwischen zwei Polen eines Paradoxons zu entscheiden, sondern sich Fragen zu stellen, z. B.: Wie können beide Pole gleichzeitig berücksichtigt werden? Wie können konkurrierende Anforderungen im Laufe der Zeit unter einen Hut gebracht werden? Sowohl-als-auch-Denken lädt ein, Spannungen in Kauf zu nehmen, um kreativere, wirksamere und nachhaltigere Lösungen zu ermöglichen.

## Tetralemma

Die Struktur des Tetralemma entstammt der traditionellen indischen Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten und wurde im Rechtswesen zur Kategorisierung der möglichen Standpunkte, die ein Richter zu einem Streitfall zwischen zwei Parteien einnehmen kann, verwendet. Er kann der einen oder anderen Partei recht geben, beiden (jeder hat recht) oder keiner von beiden. Das Modell wurde von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer für die Anwendung im Bereich von

systemischem Coaching, Beratung und Therapie sowie der systemischen Strukturaufstellung weiterentwickelt.

## Verknottete Paradoxien

Paradoxien, die miteinander verbunden sind bzw. sich beeinflussen. Beispielsweise können steigende Erwartungen an Organisationen, dass sie nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökonomischen Ziele verfolgen (Paradoxie der Leistung) Spannungen des Lernens im Transformationsprozess (z. B. wie sehr soll unsere Organisation in der Zukunft auf Werten der Vergangenheit aufbauen?) verschärfen.

## Vicious Cycles oder Teufelskreise

So genannte *vicious cycles* oder Teufelskreise ergeben sich aus den Rückwirkungen von Umgangsformen mit Paradoxien, wenn diese Rückwirkungen die mit einer Paradoxie einhergehenden Spannungen verstärken. Beispiel ist hier Personalverknappungen etwa in Krankenhäusern, die über die reduzierten Ressourcen und über das gesteigerte Konfliktpotenzial die Umgangsform mit der Paradoxie über die Zeit untergräbt.

## Virtuous Cycles oder positive Kreisläufe

So genannte *virtuous cycles* ergeben sich ebenfalls aus den Rückwirkungen von Umgangsformen mit Paradoxien. Sie gelten meist als selbst-korrigierende Zyklen; sie reduzieren die eingängigen Spannungsfelder und erschließen das kreative Potenzial zur vorausschauenden Weiterentwicklung der Organisation. Beispiel ist eine gelungene Ambidextrie, in der die Ressourcen aus dem gegenwärtigen Geschäft für die Entwicklung neuer Aktivitäten genutzt werden, die wiederum Ressourcen erschließen für weitere Exploration anderer Aktivitäten.

## Visibilisierung von Paradoxien

Visibilisierung meint, Paradoxien explizit in Augenschein zu nehmen, beispielsweise indem eine unübersichtliche Handlungssituation als persistierende Spannungsfelder zwischen unterschiedlichen Erwartungen, die es zu erfüllen gilt, beobachtet werden.

## Widersprüchliche Botschaften

Widersprüchliche Botschaften sind meist Handlungsaufforderungen, die sich selbst negieren. Beispiele ist das Schild «Ignorieren Sie dieses Schild», oder «Mach freiwillig mit», «Sei spontan!». Die Aufforderung negiert sich selbst und erlaubt es gerade nicht, ihr zu folgen.

---

# Paradoxien und die Einschätzung von Potenzialen

## Eine Praxisreise

Dr. Jörg Habenicht,  
Partner osb Wien GmbH, osb international  
joerg.habenicht@osb-i.com

«Am Anfang war das Wort (griech. *lógos*) ...  
und damit fing der ganze Ärger an.»  
(Fritz B. Simon)

Klaus Eidenschink erinnert an ein theologisches Rätsel aus dem Mittelalter, als sich das Denken in Paradoxien als Notwendigkeit bereits abzeichnete. Der Gedanke beschäftigt sich mit der Frage, ob der allmächtige Gott fähig ist, einen Stein zu erschaffen, der von solch großem Gewicht ist, dass er ihn selbst nicht mehr hochheben kann. Und schon ist die Allmacht von Gott in das ewige Spannungsfeld der Paradoxie hineingezogen und kommt da nicht mehr raus.

Rückbezüglichkeit nennt die Systemtheorie solche Zusammenhänge wo Ende und Anfang wechselseitig aufeinander einwirken, und keine Führungssituation lässt sich ohne Rückbezüglichkeit denken.

Beispiele dazu lassen sich genügend finden. So verweist zum Beispiel Dirk Baecker auf Niklas Luhmanns Definition von Autorität, dass man nämlich in der Lage ist, Rückfragen zu entmutigen. Das Berufen auf Autorität bewirkt also, dass der andere verstummt. Das macht für Führung genügend Risikofelder auf. Krusche (2008) beschreibt die darin innewohnende Paradoxie treffend: «*Es geht hierbei vielmehr darum, immer wieder Anlauf zu nehmen, die eigenen Entscheidungen als legitim zu kennzeichnen. Und dies geschieht in der Regel nicht durch Entmutigung, sondern durch Ermutigung: In dem Moment, wo Führung zum Widerspruch ermutigt, stärkt sie ihre eigene Legitimation und investiert damit in ihre credibility für die hoffentlich seltenen Momente, bei denen sie keinen Widerspruch dulden darf.*»

Auch im Führungsbetrieb werden immer tiefer schürfende Reflexionen notwendig, um sicherzustellen, dass Führungskräfte sich nicht energetisch, fröhlich, selbstherrlich unwirksam machen. Das erfordert sehr viel Zeit für Reflexion, die ja ebenfalls ein zutiefst paradoxer Vorgang ist. Zuerst machen wir etwas, um dann danach erst nachzudenken, ob das auch gut so

war und um längerfristig sicherzustellen, dass bei all dem zukünftigen Machen und all dem vorausgegangenen Nachdenken das Gute überwiegt.

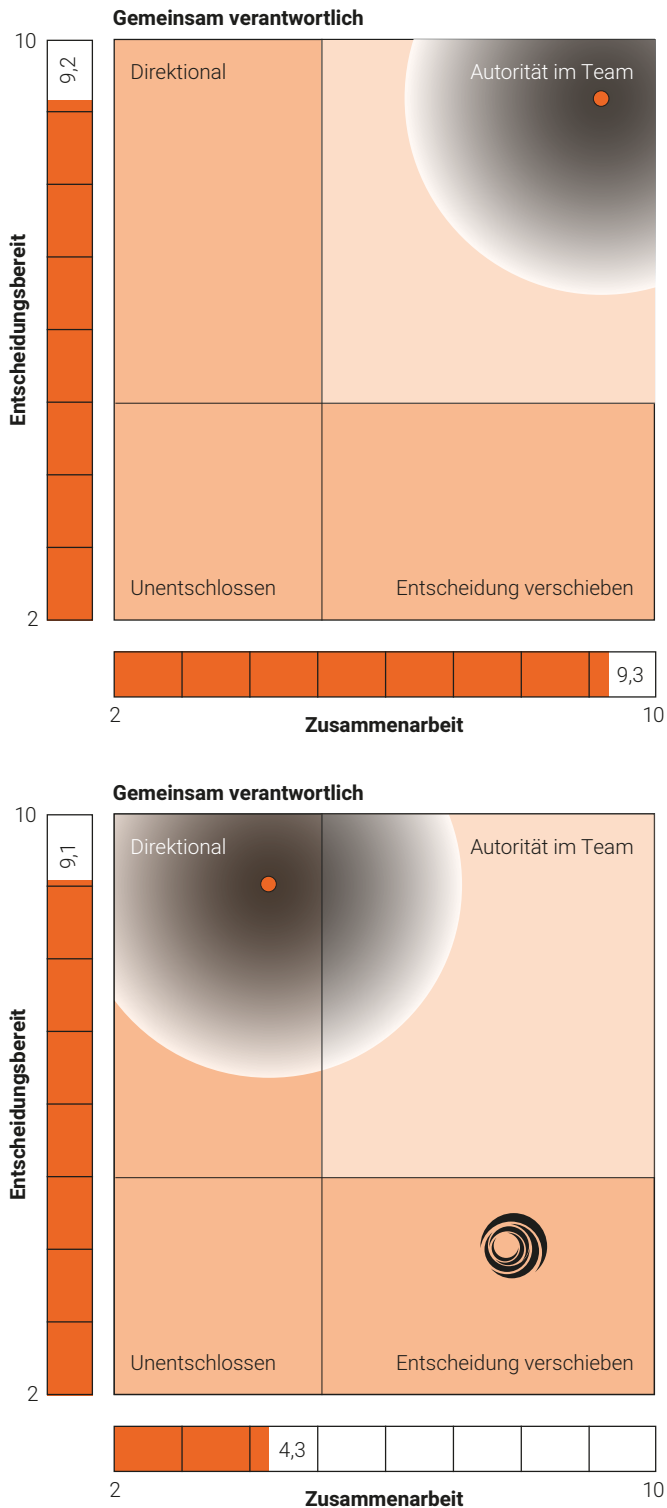
So ergeben sich für das Praxisfeld der Potenzialeinschätzung (Vorhersage von Führungsleistung) schon seit Langem zentrale Fragen wie Rückbezüglichkeiten in Form von Paradoxien einbezogen werden können. Seit einiger Zeit arbeitet ein Instrument (Selbsteinschätzungs-Verfahren Harrison) mit einer systemischen Lösung, die eine Vielzahl von Paradoxien zur Vorhersage von Verhalten nutzt.

Beispielhaft erörtern wir Führungsverhalten in Entscheidungssituationen: Es wird dabei einerseits ermittelt, wie hoch die Präferenz ist, entscheidungsbereit (Definition: Das Verlangen, entscheidungsberechtigt zu sein und die Bereitschaft, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen) zu sein. Ebenso wird die Präferenz *Zusammenarbeit* (Definition: Die Tendenz, mit anderen bei der Entscheidungsfindung zusammenzuarbeiten) bestimmt und mit *entscheidungsbereit* in ein Spannungsfeld gebracht.

Dabei kann von einer *ausgeglichenen Stärke* gesprochen werden, wenn beide Faktoren hoch und vor allem ausgeglichen vorhanden sind. Die Führungskraft kann dann beide Verhaltensweisen ähnlich hoch aktivieren und sich darauf verlassen, von beiden Fähigkeiten gleichermaßen zu profitieren. Die Person agiert ausschließlich im Bewusstsein dieser ausgeglichenen Stärke.

Beim Fehlen dieser Balance zeigt sich eine starke Tendenz und ein überzogener, dysfunktionaler Versuch des Ausgleichs; eine Art *Überschlagshandlung*. Die hohe Entscheidungsbereitschaft führt zu einer starken Tendenz zu direktorialem Verhalten, das nur selten – aber dann zu heftig – von dem Versuch des ausgleichenden Zusammenarbeitens unterbrochen wird. Dieser zu späte, übersteuernde Versuch, gleicht einem unkontrollierten Kraftakt, der von der handelnden Person als unsicheres Terrain beschrieben wird und als Folge der Dysbalance darin endet Entscheidungen hinauszuschieben.

**Abbildung 1**  
**Führungsverhalten**  
**in Entscheidungssituationen**



Im Beratungskontext ist das Fehlen einer ausgeglichenen Balance Ausgangspunkt für weitere Entwicklungsmaßnahmen, die darauf abzielen, die schwächer ausgeprägte Präferenz (Anderere in Entscheidungen einzubeziehen) gezielt zu üben bzw. zu ermöglichen, um davon und im gleichen Zuge von der paradoxen Eigenschaft zu profitieren. Wer letztlich beides ausreichend zur Verfügung hat, wird als Autorität im Entscheidungsteam wahrgenommen.

Paradoxien sind also auch im individuellen Entwicklungskontext praxisrelevant geworden und tragen so zu einem ungeahnt hohen Wirkungsgrad moderner systemischer Potenzial-einschätzungs-Instrumente bei.

### Theoretische Basis der Methode

Das Selbsteinschätzungs-Verfahren Harrison ist ein diagnostisches Instrument zur Beschreibung vorhersagbarer Führungsfähigkeiten welches von Dan Harrison entwickelt wurde. Die derzeitige methodische Alleinstellung begründet sich in dem Zusammenwirken der beiden zugrundeliegenden Theorien:

Die *Enjoyment-Performance-Theorie* beschreibt auf einer dynamischen Skala – nach dem Prinzip der Wiederholung, des Erfahrungsgewinns, der positiven Bestärkung, des erhöhten Erfüllungsgrades, welche Eigenschaften von der Testperson bevorzugt eingesetzt bzw. vermieden werden. Es entsteht eine Rangliste beginnend mit den bevorzugten Eigenschaften (hohe Präferenz) und den vermiedenen Eigenschaften (niedrige Präferenz).

Die *Paradox-Theorie* setzt diese Eigenschaften in einem weiteren Schritt nach validierten Paarungen in zwölf Spannungsfeldern ein, die sehr detaillierte Aussagen zulassen, ob es sich bei dem Paradox-Paar jeweils um eine *ausgeglichene Stärke* handelt oder ob mit *Überschlagshandlungen* (unkontrollierten, unerwünschten Entladungen), die es zu bearbeiten gilt, zu rechnen ist. Daraus lassen sich ebenso hervorragend Bestätigung für vorhandene Leistungsbereiche erarbeiten als auch versorgende Schritte für unausgeglichene Führungsfähigkeiten ableiten.



## Literatur

- **Eidenschink, K. & Brühl, K. (2022).** Portal für Metatheorie der Veränderung, [www.metatheorie-der-veraenderung.info](http://www.metatheorie-der-veraenderung.info)
- **Krusche, B. (2008).** Paradoxien der Führung. Carl-Auer.
- **Simon, F. (2013).** Wenn rechts links ist und links rechts; Paradoxienmanagement in Wirtschaft, Familie und Politik, Carl-Auer.



# Themenschwerpunkt Hierarchie und Netzwerk



# Zusammenarbeit gestalten – die wichtigste Führungskompetenz für morgen

**Komplexität bestimmt heute den Alltag von Organisationen. So entsteht etwa kaum ein Produkt oder eine Dienstleistung ohne Zusammenarbeit. Dabei wirken oft Fachleute aus verschiedenen Disziplinen zusammen. Sie stimmen sich ab, bauen aufeinander auf und fordern sich auch gegenseitig heraus. Damit aber Kollaboration tatsächlich Leistung erbringt, müssen Führungskräfte für produktive Rahmenbedingungen sorgen.**

Die Komplexität, die heute in Organisationen herrscht, hat mehrere Gründe. Einerseits resultiert sie aus der technologischen Entwicklung und den technologischen Abhängigkeiten. Andererseits sind aber auch die Kundenanforderungen gestiegen, und die Einbettung in verschiedene Kontexte kommt als Komplexitätsfaktor hinzu. Es ist also notwendig, diese notwendige Komplexität so in Prozessen, Abläufen und Sequenzen zu gestalten, dass Leistung entsteht. Außerdem geht es darum, im Alltag Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Disziplinen, verschiedenen Rollen und den verschiedenen Hierarchieebenen immer wieder neu so zu gestalten, dass Produkte, Ideen, Services entstehen oder verbessert werden. Dabei muss oft auch der Entscheidungsprozess in der Zusammenarbeit gestaltet werden. Zusammenarbeit zu gestalten, heißt für Führungskräfte, dass sie jeweils passgenau die Orte, Anlässe, Rahmenbedingungen und Kommunikationen in den Blick nehmen müssen, in denen aus der Zusammenarbeit Leistung entsteht. Diese Führungskompetenz ist schon heute sehr wichtig, in der Zukunft wird sie die entscheidende Kompetenz sein, da Komplexität nur so zu bearbeiten ist. In den vergangenen Jahren haben wir uns im Rahmen einer Studie zum Thema „Leading in the digital age“ mit der Frage beschäftigt, wie Führung ausgestaltet sein muss, damit die Herausforderungen, die das digitale Zeitalter mit sich bringt, bearbeitet und gut genutzt werden können. Daraus ist ein Konzept von kollaborativer Führung entstanden, das von vielen unserer Gesprächspartner:innen beschrieben wurde. Wir nennen dieses Konzept „Collaborative Leadership“ und haben es in unserem Buch ausführlich thematisiert (Glatzel & Lieckweg, 2022). Wir verstehen kollaborative Führung als den relevanten und erfolgskritischen Führungsansatz für

morgen, da es in Organisationen darauf ankommt, Kooperation und Zusammenarbeit über hierarchische Ebenen und etablierte Abteilungs- wie auch Unternehmensgrenzen hinweg wirksam zu gestalten. Für viele Aufgaben braucht es heute keine Führung mehr. Selbstorganisation in Teams hat sich in vielen Organisationen bereits etabliert, und dadurch fallen einige klassische Aufgaben von Führung weg.

## Das 4C-Modell

Unser Konzept von kollaborativer Führung umfasst vier Dimensionen, die von Führung ausgestaltet werden mit dem Ziel, produktive Rahmenbedingungen für Kollaboration und Zusammenarbeit zu schaffen. Wir nennen es das „4C-Modell“ und zoomen im Folgenden in jede der vier Dimensionen kurz hinein.

### **Contribution: Beiträge Einzelner ermöglichen und nutzen**

Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit, nach dem Beitrag, den man selbst zum großen Ganzen leistet, steht heute für viele Menschen nicht nur aus der jüngeren Generation an erster Stelle. Führung sorgt dafür, dass der Purpose klar ist und die Leistung jedes Einzelnen zum Ganzen beiträgt – und nicht nur Selbstzweck ist.

Eine Führungskraft muss daher:

- die Vision mit dem Beitrag des Einzelnen verbinden (purpose-driven),
- Formate zur Beteiligung schaffen,
- Verantwortung übernehmen und
- die Balance zwischen dem Beitrag des Einzelnen und dem großen Ganzen finden.

Zum Thema Contribution sagte Anna Kaiser, CEO des Software-Anbieters Tandemploy, im Interview mit uns: „Ich glaube, in einer größtmöglichen Transparenz und offenen Kultur – wo man erklärt, warum man Dinge tut, wie man sie tut – erreicht man den größtmöglichen Purpose-Ansatz für die Menschen. Wenn die Leute impact-driven sind und das brauchen, dann kann man den ja auch geben, wenn man als Firma eine Daseinsberechtigung hat auf dem Planeten. Aber dann muss man offen kommunizieren und erläutern, weil sich dann die Leute auch damit verbunden fühlen. Wenn man das aber nicht tut, würde man die zum Beispiel nicht erreichen.“ Das Thema Purpose ist nicht mehr nur als Team-Purpose zu gestalten, sondern als relevanter Kultur-aspekt. Als solcher ist Purpose wichtig für Motivation, Entwicklung und Zusammenarbeit.

### **Creativity: Kreativität befördern**

Es geht um die Ermöglichung und produktive Nutzung von Feedback, um das Wissen der vielen und um das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Es geht aber auch darum, eine Kultur der Auseinandersetzung zu schaffen und dafür zu nutzen, dass Neues entstehen kann. Ein Ausprobieren, zu dem auch ein mögliches Scheitern gehört, ist in dieser Kultur fester Bestandteil.

Und das muss eine Führungskraft initiieren:

- Feedback nutzen,
- Fehlerkultur und Prototyping etablieren,
- Teamwork anregen und
- das Wissen der vielen als Ressource sehen.

Wenn es um Kreativität in Organisationen geht, ist damit in der Regel die Etablierung einer Innovationskultur gemeint. Dies beschreiben auch die Professoren Rob Cross und Thomas H. Davenport, beide am Babson College, und Peter Gray von der University of Virginia in ihren verschiedenen Studien zum Thema Collaboration: „Innovation ist von Natur aus ein sozialer Prozess. Er beruht auf der kreativen Reibung, die entsteht, wenn Menschen mit unterschiedlichen Fachkenntnissen

und Erfahrungen sich gegenseitig in unerwartete Richtungen ziehen und zu etwas völlig Neuem gelangen. Die Kenntnis davon, wo eine Organisation Innovation durch den Aufbau von Netzwerken fördern sollte, die Menschen mit unterschiedlichem Fachwissen zusammenbringen, sollte nicht dem Zufall überlassen werden.“ (Cross et al., 2019)

### **Consent: Entscheidungsfähigkeit sichern**

Es geht um die Auseinandersetzung um die beste Idee, das beste Argument und die besten Belege dafür. Aus verschiedenen Perspektiven ist eine gemeinsame dritte Position zu finden, die tragfähig ist. Daraus entstehen neue Ideen, neue Produkte, neue Ansätze. Aber dafür ist es notwendig, statt einer Kultur der Kompromisse eine Kultur der Auseinandersetzung zu etablieren. Sie befördert ein anderes Entscheidungsverhalten. Wenn das beste Argument zählt, verschiedene Perspektiven integriert werden, dann braucht es auch für das Treffen von Entscheidungen einen anderen Prozess. Das gilt selbstverständlich nicht für jede Entscheidung in jeder Situation, aber als Grundmuster ist es fester Bestandteil eines Collaborative Leadership. Folgendes muss daher eine Führungskraft umsetzen und ermöglichen:

- eine Kultur der Auseinandersetzung etablieren,
- gemeinsames Entscheidungsverständnis schaffen,
- Selbstorganisation fördern und
- Vertrauenskultur leben.

Entscheidungen werden in der kollaborativen Organisation in der Regel im Consent getroffen. Dazu werden Key Performance Indicators (KPIs) und Daten genutzt. Grundlage dafür ist die Transparenz, die es ermöglicht, auf einer breiten Basis von Informationen die beste Entscheidung für die Organisation zu treffen. Das ist aber keine leichte Aufgabe für die Führung, denn es geht darum, die eigenen Entscheidungsbefugnisse zu teilen, anderen zu übertragen und die Menschen in der Organisation dazu zu befähigen, Entscheidungen zu treffen.



### Communication: Kommunikation ausgestalten

Das vierte C, die Kommunikation, verbindet die vorherigen Dimensionen, hier kommt alles zusammen (siehe Abbildung 1). Communication oder besser: Organizational Communication ist persönlich und direkt: Führungskräfte sprechen *mit* den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nicht *zu* ihnen, die Mitarbeitenden nehmen aktiv teil an der Gesamtkommunikation, und es gibt eine klare und bekannte Kommunikationsagenda.

Wichtige Kommunikationsaufgaben im Sinne moderner Führung sind daher:

- Kommunikation der Organisation gestalten,
- Face-to-Face- und digitale Zusammenarbeit vereinbaren,
- sich aktiv als ganze Person einbringen und
- soziale Netzwerke aufbauen und gestalten.

Kommunikation ist für eine wirksame Zusammenarbeit elementar.

In einer kollaborativen Organisation, in der offene Kommunikation im Mittelpunkt steht, in der Plattformen Instant Communication möglich machen und die Menschen mit der Erwartung ständiger Verfügbarkeit konfrontiert sind, muss Führung auch die Balance von konzentrierter Arbeit und Informationsaustausch, von Explorieren und Fokussieren wirksam gestalten. So kommen auch die Harvard-Professoren Ethan Bernstein, Jesse Shore und David Lazer zu dem Schluss: „Es braucht mehr Führung – nicht weniger, wie der Trend zu flacheren Organisationen und Teams vermuten lässt –, um einen effektiven Rhythmus zu schaffen, der zwischen intensiver Interaktion und ruhiger Konzentration wechselt.“ (Bernstein et al., 2019)

Die vier C bilden den Orientierungsrahmen und die Hintergrundlandkarte für die Weiterentwicklung des Führungssystems und die konsequente Ausrichtung auf Zusammenarbeit. Dabei wird die Form, die Collaborative Leadership in einem Unternehmen annimmt, einen komplett individuellen Zuschnitt haben, denn Führung und Organisation sind zwei Seiten einer Medaille. Das heißt, die Führung, die



Abbildung 1: Collaborative Leadership. Mit dem 4C-Modell Zusammenarbeit fördern.

für eine Organisation die richtige und wirksamste ist, wird in anderen Organisationen möglicherweise nicht greifen. Umgekehrt heißt das aber auch, dass wir viel zitierte Erfolgsmodelle nicht einfach übernehmen können, beispielsweise das „Spotify-Modell“ oder „How Google Works“ (Schmidt & Rosenberg, 2014). Wir können uns davon inspirieren lassen, aber eine Blaupause ergibt sich daraus nicht.

## Führung in der Collaborative Organization

Unser Anspruch ist es nicht, ein Organisationskonzept vorzuschlagen, sondern wir verfolgen die Frage konsequent weiter, die wir uns bei Collaborative Leadership gestellt haben: Welche Dimensionen müssen von Führung ausgestaltet werden, wenn wir eine Collaborative Organization haben – oder haben möchten? Dafür gibt es wie gesagt nicht das eine passende Organisationsdesign, aber wir können Haltungen, Praktiken und Perspektiven beschreiben, die im Rahmen der Führung für eine Collaborative Organization ausgestaltet werden müssen. Damit beschäftigen wir uns stärker mit der Kultur der Organisation und fragen nach, wie diese Kultur der Zusammenarbeit und Führung ausgestaltet werden kann.

Wir verstehen unter einer Collaborative Organization eine Organisation, in der Zusammenarbeit im Mittelpunkt steht und die sich rund um die Er-

möglichung der Zusammenarbeit organisiert. Dazu gehört es, dass ein kollaboratives Mindset stetig weiterentwickelt wird, zentrale Entscheidungen im Consent getroffen werden, dass crossfunktionale Zusammenarbeit selbstverständlich ist, dass die Kommunikation transparent und engagierend ist, dass es ein Netzwerk von Stakeholdern und anderen Organisationen gibt, das gepflegt wird, und dass in die Talente der Organisation maximal investiert wird. Denn für diese Organisation sind Eigenverantwortung und Engagement die Voraussetzungen. Und dafür braucht es eine Führung, die dies ausgestaltet. Dafür haben wir unser Konzept von Collaborative Leadership um weitere Dimensionen ergänzt und zu einem ersten Entwurf weiterentwickelt, der noch weiter verfeinert werden wird. Unsere Recherchen und Interviews bestätigen, dass die vier Dimensionen Contribution, Creativity, Consent und Communication, die die Grundlage unseres Collaborative Leadership bilden, auch relevant für die Führung einer Collaborative Organization sind. Hinzu kommen nun diese vier Dimensionen: Collaborative Mindset, Data-driven Decision-Making, Cross-functional Collaboration und Synergetic Ecosystem. Und das Ganze wird von den Menschen in der Organisation getragen, deswegen gilt: Menschen sind der Schlüssel für die kollaborative Organisation.

#### **Collaborative Mindset:**

Die Menschen, die in der kollaborativen Organisation tätig sind, zeichnen sich durch ein kooperatives Mindset aus, welches die Organisationskultur prägt. Sie bringen die Fähigkeit mit, sich selbst zu organisieren, sich einzubringen, flexibel und offen zusammenzuarbeiten und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Menschen mit einem kooperativen Mindset übernehmen aktiv Verantwortung für das Gesamtziel und denken über ihre Rolle und ihren Verantwortungsbereich hinaus.

Aber es ist eine große Herausforderung, ein gemeinsames Mindset zu entwickeln. Winfried Berner, Berater für Kulturveränderung, betont deswegen die Bedeutung von Mut: „Mutiger zu werden

heißt letztlich, als Person wie als Organisation immer wieder die eigene Komfortzone zu verlassen und sich Herausforderungen zu stellen, an die man sich bislang nicht herangewagt hat. Das ist zuweilen anstrengend, aber es lohnt sich. Im Grunde gibt es kaum etwas Befriedigenderes, als immer wieder zu erleben, was man alles hinbekommt, das man sich noch vor ein paar Jahren oder Wochen nicht zuge-  
traut hätte.“ (Berner, 2021, S. 40).

#### **Data-driven Decision-Making:**

Vielleicht ist die Zeit für dieses Thema noch nicht reif. Diese Frage haben wir uns oft gestellt. Wir finden jedoch, dass eine echte Collaborative Organization data-driven sein muss, denn Lernen, Weiterentwicklung, Kundenfokus sind ohne eine Datenbasierung heute kaum vorstellbar. Entscheidungen werden künftig nicht mehr nur datenbasiert getroffen, sie werden von den Daten selbst getroffen. Klar, das ist in vielen Organisationen noch Zukunftsmusik, aber wie diese Zukunft aussehen kann, skizziert Ming Zeng, Chief Strategy Officer der Business-to-Business-Handelsplattform Alibaba, in einem Artikel in der „Harvard Business Review“: „Datenwissenschaftler:innen entwickeln Modelle, die probabilistische Vorhersagen für bestimmte Aktionen ermöglichen, und der Algorithmus durchforstet dann Unmengen von Daten, um mit jeder Iteration bessere Entscheidungen in Echtzeit zu treffen. Diese Vorhersagemodelle werden zur Grundlage für die meisten geschäftlichen Entscheidungen. Maschinelles Lernen ist also mehr als eine technologische Innovation; es wird die Art und Weise verändern, wie Unternehmen geführt werden, da die Entscheidungsfindung durch Menschen zunehmend durch algorithmisch erzeugte Ergebnisse ersetzt wird.“ (Zeng, 2018)

Aber es kommen noch weitere Aspekte hinzu: Datenbasierung ermöglicht es, remote zu arbeiten, Talente aus der ganzen Welt anzuziehen und die Kollaboration im umfassenden Sinne zu gestalten. Dabei entstehen ganz neue Routinen, neue Rollen und eine andere Kultur. Außerdem hilft Dateno-

rientierung bei der Kooperation mit Kund:innen sowie dem Ecosystem; alles ist „built on data“. Wie weit das gehen kann, ist am Beispiel von Amazon vielfach beschrieben worden (hierzu durchaus kritisch: Galloway, 2017).

#### **Cross-functional Collaboration:**

Sie geht davon aus, dass Expert:innen, die mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund und verschiedener Expertise eng zusammen an einem Thema arbeiten, nachhaltigere und wirksamere Lösungen für Probleme finden, als dies durch ein rein arbeitsteiliges Herangehen möglich wäre. Die Vorteile crossfunktionaler Teams sind aus der Sicht unserer Gesprächspartner:innen, dass sie schneller, durch das Nutzen vielfältiger Perspektiven innovativer und aufgrund des besseren Umgangs mit Komplexität adaptiv sind, sich also besser auf neue Bedingungen einstellen können.

Die niederländischen Professoren Joris van der Voet und A. J. Steijn haben untersucht, wie Kohäsion in crossfunktionalen Teams durch Führung beeinflusst wird, und kommen zu dem Schluss: „Multidisziplinäre Teams, die mit einem breiten Spektrum von externen Beteiligten zusammenarbeiten, verfügen über das Potenzial, durch die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen einen Public Value zu schaffen. Doch es reicht nicht aus, einfach nur ein breites Spektrum von Fachleuten in einem Team zu organisieren, um sein Innovationspotenzial zu nutzen. Unsere Studie zeigt, dass die Teaminnovation multidisziplinärer Teams von ihrem internen Zusammenhalt abhängt und dass wiederum visionäre Führung ein Mittel zur Stärkung dieses Teamzusammenhalts ist.“ (Van der Voet & Steijn, 2020)

#### **Synergetic Ecosystem:**

Roland Deiser, Gründer des Center for the Future of Organization, ein Thinktank an der Claremont Graduate University, schreibt in seinem Buch „Organizing for Business Ecosystem Leadership“ (2020), welches gemeinsame Verständnis eines Ökosystems

er bei seinen vielen Gesprächen mit Manager:innen gefunden hat: „Wir definieren ein wirtschaftliches Ökosystem als das Wertschöpfungsnetz eines Unternehmens, das von gegenseitigen Abhängigkeiten geprägt ist und über dessen Grenzen hinausreicht. Es umfasst Kund:innen, Lieferant:innen, Händler:innen, Technologiepartner, Joint Ventures, Allianzen, Behörden, Branchenverbände und andere, die bei der Erstellung und Bereitstellung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens eine Rolle spielen. In welchem Ausmaß ein Unternehmen die Dynamik seines geschäftlichen Ökosystems aktiv gestalten und nutzen kann, ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die digitale Transformation hat diese Herausforderung in den Vordergrund der strategischen und organisatorischen Agenda gerückt.“ (Deiser, 2020)

Die Collaborative Organization betrachtet sich selbst als Teil eines Ökosystems, innerhalb dessen die Akteure ihr Verhalten orchestrieren, um Mehrwerte und Synergien für Kundschaft, Kooperationspartner, die Gesellschaft und alle anderen Beteiligten zu erzeugen. So sehen es auch unsere Gesprächspartner:innen. Sie betonen die Bedeutung des Ökosystems für den eigenen Erfolg, aber sie beschreiben auch sehr deutlich, mit welchen Herausforderungen sie bei der Ausgestaltung konfrontiert sind.

Weiterhin wird eine Dimension besonders wichtig: People. Denn die wichtigste Ressource einer Organisation, die Kollaboration und Zusammenarbeit in den Mittelpunkt rückt, sind die Menschen, die sie ausmachen. Sie für die Organisation zu gewinnen, zu fördern, zu inspirieren, zu motivieren und an sich zu binden, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dazu sagen die Autoren des Buches „Talent Wins: The New Playbook for Putting People First“ in einem Artikel von „McKinsey Quarterly“: „Und das ist natürlich das große Versprechen, das in der Führung einer talentorientierten Organisation liegt: Man kann sehen, wie neue Ideen zu noch besseren neuen Ideen führen, und beobachten, wie sich das kreative Denken, das man ermöglicht hat,

über Abteilungen und verschiedene Ebenen von Seniorität und Fachwissen hinweg von selbst verstärkt, und man kann die Vorteile des Werts nutzen, der in verschiedenen Teilen des Unternehmens explosionsartig wächst, dort, wo man es geplant hat, aber auch dort, wo es unerwartet ist.“ (Barton et al., 2018)

Zusammenarbeit gestalten heißt dann, sowohl in Richtung der eigentlichen Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen, Expert:innen und Führungskräften zu gestalten als auch die organisationalen Rahmenbedingungen im Hinblick auf Struktur, Kultur und Strategie entsprechend auf Zusammenarbeit auszurichten. Damit entsteht ein Framework für die Führung einer Collaborative Organization, das acht Dimensionen der Ausgestaltung umfasst und eine Dimension als Voraussetzung versteht: die People-Dimension (siehe Abbildung 2).

## Wie sieht die Führungsarbeit aus?

Bis hierher ist klar geworden: Organisationen, die in komplexen Umwelten erfolgreich sein wollen, brauchen eine Führung, die auf Zusammenarbeit setzt, eine Führung, die dazu in der Lage ist, gleichermaßen stabile wie produktive Kollaborationen entstehen zu lassen. Rob Cross et al. (2020) haben sich die Frage danach gestellt, wie die Schritte hin zu produktiven Kollaborationen aussehen. Sie haben die Muster erfolgreicher Zusammenarbeit über zehn Jahre hinweg im Rahmen einer breit ange-



Abbildung 2: Leading the Collaborative Organization.

legten internationalen Studie in mehreren Dutzend Unternehmen untersucht.

Das Ergebnis ist ein Dreischnitt:

- 1 psychologische Sicherheit und Vertrauen aufbauen,
- 2 einen gemeinsamen Purpose rund um die Bedeutung und die Wirkung unserer Arbeit kreieren und
- 3 den Enthusiasmus entfachen, der die Energie für unsere tägliche Arbeit erzeugt.

In diesem Zusammenhang wird uns häufig die Frage gestellt: „Auf dem Weg zu einer wirksamen Zusammenarbeit und mehr Kollaboration – womit kann ich heute anfangen?“ Nun, es gibt nicht die eine Antwort oder das eine Tool, mit dessen Hilfe Sie morgen komplett anders arbeiten werden. Es ist ein Weg, auf dem sich Führung aktuell befindet. Den zitierten Dreischnitt können Sie mit Tools und Verhaltensweisen in den vier C unterlegen, die die Führung auf ihrem Weg hin zu einem Collaborative Leadership unterstützen. Tools, mit denen wir den Wandel so leichtgängig wie möglich und so tiefgreifend wie nötig gestalten und unterstützen, finden sich in Glatzel und Lieckweg (2022).

Das Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag kann per E-Mail beim Verlag angefordert werden: [verlag@psychologenverlag.de](mailto:verlag@psychologenverlag.de)

### DIE AUTORINNEN:

#### Dr. Katrin Glatzel

Beraterin, Ökonomin, Autorin und Strategin, begeistert von Start-ups. Partnerin bei der systemischen Organisationsberatung osb international, Berlin.

[katrin.glatzel@osb-i.com](mailto:katrin.glatzel@osb-i.com)



#### Dr. Tania Lieckweg

Soziologin, Führungsexpertin, Transformationsbegleiterin, Autorin und Speakerin. Partnerin bei der systemischen Organisationsberatung osb international, Berlin.

[tania.lieckweg@osb-i.com](mailto:tania.lieckweg@osb-i.com)



# Interview mit Katrin Glatzel

## Wenn Hierarchie keine Option darstellt ...

### Einige Überlegungen zum Organisationstypus Verbundnetzwerk



Dr. Katrin Glatzel  
Partnerin der osb international  
Beraterin mit den Schwerpunkten,  
Strategie, Führung, Organisation  
und Changemanagement

Die aktuellen Diskussionen zeigen: Der Netzwerkbegriff ist in aller Munde. Sehen Sie das auch so? Und woher kommt das große Interesse an Unternehmensnetzwerken?

Die Beobachtung des großen Interesses an Unternehmensnetzwerken kann ich bestätigen. Hybride Unternehmensnetzwerke sind Organisationen, die eine eigentümliche Verbindung aus Märkten und Hierarchien darstellen. Sie entstehen einerseits dann, wenn vertikal tief integrierte Unternehmungen, z.B. Konzerne, an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Sie entstehen außerdem dann, wenn einzeln am Markt agierende (womöglich kleinere) Unternehmen auf der Suche nach größerer Schlagkraft sind. So führen heute nicht mehr einzelne ausgeprägte strategische Fähigkeiten zum Erfolg, sondern eine Kombination verschiedenster Fähigkeiten, von denen vor einigen Jahren womöglich noch eine einzige den Wettbewerbsvorteil gesichert hat. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, gehen immer mehr Organisationen unternehmensübergreifende Beziehungen ein und bilden netzwerkförmige Strukturen aus. Es gibt Studien, die zeigen, dass kooperative Unternehmensnetzwerke die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sind. Angesichts der offenkundigen Vorteile der Vernetzung

verwundert diese Tendenz nicht. Kooperationen ermöglichen den direkten Zugang zu den Ressourcen der jeweiligen Partnerorganisation – und damit den Ausgleich eigener Defizite und Wettbewerbsnachteile. „Viel Kooperation, weniger Risiko“ lautet auch das Fazit des Mittelstandsverbundes, der einen Großteil der Verbundnetzwerke in Deutschland repräsentiert. Siebert und Veltmann<sup>1</sup> zeigen anhand vorliegender Zahlen der in Verbundgruppen organisierten Einzelunternehmen, dass Kooperationen bzw. Kooperationsysteme eine der tragenden Säulen des mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaftssystems darstellen.

Was sind vor diesem Hintergrund die besonderen Merkmale von Verbundnetzwerken und was unterscheidet sie von anderen Organisationsformen (z.B. zentral, hierarchisch)?

Bei Verbundnetzwerken handelt es sich um Unternehmensnetzwerke, die eine polyzentrische Steuerungsform mit einer hohen Stabilität in der Wertschöpfungskonfiguration verbinden. Sie treten üblicherweise unter einer Marke auf, bestehen aber aus vielen selbstständigen Unternehmen. Der Verbund ist hierbei das Ergebnis der Kooperation dezentraler Einheiten, die kollektive Entscheidungsfindung ist für Verbundnetzwerke konstitutiv. Verbundnetzwerke weisen in ihrer Kooperationsform Merkmale auf, die der Ökonomie aus dem genossenschaftlichen Sektor bekannt sind. So basieren sie auf unternehmerischer Eigeninitiative, Selbstständigkeit und demokratieähnlichen vielfach stufenförmig aufgebauten Entscheidungsstrukturen.

<sup>1</sup> Siebert J, Veltmann L. Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie. Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen. In: Zentes J (Hrsg.) Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Wiesbaden: Gabler, 2006

Mithilfe von Verbundunternehmen schaffen sich die Mitgliedsunternehmen eines Verbundnetzwerks ein dauerhaftes institutionelles Arrangement zur Erzielung von Verbundeffekten. Verbundunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Leistungen für die Verbundpartner erbringen. Die Art dieser Leistungen kann sehr verschieden sein, es kann sich z. B. um Marketing- und Vertriebsunterstützung, Verrechnungsleistungen, Zulieferleistungen, IT-Dienstleistungen etc. handeln. Verbundunternehmen gelten dabei als Partner im Netzwerk. Sind die Primärunternehmen mit den Leistungen des Verbundunternehmens nicht zufrieden, können sie ihren Einfluss geltend machen – im extremen Fall bis hin zur Auflösung des Verbundunternehmens.

Damit sind vier Eigenschaften benannt, die, wenn sie in Kombination auftreten, charakteristisch für Verbundnetzwerke sind: Zu nennen sind die polyzentrische bzw. heterarchische Steuerung, eine eher hohe Stabilität im Zeitverlauf, sprich: Es handelt sich um eine auf Dauer angelegte Kooperation sowie das Vorhandensein (und gegebenenfalls die Absicherung) von dezentralem Unternehmertum und der Betrieb eines oder mehrerer Verbundunternehmen.

#### Welchen Chancen und Risiken sind die Akteure dabei ausgesetzt?

Es besteht immer das Risiko, dass der Verbund in seinen Reaktionen langsamer ist, als es ein schlagkräftiger Einzelunternehmer wäre und strategisch wichtige Entscheidungen zu spät oder gar nicht getroffen werden. Gleichzeitig hat der Einzelne im Verbund die Chance zu einem schlagkräftigen mit einer übergreifenden Marke und einer guten Verhandlungsposition ausgestatteten Auftreten. Die wechselsei-

tige Bereitschaft, auch ohne sofortige Gegenleistung füreinander einzuspringen, und das Vertrauen darauf, dass sich dies auf lange Sicht für alle Beteiligten auszahlen wird, stellen Grundlage und Existenzberechtigung für Verbundnetzwerke dar. Dabei geht es um das gegenseitige Vertrauen darauf, dass jeder im Verbund seinen Job so gut wie möglich macht – und dann alle Beteiligten hiervon profitieren werden. Diese Grundkonstitution stellt für die Akteure in Verbundnetzwerken existenzielle Chance und Risiko zugleich dar.

#### Welche Rahmenbedingungen sind nötig, dass Verbundnetzwerke erfolgreich sind – und bleiben?

Die Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken hängt davon ab, ob es gelingt, die oftmals sehr unterschiedlichen Interessen der Akteure, die sich z. B. aus Unterschieden in Größe, Kundenstrukturen, regionaler Verortung und Führungskultur ergeben, auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Dabei sind Strategiearbeit und Führung in Verbundnetzwerken hoch riskant. Sie erfordern von den beteiligten Akteuren einen feinfühlig Balanceakt. Denn die in diesen Konstellationen auftretenden Machtfragen sowie die internen Reibungsverluste und das hier eingebaute Potenzial zur Selbstdestruktion sind immens. In lose gekoppelten Organisationssystemen gilt grundsätzlich: Eine vorherrschende Kultur des Misstrauens lässt die internen Transaktionskosten bedrohlich ansteigen. Wenn es allerdings gelingt, dieses negative Potenzial konstruktiv zu wenden, dann sind Verbundnetzwerke in der Wettbewerbsauseinandersetzung fast unschlagbar. Sie verbinden dann die dezentrale unternehmerische Autonomie mit der Marktmacht einer übergeordneten Instanz.



---

## Warum ist das WARUM so wichtig?

Tania Lieckweg

Im Rahmen des KILPaD-Projektes wurde den beteiligten Unternehmen die Möglichkeit geboten, ihre Digitalisierungsprojekte auch aus der Sicht der Organisationsentwicklung begleiten zu lassen. Diese Aufgabe durfte ich als systemische Organisationsberaterin übernehmen. Drei Unternehmen haben diese Möglichkeit genutzt und ganz unterschiedliche Themen bearbeitet. Alle Themen drehten sich um die Frage, wie man die mit der Digitalisierung notwendigen organisationalen Veränderungen wirksam umsetzen kann, so dass sie von den Menschen in der Organisation angenommen und getragen werden können. In allen drei Fällen spielte die Frage nach dem WARUM der Digitalisierung eine Rolle und darum soll es im Folgenden gehen.

---

### 1 Das WARUM von Digitalisierungsprojekten gut erläutern

Bei der Entwicklung des Integrations-Leadership-Tools (vgl. Baecker/Leske/Lieckweg in diesem Band) hat Michael Leske von Ruhrbotics seine Erfahrungen mit der Einführung von Digitalisierungsprozessen so beschrieben: „Die Leute müssen den Sinn hinter der Digitalisierung verstehen, sie müssen verstehen, wozu wir es machen.“ Dieses WARUM der Digitalisierung ist das zentrale Element von Veränderungsprozessen und ihrer wirksamen Umsetzung. Deswegen ist es eines der sechs Felder des Leadership-Tools und soll hier näher ausgeführt werden. Damit richtet sich der Blick auf die Aufgabe von Führung in

---

T. Lieckweg (✉)  
OSB International Berlin, Berlin, Deutschland  
E-Mail: [Tania.Lieckweg@osb-i.com](mailto:Tania.Lieckweg@osb-i.com)

© Der/die Autor(en) 2023  
D. Baecker et al. (Hrsg.), *Post-digitales Management*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-40707-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-40707-0_15)

Veränderungsprozessen und Prozessen der Organisationsentwicklung. Die Frage nach dem WARUM ist dabei eine Interventionsmöglichkeit, die genutzt werden kann.

Denn die Antwort auf die Frage nach dem WARUM setzt Menschen in Bewegung, sie ermöglicht Menschen, sich zu beteiligen und sie motiviert zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen. Simon Sinek (2011) hat das eindrücklich beschrieben. Die Antwort auf die Frage nach dem WARUM ist ein starkes, aber nicht einfach anzuwendendes Management-Tool. Mit der Antwort auf das WARUM kann man in verschiedene Richtungen arbeiten, aber vor allem kann man darüber die Menschen, die in und mit den digitalisierten Prozessen, Abläufen, Produkten oder Angeboten arbeiten, zur Mitgestaltung einladen und bewegen. Und diese Mitgestaltung ist bei Digitalisierung unverzichtbar.

Unverzichtbar ist auch das Durchhalten in Digitalisierungsprojekten. Meist funktioniert die neue Anwendung nicht auf Anhieb, es braucht Anpassungen und Verbesserungen. Hier lauert die Gefahr, auf das Vorhandene zurückzugreifen – weil es funktioniert. In diesen Situationen muss das WARUM aktiviert werden und immer wieder daran erinnert werden, wozu die Digitalisierung dienen soll.

Aber wie findet man die Antwort auf die Frage nach dem WARUM und wie nutzt man sie in der Führung und in der Zusammenarbeit?

---

## 2 Die Antwort finden und in der Führung nutzen

Die Antwort auf die Frage nach dem WARUM der Digitalisierung kann man am besten finden, wenn man sich in die Rolle der Beteiligten und Betroffenen versetzt und versucht, deren Fragen zu beantworten. Die typischen Fragen, die sich Beteiligte und Betroffene stellen, sind:

*Warum braucht es diese Veränderung überhaupt?* Dahinter steht die Annahme, dass es doch irgendwie läuft, dass wir es doch irgendwie hinbekommen, dass wir es gewohnt sind, so zu arbeiten.

*Warum kommt diese Veränderung jetzt?* Da stecken die Fragen dahinter, warum man nicht zu einem späteren Zeitpunkt mit der Digitalisierung anfangen kann oder warum nicht schon viel früher begonnen hat.

*Wohin wird die Veränderung führen?* Hier muss der Gewinn, der durch die Digitalisierung erreicht wird, klar herausgestellt werden. Denn hier lauert die Frage nach der Ernsthaftigkeit des Vorhabens.

*Was bedeutet die Veränderung für mich?* Wie wird sich meine Arbeit ändern? Was kommt auf mich zu? Diese Fragen müssen beantwortet werden, sonst entstehen Befürchtungen und Ängste.



*Was sind die ersten Schritte im Zuge der Veränderung?* Diese müssen deutlich werden, damit das Digitalisierungsvorhaben als realistisch erlebt wird.

Mit der Antwort auf diese Fragen entstehen ein Zukunftsbild und erste Pfade für die Umsetzung. Damit entsteht eine Verbindung zwischen dem längerfristig angestrebten Ziel und dem notwendigen Start in die Veränderung. Diese Brücke ist unverzichtbar, damit überhaupt Bewegung entsteht. Diese Brücke zu bilden, ist eine relevante Führungsaufgabe in Digitalisierungsprojekten, denn Digitalisierungsprojekte brauchen Erklärungen – und zwar nicht nur einmal, sondern laufend und wiederholend. In die Beantwortung dieser Fragen sollte man die Mitarbeiter\*innen einbeziehen und so die Geschichte von Beginn an zu einer gemeinsamen Geschichte machen.

Denn bei Digitalisierungsprojekten sollten nicht allein die Prozesse, Produkte oder Leistungen im Vordergrund stehen, sondern vor allem auch die Menschen. Es ändert sich die Arbeit der Menschen im Betrieb, die Menschen im Betrieb müssen mit den digitalen Lösungen klarkommen, sie annehmen und weiterentwickeln. Nur dann werden Digitalisierungsprojekte erfolgreich. Deswegen ist es eine wichtige Führungsaufgabe, den Menschen im Betrieb den Weg zur Digitalisierung zu ebnen, sie in die Entwicklung und Umsetzung mit einzubeziehen und ihre Ideen zu nutzen. Dazu muss man aber auch Ängste abbauen und bearbeiten. Und dafür braucht es eine andere Kommunikation.

Hier spielt Zuhören eine wichtige Rolle. Aber auch die andere Seite verändert sich: es geht nicht mehr in erster Linie um Anweisungen und Erklärungen, um Anleitungen und Begründungen, sondern vor allem darum, die Führungskommunikation in die Form von Geschichten zu bringen und sich mit diesen selbst zu verbinden. Geschichten, die Menschen mitnehmen, ansprechen, überzeugen und berühren. Geschichten, an denen sich Menschen orientieren können. Geschichten, in denen die Menschen selbst eine Rolle spielen. Diese Geschichten können auch von Beginn an in einem gemeinsamen Dialog entwickelt werden. Dafür ist das untenstehende Beispiel von SHA ein gutes Vorbild: Die Geschichte wurde in einem Workshop von Geschäftsführung und Mitarbeiter\*innen aus Produktion und Verwaltung gemeinsam entwickelt.

Wir kennen alle richtig gute Geschichten, wir sind mit ihnen aufgewachsen, erzählen diese anderen und lieben Bücher, in denen sie erzählt werden. Im Marketing, in der Unterhaltungsbranche und in der Unternehmenskommunikation ist Storytelling schon lange angekommen. Aber Geschichten in der Führungsarbeit zu nutzen, fällt vielen Führungskräften immer noch schwer.

Wie entsteht nun eine gute Geschichte, die in der Führungsarbeit und in der Zusammenarbeit genutzt werden kann? Sie braucht erst einmal eine gute Vorbereitung. Und zu dieser Vorbereitung gehört es, sich über folgende Elemente klar zu werden:

*Was genau ist das Thema meiner Geschichte?  
Wie bin ich selbst mit dieser Geschichte verbunden?  
Um welchen spannenden Widerspruch, Konflikt geht es?  
Wer sind die Helden der Geschichte?  
Welche Werte werden hier verhandelt?  
Und auf welcher Bühne spielt das Ganze?*

Mit dieser Art der Führungskommunikation gelingt es, Menschen in Bewegung zu bringen, weil sie sich ganz anders zu dem Thema in Beziehung setzen können. Geschichten sind ein starkes Werkzeug, da sie die Menschen auf einer emotionalen Ebene ansprechen, da sie bei den Zuhörenden Bilder entstehen lassen und Möglichkeiten zur Identifikation bieten. Gerade deshalb sind sie für eine Führung, die das WARUM von Digitalisierungsprojekten vermitteln will, unverzichtbar. Und sie sind ein wichtiges Instrument, die Veränderung von Beginn an gemeinsam auszugestalten – sowohl bei der Entwicklung der Geschichte zum WARUM der Veränderung als auch bei der Umsetzung der Digitalisierung selbst.

---

### **3 Beispiele aus der KILPaD-Praxis**

In einigen KILPaD-Projekten wurden sehr gute Antworten auf die Frage nach dem WARUM gefunden und in Geschichten überführt, die sich weitererzählen lassen. Zwei sollen hier vorgestellt werden.

#### **3.1 Multiprofil**

„Heute haben wir in unserer Produktionsplanung zu wenig Optionen. Wir machen alles per Hand und versprechen dem Kunden Liefertermine, die wir dann zum Teil nicht einhalten könnten.“

Die Liefertermine sind aber der zentrale Wert, den wir unseren Kunden bieten. Deswegen kommen Kunden zu uns.

Damit wir dieses Versprechen künftig noch besser einhalten können und unsere Fachexperten mehr Zeit für die relevanten Aufgaben haben, brauchen wir eine teilautomatisierte Planung.

Wir müssen mit der teilautomatisierten Planung jetzt beginnen, da wir die verschiedenen Digitalisierungsvorhaben im Unternehmen zusammenbringen wollen. Erst wenn verschiedene Puzzle-Teile der Digitalisierung zusammenpassen, kommen wir zu einer teilautomatisierten Planung. Wir müssen diese aber von Beginn an mitdenken.

Wenn uns das gelingt, dann werden wir vom System Vorschläge erhalten, in welcher Reihenfolge wir die Aufträge bearbeiten müssen, damit wir die Liefertermine einhalten können. Keiner von uns wird mehr mit einem Zettel durch die Halle laufen und alles immer wieder aufs Neue aufnehmen. Das spart Zeit und macht uns flexibel.

Für jeden einzelnen von uns bedeutet das, dass wir unsere Arbeit anders organisieren, wir werden nicht mehr alles einzeln entscheiden, das System wird uns Vorschläge machen. So gewinnen wir Zeit für andere Aufgaben und werden schneller und flexibler in der Auftragsbearbeitung.

Als nächstes werden wir jetzt die notwendigen Daten erfassen, damit wir in einer Testphase Schritt für Schritt zu einer neuen – digitalen – Planung kommen.“

### **3.2 SHA**

„Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich verändert. In dieser Situation müssen wir dafür sorgen, dass wir für unsere Kunden die beste SHA sind, die sie sich vorstellen können. Wir müssen die besten Lieferanten sein. Und dafür brauchen wir eine standardisierte, fehlerfreie Produktion.

Dies wird möglich durch einen digitalen Baukasten, einen Konfigurator, der uns einen Teil der Arbeit abnimmt. Damit werden aber Veränderungen im gesamten Auftragsprozess verbunden sein. Die Arbeit wird sich für uns alle verändern.

Für den Vertrieb wird es leichter werden, Aufträge zu schreiben und es wird Zeit für Kundenschulungen frei werden. Das Auftragsmanagement wird entlastet und es wird mehr Sicherheit bei Terminaussagen entstehen. In der Konstruktion wird mehr Raum für spezielle Anfertigungen und für höhere Qualität entstehen.

Als nächstes werden wir jetzt überall, wo es möglich ist, einen Standard definieren und danach einen Katalog im Entwurf erstellen. Bis zum Herbst wollen wir 90 % der Ausarbeitung geschafft haben. Dann geht es in die Umsetzung.“

Die beiden Beispiele zeigen, dass die Erklärungen und Antworten ganz unterschiedlich sein können. Gemeinsam ist den beiden Beispielen, dass sie gut zeigen, warum die Veränderung wichtig ist, wie sie angegangen wird, wohin sie führen wird und welche Auswirkungen für die Beschäftigten damit verbunden sind. Beides sind gute Geschichten, die sich weitererzählen lassen.

#### 4 Und zum Schluss: Dranbleiben ist wichtig

Digitalisierung braucht Zeit. Das zeigen auch die beiden Beispiele. Gerade deswegen ist es wichtig, eine gute, überzeugende, aktivierende Story zu haben, die man im Alltag immer wieder anbringen kann. Denn das Durchhalten ist besonders wichtig für Digitalisierungsvorhaben, da die digitale Version meist noch nicht auf Anhieb funktioniert. Hier kann die Story helfen, sich immer wieder daran zu erinnern, warum es sich lohnt, in die Veränderung zu investieren.

#### Literatur

Sinek S (2011) Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action. Penguin, London.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



# **Multirationalität und Qualität an Hochschulen**

**Thomas Schumacher**

Hochschulen als öffentliche Institutionen stehen heute zunehmend unterschiedlichen Herausforderungen und einer steigenden Komplexität gegenüber. Die multiplen Rationalitäten und Handlungslogiken aus z. B. der Wissenschaft, der Wirtschaft oder der Politik führen auch zu sehr unterschiedlichen Erwartungen bezüglich dessen, was Hochschulen ‚produzieren‘. Mehr noch, die im Vergleich zur Praxis anderer Organisationen fließenderen und weniger hierarchischen Strukturen erschweren die Entwicklung tragfähiger gemeinsamer Erwartungen, wie die Wertschöpfung innerhalb der Hochschule erfolgen soll. Lehre und Forschung als die Kernprozesse einer Hochschule bedingen eine gewisse Autonomie (sie sind nicht von außerhalb des Seminarraums steuerbar) und lassen sich weder von oben noch von außen über Vorgaben anweisen. Diese Ausgangssituation konfrontiert die Führung der Hochschule mit einer paradoxen Situation: Prozessual wollen die Beteiligten gleichzeitig autonom agieren, selbst bestimmen wie auch demokratisch mitbestimmen. Inhaltlich ist das, was Qualität ausmacht, aber schwer objektivierbar, multikausal und das Ergebnis einer dynamischen Ko-Produktion.

Vor dem Hintergrund dieser herausfordernden Konstellation beleuchtet dieser Beitrag die Herausforderungen an Führung von Hochschulen als pluralistischen Organisationen und stellt die multirationalen Voraussetzungen und Implikationen für die Qualitätsentwicklung in solchen Organisationen dar.

## **1. Hochschulen als pluralistische Organisationen**

Hochschulen sehen sich mit einer steigenden Menge unterschiedlicher Ansprüche konfrontiert. Wissenschaftliche, wirtschaftliche, politische und andere Erfordernisse wollen seitens der Hochschulen zur eigenen Legitimation Berücksichtigung finden.

Hochschulen weisen dabei – vergleichbar auch mit anderen pluralistischen Organisationen wie Krankenhäusern oder Forschungsorganisationen – drei Besonderheiten auf (Denis, Langley & Rouleau, 2007).

Erstens sind sie durch widersprüchliche Logiken oder Rationalitäten gekennzeichnet: Sie müssen sowohl wissenschaftliche Exzellenz nachweisen als auch eine (auch praktisch anerkannte) Berufsausbildung auf hohem akademischem Niveau vermitteln. Das Nebeneinander dieser unterschiedlichen Logiken führt häufig zu widersprüchlichen Zielen und löst bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen Konflikte z. B. darüber aus, was denn gute Qualität ausmacht.

Zweitens verhindert die parallele Existenz multipler Rationalitäten in der Praxis vielfach die Möglichkeit einer klaren hierarchischen Priorisierung zwischen den Rationalitäten. Als Ergebnis davon sind in Hochschulen und allgemein in pluralistischen Organisationen die Machtstrukturen fließender und weniger hierarchisch als z. B. in reinen Wirtschaftsorganisationen (Langley & Schumacher, 2015). Es fehlt in der Folge häufig eine klare Machtstruktur, die sicherstellen könnte, dass die Beteiligten Lösungen im Sinne eines optimalen Ergebnisses für das Gesamtsystem Hochschule finden.

Drittens sind Hochschulen typische pluralistische Organisationen, insofern sie Expertenorganisationen sind. Das heißt, sie basieren auf einer Arbeit, die eine spezielle Expertise erfordert. Das ist für die Führung und Zusammenarbeit besonders anspruchsvoll, da Expert\*innen in der Regel ein hohes Maß an Autonomie verlangen (ebd.).

Angesichts und trotz der angesprochenen parallelen Existenz widersprüchlicher Rationalitäten ist die wichtigste Rationalität für Hochschulen die des Wissenschaftssystems. Dabei spielt in der neueren Entwicklung neben der Freiheit von Forschung und Lehre insbesondere der zunehmend stärkere Publikationsdruck – gemäß dem Motto „publish or perish“ – in wissenschaftliche Organisationen hinein. Diese an der reinen Publikationsleistung orientierte Erfolgsvorstellung wird für viele Hochschulen und Universitäten zunehmend zum primären Erfolgsmaßstab.

Daneben spielt aber auch die politische Rationalität eine wichtige Rolle für Hochschulen. Schedler (2012) beschreibt am Beispiel von Universitäten, wie die Steuerung von pluralistischen Organisationen, etwa im jährlichen Budgetierungsprozess, durch den staatlichen Leistungsauftrag oder durch politisch zusammengesetzte Aufsichtsorgane beeinflusst wird.

Schließlich ist auch die ökonomische Rationalität für die Universitäten und Hochschulen maßgebend. Die meisten Hochschulen finanzieren sich zu einem beträchtlichen Teil durch Drittmittel. Damit müssen sie sich bei dem Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen, seien es Gutachten, anwendungsnahe Forschung oder Beratungsleistungen, automatisch den Gesetzen des Marktes und der Wirtschaft stellen.

<b>Funktionssystem</b>	<b>Schlüsselreferenz / zentrales Sinnschema</b>	<b>Code</b>
Wirtschaft	Effizienz	zahlen / nicht zahlen
Wissenschaft	Wahrheit	wahr / unwahr
Recht	Gerechtigkeit	recht / unrecht
Politik	Macht	mächtig / nicht mächtig
Kunst	Schönheit	schön / nicht schön

Tabelle: Beispiele von Funktionssystemen mit ihren Sinnschemata (Rüegg-Stürm, Schedler & Schumacher, 2015, S. 5).

Die Teilhabe an Wirtschaft, Politik und Wissenschaft (um nur die für die Hochschule wichtigsten gesellschaftlichen Subsysteme zu nennen) konfrontiert Hochschulen also mit hochgradig widersprüchlichen Anforderungen. Sie sind gezwungen, sich gleichzeitig auf mehrere Funktionssysteme einzustellen, und sehen sich mit einem organisationalen Umfeld konfrontiert, das durch Pluralismus und institutionelle Komplexität charakterisiert ist.

## **2. Hochschulen und multirationales Management**

Mitglieder in pluralistischen Organisationen und besonders in Hochschulen als Expertenorganisationen reagieren in der Regel nur sehr begrenzt auf formelle

Autorität. Die Entwicklung von umfassenden Qualitätsvorstellungen oder die Umsetzung von größeren organisationalen Veränderungen werden unter diesen Bedingungen anspruchsvoll und erfordern in der Regel deutlich mehr Zeit. Kleinere Veränderungen und ‚lokale‘ Initiativen, die quasi am ‚Rande der Organisation‘ erfolgen, sind dagegen immer wieder realisierbar.

Knifflig sind in Hochschulen insbesondere solche Entscheidungen und Veränderungen, bei denen gleichzeitig unterschiedliche Erwartungen und Erfolgsvorstellungen – eben jene Rationalitäten – berücksichtigt werden müssen. Bei diesen Anlässen treffen Positionen, die sich aus den verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen (z. B. Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik) speisen, aufeinander (Rüegg-Stürm et al., 2015). Hochschulübergreifende Entscheidungen wie die zur Qualitätsentwicklung bieten aus der Perspektive der Organisationsentwicklung deshalb tiefe Einblicke in die Art und Weise, wie der gesamtorganisational wirksame Umgang mit den Ansprüchen der verschiedenen gesellschaftlichen Subsysteme ge- oder misslingen kann. Nachdem die selbstverständliche Dominanz einer einzigen (in diesem Fall der wissenschaftlichen) Rationalität das dauerhafte Überleben der Organisation nicht mehr alleine gewährleisten kann, ist die Entwicklung eines wirkungsvollen multirationalen Managements eine wesentliche organisationale Voraussetzung für die Entwicklung z. B. eines nachhaltigen Qualitätsmanagements. Umgekehrt kann die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses – geradezu im Sinne eines trojanischen Pferds – auch gezielt zur Entwicklung einer multirationalen Kompetenz in der Hochschule genutzt werden.

### **3. Umgang mit multiplen Rationalitäten**

Beobachtet man, wie Hochschulen mit den verschiedenen gesellschaftlichen Ansprüchen umgehen, lassen sich verschiedene Formen unterscheiden (Rüegg-Stürm et al., 2015; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013).

Muster der *Vermeidung* zeigen sich darin, dass Unterschiede zwischen den Rationalitäten eher gleichgültig zur Kenntnis genommen, stillgeschwiegen oder als irrelevant eingeschätzt werden. Typische Aussagen sind relativ allgemeine Labels wie „So ist das halt bei uns“ oder „Typisch Verwaltung“.



Gerade in stark forschungsorientierten Hochschulen ist eine primäre Orientierung am wissenschaftlichen Output, wie etwa der Anzahl an Veröffentlichungen, ohne Berücksichtigung wirtschaftlicher oder politischer Zielsetzungen ein Hinweis auf einen vermeidenden Umgang mit nicht-wissenschaftlichen Rationalitäten. Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Vertreter\*innen anderer Rationalitäten werden eher individuell zugeschrieben und als zwischenmenschliche Konflikte konnotiert. Eine Veränderung dieses Musters setzt ein Bewusstsein für die Unterschiede voraus. Dazu können z. B. einfache Begegnungen mit anderen Rationalitäten dienen, etwa durch wechselseitige Vorstellung der Bereiche oder gezielte Kontakte z. B. zu anderen Unternehmen.

Die Erfahrung der und das Bewusstsein für die Unterschiede führt in der Regel zur *Polarisierung zwischen den Rationalitäten*. In dieser Phase werden Unterschiede zwar wahrgenommen, als Reaktion darauf wird aber die eigene Rationalität auf- und die andere abgewertet. Charakteristische Hinweise darauf sind Aussagen wie „Diese Bürokraten vom Qualitätsmanagement“, die Ausdruck einer Polarisierung im Sinne eines ‚Wir gegen die‘ sind. In der Folge werden andere Rationalitäten simplifiziert („Denen geht es ja nur um die Finanzen“) oder als Behinderung wahrgenommen („Wenn nur die Verwaltung nicht wäre“). Charakteristisch für die Polarisierung im Hochschulkontext ist die nur punktuelle Einbeziehung von Funktionen wie dem Qualitätsmanagement oder der Öffentlichkeitsarbeit – man bleibt lieber mit Blick auf die Lehre oder Forschung unter sich. Als hilfreich zur Weiterentwicklung und Überwindung dieses polarisierenden Umgangs bewährt sich insbesondere das Sichtbarmachen und Betonen von Gemeinsamkeiten („Die bemühen sich auch um die beste Lösung für die Hochschule“).

Die nächste Phase in der Entwicklung eines multirationalen Managements ist die *Minimierung* von Unterschieden, bei der die Rationalitäten wahrgenommen, aber primär auf individuelle Differenzen zurückgeführt werden. Die eigene organisationale Rationalität (z. B. die der Forschung und Wissenschaft) wird damit als allgemeingültig betrachtet. Damit werden auch die eigenen Erfolgsvorstellungen unbewusst zum Standard erhoben. In der Folge kommt es zu einer Immunisierung gegenüber anderen Rationalitäten, und den Akteuren ist der Blick auf die eigene

Rationalität versperrt. Impulse zur Weiterentwicklung können im Hochschulkontext z. B. übergreifende Kooperationsprojekte wie etwa die gemeinsame Einführung von E-Learning-Plattformen oder auch Qualitätsmanagementsysteme sein, die helfen, ein Verständnis für die Bedeutung der Unterschiede zu schaffen.

Die bewusste Wahrnehmung erfordert allerdings Beschreibungskategorien, um die anderen Rationalitäten besser zu verstehen – ein Schritt, der letztlich auch dazu führt, das genauere Kennenlernen der eigenen Rationalität zu fördern (z. B. durch die Beobachtung von deren Vor- und Nachteilen).

Die Phase, in der die unterschiedlichen Rationalitäten verstanden und erkannt werden, impliziert das *Tolerieren von Unterschieden*. Die realistische Wahrnehmung der eigenen wie auch der Rationalität anderer Organisationseinheiten zeigt sich unter anderem daran, dass diese differenziert und angemessen beschrieben werden und Unterschiede zur eigenen Rationalität wertschätzend und interessiert thematisiert werden. Die verschiedenen Rationalitäten werden dabei als ‚gleichwertig, aber anders‘ konstruiert, was sich im Hochschulkontext z. B. daran zeigt, dass es zwar seitens der Forschenden oder Lehrenden Verständnis für die Belange des Qualitätsmanagements gibt. Das impliziert aber nicht notwendigerweise, dass die Akteure in der ‚anderen‘ Rationalität argumentieren und sich ‚darin bewegen‘ können.

Diese letzte Stufe des multirationalen Managements, die *Nutzung und Förderung unterschiedlicher Rationalitäten* zeigt sich daran, dass das Verhalten auf die bewusste Nutzung der Multirationalität zielt. Das eigene Verhalten an eine andere Rationalität anzupassen, erfordert, dass Akteure Dinge durch deren Brille verstehen und über Erfahrungen im Umgang mit den jeweiligen Unterschieden verfügen. Im Hochschulkontext kann sich die Nutzung und Förderung von unterschiedlichen Rationalitäten z. B. darin zeigen, dass gezielt komplementäre Kompetenzen in ein Projektteam einbezogen werden oder Vertreter\*innen aus Lehre, Forschung und Verwaltung sich in Diskussionen gegenseitig bestärken, ihre Standpunkte stärker einzubringen.

#### **4. Voraussetzungsreicher Kontext von Qualitätsentwicklung an Hochschulen**

Vor dem Hintergrund der Überlegungen zur Multirationalität als zentralem Charakteristikum von Hochschulen stellt sich die organisationale Bearbeitung des Themas Qualität als besonders voraussetzungsreich und gleichzeitig besonders chancenreich für Hochschulen dar. Rückblickend hat die Bewertung der Qualität und Leistungsfähigkeit von deutschen Hochschulen insbesondere in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells in Verwaltungen zugenommen. Unter dem Begriff „New Public Management“ wurde dabei versucht, Managementansätze aus der Privatwirtschaft zur strategischen Steuerung von öffentlichen Verwaltungen und auch Hochschulen zu etablieren. Damit verbunden war eine stärkere Wahrnehmung der Hochschulen als Dienstleisterinnen, die sich stärker an ihrem Output messen lassen.

Neben dieser vor allem im deutschsprachigen Bereich anzutreffenden Entwicklung nahm parallel für die Hochschulen auch der internationale Wettbewerb zu, in dessen Folge sich die Ausrichtung und Messung an der Publikationsleistung zum dominanten Erfolgsmaßstab entwickelte. Standardisierte Leistungsmessungen auf Basis von Rankings, Evaluationen und Zertifizierungen erlauben damit heute mehr oder weniger aussagekräftige Vergleiche und münden an vielen Hochschulen in entsprechende Zielvereinbarungen und Managementprozesse (Book, Büyüktezgel, Federkeil & Roman, 2019).

Beide Entwicklungen konfrontieren Hochschulen heute mit der Frage, wie gesamtunternehmerisch Qualität und Leistungsfähigkeit gesichert und weiterentwickelt werden. Zum einen erfordern dabei die zentralen Wertschöpfungsprozesse – Lehre, Forschung und Transfer – die nachhaltige Förderung von Kreativität, Innovation und Diversität. Zum anderen weisen Hochschulen mit ihren demokratischen hochschulpolitischen Gremien sowie der grundgesetzlich geschützten Freiheit von Forschung und Lehre andere Rahmenbedingungen für das Management der Qualität auf als beispielsweise privatwirtschaftliche Unternehmen. Damit können viele Aspekte klassischer (Qualitäts-)Managementsysteme

nicht eins zu eins auf Hochschulen übertragen werden, sondern es bedarf hier kontextspezifischer Lösungen und Vorgehensweisen.

Gleichzeitig spiegeln weitere Veränderungen – neben den genannten Faktoren der neuen Steuerungssysteme, Rankings und Evaluationen – wie die stärkere wettbewerbliche Positionierung (u. a. durch Leitbilder), eine vielfach beobachtbare hierarchischere Entscheidungsstruktur, zusätzliche Managementkapazitäten (Transferstellen, PR oder eben Qualitätsmanagement) – einen komplexen und durchaus dynamischen Transformationskontext wider.

Insgesamt scheint sich hier ein langfristiger Übergang von einer einst lose gekoppelten dezentralen Expertenorganisation hin zu einem stärker gesamtorganisational strategisch handelnden Wettbewerbsakteur abzuzeichnen (Krücken, 2017).

## **5. Qualität in Hochschulen – drei Anmerkungen aus multirationaler Perspektive**

Was heißt aber überhaupt Qualität in Hochschulen? Ein Blick in die Literatur zeigt schnell, wie vielfältig der Begriff verwendet wird, und obwohl er sowohl in der Praxis als auch in der Theorie geradezu inflationär benutzt wird, gibt es keine einheitliche Definition. Bis heute existiert keine allgemein akzeptierte einheitliche wissenschaftliche Auffassung zum Qualitätsbegriff.

Aber auch die Praxis ist durch Mehrdeutigkeit gekennzeichnet: So zeigen aktuelle Ergebnisse zur Untersuchung der Qualität der Lehre an europäischen Hochschulen durch das Centrum für Hochschulentwicklung (Book et al., 2019), dass es an deutschen Hochschulen im Vergleich weniger Dozent\*innen und längere Studienzeiten gibt. Trotzdem sind Studierende in Deutschland mit der Qualität der Lehre zufriedener als anderswo.

Was Qualität ist, ist offensichtlich schwer objektivierbar, nur durch verschiedene Aspekte zu erklären und letztlich das Ergebnis einer dynamischen Ko-Produktion der beteiligten Akteure und Institutionen. Bei der Beurteilung, was qualitativ gut ist, spielen offensichtlich die Erwartungen der beteiligten Akteure eine entscheidende Rolle – mit anderen Worten: Qualität liegt im Auge des Betrachters. Quali-

tät bedeutet das Einlösen der Erwartungen z. B. der Studierenden unter Einsatz von Praktiken und Rahmenbedingungen, die eine gute Lehre ermöglichen.

Qualitätsdefizite sind damit gleichbedeutend mit einem Delta zwischen den Erwartungen und tatsächlichen Erfahrungen – wohl wissend, dass bereits die bestehenden Erwartungen immer schon das Ergebnis einer Ko-Produktion zwischen Leistungserbringern (z. B. Professor\*innen oder auch Verwaltung) und Leistungsadressaten (z. B. Studierenden) sind – genauso wie die Wertschöpfung selbst. Dabei unterliegen die Erwartungen im Verlaufe des Forschungs-, Lehr- oder Transferprozesses auch Veränderungen – sind also hochdynamisch. Schließlich sind die Erlebnisse im Verlauf des Prozesses nicht gleichbedeutend mit Erfahrungen, sondern sie stellen interpretierte Wirklichkeit dar – z. B. die Wirklichkeit eines Lehrprozesses, der im Kontext von hoher Informationsasymmetrie stattfindet.

Soll die Qualitätsentwicklung der Wertschöpfung in der Expertenorganisation Hochschule, als einer Organisation mit unterschiedlichen (Fach-)Kulturen und komplexen Ebenen und Strukturen, erfolgreich funktionieren, müssen – viel stärker noch als in einem hierarchisch strukturierten Unternehmen – bestimmte Voraussetzungen besondere Beachtung finden. Dazu lassen sich aus multirationaler Perspektive drei Anmerkungen zur Qualität und Qualitätsentwicklung an Hochschulen formulieren:

Erstens hat die gesellschaftliche Einbettung der Hochschulen in den zurückliegenden Jahren zu immensen Herausforderungen für die Organisation und das Management von Hochschulen geführt. Die Zunahme externer wie auch interner Adressaten bei der Weiterentwicklung der Hochschulen und die damit einhergehende Steigerung der (Eigen-)Komplexität von Hochschulen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Leistungsfähigkeit und die Qualität der Wertschöpfung von Hochschulen zu einem zunehmend kontroversen Thema geworden ist. Vergleichbar mit z. B. Krankenhäusern sind Hochschulen mit unterschiedlichen Logiken oder Rationalitäten konfrontiert. Für die Organisationen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, einen konstruktiven und wertschöpfenden Umgang mit diesen unterschiedlichen Rationalitäten zu entwickeln.

Nur auf der Basis einer ausreichenden Akzeptanz der verschiedenen wissenschaftlichen, technischen, politischen und wirtschaftlichen Logiken kann eine Hochschule als pluralistische Organisation die unterschiedlichen Beiträge bündeln und angemessen leistungsfähig werden. Hieraus ergibt sich zwingend, dass Hochschulleitungen sehr viel stärker im Sinne des multirationalen Managements als Führungsteams arbeiten, aber auch organisationsweit einen zu definierenden Umgang mit den multiplen Rationalitäten entwickeln müssen.

Zweitens wird die Entwicklung eines breit abgestützten Qualitätsverständnisses (‘ein organisationsweit einheitliches Qualitätsverständnis’) immer wieder als Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit und für ein wirksames Qualitätsmanagement von Hochschule beschrieben. Aus multirationaler Perspektive und mit Blick auf die Organisationsentwicklung in Hochschulen darf dieser Anspruch hinterfragt werden, weil erstens die Entwicklung eines einheitlichen Verständnisses in einer Hochschule mit einem enormen – vor allem zeitlichen – Aufwand in einer stets zeitknappen Expertenorganisation verbunden ist. Zweitens spricht aus einem solchen Anspruch – wie oben beschrieben – häufig das Muster der Minimierung, gemäß dem die Gleichheit überbetont wird (‘Gute Lehre sieht so aus’). Hierbei wird dann die organisationale Rationalität einer Perspektive (z. B. die der Forschung und Wissenschaft) als allgemeingültig gesetzt und – unter Umständen auch unbewusst – zum Standard erhoben. Angesichts der strategischen Herausforderungen der jeweiligen Hochschule geht es vielmehr um eine genaue Klärung und Definition des erforderlichen Umgangs (im Sinne der beschriebenen Formen wie z. B. Polarisierung, Minimierung oder Akzeptanz), um zukünftig einen angemessenen Umgang mit den teils paradoxen Interessenlagen und eine wirksame Entscheidungsfindung zu Fragen der Qualität zu ermöglichen.

Drittens stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie der Entscheidungsbedarf – im Sinne des Entscheidens, also des unverzichtbaren „Neins“ angesichts der hochkontingenten Entscheidungslagen – bearbeitet werden kann. Eine multirationale Perspektive legt hier nahe zu hinterfragen, inwiefern klassische hierarchische Mechanismen oder wirksame Formen der Selbstbindung der Akteure in einer Expertenorganisation wie einer Hochschule erreicht werden müssen. Hier sind Hochschulen angesichts der multirationalen Zumutung auf der Ebene der

Gesamtorganisation, der einzelnen Teilorganisationen (Schools, Dekanate etc.) bis zum individuellen Akteur gefordert. Setzt man hier auf Selbstbindung und die lösungsorientierte Bearbeitung der Aushandlungsbedarfe und Konfliktpotenziale rund um die Qualität der Wertschöpfungsprozesse, gerät damit die Frage entsprechender Organisations- und Kommunikationsarchitekturen für die permanente Selbstbeobachtung und Weiterentwicklung in den Mittelpunkt.

## Literatur

- Book, A., Büyüktezgel, O., Federkeil, G. & Roman, J. (2019). *Im Spiegel des Rankings: Wie gut ist die Lehre an deutschen Hochschulen?* Verfügbar unter [http://www.che.de/downloads/Im\\_Blickpunkt\\_Lehre\\_an\\_deutschen\\_Hochschulen.pdf](http://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Lehre_an_deutschen_Hochschulen.pdf) [02.08.2019].
- Denis, J.-L., Langlely, A. & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60 (1), 179-215.
- Krücken, G. (2017). Die Transformation von Hochschulen in Wettbewerbsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39 (3-4), 10-29.
- Langlely, A. & Schumacher, T. (2015). Es braucht einen langen Atem. Ein Gespräch über die Herausforderungen für Change Management und Führung in pluralistischen Organisationen. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 34 (2), 18-22.
- Rüegg-Stürm, J., Schedler, K. & Schumacher, T. (2015). Multirationales Management: Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 34 (2), 4-11.
- Schedler, K. (2012). Multirationales Management. Ansätze eines relativistischen Umgangs mit Rationalitäten in Organisationen. *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 5 (2), 361-376.
- Schedler, K., & Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.) (2013). *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern: Haupt.

# Haben sich Hierarchien überlebt?

Business und Leadership sind niemals widerspruchsfrei. Klare Positionen helfen beim Denken und Handeln. Diese Rubrik greift typische Zielkonflikte auf. Diesmal: Lläuft die organisatorische Evolution auf eine Enthierarchisierung zu oder haben Rangordnungen weiterhin einen nützlichen Charme? Finn-Rasmus Bull und Tania Lieckweg beziehen Stellung.

**M**it Blick auf den Schwerpunkt dieser Ausgabe ist es doch klar: Bei Entscheidungen haben Hierarchien einen großen Vorteil. Es wird zur organisatorischen Routine, wer das Sagen hat. Oben sticht unten. Und das Ringen um die beste Lösung hat ein rasches Ende, nämlich dann, wenn der Boss oder die Chefin ansagt, wie es weitergeht. Wenn sich Hierarchien in der Menschheitsgeschichte nicht wieder und wieder als vorteilhaft erwiesen hätten, dann gäbe es sie längst nicht mehr. Natürlich haben sie, wie alles im Leben, auch gewisse Nachteile, wie etwa brüchige Informationsflüsse in beide Richtungen. Aber es gibt sattsam praktikable Mechanismen, um solche Störungen zu beheben. Und sind wir doch ehrlich: Rangordnungen lehnen nur jene ab, die es nicht nach oben geschafft haben.

Aber haben sich Hierarchien im 21. Jahrhundert nicht überlebt? Weil die Gestalt des großen Entscheiders ein Mythos des heroischen Zeitalters war? Weil Lösungen für die Herausforderungen unserer VUKA-Welt nur noch von vielen gemeinsam, durch Teams und Schwarmintelligenz und im diskursiven Modus gefunden werden können? Weil die Hinterzimmer zu Mauschelkammern geworden sind und moderne Entscheidungsräume vielen Zugang bieten müssen? Weil heute allenfalls noch in Nordkorea und ähnlich despotischen Regimes einfach so durchregiert werden kann? Zumindest in demokratischen Gesellschaften sind autoritäre, autokratische und damit antipartizipative Organisationsregeln, nichts anderes ist die Hierarchie, ein Relikt aus der trüben Vergangenheit. Wir leben in einer Phase der Enthierarchisierung oder zumindest flacher Hierarchien. (MC)





**Finn-Rasmus Bull**

ist Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld, Senior Consultant bei Metaplan und Mitherausgeber des Buchs „Postbürokratisches Organisieren“ (2021).

**Dr. Tania Lieckweg**

ist Partnerin und Beraterin von osb international. Ihre Schwerpunkte sind Strategie- und Organisationsentwicklung und die Begleitung von Veränderungsprozessen.



## EINERSEITS

# E

### Seine Sicht kompakt

Hierarchie ist besser als ihr Ruf! Wer Organisationen zukunftsfähig aufstellen will, tut gut daran, sie als Gestaltungsmittel zu nutzen. Und das nicht obwohl, sondern gerade weil es gilt, innovations- und anpassungsfähig zu sein.

## ANDERERSEITS

# A

### Ihre Sicht kompakt

Kollaboration ist die wesentliche Fähigkeit für das 21. Jahrhundert. Dies erfordert Partizipation und Freiräume statt hierarchischer Ansagen „von oben“.



EINERSEITS

## Rehabilitiert die Hierarchie!

Finn-Rasmus Bull

Geht es um die Zukunft des Organisierens, scheint der Ruf der Hierarchie ruiniert. Sie zu überwinden, so der Tenor, ist der Schlüssel für die Kernherausforderungen zukunftsfähiger Unternehmen. Wer auch in Zeiten von VUKA und Digitalisierung innovations- und anpassungsfähig sein möchte, muss folglich auf Hierarchie verzichten. Dabei ist Hierarchie gerade auch für solcherlei Anforderungen der Zukunft des Organisierens einer der wirksamsten Mechanismen, der Organisationsgestaltern zur Verfügung steht.

### Innovativ und umweltsensibel dank Hierarchie

Disruptive Innovationen zu ermöglichen wird vielfach als eine der Hauptherausforderungen moderner Organisationsgestaltung beschrieben. Doch Innovation Hubs, Design-Thinking-Workshops und agile Projektteams stoßen regelmäßig an Grenzen, nämlich dort, wo ihre Impulse auch über den eigenen Einflussbereich hinaus Wirkung entfalten sollen. Dabei mögen die generierten Ideen noch so gut sein: Spätestens dort, wo Veränderungen über lokal begrenzte Bereiche hinweg umgesetzt werden müssen und folglich eine Vielzahl von Interessen berührt sind, erweist sich der Rückgriff auf Hierarchie als hochgradig funktional. Übergreifend bindende Entscheidungen herzustellen und dabei im Zweifel auch

Interessenskonflikte auszuhalten – beides Bedingungen disruptiver Veränderungen – ist sozusagen das Brot- und Buttergeschäft hierarchischer Strukturen.

Und auch bei der Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umwelten, die meist als eines der Hauptziele enthierarchisierender Restrukturierungen auftritt, zeigt Hierarchie oft übersehene Geberqualitäten. So hilft sie Organisationen eben auch dabei, von internen Interessen abzusehen, um stattdessen den Erwartungen organisationaler Umwelten gerecht zu werden. Zwar sind die sogenannten Hierarchen oder Hierarchinnen bei weitem nicht die einzigen Grenzstellen in Organisationen, die die Interessen externer Stakeholder oder anderer Abteilungen vertreten müssen. Sie sind aber in besonderem Maße dazu in der Lage, diesen Interessen, eben durch Hierarchie, Geltung zu verschaffen, und damit Garant dafür, dass die nötige Orientierung an der organisationalen Umwelt aufrechterhalten bleibt.

### Zurück in die Zukunft!

Das richtige Maß an Hierarchie mag sich von Organisation zu Organisation unterscheiden. Insbesondere dort, wo über kleinere Teams hinaus schnell, umweltsensibel und vor allem übergreifend bindend entschieden werden soll, ist und bleibt Hierarchie aber das Mittel der Wahl – was nicht zuletzt im Zuge der Coronapandemie vielerorts sichtbar geworden ist.

Wo genau es sie braucht und welche ihrer Funktionen in welcher Weise auch anderweitig übernommen werden können, ist eine Frage, die von Führungskräften im Detail beantwortet werden muss. Wer die Hierarchie dabei aber voreilig aus dem Werkzeugkasten des Organisierens wirft, riskiert, einen der wirksamsten Hebel der Organisationsgestaltung zu verlieren. Es gilt, die Hierarchie als Gestaltoption zu rehabilitieren – denn ohne sie wird es auch in Zukunft nicht gehen.

”  
**Wo Veränderungen über lokal begrenzte Bereiche hinweg umgesetzt werden müssen, erweist sich der Rückgriff auf Hierarchie als hochgradig funktional.**  
“

# Was braucht das 21. Jahrhundert? Kollaboration!

Dr. Tania Lieckweg



Wenn ich mich im 21. Jahrhundert zwischen Hierarchie oder mehr Partizipation entscheiden muss, wähle ich klar die Seite der Partizipation. Viele Menschen sehen dies inzwischen genauso und möchten sich als Mitarbeiter und Mitarbeiterin nicht mehr alles vorschreiben lassen. Wie wollen wir denn sonst komplexe Probleme lösen? Wie sollen denn sonst neue, bahnbrechende Ideen entstehen? Wie soll denn sonst Motivation, Freude und Gestaltung bei der Arbeit möglich sein? Durch Ansage? Dadurch, dass mit der richtigen Stiftfarbe Unterlagen abgezeichnet werden, die Wochen im Haus unterwegs sind? Dadurch, dass alle darauf warten, bis die eine oder der eine die für alle maßgebliche Entscheidung getroffen hat? Dadurch, dass alle nur das machen, was ihr Auftrag ist, ohne Blick nach links und rechts?

## Partizipation und Freiräume

Für die Lösung komplexer Probleme braucht es Partizipation. Nur durch das Wissen von vielen und durch das Zusammenlegen der verschiedenen Perspektiven können diese Lösungen gefunden werden. Und durch Entscheidungsprozesse auf Augenhöhe statt Wahrheit und Weisheit qua Funktion. Für die Entdeckung und Entwicklung neuer Ideen, Anwendungen, Produkte braucht es Freiräume. Freiräume für Gestaltung, für Beitrag, für Eigeninitiative. Das wird mit Hierarchie verhindert, gelegentlich sogar recht heftig.

## Zusammenarbeit als Schlüssel

Wie aber können wir es schaffen, dass in Unternehmen, Behörden, Kliniken und Universitäten mehr Raum für Partizipation, für Ideen und für Eigenverantwortung entsteht? Indem wir auf Zusammenarbeit setzen. Indem Zusammenarbeit zum zentralen Schlüssel wird. Und das heißt, wir müssen früh anfangen, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit als Schlüsselkompetenz auszubilden. Führung heißt dann „enabling collaboration“, und die Wirksamkeit von Führung wird daran gemessen, ob und wie sie Zusammenarbeit fördert. Denn Kollaboration ist die wesentliche Fähigkeit für das 21. Jahrhundert.

„  
Für die Lösung komplexer  
Probleme braucht es Partizipation.  
“



# Wettbewerbsvorteil Kooperationsfähigkeit

## Von der Zusammenarbeit in komplexen Welten

**Autoren:** Thomas Schumacher und Torsten Schmid

*Zusammenarbeit ist die Grundlage vieler gesellschaftlicher Errungenschaften – vom Bau der ägyptischen Pyramiden bis zur Pandemiebekämpfung, von der zivilen Luftfahrt bis zur schulischen Bildung. Weil viele gesellschaftliche Aufgaben heute in und zwischen Organisationen erfüllt werden, ist gelingende Kooperation von zentraler Bedeutung, nicht nur für die Wertschöpfung und Zukunftsfähigkeit einzelner Organisationen, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes. Angesichts zunehmend herausfordernder Rahmenbedingungen – Stichworte sind Komplexität, Widersprüchlichkeit und Unsicherheit – braucht es zeitgemäße und kreative Antworten auf die Frage, wie Zusammenarbeit in Organisationen gelingen kann. Dieser einführende Beitrag hinterfragt kritisch die mentalen Modelle, die unser Verständnis von Kooperation prägen. Er wirft einen Blick auf das **Wie** erfolgreicher Zusammenarbeit in komplexen Systemen und verortet einige der nachfolgenden Beiträge.*



Prof. Dr. Thomas  
Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der KH Freiburg, Leiter Forschungsprogramm Systemisches Management, Universität St. Gallen, Partner osb international

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



Dr. Torsten  
Schmid

Senior Researcher Universität St. Gallen, Organisations- und Strategieberater, Führungskräftetrainer und -coach

**Kontakt:**  
torsten.schmid@unisg.ch

Yuval Harari stellt in seinem Buch «Sapiens» (Harari, 2014) fest, dass Menschen den Planeten heutzutage nicht aufgrund ihrer Intelligenz oder Fähigkeit zur Werkzeugherstellung beherrschen, sondern weil Homo Sapiens als einzige Spezies auf der Erde in der Lage ist, über biologisch begründete Gemeinschaften hinaus in großer Zahl flexibel zu kooperieren. Der menschliche Antrieb zur Zusammenarbeit (im lateinischen *cooperatio*: Zusammenwirkung oder Mitwirkung) kommt vor allem daher, dass wir gemeinsam Dinge tun können, die sich alleine kaum verwirklichen ließen. Beispiele dafür sind leicht zu finden, z. B. wenn man an den Bau der Pyramiden, des Gotthard-Basistunnels oder – ein heikles Beispiel – den Berliner Flughafen denkt. Organisationen sind damit auch Ausdruck für die Fähigkeit des Menschen, in hoch komplexen, arbeitsteiligen Strukturen Gemeinschaftsleistungen zu erbringen.

Als Ausgangspunkt eines differenzierten Blicks auf Zusammenarbeit unterscheiden wir drei Grundformen (Abbildung 1):

Bei der *additiven* Kooperation geht es um einfache Formen der Zusammenarbeit. Die Kooperationspartner fassen ihre jeweiligen Prozesse, Arbeitsschritte oder Beiträge relativ problemlos zusammen, etwa wenn zu einer Party jeder Gast etwas beisteuert oder Einkaufsgenossenschaften ihre Einkaufsvolumina bündeln.

Die *synergetische* Kooperation beschreibt Zusammenarbeit, bei der etwas Neues entsteht, das nicht durch die einfache Addition der Einzelteile möglich ist. Typische Beispiele sind die gemeinsame Entwicklung eines innovativen Produkts oder Geschäftsmodells in enger Interaktion mit Kunden oder die Realisierung von Synergien zwischen Geschäftseinheiten eines Unternehmens (wie in der Formel von Igor Ansoff zusammengefasst:  $2+2=5$ ). Hier wird Kooperation schon komplexer. Es ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Neues entsteht in der Zusammenarbeit oft nur dann, wenn unterschiedliche Ideen und Sichtweisen relativ gleichberechtigt zur Sprache kommen.

Bei der dritten Form, der *antagonistischen* Kooperation, sind die Interessen der Kooperationspartner nicht gleichgerichtet, sondern entgegengesetzt. Heute prägt vielfach ein Kooperationswettbewerb das Handeln in und zwischen Organisationen. Statt also Kooperation und Konkurrenz voneinander abzugrenzen, hat sich *Kooperation*, also das Ineinandergreifen von kooperativen und kompetitiven Dynamiken, als Zustandsbeschreibung für viele Organisationen durchgesetzt. Im Fall der antagonistischen Kooperation besteht eine nur schwer auflösbare Ambivalenz von Interessen und Sichtweisen. Während sich alle von der Zusammenarbeit einen Mehrwert erhoffen, konkurrieren die Kooperationspartner gleichzeitig miteinander. Beispielweise ringen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Tarifverhandlungen darum, ihre jeweiligen Interessen durchzusetzen, müssen aber letztlich eine Einigung erzielen. Auch bei Synergieprojekten innerhalb von Unternehmen geht es oft darum, dass Geschäftseinheiten zusammenarbeiten sollen und doch auch gleichzeitig konkurrieren. Die unterschiedlichen Grundformen zeigen die Vielfältigkeit von Kooperation – und dass sich Kooperation und Wettbewerb nicht als einfache Gegensätze begreifen lassen.

## Kooperation: Vielfalt der Zugänge und Instrumente

Die Vielfalt an Kooperationsformen zeigt sich nicht zuletzt in der Beschäftigung mit der Frage, wie Kooperation gelingen kann. Diese wird vielfältig untersucht, wir stellen hier schlaglichtartig einige für Organisationen bedeutsame Arbeiten aus Ökonomie, Psychologie, Management und Soziologie vor.

Innerhalb der Ökonomie hat die Spieltheorie das (Nicht-)Zustandekommen von Kooperation untersucht. Wer beispielsweise das Gefangenendilemma selbst einmal gespielt und dabei erlebt hat, wie individuell scheinbar rationale Entscheidungen zu kollektiv schlechteren Ergebnissen führen können, der wird über die grundsätzliche Kooperationsfähigkeit von Menschen durchaus differenzierter Meinung sein.

In der in Managementtrainings immer wieder durchgeführten spieltheoretischen Versuchsanordnung wird die Situation mehrerer Gefangener simuliert, die beschuldigt werden, gemeinsam ein Verbrechen begangen zu haben. Die Beklagten werden einzeln verhört und können nicht miteinander kommunizieren. Leugnen sie das Verbrechen, erhalten sie eine niedrige Strafe. Gestehen sie, erhalten alle dafür eine hohe Strafe, wegen ihres Geständnisses aber nicht die Höchststrafe. Gesteht jedoch einer der Gefangenen, geht dieser als Kronzeuge strafrei aus, während die anderen als überführte, aber nicht geständige Täter die Höchststrafe bekommen.

Das Dilemma besteht nun darin, dass sich jeder Gefangene entscheiden muss, ob er leugnet, d. h. mit anderen Gefangenen *kooperiert* oder gestehen wird, d. h. andere zu verraten, ohne die Entscheidung der anderen Gefangenen zu kennen. Das Strafmaß hängt nicht nur von der eigenen Entscheidung, sondern auch von den Entscheidungen der anderen Gefangenen ab. Eine Kooperation zwischen den Gefangenen führt zu einer niedrigeren Strafe für jeden Einzelnen und damit zu einer niedrigeren Gesamtstrafe.

Die Erfahrung zeigt, dass es in aller Regel erst verzögert oder nicht zur Kooperation kommt. Wir haben bereits Führungskräfte erlebt, die im Wissen um das Gefangenendilemma während der Durchführung geradezu verzweifelt sind, angesichts der Unfähigkeit, Kooperation herzustellen. Besonders problematisch ist diese Beobachtung, wenn man berücksichtigt, dass die Spieltheorie Kooperation auf ein relativ einfaches Entscheidungsproblem (hier: gestehen oder leugnen) reduziert, also Komplexität weitgehend ausklammert.

In der Sozialpsychologie entwickelte Morton Deutsch eine der bekanntesten Erklärungen dafür, warum Menschen kooperieren oder konkurrieren. Demnach ist der entscheidende Faktor die Frage, wie die Beteiligten die Beziehung zwischen ihren Zielen wahrnehmen. Erleben wir unsere Ziele als positiv korreliert (d. h. wenn ich mein Ziel erreiche, nützt es auch deinem Ziel), dann nehmen wir eine kooperative Haltung ein, versuchen Konflikte gemeinschaftlich zu lösen, tauschen Informationen aus und helfen uns gegenseitig. Sind die Ziele dagegen in un-



Abbildung 1

### Grundformen der Kooperation (eigene Darstellung)



Abbildung 2

Versuchsanordnung des Gefangenendilemmas

		 <b>B</b>	
		LEUGNEN	GESTEHEN
 <b>A</b>	LEUGNEN	<b>2 Jahre für A,</b> <b>2 Jahre für B</b> = 4 Jahre Strafe insgesamt	<b>6 Jahre für A,</b> <b>1 Jahr für B</b> = 7 Jahre Strafe insgesamt
	GESTEHEN	<b>1 Jahr für A,</b> <b>6 Jahre für B</b> = 7 Jahre Strafe insgesamt	<b>4 Jahre für A,</b> <b>4 Jahre für B</b> = 8 Jahre Strafe insgesamt

serer Wahrnehmung negativ korreliert, erleben wir die Situation als kompetitiv und neigen dazu, unsere Eigeninteressen auf Kosten anderer durchzusetzen, relevante Informationen für uns zu behalten und gegeneinander zu agieren.

Diesen Grundgedanken greift der Managementforscher Morten T. Hansen in seinem Ansatz einer *«disciplined collaboration»* auf. Hansen warnt davor, dass Kooperation so positiv besetzt ist, dass Organisationen zu viele Kollaborationen anzustoßen, auch in Bereichen, wo diese keinen Nutzen stiften oder nur schwer implementierbar sind (daher: Do not over-collaborate!). Er fordert eine sorgfältige Bewertung und Selektion von Kooperationsprojekten. Organisationen sollten nicht nur die Vorteile, sondern auch die Kosten der Zusammenarbeit und die Opportunitätskosten des Vorhabens berücksichtigen. Zudem sollten Organisationen genau untersuchen, was Kollaboration in der gegebenen Situation erschweren oder verhindern kann. Organisationseinheiten wollen z. B. ihr Wissen nicht teilen oder die Ideen anderer nicht übernehmen (das bekannte *not-invented-here-Syndrom*). Neben diesen Barrieren in der Motivation, scheitert Kollaboration auch daran, dass das relevante Wissen implizit ist. Entsprechend wissen Einheit oft nicht, wo sie im Unternehmen relevante Ressourcen oder Informationen erhalten können oder sie können ihr eigenes Wissen anderen nur unzureichend vermitteln («Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß»).

Auf Basis einer Analyse dieser Kollaborationsbarrieren können Organisationen Zusammenarbeit systematisch fördern. Hier nennt Hansen drei zentrale Hebel: (1) Die Führung kann ehrgeizige, übergreifende Ziele definieren, die nur in einer gemeinsamen Anstrengung erreicht werden können. (2) Führungskräfte

werden so ausgewählt, entwickelt und incentiviert, dass sie sehr gute Ergebnisse nicht nur in ihrem eigenen Bereich, sondern auch in anderen Bereichen liefern (*t-shaped managers*). (3) Organisationen können gezielt abteilungsübergreifende, soziale Netzwerke entwickeln und dabei Erkenntnisse und Methoden der sozialen Netzwerktheorie nutzen (bspw. sind sogenannte *weak ties*, also Verbindungen zwischen Gruppen, die bisher kaum Beziehungen haben, oft wichtig für Innovation).

Bei all dem geht Hansen davon aus, dass Kooperation auf gemeinsam geteilten Zielen beruht und entsprechend plan- und kontrollierbar ist. Hier ist der Soziologe Richard Sennet deutlich skeptischer (Sennett, 2012). Für ihn besteht eine zentrale Herausforderung darin, dass heute Menschen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen zusammenleben. Bestehende Strukturen, v. a. die wachsende Ungleichheit in der Gesellschaft, führen nach seiner Beobachtung dazu, dass wir es immer mehr verlernen, gut zu kooperieren. Er schlägt deshalb vor, Kooperation als eine Fähigkeit zu verstehen, die wir nicht nur individuell, sondern auch kollektiv wiederentdecken und entwickeln müssen.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Einerseits wissen wir also viel darüber, wie Kooperation gelingen kann. Grundlegende Kooperationsmechanismen umfassen z. B. die Entstehung von reziproken (wechselseitig kooperativen) Beziehungen durch wiederholte Begegnung (in Unternehmen oft umschrieben als: «Man sieht sich immer zwei Mal»); gemeinsame oder zumindest als komplementär wahrgenommene Ziele; eine positive Gruppenidentität und wechselseitiges Vertrauen; aber auch Kooperationsanreize und entsprechende Verantwortlichkeiten (*accountability*) sowie produktive Formen der Kommunikation, wie z. B. die Förderung von Zusammenarbeit durch entsprechende Dialogformate.

Andererseits wird deutlich, dass die vielbeschworenen Herausforderungen in der Umwelt (häufig unter dem Begriff VUKA zusammengefasst = Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität) bewirken, dass sich der Kontext und die Voraussetzungen für Zusammenarbeit vielfach verändern und deutlich herausfordernder gestalten.

Vor diesem Hintergrund besteht die Notwendigkeit, unsere bestehenden mentalen Modelle dazu, was Kooperation ist und wie sie in Organisationen gelingen kann, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

**Das klassische Bild: Effiziente Arbeitsteilung in einem kooperativen System**

Gute Zusammenarbeit in Organisationen versteht sich in der Regel als effiziente Arbeitsteilung. Jeder der Beteiligten übernimmt die Verantwortung für den Bereich oder den Teil, für den sie oder er verantwortlich ist und die schrittweise zu einem Ganzen zusammengesetzt werden. Diese sequenzielle Integration einzelner Arbeitsschritte ist z. B. in der Automobilproduk-

---

tion während der Montage der einzelnen Teile zum fertigen Automobil beobachtbar. Aus A und B wird C.

Dieses gängige Verständnis von Kooperation beinhaltet das auf einen Zweck ausgerichtete Zusammenwirken zweier oder mehrerer Beteiligter. Die Beteiligten arbeiten zusammen, weil sie in der Beschreibung des Ausgangsproblems übereinstimmen; ein gemeinsames Ziel oder den gleichen Zweck verfolgen, gleichgerichtete Interessen oder zumindest eine gemeinsam geteilte Gruppenidentität haben; und sich über ihre jeweiligen Beiträge und den Nutzen der Zusammenarbeit im Klaren sind. Die Organisation wird als kooperatives System verstanden, in dem verschiedene Akteure auf übergeordnete, organisationale Ziele hinarbeiten.

Aufgabe der Führung ist diesem Verständnis entsprechend, die eigene Autorität einzusetzen, um Zielkongruenz herzustellen. Der Fokus liegt auf der Integration von Zielen (*alignment*) und einer Orientierung auf das große, gemeinsame Ganze hin. Das Gemeinsame wird in den Vordergrund gestellt (oft unter Leitmotiven, wie z. B. «Wir sind eine Familie», «ein Ziel»).

Die Annahme der einheitlichen Zielsetzung macht Kooperation planbar und durch die beteiligten Akteure kontrollierbar. Die Art und Weise wie Arbeitsfortschritt erzielt oder Probleme kooperativ gelöst werden, basiert auf der Zustimmung zu Problem und Lösung und einem optimalen Plan für den Weg vom Problem zur Lösung. Umsetzungsprobleme – häufig auf sogenannte *Widerstände* zugerechnet – werden dadurch bearbeitet, dass man versucht zu verändern, was andere tun. So wird über das *Mitnehmen* der Mitarbeitenden (vgl. dazu den Beitrag von Locher auf Seite 62 in dieser Ausgabe) versucht, den Widerstand zu überwinden. Dieses Mitnehmen umfasst Strategien wie z. B. Motivationsbemühungen über einen Scheinkonsens wie einen vordergründigen *Purpose* der Organisation bis hin zu Ansagen und Sanktionen.

Die Grundlage für dieses verbreitete Verständnis von Zusammenarbeit – die unhinterfragte Vorstellung gemeinsam geteilter Ziele als Basis für eine stabile Planung und Umsetzung – entpuppt sich oft als Illusion. Mehr noch: sie ist in komplexen Organisations- und Zusammenbeitskontexten als Ausgangsbasis kaum belastbar oder gar kontraproduktiv.

In der Softwareentwicklung ist das wasserfallartige, sequenzielle Abarbeiten von zeitlich lange vorgelagert erhobenen Anforderungen als Planungsgrundlage in Projekten gescheitert (Stichwort: Lastenheft) und inzwischen der iterativen Erhebung der unmittelbaren Kundenbedürfnisse zeitlich kurz vor der Entwicklung der (Software-)Lösung gewichen. Auch in der strategischen Planung hat spätestens die Entwicklung von dynamischen Wettbewerbsszenarien die Vorstellung entlarvt, man könne markt- oder wettbewerbsbedingte Ungewissheiten und Dynamiken linear und statisch analysierend entschärfen und unbeeindruckt von permanenten Veränderungen strategisches Vorgehen linear umsetzen. Für den militärischen Kontext zeigt General McChrystal, langjähriger Kommandeur der ISAF sowie

der US Forces in Afghanistan wie adaptive Strukturen in der Zusammenarbeit (er spricht von einem *Team of Teams*) dabei helfen, sich dynamischen Bedrohungslagen anzupassen.

Diese Beispiele zeigen stellvertretend eine vielfach beobachtbare, radikale Abkehr von linear-kausalen Vorstellungen arbeitsteiliger Zusammenarbeit. Kollaboration verändert sich grundlegend in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht. Das zeitliche Iterieren, wie es in vielen agilen Ansätzen praktiziert wird, ist dabei eine Lösungsfacette. Es gilt zugleich Kooperationsherausforderungen inhaltlicher (z. B. unterschiedliche Problembeschreibungen) und sozialer Natur (z. B. Interessenkonflikte) zu bewältigen.

### **Zusammenarbeit in komplexen Systemen: Mehr als Arbeitsteilung**

Richard Sennet zeigt am Beispiel eines klassischen Streichquartetts, dass Kooperation oft mehr ist als nur effiziente Arbeitsteilung. Es geht nicht darum, die verschiedenen Temperamente der Musiker und Instrumente anzugleichen. Vielmehr müssen Unterschiede betont und in eine produktive Spannung gebracht werden, damit aus dem Zusammenwirken eine einzigartige Gemeinschaftsleistung wird. Analog zum gemeinsamen Musizieren verschiebt sich der Fokus der Zusammenarbeit in anderen Kontexten bei zunehmender Arbeitsteiligkeit dahingehend, dass es nicht darum geht, Unterschiede zu nivellieren, sondern darum, mit diesen achtsam und produktiv umzugehen.

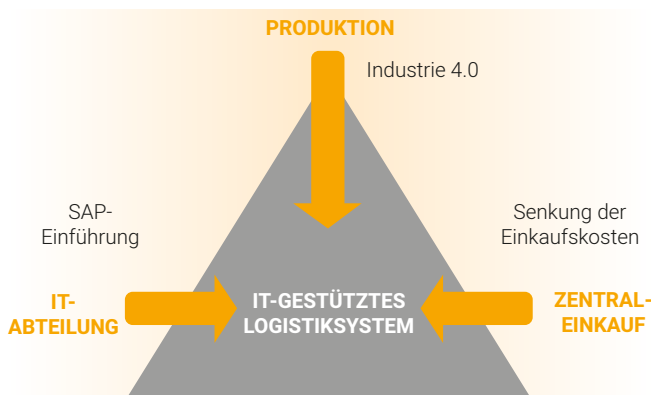
Organisationen sind heute oft pluralistische Systeme: Sie sind durch ungleiche Interessen von Eigentümer\*innen, Kund\*innen, Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen geprägt. Es herrschen Vielfalt und Gleichzeitigkeit unterschiedlicher, teilweise unvereinbarer Sichtweisen. Ziel- und Interessenkonflikte sind oft so grundlegend, dass sie – wenn überhaupt – nur temporär und lokal lösbar sind.

Wie kann man aber mit Partnern zusammenarbeiten, die den Gegenstand der Zusammenarbeit völlig unterschiedlich betrachten und gegensätzliche Interessen und Sichtweisen vertreten? Adam Kahane liefert im Interview in dieser Ausgabe (Seite 6) dazu Extrembeispiele wie z. B. die Zusammenarbeit zwischen (ehemaligen) Kriegsparteien. Er bezeichnet diese komplexen Formen der Zusammenarbeit als *stretch collaboration*.

Im Unternehmen stellen sich solche Situationen, wenn z. B. eine Produktionsabteilung ein neues IT-gestütztes Logistiksystem einkaufen will, diesen Vorgang aber nicht selbst managen, sondern durch die jüngst zum Zentraleinkauf umorganisierte Einkaufsabteilung umgesetzt werden soll, die allerdings für den Kauf Spezifikationen seitens der IT-Abteilung braucht, die ihrerseits wiederum u. a. wegen der aktuellen SAP-Einführung diese Anfrage zeitlich nach hinten schieben muss. Die Auswirkungen solch verstärkter Arbeitsteiligkeit, wechselseitiger Abhängigkeit und parallel unterschiedlicher Be- und Zuschreibungen kann man sich unschwer ausmalen.



**Abbildung 3**  
**Komplexe Formen der Zusammenarbeit**  
 (schematisches Beispiel)



Nur von außen werden komplexe Situationen dieser Art einheitlich beschrieben, von innen – von den Beteiligten selbst – nicht. In dieser Situation zusammenzuarbeiten, setzt emotionale Intelligenz und die Einsicht voraus, dass die eigene Beschreibung nur eine unter mehreren (gleichwertigen) Beschreibungen ist. Paradoxerweise ist dieses «Teil desselben sein» und gleichzeitig «eine andere Beschreibung zu haben» Voraussetzung für die kooperative Lösung komplexer Probleme. Bill Torbert formuliert das bekannte Motto «Du bist entweder Teil der Lösung oder Teil des Problems» entsprechend um: «Um Teil der Lösung zu sein, musst Du Teil des Problems sein». Folglich ist der Rückzug auf eine externe Beobachterposition hier wenig hilfreich.

**«Der Rückzug auf eine externe Beobachterposition ist wenig hilfreich.»**

Dann kommt Führung ins Spiel: Tritt diese in solch' ambivalenten Situationen mit dem Habitus auf (oder bekommt diesen auch nur zugeschrieben), genau zu wissen wie die Dinge funktionieren müssen und von außen entscheiden zu können, verhindert sie Kooperation eher, statt diese zu fördern. Der Versuch von Führung, Einigkeit in Bezug auf ein übergeordnetes Ziel herzustellen, führt beinahe zwangsläufig zur Überforderung. Denn Ziel- und Interessenkonflikte sind oft grundlegend (wie u. a. an komplexen und zugleich widersprüchlichen Homeoffice Regelungen sichtbar wird – siehe Seite 18). Zusammenarbeit findet also stets *innen* – im direkten Miteinander – statt, in einem Kontext, der sich permanent verändert und ein gewisses Maß an freiwilliger Mitwirkung, wechselseitiger Einflussnahme und persönlicher Entfaltung voraussetzt.

Die jeweiligen Modelle, die von außen entworfen wie Zusammenarbeit sein sollte, können als Orientierung oder im Kant'schen Sinne als regulative Idee hilfreich sein. Als Plan funktionieren sie jedoch selten und wirken häufig gegen die Absichten ihrer Befürworter. Von der Führung kommuniziert, wirken sie in der Zusammenarbeit häufig autoritär, denn sie geben vor (manchmal auch erst im Nachhinein), zu wissen, was das Richtige ist (oder gewesen wäre), und schreiben gerne vom Ziel beiseite den nächsten Schritt vor, ohne die komplexitätsbedingten Nebenfolgen an anderer Stelle zu berücksichtigen.

Allerdings kann man auch nicht auf Pläne verzichten. Ein Sich-Durchwurschteln (*to muddle through*) ist vielfach keine Lösung (das Corona-Management lässt grüßen). Am Anfang sollte vielmehr die Einsicht stehen, dass insbesondere die Engagierten häufig die Komplexität in der Zusammenarbeit bzw. den Umstand, dass man dasselbe auch anders sehen kann, unterschätzen.

### **Drei Ansätze für wirksame Zusammenarbeit**

Komplexe Zusammenarbeit beginnt dort, wo Menschen sich über ihre angestammten Rollen hinaus einbringen und sich jenseits der abgesteckten Gärten einmischen und aktiv werden. Komplexere Formen der Zusammenarbeit gehen deshalb über eine strikte Arbeitsteilung hinaus. Sie sind von einer wechselseitigen Einmischung gekennzeichnet, in der die Beteiligten zu Kritikern ihrer selbst und der anderen werden. Was dabei hilft:

#### **1. Von multiplen Sichtweisen ausgehen und diese fördern**

Komplexe Zusammenarbeitskonstellationen erfordern, dass Unterschiede und Konflikte als immanenter Bestandteil von Kollaboration erkannt werden. Wenn andere Sichtweisen und wechselseitige Abhängigkeiten inhärent sind, dann bedeutet das, dass sich Prozesse der Zusammenarbeit nicht mehr, z. B. durch das Setzen eines gemeinsamen Ziels, kontrollieren lassen. Es geht darum, die Kontrollillusion aufzugeben und die Existenz unterschiedlicher Interessen und Beziehungsqualitäten zu akzeptieren. Die Perspektiven des Vertriebs, des Einkaufs oder der Produktion auf das Gleiche (z. B. eine Produkt- oder Geschäftsmodellinnovation) sind eben doch – Überraschung! – unterschiedlich (vgl. den Beitrag von Kords zur Kooperation zwischen Marketing und Vertrieb auf Seite 83). Gerade in funktional gegliederten Organisationen wird schnell deutlich, dass Perspektiven differieren. Angesichts dieser Enttäuschung ist oft vorschnell der Vorwurf des Silo-Denkens zur Hand. Man wähnt sich selbst fernab jedes Silos und qualifiziert damit die eigene Perspektive als die einzig beobachterunabhängige Beobachtung!

Dabei sind lokale Rationalitäten selbstverständlich, systemimmanent und sollten bewusst genutzt, statt bekämpft werden (Rüegg-Stürm et al., 2015). Sie führen gerade in Phasen disrupti-

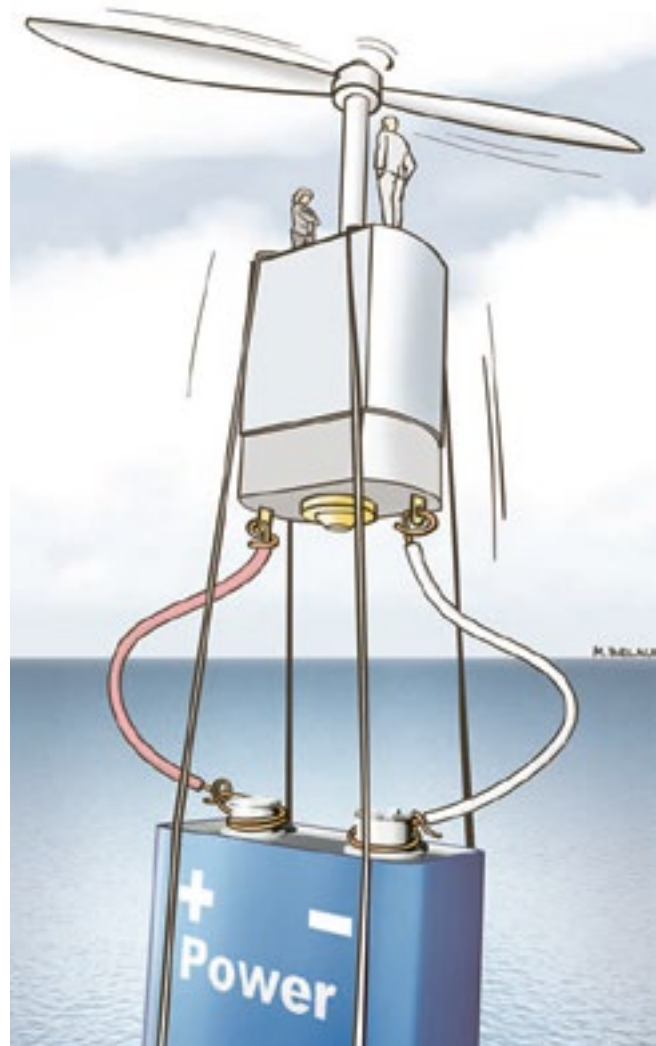
ver Veränderung wie wir sie derzeit vielerorts erleben, zwangsläufig zu konkurrierenden Sichtweisen in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Organisation. Nur wenn es gelingt, diese Unterschiede einfallsreich zu nutzen, kann auch die Transformation gelingen. Im viktorianischen England wurde vor dem Aufkommen des modernen Zweiparteiensystems, als das Parlament mehr aus Interessen, Beziehungen und Fraktionen bestand, dafür der Satz «Her Majesty's loyal opposition» geprägt. Der gezielte Einbau des Widerspruchs in das System zwingt dazu, sowohl gute Gründe zu nennen, warum man etwas tut, als auch über den gleichen Sachverhalt unterschiedliche Aussagen auszuhalten. Diese Toleranz im Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten zeigt sich daran, dass sie differenziert wahrgenommen, beschrieben und Unterschiede zur eigenen Rationalität wertschätzend und interessiert thematisiert werden können. Die Nutzung und Förderung der Unterschiedlichkeit erfordert sowohl das Kennenlernen der anderen Seite, als auch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, um zu erkennen, in welchem Kontext diese andere Handlungsrationale Sinn macht.

Konflikte stehen nicht im Gegensatz zu Kooperation, sondern sind notwendiger Bestandteil produktiver Zusammenarbeit. Kooperation erfordert daher, unlösbar erscheinende Divergenzen in einer Weise zur Sprache zu bringen und besprechbar zu machen, damit im Ringen um Unterschiede innovative, wirklich synergetische Lösungen entstehen.

Gesellschaftlich finden die dafür notwendigen Dialoge häufig in professionsübergreifenden Ethikräten oder Think-Tanks statt. In Organisationen können hierfür eigene Reflexionsräume geschaffen werden. Ein Beispiel sind interprofessionelle Teams in Krankenhäusern mit der Idee, dass Akteure aus dem medizinischen, pflegerischen und betriebswirtschaftlichen Bereich auf Augenhöhe und der Basis eines wechselseitigen Verständnisses zusammenarbeiten. Gelingt dies, kann sowohl die jeweilige Professionssicht als auch die übergeordnete Perspektive in interdisziplinäre Kollaboration eingebracht und integriert werden.

## 2. Iteratives Vergewissern

Aus zeitlicher Sicht erfordert es komplexe Zusammenarbeit, mit ergebnisoffenen, dynamischen und oft erst sukzessiv klarer werdenden Anforderungen produktiv umzugehen. Dies kann vor allen Dingen durch gemeinsame, experimentelle Lösungsschritte erreicht werden. Als hilfreich erweist sich ein bewusstes Experimentieren mit den unterschiedlichen Perspektiven und Optionen. Dabei geht es nicht um den großen gemeinsamen Plan, sondern darum, erst einmal einen (kleinen) Schritt vorwärtszukommen. Der Ausgangspunkt: Es ist nicht möglich, das Ziel oder die Lösung zu Beginn gemeinsam und eindeutig zu definieren, daher muss Zusammenarbeit schrittweise erlernt werden.



Insbesondere die Logik des iterativen Herausarbeitens von innovativen Lösungen – der eigentliche Kern agiler Ansätze – bietet das Potenzial zu konstruktiveren Formen komplexer Kooperation (Nicolai, 2020). Die zeitbedingte Ungewissheit wird zum Generator neuer Kooperationsformen und ermöglicht Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit jenseits traditioneller Vorstellungen von Zusammenarbeit als langfristig planbarer und kontrollierbarer Prozess.

Agile Praktiken wie sie bei Scrum, Design Thinking oder Lean-Startup eingesetzt werden, eignen sich deshalb besonders für dynamische, inhaltlich unvorhersehbare und multiperspektivische Konstellationen der Zusammenarbeit, in denen sich das Ergebnis erst sukzessive herausarbeiten lässt. Der Ausgangspunkt ist dann nicht Analyse oder Planung im Sinne des klassischen PDCA-Zyklus (*Plan-Do-Check-Act*), sondern ein Experimentieren im Sinne des Build-Measure-Learn-Zyklus (Ries,

2011). Eine solche Kooperationslogik generiert z. B. in Form von Prototypen (*Build*) Feedback zu Ideen, Hypothesen und potenziellen Lösungen. Sie entlastet die Zusammenarbeit vom Zwang auf frühe Einigung zugunsten einer gemeinsamen Lernorientierung. Basis ist nicht die ausgereifte, perfekte Lösungs- oder Produktidee, sondern gemessen werden die Rückmeldungen interner oder externer Kunden (*Measure*). Dieses Feedback ermöglicht es, die bisherigen Annahmen und Lösungen zu überprüfen und ggf. anzupassen (*Learn*), was wiederum die Basis für die nächste Iteration bildet. Gerade in Situationen, in denen sehr unterschiedliche Annahmen und Vorstellungen, etwa über mögliche Innovationslösungen bestehen, bietet das zeitlich iterative Vorgehen besondere Lernchancen für die Zusammenarbeit, weil man sich angesichts unterschiedlicher Perspektiven auf das Gleiche gewissermaßen in die Lösung «hinein iteriert».

### 3. Offen sein für eigene Veränderung

Das Schwierige an Zusammenarbeit liegt häufig darin, dass das Gegenüber sich nicht so verhält wie man das gerne hätte. Den anderen ändern zu wollen, gelingt aber oft nicht. Daher besteht ein wichtiger Teil der Lösung darin, nicht auf den anderen einwirken zu wollen, sondern an sich selbst zu arbeiten, offen für eigene Veränderungen zu sein und in einen Prozess der «Kokreation» mit dem Gegenüber zu gehen.

Der Schritt, sich selbst als Teil des Problems zu begreifen und entsprechend zu handeln, ist alles andere als einfach. Von Führung wird oft erwartet, dass sie der Zusammenarbeit Orientierung gibt und klare Ziele und Ansagen formuliert, statt sich selbst in Frage zu stellen. Hilfreich ist hier zu erkennen, dass wer nicht Teil des Problems ist, auch nicht Teil der Lösung sein kann. Insofern geht es um (Führungs-)Praktiken, wie Zuhören ohne Abwehrhaltung; ein «dem eigenen Denken zuzuhören»; eigene Gewissheiten zurückzustellen, sich selbst zu fragen: «Was hat das mit mir zu tun und was entgeht mir?»; und andere Sichtweisen zuzulassen. Solche, dialogartigen Praktiken (vgl. Werkzeug-Beitrag auf Seite 93) sind eine *conditio sine qua non* für gelingende komplexe Zusammenarbeit. Anders ausgedrückt: Komplexere Zusammenarbeit erfordert den Abschied von einem *Downloading*-Modus. Denn die Haltung, es gäbe bereits ein Ziel und einen Weg, den es nur möglichst klar zu kommunizieren gilt, verhindert es, gemeinsam neue und tragfähige Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Unerlässlich ist eine andere Haltung und Form der Begegnung, in denen das neugierige Erkunden, das empathische Zuhören aus Sicht des anderen einen reflektierenden Dialog ermöglichen (Scharmer, 2007). So beschreiben Dutton und Worline im Interview auf Seite 26 dieser Ausgabe, wie wir durch entsprechende Praktiken auch in Organisationen, die nicht mehr auf stabilen, langfristigen Beziehungen aufbauen, positive, zwischenmenschliche Verbindungen (engl. *high quality connections*) schaffen und eine kollaborative Kultur fördern können.

### Fazit

Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit ist eine unserer wesentlichen Stärken und findet ihren Ausdruck gerade in den großen, komplexen Organisationen und Wertschöpfungsprozessen unserer Zeit. Die rasch zunehmende Komplexität stellt Organisationen vor massiv gesteigerte Kooperationsanforderungen. Daher gilt es, Kooperation heute wieder zu stärken und sie in grundlegend anderer Weise zu denken und zu gestalten. Ermutigend ist dabei, dass dieses Grundproblem von vielen Führungskräften, Beratern und Organisationen bereits erkannt und in kreativer Weise angegangen wird.



## Literatur

- **Deutsch, M. (2000).** Cooperation and competition; in: Deutsch, M. & Coleman, P.T. (Hrsg.): The handbook of conflict resolution: theory and practice. Jossey-Bas Publishers.
- **Hansen, M. T. (2009).** Collaboration: how leaders avoid the traps, create unity, and reap big results. Harvard Business Press.
- **Harari, Y. N. (2014).** Sapiens: A brief history of humankind. Random House.
- **Nicolai, A. (2020).** Aufbruch in das Ungewisse. Die Logik des iterativen Innovierens als zeitloser Kern agiler Innovationsansätze. OrganisationsEntwicklung, Heft 4/2016, 46–51.
- **Ries, E. (2011).** The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Kindle Edition. In: Penguin Books Limited.
- **Rüegg-Stürm, J., Schedler, K. & Schumacher, T. (2015).** Multirationales Management: fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. OrganisationsEntwicklung, Heft 2/2015, 4–11.
- **Scharmer, C. O. (2007).** Theory U: Leading from the emerging future. A Social Technology of Freedom (working title).
- **Sennett, R. (2012).** Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Random House.





Oliver Haas und Arjan Kozica

# „So machen wir das hier – Macht und Führung in Organisationen“

---

Führungskräfte sind stets mit dem Phänomen Macht konfrontiert, sind sich dessen aber nicht immer ausreichend bewusst. Mit Macht reflektiert umzugehen, ist allerdings hochrelevant – denn Organisationen im Kontext von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work zu transformieren, verändert Machtdynamiken. Der vorliegende Text führt in den Zusammenhang von Führung und Macht ein und ermöglicht Führungskräften, das Phänomen Macht handlungsorientiert zu reflektieren.

**D**ie Liz Mohn Center gGmbH hat sich mit einem im Führungskontext stets vorhanden, aber selten explizit reflektierten und nicht selten tabuisierten Thema beschäftigt: dem Thema „Macht“. Im Fokus stehen dabei das Verständnis von Macht in Führungszusammenhängen sowie die Veränderungen von Macht, die sich durch die Trends hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit im Kontext New Work und Agilität und der Transformation in die digitale und nachhaltige Wirtschaft ergeben. Da wir einen reflektierten Umgang mit Macht für die Weiterentwicklung zukunftsfähiger Führung im Unternehmen als relevant ansehen, zeigen wir Möglichkeiten auf, wie Führungskräfte „Macht“ reflektieren können.

### Führungskräfte sind unweigerlich mit dem sozialen Phänomen „Macht“ konfrontiert.

Fragt man sich, was der Mehrwert von Führung ist, so kommen unterschiedliche Antworten in Betracht (jeder Leser mag kurz innehalten und seine Antwort notieren). Ein typischer Zugang: Versteht man Führen als die Gestaltung von sozialen Situationen, um tragfähige Entscheidungen zur Zukunftssicherung zu ermöglichen, dann ist es die Aufgabe von Führungskräften, Entscheidungen zu treffen oder diese zumindest maßgeblich zu beeinflussen. Sie geben strategische Orientierung und sorgen bei ihren Mitarbeitenden für ein Umfeld, in dem diese wirksam werden können. Man könnte also sagen, Führungskräfte bringen etwas in Bewegung, was sich sonst nicht bewegen würde – zumindest nicht in die gewünschte Richtung. Führungskräfte haben damit Einfluss, sie haben *Macht*.

Über Macht wird in Führungskreisen allerdings ungern gesprochen. Jeffrey Pfeffer (2022), einer der populärsten Theoretiker zu Macht in Organisationen, stellt fest: Anfangs leugnen Führungskräfte regelmäßig ihre Macht und ihre Machtstrategien, wenn sie sich in seinen Seminaren explizit mit dem Phänomen „Macht“ beschäftigen. Macht sei nicht das, was sie ausüben, und Macht einzusetzen sei auch irgendwie anrühlich.

Ein Grund dafür mag sein, dass Macht – insbesondere im deutschsprachigen Raum – vielfach erst einmal negative Bilder evoziert: Machtmissbrauch und -ergreifung, Machtversessenheit, Ohnmacht und alles, was noch dazugehört, z. B. Egoismus, Narzissmus, Demütigung. Medizinisch ist das erlebte Gefühl der Ohnmacht eine kurz anhaltende Bewusstseinsstörung, die durch einen vorübergehenden Sauerstoffmangel im Gehirn ausgelöst wird. Psychologisch löst Ohnmacht in uns das Gefühl der Hilflosigkeit aufgrund mangelnder Einflussmöglichkeiten aus. Hält dieser Zustand an, so kann dieses Gefühl in Angst, Wut, Frustration oder Resignation umkippen. Die Folgen daraus können u. a. das extreme Bedürfnis nach Kontrolle, aber auch die Entwicklung von Allmachtsfantasien sein. Nach Erich Fromm (1937/1989) neigt der „bürgerliche Mensch“ dazu, Ohnmachtsgefühle durch Machtausübung über Schwächere oder durch Ergreifen eines Berufes mit einer Machtposition zu kompensieren.

Dabei ist Macht per se weder gut noch schlecht, sondern in erster Linie Ausdruck vitaler Gestaltungsinteressen sowie der Lebendigkeit in Organisationen. Praktisch erleben Führungskräfte dann auch, wie sie sich im Spiel der Macht mal durchsetzen und mal den Kürzeren ziehen. Wie sie selbst Einfluss ausüben und wie es andere tun. Sie merken: dem Phänomen Macht können gerade sie als Führungskräfte nicht entkommen. Das ist insofern nicht verwunderlich, wenn man der Überlegung folgt, dass Führung ein *soziales Unterfangen* ist. Führungseinfluss entfaltet sich zwischen Führendem und Geführten und es ist damit originär ein soziales Konzept. Und Macht, so der berühmte Philosoph Bertrand Russel (1992), sei *das* fundamentale Konzept in den Sozialwissenschaften.

---

#### ZWISCHENFAZIT

Da man Macht nicht ausweichen kann, sollte man einen klugen Spürsinn für sie und einen bewussten Umgang mit ihr finden.

---

Macht ist ein wirkmächtiges Werkzeug. Wie bei einem Hammer hängt ihre Wirkung aber in erster Linie vom Gebrauch ab, d. h. erst dieser macht sie gut oder schlecht. Wird Macht jedoch tabuisiert, entfaltet sie ihre untergründige destruktive Wirkung. Entsprechend relevant ist es für Führungskräfte, sich mit dem Phänomen „Macht“ zu beschäftigen.

## Definitionen von Macht umfassen stets Einflussmöglichkeiten auf andere.

Worum aber geht es, wenn wir von „Macht“ sprechen? Die Liste an bekannten Wissenschaftlern, die sich mit Macht beschäftigt haben, ist lang: Niccoló Macchiavelli, Thomas Hobbes, Karl Marx, Antonio Gramsci, Talcott Parsons, Michel Foucault oder Pierre Bourdieu (Hearn 2012). Der Vielfalt der Zugänge entsprechend gibt es verschiedene Perspektiven auf Macht. Relevante Fragen sind dabei beispielsweise, ob man Macht ...

- hat, wenn man *etwas* tun kann (Power to) oder wenn man Macht *über jemanden* hat („power over“),
- grundsätzlich als *asymmetrisch* ansieht oder etwas, dass auch *im Gleichgewicht* sein kann („asymmetrical“ versus „balanced power“),
- bei einzelnen *Akteuren* (wie der einzelnen Führungskraft) verortet oder in *sozialen Strukturen*, wie bspw. Organisationen, Rollenvorstellungen von Mann und Frau oder sozialen Klassen wie Ober- und Unterschicht („power as structures“ versus „agents“),
- nur dann hat, wenn man sie ausübt oder sie als „auf Vorrat“ speichern kann („actual“ versus „potential power“) (Hearn 2012: 3–17).

Macht ist also im Kern ein Einflussprozess im Sozialen, der auf Ressourcen beruht. Macht hat man damit, wenn man über etwas verfügt, das andere wertschätzen oder haben wollen.

Etymologisch basiert der Begriff „Macht“ auf dem germanischen Verb *mögen* im Sinne von etwas zu *vermögen*. Machtbewusstes Handeln hat daher weniger mit „Machen“ als mit „Können“ zu tun. Macht zu haben bedeutet in diesem Sinne, über das Vermögen zum Handeln zu verfügen. Folglich ist Machtkompetenz ein Teilaspekt von Sozialkompetenz.

Für den vorliegenden Beitrag möchten wir die Überlegungen aufgreifen, die sich über die Zeit hinweg als der Kern von „Macht“ herausgestellt haben. Diesen bringen Julie Battilana und Tiziana Casciaro (2021: 202) wie folgt auf den Punkt:

*„Power always concern the ability of an individual or a group of individuals to affect, or influence, something, someone, or multiple people, be it through persuasion or coercion. This ability derives from control over access to valued resources.“*

Macht ist also im Kern ein Einflussprozess im Sozialen, der auf Ressourcen beruht. Macht hat man damit, wenn man über etwas verfügt, das andere wertschätzen oder haben wollen. Wie beispielsweise bestimmtes Wissen, Finanzen (Budgets, Vergütung), Zugang zu materiellen Dingen (repräsentative Besprechungsräume, Material), zu Netzwerken, die Fähigkeit, Koalitionen zu bilden, aber auch Ansehen (sich im Glanze sonnen, sich relevant fühlen in der Nähe von jemandem), Wertschätzung vermittelt bekommen oder Zugehörigkeit (Anderson und Brion 2014). Die Macht über jemanden wird dabei umso größer, je weniger sich dieser die Ressource woanders holen kann („uniqueness“) und je ungleicher das Verhältnis ist (der andere kann ja auch über Ressourcen verfügen, die man selber wertschätzt).

So definiert werden drei Sichtweisen von Macht deutlich und allzu simple „Missverständnisse von Macht“ (Battilana und Casciaro 2021) vermieden:

1. Macht basiert nicht auf den Ressourcen an sich – also weder auf Dingen wie Geld noch auf überlegenen Persönlichkeitseigenschaften oder Expertenwissen. Macht ist vielmehr genuin etwas, das in Beziehungen stattfindet.
2. Macht ist stets an Beziehungsdynamiken gebunden – sie lässt sich nicht aus einer Position im sozialen Gefüge alleine ableiten. Allein zu wissen, dass jemand der CEO oder Präsident ist, sagt über seine Macht recht wenig aus.
3. Macht ist per se weder gut noch schlecht, sondern ein Grundtatbestand des Sozialen.

Versucht man mit diesem Verständnis nun das Verhältnis von Führung und Macht zu bestimmen, kommen folgende Fragen auf: Sind Führung und Macht nicht praktisch das Gleiche? Wenn ich durch mein Führungshandeln „Macht“ ausübe, kommen dann nicht beide Kategorien zusammen? Verhalten sich dann „Führung“ und „Macht“ tautologisch, so wie das „weiße Pferd“ zum „Schimmel“?

Um diese Frage zu diskutieren, lohnt sich ein Blick darauf, wie wir Führung verstehen können. Folgt man Alvesson, Blom und Sveningsson (2017), findet Führung demnach statt, wenn Führungskräfte ihre Follower beeinflussen mit Blick auf deren Identität, Wirklichkeitskonstruktionen, Motivationen. So führt eine Führungskraft, wenn sie den Mitarbeitenden den Sinn eines bestimmten Projekts vermittelt und den Geführten ihren Beitrag zu dessen Gelingen verdeutlicht. In der Führungsbeziehung haben Führungskräfte damit stets *Einfluss*, üben aber nicht immer *Macht* aus. Bei Macht handelt es sich um Einflussstrategien, die primär eben nicht auf Überzeugung, Wirklichkeitskonstruktionen oder Identitäten der Geführten zielen. Sondern darauf, Dinge auch *gegen* die Geführten (oder andere Führungskräfte im Unternehmen) umzusetzen. Beispielsweise, indem

Koalitionen und Allianzen geschmiedet oder Ressourcen wie Budgetverteilungen eingesetzt werden. Mats Alvesson und seine Koautoren (2017: 97) betonen dabei: „... *often power and management (and leadership) overlap but they should not be muddled: overlap is not sameness.*“

Demzufolge bringen Führungskräfte, die in Organisationen relevant sind, Dinge in Bewegung – und setzen auch Macht ein. Moralische Normen wie Fairness und Gerechtigkeit schließen dabei nicht grundsätzlich aus, sich bewusst machtorientiert, strategisch und taktisch klug zu verhalten. Letztlich kommt es dabei darauf an, *wie* man es macht (das deontologische Argument mit Blick auf das in sich gute Verhalten) und *wofür* man Macht einsetzt (das teleologische Argument mit Blick auf die guten Konsequenzen). Ein konstruktiver Umgang mit Macht ist demnach getragen von der eigenen Selbstverantwortung. Das Regulativ der Macht ist die Ethik und Moral.

Eine solche ethische Betrachtung immer „mitschwingen“ zu lassen, macht die Führungsaufgabe zwar nicht leichter – entlastet aber auch davon, die alltäglichen Auseinandersetzungen und Machtkämpfe per se zu verurteilen. Und hilft eben auch, Führungskräfte ihre Organisationen so sehen zu lassen, wie sie eben sind: als Orte, in denen unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen, die sich nicht alle auf wundersame Weise harmonisieren lassen. Die Organisation ist eine soziale Arena, in der sich ganz faktisch die verschiedenen Akteure wie Führungskräfte, Beschäftigte, Personalräte und Gleichstellungsbeauftragte politisch und machtorientiert verhalten (Mintzberg 1985) – und trotzdem dazu imstande sind, großartige kollektive Leistungen zu vollbringen.

Ein konstruktiver Umgang mit Macht ist demnach getragen von der eigenen Selbstverantwortung. Das Regulativ der Macht ist die Ethik und Moral.



## Die Transformationen von Organisationen und Führung verändert aktuell Machtkonstellationen

Es ist gerade der richtige Zeitpunkt, um (wieder) intensiver über Macht und seine Dynamiken im Kontext von Führung und Organisation nachzudenken. Und zwar aus zwei Gründen:

1. *Erstens* bewirkt die andauernde Transformation von Organisationen im Kontext von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Krisen, dass sich Machtkonstellationen auflösen und neu formieren. In immer komplexer werdenden und sich transformierenden Organisationen ist der bewusste Umgang mit Macht entsprechend alles andere als trivial.
2. *Zweitens*, Führung und Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen verändern sich in der Transformation selbst (Stichworte: Selbstorganisation, Agilität und New Work) – sind also selbst Gegenstand der Transformation (Objekt) und nicht nur Medium für diese. Der Zusammenhang von Macht und Führung verändert sich daher unmittelbar.

Wenn es demnach darum geht, tiefgreifende, transformatorische Veränderungen zu gestalten, ist es für Führungskräfte besonders relevant, ihren Spürsinn für Machtdynamiken in Organisationen zu entwickeln.



### Transformationsvorhaben verändern Machtkonstellationen in Organisationen:

Veränderungsvorhaben in Organisationen greifen in der Regel in bestehende Machtkonstellationen ein und verändern die Verteilung von Macht. Allein schon deswegen, weil sich Ressourcen (die ja eine Voraussetzung für Macht in sozialen Beziehungen sind) in Veränderungsprozessen verschieben.

Bilden sich Führungskräfte im Changemanagement weiter, diskutieren sie häufig, wie man mit „Widerstand“ in Veränderungsprozessen umgeht. Widerstand zeigt sich, wenn die Organisationsmitglieder offen oder verdeckt gegen den Change opponieren, beispielsweise indem sie zu relevanten Besprechungen nicht erscheinen, Vorhaben nicht umsetzen oder gegen den Change argumentieren. Das Verhalten, das als Widerstand bezeichnet wird, kann verschiedene Ursachen haben (wie bspw. Ängste und andere Emotionen, abweichende Vorstellung von der Richtung des Wandels, persönliche Aversionen zu den Vertretern des Changes). Widerstand bei Veränderungsvorhaben ist in erster Linie eine wichtige Informationsquelle und immer auch mit der Machtfrage verbunden: Wer schafft es am Ende, sich durchzusetzen? Wer kann im Changevorhaben seine Perspektiven und Interessen zur Geltung bringen? Und wie wird sich Macht nach dem Veränderungsprozess darstellen? Diese Fragen werden sich in Organisationen, die sich permanent an dynamische Umwelten anpassen, immer wieder stellen.

Wenn es demnach darum geht, tiefgreifende, transformatorische Veränderungen zu gestalten, ist es für Führungskräfte besonders relevant, ihren Spürsinn für Machtdynamiken in Organisationen zu entwickeln. Gerade bei Veränderungsarbeit wird meist sehr schnell deutlich, dass die vermeintlich „Mächtigen“ (Inhaberinnen, Geschäftsführung, Vorstände) nur die Vorderbühne, also den offiziell sichtbaren Teil der Machtmedaille abbilden. Lang in der Organisation tätige Mitarbeitende, Meinungsmultiplikatoren, Untergrundkämpfer oder der vermeintlich kooperative Betriebsrat sind mindestens genauso mächtige Akteure auf dem großen Spielfeld des Wandels, die es zu berücksichtigen gilt (Haas, North und Pakleppa 2022: 61–64).

### → Führung verändert sich:

Von Führungskräften wird heute mitarbeiterorientierte, dialogische, ja gar „dienende“ Führungsleistung erwartet. Dabei entstehen neue Rollen wie Coach, Mentor oder Begleiter. Was bedeutet das für die Macht von Führungskräften?

Falko von Ameln und Peter Heintel (2017: 121) argumentieren, dass Führung weiterhin als Rolle verstanden wird, die mit Macht ausgestattet ist. Oder, möchte man einwerfen, eben insbesondere als *Rolle* und viel weniger *Stelle* in der Organisation. Eine Rolle – verstanden als Schnittstelle von Person und Organisation – beinhaltet eine Vielzahl eigener, aber auch fremder Erwartungen an eine Funktion in einer Organisation. Nehmen wir hier die Funktion der Führungskraft, deren Rolle bspw. das Treffen von strategischen Entscheidungen, die Abnahme von Budgets oder die Bewertung von Arbeitsleistungen beinhaltet. Diese und noch weitere, nicht immer explizite Forderungen stellt die Organisation an die Rolle der Führungskraft mit der Erwartung, diesem Rollenbild zu dienen, d. h. sich in den Dienst der Rolle zu stellen. Dabei ist es nicht wichtig, ob der Rollenträger eine persönliche Präferenz oder Abneigung bezogen auf diese Erwartungen hat.

Bezogen auf Macht bedeutet dies, dass Führungsrollen mit Macht ausgestattet werden wollen, um wirksam zu werden und in ihrer Gesamtheit die Organisation mit Führungsleistung auszustatten. Allerdings verändert sich die Vorstellung von der Führungsrolle derzeit. Mit dem Aufkommen flacher, dezentraler Wertschöpfungsnetzwerke auf dynamischere Märkte wird die traditionelle Rollenmacht flüchtiger. Macht ist nicht mehr automatisch „oben“. Kunden, Spezialisten, Marktführer sind machtvolle Akteure, auch weil es über digitale Medien heute noch einfacher ist, Macht aufzubauen oder in kürzester Zeit zu zerstören. Transparenz macht Mächtige verletzlich: Täuschungsversuche in der Automobilindustrie, ein Lachen bei einer Flutkatastrophe oder ein flapsiger Spruch auf der Betriebsversammlung. Macht ist eine fragile und flüchtige Ressource, die nicht mehr in dunklen Hinterzimmern von wenigen untereinander ausgehandelt, sondern vor unser aller Augen immer wieder neu verhandelt wird.

Spürsinn für Machtdynamiken und sich ändernde Machtkonstellationen ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften.

Weil Macht nicht mehr automatisch „oben“ ist, wird ein gut ausgeprägter Spürsinn für nützliche Macht zur Kernkompetenz. Dabei sollte die erste Lektion sein, dass Rollenmacht immer nur geliehene Macht ist und denkbar wenig mit der Person dahinter zu hat. Martin Spilker und Heiko Roehl (2014) glauben daher, dass all diejenigen bei diesem Spiel schlechte Karten haben, die annehmen, dass sie beim Machtverleih selbst als Personen gemeint und als Menschen, nicht als temporär mit einer verantwortungsvollen Rolle Betraute mächtig sind. Der ehemals erfolgreiche Bundesliga-Spieler, die Pop-Sängerin aus den 80er-Jahren, der Bundesminister a. D., sie alle haben davon getrunken, von dem süßen Gift der Macht.

Zusammenfassend lässt der Blick auf die Veränderungen der Führungsrollen und auf die Transformationen in Organisationen erkennen, dass Machtzentren in Organisationen nicht statisch sind, sondern einer dauerhaften Dynamik unterliegen. Daher ist ein Spürsinn für Machtdynamiken und sich ändernde Machtkonstellationen eine zentrale Kompetenz von Führungskräften.

## Spürsinn für Machtdynamiken entwickeln und machtbewusst handeln

Vor dem Hintergrund, dass Macht zunehmend weniger qua Funktion verliehen wird und die Transformationen in Organisationen neue Machtdynamiken hervorrufen, sind ein Verstehen und ein bewusster Umgang der eigenen Machtressourcen und die verliehene Macht eine zentrale Notwendigkeit, um wirksam zu sein und zu bleiben. Ziel dabei ist es, machtbewusst zu handeln. Dabei sind zwei Dimensionen entscheidend für den Umgang mit Macht:

1. Wie liest das Individuum die Außenwelt (Entschlüsseln)?
2. Was sind seine handlungsbestimmenden Strategien und wie agiert das Individuum in seinem Führungshandeln (Inszenieren)?

Diese zwei Dimensionen entsprechen dem transaktionsanalytischen Lebensskriptkonzept. Das Lebensskript kann als ein unbewusster Lebensentwurf oder Lebensplan bezeichnet werden, der in der Kindheit erstellt wurde und im späteren Leben immer weiter ausgeformt und verstärkt wird, bis er ausgezahlt wird (Stewart und Joines 2015: 151 ff.) Das Lebensskript entsteht in der Kindheit eines Menschen. Dort entwickeln wir unser grundlegendes Weltbild. Man kann sagen, es ist das Fundament unseres späteren Erwachsenenlebens.

Mit Blick auf die Entwicklung eines bewussten Umgangs mit Macht, stellt sich daher die Frage: *Wie wird das eigene Umfeld bezüglich Machtdynamiken durch die „Skript-Brille“ entschlüsselt und welche Glaubenssätze, Annahmen und Verhaltensmuster leiten dabei das eigene Handeln?*

Aus den zwei Dimensionen (Entschlüsseln und Inszenieren) ergeben sich vier Verhaltensstile, mit denen sich machtbewusstes Handeln eingrenzen lässt (siehe Abbildung unten).



Modifiziert übernommen aus Baddeley und James 1987.

Ein *argloser Umgang* mit Macht zeichnet sich durch eine hohe Leistungsbereitschaft aus, bei der primär Experten- und Positionsmacht akzeptiert werden. Exemplarisch hierfür ist das Verhalten ausgewiesener Fachspezialisten in Organisationen, die Einflüsse, die keinen Bezug zu ihrem fachlichen Themengebiet haben, als ärgerlich erleben. Sie lehnen es ab, sich mit Machtdynamiken zu befassen, und sind damit durchaus auch als naiv im Umgang damit zu verstehen. Ihr Handeln basiert auf klaren Prinzipien und hohen ethischen Grundsätzen, wobei sie sich im Kern darauf verlassen, dass Autoritäten Gutes im Sinn haben und machtpolitische Intentionen ausblenden. Sie können daher auch als loyal charakterisiert werden, was sich auch daran zeigt, dass sie ihr Wissen offen teilen, um die Sache voranzubringen. Aufgrund ihrer ausnahmslosen Fokussierung auf Inhalte (das Was) übersehen sie die Prozessebene (das Wie).

Menschen mit einem *ungeschickten Zugang* zu Macht brüskieren andere durch ihr emotionales Verhalten und rufen dadurch unnötigen Widerstand hervor. Ein hohes Bedürfnis nach Anerkennung bei gleichzeitiger aggressiver Projektion lässt sie unbeholfen erscheinen. Sie agieren spontan emotional ohne geplante Handlungsstrategie und nehmen Widerstand und Kritik persönlich. Ihr Denken erfolgt in Entweder-oder-Szenarien und erlaubt es ihnen zudem, keine wirklich belastbaren Allianzen aufzubauen („Entweder bist Du für mich oder gegen mich“), sodass diese Menschen in Organisationen nicht selten isoliert sind.

Bei einem *cleveren Umgang* mit Macht werden Experten- und Positionsmacht nicht als Hindernis gesehen, eigene Ziele auch manipulativ durchzusetzen. Entsprechend kombinieren diese Personen ihre Leistungsbereitschaft für die Organisation mit selbstbezogenen Zielen. Sie sind charmante, gewiefte Strategen und Taktiker und spielen manipulative Spiele ausgehend von einem Verständnis der eigenen Überlegenheit. Im Kern geht es ihnen bei allem um einen persönlichen Gewinn, den sie aus Situationen ziehen, was sie dazu motiviert, Win-lose-Szenarien zu schaffen. Diese Szenarien schaffen sie jedoch mit Bedacht, denn sie haben ein gutes Gespür für die Schwächen des Gegners und vertuschen dabei die eigenen Schwächen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie strategisch motiviert und durchaus empathisch kommunizieren.

Machtkompetente, *weise* Menschen erwarten Widerstand als Resonanz auf ihr Handeln, nehmen diesen aber nicht persönlich, sondern entwickeln differenzierte Handlungsstrategien, um ihre Ziele zu verwirklichen. Sie hören zu, um zu verstehen, sind interessiert an Hintergründen anderer Standpunkte und Perspektiven sowie wertschätzend und emotional intelligent in der Kommunikation. Sie haben Interesse an Macht, um ihre Ziele und Vorstellungen durchzusetzen. Dabei reflektieren sie sich und lernen kontinuierlich aus Fehlern. Gegenüber der Organisation verhalten sie sich loyal, gehen starke und belastbare Allianzen mit anderen ein und sind an Win-win-Lösungen interessiert. Dabei agieren sie berechenbar, integer und außerhalb von Spieldynamik. Sie wollen gewinnen – aber nicht auf Kosten anderer. Daher nähern sie sich Lösungen prozesshaft durch Sowohl-als-auch-Szenarien, bei dem sie empathisch und gleichzeitig klar positioniert auftreten.

## Macht und Machtdynamiken gekonnt reflektieren

Führungskräfte, die sich des Phänomens Macht bewusst sind, werden handlungsfähiger. Es lohnt sich daher, sich mit Verhaltenshinweisen aus der Literatur zu beschäftigen, insbesondere wenn diese empirisch gut fundiert sind (wie beispielsweise diejenigen von Jeffrey Pfeffer oder Deborah Gruenfeld). Schematische Rezepte („Network Relentlessly!“, Jeffrey Pfeffer 2022) werden aber nur bedingt hilfreich sein, wenn die jeweilige Führungskraft Macht in ihrem Umfeld nicht erkennt und sich ihres eigenen Verhältnisses zu Macht nicht bewusst ist – und die Rezepte mit dem eigenen Verhältnis zur Macht in Beziehung setzen kann.

Entsprechend argumentieren wir, dass Führungskräfte davon profitieren, wenn sie über Macht reflektieren. Dabei ist die zentrale Frage, wie sie sich entsprechend der Typologie oben in der Achse „entschlüsseln“ von politisch unbewusst zu politisch bewusst bewegen. Wir schlagen vor, in der Reflexion den Kreisen *distanzierte Beobachtungen, die eigene Beziehungen und das Führungsverhalten* sowie der *Ich-Perspektive* zu folgen. Die Reflexion kann an jeder dieser Dimensionen ansetzen und die verschiedenen Dimensionen sind vernetzt zu denken:

### → Reflexion von Macht (1) – die distanzierten Beobachtungen

Um etwas über Macht und ihre Dynamiken zu lernen, kann es äußerst erhellend sein, das eigene Umfeld bewusst zu beobachten. Besprechungen und Workshops können ein wunderbares Laboratorium bieten, um Macht zu beobachten. Leitende Fragen könnten sein:

- Wer unterbricht in der Sitzung häufiger? Mit welchem Ergebnis?
- Welche Sprachspiele und Begriffe werden verwendet?
- Wer ist derjenige mit dem (vermutlich) größten Einfluss? Wie verhält sich diese Person konkret? Was macht sie, was unterlässt sie? Über welche Ressourcen verfügt diese Person, die andere wertschätzen?
- Wie balanciert sind die Machtdynamiken im Raum?
- Wer geht mit wem in eine Allianz? Woran erkennt man das? Wie wirkt sich die Allianzbildung konkret aus? Was sind die Ressourcen, auf denen Allianzen basieren
- ...

Die Beobachtungen sind freilich nicht auf Besprechungssituationen limitiert, dort aber besonders gut anwendbar. Ziel der Übung ist es, das eigene Umfeld mit Blick auf Macht und deren Dynamiken differenziert beschreiben zu können. Sich selbst braucht man an dieser Stelle (noch) nicht reinzudenken – alleine das distanzierte Beobachten ist eine herausfordernde, aber erkenntnisreiche Übung.

### → Reflexion von Macht (2) – die eigenen Beziehungen und das Führungsverhalten

Sich selbst in seinen Beziehungen zu reflektieren, stellt erhöhte Anforderungen, da nun die eigenen Verhaltensweisen mitgedacht werden. Im Kern geht es um die Frage, wie man sich mit Blick auf die eigene Macht und die der anderen verhält. Der Blick auf die Beziehungen ist besonders relevant, da es sich bei Macht um ein genuin soziales Konstrukt handelt, und diese somit stets in Beziehung relevant wird. Leitende Fragen könnten sein:

- Über welche Ressourcen, die andere wertschätzen, verfügt man?
- Welche Einflusstategie kann man an sich selbst beobachten?
- Wie ist das eigene Verhalten in Meetings und Besprechungen?
- Wie bahnt man selbst Koalitionen und Allianzen an?
- ...

Ziel der Übung ist es, sich selbst in Beziehungen zu beobachten und die eigenen Muster zu erkennen. Dabei geht es darum, Verhaltensweisen zu erkennen und Machtdynamiken, in denen man involviert ist, zu beschreiben. Da es nicht eben einfach ist, sich selbst in Beziehungen zu erkennen, insbesondere wenn es um das Thema Macht geht, fordert dies die Reflektierenden stark. Entsprechend kann eine professionelle Begleitung durch Coaching oder Reflexionsgruppen hilfreich sein.

### → Reflexion von Macht (3) – die Ich-Perspektive

Fokussiert man das eigene Selbst und das Thema Macht, dann blickt man über die beobachtbaren Verhaltensweisen in Beziehungen hinaus auf das eigene Ich und exploriert die eigenen Denkhaltungen, Glaubenssätze und Vorstellungen von Macht. Dies ist relevant, da unser Verhältnis zu Macht sich nicht nur im Verhalten zeigt, sondern auch in unseren Persönlichkeiten und den eigenen mentalen Konstrukten angelegt ist.

In der Regel wird Macht erst in Kombination mit Erfahrungen im fortgeschrittenen Lebensalter diskutiert. Die ersten Machterfahrungen macht der

Mensch jedoch in seiner frühen Kindheit. Eltern und Familie, Freunde und das schulische Umfeld haben eine über viele Jahre prägende Wirkung auf unsere Bilder von Macht. Wurde Macht biografisch als destruktiv, bspw. durch ein zutiefst autoritäres Verhältnis mit einem Elternteil oder verletzende Erfahrungen mit einem Lehrer, kann sich das auch im späteren Führungsverhalten zeigen. So kann ein entweder überfreundlicher Führungsstil mit dem Ziel der Vermeidung oder Verleumdung von Macht oder ein übertrieben harter Führungsstil als Zeichen von vermeintlicher Stärke und Autonomie motiviert sein. Auch in der Führungskräfteentwicklung wurde diese biografische und persönlichkeitsbezogene Perspektive im Umgang mit Macht in Abwendung von autoritären Führungsstilen häufig unterschlagen.

Entsprechend herausfordernd ist die Reflexion – dennoch können nachstehende Fragen relevante Hinweise auf den eigenen Umgang mit Macht liefern:

- Wann fühlt man sich selbst mächtig und wann ohnmächtig?
- Was macht der jeweilige Zustand mit einem?
- An welchen Ressourcenausstattungen liegen die Gefühle von Macht und Ohnmacht?
- Wann glaubt man, „mächtig“ auftreten zu müssen? Inwiefern ist das mit einer Rollenvorstellung verbunden?
- ...

Ziel ist es, durch die erhöhte Kenntnis der eigenen Verhaltensmuster, Emotionen und Gefühle dem Phänomen Macht angemessener zu begegnen. Dazu gehört auch, sich selbst in seinen eigenen Bedürfnissen anzuerkennen und diese in gesunden Beziehungen zur Geltung zu bringen. Und zwar auch in Beziehungen, in denen Macht eine relevante Dimension ist, wie bspw. in Führungsbeziehungen (ob als Führender oder Geführter).

## Zusammenfassende Überlegungen zu Macht und Führung

Führung und Macht haben eine enge Verbindung – Führung ist ohne Macht nicht denkbar, wenn man sie als etwas ansieht, das sich in sozialen Beziehungen (Führungskraft und Follower im Unternehmen) entfaltet. Führung allerdings ändert sich und damit ändern sich auch die Ressourcen, die Führungskräften potenziell zu Verfügung stehen. Wenn die zentralen Zukunftsaufgaben wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und der Umgang mit immer mehr Krisen sinnvoll adressiert werden, braucht es eine machtbewusste Führung.

### FAZIT

Der reflektierte Umgang mit Macht, Machtverschiebungen und Machtkonstellationen ist eine Führungskompetenz.

In diesem Sinne ist es wichtig, dass angehende und etablierte Führungskräfte das Phänomen Macht nicht leugnen und tabuisieren, sondern sich stattdessen diesem Phänomen stellen. Und dafür über Coaching, Trainings und andere Denkräume die Möglichkeit erhalten.



---

## Literaturverzeichnis

**Alvesson, Mats, Martin Blom und Stefan Sveningsson (2017).** Reflexive leadership. Organising in an imperfect world. Los Angeles: Sage.

**Anderson, Cameron, und Sebastien Brion (2014).** „Perspectives on Power in Organizations“. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (1) 1. 67–97. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259.

**Baddeley, Simon, und Kim James (1987).** „Owl, Fox, Donkey or Sheep: Political Skills for Managers“. Management Education & Development, (18) 1. 3–19. <https://doi.org/10.1177/135050768701800101>. [https://www.academia.edu/47187961/Owl\\_Fox\\_Donkey\\_or\\_Sheep\\_Political\\_Skills\\_for\\_Managers](https://www.academia.edu/47187961/Owl_Fox_Donkey_or_Sheep_Political_Skills_for_Managers) (Download: 17.3.2023)

**Battilana, Julie, und Tiziana Casciaro (2021).** Power, for All. How It Really Works and Why It's Everyone's Business. New York: Simon & Schuster. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6695350>. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=61134> (Download: 17.3.2023)

**Fromm, Erich (1937/1989):** Zum Gefühl der Ohnmacht, in: Fromm, Erich, Funk Rainer (Hrsg.), Erich Fromm-Gesamtausgabe, Band I, München S. 189–206.

**Haas, Oliver, Klaus North und Claus-Bernhard Pakleppa (2022).** „Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten“. 1. Auflage. München.

**Hearn, Jonathan (2012).** Theorizing power. vgl. Houndmills Basingstoke New York NY: Palgrave Macmillan.

**Mintzberg, Henry (1985).** „The Organisation als Political Arena“. Journal of Management Studies (22) 2. 133–154. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x.

**Pfeffer, Jeffrey (2022):** 7 Rules of Power, London: Swift Press

**Russell, Bertrand (1992).** Power. A new social analysis. London: Routledge.

**Keltner, Dacher (2016).** Das Macht-Paradox. Wie wir Einfluss gewinnen – oder verlieren. Frankfurt a. M.

**Spilker, Martin, und Heiko Roehl (2014).** „Macht macht nicht? Im Gegenteil“. Sidestep, Beiträge zu einer anderen Unternehmenskultur. Ausgabe Juni 2014. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

**Stewart, Ian, und Vann Joines (2015).** Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung. 12. Auflage der Taschenbuchausgabe (25. Gesamtauflage) (Herder Spektrum, 5523). Freiburg, Basel, Wien.

**Von Ameln, Falko, und Peter Heintel (2016).** Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart.

**Wimmer, Rudi (2016).** „Der Abschied vom Machtbegriff im Kontext von Organisationen. Ist Führung ohne Macht überhaupt denkbar?“. Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Hrsg. Falko von Ameln und Peter Heintel. Stuttgart. 121–126.

---

## ÜBER DAS LIZ MOHN CENTER

Das Liz Mohn Center wurde 2022 als Initiative der Bertelsmann Stiftung gegründet und führt das Engagement von Liz Mohn in einer eigenständigen Institution weiter. Das Liz Mohn Center verfolgt das Ziel, durch verschiedene Aktivitäten den globalen Wissenstransfer zu forcieren, um die Qualität von Entscheidungen der Führung in Politik, Wirtschaft und Kultur auf der Basis fundierter Erkenntnisse zu

verbessern, Führungskräfte dabei zu unterstützen, nachhaltig und verantwortungsvoll zu führen, Verständigung zwischen Nationen und Kulturen zu stärken und junge Talente aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen in der Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Das Liz Mohn Center ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Weitere Informationen:

[www.liz-mohn-center.de](http://www.liz-mohn-center.de)

---

## Impressum

© März 2023

Liz Mohn Center gGmbH

Liz Mohn Center gGmbH  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Verantwortlich:  
Matthias Meis  
[Matthias.Meis@liz-mohn-center.de](mailto:Matthias.Meis@liz-mohn-center.de)

Autoren:  
Oliver Haas und Arjan Kozica  
[haas.oliver@web.de](mailto:haas.oliver@web.de)  
[arjan.kozia@reutlingen-university.de](mailto:arjan.kozia@reutlingen-university.de)

Gestaltung:  
Ines Meyer, Gütersloh

Bildnachweis:  
Pixel-Shot – [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

St-ID: 1171

---



# Zwischen Agilität und Hierarchie

## Neue Formen der Steuerung in komplexen Organisationen

Katrin Glatzel, Verena Heinz und Hellmut Santer

*Die drei Autor\*innen zeigen anhand des Beispiels der Betriebskrankenkassen, welche Stärke aus der Bereitschaft entstehen kann, ungewohnte Wege des Organisierens zu gehen, die präzise auf die jeweiligen Handlungsbedarfe ausgerichtet sind. Soviel vorweg: Man muss Unternehmen nicht völlig neu erfinden oder gesamthaft jenseits klassischer Strukturen positionieren, um ihre Innovations- und Steuerungsfähigkeit zu verbessern.*



Dr. Katrin Glatzel

Partnerin osb international

**Kontakt:**  
katrin.glatzel@osb-i.com



Verena Heinz

Leiterin Strategische Unternehmenspolitik  
BKK Dachverband

**Kontakt:**  
verena.heinz@bkk-dv.de



Dr. Hellmut Santer

Vorstand und Partner osb international

**Kontakt:**  
hellmut.santer@osb-i.com

Wenn wir an die Anfänge der Übertragung agiler Frameworks auf klassische Organisationen und Unternehmen zurückdenken, wundern wir uns vielleicht über die damalige Euphorie. Etwas zu blauäugig erhoffte man sich von der Einführung neuer Mechaniken die rasche Überwindung der als hinderlich empfundenen, hierarchischen und von traditionellen Führungsansätzen geprägten Organisationsprinzipien. Man wollte näher am Kunden agieren, schneller werden, weniger abhängig von einzelnen Entscheidungsträger\*innen sein und die Verantwortung breiter verteilen, um die im Unternehmen vorhandenen Expertisen besser nützen zu können. Nach wenigen Jahren musste man sich allerdings die Grenzen der Übertragbarkeit agiler Prinzipien aus der Softwareentwicklung auf jede Art von Unternehmen eingestehen. Der Bedarf an besserer Antwortfähigkeit auf neue Herausforderungen, an Innovationsfähigkeit, Kundennähe, Entscheidungsgeschwindigkeit und flexibler strategischer Aufstellung aber ist geblieben. Der Druck auf die Innovationsfähigkeit von Produkten, Dienstleistungen und ganzen Geschäftsmodellen ist nach wie vor hoch und fordert die Unternehmen in ihrer organisationalen Kompetenz, Kooperationen quer über Fachbereiche, Hierarchieebenen und Organisationsgrenzen hinweg zu ermöglichen. Netzwerkförmige Zusammenarbeit und temporäre Teamarbeit jenseits formaler Linienverantwortlichkeiten wird

vielerorts als Gebot der Stunde gesehen. Ein Ansatz ist die Verheiratung der formalen klassischen Unternehmensstruktur mit anderen Formen der Kooperation, die flexibel angepasst werden können und jeweils dort Aktivitätsschwerpunkte setzen, wo gerade der größte Bedarf existiert. Dabei werden die vorhandenen rechtlichen und disziplinarischen Strukturen nicht aufgelöst, sondern bleiben weiter in Kraft, treten aber nur dann in den Vordergrund, wenn die anderen Kooperationsvereinbarungen nicht funktionieren.

Ein bemerkenswertes Beispiel dieser Herangehensweise stellt die in den Jahren 2021 bis 2022 entwickelte «Netzwerkstruktur 4.0» der im Dachverband organisierten deutschen Betriebskrankenkassen dar, die wir hier vorstellen.

### Case for Action

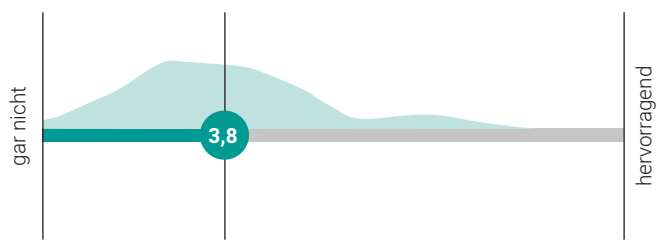
66 Betriebskrankenkassen sind mit Stand Januar 2023 im BKK Dachverband als eigene Kassenart organisiert. Sie sind unternehmerisch unabhängig und stehen untereinander ebenso im Wettbewerb wie mit Kassen anderer Kassenarten. Während andere Kassenarten in den letzten Jahrzehnten weitreichende Fusions- und Konzentrationsprozesse hinter sich gebracht haben, gibt es die Betriebskrankenkassen noch in großer Vielfalt. Manche haben ihren engen Bezug zum Trägerunternehmen gewahrt, andere haben diesen Bezug zugunsten regionaler Stärke getauscht und wieder andere agieren bundesweit und weitgehend ohne Unternehmensbezug. Es eint sie ihre betriebsbezogene Herkunft und historische Verbundenheit. Strategische Versuche, sich gemeinsam den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, hatte es bis dato allerdings nur in Ansätzen und so lange gegeben, wie sie mit eigenen unternehmerischen Entscheidungen kompatibel waren.

Wie so vieles änderte sich dies 2021 mit der Corona Pandemie. Damals gelangten die Betriebskrankenkassen zur selbstkritischen Erkenntnis, dass zwischen der Notwendigkeit zu grundlegenden Veränderungen im BKK System und der Bereitschaft für diese Veränderungen eine große Diskrepanz herrscht (vgl. Abbildung 1). Damit begann unter reger Beteiligung der Vorstände der Mitgliedskassen ein von *osb international* begleiteter systemischer Changeprozess. Bereits neu war der Ansatz, sich gemeinsam die Frage zu stellen, warum es einer Veränderung bedürfe. Da die Vielfalt der Betriebskrankenkassen an sich für die politischen Entscheidungsträger keinen Mehrwert darstellt, steht sie regelmäßig zur Disposition unter dem populistischen Motto «30 Krankenkassen reichen». Zentralistische Eingriffe in die Autonomie und Selbstverwaltung der gesetzlichen Krankenversicherung gab es ja bereits (s. a. die Auflösung der neun österreichischen Gebietskrankenkassen in eine gesamthafte «ÖGK»). Doch auch der Anpassungsdruck durch die digitale Transformation und die sich rasch ändernden Kundenerwartungen führten zur Einsicht, dass selbst die größten Betriebskrankenkassen alleine auf Dauer zu klein sind und Kräfte gebündelt werden müssten.

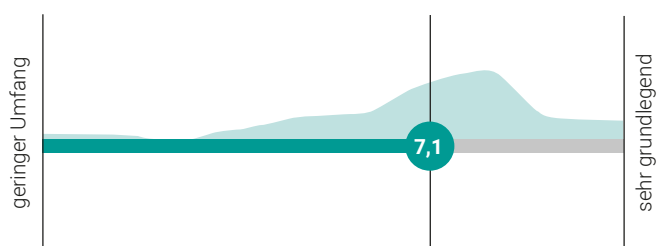
Abbildung 1

### Veränderungsbereitschaft zum Prozessbeginn

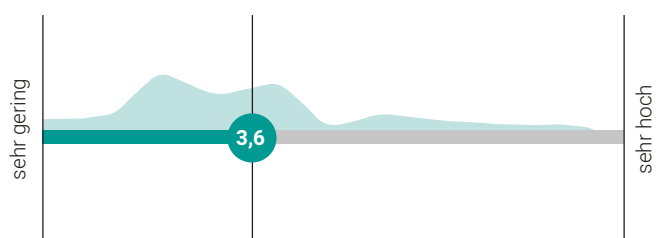
Wie gut ist das BKK System derzeit für grundlegende Entwicklungen gewappnet?



Wie grundlegend muss ein Veränderungsprozess im BKK System sein?



Wie schätze ich die Veränderungsbereitschaft des BKK Systems ein?



#### Franz Knieps, Vorstand des BKK Dachverbandes, zum Case for Action, Herbst 2020, virtueller Mitgliederworkshop

«Betriebskrankenkassen sind ein Mehrwert für unser Gesundheitswesen. Den müssen wir trotz Gegenwind der Politik erhalten, die sich wenig um Mehrwerte einzelner Kassenarten und Erhalt der Selbstverwaltung der GKV schert, sondern einzig um ihre eigene Zukunftssicherung. Daher der Appell an uns alle: Wir müssen uns verändern, sonst werden wir verändert. Die Gestaltung sollten wir selbst in die Hand nehmen.»

Ein «weiter so» wurde als nicht zukunftsfähig erkannt. Eine Abfrage bei der Mitgliederversammlung 2021 ergab: 64,4 Prozent der Vorstände wollte sich persönlich engagieren, 89,3 Prozent der Vorstände wollten die Veränderung gemeinsam mit anderen angehen.

Schnell wuchs die Erkenntnis, dass es nicht um eine radikale Organisationsreform gehen konnte oder sollte. Vielmehr sahen die Vorstände eine Chance, die Vorteile des bestehenden Miteinanders im Verbundnetzwerk herauszuarbeiten und zu heben. Gemeinsam mit der osb-i begab man sich auf den Weg einer «vorausschauenden Selbsterneuerung».

### Die Ausgangssituation

War gemeinschaftliche Strategiearbeit im BKK Dachverband bislang nicht zuletzt an organisatorischen Hürden gescheitert, so brachte der pandemiebedingte Zwang zur virtuellen Arbeit neue Dynamik in den Prozess.

Viele Vorstände wollten die Veränderung inhaltlich konkret angehen und bildeten Arbeitsgruppen zu sogenannten robusten Handlungsfeldern, beispielsweise zu Fragen der Digitalisierung. Praktisch wurde erprobt, was andere Vorstände zeitgleich in einem Zielbild erarbeiteten. Es entstand ein reger Austausch, in kleinen Gruppen wurde an Formulierungen gearbeitet. Ein Koordinationskreis fungierte als Klammer. Das Zurückspielen in größere Runden bot jedem eine Beteiligungsmöglichkeit.

Einfach war dieser Weg vor allem zu Anfang nicht. Schon die Sinnhaftigkeit einer gemeinsamen Vision für das BKK System wurde in Frage gestellt: Warum etwas gemeinschaftlich tun, was jeder Vorstand für seine Kasse schon längst getan hatte? Wie etwas finden, das nicht den 66 bereits bestehenden Visionen der Mitglieder konträr läuft? Sich von der unternehmerischen Sichtweise zu lösen und gesamtsystemisch zu denken, fiel verständlicherweise schwer. Es galt zu beschreiben, was die Betriebskrankenkassen außer der gemeinsamen Herkunft an Werten und Visionen eint (vgl. Abbildung 2).

Doch die größte Hürde kam mit der Suche nach einer Zielstruktur. Ein ungeliebter, konzertierter Fusionsprozess, wie er

**Abbildung 2**  
**Formulierung der Vision**

#### **VISION** **(BKK – Ihr Gesundheitspartner)**

**Wir sorgen für Gesundheit –  
Persönlich, individuell, digital und nachhaltig**

**Die Betriebskrankenkassen:** Mit Freude gemeinsam für die Gesunderhaltung und Erreichen hoher Lebensqualität! Wir verstehen unser Netzwerk von Betriebskrankenkassen als Basis und identitätsstützenden Rahmen, um die Stärken im Sinne unserer Kunden zu nutzen und miteinander lösungsorientiert zu arbeiten. Dadurch überzeugen wir Kunden aktiv von unseren Mehrwerten. Die wichtigste Grundlage hierfür sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Unsere Kunden:** Wir versorgen unsere Kunden nach deren individuellen Bedürfnissen und auf deren Lebensphasen angepasst mit ganzheitlichen, kreativ neuen, maßgeschneiderten Versicherungs-, Präventions- und Versorgungsangeboten. Im privaten, wie im beruflichen Umfeld. Wir sind nah, persönlich und einfühlsam für Versicherte und Unternehmen. Wir stehen sicher und verlässlich an ihrer Seite.

**Versorgung:** Wir wollen die Versorgung proaktiv weiterentwickeln, um kundenorientiert die bestmögliche Gesundheitsversorgung zu bieten und innovative Lösungen voranzutreiben. *Die wichtigste Ressource für die Gesundheit ist der Mensch.* Mit diesem Verständnis nutzen wir Technologie und gestalten Versorgung.

**Nachhaltigkeit:** Wir arbeiten ressourcenschonend, weitsichtig und nachhaltig im Sinne unserer Mitarbeiter und Kunden.

**Wettbewerb:** Wir verstehen Wettbewerb als Treiber unseres Innovationsmanagements, gestalten überzeugt kooperativ im Netzwerk und arbeiten mit Partnern zusammen, damit überregional und auch lokal, schnelle, kundenorientierte Gesundheitsversorgung verfügbar ist. Dabei setzen wir Trends durch unsere kundenorientierte Haltung, sind Lösungsfinder und angesehener Player im Gesundheitssystem.

#### **Dr. Gertrud Prinzing, Vorstandin Bosch BKK**

«Wir, die Bosch BKK, können uns weder in der Breite noch in der Tiefe mit allen für uns relevanten Zukunftsthemen befassen und für unsere Versicherten und möglichst für die GKV nachhaltige Verbesserungen erzielen. Das geht allen anderen BKKn auch so und ist nicht nur BKK-spezifisch. Daher ist es nicht nur sinnvoll, sondern notwendig, dass wir bei systemrelevanten Handlungsfeldern und Herausforderungen die Kräfte bündeln und systemisch

handeln. Das ist eine Veränderung für das BKK System und damit für jeden Stakeholder im System; also auch für uns. Zusammenarbeit in der Netzwerkstruktur erfordert Vertrauen, Verbindlichkeit und Konsequenz. Durch das arbeitsteilige und agile Vorgehen in der Netzwerkstruktur haben wir Erfolge erzielt, die wir alleine nicht hätten erreichen können und die uns als BKK System deutlich gestärkt haben.»

**Abbildung 3**  
Vorgehen im Transformationsprozess



von vielen verlangt und von politischer Seite wohl erwartet wurde, schien von Beginn an als Ergebnis festzustehen. Misstrauen zwischen den Blöcken (kleine vs. große Kassen, bundesweit geöffnete vs. betriebsbezogene Kassen) musste ausgeräumt werden. Erst die Abkehr von einem strategischen Fusions- und Organisationsweg brachte Bewegung in den Prozess. Zusammenarbeit war im BKK-System zwar nichts Neues, die systemischen Potenziale hierfür waren aber nie wirklich mobilisiert worden. Kooperationen hatte man lediglich auf Grundlage unternehmerischer Entscheidungen aus dem Blickwinkel der jeweiligen Kasse gepflegt. Aus systemischer Perspektive wurden daher erstmals Grundannahmen, sogenannte Designkriterien, für eine zukünftige Netzwerkstruktur erstellt und breit konsentiert.

### «Erst die Abkehr von einem strategischen Fusions- und Organisationsweg brachte Bewegung in den Prozess.»

Mit diesem Ziel vor Augen übernahm eine kleine Projektgruppe für drei Monate die weitere Ausarbeitung. Im Koordinationskreis wurden die wachsenden Erkenntnisse regelmäßig reflektiert (vgl. Abbildung 3).

Die Projektgruppe bediente sich agiler Arbeitsweisen und stellte das Learning vor die Ausarbeitung: Kleine Teams analysierten Kooperationen der Vergangenheit, interviewten Vorstände, die sich bisher nicht beteiligt hatten und kamen mit vergleichbar strukturierten Unternehmen ins Gespräch. Daraus wurden wichtige Erkenntnisse für eine zukünftige Netzwerkstruktur gewonnen.

Im September 2021 stellte die Projektgruppe allen Vorständen in einem ersten Mitgliederworkshop in Präsenz strukturelle Ansätze und Eckpunkte zur Weiterentwicklung vor: Kollaboration in einer neuen Netzwerkstruktur 4.0 brauche organisatorische Unterstützung, Engagement auf höchster Ebene, klare Rollen und Aufgabendefinitionen, finanzielle Spielräume, Kommunikation, Kriterien für Vorhaben mit Zielerarbeitung, Bedarfserkundung und permanente Reflexion. Visualisiert wurde der damalige Arbeitsstand anhand eines Wimmelbildes (vgl. Abbildung 4).

In den folgenden Wochen arbeitete ein erweiterter Personenkreis in diversen Sprints und mit sportlichem Tempo arbeitsteilig die Netzwerkstruktur 4.0 aus, die im November 2021, ein Jahr nach Beginn des Prozesses, von den Mitgliedern des BKK Dachverbandes einstimmig beschlossen wurde.

### Das Ergebnis

Seit Januar 2022 kollaboriert das BKK System in neuer Qualität in der Netzwerkstruktur 4.0 mit neuen Designelementen. Mit großem Vertrauensvorschuss wurde ein «Netzwerk-Board», bestehend aus sieben Kassenvorständen, einem Landesverbandsvorstand und einer Vertretung des Vorstands des Dachverbandes ernannt. Mit Unterstützung des im Aufbau befindlichen «Netzwerkbüros» übernahmen die Boardmitglieder die Treiberrolle, koordinierende Rolle, transparenzschaffende Rolle und sich weiterentwickelnde Rolle.

In der ersten Phase stand die inhaltliche Konkretisierung von Themen, Initiativen und Projektideen für die Netzwerkstruktur 4.0 im Mittelpunkt. Es wurden zentrale Kriterien und Ziele formuliert.

Abbildung 4

Wimmelbild zur Unterstützung der Kommunikation



### Die Netzwerkstruktur 4.0 soll das BKK System stärken und die Gestaltungskraft für die Zukunft verbessern

- **Unter Stärkung des BKK Systems wird u. a. die Fähigkeit verstanden**
  - marktrelevante Ergebnisse zu erzielen
  - die BKK-Positionierung am Markt auszubauen
  - Effizienz, Agilität und Resilienz systemisch zu heben
- **Initiativen und Projekte, die über das Netzwerk-Board priorisiert und gesteuert werden, unterstützen immer strategische, systemrelevante Ziele:**
  - nachhaltige Verstärkung der Kundenzentrierung
  - nachhaltiges Handeln im Interesse unserer Kunden
  - Verstärkung unserer Wirkung im Markt als Treiber, Gestalter und Teilnehmer
  - Kollaboration im Gesamtsystem als zentraler Baustein

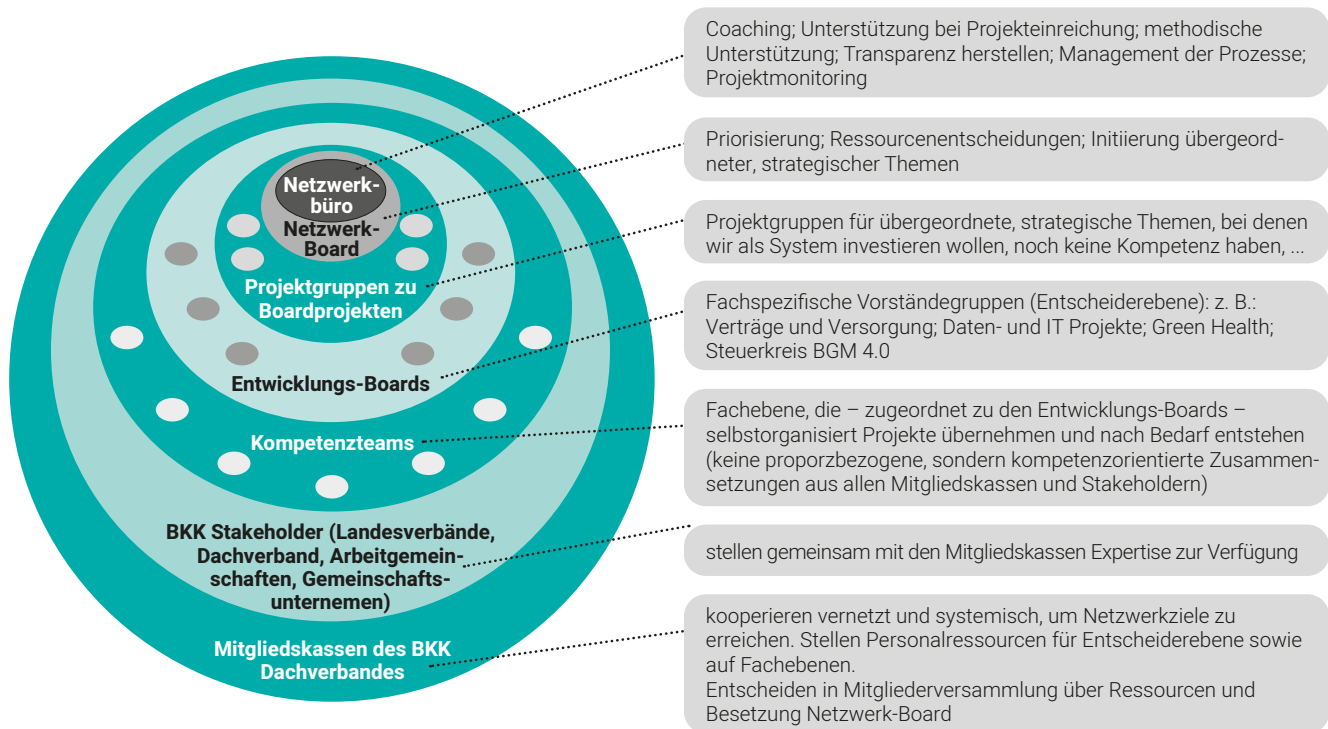
Daneben brauchte es eine Verständnisschärfung und Grundstrukturierungen der im Netzwerk aktiven Initiativen, die sich aus den robusten Handlungsfeldern entwickelt hatten. In neuen Themenfeldern wurden Kompetenzen, Ideen und Projekte gebündelt. Diese Aktivitäten unter einer gemeinsame Klammer zu strukturieren, dabei Funktionen und Rollen zu klären, ohne den Elan zu bremsen, war besonders herausfordernd.

Entstanden ist die Visualisierung von konzentrischen Kreisen (vgl. Abbildung 5). Ermöglicht wurde die rasche Umsetzung nicht zuletzt durch ein der Netzwerkstruktur zur Verfügung gestelltes Sonderbudget. Um die Mitarbeitenden der einzelnen Betriebskrankenkassen mit ihren unverzichtbaren Kompetenzen von der Netzwerkstruktur zu überzeugen und ins Boot zu holen, setzte man auf intensive Kommunikation und neue digitale Veranstaltungsformate.

Für alle diese Aktivitäten fungierte das Netzwerkbüro als Coaching- und Koordinierungsinstanz. Es füllte ein in der Lernphase identifiziertes Vakuum und ersparte den Akteuren das lange Suchen nach Zuständigkeiten und Ansprechpartner\*innen in der neuen Netzwerkstruktur.

Abbildung 5

## Die Arbeitsstruktur im Netzwerk



### Die Umsetzung

Nach einem Jahr Arbeiten in der neuen Netzwerkstruktur 4.0 fällt die erste Bilanz positiv aus: Wichtige Themen werden in neuen Arbeitsweisen vorangetrieben, der Elan und die Begeisterung sind aufrecht.

Etwa 300 Beteiligte aus 43 Mitgliedskassen, Landesverbänden, Dachverband und Dienstleisterunternehmen sind derzeit im Netzwerk auf verschiedenen Ebenen und inhaltlich breit gefächert unterwegs.

#### Jürgen Matkovic, Vorstand WMF BKK

«Die Netzwerkstruktur 4.0 ist für mich DIE BKK-Kooperationsplattform, die perspektivisch unverzichtbar ist, um die Wettbewerbsfähigkeit (insbesondere) der kleineren/mittleren Betriebskrankenkasse zu sichern und möglichst weiter auszubauen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebskrankenkasse zu Zukunftsthemen hat bereits zu Ergebnissen geführt, die für jede einzelne Betriebskrankenkasse in dieser Qualität und im Themenumfang kaum realisierbar wären.»

Profilieren konnte sich das BKK-System bereits in Fragen von «Green Health», einem idealen Feld für die Erprobung kollaborativer Arbeitsweisen. Während man in der Vergangenheit für ein gemeinsames Vorgehen nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner gesucht hätte, werden nun Wissen und Ideen geteilt und getauscht.

Um den Mehrwert der Kollaboration gegenüber hierarchisierten Organisationsformen weiter zu heben, muss das Netzwerk noch stärker in die Breite und Tiefe der Organisationen getragen werden. Es braucht dafür die Bereitschaft, auf allen Ebenen neue Arbeitsweisen und -formen zu erproben. Kollaboration erfordert immer Zielorientiertheit. Selbstorganisiertheit, als Grundprinzip der Netzwerkarbeit, braucht ein gemeinschaftliches Mindset aller Akteure. Dieses zu entwickeln, zu verankern und immer wieder anzupassen, wird eine elementare Aufgabe der Zukunft sein.

### Das methodische Handwerk der Organisationsdesignentwicklung

**Aufbruch im BKK-System.** Der externen Begleitung war von Beginn an klar, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit ein explizit auf den Organisationstypus «Verbundnetzwerk» (vgl. hierzu Glatzel, 2012 und 2019) zugeschnittenes Vorgehen benötigt.

Das BKK-System basiert auf unternehmerischer Eigeninitiative der Kassenvorstände, Selbständigkeit der Akteure und demokratieähnlichen, stufenförmig aufgebauten Entscheidungsstrukturen, welche durch den Dachverband moderiert werden. Zunächst wurde ein erstes Narrativ für den so bezeichneten «Aufbruch» entworfen. Der Spannungsbogen beschreibt sowohl die Notwendigkeit des «weg von» – warum können wir nicht so weitermachen wie bisher, als auch die Richtung des «hin zu» – wie sieht eine attraktive Zukunft für das BKK-System aus.

**Ein starkes Narrativ** muss durch die beteiligten Akteure immer wieder mit Aufmerksamkeit versehen, vorbereitet, diskutiert und an den relevanten Stellen des Prozesses explizit eingesetzt werden, wie zum Beispiel durch die wiederkehrende Nutzung des so entstandenen «Wimmelbildes». Wichtig sind prägnante Statements der Mitglieder der Projektgruppe in den entscheidenden Synchronisierungssituationen, aber auch ein Set an Begrifflichkeiten, die rund um den «Aufbruch» und die Arbeit an der «Netzwerkstruktur 4.0» entworfen wurden.

Von Beginn an war klar, dass der anstehende Prozess nicht als «Strategieentwicklung» daherkommen dürfe, da dieser Begriff aus «historischen» Gründen «verbrannt» war. Deshalb wurde konsequent eine **Transformations-Logik** genutzt, welche den erforderlichen identitätsbildenden Kern in Form von Vision, Purpose und Werten en passant entstehen lässt.

Verbundnetzwerke ticken ganz anders als klassische, eher top-down orientierte Organisationen. Sie liefern spannende Einblicke in die Funktionsweise von zunehmend netzwerkförmigen Organisationen, die als Teil eines übergeordneten Ecosystems (hier: das Gesundheitswesen) agieren. Sie sind Beispiel für das zunehmend zu beobachtende Verblässen von Hierarchie in Organisationen und Gesellschaft. Verbundnetzwerke sind damit per se komplex (vgl. Snowden, 2020). Sie wissen um die eigene Komplexität, was es in dem gemeinsamen Prozess ungemein erleichtert hat, sich auf ein iteratives Vorgehen und ein kollaboratives Mindset als Grundhaltung für den Aufbruch zu verständigen (vgl. Glatzel & Lieckweg, 2022, 129).

Seit zwei Jahren wird intensiv auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig gearbeitet, was großes Vertrauen in die parallel arbeitenden Initiativen, Handlungsfelder und Teams voraussetzt. Während die Projektgruppe in verteilten Rollen die neue Kooperationsstruktur erarbeitet, Erfahrungen auswertet und Ideen entwickelt, treiben andere Vorständ\*innen und Kolleg\*innen so genannte robuste Handlungsfelder (vgl. Glatzel & Santer, 2022) und ergänzende Projekte voran, die für die Zukunftsfähigkeit des Systems unabdingbar sind. Der Prozess macht sich die Komplexität der eigenen Organisation im Sinne eines **Einlassens auf die Komplexität** zu Eigen. Man verzichtet darauf, alles bis ins Letzte zu planen und fertig zu stellen, sondern rechnet immer mit dem Überraschenden, das man durch Kommunikation integriert und aussteuert (vgl. Schumacher & Schmid, 2022, 15f). Die großen virtuellen Synchronisierungsanlässe werden dabei

von allen Beteiligten genutzt, um gestärkt durch ein breites Feedback die eigenen Themen weiter voranzutreiben. Auf diese Weise entsteht in enger, nur in der digitalen Zusammenarbeit möglicher, Taktung ein Sog, welcher den Aufbruch vorantreibt.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Aufbruch-Prozesses ist das Lernen – von anderen Organisationen und aus eigenen Erfahrungen. Das Format, das hierfür gewählt wird, sind **Learning Journeys**. In internen wie externen Interview- und Gruppenformaten werden dabei Erfahrungen zu erfolgreichen wie gescheiterten Kooperationen ausgetauscht. Die Journeys finden kompakt digital und zeitgleich statt und werden anschließend systematisch ausgewertet.

## «Selbstorganisiertheit, als Grundprinzip der Netzwerkarbeit, braucht ein gemeinschaftliches Mindset.»

Spätestens zu diesem Zeitpunkt im Prozess haben die Beteiligten erste Lösungen vor Augen, wie die künftige Organisation aussieht, was sie ermöglichen und können sollte. Doch statt nun direkt in die Formulierung des neuen Organisationsdesigns einzusteigen, lässt man sich auf den aus Sicht der externen Begleitung so wichtigen «Umweg» der Formulierung von **Designkriterien** ein (vgl. Nagel, 2017, 124ff). Diese Kriterien, an denen sich die künftige Organisation messen lassen soll, zielen nicht auf schnelle Lösungen sondern auf ein Denken in Optionen. Auf diese Weise wird die formale Entscheidung über die Netzwerkstruktur 4.0 im Rahmen der Mitgliederversammlung im Herbst 2021 fast zu einer (immer noch mit Spannung versehenen) Formsache.

Dem Kernteam, bestehend aus der externen Beratung und der internen Projektleitung, war von Tag 1 an klar, dass es sich bei diesem Prozess um eine explizite Kulturentwicklung handelt. Wenn es nicht gelänge, eine neue Kultur des Vertrauens, der Transparenz und der Kooperation zu entwickeln, wäre das Vor-

### Dr. Gertrud Demmler, Vorstandin SBK

Verstehen, dass der Beitrag aller zu einer besseren Lösung führt. Und nicht: Wer weiß mehr, bzw. wer hat sich am Ende durchgesetzt? Das sind ja auch alte Begrifflichkeiten: «Durchsetzen», «Mehr Wissen». Es geht darum, es möglich zu machen, dass wir über Hindernisse sprechen, die im Zweifel nichts mit einer guten Lösung zu tun haben. Dafür braucht es Vertrauen. Vertrauen, Fragen stellen zu können... Es funktioniert nur, wenn wir gemeinsam vertrauensvoll sprechen».

(Gertrud Demmler, Vorstandin SBK, in Glatzel & Lieckweg, 2022:129)

## Zusammenfassung der Interventions-Methodik in neun Aspekten:

1. Starkes Narrativ
2. Logik von Aufbruch und Transformation
3. Iteratives Vorgehen und Einlassen auf Komplexität
4. Vielfältige Learning-Journeys
5. Designkriterien für die künftige Organisation
6. Kulturentwicklung als impliziter Hebel
7. Virtualität und Präsenz in einem ausdifferenzierten Mix
8. Führung durch Überzeugung
9. Enges und vertrauensvolles Zusammenspiel von interner Projektleitung und externer Beratung

haben «Aufbruch» gescheitert. Gleichzeitig durfte die notwendige **Kulturentwicklung als** solche nicht zu sehr im Vordergrund stehen – sie war und ist **der implizite Hebel** dieses Projektes. Vertrauen wird in den verschiedenen (überwiegend digitalen) Interventionen gestärkt, Transparenz ist eine der zentralen Maximen des Projektes und eine Kultur der Kooperation wird dezidiert über eine Kultur der herrschenden Machtverhältnisse gesetzt.

Die Beteiligten des Prozesses sind sich einig, dass der Aufbruch erst möglich geworden war durch den Zwang zur virtuellen Zusammenarbeit und die Nutzung neuer virtueller Kollaborationsformate (z. B. Miro, Break-out-Sessions in Teams). Nicht mehr vorstellbar ist, dass die Kassen-Vorständ\*innen für ihre Abstimmungen zu Präsenz-Terminen durch die Republik reisen. Die wenigen verbleibenden Präsenz-Anlässe werden jedoch zu

## Selbstkritische Learnings aus dem Prozess:



**1. Lernkurve virtuelle Tools:** Die hohe Dezentralität des Kundensystems sowie die notwendig enge Taktung des Projektes hat die virtuelle Zusammenarbeit zum Schlüsselfaktor werden lassen. Am Beginn war die notwendige Lernkurve aller Beteiligten herausforderungsvoll und war nicht zu unterschätzen.

**2. Hinreichende Kommunikation und Einbindung:** An einigen Stellen verführte die intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit in den kleineren Gruppen dazu, die Kommunikationsanlässe im größeren Kontext zu vernachlässigen. Ohne die Investition in die Bemühungen, immer wieder die Gesamtheit des Netzwerkes kommunikativ zu erreichen, wären das Fundament der Transparenz und das Vertrauen gefährdet gewesen.

**3. Überzeugtheit Schlüsselspieler\*innen:** Im gesamten Aufbruchsvorhaben wurde sehr bald deutlich, dass die beste Architektur und Beratungsmethodik davon abhängig war, dass erstens der Hauptsponsor des Projektes voll hinter dem Thema stand, dass zweitens einige Schlüsselspieler\*innen mit voller Überzeugung und unglaublichem Arbeitseinsatz Verantwortung übernommen haben und es sich gleichzeitig zur Aufgabe gemacht haben, ihre Kolleg\*innen zu überzeugen, und dass drittens die interne Projektleitung ihre ganze Organisationserfahrung in die Kooperation mit der externen Beratung eingebracht hat.

**4. Kenntnis über den Organisationstyp:** In dem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die externe Beratung in besonderer Weise

gefordert war, sich inhaltlich tief mit dem besonderen Organisationstyp des BKK-Systems (Stichwort Verbundnetzwerk) zu beschäftigen und sich in der Beratung inhaltlich und methodisch darauf einzulassen.

**5. Enge Taktung der Steuerung:** Als extrem wichtig erwies sich zudem, in einer permanenten Spannung zum Projekt mit seinen vielen Dimensionen zu bleiben. Dies erforderte eine intensive wöchentliche Taktung der Abstimmung sowohl innerhalb des externen Beratungssystems als auch in der Steuerung mit der internen Projektleitung. Sobald hier Lücken entstanden, konnten feine Töne überhört oder unscheinbare Fäden nicht aufgegriffen werden, und schnell zu Irritationen führen, welche das notwendige Vertrauen gefährdeten.

**6. Kulturdimension in anschlussfähiger Form mit prozessieren:** Zum Thema Kulturentwicklung gab es an einigen Stellen kontroverse Diskussionen: Wie explizit sollte die erwünschte neue Kultur der Zusammenarbeit adressiert und explizit bearbeitet werden oder wie sehr konnte man sich auf die Setzung neuer Formen der Zusammenarbeit und ihrer konstruktiven Impulse und verändernden Wirkung verlassen? Aufgrund ambivalenter Erfahrungen mit Kulturreflexionen der Vergangenheit fiel die Entscheidung für die zweite Variante. In der laufenden Umsetzungsphase darf der sich ereignende Kulturwandel aber nicht unkommentiert und unbearbeitet bleiben, um die Qualität der Kooperation langfristig und in der Breite zu festigen.



extrem wichtigen Momenten der Begegnung, des persönlichen Austauschs, der Verbindung und des offenen Wortes, die niemand missen möchte. Sie werden zu Großgruppen-Veranstaltungen orchestriert, die Verständigung und Commitment erzeugen und auch diejenigen Kolleg\*innen ins Boot holen, die weiter weg sind vom Geschehen. Der Erfolg des Projektes liegt nicht zuletzt auch in der gekonnten **Verbindung virtueller Formate mit Präsenz-Anlässen**.

In netzwerkförmigen dezentralen Organisationen ist Führung nicht weniger wichtig, sie gewinnt sogar an Bedeutung, nimmt aber andere Formen an als in stark hierarchischen Formationen. Relativ schnell im Prozess kristallisierten sich Schlüsselspieler\*innen heraus, die den Prozess bis heute nicht nur mental unterstützen, sondern auch aktiv vorantreiben. Ihnen kommt eine zentrale Führungsrolle in der Netzwerkstruktur zu. Sie agieren als schlagkräftiges Team, das **kollaborative Führung** lebt (vgl. Glatzel & Lieckweg, 2022).

Wesentlicher Erfolgsfaktor für diesen Prozess war zweifellos das **vertrauensvolle und enge Zusammenspiel** zwischen der internen Projektleitung und der externen Begleitung.

### Ausblick

Das Beispiel der «Netzwerkstruktur 4.0» des BKK-Systems zeigt anhand einer sehr komplexen Organisation, welche Stärke aus der Bereitschaft entstehen kann, ungewohnte Wege des Organisierens zu gehen, die präzise auf die jeweiligen Handlungsbedarfe ausgerichtet sind. Man muss Unternehmen nicht völlig neu erfinden oder gesamthaft jenseits klassischer Strukturen positionieren, um ihre Innovations- und Steuerungsfähigkeit zu verbessern. Wichtig ist der Mut, sich anhand konkreter Designkriterien auszurichten und diese, aufbauend auf bisherigen Kernkompetenzen, kreativ in neue Prozesse und Gefäße zu gießen. An manchen Stellen ergänzen neue Prozesse das bisherige Arbeiten, an anderen Stellen ersetzen informelle Steuerungsstrukturen bisherige formale Strukturen, solange die damit verbundenen Absprachen funktionieren. An wieder anderen Stellen werden völlig neue Kooperationsformen etabliert, welche die Zukunftsfähigkeit im Sinne erforderlicher Ambidextrie sicherstellen.

Wir konnten vergleichbare Prozesse bereits in Industrieunternehmen, Wissenschaftsorganisationen und bei Dienstleistern begleiten. Die Ergebnisse waren jeweils spezifisch auf diese Unternehmen zugeschnittene Organisationsdesigns. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Kreation einer Organisationsgestalt, welche die neue Intention auch grafisch sichtbar macht, um das neue Anliegen breit und nachhaltig kommunizieren zu können.


Solange im Entstehungs- und Entwicklungsprozess eine hinreichende mehrdimensionale Involvierung weiter Teile der Organisation gelingt, wird das dazugehörige Mindset, die Identifikation und die dazugehörige Kooperationskultur mitentwickelt und stellt die spätere Umsetzung sicher.



## Literatur

- **Glatzel, K. (2012)**. Weder Organisation noch Netzwerk. Struktur, Strategie und Führung in Verbundnetzwerken. Carl-Auer.
- **Glatzel, K. & Lieckweg, T. (2022)**. Collaborative Leadership. Entscheidungswege beschleunigen, Arbeit effektiver machen. Haufe Fachbuch.
- **Glatzel, K. & Santer, H. (2022)**. Robuste Handlungsfelder. <https://www.osb-i.com/de/publikationen/web-beitraege/robuste-handlungsfelder/>
- **Haas, O. (2022)**. Transformation – Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten. Vahlen.
- **Kliner, K., Rennert, D. & Richter, M. (2019)**. Netzwerke(n) für Ge sundheit: Gesundheitsatlas 2019. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Interview mit Glatzel, K. S. 99 ff.
- **Knieps, F. & Reiner, H. (2015)**. Gesundheitsreformen in Deutschland, Geschichte – Intentionen – Kontroversen. Verlag Hans Huber.
- **Nagel, R. (2017)**. Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel.
- **Schumacher, Th. & Schmid, T. (2022)**. Wettbewerbsvorteil Kooperationsfähigkeit. Von der Zusammenarbeit in komplexen Welten. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 10-16.
- **Snowden, D. et al. (2020)**. Cynefin - Weaving Sense-Making into the Fabric of Our World, Cognitive Edge - The Cynefin Co.; 2. Edition (26. Juli 2022).
- **Wimmer, R., Glatzel, K. & Lieckweg, T. (Hrsg.) (2015)**. Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Carl-Auer.

# Themenschwerpunkt Führung in der Digitalen Transformation



# Augen auf und durch

## Wie Führungskräfte mit dem CReDiT-Modell eine tragfähige Basis für die Digitale Transformation schaffen

Christiane Müller und Nina Haas

*Die digitale Transformation bringt viel Irrationalität, Emotionalität, Verleugnung und polarisierendes Handeln in die Unternehmen. Wir erleben bei unseren Beratungsprojekten immer wieder Vorstände, die vor der neu auftauchenden Start-up Konkurrenz die Augen verschließen. Da wird abgewiegelt, «dass diese eine App die Welt auch nicht verändern werde». Mahnungen aus IT-Abteilungen, allein die Herausforderungen der digitalen Transformation nicht stemmen zu können, werden oft gar nicht gehört. Innovationsabteilungen und Vertriebsteams kämpfen bisweilen mit harten Bandagen, wenn es um Veränderung oder Beharren geht. Es kommt vor, dass Produkte von den eigenen Mitarbeiter/innen boykottiert werden, weil diese den eigenen Arbeitsplatz vernichten könnten.*

Angesichts der Häufung solcher Phänomene haben wir die auftretenden Reaktionsmuster näher unter die Lupe genommen. Wir haben Hypothesen zu organisationalen und individuellen Dynamiken mit bewährten Modellen verknüpft, die menschliche Wahrnehmungsmuster abbilden. Unsere Überlegungen haben wir anhand konkreter Führungsherausforderungen unserer Kunden weiterentwickelt, um den diagnostischen und interventionstechnischen Handlungsspielraum für Führungskräfte zu erweitern. So entstand unser sogenanntes CReDiT-Modell (Creating Responsiveness for the Digital Transformation), welches typisch beobachtbare Handlungsmustern in Organisationen und dazu beispielhaft erprobte Führungsinterventionen beschreibt.

Das CReDiT-Modell ermöglicht einen diagnostischen Blick auf die Spannungsfelder in der digitalen Transformation und mögliche Stellhebel. Der Begriff *Reaktionsmuster* steht für beobachtbares Verhalten, wie es in der Einleitung beispielhaft beschrieben wurde. Führung hat unserer Meinung nach die Auf-

gabe, die Antwortfähigkeit und Selbsterneuerungsfähigkeit als *organizational capability* zu erhöhen. Daher hat das Modell sechs Phasen, Pfeile markieren die Interventionsrichtung des Führungshandelns (Abb. 1).

### Arbeitshypothesen

Die digitale Transformation rückt unweigerlich sehr weitreichende, die persönlichen Lebensumstände berührende Fragen in den Fokus: «Wie werden wir in Zukunft arbeiten?», «In welcher Welt werden wir/unsere Kinder leben?», «Wird es meinen Job in Zukunft noch geben?». Natürlich werden die persönlichen Sorgen und Ängste der Menschen zu diesen verunsichernden Veränderungen auch im organisationalen Kontext spürbar. Dies besonders dort, wo ein Führungsvakuum zum dem Thema besteht (Wimmer 2012). Je weniger eine Organisation bzw. ihre Führung die digitale Transformation in konkrete Zukunftsbilder und strategisches Handeln übersetzt, je weniger Optionen erarbeitet werden, um sich in der Organisa-

Abbildung 1  
Facetten des Blicks von Experten



tion mit den radikalen Veränderungen und deren Wirkungen auseinanderzusetzen, desto bedeutender wird die persönliche individuelle Bearbeitungsebene. Anders ausgedrückt: Je weniger sich das Führungssystem strukturiert und reflektiert mit offenen Fragen und den Auswirkungen der Digitalisierung befasst, desto eher ziehen sich die Mitglieder der Organisation in ihre persönlichen und emotionalen Schlupfwinkel zurück. Als Folge stellen sie sich erst spät bis zu spät den anstehenden Herausforderungen.

Eine differenzierte, konstruktive Annäherung und eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit den aus der digitalen Transformation resultierenden Handlungsanforderungen werden erst dann möglich, wenn die emotionalen Verarbeitungsprozesse diesbezüglich aktiv gesteuert werden und ausreichend Raum bekommen. Gefordert sind hier die strategisch gestaltenden und führenden Kräfte in der Organisation. Sie stehen in der Verantwortung, diese Dynamiken rechtzeitig zu erkennen, zu verstehen und adäquat zu bearbeiten. Dies ist durchaus anspruchsvoll, schließlich gilt es, Themen zunächst persönlich zu be- und verarbeiten und gleichzeitig die organisationalen Anforderungen im Blick zu behalten. Notwendig ist dafür eine hohe Aufmerksamkeit für die gesamthafte, technologische und gesellschaftliche Entwicklung sowie ein Verständnis und Sensibilität für die psychologischen, menschlichen Dynamiken.

Darüber hinaus beobachten wir, dass Organisationen über wenig Führungs-Know-how zum Starten digitaler Initiativen und innovativer Experimente verfügen und die Handlungsimpulse, gekoppelt mit verfügbaren Budgets, in einem Wildwuchs an unabgestimmten Initiativen resultiert.

### Die sechs Phasen des Modells

Wir verknüpften unsere Ausgangshypothesen und Beobachtungen mit mehreren bewährten Modellen, die sich mit Wahrnehmungsmustern auseinandersetzen. Dabei experimentierten wir gemeinsam mit unseren Kunden mit diagnostischen und interventionstechnischen Haltegriffen für Führungskräfte (für eine ausführlichere theoretische Darstellung der Hintergründe des Modells siehe Müller & Haas 2020).

1. Das DMIS-Modell von Milton Bennett und Mitch Hammer (z. B. 1986) erklärt die unterschiedlichen Modi, in die Menschen geraten können, wenn sie mit fremden Kulturen konfrontiert werden. Hier zeigen sich einige Analogien für den Kontakt mit den Phänomenen und Wirkungen der digitalen Transformation.
2. Die bekannte *Veränderungskurve* von Elisabeth Kübler-Ross (1969) belegt, welche emotionalen Dynamiken Menschen im Falle einer schockierenden Nachricht durchlaufen. Auch hier lassen sich – allerdings nur eingeschränkt für die Phänomene der Verleugnung – Parallelen zum Verhalten von Menschen in der digitalen Transformation herstellen.

3. Die Affektlogik von Luc Ciompi (1997) beschreibt konstruktive Formen des Umgangs mit Angst und lieferte nützliche Hinweise für hilfreiche Handlungsweisen und die organisationsadäquate Bearbeitung von Ängsten.

Unser CReDiT-Modell ist grundsätzlich als Entwicklungsmodell konzipiert, mit der Idee, die Reaktionsfähigkeit, also die Responsiveness, zu steigern. Dies ist jedoch nicht normativ gedacht, d. h. nicht jede/jeder muss zwingend alle Stufen durchlaufen und auch nicht jede/jeder muss die letzte Stufe erreichen. In manchen Fällen wird es ausreichend sein, eine Entwicklung bis zur Angstfreiheit zu schaffen, von führenden Kräften einer Organisation wird man hingegen weitere Entwicklungsschritte erwarten.

«Wir neigen dazu, potenzielle Aufregungen ressourcenschonend so lange wie möglich wegzuschieben.»

### Phase 1: Verleugnen der digitalen Transformation

#### Beobachtbare Reaktionsmuster

Die digitale Transformation auf einer persönlichen Verarbeitungsebene zu *verleugnen* bedeutet, der Relevanz dieses Phänomens mit freundlichem, aber nachhaltigem Desinteresse zu begegnen oder die Auseinandersetzung damit gänzlich zu verweigern. Dies ist eine durchaus menschliche Reaktion auf Neues, Fremdes oder Überwältigendes, denn wir neigen dazu, potenzielle Aufregungen einfach ressourcenschonend so lange wie möglich von uns wegzuschieben. Der Haken: Diese *Verleugnung* macht eine differenzierte, konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema unmöglich.

«Das ist alles nur ein Hype.» – «Das wird unser Unternehmen nicht betreffen.»

#### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Um hier einen Schritt weiter zu kommen, bedarf es einer intensiven und anhaltenden Konfrontation. Learning Journeys, Besuche von Messen und Kongressen mit digitalen Schwerpunkten oder «Wake-up-Calls» und Impulse von relevanten Fach- und Branchenexpert/innen können hier Mittel der Wahl sein. Diese Wake-Up-Interventionen müssen sich nicht nur an die eigenen Mitarbeiter/innen richten, auch relevante Stakeholder oder die eigenen Vorgesetzten können geeignete Adressaten sein. Dabei geht es darum, intensiv und fundiert den aktuellen Entwicklungsstand in der Digitalisierung – auch außerhalb der eigenen Branche – aufzuzeigen und mit Beispielen zu hinterlegen. Man muss sich «aufwecken» lassen und sich die scheinbare digitale Utopie vorstellen.

## Phase 2: Polarisieren – zwischen verteufeln und hochloben

### Beobachtbare Reaktionsmuster

Eine gelungene Konfrontation in der Verleugnungsphase bricht zwar die Abwehrhaltung auf, führt aber oft zur Polarisierung. Als Resultat werden die Auswirkungen der digitalen Transformation dann entweder dämonisiert oder extrem hochgelobt. Eine Spielart ist hier das Zu-Groß-Machen: «Wenn du nicht programmieren kannst, brauchst du da gar nicht erst mitzureden.»

Auch solche Handlungsmuster sind nichts anderes als Abwehrreaktionen: Man möchte sich das Thema weiterhin vom Leib halten, entweder in Richtung Abwertung oder in Richtung Überhöhung. Oft bilden sich in Organisationen polarisierende Gruppen wie die digitalen Frontstürmer gegen die rückwärtsgewandten Verweigerer, jung gegen alt oder agil gegen nicht agil. Diese Gegensätze können Organisationen oft gefährlich verlangsamen, da diese oft mit einer wechselseitigen Abwertung von Vorschlägen, Beobachtungen oder Fragestellungen einhergehen.

*«Ich bin froh, dass ich das alles nicht mehr erleben werde.»  
«Endlich! Wir werden unglaublich von dieser neuen Technologie profitieren!«*

## «Bloße Angstfreiheit reicht als Selbstberuhigung nicht aus.»

### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Gibt es im Unternehmen diese Polarisierung zwischen Verteufeln und Hochloben von Digitalisierungsstrategien, so müssen die gegensätzlichen Reaktionsmuster zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften in beiden Lagern abgebaut werden. Durch eine sichere inhaltliche Auseinandersetzung können die polarisierten Gruppen in eine konstruktivere Auseinandersetzung geführt werden. Die Schaffung von strukturierenden Kommunikationsgefäßen und -formaten ist für diesen Schritt unerlässlich. Für den Abbau von Ängsten gibt es bewährte Verarbeitungsstrategien, wie zum Beispiel das gezielte Ausleuchten reeller Gefahren in Risikoanalysen, das Sichtbarmachen von bewährten und gleichbleibenden Elementen oder die Auswertung von Good-Practice-Beispielen. Zudem fördert das Erarbeiten von attraktiven Zukunftsbildern oder Szenarien (»Our Story of the Future«) die Zuversicht in der Organisation.

## Phase 3: Annehmen – zwischen beruhigt und alert

### Beobachtbare Reaktionsmuster

Erst wenn es gelingt, die polarisierenden Reaktionsweisen zu überwinden, wird eine konstruktive Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation möglich. Wurde die Relevanz der

Veränderungen durch die digitale Technologie erkannt und lässt man das Thema an sich heran, sprechen wir von der Phase des Annehmens. Mitarbeiter/innen sind nun bereit, die notwendigen Änderungen Schritt für Schritt mitzugehen.

*«Das lässt sich doch mit unseren Tools gut bearbeiten.» «Wir sind perfekt gerüstet.»*

Für Führungskräfte und Schlüsselspieler reicht bloße Angstfreiheit als Selbstberuhigung nicht aus, um die Funktion eines permanenten Soll-Ist-Vergleichs sowie des Adaptivhaltens von eigener Einheit und Organisation erfüllen zu können. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren Branche sich bereits im Umbruch befindet. Hier müssen die Beteiligten permanent Chancen, Möglichkeiten und Bedrohungen prüfen und in der Lage sein, schnell zu reagieren und zu steuern. Nicht umsonst nennt die Studie «Redefining Leadership for a Digital Age» (Neubauer et al. 2017) diese Qualität bzw. Kompetenz *hyper-aware*.

Führung braucht die Erkenntnis, dass eine weitere radikale und permanente Auseinandersetzung mit den Trends und Entwicklungen nötig ist und die eigenen Prämissen und Grundannahmen immer wieder überprüft werden müssen.

### Mögliche Entwicklungsinterventionen

In der Phase des Annehmens ist die Führung gefordert, das Spannungsfeld von beruhigt und alert konstruktiv zu nutzen. Es gilt, die angstfreie Beschäftigung mit der digitalen Transformation zu erhalten und gleichzeitig für ein motivierendes Wechselspiel zwischen Beruhigung und Irritation zu sorgen.

Als Interventionen bewähren sich an dieser Stelle Führungskräfte-Assessments zur Überprüfung der Zukunftsfähigkeit, gezielte Kundenbefragungen, permanentes Benchmarking mit Mitbewerbern sowie regelmäßige Inputs von außen. Empfehlenswert ist es auch, eine eigene, kollektiv geleistete, Beobachtungsstruktur zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen zu etablieren: Wer behält welche Entwicklungen im Blick und wie teilen wir neue Beobachtungen? Auch der intensive Aufbau digitaler und agiler Kompetenzen in der Organisation kann nun gut gestartet werden.

Um die eigenen Grundannahmen stets kritisch hinterfragen zu können und zugleich Nicht-Wissen zu reduzieren, muss Führung bereit sein, auch kritische und ungewöhnliche Stimmen zu hören. Führungskräfte, die hier ihre Autorität bedroht sehen, kommen oft stark unter Druck.

## Phase 4: Verstehen – zwischen informierter Entscheidung und raschem Handeln

### Beobachtbare Reaktionsmuster

Auf Basis der erarbeiteten Angstfreiheit gegenüber Veränderungen bzw. dem Annehmen digitaler Herausforderungen ent-

steht nun ein vertieftes Verständnis für die Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisation. Dazu bedarf es einer permanenten, differenzierten Auseinandersetzung mit den relevanten Themen.

In dieser Phase verstehen die Beteiligten die Herausforderungen der digitalen Transformation für das Unternehmen und sind bereit, sich ihnen zu stellen: Auf einer persönlichen Ebene zeigen sich die Mitarbeiter/innen orientiert und können das Big Picture zur Digitalisierung beschreiben. Führungskräfte wissen, welche Stellhebel sie für ihren Verantwortungsbereich im Blick behalten müssen.

Es geht nun darum, die Entscheidungsfindung zu stärken und die dafür erforderlichen Daten, Fakten und Informationsquellen zu erschließen. Gerade routinierte Führungskräfte laufen Gefahr, im Bewusstsein ihres reichen Erfahrungswissens, die neuen Möglichkeiten der digitalen (Big Data, Sensorik, AI usw.) und kollektiven Informationsbeschaffung (z. B. durch Collaborative Tools) nicht ausreichend zu nutzen.

Da diese Beobachtungsleistung zusätzlich zum operativen Alltag zu erbringen ist, kommt es an dieser Stelle immer wieder zur Überforderung der Akteure: Zu viele Themen sind zu beobachten, sortieren, bewerten und selektieren. Und allzu oft werden diese noch individuell statt kollektiv angegangen.

*«Wir begreifen, wie die relevanten Phänomene zusammenhängen und was wir im Blick behalten müssen»*

#### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Die wichtigste Interventionsrichtung für Führung in der Phase des Verstehens führt ins Handeln. Um digitale Projekte zu starten und unterschiedliche Vorgehensweisen zu testen, bedarf es Entscheidungskraft und Mut. Führung unterstützt hier das Starten von Experimenten, sodass hypothesengestütztes, risikobegrenztes Ausprobieren möglich wird (z. B. Gergs 2016). Sie sorgt auch für eine Fehlerkultur, in der Scheitern rasch erkannt wird und nachhaltiges Lernen aus Fehlern gelingt (z. B. Weick & Sutcliffe 2016). Unterstützende Tools und Werkzeuge kommen hier hilfreich zum Einsatz, etwa für Digitalisierungsprojekte besonders geeignete Agile Methoden wie Design Thinking oder Scrum. Erst mit dem Verständnis, wie diese Methoden auf geschäftliches Vorankommen und organisationales «Antwortfähig-Werden» einzahlen, werden solche Methoden als nützlich erlebt.

#### **Phase 5: Handeln – zwischen Tatkraft und Abgestimmtheit**

##### Beobachtbare Reaktionsmuster

In der Phase Handeln dominiert bei den Akteuren das gute Gefühl des Bewältigens und Vorankommens. Da in Organisationen derzeit meist ausreichend Mittel für Innovationen und Agilität zur Verfügung gestellt werden, lassen sich an unter-

schiedlichen Stellen Initiativen starten. Ein gewisses Risiko sind dabei ambitionierte, aber ungenügend koordinierte Schnellschüsse sowie Einzelinitiativen, die die Komplexität der Gesamthematik nicht ausreichend berücksichtigen.

*«Jeder macht hier irgendwas zum Thema Agilität.» «Aktionismus? Nein – wir sollen doch experimentieren, oder?»*

#### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Führung bewegt sich auch hier wieder in einem Spannungsfeld: Einerseits muss sie die positive Bewegungsenergie stärken, andererseits die knappen Ressourcen Geld, Zeit und Aufmerksamkeit klug bündeln und konzentrieren. Dies gelingt zunächst durch klassisches Organisieren und Managen, z. B. durch das Steuern von Projekten im Rahmen einer digitalen Roadmap. Darüber hinaus gilt es, immer wieder transparent und nachvollziehbar zu machen, warum an welchen Stellen investiert wird, welche Themen oder Projekte weitergeführt und welche eingestellt werden und warum diese gescheitert sind. Unterschiedliche Initiativen müssen vernetzt werden, um wechselseitiges Lernen und Inspirieren zu ermöglichen. Es gilt, Erfolge und Scheitern sichtbar zu machen und zwar in unterschiedlichen sozialen Gefäßen und in passenden (digitalen) Medien. Das gemeinsame Entwicklungsziel und die jeweils geleisteten erfolgreichen Beiträge müssen kommuniziert werden. Und das wesentlich öfters, als es viele Führungskräfte vermuten.

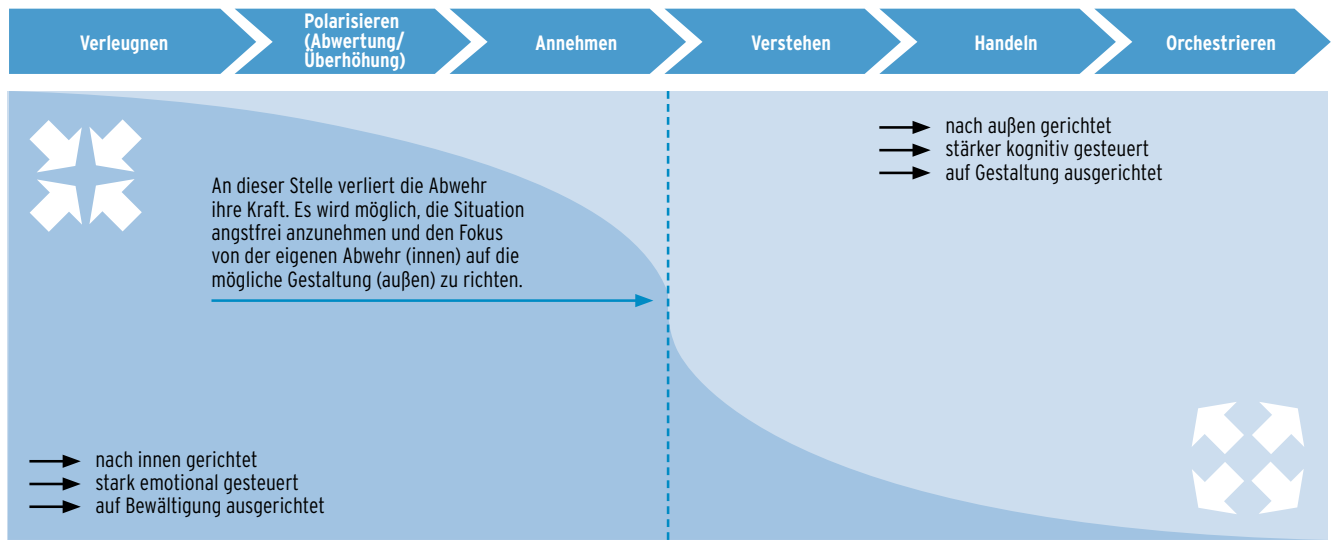
#### **Phase 6: Orchestrieren – Responsiveness als gemeinsam erbrachte Leistung**

*«Gemeinsam, mutig, flexibel und achtsam voran!» «Wir haben ein Gefühl für die gemeinsame Bewegung»*

Organisationen sind soziale Systeme, die ihre Leistung nur durch kollektives, koordiniertes Handeln erbringen können. Gelingt die erforderliche Orchestrierungsleistung, entsteht ein Gefühl für koordinierte Bewegung sowie eine gemeinsame Bewegungsrichtung der Organisation. Sowohl Organisationsdesign als auch Ziel- und Monitoringsysteme sollten dieses Zusammenspiel abbilden. Gerade für die digitale Transformation braucht es neue soziale Instanzen, um Innovationsprojekte, Kundenpriorisierungen und Optimierungsmaßnahmen über Standorte und Abteilungen hinweg auszuverhandeln. Effizienz und Innovationskraft gleichzeitig zu steigern, also die beiden Modi von *Explore* und *Exploit* (O'Reilly & Tushman 2016) erfolgreich zu nutzen, setzt eine intensive, aber kluge Koppelung und Verzahnung der beteiligten Einheiten voraus (Schumacher & Wimmer 2018).

Der notwendige Wandel muss in einer Koalition aller führenden Kräfte gemeinsam abgestimmt und gesteuert werden.

Abbildung 2  
Grundstruktur des Modells



So entsteht eine funktionen- und disziplinenübergreifende Handlungsfähigkeit unter Einbeziehen unterschiedlicher Perspektiven. Es gelingt ein Monitoring mit gemeinsam getragenen Priorisieren und Nachsteuern. Dieses Orchestrieren ist eine vernetzende Dauerleistung von Führung, die eng an die strategische Ausrichtung einer Organisation gekoppelt sein muss.

Es lässt sich nicht einfach mit verbesserten Abstimmungs- und Kaskadierungsprozessen erreichen, sondern muss als permanente Vernetzungsaktivität für das Unternehmen erfunden werden. Nur so können zeitnah und einfach Informationen über Entwicklungen, Gründe für Scheitern und Gelingen von Experimenten oder Veränderungen des Marktes geteilt werden.

Die Grundstruktur des vorgestellten Modells zeigt: Die ersten Phasen sind geprägt von der nach innen gerichteten, emotional gesteuerten Verarbeitung. Die konstruktive Befassung mit den Themen und ein «Sich-Einlassen» auf Neues sind hier kaum möglich. In der Phase Annehmen ändert sich dieses Bild, die Energie richtet sich nach außen. Kognitive Steuerung und der Gestaltungswille rücken wieder in den Vordergrund. Führungskräfte werden also für ihre Teams danach streben, über den *Kipp-Punkt* zu kommen und damit Ablehnung und Angst abzulegen. Für relevante Schlüsselspieler ist jedenfalls eine Entwicklung ins Verstehen und Handeln nötig.

### Fazit: Praxiserfahrungen

Wir konnten unseren CREdIT-Ansatz bisher an vielen Stellen unserer praktischen Beratungsarbeit mit Führungskräften anwenden. In zwei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbran-

che kam das Modell flächendeckend zur Anwendung (siehe die beiden Kästen zu Anwendungspraxis). In der Helvetia Gruppe nutzten wir das Modell für alle Führungskräfte aller Ebenen, bei der Sparkassengruppe für möglichst viele Führungskräfte und auch Mitarbeiter/innen. Für die Mitarbeiter/innen entwickelten die Sparkassenakademie und die Agentur CREATE.21stcentury aus dem CREdIT-Modell zusätzlich ein Web-Based Training.

Die Wirksamkeit unseres Modells führen wir insbesondere auf drei Faktoren zurück:

- *Faktor 1* bezieht sich auf die *praxisnahen Stellhebel und Haltegriffe*, durch die Führungskräfte für sich selbst und ihre Führungsarbeit das komplexe Thema digitale Transformation prozessieren können. Dies erklärt nach unserer Einschätzung auch den Erfolg des Modells in der Finanzdienstleistungsbranche, da diese am Beginn des digitalen Umbruchs steht und die strategische Nische, die es zu besetzen gilt, noch nicht eindeutig definierbar ist. Gerade hier besteht die Gefahr, dass Abwarten zu einem Führungsvakuum führt, welches Unsicherheit und Ängsten bei den Mitarbeiter/innen, mikropolitischen Beharrungskräften sowie silogetriebenen Einzelaktivitäten Vorschub leistet. Eine Bearbeitung eines solchen Führungsvakuums wird daher sofort spürbar wirksam.
- *Faktor 2* bezieht sich auf die erste Hälfte des Modells und ermöglicht einen kompetenten Umgang mit der *human side of digital transformation*, indem die *emotionalen Dynamiken und entsprechende Interventionsrichtungen adressiert* werden.

## «Wir erleben ein einheitlicheres Mindset»

Ein Gespräch mit Dipl.-Phys. Johannes Cruyff, M. A., Geschäftsführer Österreichische Sparkassenakademie GmbH

**ZOE:** Wie kam der Einsatz des CReDiT-Modells zustande?

**Cruyff:** Die Sparkassengruppe stand und steht, wie alle Unternehmen speziell in der Finanzbranche, vor der großen Herausforderung, dass sie sich in der veränderten Welt der Digitalisierung neu aufstellen muss. Bei uns war auf der Kanal- und Produktseite bereits viel passiert und die Erste Bank und Sparkassen gelten als die innovativste, «digitalste» Bankengruppe Österreichs. Auf der Mitarbeiterseite aber gab es große Verunsicherung und viele falsche Bilder, worum es bei der Digitalisierung eigentlich ging. So wurde zum Beispiel Digitalisierung ausschließlich mit unserem digitalen Banking-Kanal «George» gleichgesetzt.

**ZOE:** Warum genau dieses Modell?

**Cruyff:** Die Österreichische Sparkassenakademie ist für die gemeinsame Aus- und Weiterbildung der 15.500 Mitarbeiter/innen der Sparkassengruppe verantwortlich. Wir haben uns Anfang 2018 die Aufgabe gestellt, das Thema Digitalisierung mit einer Digitalen Grundausbildung und den Fragen «Was ist Digitalisierung?», «Warum ist das wichtig für uns?», «Was ist meine Rolle hierbei?» zu adressieren und zwar als Call-for-Action für unsere Führungskräfte. Daraufhin haben wir den Markt gescannt, uns verschiedene Ansätze angeschaut, und sind auf das CReDiT-Modell gestoßen. Dieses gab uns einen nachvollziehbaren und handlungsorientierten Ansatz, den wir flächendeckend einsetzen konnten, um ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Sprache zum Thema Digitalisierung in der Sparkassengruppe zu erreichen.

**ZOE:** Wie ist das konkret gelaufen?

**Cruyff:** Nach Workshop-Testläufen konzipierten wir unsere digitale Grundausbildung und das CReDiT-Modell wurde an zwei ganz wesentlichen Stellen eingesetzt: Zum Einen entwickelten wir gemeinsam mit Osb und CREATE.21st-century ein 30-minütiges Web-Based-Training (WBT) für die Mitarbeiter/innen, mit dem Titel «Digitalisierung – ein emotionales Thema?»: In diesem WBT setzten sich die Lerner mit verschiedenen (virtuellen) Kollegen auseinander,

die gewisse (emotionale) Einstellungen zum Thema Digitalisierung in der Sparkassengruppe zeigten. Diese «Personas» entsprechen den ersten vier Phasen des CReDiT-Modells. In diesen virtuellen Dialogen musste der Lerner mit den «Kollegen» argumentieren, und bekam als Hintergrundmaterial relevante Research-Materialien und Video-Statements von Vorständen als Argumentationshilfe. Auf diese Weise wurde der Lerner zur Reflexion «wie stehe ich eigentlich zum Thema Digitalisierung?» geführt und durch das zur Verfügung stehende Material herausgefordert und unterstützt, sich entsprechend dem CReDiT-Modells zu entwickeln.

**ZOE:** Und wie ging es weiter?

**Cruyff:** Als zweite Stufe haben wir – gemeinsam mit der Osb – Workshops für Führungskräfte der Sparkassengruppe organisiert. In diesen Workshops wurde, neben anderen Führungsthemen der digitalen Transformation, das Modell explizit als Basis für das Handeln einer Führungskraft im Change Management der Digitalen Transformation verwendet. Da ging es darum, für die Mitarbeiter/innen hilfreiche Unterstützung anzubieten und für einen selbst meist um die «gestalterischen» Phasen des Modells, also vom Verstehen bis zum Orchestrieren. Das baute damit auf die breite Basis des WBT auf.

**ZOE:** Welcher Nutzen ist erkennbar?

**Cruyff:** Das WBT funktionierte sehr gut – es wurde von 4.500 Mitarbeiter/innen absolviert, hat in einer Feedback-Umfrage von mehr als 90 Prozent der Befragten die Auszeichnung «hat Ziel erreicht» bekommen, und hat sogar einen der begehrten Comenius EduMedia-Award 2019 gewonnen. Mit den Führungskräfte-Workshops sind wir noch mitten im Prozess. Wir sehen aber bereits jetzt eine veränderte Qualität in den Diskussionen bei Mitarbeiter/innen und Führungskräften bis hinauf zur Vorstandsebene und erleben zudem ein einheitlicheres Mindset und Sprache.

Wir sind daher sicher, dass wir das Hauptziel nämlich Awareness und Verständnis bezogen auf Phänomene der digitalen Transformation als gemeinsame Basis für Handeln erreicht haben.

## «Spannende Diskussionen auf allen Führungsebenen»

Ein Statement von Dr. Nicola Breitschopf, ehemalige Leiterin Personalentwicklung Helvetia Gruppe, zum Zeitpunkt der Publikation Beraterin und Partnerin bei Leif AG, St. Gallen.

**ZOE:** Wofür haben Sie das Modell bei der Helvetia genutzt und welche Wirkung erzeugte es?

**Breitschopf:** In der Versicherungsbranche lautet das Gebot der Stunde, Organisation und Mannschaft fit zu machen für digitale Zeiten und für eine Balance zwischen der Sicherung des Kerngeschäftes und der Versorgung der Organisation mit Innovation zu sorgen. Zu diesem Zweck hat Helvetia Versicherungen zusammen mit Osb ein konzernweites Leadership-Development-Programm für seine Führungskräfte entwickelt. Im Rahmen des Programms

erfolgte im ersten von insgesamt drei bzw. zwei Modulen eine intensive Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation entlang verschiedener diagnostischer Modelle.

Das CReDiT-Modell erwies sich dabei als Ausgangspunkt für spannende Diskussionen auf allen Führungsebenen. Es warf ebenso Fragen zur eigenen Haltung in Bezug auf die digitale Transformation auf wie auch zur Verortung von Teams und der Organisation als Ganzes. Die Bewusstwerdung über die hohe Emotionalität einer scheinbar rein technischen Entwicklung hat neue Aspekte beleuchtet und besprechbar gemacht.



- **Faktor 3** bezieht sich auf die letzten drei Phasen des Modells. Es holt jene Führungskräfte ab, die die Gefahr von nicht abgestimmten Aktivitäten sehen und die den Impuls einer gemeinsam getragenen Ausrichtung des Führungssystems auf anstehende Veränderungen nutzen wollen. Hier ist es besonders hilfreich, wenn durch eine flächendeckende Befassung aller Führungskräfte mit diesem Modell eine *einheitliche Sprache* entsteht, um *damit gemeinsam relevante Stellhebel für die Steuerung und Gestaltung der Organisation entwickeln* zu können.

Diese letzte Phase des *Orchestrierens* umfasst unser aktuelles Forschungsfeld. Während es für die ersten fünf Phasen bereits zahlreiche Führungsinstrumente und Praxiserfahrungen gibt, ist dies für orchestrierende Aktivitäten noch ausbaubar. Hier zeigt sich zudem wieder der Bezug zur *human side of digitalization*, denn gerade in unsicheren und komplexen Zeiten darf die aktivierende, orientierende und sinnstiftende Wirkung einer gelungenen Orchestrierung nicht unterschätzt werden.



## Dr. Christiane Müller

Organisationsberaterin bei osb international, Entwicklerin zukunftsfähiger Führungssysteme in Organisationen

**Kontakt:**  
christiane.mueller@osb-i.com



## Dr. Nina Haas

Partnerin und Geschäftsführerin bei osb international, Expertin für Organisations- und Führungskräfteentwicklung

**Kontakt:**  
nina.haas@osb-i.com

## Literatur

- **Bennett, M. J. (1986).** Towards ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity in: Paige R. M. (Ed.), Education for the intercultural experience (2nd ed.). ME: Intercultural Press.
- **Ciampi, L. (1997).** Die emotionalen Grundlagen des Denkens - Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Gergs, H.-J. (2016).** Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Beltz.
- **Kübler Ross, E. (1969).** On Death and Dying. Scriber.
- **Müller, C. & Haas, N. (im Erscheinen).** Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann - Creating Responsiveness for the Digital Transformation - das CReDiT-Modell, in: Geramanis, O. & Hutmacher, S. (im Erscheinen). Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Springer Gabler.
- **O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016).** Lead and Disrupt. How to solve the innovator's dilemma. Business Books.
- **Schumacher, T. & Wimmer, R. (2018).** Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 1/2018.
- **Weick, K. E. & Sutcliffe K. M. (2016).** Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Schäffer-Poeschel.
- **Wade M. R., Tarling A. & Neubauer R. (2017).** Redefining Leadership for a digital Age. IMD, metaBeratung, Global Center for Digital Business Transformation. <https://www.imd.org/dbt/reports/redefining-leadership/>
- **Wimmer, R. (2012).** Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. Rüegg-Stürm, J. & Bieger, T. Unternehmerisches Management - Herausforderungen und Perspektiven. Haupt.





# Gekonnt durch unsichere Zeiten steuern

Die Versicherungsbranche verändert sich. Das erfordert eine Mannschaft, die rasch auf Marktveränderungen reagiert, Innovationen hervorbringt und den Kunden ins Zentrum rückt. Deshalb setzt Helvetia Versicherungen seit 2016 auf Agilität, Innovation und Kundenzentrierung – und damit auf eine neue Mentalität.

Text: Nicola Breitschopf, Nina Haas



**Nicola Breitschopf**,  
Leiterin Personalentwicklung,  
Helvetia.



**Nina Haas**, Partnerin  
und Geschäftsführerin,  
osb international Consulting.

Mehr als je zuvor gilt es bei Helvetia, eine Balance zwischen der Optimierung des Kerngeschäfts (Exploit) und der Versorgung der Organisation mit Innovation (Explore) zu schaffen. Mit der Entwicklung der Strategie «helvetia 20.20» hat der Versicherer den Fokus auf neue Geschäftsmodelle und Ökosysteme, aber auch auf die Erneuerung des Kerngeschäfts gelegt. So sollen nicht nur neugegründete Unternehmensbereiche wie Corporate Venturing Innovation hervorbringen, sondern auch Umdenken und Experimentieren sind in den traditionsreichen Sparten des Versicherungsgeschäfts gefragt. Das ist eine Herausforderung für eine Organisation, die ihren Kunden Sicherheit und Stabilität verspricht, in der Entwicklung neuer Ideen aber wenig Übung hat und sich eine traditionell geprägte Führung gewohnt ist.

Dem neu einberufenen Helvetia-HR-Projektteam ist rasch klar, dass das Umsteuern des Unternehmens und das Halten des neu eingeschlagenen Kurses nur durch die geschickte Verknüpfung von organisationalen Stellhebeln und Massnahmen zur Führungskräfteentwicklung gelingt. Der Grundstein für ein konzernweites Leadership-Development-Programm ist damit gelegt. Leadership@helvetia soll das Bewusstsein für notwendige Veränderungen schaffen, einen Dialog über Führung anstossen und eingeübte, mittlerweile hinderliche Organisationsmuster in Frage stellen.

## Von der Idee zum digitalen Wandel

Zur Konzeption und Umsetzung hat das HR-Projektteam des Versicherers mit osb international Consulting eine externe Organisationsberatung mit systemischem Hintergrund beigezogen. Der enge Schulterschluss zwischen Projektteam und externen Begleitern von der Konzeption bis zum Ausrollen trägt wesentlich zum Erfolg des Leadership-Developments bei. Interne und externe Berater verstehen sich als Team, arbeiten

eng abgestimmt und auf Augenhöhe zusammen und verbinden ihre jeweilige Expertise. So entsteht nicht nur ein Rollenmodell für eine gelungene Kooperation, sondern auch für ein abgestimmtes Programm.

Zunächst ging es darum, die aktuelle Lage und die Erwartungen an die Führung zu verstehen. Aus der unternehmens-eigenen Mitarbeiterbefragung, qualitativen Interviews mit Führungskräften aller Hierarchie-Ebenen und zahlreichen Beobachtungen wurden folgende Handlungsfelder identifiziert, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie von Helvetia stehen:

- Veränderungsfähigkeit des Führungssystems erhöhen
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessern
- Eigenverantwortung der Führungskräfte stärken
- Kluges Zusammenspiel von Bewährtem und Neuem

Entstanden ist ein Programm mit drei Modulen, das die Herausforderungen der digitalen Transformation adressiert sowie die strategischen Setzungen der Organisation aufnimmt und verarbeitet: Modul 1 widmet sich den Herausforderungen von Führung in der digitalen Transformation und Modul 2 legt den Schwerpunkt auf Change-Management, während Modul 3 klassische Führungstools in Verbindung mit den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen bringt. Unternehmensinterne Aktivitäten wie Leadership Lunches und Wikipedias unterstützen die Vernetzung im Nachgang zum Programm.

## Kulturelle Unterschiede berücksichtigen

Wegen der internationalen Ausrichtung von Helvetia wird das Leadership-Development-Programm in vier Sprachen ausgerollt und die kulturellen Unterschiede der sechs Landesgesellschaften werden berücksichtigt. Das Von- und Miteinander

Lernen der Führungskräfte sowie ihr Umgang untereinander sind geografisch unterschiedlich ausgeprägt. Im Führungstraining, das ein hohes Mass an Eigeninitiative erfordert, kommen diese Nuancen zum Tragen. Lokale Besonderheiten und inhaltliche Schwerpunkte werden mit dem lokalen Management und den HR-Vertretern gesetzt. Während in einer Markteinheit beispielsweise Innovationsmanagement im Vordergrund steht, wird das Themenfeld in einem anderen mit Konfliktmanagement ergänzt. Dadurch sind individuelle Entwicklungsprogramme mit einem konsistenten Kern an Handlungsfeldern entstanden, die durch die vermittelten Bilder eine gemeinsame Führungssprache unterstützen.

Das Helvetia-Top-Management kennt nicht nur die Inhalte des Programms, sondern hat es selbst erfahren. Denn die lokalen Führungsteams durchlaufen das Programm vor der Lancierung in ihrem Land in verkürzter Form. Auf Konzernstufe finden zudem regelmässig Leadership-Tage statt, an denen nebst den Programminhalten auch Beobachtungen und Vorhaben der Führungskräfte adressiert werden. Damit wird ein Grundstein für eine gemeinsame Führungssprache gelegt und es werden gleichzeitig Möglichkeiten für eine aktive Kommunikation über die Führung geschaffen.

Konzernweit haben bei Helvetia bisher rund 300 Führungskräfte das Leadership-Development-Programm absolviert, bis Mitte 2020 werden es über 500 Mitarbeitende sein. Die Hierarchie-Ebenen wurden dabei bewusst getrennt, bei gleichzeitiger vertikaler Verschränkung mit Formaten wie die Leadership-Dialoge mit der Konzernleitung. Ziel ist, einen geschützten, hierarchiefreien Rahmen für Führungskräfte zu schaffen, horizontale Verbindungen über die Unternehmensbereiche zu stärken und den Dialog und den Diskurs mit dem Top-Management zu gestalten. ■

#### Referenzen

Tushman/O'Reilly: Lead and Disrupt, 2016

Schwab: Die Vierte Industrielle Revolution, 2016

Petry: Digital Leadership, 2016

Digital Vortex: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-vortex-in-2017/>

---

# Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann – „Creating Responsiveness for the Digital Transformation“ – das CReDiT-Modell

# 11

Christiane Müller und Nina Haas

---

## Zusammenfassung

Die Fähigkeit, auf Chancen und Gefahren der digitalen Transformation adäquat zu reagieren, gilt für Unternehmen als überlebensnotwendig. Die Veränderungen der digitalen Transformation haben das Potenzial, unsere Arbeits- und Lebenswelten substanziell und radikal zu verändern. Dies führt zu sehr emotionalen und intensiven Reaktionen. Fehlt in Unternehmen zusätzlich ein stringenter Auseinandersetzungsprozess mit den digitalen Herausforderungen, wird die persönliche Resonanz auf die gesellschaftlichen Umbrüche überwiegen. Führung ist hier gefordert, die Auseinandersetzung mit der Zukunft nachvollziehbar zu gestalten, die Bearbeitung der Emotionalität zu ermöglichen und die unterschiedlichen Handlungsstränge zu orchestrieren.

---

## 11.1 Was prägt die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation in Organisationen? – Sechs Hypothesen

Organisationen und wir als ihre Berater/innen erleben aktuell spannende Zeiten. Der hohe Veränderungsdruck und die rasante Geschwindigkeit der digitalen Revolution sind bei den meisten Unternehmen angekommen. Organisationen versuchen adaptiver zu werden und eine bessere Ausrichtung auf Kundenanforderungen und Märkte zu erlangen sowie die eigene Innovationskraft und Selbsterneuerungsfähigkeit zu stärken.

---

C. Müller (✉) · N. Haas  
Osborne international systemic consulting, Wien, Österreich  
E-Mail: [Christiane.Mueller@osb-i.com](mailto:Christiane.Mueller@osb-i.com)

N. Haas  
E-Mail: [Nina.Haas@osb-i.com](mailto:Nina.Haas@osb-i.com)

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020  
O. Geramanis und S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation*,  
uniscope. Publikationen der SGO Stiftung, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_11)

---

Dazu wird mit „neuen“ Organisationsmodellen und Agilitätskonzepten experimentiert. Oft ist noch unklar, in welche strategische Richtung eine Organisation gehen soll und wie sie hinreichend veränderbar gemacht werden kann. Die vierte industrielle Revolution erzeugt darüber hinaus eine starke emotionale Reaktion auf die gesellschaftlichen Veränderungen. Gleichzeitig wird die Rolle von Führung durch Selbstorganisationsansätze zusätzlich infrage gestellt. Diese besondere Mischung an Faktoren in Organisationen erschwert oftmals eine konstruktive und differenzierte Bearbeitung der Chancen und Gefahren: Wir erlebten in unseren Beratungsprozessen Vorstände, die nach einer Woche Learning Journey zu Start-ups, die sichtbar das eigene Geschäftsmodell gefährden könnten, meinten, „dass diese eine App die Welt nicht verändern“ werde. Wir erlebten verzweifelte IT-Abteilungen, die mit ihren Argumenten immer wieder abprallten, dass sich die Bearbeitung der Herausforderungen der digitalen Transformation nicht allein über IT-Maßnahmen abbilden ließe. Wir beobachteten wechselseitiges Beschimpfen und Bekämpfen von Innovationsabteilungen und Vertriebsteams. All diese Reaktionen in Organisationen gab es immer schon, doch unsere Auftraggeber sorgten sich (aus unserer Sicht zu recht), dass solche Eigenangriffe in disruptiven Zeiten existenziell gefährdend sein können.

Auf Basis dieser Beobachtungen haben wir versucht, Reaktionsmuster zu beschreiben und in Hypothesen zu individuellen und organisationalen Dynamiken zu fassen. Wir verknüpften diese Hypothesen mit mehreren Modellen, die sich mit Wahrnehmungsmustern auseinandersetzen und experimentierten gemeinsam mit unseren Kunden in unseren Beratungen mit diagnostischen und interventionstechnischen Haltegriffen für Führungskräfte. Daraus entstand das CReDiT-Modell (CReDiT steht für **C**reating **R**esponsiveness for the **D**igital Transformation), das in diesem Artikel beschrieben wird. Im Sinne der Nachvollziehbarkeit möchten wir zunächst unsere Hypothesen vorstellen und dann anschließend das CReDiT-Modell selbst beschreiben.

### **11.1.1 Hypothese 1: Responsiveness ist in digitalen Zeiten für Organisationen überlebenswichtig**

Organisationen nutzen für das Prinzip der Antwortfähigkeit unterschiedliche Begriffe wie „Anpassungsfähigkeit“ oder „Adaptivität“ oder sogar „Agilität“. Da alle diese Begriffe interpretationsbedürftig sind, möchten wir an dieser Stelle keine theoretische Begriffsdefinition vornehmen, sondern wir möchten den im Organisationsumfeld aktuell häufig verwendeten Begriff „responsiveness“ nutzen. Dieser lässt sich durch seine ursprüngliche Verwendung im Zusammenhang mit der „Responsive Organization“ ([www.responsive.org/manifesto](http://www.responsive.org/manifesto)) als eine organisationale Fähigkeit verstehen und hat durch das aktuell vielfach genutzte Konzept „Ambidextrie“ (vgl. z. B. O’Reilly und Tush 2016) große Bekanntheit erlangt.

„Responsiveness“ (oder deutsch Responsivität) kann als Fähigkeit einer Organisation verstanden werden, in wenig vorhersagbaren Umwelten dadurch erfolgreich zu sein,

---

dass rechtzeitig auf Marktchancen und disruptive Risiken der Umwelten reagiert werden kann. In diesem Sinne ist ein Unternehmen dann responsiv, wenn es in Bezug auf die sich ändernden Umwelten hinreichend Selbsterneuerungskraft aufbaut (z. B. Schumacher und Wimmer 2018). Der Begriff Responsiveness beinhaltet Aspekte von Wahrnehmungsfähigkeit, Antwortfähigkeit oder Reaktionsfähigkeit. Responsiveness trägt dazu bei, die richtigen strategischen Setzungen zu machen und sie in einer komplexen und volatilen Umwelt Schritt für Schritt umzusetzen oder bei Bedarf anzupassen. Dies bedeutet, dass in Organisationen neben dem operativen Geschäft laufend dafür gesorgt werden muss, diese Antwortfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern oder zu beschleunigen. Dies war schon immer so, doch die zunehmende Volatilität in den Märkten machen Responsivität aktuell zu einer überlebenswichtigen und erfolgskritischen Fähigkeit.

Wieso ist das Herstellen dieser Fähigkeit schwierig? Versteht man Organisationen in der Tradition der neueren Systemtheorie als komplexe, sich selbst organisierende und sich selbst hervorbringende soziale Systeme, dann erklärt dies, dass Responsivität weder einfach trivial angeordnet werden kann noch durch einzelne wahrnehmungsfähige Individuen herstellbar ist, sondern als Fähigkeit der Organisation („organizational capability“) gefasst werden muss. Und hier kommt Führung ins Spiel: In unserem systemischen Verständnis hat Führung genau diese Aufgabe, die eigene Organisation permanent mit Entwicklungsimpulsen und Soll-Ist-Differenzen zu versorgen, und zwar insbesondere hinsichtlich der relevanten Umwelten wie Märkte und Kunden. Führung, so verstanden, muss solche Entscheidungen herbeiführen beziehungsweise tragfähig machen, die die Weiterentwicklung der Reaktionsfähigkeit auf die Umwelten ermöglichen (z. B. Wimmer 2016).<sup>1</sup>

### **11.1.2 Hypothese 2: Die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation scheint in Organisationen emotionaler als in anderen Veränderungsprozessen zu erfolgen**

Die Auswirkungen der digitalen Transformation zeigen sich auf persönlicher, gesellschaftlicher und organisationaler Ebene. Durch dieses breite Wirkungsfeld unterscheiden sich Veränderungsvorhaben in der digitalen Transformation von anderen Change-Themen, die bekannterweise auch immer emotionale Aspekte aufweisen (vgl. z. B. Doppler und Voigt 2012). Führungskräfte und Mitarbeiter/innen betrachten Veränderungen immer in der emotionalen Gestimmtheit, die ihre eigenen Ängste und Hoffnungen mitbearbeitet. Im Kontext der digitalen Transformation geht es jedoch nicht nur um den eigenen Arbeitsplatz, sondern auch um die persönliche Zukunft bzw. die der

---

<sup>1</sup>„Führung in diesem Sinne wahrzunehmen, bedeutet, gekonnt mit Nichtwissen zu operieren, einer prozesshaften Steuerungslogik zu folgen, sich auf Versuchs- und Irrtumsprozesse einzulassen, wachsam aus ihnen zu lernen und somit die Organisation als Ganzes adaptiv und antwortfähig zu halten“ (Wimmer 2016, S. 23).

---

eigenen Familie und Kinder in einer sich verändernden ungewissen Gesellschaft angesichts der vierten industriellen Revolution (Schwab 2016).

### **11.1.3 Hypothese 3: Die Auswirkungen der digitalen Transformation werden auf einer persönlichen Ebene ähnlich verarbeitet wie Menschen typischerweise auf Fremdes oder starke Unterschiedlichkeit reagieren**

Für viele Menschen ist die digitale Transformation mit ihrer exponentiell steigenden Entwicklungsgeschwindigkeit (Moore 1965) und der noch nie dagewesenen Vernetzung unterschiedlicher Wissenschaften und Technologien (Big Data, BioSciences, Virtual und Augmented Reality, Robotics, Artificial Intelligence, Blockchain usw.) noch inhaltliches Neuland. Viele beginnen erst, sich mit den Phänomenen zu beschäftigen. Daher zeigt die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation in manchen Aspekten ähnliche Effekte wie die Auseinandersetzung mit „Fremdheit“ in Form von anderen Kulturen, fremden Sprachen und globalisierten Prozessen.

Die Reaktionsmuster auf Fremdheit und Unterschiedlichkeit wurden seit Beginn der Internationalisierungsprozesse in Unternehmen empirisch untersucht. Eine der stringentesten Beschreibungen hierzu leistet das Developmental Model of Intercultural Sensitivity, kurz DMIS genannt (Bennett 1986; Hammer 1999), das seit Jahrzehnten getestet wurde und das ein weltweit im Einsatz stehendes und immer wieder überarbeitetes Assessment nutzt (z. B. Hammer 2012). Das DMIS-Modell beschreibt typische Reaktionen in der Auseinandersetzung mit Fremdem (in Form von anderen Normen und Verhaltensweisen usw.) und zeigt auf, wie die Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit im Sinne einer zunehmenden Sensibilität entwickelt werden kann. Kurz zusammengefasst reagieren Menschen typischerweise in der Auseinandersetzung mit Fremdem und Unterschiedlichem zunächst mit freundlicher Desinteressiertheit. Diese Phase wird *Verleugnung* von Unterschiedlichkeit genannt. Bei intensiver Konfrontation entwickeln Menschen sodann meist eine zu positive oder zu negative *Abwehr* gegenüber dem Unterschied. Erst in einer angstfreien Beschäftigung mit der Unterschiedlichkeit gelingt eine inhaltliche Auseinandersetzung, diese Phase wird *Minimierung* (des Unterschieds) genannt. Die Erkenntnis, dass die „angenehme“ Minimierung des Unterschiedes überwunden werden muss, um die erlebte Unterschiedlichkeit zu *verstehen*, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des DMIS-Modells.

Viele unserer Beobachtungen der Reaktionsweisen auf die digitale Transformation ließen sich schlüssig in dieses DMIS-Modell einordnen. Dazu passte auch, dass gemäß dem DMIS-Modell die bisherigen Erlebnisse und Begegnungen grundlegend für den jeweiligen Sensibilitätsgrad sind. Es ist in der Logik des DMIS-Modell daher einerseits nicht notwendig dass jede/r jede Phase durchlaufen muss („alle starten bei Verleugnung“) und andererseits auch nicht alle die „am weitesten entwickelte“ Phase (*Adaptation* – Anpassung an die Unterschiedlichkeit – z. B. andere Kulturen) erreichen



---

müssen. Gleichwohl wird beschrieben, dass vor allem internationale Führungskräfte, zumindest im Reaktionsmuster des *Verstehens* operieren sollten. Das DMIS-Modell ist daher kein normatives Entwicklungsmodell (auch wenn es manchmal leider so genutzt wird), sondern ermöglicht typische Reaktionsmuster einzuordnen und die individuelle Sensibilität zu steigern. Das DMIS-Modell liefert somit in den Phasen Verleugnung bis Verstehen eine gute Analogie in der Beschreibung und Steigerung individueller Wahrnehmungsfähigkeit.

Ein weiteres Modell, das wir als Analogie überprüft hatten, war jenes von Kübler-Ross (z. B. 1969). Die Hypothese war, dass ähnliche Psychodynamiken wie bei besonders schockierenden oder einschneidenden Veränderungen beobachtbar werden, wenn die digitale Zukunft als besonders unsicher und bedrohlich erlebt wird. Tatsächlich zeigen sich Phänomene wie Verleugnung und Abwehr oder Aggression, nicht jedoch die im Modell darauffolgenden Phasen von Depression oder Trauer.

Beiden Analogien (DMIS und Kübler-Ross) gemeinsam ist jedoch die Relevanz des Realisierens der anstehenden Herausforderungen. Dies deckt sich mit den Erfahrungen in unseren regelmäßig durchgeführten osb-Seminaren „Being Digital“ (Poczynek 2016). Dabei erwies sich der erste Schritt, den wir das „Realize!“ nannten in der Storyline als unabdingbarer Einstieg, um ein kognitives und reflexives Erfassen der Workshopinhalte zu ermöglichen.

Wir nutzten darüber hinaus die Betrachtungsweise und die konstruktiven Formen des Umgangs mit Angst, wie sie von Luc Ciompi in der Affektlogik (1997) beschrieben wurden, da die Reaktionen oftmals von Angst geprägt schienen. Ciompis Konzept lieferte nützliche Hinweise für hilfreiche Handlungsweisen und organisationsadäquate Bearbeitung von Ängsten. Die Reduktion von Ängsten ist für Unternehmen unerlässliche Voraussetzung, einerseits für die oft geforderte Neugier und Kreativität (z. B. in Konzepten wie Growth-Mindset, Dweck 2006) und andererseits für das Gelingen von selbst-organisierten Teamprozessen.

#### **11.1.4 Hypothese 4: Die emotionalen Reaktionen auf die digitale Transformation werden besonders dort relevant, wo sie auf ein Führungsvakuum treffen**

Je weniger die Organisation und das Management die digitale Transformation in ein konkretes Zukunftsbild und strategisches Handeln übersetzen, desto mehr Raum bekommt die persönliche Bearbeitungsebene. In manchen Organisationen, deren Branche gerade am Beginn der digitalen Transformation steht, und die daher kaum über strategische Zukunftsbilder verfügen, ist das besonders spürbar (Wade 2017). Umso mehr gilt: Führung, die hier abwartet und keine sinnstiftende, nachvollziehbare und einbindende Richtung vorgibt, erzeugt ein Führungsvakuum.

Dieses Führungsvakuum wird aktuell auch noch vom Trend zur hierarchiearmen Organisation befeuert, in dem flache Hierarchien und möglichst hierarchielose Organisationen gefordert werden. Diese Tendenzen müssen sehr genau betrachtet werden, denn

---

meist geht es mehr um „ein Unbehagen gegenüber der Art und Weise, wie Führung heute praktiziert wird“ (siehe Schumacher und Wimmer 2019, S. 16), sprich um hierarchisch unangemessene Formen. Die zu erbringende Führungsleistung für die Organisation ist hingegen weiterhin essenziell. Führung als Funktion im Dienste der Organisation verzahnt „an der Kante“ individuelle Handlungsimpulse mit organisationalen Rahmenbedingungen. Jedes Führungsvakuum ist daher eine Einladung, es mit Aktivitäten zu füllen, die primär von persönlichen Interessenslagen und individuellen Perspektiven geprägt sind (vgl. z. B. Wimmer 2012).

### **11.1.5 Hypothese 5: Die jeweilige Organisationskultur hat einen relevanten Einfluss darauf, ob die persönlichen Gestimmtheiten verstärkt oder gedämpft werden**

Die persönliche Handlungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit kann organisational nur wirksam werden, wenn das Miteinander (die Kooperationsverhältnisse) dafür aufnahmefähig ist (Wimmer 2012). Auf welche Reaktionsmuster treffen nun die persönlichen Bewältigungsmechanismen? Eine Organisationskultur mit starkem „Silo-Denken“ und Abwertungen anderer Funktionsbereiche wirkt hier verstärkend auf persönliche Resonanzen („der Kindergarten unserer Innovationslabs“), wodurch in manchen Organisationen gefährliche Immunsierungen und Polarisierungen entstehen. Es ist daher sehr nachvollziehbar, dass derzeit ein großer Hype um Organisationskulturentwicklungen entsteht, wenn auch klar ist, dass eine Veränderung der Organisationskultur ohne entsprechende Führungsleistung verpuffen muss.

### **11.1.6 Hypothese 6: Organisationen benötigen eine abgestimmte und orchestrierte Vorgehensweise**

In Organisationen gelingt Leistungserbringung nicht individuell, sondern ist Prozess und Ergebnis eines organisationalen Zusammenwirkens. Individuelle Dispositionen und organisationale Rahmenbedingungen stehen dabei in wechselseitiger Abhängigkeit (Wimmer 2012).

Bezogen auf die digitale Transformation, bekommt diese Orchestrierungsleistung aus mehreren Gründen eine spezielle Relevanz und Färbung: Gleichzeitig Effizienz und Innovationskraft zu steigern, also die beiden Modi von „Explore“ und „Exploit“ (O’Reilly und Tushman 2016) erfolgreich zu nutzen, setzt eine intensive, aber kluge Koppelung und Verzahnung der beteiligten Einheiten voraus. Handlungsdruck, verbunden mit oftmals großzügig bereitgestellten Ressourcen, erzeugt in vielen Organisationen jedoch unabgestimmte Einzelaktivitäten zu den aktuell boomenden Themen Innovation oder Agilität. In vielen Unternehmen verhindern zudem Abteilungs-, oder Standortkonkurrenzen Abstimmung und gemeinsames Lernen.

---

Die vielen Einzelinitiativen zu bündeln, füreinander nutzbar zu machen und die Organisation in eine gemeinsame Richtung zu bewegen, ist eine Kernherausforderung für Führung und Beratung.

Ein anderer Gedankenstrang, der das Thema „Orchestrierung“ betont und auch inhärenter Bestandteil dieses Bandes ist, ergibt sich aus der Notwendigkeit, die Komplexität in Unternehmen und Umwelten verstärkt durch Teams (vgl. z. B. Wimmer 2006) und kollektive Mechanismen der Selbstorganisation abzubilden und so bearbeitbar zu machen. Wenn immer das Nutzen der „Intelligenz der vielen“ gefordert wird, dann bezieht sich das auf ziieldienliches Ermöglichen und Koordinieren der individuellen Denk-, Leistungs- und Kreativitätsdispositionen.

Führung hat wieder genau diese Funktion, „den sozialen Raum so zu gestalten, dass die für die Bearbeitung der jeweiligen Problematik erforderliche Intelligenz mobilisiert werden kann (auf der Ebene der beteiligten Individuen, in der Nutzung ihres besonderen Wahrnehmungspotenzials, aber auch im kollektiven Miteinander des Arbeitens an einer Lösung, die bislang nicht gesehene Perspektiven nutzt)“ (Wimmer 2012, S. 56).

Selbstredend kann Führung diese Koordination heutzutage meist nicht mehr allein über hierarchische Koordinationsmechanismen herstellen, sondern ist aufgefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen diese Koordinationsleistung auch durch die handelnden Personen selbst hergestellt wird. Dennoch bleibt es in der Verantwortung von Führung zu steuern, inwieweit diese Koordination gelingt und im Sinne des Gesamtunternehmens wirksam werden kann.

Orchestrierung betrifft natürlich auch Führung selbst. Dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nicht ausschließlich in der Qualität einzelner Führungskräfte liegt, sondern auch in der Qualität des Führungssystems, ist forschungsseitig seit 2001 (O’Toole 2001) bekannt, wird in der Führungsliteratur (z. B. Wimmer 2012; Baecker 2015) immer wieder betont und in vielen Forschungsergebnissen bestätigt (z. B. Neubauer et al. 2017).<sup>2</sup>

Aus diesen Gründen findet sich „Orchestrieren“ als letzte und besonders erfolgskritische Phase im nachfolgend vorgestellten CReDiT-Modell.

---

## **11.2 „Creating Responsiveness for the Digital Transformation“ (CReDiT-Modell)**

Das CReDiT-Modell versteht sich als Beschreibung von typisch beobachtbaren Handlungsmustern in Organisationen und dazu beispielhaft erprobten Führungsinterventionen. Es leistet keine normative Beschreibung, sondern soll eine Einsortierung,

---

<sup>2</sup>2016–2017 untersuchte das Global Center for Digital Business Transformation (IMD) gemeinsam mit dem Unternehmen Cisco und dem Beratungsunternehmen metaberatung ca. tausend Führungskräfte, die in volatilen und disruptiven Umfeldern erfolgreich sind.



**Abb. 11.1** Ebenen und Phasen der Bearbeitung, um Responsiveness zu erhöhen. (Quelle: osb-i)

einen diagnostischen Blick auf Spannungsfelder und Stellhebel ermöglichen. Wir verwenden den Begriff „Reaktionsmuster“ für beobachtbares Verhalten, das sich gleichzeitig selbst in der Wahrnehmung wieder bestätigt. Abb. 11.1 zeigt vier Bearbeitungsebenen für Responsivität und sechs „Phasen“.

Wir verwenden hier den Begriff „Phase“ sowie weiterführende Pfeile, um die Interventionsrichtung durch Führungshandeln zu beschreiben, denn Führung hat die Aufgabe, die Antwortfähigkeit und Selbsterneuerungsfähigkeit als „organizational capability“ zu erhöhen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jede Phase nacheinander, im Sinne einer notwendigen Entwicklung, durchlaufen werden muss oder dass Mitarbeiter/innen in jedem Fall die letzte Phase erreichen müssen.

Die Beschreibung der *persönlichen Be- oder Verarbeitungsebene* dient dazu, Führung einen Beobachtungsraster für die Verortung von wahrnehmbarem Verhalten und Anregungen für entsprechende Interventionen zu bieten. Diese Spezifizierung der emotionalen Reaktionen in den einzelnen Phasen wird bislang als der stärkste Nutzen des Modells beschrieben.<sup>3</sup>

Führungshandeln bezieht sich selbstverständlich ebenso auf *Geschäfts- und Organisationsentwicklung*. Auf dieser Ebene geht es etwa um die Erarbeitung geschäftlicher Implikationen zur digitalen Transformation, um die Definition der strategischen Nische, um das produktive Gestalten der Gleichzeitigkeit von Effizienzausrichtung und

<sup>3</sup>Eine Bank erstellte zum Beispiel auf Basis des Modells für alle Mitarbeitenden und Schlüssel-spieler gemeinsam mit create.21st ein Webbased-Training („Digitale Transformation – eine emotionale Sache“), das hilfreiche Reaktionen auf die im Geschäftsalltag gezeigte Emotionalität erlebbar macht (vgl. Muraier 2019).

---

Innovationskraft. Diese Themen sind Inhalt von Führungshandeln und verändern gleichzeitig Führung und manchmal auch das Führungssystem selbst auf massive Weise. Eine ausführliche Beschreibung dieser Ebene würde gesonderten Raum brauchen und unterbleibt hier deshalb. Jedoch sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass die Organisation ein hohes Risiko hat, persönlichen emotionalen Verarbeitungsprozessen ausgeliefert zu sein, wenn die strategische Steuerung und gezielte Befassung mit der digitalen Transformation ausbleibt.

Auch die in der Abbildung dargestellte Ebene der Organisationskultur wird hier nicht weiter beschrieben, sondern vielmehr zur Erinnerung als Verstärkung oder Dämpfung hilfreicher oder dysfunktionaler Reaktionen sichtbar gemacht.

---

## 11.3 Die Phasen des CreDiT-Modells

### 11.3.1 Verleugnen der digitalen Transformation

„Das ist alles nur ein Hype.“

„Das wird unser Unternehmen nicht betreffen.“

Die digitale Transformation auf einer persönlichen Verarbeitungsebene zu *verleugnen* bedeutet, der potenziellen Relevanz der digitalen Transformation mit freundlichem, aber nachhaltigem Desinteresse oder mit einer Verweigerung der Auseinandersetzung zu begegnen. Hilfreich ist hier (wie im als Analogie genutzten DMIS-Modell, Bennett 1986) ein empörungsfreier Blick: Unsere menschliche Reaktion auf Neues, Fremdes oder Überwältigendes hält eine potenziell drohende Aufregung einfach ressourcenschonend so lange wie möglich zurück.

Führung oder Schlüsselspieler sind hier gefordert, intensive und anhaltende Konfrontation herzustellen. Dies kann beispielsweise geschehen durch permanente Führungsbotschaften („Doch, das wird uns betreffen“), durch Learning Journeys zu anderen Unternehmen oder den Besuch von Messen und Kongressen mit digitalen Schwerpunkten oder durch Wake-up-Calls mit relevanten Fach- und Branchenexpert/innen.

Diese Wake-Up-Call-Interventionen können nicht nur an die eigenen Mitarbeiter/innen, sondern auch an relevante Stakeholder oder an die eigenen Vorgesetzten adressiert werden.

### 11.3.2 Polarisieren – verteufeln und hochloben

„Ich bin froh, dass ich das alles nicht mehr erleben werde.“

„Endlich – wir werden unglaublich von dieser neuen Technologie profitieren!“

Eine gelungene Konfrontation kann zunächst zu einer abwehrenden Polarisierung führen, in der die Auswirkungen der digitalen Transformation entweder dämonisiert oder

---

extrem hochgelobt werden. Eine andere Spielart des Hochlobens ist das Zu-groß-Machen, wie zum Beispiel: „Wenn du nicht programmieren kannst, brauchst du da gar nicht mitreden.“

Alle diese individuellen Reaktionen sind Abwehrreaktionen – man möchte sich das Thema weiterhin „vom Leib halten“, entweder in Richtung Abwertung oder in Richtung Überhöhung. Oft bilden sich in Organisationen polarisierende Gruppen der „digitalen Frontstürmer“ und der „rückwärtsgewandten Verweigerer“. Diese Gruppen können Organisationen oft gefährlich verlangsamen, ja sogar gegen jede inhaltliche Bearbeitung immun machen, immunisieren, da Vorschläge, Beobachtungen oder Fragestellungen wechselseitig abgewertet werden. Als Projektionsfläche für diese Spaltungen dienen vermeintlich gegensätzliche Logiken, wie z. B. „jung“ gegen „alt“ oder „agil“ gegen „nicht agil“.

Werden Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in diesen Reaktionsmustern beobachtet, ist es oft hilfreich, beide Polarisierungsrichtungen gleichzeitig zu reduzieren. Die vorhandenen Ängste können durch unterschiedliche emotionale Verarbeitungsmöglichkeiten reduziert werden: Beleuchtung von realen Gefahren in Risikoanalysen, Sichtbarmachen von bewährten und gleichbleibenden Elementen oder Auswertung von Good-Practice-Beispielen gemeisterter Veränderungen. Zusätzlich wird durch Erarbeiten von attraktiven Zukunftsbildern („Our Story of the Future“) oder Szenarien Zuversicht gefördert. Diese Möglichkeiten zur „sicheren“ inhaltlichen Auseinandersetzung bringen auch polarisierte Gruppen im Unternehmen in eine konstruktivere Auseinandersetzung.

An dieser Stelle wird nochmals nachvollziehbar, dass eine gemeinsame Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung in Bezug auf die digitale Transformation und deren Chancen und Risiken für das jeweilige Team nicht nur geschäftlich notwendig ist, sondern auch gleichzeitig Ängste beruhigen und die „Digital-Vorausstürmer“ wieder in den konkreten Kontext der Organisation und Strategie einfangen kann. Das strategische Ausrichten der Organisation auf ein gemeinsames Entwicklungsziel gilt als Kernherausforderung in Zeiten der digitalen Transformation (Schumacher und Wimmer 2018) und ist gleichzeitig eine Brücke zur Überwindung der Polarisierungsphase.

### **11.3.3 Annehmen – das Spannungsfeld zwischen „beruhigt“ und „alert“**

„Das lässt sich doch mit unseren Tools gut bearbeiten.“  
„Wir sind perfekt gerüstet.“

Wenn es gelingt, die polarisierenden Reaktionsweisen zu überwinden, wird eine konstruktive Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation möglich. Da die Relevanz der digitalen Transformation erkannt wurde und man das Thema „an sich heranlässt“, bezeichnen wir diese Phase als „Annehmen“. Mitarbeiter/innen sind nun bereit, die notwendigen Änderungen Schritt für Schritt mitzugehen.

---

In manchen Organisationen sind die vorangehenden Phasen der Verleugnung und Polarisierung kaum spürbar. Das kann daher rühren, dass bereits viele gute Erfahrungen im Markt gemacht wurden oder viele digital affine Mitarbeiter/innen das Organisationszusammenspiel prägen. Mit diesem als angenehm erlebten, angstfreieren Zustand entsteht gleichzeitig jedoch das Risiko, die disruptive Kraft der Entwicklungen zu unterschätzen. Für Führungskräfte und Schlüsselspieler reicht daher diese Form der Selbstberuhigung als persönliches Reaktionsmuster nicht aus. Führung kann in dieser Reaktionsweise seiner Funktion des permanenten Soll-ist-Vergleichs und des Adaptivhaltens der eigenen Einheit und der Organisation nicht gerecht werden. Dies ist für Unternehmen, deren Branche bereits im Umbruch ist, besonders gefährlich. Hier ist ein permanenter aufmerksamer Check von Chancen, Möglichkeiten und Bedrohungen sowie schnelles Reagieren und Steuern notwendig. Nicht umsonst nennen Neubauer et al. (2017) in ihrer Studie „Redefining Leadership for a Digital Age“ diese Qualität oder Kompetenz „hyper-aware“.

Führung braucht die Erkenntnis, dass eine weitere radikale und permanente Auseinandersetzung mit den Trends und Entwicklungen nötig ist und die eigenen Prämissen und Grundannahmen immer wieder überprüft werden müssen. Es geht darum, die eigene Pfadabhängigkeit zu reduzieren und damit die Grundlagen zu schaffen, um sich gegebenenfalls mittels vorausschauender Selbsterneuerung „selbst neu zu erfinden“ (Schumacher und Wimmer 2018).

In dieser Phase wird Führung gefordert, das Spannungsfeld von „beruhigt“ und „alert“ konstruktiv zu nutzen. Es gilt, einerseits die angstfreie Beschäftigung mit dem Thema zu erhalten und andererseits für ausreichend Beunruhigung und Irritation zu sorgen.

Als Interventionen bewähren sich an dieser Stelle etwa Führungskräfte-Assessments, die responsive Zukunftsfähigkeiten überprüfen, gezielte Kundenbefragungen, um die eigenen Grundannahmen herauszufordern oder permanentes Benchmarking mit Mitbewerbern bzw. andere regelmäßige Inputs von außen. Als günstig erweist sich auch der Aufbau einer gemeinsam getragenen Beobachtungsstruktur zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen: Wer behält welche Entwicklungen im Blick, und wie teilen wir neue Beobachtungen? Auch der intensive Aufbau digitaler und agiler Kompetenzen in der Organisation kann nun gut gestartet werden.

Um die eigenen Grundannahmen laufend kritisch hinterfragen zu können und um Nicht-Wissen zu reduzieren, braucht Führung die Bereitschaft, auch kritische und ungewöhnliche Stimmen zu hören. Führungskräfte, die sich dadurch in ihrer eigenen Autorität untergraben fühlen, kommen hier stark unter Druck. Neuere Führungsansätze beschreiben diese notwendigen neuen Qualitäten wie Bescheidenheit oder Zuhörenkönnen (z. B. Neubauer et al. 2017: „humble“ [bescheiden] und „engaged – always in a listening mode“).

---

### 11.3.4 Verstehen – das Spannungsfeld von informierter Entscheidungsfindung und raschem Handeln

„Wir begreifen, wie die relevanten Phänomene zusammenhängen und was wir im Blick behalten müssen.“

Das Reaktionsmuster „Verstehen“ bedeutet ein vertieftes Verständnis für die Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisation. Zusätzlich herrscht Klarheit, dass eine permanente differenzierte Auseinandersetzung notwendig ist. Auf einer persönlichen Ebene zeigen sich Reaktionsweisen, dass Mitarbeiter/innen sich orientiert fühlen und das „big picture“ zur Digitalisierung beschreiben können. Führungskräfte wissen, welche Stellhebel sie für ihren Verantwortungsbereich konkret im Blick behalten müssen.

In dieser Phase geht es darum, informierte Entscheidungsfindung zu stärken und sich dazu neue Quellen für Daten, Fakten und Information zu erschließen. Gerade erfahrene Führungskräfte erliegen hier leicht dem Risiko ihres reichen Erfahrungswissens und nutzen nicht immer die neuen Möglichkeiten der digitalen (Big Data, Sensorik, Artificial intelligence, usw.) und kollektiven Informationsbeschaffung. Da diese Beobachtungsleistung zusätzlich zum operativen Alltag notwendig ist, ist an dieser Stelle oft Überforderung zu beobachten. Diese speist sich einerseits aus der Vielzahl der zu beobachtenden Themen und der Notwendigkeit einer Auswahl und andererseits aus dem noch mehrheitlich individuellen statt kollektiven Bewältigen.

Die wichtigste Interventionsrichtung für Führung in der Phase des Verstehens ist, ins Handeln zu kommen und Mut, Entscheidungskraft sowie Experimente zu unterstützen. Es geht darum, digitale Projekte zu starten und unterschiedliche Vorgehensweisen zu testen. Führung unterstützt hier Experimente, sodass hypothesengestütztes, risikobegrenztes Ausprobieren möglich wird (z. B. Gergs 2016), und sorgt für eine Fehlerkultur, in der Scheitern rasch erkannt wird und nachhaltiges Lernen aus Fehlern gelingt (z. B. Weick und Sutcliffe 2016). An dieser Stelle sind für das Handeln unterstützende Tools und Werkzeuge hilfreich. Agile Methoden wie Design Thinking, SCRUM u. Ä. entfalten auf dieser Stufe ihre Kraft. Erst mit dem Verständnis, wie diese Methoden auf das geschäftliche Vorankommen und das organisationale „Antwortfähigwerden“ einzahlen, werden solche Methoden als nützlich erlebt.

Das zentrale Spannungsfeld für Führung lässt sich mit den von Neuberger et al. (2017) beschriebenen Verhaltensweisen von „informed decision making“ (Einsatz von Daten und Informationen, um wo immer möglich evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen) und „fast execution“ (Bereitschaft zu schnellem Handeln; Tempo hat oftmals Vorrang vor Perfektion).



---

### 11.3.5 Handeln – das Spannungsfeld Tatkraft und Abgestimmtheit

„Jeder macht hier irgendwas zum Thema Agilität.“

„Aktionismus? Nein – wir sollen doch experimentieren, oder?“

Als persönliche Reaktionsweise entsteht in der Phase „Handeln“ das gute Gefühl des Bewältigens und Vorankommens. Da in Organisationen für Innovationen und Agilität derzeit meist ausreichend Mittel zur Verfügung gestellt werden, lassen sich an unterschiedlichen Stellen Initiativen starten. Riskant kann dabei sein, dass ambitionierte und wenig koordinierte Schnellschüsse entstehen oder in Einzelinitiativen die Komplexität der Gesamthematik nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Führung bewegt sich hier wieder in einem Spannungsfeld: Einerseits gilt es, die positive Bewegungsenergie zu stärken und andererseits, die knappen Ressourcen Geld, Zeit und Aufmerksamkeit klug zu bündeln und zu konzentrieren, um die Energie in kollektive Schubkraft umzuwandeln. Dies gelingt zunächst durch klassisches Organisieren und Managen, zum Beispiel durch das Steuern von Projekten im Rahmen einer digitalen Roadmap. Darüber hinaus ist es wichtig, immer wieder transparent und nachvollziehbar zu machen, warum an welchen Stellen Ressourcen investiert werden, welche Themen oder Projekte weitergeführt werden und welche gescheitert sind und warum. Es geht weiter darum, die unterschiedlichen Initiativen so zu vernetzen, dass wechselseitiges Lernen und Inspirieren sichergestellt ist. Dabei ist relevant, dass Erfolge sichtbar gemacht werden, und zwar in unterschiedlichen sozialen Gefäßen und in passenden (digitalen) Medien. Der Bezug zum gemeinsam getragenen Entwicklungsziel und der Verweis, wie diese Erfolge darauf einzahlen, muss oft viel intensiver und häufiger hergestellt werden, als Führungskräfte es vermuten würde.

### 11.3.6 Orchestrieren – Responsiveness als gemeinsam erbrachte Leistung – eine Fähigkeit der Organisation

„Gemeinsam, mutig, flexibel und achtsam voran!“

„Wir haben ein Gefühl für das gemeinsame Schiff in Bewegung.“

Der Begriff „Orchestrieren“ lässt sich nicht auf einer persönlichen Verarbeitungsebene beschreiben. Doch wie oben bei Hypothese 6 bereits erläutert, sind Organisationen soziale Systeme, die ihre Leistung nur durch kollektives koordiniertes Handeln erbringen können. Orchestrieren hat daher vor allem organisationale Relevanz und ist im Sinne der Verknüpfung von Einzelleistungen im Dienste des größeren Ganzen ureigenster Führungszweck. Gelingen diese Orchestrierungsleistungen, entsteht ein Gefühl für die Bewegung und die Bewegungsrichtung der gesamten Organisation, die immer wieder gemeinsam nachgesteuert wird.

Sowohl Organisationsdesign als auch Ziel- und Monitoringsysteme sollten das notwendige Zusammenspiel abbilden. So hat zum Beispiel ein Vertriebsführungsteam

---

eines Finanzdienstleisters die intensive Zusammenarbeit mit der Produkt-Entwicklungsabteilung in das Bonussystem aufgenommen und einen Monitor für die Verbesserung der Zusammenarbeit erstellt. Es braucht oftmals auch neue soziale Gefäße in denen Innovationsprojekte, Kundenpriorisierungen und Optimierungsmaßnahmen über Standorte und Abteilungen hinweg klug miteinander ausverhandelt werden können.

Orchestrieren bedeutet auch, den notwendigen Change gemeinsam als Führungskoalition aller führenden Kräfte miteinander abgestimmt zu steuern. So entsteht im Rahmen einer gemeinsamen Ausrichtung am strategischen Entwicklungsziel eine Funktionen und Disziplinen übergreifende abgestimmte Handlungsfähigkeit mit breitem Einbezug unterschiedlicher Perspektiven. Es gelingt ein gemeinsames Monitoring mit gemeinsam getragenen Priorisieren und Nachsteuern.

Orchestrieren ist als Dauerleistung zu verstehen. Führung erzeugt idealerweise diese vernetzende Orchestrierungsleistung laufend und stellt immer wieder den sinnhaften Gesamtbezug zur strategischen Ausrichtung her. Gerade in unsicheren und komplexen Zeiten darf die zusätzlich aktivierende, orientierende und sinnstiftende Wirkung einer gelungenen Orchestrierung nicht unterschätzt werden.

### 11.3.7 Abschließende Anmerkungen

Der Beitrag zeigt, wie essenziell die Rolle von Führung ist, um Responsivität bezogen auf die digitale Transformation zu erhöhen: Führung muss die Auseinandersetzung mit der Zukunft nachvollziehbar gestalten, die Handlungsimpulse orchestrieren und gleichzeitig eine Bearbeitung der emotionalen Reaktionen ermöglichen. Erst in dieser Kopplung kann eine individuelle und organisationale Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit auf die digitalen Herausforderungen entwickelt werden.

Das CReDiT-Modell dient dazu, einen diagnostischen Blick auf aktuell typische Reaktionsmuster zu ermöglichen, um daraus zielgerichtete Interventionen zu setzen. Es soll Schlüsselspieler/innen wie etwa Führungskräfte, Projektleiter/innen, Product Owner oder OE/HR-Expert/innen dabei unterstützen, in der Steuerung, Gestaltung und Kommunikation präziser und damit wirksamer zu sein.

---

## Literatur

- Baecker, D. (2015). *Postheroische Führung – Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bennett, M. J. (1986). Towards ethno relativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In R. M. Paige (Hrsg.), *Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications* (S. 27–70). New York: University Press of America.
- Ciampi, L. (1997). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens – Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- 
- Doppler, K., & Voigt, B. (2012). *Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset – The new psychology of success*. New York: Random House.
- Gergs, H.-J. (2016). *Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management*. Weinheim: Beltz.
- Hammer, M. (2012). The intercultural development inventory: A new frontier in assessment and development of intercultural competence. In M. Van de Berg, R. M. Paige, & K. H. Lou (Hrsg.), *Student learning abroad* (S. 115–136). Sterling: Stylus Publishing.
- Hammer, M. R. (1999). A measure of intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. In S. M. Fowler & M. G. Fowler (Hrsg.), *The intercultural Sourcebook* (Bd. 2). Yarmouth: Intercultural Press.
- Kübler Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Scriber.
- Moore, G. E. (1965). Cramping more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38(8), 114–117.
- Murauer, T. (2019). Nicht bloß lernen. Wenn Corporate Learning lernende Organisationen bewegt. *Personal manager*, 1.
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining Leadership for the Digital Age. [www.imd.org/contentassets/25fdd7355de14eb3a157d3b712222ef1/redefining-leadership](http://www.imd.org/contentassets/25fdd7355de14eb3a157d3b712222ef1/redefining-leadership). Zugegriffen: 29. März 2019.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt. How to solve the innovator's dilemma*. Stanford: Business Books.
- O'Toole, J. (2001). When Leadership is an Organizational Trait. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. C. Cummings (Hrsg.), *The future of Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Poczynek, J. A. (2016). *Being digital. Seminar storyline*. Stanford: Business Books.
- Responsive Org. (o. J.). Manifesto. <https://www.responsive.org/manifesto>. Zugegriffen: 29. März 2019.
- Schumacher, T., & Wimmer, R. (2018). Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen. *Zeitschrift Organisations-Entwicklung*, 1, 10–17.
- Schumacher, T., & Wimmer, R. (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*, 2, 12–18.
- Schwab, K. (2016). *Die Vierte Industrielle Revolution*. München: Pantheon.
- Wade, M. R. (2017). The Digital Vortex in 2017: It's not a question of „when“. [www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-vortex-in-2017](http://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-vortex-in-2017). Zugegriffen: 29. März 2019.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2016). *Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, R. (2006). Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen. In C. Edding & W. Kraus (Hrsg.), *Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung* (S. 169–191). Opladen: Barbara Budrich.
- Wimmer, R. (2012). Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In J. Rüegg-Stürm & T. Bieger (Hrsg.), *Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven*. Bern: Haupt.
- Wimmer, R. (2016). Der wissenschaftliche Blick auf Führung: Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse. *Supervision*, 2, 23.



# Führung und agiles Arbeiten

Modell für ein stabiles und dynamisches Grundgerüst in einer komplexeren und digitaleren Zukunft

Die Gemeinsame Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv) und des Vereins Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VDB) hat in Zusammenarbeit mit der Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin am 27. und 28. November 2019 zum Workshop »Forum 2019 – Führung und agiles Arbeiten« nach Berlin eingeladen.<sup>1</sup> Gefolgt sind dieser Einladung knapp 50 Führungskräfte, um Führung und agiles Arbeiten für ihre eigene Arbeit zu beleuchten und Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolge miteinander zu diskutieren. Wie beim Round Table an der Hochschule der Medien (HdM) im September 2019 in Stuttgart hat die Managementkommission auch hier auf eine Mischung von Theorie und Praxis gesetzt, um agiles Arbeiten auf mehreren Ebenen erfahrbar zu machen. Moderiert wurde die Veranstaltung von Katrin Glatzel und Maik Arensmann von der Organisationsberatung osb-i.<sup>2</sup> Dieser Artikel fasst die Inhalte des Workshops zusammen.

Die Arbeitswelt wird zunehmend volatiler, unsicherer, komplexer und uneindeutiger.<sup>3</sup> Dies gilt auch für Bibliotheken. Einerseits verändert die digitale Transformation das Arbeiten und Verhalten unserer Nutzergruppen, andererseits verändert der digitale Wandel unsere Arbeitsmittel und -prozesse.



Abbildung 1: Die agilen Prinzipien (Quelle: osb international, nach Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, Hirotaka Takeuchi: »Embracing Agile« Harvard Business Review: HBR, vol. 94, no. 5, 2016, S. 40-50)

Die Digitalisierung ist dabei nur einer der Treiber, die uns herausfordern. Andere sind der Einfluss von Künstlicher Intelligenz oder Cloud-Lösungen auf die bibliothekarischen Handlungsfelder, globale Herausforderungen<sup>4</sup> oder Veränderungen auf dem Publikationsmarkt (wie die DEAL-Verhandlungen) und neue Konzepte des Sharings und des kollaborativen Arbeitens (Wikis, Github, et cetera).

**Der für die digitale Transformation erforderliche Wandel ist allerdings möglicherweise noch viel einschneidender als neue Aufgaben und Kompetenzen in und für Bibliotheken allein.**

Dieser Befund ist nicht neu. Bibliotheken und Informationsinfrastrukturdienstleister haben die Lage analysiert, Handlungsfelder definiert und Bedarfe der Kompetenzentwicklung formuliert.<sup>5</sup> Der für die digitale Transformation erforderliche Wandel ist allerdings möglicherweise noch viel einschneidender als neue Aufgaben und Kompetenzen in und für Bibliotheken allein.<sup>6</sup> Was noch nicht ausreichend breit diskutiert beziehungsweise angegangen wird, sind die Konsequenzen für die Führung und Organisation von Bibliotheken<sup>7</sup> und die zunehmende Aufgabe von Führung, Orientierung zu geben und Sinn zu stiften.<sup>8</sup> Ein klassisches top-down-orientiertes oder heroisches<sup>9</sup> Verständnis von Führung scheidert zunehmend an komplexen Entscheidungszusammenhängen in einem von Vernetzung geprägten digitalen Zeitalter mit Herausforderungen ohne erprobte Lösungswege.

Eine mögliche Konsequenz der digitalen Transformation auf Ebene von Organisation und Führung ist Agilität im Sinne der Fähigkeit, in Zeiten der Unsicherheit flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative zu agieren. Voraussetzung dafür ist die Einführung von agilen Prinzipien, die letztlich einen Kulturwandel erfordert, den alle Beteiligten einer Organisation gemeinsam erarbeiten müssen.

Die agilen Prinzipien (siehe hierzu Abbildung 1) können auf drei miteinander verschränkten Ebenen betrachtet und bearbeitet werden: Teams, Organisation und Führung.

## Agile Teams

Mit dem agilen Arbeiten verändert sich auch das Verständnis von Arbeiten in Teams. Es gibt hierzu eine Vielzahl von Ansätzen und Definitionen. Ein interessanter Ansatz, der Gremien (»working groups«) von Teams unterscheidet, stammt von Google<sup>10</sup>: Gremien basieren auf einer organisationalen Hierarchie, beispielsweise eine Abteilungsleitungsrunde. Diese Runden treffen sich regelmäßig, um Informationen zu teilen. Ein wesentliches Merkmal: Die Teilnehmenden haben kaum Verbindungen oder gegenseitige Abhängigkeiten. Dies ist bei Teams anders: In einem Team müssen die Personen gemeinsam arbeiten, Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Sie sind hochgradig abhängig voneinander, um erfolgreich zu sein und Arbeit fertigzustellen.

Teams können unterschiedliche Freiheitsgrade und damit verschiedene Grade der Selbstbestimmung haben<sup>11</sup>:

- »Kein« Team hat keinerlei Freiraum; es gibt nur Vorgaben.
- Ein geführtes Team erledigt ausschließlich die Ausführung der Arbeit.
- Ein sich selbst führendes Team übernimmt zusätzlich Kontrolle und Optimierung der Arbeit.
- Ein sich selbst gestaltendes Team ist zusätzlich für das Design der Zusammenarbeit verantwortlich (zum Beispiel Aufgabenverteilung, Ressourceneinsatz).
- Ein sich selbst bestimmendes Team kann zusätzlich die eigenen Ziele festlegen.

Die Arbeitsweise von sich selbstbestimmenden Teams wird dadurch charakterisiert, dass sie a) persönliche Verantwortung für das Team übernehmen, b) die eigene Arbeitsleistung selbstständig kontrollieren und nach einem adäquaten Leistungsvergleich suchen, c) die Arbeitsstrategien nach Bedarf verändern und bei auftretenden Arbeitsproblemen eigenständig geeignete Lösungen suchen. Jede einzelne Person agiert hier selbstverantwortlich, dadurch sind hohe soziale Kompetenzen und Achtsamkeit notwendig.<sup>12</sup> Damit das funktioniert, sind Zugang zu Weiter- und Fortbildung und/oder Beratung und Coaching essentiell. Darüber hinaus werden ein klarer Rahmen, Transparenz im Sinne von Zugang zu Informationen und Kontakten sowie ernstzunehmende Entscheidungsspielräume mit klaren,

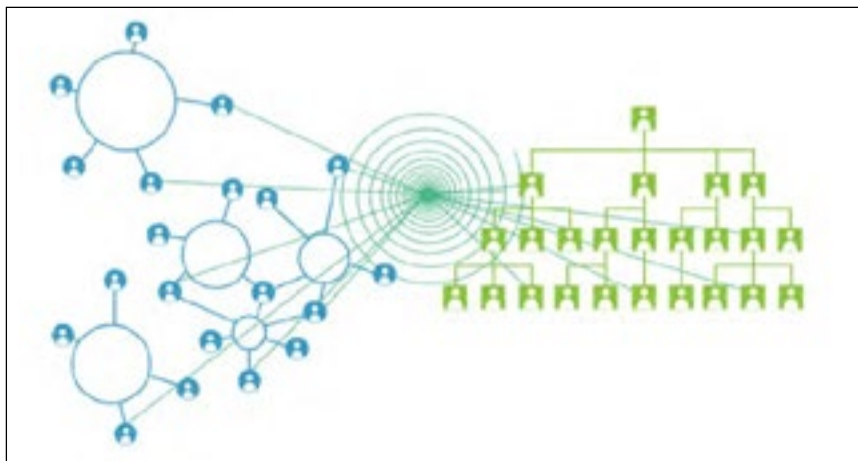


Abbildung 2: Hierarchie & Netzwerk (L. Sharp & R. Gutter, basierend auf Kotter; Quelle: <https://jimrithiedunham.wordpress.com/2015/07/27/best-practice-organizational-forms-for-sustainable-high-vibrancy/>)

definierten Prozessen und Rollen benötigt. Neben einem agilen Methodenkoffer bilden Infrastrukturen wie Räumlichkeiten, die diese Art der Zusammenarbeit unterstützen, sowie IT-Lösungen, die vernetztes Arbeiten ermöglichen, die Basis.

Eine aktuelle Studie betont, dass bei der digitalen Transformation nicht die Technologien oder die Digitalisierung an sich im Vordergrund stehen sollten, sondern die Menschen im Zentrum stehen müssen.<sup>13</sup> Im Falle der Bibliotheken sind dies die Menschen, die die Bibliothek nutzen. Der oft in diesem Zusammenhang verwendete Begriff »Kundenorientierung« ist hierbei eher irreführend, denn es ist eher eine »menschenzentrierte Entwicklung von Produkten, Services und Strategien«<sup>14</sup>

gemeint, wie sie beispielsweise im Design Thinking angestrebt wird.

Im besten Fall kommen in diesen selbstorganisierten und menschenzentrierten Teams Personen aus verschiedenen Fachrichtungen und mit heterogenen Expertisen zusammen, sind also cross-funktional, und bilden so ein agiles Team.

### Agile Organisation

Wie sieht eine Organisation aus, die sich dem schnellen, in Teilen disruptiven Wandel stellt und sich entsprechend weiterentwickelt?

Einerseits darf die Organisation das tägliche Geschäft beziehungsweise die stetigen, sich eher evolutionär verändernden Tätigkeiten nicht vernachlässigen. Im Bibliotheksweisen sehen viele Personen die Literaturversorgung – mit Erwerbung, Katalogisierung und Bereitstellung – als

## Schwerpunkt

### Themenschwerpunkte in BuB

Heft 12/2019  
**Barrierefreiheit**

Heft 01/2020  
**Karriere**

Heft 02-03/2020  
**Perspektiven für die Zukunft**

Heft 04/2020  
**Bibliotheken und Journalismus**

Heft 05/2020  
**Bibliothekartag Hannover**

Heft 06/2020  
**Bibliothekspädagogik**

Arbeitsgebiet, das gut in Hierarchien funktioniert. Die Aufteilung dieser Arbeit zum Beispiel nach Medienarten, mit optimierten Geschäftsgängen, in Abteilungen und damit klaren Zuständigkeiten, ist oft effizient und hochwirksam.

Andererseits gibt es mehr und mehr Handlungsfelder, die sich schnell ändern, schnelles Reagieren notwendig machen und zu deren Bearbeitung Teams für kürzere, definierte Zeiten zusammengestellt werden müssen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Arbeit als Projekt organisiert wird oder verschiedene spezielle Expertisen temporär erforderlich sind. All diesen Handlungsfeldern ist gemein, dass ständige Kompetenzentwicklung, Kooperation und Netzwerke wichtig für den Erfolg sind. Für Bibliotheken gilt dies beispielsweise in Bereichen wie den Digital Humanities, digital gestütztem Lehren und Lernen, digital literacy, Veranstaltungsplanung und vielem anderen mehr. Es handelt sich um Bereiche, in denen der Mensch im Zentrum steht und gleichzeitig digitale Aspekte eine Rolle spielen.

**Zum anderen benötigt jede Organisation eine stetige Entwicklung von Führungskräften, welche Möglichkeiten für die Kolleginnen und Kollegen öffnen.**

Bibliotheken sind in der Regel etablierte Einrichtungen mit hierarchischen und weitgehend festen Strukturen, mit in weiten Teilen eingespielten und gut dokumentierten Abläufen. Etablierte Einrichtungen tun sich jedoch schwer, wenn es darum geht, neue Formen der Zusammenarbeit einzuführen, um weitere Handlungsfelder aufzubauen und neue Dienstleistungen für die Nutzerinnen und Nutzer in bestehende Regelstrukturen zu überführen.

Als Lösung schlägt John Kotter<sup>15</sup> das Duale System der Organisation vor, das Hierarchie und Netzwerk miteinander kombiniert. Dieses Modell verbindet die Agilität, Schnelligkeit und Innovationskraft eines Start-ups mit der Routine und den Standards einer traditionellen Institution (siehe Abbildung 2).

Das Duale System von Kotter basiert auf fünf Kernprinzipien und acht Beschleunigern (»Accelerators«), welche das Netzwerk zum Funktionieren bringen.<sup>16</sup>

Dabei sind Hierarchie und Netzwerk in diesem Modell unmittelbar über eine Vielzahl von Aktivitäten, Informationen und Personen sowie einer gemeinsamen Vision und strategischen Zielen miteinander verbunden. Es entsteht also das Gegenteil von isolierten Silos oder Inseln (»Two Systems – One Organization«). Es muss hierbei eine nennenswerte Zahl von Personen geben (> zehn Prozent), die den Wandel mitorganisieren (»Change Agents«). Dabei ist der stetige Wandel konstant, das heißt die Organisationsentwicklung wird dauerhaft in der Organisation verankert, ist Teil der Organisationskultur und Teil des Arbeitsalltags.

Selbst wenn man das Modell als nicht vollständig auf die eigene Organisation übertragbar ansieht, gibt es doch mindestens zwei Basiselemente, die für jede Organisation hilfreich sein können: Es braucht zum einen gut kommunizierbare, klare

strategische Ziele und Maßnahmen, mit denen sich die Mehrheit identifizieren kann und die intrinsische Motivation befördern. Zum anderen benötigt jede Organisation eine stetige Entwicklung von Führungskräften, welche Möglichkeiten für die Kolleginnen und Kollegen öffnen.

## Agile Führung

Der technologische Wandel und die Digitalisierung sind bei der digitalen Transformation der einfachere Teil. Wie oben bei den Abschnitten »Agile Teams« und »Agile Organisation« angedeutet, verändert sich bei erfolgreichen Institutionen jedoch zusätzlich das Verständnis von Führung. In der Essenz wird Führung zunehmend als teilbare Aufgabe und weniger als eine an bestimmte Personen gebundene Zuständigkeit verstanden.

Eine Möglichkeit agile Führung auszugestalten, ist das Modell *Collaborative Leadership*<sup>17</sup>, das aus den vier Dimensionen *Creativity*, *Communication*, *Consensus* und *Contribution* besteht.<sup>18</sup>

- *Creativity*: Um komplexe Probleme lösen zu können, ist Kreativität notwendig. Kreativität kann nicht angeordnet oder auf Knopfdruck abgerufen werden. Aber es können Rahmenbedingungen verbessert werden, in denen es einfacher ist, neue Ideen zu erarbeiten. Dabei ist die Nutzung verschiedener Erfahrungen und Perspektiven sowie die Bereitstellung von (Gestaltungs-)Räumen und entsprechender Zeit essentiell.<sup>19</sup> Zur erfolgreichen Umsetzung ist Feedback ausschlaggebend, und zwar sowohl auf der inhaltlichen Ebene (»Review«) als auch auf der Ebene der Zusammenarbeit (»Retrospektive«).<sup>20</sup>
- *Communication*: Klassische Kommunikation ist stark hierarchisch geprägt und gremienbasiert. Die Leitungen

1 Vgl. Blogeintrag vom 30. November 2019: [www.bibliothekerverband.de/fachgruppen/kommissionen/management/kommissionsblog.html](http://www.bibliothekerverband.de/fachgruppen/kommissionen/management/kommissionsblog.html) [alle Internetquellen zuletzt abgerufen am 28.1.2020]

2 Wir bedanken uns daher bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die sich darauf eingelassen haben und agiles Arbeiten so erlebbar gemacht haben.

3 Nathan Bennett & G. James Lemoine: What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review, 92(1,2), 2014

4 Vgl. unter anderem die UN-Nachhaltigkeitsziele, die auch von Bibliotheken unterstützt werden: [www.biblio2030.de](http://www.biblio2030.de)

5 Darunter auch dbv (Hrsg.): »Wissenschaftliche Bibliotheken 2025«; beschlossen von der Sektion 4 »Wissenschaftliche Universalbibliotheken« im Deutschen Bibliotheksverband (dbv) im Januar 2018 sowie RfII – Rat für Informationsinfrastrukturen: Digitale Kompetenzen – dringend gesucht! Empfehlungen zu Berufs- und Ausbildungsperspektiven für den Arbeitsmarkt Wissenschaft. Göttingen 2019

6 Ursula Georgy: Digitale Kompetenzen – dringend gesucht. Eine Stellungnahme und Positionierung zu den Empfehlungen des RfII – Rat für Informationsinfrastrukturen. In: b.i.t.online 22, Nr. 5, S. 409-415, 2019

7 Vonhof, Cornelia: Bibliotheken und Agilität – Welten begegnen sich?. In: Martin Bartonitz, Veronika Lévesque, Thomas Michl, Wolf Steinbrecher, Cornelia Vonhof, Ludger Wagner (Hrsg.): Agile Verwaltung. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg 2018

8 Frédéric Laloux: Reinventing Organizations: a Guide to Creating Organizations Inspired by the next Stage of Human Consciousness. Brüssel: Nelson Parker, 2018

9 Dirk Baecker: Postheroisches Management : Ein Vademecum. Berlin: Merve-Verl., 1994

10 <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136> – Siehe auch Charles Duhigg: What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. In: The New York Times, 25.2.2016, online abrufbar unter [www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html](http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html). Vgl. auch Patrick Lencioni: The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco 2002

11 Folgendes Modell stammt aus: Cornelia Edding, Karl Schattenhofer: Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag 2012, hier S. 28-29

12 Zu selbstorganisierten Teams vgl. Ruth Wageman, James A. Burruss, Debra A. Nunes, J. Richard Hackman: Senior Leadership Teams: What It Takes to Make Them Great. Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press 2007

13 Gerald C. Kane, Jonathan R. Copulsky, Anh Nguyen Phillips, Garth R. Andrus: The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. Cambridge, Mass: MIT Press. 2019

14 [www.design-thinkit.de/grundlagen](http://www.design-thinkit.de/grundlagen)

15 John P. Kotter: Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World. Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press, 2014. Illustrativ die Zusammenfassung als Video: John P. Kotter: Accelerate! The Evolution of the 21st Century Organization. 18.09.2013: [www.youtube.com/watch?v=Pc7EVXnF2aI](http://www.youtube.com/watch?v=Pc7EVXnF2aI)

16 Siehe Fußnote 15

17 Vgl. Oxford Leadership: Collaborative leadership – Whitepaper, Oxford 2017. [www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf](http://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf)

18 Katrin Glatzel, Tania Lieckweg: Einfluss statt Macht – warum Collaborative Leadership gefragt ist. In: osb-i Reader 2019, S. 11-16. [www.osb-i.com/de/osb-i-content/osb-i-reader-2019-ebook](http://www.osb-i.com/de/osb-i-content/osb-i-reader-2019-ebook)

19 Weiterführend dazu: Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily True-love, Kent Lineback: Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation. Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press 2014 sowie Ed Catmull: Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. München: Random House 2014

20 Review und Retrospektive sind Begriffe aus SCRUM. Vgl. [www.scrumguides.org/scrum-guide.html#events-review](http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html#events-review)

21 Boris Groysberg, Michael Slind: Talk, Inc.: How Trusted Leaders Use Conversation to Power their Organizations. Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press 2012 sowie ein Interview mit den beiden Autoren: [www.hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation](http://www.hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation)

22 Vgl. Institut Index Gute Arbeit: Report 2019. [www.index-gute-arbeit.dgb.de](http://www.index-gute-arbeit.dgb.de)

23 Vgl. das Golden-Circle Modell von Simon Sinek: Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. London: Penguin 2009



kontrollieren, kuratieren und verteilen Informationen, die Belegschaft konsumiert diese Nachrichten. Von Groysberg und Slind<sup>21</sup> stammt das Modell *Organizational Communication*, welches von direkter, bilateraler Kommunikation ausgeht. Neben dem Einsatz digitaler Kommunikationstechnologien ist *Working Out Loud* eine Methode, um Kommunikation auf Organisationsebene zu gestalten, eine kollaborative, innovative Kultur zu stärken und Beziehungen sowie Netzwerke aufzubauen (vgl. Abbildung 3). Führungskräfte sollten immer wieder die Möglichkeit zur Face-to-face-Kommunikation nutzen und dabei als authentische Persönlichkeiten agieren. Außerdem ist es ihre Aufgabe, Meinungsbildungsprozesse und die Kommunikation in der Organisation maßgeblich mitzugestalten.

- **Consensus:** Im besten Fall bildet eine gute Debatten- und Diskussionskultur, in der die besten Ideen und Argumente zu einer gemeinsamen Position führen, die Basis für Entscheidungen. Dafür wird eine Kultur der Auseinandersetzung benötigt, die unser Entscheidungsverhalten neu denkt.
- **Contribution:** Durch die Digitalisierung kommt es vielfach zu Arbeitsverdichtung, Zeit- und Leistungsdruck sowie Entfremdung von der Arbeit.<sup>22</sup> Gleichzeitig haben jüngere Generationen neue Ansprüche an Arbeit und hinterfragen den Sinn der Arbeit. Üblicherweise ist die Anzahl von Personen sehr klein, denen das »Warum«, also der Sinn einer Organisation und damit der eigenen Arbeit bekannt ist.<sup>23</sup> Aber nur wenn sich Mitarbeitende mit ihrer Organisation identifizieren und ihre Arbeit für sie Sinn ergibt, können sie intrinsische Motivation entwickeln und einen Beitrag in einer agilen Organisation leisten. Führung sollte nun einerseits den individuellen Beitrag fördern beziehungsweise dazu einladen und andererseits gewährleisten, dass dieser Beitrag tatsächlich zu der Vision, den strategischen Zielen oder dem Leitbild der Organisation beiträgt.

## Fazit

Gemeinsam mit der Idee von Agilen Teams und Agiler Organisation bildet Agile Führung ein Modell, um in unserer komplexeren und digitaleren Zukunft ein gleichzeitig stabiles und dynamisches Grundgerüst zu schaffen.

In diesem Ansatz sind Kommunikationsstandards und formalisiertes, regelmäßiges, transparentes Feedback zentral. Für dieses Feedback sind Führungskräfte verantwortlich.

Führung ist mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Operationalisierbar wird sie durch den Fokus auf Arbeitsprozesse: Mit welchen Entscheidungen hat es die einzelne Person in dem Moment zu tun? An welchen Kriterien wird der jeweilige Arbeitsschritt gemessen? Was ist der vorige und was ist der nächste Schritt? Darüber hinaus ändert sich die Rolle von Führungskräften: Weg von Vorgesetzten, die Arbeit vorgeben und kontrollieren, hin zu Ermöglicherinnen und Ermöglichere, die Freiräume öffnen, Kooperation fördern und Kompetenzen entwickeln.

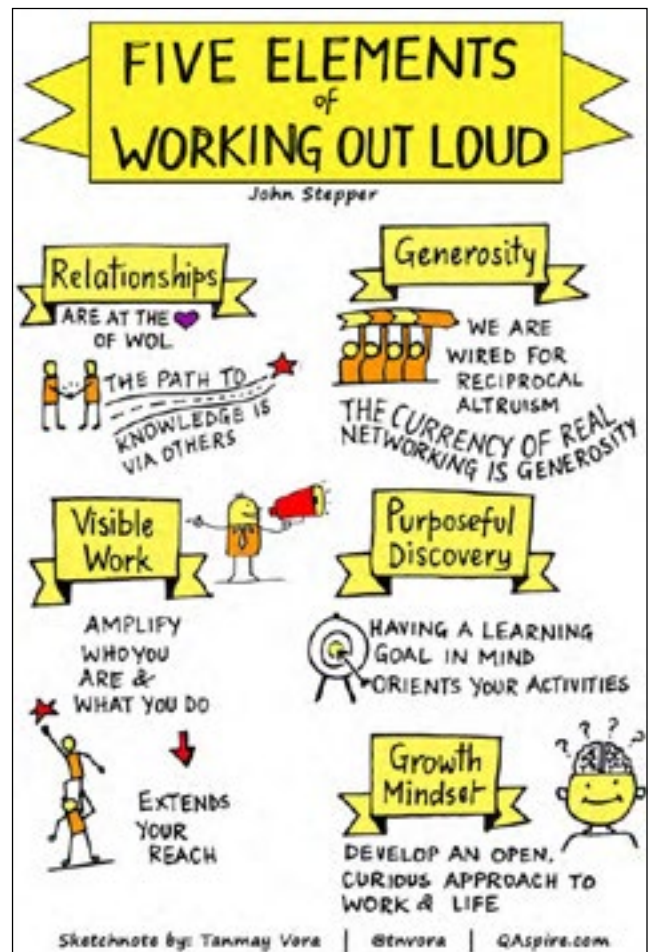


Abbildung 3: Working out Loud (Tanmay Vora; Quelle: [www.qaspire.com/tag/working-out-loud](http://www.qaspire.com/tag/working-out-loud))

Das Feedback der Teilnehmenden des Workshops Ende November 2019 in Berlin und die Ergebnisse, die in dieser kurzen Zeit entstanden sind, zeigen, dass agiles Arbeiten alles andere als strukturlos, informell und chaotisch ist. Im Gegenteil: Die klar definierten Prozesse und die enge Taktung haben überraschende Ergebnisse erzielt.

Als Managementkommission möchten wir die Vernetzung und den Austausch zum agilen Arbeiten in Bibliotheken und das Voneinander-Lernen auch weiterhin fördern. Auf dem Bibliothekartag 2020 in Hannover haben wir daher wieder ein Meet-up »Agiles Management« angemeldet, zu dem alle Interessierten eingeladen sind.

Der Beitrag wurde von Mitgliedern der Gemeinsamen Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv) und des Vereins Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VDB) verfasst: **Martin Lee, Daniela Poth, Friederike Sablowski, Frauke Untiedt, Isabelle Tannous, Cornelia Vonhof, Maik Arensman, Katrin Glatzel.**



# Übung macht den Meister

## Erfahrungen mit E-Simulationen im Change

Thomas Schumacher

*Der Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen in Organisationen stellt die Protagonisten regelmäßig vor Probleme. Einschlägige Empfehlungen («ein attraktives Zukunftsbild kommunizieren», «frühzeitig einbeziehen» etc.) sind allgemein bekannt. Gleichwohl scheitern viele Wandelvorhaben häufig genug, weil es bei solchen Appellen bleibt und Change-Kompetenz nicht wirklich erlebbar vermittelt wird. Um es mit Samuel Johnson zu sagen: «Die Menschen müssen vielmehr erinnert, als angewiesen werden». Ein guter Ansatz besteht darin, unter kontrollierten Bedingungen an realitätsnahen Modellen Selbsterfahrung mit Veränderungen zu ermöglichen.*

### Das Prinzip Simulation

Für die konstruktive Planung und Umsetzung organisationaler Veränderungen kann eine Simulation sehr hilfreich sein. Das Handeln in Simulationen in Verbindung mit der Reflexion der eigenen Erfolge und Misserfolge schafft die Möglichkeit einer realistischen Diskussion der Schlüsselfragen bei der Umsetzung von Veränderungen und die Beobachtung des eigenen Verhaltens. In Simulationen wird an Modellen gelernt, die möglichst realitätsnah sein sollten. Sie bilden nicht die gesamte Komplexität ab, sondern konzentrieren sich auf die Kernvariablen. Man lernt also fast wie im richtigen Leben, nur dass bei Fehleinschätzungen kein Schaden entsteht.

Durch die Simulationen werden beim Einzelnen und in der Gruppe Gefühle und Verhaltensmuster beobachtbar, die denen in der wirklichen Welt sehr nahe kommen. Damit ergeben sich reichliche Ansatzpunkte für Selbstreflexion und die Planung realer Projekte.

Computerbasierte Simulationen bieten den besonderen Vorteil der schnellen Verarbeitung der Daten und des unmittelbaren Feedbacks. Trotz des virtuellen Raums entsteht so eine spürbare Intensität sowie eine hohe Interaktionsdichte, die Change sowohl erlebbar, als auch beobachtbar machen und nachhaltiges Lernen ermöglichen.

### Beispiel Change Pro

Ein Beispiel einer solchen Simulation ist die Change Pro-Simulation, die von Jean-Francois Manzoni, Professor für Organisationsentwicklung und Führung am IMD in Lausanne, ent-

wickelt wurde. Es handelt sich um eine computergestützte Simulation zur Vermittlung von Change-Kompetenz in Organisationen. Die Teilnehmer werden in die Rolle von Beratern versetzt, die von der Zentrale eines multinationalen Produktionsunternehmens beauftragt wurden, die 24 Mitglieder des Top Managements einer Tochtergesellschaft bei der Einführung eines Six Sigma-Qualitätsprogramms zu unterstützen.

Die Akteure erhalten ein Organigramm, welches Hierarchie, Funktionen und Rollen innerhalb des Managements zeigt. Sie verfügen über 120 Berater-Tage, die in das Vorhaben investiert werden können. Dabei stehen insgesamt 21 verschiedene sogenannte Taktiken zur Auswahl, um die Manager von der Veränderungsinitiative zu überzeugen. Jede Taktik erfordert eine bestimmte Anzahl von Tagen, bis sie umgesetzt ist. Ein persönliches Gespräch mit einem Manager dauert z. B. einen Tag, einen Benchmarking-Besuch mit drei ausgewählten Managern durchzuführen dauert drei Tage.

Die Teilnehmenden müssen entscheiden, welche Taktiken sie anwenden, was dabei das beste Timing ist und welche Manager sie mit welcher Taktik ansprechen wollen. Taktiken wie ein persönliches Treffen verlangen den Managern weniger ab, als sich etwa auf ein Pilotprojekt einzulassen oder einen Benchmarking-Besuch zu unternehmen. Die Manager stimmen diesen Anfragen je nach ihrem eigenen Grad an Begeisterung für den Wandel und den Einstellungen der anderen Top Manager zu oder auch nicht.

Infolge der getroffenen Entscheidungen entstehen während der Simulation Wirkungen im Management. Führungskräfte,

die sich für den Change stark machen, entwickeln sich zu Multiplikatoren und beeinflussen ihre Kollegen im Netzwerk positiv. Umgekehrt werden jene, die man nicht überzeugt hat, immer desillusionierter und zu Gegenspielern des Wandels.

### Zielsetzung Change Kompetenz

Die Prämisse der Simulation ist, dass die Konzernzentrale des Unternehmens beschlossen hat, dass ihre Tochtergesellschaften Six Sigma einführen sollen. Man will das Programm aber nicht einfach aufzwingen. Daher wurde das Berater-Team angeheuert, um die Manager zu überzeugen. Man kann sich leicht vorstellen, dass es entsprechend des Modells von Kurt Lewin zu Beginn sehr stark darum geht, die Manager «aufzutauen», also ins Gespräch zu kommen und sie dazu zu bringen, sich überhaupt erst einmal mit dem Konzept zu befassen.

Um die notwendige Akzeptanzschwelle zu erreichen, müssen die Berater die informellen Netzwerke erkunden, nutzen und dort Einfluss nehmen. Nach den Kotter'schen Erfolgsfaktoren geht es darum, eine starke Koalition von Unterstützern aufzubauen, die dazu beiträgt, den Wandel voranzutreiben, ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen, schnelle Erfolge zu erzielen, eine Veränderungsdynamik zu entwickeln, den erzielten Fortschritt zu vermitteln und mit Verzögerungen und schwierigen Charakteren umzugehen. Herausfordernd ist dabei, ein Gefühl für die Prozessphasen zu entwickeln und darauf das Timing für verschiedene Taktiken und ihre Wirkungen im System abzustimmen.

### Vorgehen und Ablauf

Die Teilnehmenden werden in Teams von drei bis fünf Personen eingeteilt. So ist gewährleistet, dass die Entscheidungsfindung über die Vorgehensweise und den Einsatz der Taktiken sowie die Reflexion darüber die notwendige Intensität erhält. Das erleichtert zudem das Debriefing nach der Simulation. Teams benötigen in der Regel zwischen zwei und zweieinhalb Stunden, um die Simulation abzuschließen. Der Einsatz der Simulation erfolgt am besten in folgenden Schritten: a) Einführung (30–60 Minuten) b) Durchführung der Simulation in Teams (120–150 Minuten) c) Nachbesprechung im Team (30 Minuten) d) Plenumsdiskussion (ca. 120 Minuten).

Die Bedienung der Simulation ist einfach zu verstehen und die Aufgabe erweist sich als spannend und herausfordernd. Viele Teilnehmende würden gerne die Simulation nach Abschluss nochmals durchführen.

### Auswertung und Sicherung des Lernerfolges

Die Lernerfolgssicherung geschieht in der Nachbesprechung. Zur Unterstützung erhalten die Teilnehmenden ein Diagramm und ein Logbuch, um den Simulationsverlauf des Teams nachvollziehen und reflektieren zu können. Dabei wird für die Teams ersichtlich, welche Manager vom Wandel überzeugt

worden sind und welche nicht. Sie sehen, wie die verschiedenen Interventionen und Taktiken, Gespräche, Pilotprojekte, Benchmarks oder Kommunikationsstrategien im System und auf das Verhalten der Manager im Prozess gewirkt haben.

Die Teams können sich auch untereinander vergleichen. Verschiedene Ergebnisse und Vorgehensweisen bei der Bearbeitung der Simulation zwischen den Teams fördern die Diskussion. Meist resultiert der Misserfolg einzelner Teams daraus, dass ihnen die Zeit davongelaufen ist und sie sich nicht auf eine passende Strategie zur Umsetzung der Wandelinitiative einigen konnten.

### Breite Anwendungsmöglichkeit

Wenngleich die Simulation von einem Fertigungsunternehmen ausgeht, in dem Six Sigma eingeführt werden soll, ist die Anwendung ohne weiteres leicht auf andere Kontexte übertragbar. Six Sigma-Kenntnisse sind für die Spieler weder notwendig noch von Vorteil.

Change Pro wird seit geraumer Zeit erfolgreich an verschiedenen Business Schools sowie in der Praxis der Change Begleitung eingesetzt. Die grafische Oberfläche entspricht vielleicht nicht ganz dem Stand moderner Computer-Spiele, doch dies unterstützt möglicherweise sogar die individuelle und gruppendynamische Wirkung, weil sie weniger vom Geschehen ablenkt.



## Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb international

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com

---

# Zur Aufgabe der Führung in Digitalisierungsprojekten

Dirk Baecker, Michael Leske und Tania Lieckweg

---

## 1 Vorbemerkung

Manchmal hilft ein wenig Mathematik. Die Verdichtung von Sachverhalten auf Variablen und Funktionen macht Reihungen, Abhängigkeiten und Strukturen sichtbar, die auch aus Sätzen gelesen werden können, dort jedoch mit allerlei weiteren, sowohl syntaktischen als auch semantischen Assoziationen belastet sind. Die Mathematik ist eine Strukturwissenschaft, die zum einen das Zählen und Rechnen, zum anderen aber auch das Formalisieren und logische Ableiten ermöglicht. Man muss darauf achten, das eine nicht mit dem anderen zu verwechseln. Und man darf die Abstraktion nicht aus den Augen verlieren, die sowohl das Zählen und Rechnen (mit Einheiten) als auch das Formalisieren und Ableiten ermöglicht. Auf dem Papier mag möglich sein, was sich in der Sache sperriger und eigenwilliger verhält.

In diesem Sinne machen wir im Folgenden den Versuch, die komplexen Zusammenhänge von Führungsaufgaben in Organisationen, die sich mit Digitalisierungsprojekten beschäftigen, in der Sprache einfacher funktionaler

---

D. Baecker (✉)

Kommunikations- und Kulturwissenschaften, Zeppelin Universität, Friedrichshafen,  
Deutschland  
E-Mail: [dirk.baecker@zu.de](mailto:dirk.baecker@zu.de)

M. Leske

Application Engineering, HAHN Ruhrbotics GmbH, Gelsenkirchen, Deutschland  
E-Mail: [m.leske@ruhrbotics.de](mailto:m.leske@ruhrbotics.de)

T. Lieckweg

OSB International Berlin, Berlin, Deutschland  
E-Mail: [Tania.Lieckweg@osb-i.com](mailto:Tania.Lieckweg@osb-i.com)

© Der/die Autor(en) 2023

D. Baecker et al. (Hrsg.), *Post-digitales Management*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-40707-0\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-40707-0_14)

---

Abhängigkeiten zu formalisieren und so übersichtlicher darzustellen, als es die Umgangssprache und die wissenschaftlichen Fachsprachen vermögen. Wenn man sich einmal daran gewöhnt hat, dass in mathematischen Ausdrücken und Gleichungen jedes Symbol eine Bedeutung hat, also nicht nur Variablen, Doppelpunkte, Pfeile und Gleichheitszeichen *zu lesen* sind, sondern auch Kommata und Klammern, fällt es leicht, vor dem inneren Auge Sachverhalte entstehen zu lassen, zu denen man andernfalls einen allenfalls intuitiven Zugang hätte und denen man in der umgangs- und fachsprachlichen Verbalisierung gerne ausweicht.

Mithilfe der mathematischen Formalisierung kann man eine Übersicht über die Komplexität von Führungsaufgaben bereitstellen, die schließlich auch anschaulich im Tortendiagramm eines Navigators dargestellt werden kann.

---

## 2 Digitalisierung als Transformation

Wir starten diese Übung, indem wir Digitalisierungsprojekte als Veränderungen des Zustands eines Betriebs betrachten. Vor der Digitalisierung ist der Betrieb ein anderer als nach der Digitalisierung, ganz zu schweigen davon, dass bereits die Entscheidung für ein Projekt und seine Durchführung, nicht erst das erfolgreiche oder erfolglose Resultat der Durchführung des Projekts den Betrieb verändern. Formalisiert: Digitalisierungsprojekte **D** verändern den Zustand **Z** eines Betriebs zugunsten eines neuen Zustands **Z'**:

$$D: Z \rightarrow Z'$$

Wir haben ein Vorher und ein Nachher. Wir haben Mitteilungen des Managements und Diskussionen in der Belegschaft; wir haben mehr oder minder ausführlich Gremien- und Teamsitzungen, in denen die Pläne und ihre Aussichten debattiert und entschieden werden; das heißt, wir haben Kommunikation, die sowohl die Arbeit betrifft, die zu tun ist, als auch das Lernen, das an verschiedenen Stellen der Organisation erforderlich ist. Das Digitalisierungsprojekt bekommt es daher sowohl mit Kommunikation als auch mit der Organisation zu tun. Die Kommunikation ist mehr oder minder durchschaubar, je nachdem, wie Vertrauen und Misstrauen in einer Organisation verteilt sind. Die Organisation jedoch bleibt in wesentlichen Hinsichten undurchschaubar, weil man nie weiß, was die einen tun, während die anderen etwas entscheiden. Darüber hinaus müssen Kompetenzen thematisiert werden, die entweder bereits vorhanden sind oder erworben werden müssen. Und es werden Kompetenzen übersehen, von denen man noch nicht weiß, dass man sie braucht, und Kompetenzen verschwiegen, die nicht

---

mehr gebraucht werden und verloren gehen. Hinzu kommt die Zielsetzung vieler Digitalisierungsprojekte, die nicht nur belegen sollen, dass man up to date ist, sondern auch die Wertschöpfung durch den Betrieb im Netzwerk mit Lieferanten und Kunden verbessern soll. Daher gehört es dazu, sich vor dem Projekt, während des Projekts und nach Möglichkeit auch evaluierend nach dem Projekt über das Wie und Warum, den Sinn des Projekts zu verständigen (Lieckweg 2022). Nicht zuletzt beziehungsweise in vielen Betrieben zuallererst gilt es die verfügbaren Technologien zu sichten und zu prüfen und sich über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwelt des Betriebs zu verständigen, die ein Digitalisierungsprojekt hier und jetzt erwartet.

Formalisiert: Die beiden Zustände  $Z$  und  $Z'$  sind durch eine mehr oder minder ausgeprägte Kommunikation  $K$  über Arbeit und Lernen, durch die Organisation  $O$  betrieblicher Prozesse, durch den Erhalt und den Ausbau personeller Kompetenzen  $P$ , durch die Aufrechterhaltung einer Wertschöpfung  $W$  durch die Vernetzung mit Kunden und Lieferanten und die Verständigung über das Wie und Warum, den Sinn  $S$  von Routine und Veränderung sowie nicht zuletzt die verfügbaren Technologien  $T$  in einer mehr oder minder turbulenten, das heißt rückkopplungsreichen Umwelt  $U$  gekennzeichnet:

$$D: Z (K, O, P, W, S, T, U) \rightarrow Z' (K, O, P, W, S, T, U)$$

Der Vorteil dieser mathematischen Darstellung liegt darin, dass man auf einen Blick sieht, dass in der Identität der Variablen die erste Täuschung liegt, mit der es die Führung zu tun bekommt. Das Projekt greift auf  $K$ ,  $O$ ,  $P$ ,  $W$ ,  $S$ ,  $T$  und  $U$  zurück und verändert zugleich jede dieser Variablen. Für  $K$ ,  $O$ ,  $P$ ,  $W$  und  $S$  gilt das ganz offenkundig, aber es gilt auch für  $T$  und  $U$ , weil Technologien angepasst werden und auch die Umwelt sich verändert, wenn Lieferanten und Kunden es mit anderen Signalen der Organisation zu tun bekommen. In der Maschinentheorie der Informatik spricht man in diesem Zusammenhang von einer nicht mehr trivialen, sondern nicht-trivialen Transformation (von Foerster 1993, S. 245 ff.). Angesichts der Komplexität jeder einzelnen Variablen und erst recht ihres Zusammenhangs ist die Transformation des Zustands  $Z$  in den Zustand  $Z'$  ( $D$ ) nicht-trivial, das heißt sie verändert die Bedingungen, unter denen sie stattfindet.

Erläuterung: Heinz von Foerster unterscheidet in einem allgemeinen Modell der „Maschine“ zwischen *trivialen Maschinen*, die einen Input vorhersagbar und historisch unabhängig in einen Output transformieren, und *nicht-trivialen Maschinen*, die zusätzlich zur Transformationsfunktion über eine Zustandsfunktion verfügen und daher zwar synthetisch determiniert, aber historisch abhängig,

---

analytisch undeterminierbar und analytisch unvorhersehbar agieren. Ein nicht-trivialer Transformationsprozess verändert die Zustände des Systems, in dem er stattfindet, und damit das Verständnis der Ausgangspunkte, der Zielvorstellungen und des erforderlichen Prozesses. Siehe zu einem Modell betrieblicher Prozesse als Form der Schlichtung eines Streits über betriebliche Prozesse auch Baecker (2017).

Aus der Transformation des Ausgangszustands in einen Endzustand wird unter diesen Bedingungen eine Transformation aller Variablen und ihres Zusammenhangs, die man entsprechend notieren kann. Die Transformation  $Z \rightarrow Z'$  wird zusammengefasst in die komplexe und nicht-triviale Transformation **T**:

$$D: T = T(K, O, P, W, S, T, U)$$

Das heißt, die Kommunikation **K**, die Organisation betrieblicher Prozesse **O**, die personellen Kompetenzen **P**, die Wertschöpfung **W**, die Verständigung über den Sinn **S** sowie die Auswahl und Anpassung von Hardware und Software **T** sind im Rahmen einer laufenden Auseinandersetzung mit der Umwelt **U** des Betriebs *die Bedingungen eines Prozesses* der Digitalisierung **D**, der nur gelingen kann, wenn jede einzelne dieser Variablen in der Organisation von Führung und Management reflektiert und (neu) gestaltet wird.

Unter diesen Bedingungen bestehen die Aufgaben der Führung **F** in einem dreistufigen Integrationsprozess, in dem jede der Variablen einerseits als solche, das heißt als Voraussetzung und Resultat einer Transformation, und andererseits als abhängige Variable zunächst unabhängiger Führungsmaßnahmen, Maßnahme **M** in Abhängigkeit von Führung **F**: **M/F**, betrachtet wird. Dabei wird deutlich, dass die zunächst unabhängigen Maßnahmen der Führung ihrerseits von den Variablen der Organisation abhängig sind, da sie andernfalls keine Wirkung erzielen könnten, so dass man es mit vielfachen und im Einzelnen überraschenden Rückkopplungen zu tun bekommt. Der dreistufige Integrationsprozess läuft wie folgt:

1. Auswahl eines Digitalisierungsvorhabens in Abhängigkeit von **K, O, P, W, S, T** und **U**;
2. Bestimmung der Veränderung jeder einzelnen dieser Variablen durch die beabsichtigte Digitalisierung **D**, das heißt eines Eingriffes in die Kommunikation **K/F**, einer Veränderung der Organisation **O/F**, einer Anpassung personeller Kompetenzen **P/F**, einer neuen Vorstellung über Wertschöpfungsprozesse **W/F**, einer Arbeit am Wie und Warum **S/F**, einer Auswahl passender Technologien **T/F** und nicht zuletzt einer Wahrnehmung der relevanten Umwelten **U/F**;



- 
3. Jede dieser Veränderungen basiert auf einem doppelten Feedback zwischen der Führung und den einzelnen Variablen sowie innerhalb und zwischen den Variablen. Die Aufgabe der Führung **F** zur Gestaltung eines Digitalisierungsvorhabens **D** ist die Gestaltung eines Prozesses der Einrichtung passender Feedback-Schleifen:

$$F : D : T = K/F \times O/F \times P/F \times W/F \times S/F \times T/F \times U/F.$$

Dieser dreistufige Integrationsprozess ist *komplex*. Die unabhängigen Variablen **F** und **D** sind zugleich abhängige Variablen der Feedback-Schleifen zwischen allen beteiligten Variablen. Die Führung hat es laufend auch mit sich selbst, mit den Effekten eigenen Handelns, sei es vergangen, gegenwärtig oder erwartet, zu tun. Die Führung wird darum bemüht sein, ein oder maximal zwei Kernvariablen zu identifizieren, die alle anderen Variablen dominieren, aber selbst das muss durch Rückkopplungen (und gezielte, aber riskante Unterbrechungen von Rückkopplungen) im Prozess der Digitalisierung abgestimmt sein.

Der mathematisch formalisierte Ausdruck macht außerdem deutlich, dass es zunächst keine Gründe gibt, einigen der Variablen gegenüber anderen eine größere Wichtigkeit oder gar eine Dominanz zuzuschreiben. Weder die Technik **T** noch die Organisation **O** oder die Wertschöpfung **W** dominieren alle anderen Variablen. Selbst die laufende Kommunikation **K** über Arbeit und Lernen beherrscht den Prozess nicht, sondern begleitet ihn. Sie definiert *Communities of Practice* (Wenger 1998), in denen abhängig und unabhängig von Hierarchie, Position und Status laufend über alle anderen Variablen verhandelt wird.

Die Reihung der Variablen macht jedoch ebenfalls darauf aufmerksam, dass jede der Variablen einen bestimmten Gestaltungsspielraum hat. Man kann sich überlegen, welche Stellgrößen eines Projekts der Digitalisierung schwerer oder leichter, kostenaufwendiger oder kostengünstiger beeinflusst werden können. Sicherlich wird man jenen Variablen eine besondere Aufmerksamkeit widmen, die so oder so mitlaufen, besonders reagibel sind und einer dauernden Veränderung unterworfen sind. Das gilt nicht zuletzt für die Kommunikation, das heißt für die im Betrieb mitlaufende Debatte über alle Entscheidungen und Maßnahmen, die im Betrieb getroffen werden. Außerdem ist diese im Betrieb mitlaufende Kommunikation das Feld schlechthin für die Einrichtung von Rückkopplungsprozessen. Wer spricht mit wem wann worüber? Man hat das nicht in der Hand. Aber durch Sitzungen, Treffen und nicht zuletzt durch *management by walking around* lässt sich hier vieles mitgestalten.

---

Unter Führungsgesichtspunkten können wir daher festhalten: Kommunikation **K** ist unter den Bedingungen der Komplexität eines Prozesses der Digitalisierung **D** das *A&O* der *Thematisierung* von betrieblichen Prozessen, personellen Kompetenzen, Möglichkeiten der Wertschöpfung, Bearbeitung von Sinnfragen und Beobachtung relevanter Umwelten. Hervorzuheben ist hier das Stichwort der Thematisierung. Dinge, über die man spricht, sind anders zu gestalten als Dinge, über die man nicht spricht. Das heißt beleibe nicht, dass man über alles sprechen sollte. Manches versteht sich besser und schneller, wenn man nicht darüber spricht. Oft sind dies jedoch Sachverhalte, die es an irgendeiner Stelle des Projekts mit Kosten zu tun haben. Umso wichtiger ist die Frage, ob man diese thematisiert oder nicht.

Das heißt, *Führung ist Einrichtung, Gestaltung und Überwachung von Rückkopplungsprozessen*. Ziel dieser Rückkopplung ist die Fähigkeit zu einer *agilen* Anpassung der Variablen untereinander. *Agilität* ist selbst eine Begriff für die Einführung von Rückkopplungsprozessen auf Wertschöpfungsziele der Organisation im Rahmen eines kompetenten und lernfähigen Personals. Agilität bedeutet, dass die Gestaltung der Wertschöpfung im Betrieb ein größeres Gewicht erhält als die Aufrechterhaltung und Gestaltung der Hierarchie. Agil ist, wer mit Lieferanten und Kunden – auch innerhalb des Betriebs zwischen den Stellen und Abteilungen – in laufenden Prozess der Abstimmung steht. Denn darauf zielt auch die Digitalisierung. Digitalisierung unterstützt Agilität und Agilität unterstützt Digitalisierung. Wenn dies eingesehen ist, ist es nicht mehr schwer, die Aufgabe der Führung in Digitalisierungsvorhaben (und weit darüber hinaus) als eine Integrationsaufgabe zu sehen, die diese Verklammerung von Digitalisierung und Agilität sicherstellt.

Wir können die Integrationsaufgabe der Führung in Prozessen der Digitalisierung in einem Navigator zusammenfassen (Abb. 1). Dieser Navigator orientiert sich in der Idee und Gestaltung an dem von Rudi Wimmer eingeführten Business Navigator der osb international (Wimmer und Schumacher 2009, S. 177; siehe auch <https://www.osb-i.com/de/osb-i-navigatoren/>).

LEGENDE:

TECHNIK: digitale Technologien verstehen sich nicht von selbst; wesentlich sind eine Bedarfsklärung, eine Auswahl der Anbieter inklusive der Zugriffsmöglichkeiten auf das Programm und eine Anpassung der Programme an den eigenen Bedarf



**Abb. 1** Aufgabenfelder von Führung im Kontext von Digitalisierungsprojekten

- KOMMUNIKATION:** digitale Technologien ersetzen die Kommunikation nicht, sondern fordern sie heraus; communities of practice sind Gemeinschaften von Geschäftsführung, Management und Belegschaft, die in enger Abstimmung lernen, welcher Nutzen aus digitalen Technologien zu ziehen ist
- ORGANISATION:** digitale Technologien bilden die Organisation nicht ab, sondern um; die Einbettung digitaler Technologien in die Organisation erfordert ein Verständnis und in aller Regel eine Neugestaltung betrieblicher Prozesse
- PERSONAL:** der Einsatz digitaler Technologien erfordert seitens des Personals systemische, das heißt den Betrieb insgesamt in den Blick nehmende Kompetenzen
- WERTSCHÖPFUNG:** digitale Technologien vernetzen den Betrieb in horizontalen Netzwerken der Wertschöpfung und ermöglichen/erfordern daher enge Abstimmung mit Lieferanten und Kunden

---

RATIO:	Geschäftsführung, Management und Belegschaft haben unterschiedliche Perspektiven auf digitale Technologien; diese Perspektiven müssen berücksichtigt, bewertet und bei Bedarf eingeklammert werden, um den Sinn und Zweck des Einsatzes digitaler Technologien für alle unterschiedlich zu klären
UMWELT:	digitale Technologien dienen nicht zuletzt der Auseinandersetzung mit der Umwelt
AGILITÄT:	digitale Technologien erfordern eine agile Führung, die zwischen Geschäftsführung, Management und Belegschaft sowie zwischen den Partnern des Betriebs gezielte Rückkopplungen sicherstellt
FÜHRUNG:	Führung ist Einrichtung, Gestaltung und Überwachung von Rückkopplungsprozessen; Ziel dieser Rückkopplung ist die Fähigkeit zu einer agilen Anpassung der Arbeitsprozesse innerhalb der Belegschaft, zwischen Belegschaft und Management und innerhalb der Wertschöpfungskette zwischen Lieferanten, Betrieb und Kunden

Der Führung ist bewusst, dass es zum Vorgehen einer agilen Digitalisierung mindestens zwei Alternativen gibt:

Man kann darauf hoffen, dass die *technischen* Determinanten der Digitalisierung so strukturmächtig sind, dass sich die Reorganisation von Betrieb und Netzwerk sowie das Lernen des Personals an diesen Determinanten orientiert. Unter der Voraussetzung der Risiken einer Auslagerung der Integration in die Anpassungsfähigkeit von Betrieb, Netzwerk und Personal wird die Transformation *trivial* unter der Bedingung des Verzichts auf mögliche Einsichten in das *strategische Potenzial* sowohl des Betriebs als auch des Netzwerks und des Personals.

Und man kann ein Digitalisierungsvorhaben in bestimmten Strukturen des Betriebs *einkapseln*, sodass nur dort begrenzte Prozesse der Anpassung erforderlich sind, die spontan und unter Ausnutzung der *Selbstorganisationsfähigkeit* einer Abteilung, eines Teams oder einer Werkbank bewältigt werden. Auch hier verzichten Führung und Betrieb auf übergreifende Lernprozesse sowie neue Geschäftsmodelle und wählen eine konservative Anpassung an eine scharf begrenzte Innovation.

---

Diese beiden Alternativen sind vermutlich in der betrieblichen Praxis vieler Unternehmen der Regelfall. Sie gehen einher mit einem Verzicht auf das strategische Potenzial der Durchführung von Digitalisierungsvorhaben. Sie machen sich praktisch blind gegenüber der mathematisch und im Navigator dargestellten Voraussetzungen und Bedingungen des eigenen Handelns.

---

### 3 Anwendung des Navigators in der Praxis

Der Navigator zu den unterschiedlichen Dimensionen der Integrationsaufgabe der Führung in Prozessen der Digitalisierung kann in der Praxis auf verschiedene Weise eingesetzt und angewendet werden:

- Als *Reflexionstool für Führungskräfte*: Führungskräfte können sich mit dem Navigator immer wieder folgende Fragen zur Reflexion stellen: Habe ich die unterschiedlichen Aufgaben im Blick? Werde ich in den unterschiedlichen Aufgaben wirksam? Wo ist mehr Aufmerksamkeit notwendig? Wo bin ich schon gut unterwegs? An welchen Stellen braucht es mehr Abstimmung im Führungsteam?
- Als *Landkarte zum Start von Digitalisierungsvorhaben in Workshops mit Führungskräften*: In Workshops zum Start von Digitalisierungsvorhaben kann der Navigator Führungskräften dazu dienen, sich auf die Aufgaben vorzubereiten und diese bewusst auszugestalten. Dazu können die einzelnen Dimensionen gemeinsam diskutiert und ganz konkret gestaltet werden.
- Als *Check in Digitalisierungsprojekten*: Wenn Digitalisierungsprojekte ins Stocken geraten, kann der Navigator als Instrument für einen Check genutzt werden.

Nicht zuletzt hilft es, sich immer wieder einmal die mathematischen Ausdrücke vor Augen zu halten, die besser als jeder Text die offene Reihung der Problemstellungen auf den Punkt bringen, die der immer wieder überraschenden Komplexität eines Betriebs zugrunde liegt.

---

### Literatur

- Baecker D (2017) Produktkalkül. Merve, Berlin.
- Lieckweg T (2022): Warum ist das WARUM so wichtig? In diesem Band.
- von Foerster H (1993) Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Wenger E (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, Cambridge.
- Wimmer R und Schumacher T (2009) Führung und Organisation. In: Wimmer R, Meissner J und Wolf P (Hrsg.) Praktische Organisationswissenschaft: Lehrbuch für Studium und Beruf. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg, 169–193.

# Themenschwerpunkt Zukunftsfähige Verwaltung



# Wohin tragt der Amtsschimmel?

Ein kurzer Ritt durch Vergangenheit, Gegenwart  
und Zukunft öffentlicher Verwaltung

Oliver Haas

*Leitzordnerschrankwände. Formblätterberge. Funktionsmobiliarpralle Wartezimmer. Langwierigste Vorgangsbearbeitungszeiten. Sachgebietsverantwortliche, deren Namen man nicht kennt. Der lähmende Geruch von Filterkaffee. Und – überall die nominalstilistisch geprägte Sprache. Hier noch ein verwaltungssprachliches Zückerchen: Finanzmarktstabilisierungsförderungsgesetz.*

*Wie kein anderer Organisationstyp lösen Verwaltungen bei vielen Menschen ähnliche, durchaus erfahrungsgeprägte Projektionen und Bilder aus. Nicht selten erleben wir uns gegenüber Verwaltungen als hilflos oder ohnmächtig. Verfügen sie doch über die Entscheidungsmacht in viele Dingen, die unser Leben betreffen – vom Führerschein bis zur Baugenehmigung. Ihre Sprache ist schwerfällig und formalistisch. Der direkte Kontakt meist beschwerlich und unpersönlich (oder wird so empfunden). Warum genau ist das so?*



Oliver Haas

ZOE-Redakteur, Seniorberater  
der osb international

**Kontakt:**  
oliver.haas@osb-i.com

## Literatur

- **Luhmann, N. (2021).** Die Grenzen der Verwaltung. Suhrkamp.
- **Metz McDonnell, E. (2020).** Patchwork Leviathan. Pockets of Bureaucratic Effectiveness in Developing States. Princeton University Press.
- **Rupp, Ch. (2022).** Deutschland Digital aus europäischer Sicht. vdz.org.  
<https://www.zoe-online.org/deutschland-digital>
- **Seibel, W. (2016).** Verwaltung verstehen. Eine theoretisch-geschichtliche Einführung. Suhrkamp.
- **Digitale Regierung in Estland**  
<https://www.zoe-online.org/digitales-estland>
- **E-Government in Estland**  
<https://www.zoe-online.org/vorbild-estland>

## Der Adel ist tot, es lebe das Beamtentum

Verwaltungen sind eine funktionale Errungenschaft und Notwendigkeit des modernen Nationalstaates. Sie erfüllen öffentliche Aufgaben entweder selber (Polizei, Einwohnermeldeamt, Finanzamt) oder unterstützen andere staatliche Organisationen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben (Ministerialverwaltung, Gerichtsverwaltung).

Damit lösten sie in Kontinentaleuropa im Grunde den Adel ab – zumindest bezogen auf die Konzentration von Macht und Ressourcen. Das Ergebnis: Es bildete sich ein neuer Berufsstand, die Beamten und Beamtinnen. Sie hatten Ressourcen im Namen des Staates nach Regeln und Gesetzen effektiv einzusetzen.

Die Entwicklung eines Beamtenkörpers inkl. Organisationsstrukturen und Entscheidungsformen ist also nur in direktem Zusammenhang mit der Staatenbildung zu verstehen. Verwaltungsangehörige verfügen über «geliebene Macht» des Volkes, so dass sie sich nicht nur den verantwortungssichernden Institutionen, sondern auch dem Volk gegenüber für ihr Handeln zu rechtfertigen haben. Verwaltungen sind somit ein fundamentaler Bestandteil gelebter Demokratien, den sich manche korruptions- und willkürgeprägten Länder wünschen würden (McDonnel, 2020).

Der Politik- und Verwaltungswissenschaftler Wolfgang Seibel (2016) beleuchtet, worum es im Kern geht, nämlich: um den «Vollzug von Gesetzen außerhalb der Justiz». Die öffentliche Verwaltung gliedert sich dabei in die Verwaltung im organisatorischen (Verwaltungsapparat), formellen (Rechtsverordnungen) sowie im materiellen Sinn (materielle Wahrnehmung von Verwaltungsangelegenheiten). Und das Ziel öffentlicher Verwaltungen lautet: die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, also die Vorbereitung, Umsetzung und Kontrolle politischer Entscheidungen sowie darauf basierender Aktionen. Verwaltungen orientieren sich am klassischen Bürokratiemodell Max Webers (siehe die Rubrik Klassiker in dieser Ausgabe).

### Ein ehrenwerter Versuch: Die BWLisierung der Verwaltung

Doch auch Verwaltungen müssen sich wandeln. So gab es immer wieder Versuche sie zu dynamisieren, zum Beispiel per New Public Management (NPM) oder «Öffentlicher Reformverwaltung», wie es in Deutschland heißt. Gemeint ist die Übernahme privatwirtschaftlicher Managementtechniken in der öffentlichen Verwaltung. Wie das im Detail verstanden und umgesetzt wurde, variierte jedoch von Land zu Land. In Deutschland beispielsweise fand eine bewusste Reduktion des Ansatzes auf betriebswirtschaftliche Ziele statt. Das bedeutete u. a. die Einführung betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien (Stichworte: flache Hierarchien, Kundenorientierung, Zielvereinbarungen oder Lean Management).

Die Kritik an NPM lautete: Man gehe von einer zu großen Ähnlichkeit von Staat und Privatsektor aus. Der Staat sei vom

Gewaltmonopol geprägt und sein staatliches Handeln am Gemeinwohl zu orientieren, wohingegen die Geschäftswelt vom Streben nach Gewinnmaximierung gekennzeichnet sei. Aus Sicht der Betriebswirtschaft wurde wiederum bemängelt, dass NPM überhaupt keine Effizienzverbesserungen erzeuge, da unter anderem mit «Pseudo-Märkten» agiert werde; dass die Reformen teurer seien als die Einsparungen; und dass die geschaffenen Strukturen den Aufgaben keiner betriebswirtschaftlichen Prüfung standhalten würden. NPM verlor dann auch zunehmend an Attraktivität und Relevanz – spätestens mit der Verbreitung des Public-Value-Managements (PVM), das den Fokus auf die Erfassung des langfristigen gesellschaftlichen Mehrwertes legte.

## «Es gab immer wieder Versuche Verwaltungen zu dynamisieren.»

### Von Anderen lernen? Lieber nicht!

Während bei NPM die Gestaltung von Veränderung in den Händen der Verwaltungen selber lag, sieht das im digitalen Wandel gänzlich anders aus. Deutschland hat in den letzten Jahren Milliarden an Euro in die Entwicklung von E-Government investiert, befindet sich im europäischen Vergleich dennoch nur im letzten Drittel (Rupp, 2022). Gründe hierfür sind u. a. die steigenden Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirt-

### So geht digitale Verwaltung – Beispiel Estland



Auf dem Weg zu einer digitalen Informationsgesellschaft definierte Estland ein paar starke (aber nicht starre) Prinzipien für die Digitalisierung.

**#1 Digital first:** Die Nutzung der elektronischen Verwaltung hat absoluten Vorrang.

**# 2: One-Stop-Government:** Der Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu Verwaltungsleistungen erfolgt über das zentrale Staatsportal. Dort können fast alle administrativen Vorgänge erledigt werden. Jede\*r Bürger\*in hat eine offizielle E-Mail-Adresse, über die er/sie mit der Verwaltung kommuniziert.

**# 3: Once-Only:** Daten werden nur einmal staatlich abgefragt und gespeichert. Der entscheidende Wendepunkt für die Digitalisierung im öffentlichen Dienst war die Einführung der digitalen ID-Card in 2001. Seitdem gibt es den Personalausweis oder Aufenthaltstitel mit persönlicher digitaler Identität. Neugeborene erhalten noch im Krankenhaus die elfstellige ID an einem Armband.



---

schaft an eine moderne Verwaltung, die geringe digitale Grundkompetenz und die Beteiligung der Kommunen an der digitalen Transformation.

Dass es in Europa auch anders, vor allem konsequenter, geht, zeigt beispielsweise Estland. Der Baltenstaat gilt als Vorreiter im Bereich der digitalen Verwaltung (siehe Kasten).

Ließe sich der estnische Weg der Digitalisierung vielleicht auf Deutschland übertragen? Leider nein. Denn anders als in Estland basiert Deutschland auf einem föderalistischen Ordnungsprinzip, bei dem die staatlichen Aufgaben zwischen Bund und Ländern aufgeteilt werden; und zwar so, dass beide politische Ebenen für bestimmte Aufgaben selbst zuständig sind. Außerdem macht es das «Volkszählungsurteil» zum Recht auf informationelle Selbstbestimmung von 1983 (!) unmöglich, in Deutschland eine elektronische ID zu entwickeln, die mit der estnischen ID-Karte vergleichbar wäre.

## «Verwaltungshandeln ist immer ein Agieren unter Restriktionen.»

### Warum so kalt?

Verwaltungshandeln ist also immer auch ein Agieren unter Restriktionen. Niklas Luhmann bezeichnete diesen Umstand trefflich als «Grenzen der Verwaltung»: Systemerhalt bedeutet dabei immer ein Management der eigenen Grenzen und das Reagieren auf Umweltveränderungen. Im Falle der Verwaltung handelt es sich bei diesen Umwelten um: die Bürgerinnen und Bürger, das eigene Personal und selbstredend die Politik. Im Verwaltungsalltag geraten diese Umweltbeziehungen permanent in Widersprüche und Konflikte. Das mag eine Erklärung dafür sein, dass Interaktionen mit Verwaltungspersonal oft als anonym, kalt, leidenschaftslos bis hin zu entmenschlicht erlebt werden.

Den unterkühlten Verhaltensstil in Verwaltungen bezeichnet Luhmann einerseits als Zumutung für alle Beteiligten und als Verletzung unserer gewohnten Umgangsformen, andererseits als eine Lösung, um unterschiedliche Ansprüche der Umwelten austarieren zu können.

So dient Emotionslosigkeit als ein Mittel, um Berechenbarkeit herzustellen. Denn nur vor dem Hintergrund stabiler Erwartungen sind Verwaltungen in der Lage verbindliche Entscheidungen zu treffen. Genau diese erwartbare Stabilität und die damit verbundene Personenungebundenheit bei Entscheidungen machen Verwaltungen nicht nur zu Pfeilern demokratischer Gesellschaften, sondern auch so unvergleichbar kalt im menschlichen Umgang.

### Zukunftsfähige Verwaltung?

Was heißt das alles für die Zukunftsfähigkeit von Verwaltungen? Keine Frage, in den letzten Jahren haben öffentliche Institutio-

nen viele Veränderungen eingeleitet und damit einen für diesen Organisationstyp sicherlich angemessenen Weg der Optimierung eingeschlagen. Doch reicht das? Gelingt so eine nötige Selbsterneuerung, die auch das Bild von Verwaltungen in der Öffentlichkeit verbessert?

Doreen Häsner, Leiterin der Internen Beratung des Landes Berlin an der Verwaltungsakademie Berlin, sieht mannigfaltige Herausforderungen, denen sich Verwaltungen gegenübersehen: «Die (Berliner) Verwaltung steht unter einem hohen Veränderungsdruck. Dieser leitet sich sowohl aus den Aspekten von Digitalisierung, wachsendem Arbeitsaufkommen und dem Generationswechsel innerhalb der Verwaltung ab. Hinzu kommen die besondere Stellung als wachsende Metropolregion und die hohen Erwartungen sowie Anforderungen von Bevölkerung und regionaler Wirtschaft an leistungsfähiges Verwaltungshandeln. Dies bedeutet Veränderung für alle Beschäftigten von der zukunftsorientierten Arbeitsplatzgestaltung bis zur tiefgreifenden Analyse und Veränderung von Arbeitsprozessen.» So weit, so gut. Nur was heißt das jetzt?

Es braucht vitale Organisationen und Menschen, die sich diesen Herausforderungen mit Engagement und Herzblut stellen – zu Gehältern, die im direkten Vergleich mit der Wirtschaft deutlich reduzierter sind. Was genau treibt also Menschen an, sich in den Dienst von Verwaltungen zu stellen? Doreen Häsner skizziert hier eine interessante Kombination aus Gestaltungswillen und Stabilität. «Verwaltung muss man wollen», so Häsner.

Mit Blick auf den Arbeitskontext in Verwaltungen sei hier die steile These gewagt, dass selbst Menschen, die mit starkem Gestaltungsdrang anheuern, durch den beispiellosen administrativen Sozialisationsprozess von Verwaltungen schnell zu Organisationsbewohnenden werden, die in erster Linie auf den eigenen Zuständigkeitsbereich schauen. Auch hier gilt: Kontext ist König. Für Doreen Häsner ist dennoch klar, dass Führungskräfte die entscheidenden Faktoren für das Ankommen und den Verbleib von guten Nachwuchskräften und Quereinsteigern in Verwaltungen sind. «Ein gutes fachliches Onboarding und das Vertrautmachen mit organisationskulturellen Spezifika ist das Eine. Die Begleitung, Ermutigung und Unterstützung, damit neue Fachkräfte sich wirksam einbringen können, das Andere».

Was bleibt? Deutschland ist weder Estland noch kann es ein Verwaltungssystem von Grund auf neu aufsetzen. Umso wichtiger erscheint es daher, das Bestehende schonungslos in den Blick zu nehmen, sich von lieb Gewonnenem, aber Überholtem zu trennen und Verwaltung als einen zentralen Bestandteil gesellschaftlicher Veränderung wirksam werden zu lassen. Viel Zeit bleibt nicht mehr. In Zeiten, wo künstliche Intelligenz zunehmend Routinetätigkeiten ersetzt, können sich Verwaltungen nicht mehr auf ihre selbstverordnete Beharrlichkeit zurückziehen. Es wird sich daher zeigen, ob das derzeitige Traben nicht doch recht bald einem Galopp in die Zukunft weichen muss.



# Digital verwaltet?

## Herausforderungen der digitalen Transformation in der Verwaltung

Inga Pöhlsen-Wagner und Michaela Schweikert

*Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ist eine herausragende Aufgabe, die sehr viel Aufmerksamkeit bekommt. Immer wieder wird sie mit anderen, bereits sehr viel stärker digitalisierten, Verwaltungen in Europa und auch international verglichen. Die Vorhaben des Bundes, der Länder und Kommunen sind anspruchsvoll und – zumindest was die Vision und Strategien betrifft – gut beschrieben sowie mit Maßnahmen und Budgets hinterlegt. Doch wie sieht es mit der Umsetzung aus? Welche Besonderheiten machen die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung gerade in Deutschland so herausfordernd? Der Beitrag gibt einen Einblick in den Erfahrungsstand.*



Inga  
Pöhlsen-Wagner

Partnerin, osb Hamburg GmbH

**Kontakt:**  
inga.pohlsen-wagner@osb-i.com



Michaela  
Schweikert

Partnerin, osb Hamburg GmbH

**Kontakt:**  
michaela.schweikert@osb-i.com

Im europäischen Vergleich steht Deutschland an Platz 13 von 27 Mitgliedstaaten (European Commission, 2022). Die Versprechen der digitalen Transformation sind vielfältig:

- ein immenses Potenzial, Prozesse End-To-End zu digitalisieren und Mitarbeiter\*innen von repetitiven Aufgaben zu entlasten
- wesentlich schnellere Antragsbearbeitung und Standardisierung von Leistungen
- Bürgerorientierung durch effiziente Leistungsfähigkeit,
- eine mögliche Antwort auf Personalknappheit
- Freiräume für Beratung, persönliche Kontakte und Gestaltung der gesellschaftlichen Herausforderungen

Die Umsetzung gestaltet sich jedoch schwierig. Woran liegt das? Verwaltung hat sich in den letzten 20 Jahren verändert. Es konnten einige Erfolge erzielt werden, wie z. B. stärkere Kundenorientierung bei Terminvergaben, das Informationsmanagement oder verbesserte Beteiligungsverfahren in der Stadtentwicklung. Was macht nun die Veränderung im Zuge des digitalen Wandels so schwierig und gerade in der Verwaltung so besonders?

### **Besonderheiten und Herausforderungen der digitalen Transformation in der Verwaltung**

Wir haben dazu fünf Hypothesen aufgestellt, mit denen wir das Feld erkunden möchten:

## Der digitale Wandel als radikale Transformation

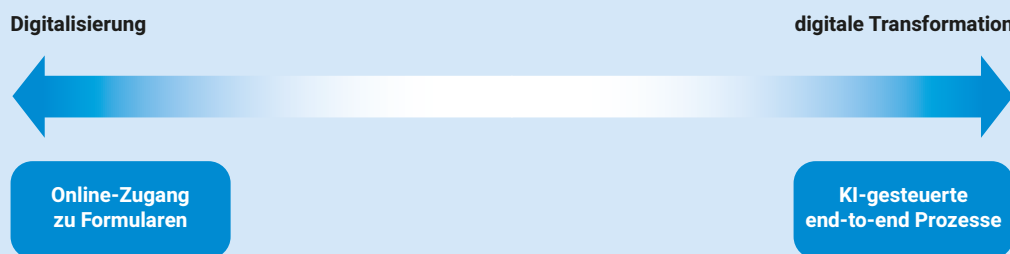


Während es sich bei der Digitalisierung um die Automatisierung und Flexibilisierung von bestehenden Prozessen und die Implementierung unterschiedlicher Technologien handelt, geht es bei der digitalen Transformation um die grundlegende Veränderung von Gesellschaft, Wirtschaft, Geschäftsmodellen, Märkten, Prozessen und Kundenbeziehungen – wobei der Übergang von der Digitalisierung zum digitalen Wandel fließend ist. Ermöglicht wird dieser Wandel durch die technologischen Entwicklungen, getrieben durch die dadurch entstandenen Erwartungen von Wirtschaft, Gesellschaft und Individuen an Kundenzentrierung, Geschwindigkeit von Prozessen, Aufbau von Netzwerken, innovative Arbeitsmodelle etc.

Soziologen wie z. B. Dirk Baecker sprechen hier von einer vierten Medienepoche (nach Sprache, Schrift und Buchdruck) und einer Netzwerkgesellschaft, gekennzeichnet als unruhige Gesellschaft,

oder auch von der nächsten Gesellschaft (Ökonom Peter Drucker). Für Organisationen heißt das: Beim digitalen Wandel werden alle Ebenen der Organisation berührt – **Struktur, Prozesse, Personal, Führung, Kultur, Kommunikation**. Deshalb sprechen wir hier von einem Wandel dritter Ordnung, einer *radikalen Transformation*, die das Selbstverständnis der Organisation in Frage stellt.

Ob die Transformation gelingt, ist in erster Linie nicht eine Frage der Technologie, sondern der Fähigkeit des sozialen Systems Organisation, schnell und ständig zu lernen, sich zu verändern und anzupassen. Digitale Technologie wird hier nicht nur als Arbeitsmittel verstanden, sie ist in ihrer vollen Ausprägung auch der wertschöpfende Prozess. Dies erfordert eine Umgestaltung auf allen genannten Ebenen – und ebenso eine digitale Kompetenz in der gesamten Organisation.



### **Hypothese 1: Die föderalistische Struktur macht das Heben von Synergien eher unwahrscheinlich.**

In der föderalistischen Struktur (Bundesländer, Stadtstaaten, Kreise, Kommunen und Körperschaften öffentlichen Rechts) fehlen die Gremien, die für ein abgestimmtes Vorgehen der digitalen Transformation sorgen. Zusammenarbeit scheidet an der traditionellen Unabhängigkeit und Unverbundenheit der einzelnen Ämter und Behörden, an Kompetenzgerangel, Angst vor Machtverlust oder schlicht unterschiedlichen Ansichten über Vorgehensweisen. So entstehen viele Einzellösungen, die mit hohem Ressourcenaufwand umgesetzt werden.

In der Umsetzung der digitalen Transformation gibt es in der Folge zu wenig Abstimmung, um Lernerfahrungen zu nutzen und das Vorgehen anzupassen. Dies betrifft besonders grundlegende Fragen der Infrastruktur wie gemeinsame Plattformen und Datenmanagement, die eine bundeslandübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen würden.

Die digitale Transformation erfordert strukturelle Änderungen, vor allem Kollaboration über Organisationsgrenzen hinweg, neue Organisationsstrukturen für bundesweit gleiche Prozesse oder eine Entscheidung für gemeinsame technologische Investitionen etc.

Den Beteiligten in Politik und Verwaltung ist dies wohl bewusst. Sowohl das Onlinezugangsgesetz (OZG) als auch z. B. das Registermodernisierungsgesetz, die KI-Strategie und die Setzung von «Daten-Standards» sollen diese Änderungen ermöglichen. Dadurch bieten sie eine strategische Vorgabe für abgestimmtes Vorgehen und wollen für einen guten Umsetzungsrahmen sorgen. Diese Initiativen entfalten jedoch noch nicht die Wirkung, wie wir am Beispiel des OZG zeigen werden.

### **Hypothese 2: Das Zusammenspiel von Politik und Verwaltung erschwert es einzelnen Behörden, eine zugkräftige Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die alle Ebenen der digitalen Transformation beinhaltet.**

Strategieentwicklung in der Verwaltung unterscheidet sich grundlegend von Strategiearbeit in der Wirtschaft: Landesregierungen, Kreistage und Stadtvertretungen müssen bereit sein, in einzelnen Legislaturperioden umfassende Entscheidungen zu treffen, die die Haushalte immens belasten. Hierfür müssen sie sich als politische Gremien mit der Verwaltungsorganisation und ihren Abläufen auseinandersetzen.

Ein Problem in diesem Kontext ist auch, dass Verwaltung und politisches System häufig nicht konstruktiv miteinander

kommunizieren. Das kann zur Folge haben, dass in der Verwaltung die politischen Entscheidungen nicht verstanden und entsprechend nicht adäquat umgesetzt werden können. Es gibt dabei eine Tendenz, die Strategien unterkomplex zu denken, damit Entscheidungen leichter getroffen werden können.

So werden Auswirkungen der digitalen Transformation mit Blick auf strukturelle, personelle und organisatorische Fragen häufig nicht genug berücksichtigt. Und dieses Muster findet sich nicht nur im Bund, sondern auch im Land und einzelnen Kommunen – siehe Hypothese 1.

**Hypothese 3: Die Kulturmerkmale von Stabilität und Rechtssicherheit (Gleichheit) liegen konträr zum iterativen Vorgehen in der digitalen Transformation.**

Zum tiefsten inneren Verständnis des öffentlichen Dienstes gehören die Kulturmerkmale Stabilität und Gleichheit. Ein Zweck von Verwaltung ist es, uns als Bürger\*innen vor Willkür zu schützen – unter anderem durch stabile und rechtssichere Prozesse, planbare Projekte mit hoher Rechtssicherheit und Über-

prüfbarkeit, wie sie durch die Rechnungshöfe vollzogen wird. Veränderungsprozesse in der Verwaltung sind also stets geprägt von dem Bestreben, eine hohe Stabilität zu sichern und rechtssicher zu sein. Das ist das Versprechen der Verwaltung als Organ der Selbstorganisation eines Staates und seiner Bevölkerung an die Bürger\*innen. Dies gilt allerdings schon lange nicht mehr als praktikabel, um komplexe Projekte sinnvoll und effizient zu steuern.

Der digitale Wandel erfordert ein eher iteratives Vorgehen. Sich vorzustellen, mit MVPs (Minimal Viable Products) zu starten und schrittweise Lösungen weiterzuentwickeln, also am Anfang nicht genau zu wissen, was am Ende erreicht ist, fällt vielen Entscheider\*innen und Planer\*innen im öffentlichen Dienst schwer. Selbst wenn sie es wollten: Die Vorgaben und Gesetze erleichtern es ihnen nicht.

**Hypothese 4: Die Heterogenität der Aufgaben in der Öffentlichen Verwaltung und damit die Menge an End-to-End-Prozessen erhöht die Komplexität der digitalen Transformation immens.**

## Beispiel: Das OZG als Treiber für die Digitalisierung



**Ziele:** Das Gesetz zur «Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen» ist 2017 in Kraft getreten. Bis Ende 2022 sollten alle Verwaltungsleistungen (über 6.000 Leistungen in 575 Gruppen) für die Bürgerinnen und Bürger auch elektronisch über Portale verfügbar sein. In diesem sehr umfassenden Digitalisierungsprogramm wurde das EfA-Prinzip („Einer-für-Alle“) verfolgt: Je ein Bundesland übernahm die Verantwortung der Lösungsentwicklung für ein Ressort (z. B. Bereich Gesundheit in Niedersachsen). Um in unserem föderalen System optimal zu kooperieren, wurden begleitende Organisationsformen gegründet, wie z. B. der IT-Planungsrat und die FITKO (Förderale IT-Kooperation).

**Ergebnisse:** Realisiert wurden bis Projektende 2022 zwischen 35 und 145 Leistungen (je nach Statistik) von gesamt 575. Dabei erreichen die meisten Realisierungen nur die erste von drei möglichen Stufen des digitalen Reifegradmodells: Informationen und Anträge sind online verfügbar. End-to-End-Digitalisierung wurde nicht realisiert. Woran liegt es, dass hier nicht mehr erreicht wurde? Es gibt bereits gute Auswertungen, die im Internet verfügbar sind – die Lernerfahrungen werden genutzt, um die nächste Phase vorzubereiten.

**Lernerfahrungen:** Mit Blick auf die Organisation wurde die Laufzeit des Projektes vor allem dafür gebraucht, um im föderalen System eine Kooperations- und Abstimmungsstruktur der Keyplayer zu entwickeln, wie z. B. die Einrichtung des IT-Planungsrates (2019). Auch die finanziell gute Ausstattung des OZG-Programms hat keine Beschleunigung erzeugt: Die Länder und Kommunen hatten schon vielfach in eigene IT-Lösungen investiert, dafür Steuergelder ausgegeben und konnten kaum rechtfertigen, warum alles neu entwickelt wird.

Es wurde außerdem zu wenig bedacht, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen und Details der einzelnen Prozesse (z. B. bei Antragsstellungen) in den Bundesländern und Kommunen derart unterschiedlich sind. So ist es kaum möglich, gemeinsame Lösungen zu entwickeln, die die Verfahrensunterschiede optimal abbilden können.

Technologisch gesehen wurde «mit dem Ende» gestartet: Für die Bürgerinnen und Bürger sollte sichtbar digitalisiert werden. Jedoch sind noch viele Grundlagen für End-to-End-Prozesse mit hohem Investitionsvolumen zu schaffen: Es gab zum Start weder gemeinsame Portale und Plattformen noch Infrastruktur bzw. kaum Standards für IT-Anwendungen. Eigentlich müsste es einheitliche Benutzerkonten geben. Die Daten sind in der Regel nicht digital verfügbar etc. – es braucht also noch viel Arbeit an der IT-Architektur.

**Und was das Change Management betrifft:** Mit einem Gesetz kann man keine Veränderungsenergie erzeugen. Aus Perspektive einer Kommune ist das OZG als Gesetz nicht in der Lage, einen angemessenen Case for Action zu bieten. Es ist für viele Kommunen interessanterweise kein attraktives Zielbild, dass sich der Kontakt zum Bürger vom Rathaus ins Netz verlagert. Und die Beschäftigten können sich schlicht die Leistungen als Online-Services nicht richtig vorstellen. Es fehlen Bilder. Schließlich sind viele Sorgen, die mit der Digitalisierung verknüpft sind, nicht geklärt, wenn es um die Veränderungen im Personal, in der Organisation und den Arbeitsweisen geht.

**Ausblick:** Derzeit wird eine zweite Projektphase vorbereitet, mit der die Verstärkung der Umsetzung gesichert werden soll – mit einem starken Fokus auf Coworking der Kräfte.

Im Vergleich zu den meisten anderen Organisationen gibt es in Verwaltungen wie z. B. Kommunalverwaltungen eine sehr viel höhere Komplexität durch die Vielfalt der Aufgaben, die in Prozessen abgebildet werden müssen (wie Soziales, Stadtentwicklung, Bauen, Gesundheit, Bildung, Einwohnerwesen, Finanzwesen, Wirtschaft). Diese beinhalten hohe Anforderungen an Rechtssicherheit, Datensicherheit, Barrierefreiheit der Online-Services sowie an die komplexe technische Infrastruktur (viele Schnittstellen).

Hinzu kommt: Die End-to-End-Digitalisierung verändert als radikale Transformation das gesamte organisationale Gefüge, weil ganze Bereiche (z. B. rund um Antragsbearbeitung etc.) wegfallen. IT-Bereiche sind teilweise schlicht fachlich überfordert, organisationale, prozessuale, kulturelle und personelle Fragen

mitzudenken. In der traditionellen Arbeitsteiligkeit fällt es dann schwer, Technologie-, Personal- und Organisationsfragen zusammen zu denken und gleichzeitig zu bearbeiten. Dadurch werden die Umsetzungsprozesse stark verlangsamt oder versanden komplett.

**Hypothese 5: Es fällt vielen Beschäftigten schwer, die Möglichkeiten und Chancen der digitalen Transformation zu spüren – dadurch wird wenig Veränderungsenergie erzeugt.**

Bei einer radikalen Transformation verändert sich die tägliche Arbeit: Einfache Tätigkeiten fallen weg, die Bürger\*innen kommen nicht mehr ins Haus, die Sachbearbeitung konzentriert sich auf komplexe Fälle, und neue Lösungen brauchen die bislang wenig geübte digitale Kompetenz. Es gibt viele Befürchtungen

## Beispiel: Ablösung eines Fachverfahrens in der Antragsbearbeitung



Die **Ausgangssituation** ist typisch: Ein Altverfahren kommt an seine technischen Grenzen und soll abgelöst werden. Die angestrebte Digitalisierung des Verfahrens beinhaltet teils gravierende Veränderungen des bisherigen Arbeitsprozesses und ruft damit Widerstände auf unterschiedlichsten Ebenen hervor. Spannend ist dieser Case auch, da unterschiedliche Akteure aus Behörden, Kund\*innen und Nutzer\*innen eingebunden werden müssen.

**Erfolgsfaktoren:** Die Change Berater\*innen des norddeutschen IT-Dienstleisters Dataport AÖR konnten in den vergangenen Monaten einige Best Practices zusammentragen, die zeigen, wie dieser Digitalisierungsprozess so gut unterstützt wurde, dass diese Erfahrungen auch anderen Programmen zugutekommen:

Die Consultants haben vor Start des Projektes **Beteiligungs- und Informationsangebote** gemacht, die den Akteuren halfen, die Ablösung des Fachverfahrens im Kontext der digitalen Transformation zu sehen. Dabei wurden sowohl die Herausforderungen als auch die Gestaltungsmöglichkeiten durch die Digitalisierung erkannt und erkundet. Es wurde zudem immer der **Bezug zur eigenen Tätigkeit** hergestellt. Alle Beteiligten konnten sich aktiv einbringen und mitgestalten. So konnten Befürchtungen, Wünsche, Hoffnungen jederzeit artikuliert werden.

Die Berater\*innen hatten eine wichtige «Übersetzungsfunktion»: Sie vermittelten vom aktuellen Ist zum zukünftigen Zustand (Soll) und schafften **Brücken zwischen Fachlichkeit und Technik**. Dabei wurden Nutzer\*innen unterstützt, ihre Situation, Anforderungen oder Prozessschritte unabhängig von Software so zu beschreiben (z. B. wofür brauche ich ein Feld, eine Funktion o. ä.), dass der zukünftige Ablauf deutlich wurde. Das Ergebnis wurde von der IT in Softwarefunktionalität übersetzt.

Im Projektverlauf **überprüften die Berater\*innen laufend die Situation** und machten Erwartungen und Zielkonflikte von Stakeholdern transparent und besprechbar, um gemeinsam Lösungen zu finden.

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Veränderungsprozesses im Projektverlauf ist eine transparente und abgestimmte Kommunikation. Dabei ist es wichtig, mit einheitlichen Botschaften adressatengerecht zu kommunizieren. Ein Ziel von **Change-Kommunikation** ist, dass im Projekt eine gemeinsame Sprache gefunden wird, indem ein einheitliches Verständnis z. B. über die Verwendung von Begriffen hergestellt wird. Dies bildet die Grundlage dafür, Stakeholdern die für sie relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor in Veränderungsbegleitungen ist die **frühzeitige Einbindung von Führungskräften**, um sie auf das Projekt vorzubereiten. Hier geht es darum, für das Projekt und die anstehenden Veränderungen zu sensibilisieren. Projektmitarbeitende sowie zukünftige Nutzer\*innen brauchen die psychologische Sicherheit ihrer Führungskräfte. Alle Beteiligten sollten Fehler machen können, um daraus zu lernen. Veränderungsprozesse brauchen Offenheit für Neues – seien es neue Arbeitsformen oder neue Arbeitsabläufe. Unterstützungsformate zur Reflexion der eigenen Haltung als Führungskraft sowie für eine aktive und zugewandte Führung sind demnach wichtige Angebote der Veränderungsbegleitung.

In den Projekten zeigte sich immer wieder, dass es große Bedenken zu und Ängste vor Veränderungen gibt. Es werden von allen Seiten (Politik, Behördenleitungen und Anwendern) hohe Anforderungen an Projekte gestellt – hundertprozentige Lösungen werden erwartet. Rechtssicherheit spielt hier eine herausragende Rolle. In Gesprächen mit den Nutzer\*innen und Führungskräften der unterschiedlichen Hierarchieebenen zeigte sich, dass der MVP-Gedanke deshalb eher wenig Zustimmung findet. Und hier schließt sich der Kreis. Gerade in der Verwaltung haben Führungskräfte wenig Vorerfahrung mit (agiler) Projektarbeit (crossfunktional, interdisziplinär, vernetzt, hierarchieübergreifend, selbstorganisiert). Entscheidend für den Erfolg der digitalen Transformation wird es sein, die notwendigen Kompetenzen für diese Form von Projektarbeit zu entwickeln.

bei den Mitarbeitenden wie Angst vor Überforderung, Verlust an Arbeitsqualität etc. Dies betrifft Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen, die doch aber eigentlich ihre Teams im Change-Prozess mitnehmen sollten.

Wie kann es also gelingen, das Zukunftsbild einer digitalisierten Verwaltung attraktiv zu gestalten und bei den Beteiligten einen positiven Sog in die digitale Welt zu erzeugen? Es braucht ein neues Selbstverständnis von Verwaltung, das z. B. beinhaltet, stolz zu sein auf digitalisierte Online-Services in einer Kopplung mit dem Rathaus als Begegnungsraum für die Stadtentwicklung der Zukunft.

Sicher ist: Ein Gesetz (wie z. B. das OZG) als Push-Faktor erzeugt keine attraktive Zukunftsenergie. Anlehnend an das Zitat von Peter Drucker «culture eats strategy for breakfast» ist diese Ebene in Bezug auf die Transformation die herausforderndste – ohne dabei die ebenso fordernden Fragen bezüglich Technologien, Strukturen und Prozesse außer Acht zu lassen. Wir erleben also einen öffentlichen Dienst, der aus unserer Sicht vor den größten Veränderungen seiner Geschichte in der Bundesrepublik steht.

### Fazit

Auch mit Blick auf die beiden Beispiele – bundesweit und behördenübergreifend – sehen wir folgende Stellschrauben für die weitere erfolgreiche digitale Transformation für die Verwaltungen:

- Übergreifend sind die Digitalstrategien der Kommunen aufeinander abgestimmt, um Synergien zu generieren – Best Practices dürfen kopiert werden.
- Die behördeninternen und behördenübergreifenden Digitalstrategien beinhalten jeweils auch Zielbilder für Bürgerorientierung, Gestaltung der Organisation, Kompetenzaufbau des Personals, Aussagen zur Kultur und zu künftigen Arbeitsmodellen, um den Beschäftigten attraktive Zukunftsbilder zu vermitteln.
- Es gibt Experimentierflächen mit digitalen Lösungen für die Öffentliche Verwaltung, um konkrete Beispiele der digitalen Transformation spielerisch erlebbar zu machen.
- Es wird ein kreativer Beteiligungsprozess über die Gestaltung von Bürgerservices jenseits der Antragsbearbeitung angeboten: Welchen Mehrwert können wir als Beschäftigte den Bürger\*innen künftig liefern?
- Es gibt gerade in kommunalen Verwaltungen mit unterschiedlichsten Fachbereichen und damit Fachverfahren ein bewusstes Portfolio-Management für Priorisierungen, Entscheidungen zu make-or-buy, Timelines für die Ablösungen etc., um sich nicht durch die Gleichzeitigkeit zu überfordern, wie sie das OZG getriggert hat.
- Ein Multi-Projektmanagement mit Teilprojekten zu einzelnen Fachverfahren mit interdisziplinärer Zusammensetzung (mit PE und OE) und starker Veränderungsbegleitung ist aufgesetzt.

- Die Kompetenzen rund um eine agile Verwaltungskultur werden gestärkt: mit Blick auf Bürgerorientierung, iteratives Vorgehen, lernende Haltung, selbstverantwortliches Handeln als unterstützendes Mindset in der digitalen Transformation.

Es braucht also einen ganzheitlichen Blick auf die Transformationsprojekte. Die Fokussierung auf technische Aspekte ist bei weitem nicht ausreichend. Wir sprechen von einem Kulturwandel. Diese Erkenntnis ist bei vielen internen Dienstleistern schon angekommen, Ressourcen für Change-Beratung und -begleitung in den eigenen Projekten werden massiv aufgebaut. Die Kund\*innen der öffentlichen Hand sind zunehmend bereit, die Kosten dafür zu übernehmen. Das ist aus unserer Sicht gut investiertes Steuer-geld – sonst kann die Transformation kein Tempo aufnehmen.



## Literatur

- **Baecker, D. (2018).** 4.0 oder die Lücke, die der Rechner lässt, Merve.
- **Drucker, P. (2001).** The Next Society: A Survey of the near Future, The Economist, Nov. 3.
- **von der Reith, F. & Wimmer, R. (2015).** Organisationsentwicklung und Change-Management, In: R. Wimmer, K. Glatzel & T. Lieckweg (Hrsg.): Beratung im dritten Modus, Carl-Auer.

### Internet:

- **bitcom (2022).** Ranking der digitalen Städte  
[www.zoe-online.org/smarteste\\_staedte](http://www.zoe-online.org/smarteste_staedte)
- **Digitalstrategie für Hamburg (2020).**  
[www.zoe-online.org/digitalstrategie\\_hamburg](http://www.zoe-online.org/digitalstrategie_hamburg)
- **European Commission (2022).** The Digital Economy and Society Index  
[www.zoe-online.org/digital\\_economy](http://www.zoe-online.org/digital_economy)
- **OZG**  
[www.onlinezugangsgesetz.de](http://www.onlinezugangsgesetz.de)  
<https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/OZG-Leitfaden>
- **Kompetenzzentrum Öffentliche IT (2021).** Deutschland-Index der Digitalisierung  
[www.zoe-online.org/deutschland-index\\_digitalisierung](http://www.zoe-online.org/deutschland-index_digitalisierung)
- **Kuhn, J. (2022).** Digitale Verwaltung. Deutschland bleibt offline. Deutschlandfunk.  
[www.zoe-online.org/deutschland\\_offline](http://www.zoe-online.org/deutschland_offline)





# Ein Buch für alle Fälle

## Entwicklung und Zielsetzung des Organisationshandbuchs für die Bundesverwaltung

Romy Kandora und Oliver Haas

Als Standardwerk der Bundesverwaltung unterstützt das seit 25 Jahren bestehende «Handbuch», das seit 2007 online unter [www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de) für alle Interessierten frei zugänglich ist, als Nachschlagewerk bei organisatorischen Fragestellungen und wird als praxistaugliche Arbeitshilfe stetig weiter entwickelt. ZOE-Redakteur Oliver Haas hat über die besondere Historie und aktuelle Relevanz dieses Verwaltungs-Klassikers mit Romy Kandora (BVA) aus der Gesamtedaktion des Organisationshandbuchs (BMI/BVA) gesprochen.



Romy Kandora

Mitglied der Gesamtedaktion Organisationshandbuch, Organisations- und Digitalisierungsberaterin im Beratungszentrum des Bundes im Bundesverwaltungsamt

**Kontakt:**  
[organisationshandbuch@bva.bund.de](mailto:organisationshandbuch@bva.bund.de)



Oliver Haas

ZOE-Redakteur, Seniorberater der osb international

**Kontakt:**  
[oliver.haas@osb-i.com](mailto:oliver.haas@osb-i.com)

**ZOE:** Es gibt ein Organisationshandbuch für organisatorische Fragestellungen der Bundesverwaltung. Können Sie uns ein wenig über die Hintergründe, den Entstehungsprozess und die Zielsetzungen des Handbuchs berichten?

**Kandora:** Seit mehr als 25 Jahren bietet das Organisationshandbuch der Bundesverwaltung praxisorientierte Hilfestellung bei den täglichen organisatorischen Herausforderungen des Verwaltungsmanagements. Von Beginn an sollte das Handbuch Standards für die Bundesverwaltung setzen und damit Orientierung sowie einen Gestaltungsrahmen für die vielfältigen Aufgaben der Organisatorinnen und Organisatoren geben. Es war immer ein Spiegelbild der Themen, mit denen sich Verwaltungen auseinandersetzen müssen. Daher hat es sich im Laufe der Jahre inhaltlich sehr gewandelt und verfolgt heute das Konzept des umfassenden Verwaltungsmanagements mit dem Anspruch, organisatorisches Wissen praxisorientiert frei verfügbar und zeitgemäß zur Verfügung zu stellen.

Das heutige Organisationshandbuch hat bildhaft gesprochen zwei Elternteile: das Handbuch für Organisationsuntersuchungen in der Bundesverwaltung aus dem Jahr 1995 und das Handbuch für die Personalbedarfsermittlung in der Bundesverwaltung aus dem Jahr 1998. Diese wurden 2007 vollständig überarbeitet und zu einer Online-Version als Organisationshandbuch zusammengefasst.

Was wir heute als Organisationshandbuch sehen, wurde seitdem mit großer Unterstützung aus der Organisations- und Managementpraxis in der Bundesverwaltung ständig weiterentwickelt. Mehr als 100 Kolleginnen und Kollegen bringen sich zurzeit in diesen Prozess ein.

**ZOE:** *Wie wurde das Handbuch weiterentwickelt?*

**Kandora:** Während das ursprüngliche Organisationshandbuch insbesondere Fragestellungen zur Aufbau- und Ablauforganisation, Aufgabenkritik, Personalbedarfsermittlung und Prozessoptimierung umfasste, zielt die aktuelle Version auf ein bestmögliches Zusammenwirken der Ansätze, ihrer Instrumente und Prozesse zur effektiven und effizienten Zielerreichung im Sinne einer Gesamtstrategie. Bewährtes besteht fort, z. B. das seit 2016 eingeführte Alternative Verfahren für oberste Bundesbehörden (eine Methode der Personalbedarfsermittlung); anderes wurde und wird überarbeitet oder neu geschaffen – z. B. Inhalte zum Risikomanagement, zum Prozessmanagement und zum Projektmanagement. Auch führt das Orghandbuch nun in die Anwendungsmöglichkeiten agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung ein.

**ZOE:** *An wen konkret richtet sich das Handbuch und wie verpflichtend ist es?*

**Kandora:** Das Handbuch richtet sich in erster Linie an Organisatorinnen und Organisatoren und Führungskräfte der Bundesverwaltung sowie an alle Beschäftigten, die ihre Organisations- und Managementpraxis kontinuierlich verbessern wollen. Wir freuen uns, dass unser Werk auch im privatwirtschaftlichen Sektor genutzt wird. Ganz bewusst ist es deswegen für jedermann im Internet erreichbar. Das Organisationshandbuch hat grundsätzlich empfehlenden Charakter; für die Nutzenden aus der Bundesverwaltung jedoch sind die Abschnitte Personalbedarfsermittlung sowie die Ausführungen zu Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen gemäß der Bundeshaushaltsordnung (BHO) verpflichtend.

**ZOE:** *Es gibt bereits eine große Breite an Standardliteratur im Bereich Organisationsentwicklung. Warum ein gesondertes Handbuch für die Bundesverwaltung?*

**Kandora:** Zur Zeit seiner Entwicklung gab es auf dem Markt keine einschlägige Fachliteratur, um den Personalbedarf in der öffentlichen Verwaltung fundiert und sachgerecht zu bemessen. Daher wurde damals ein Handbuch geschaffen, das den Erfordernissen der Verwaltungspraxis Rechnung trägt. Im Laufe der Zeit sind weitere Themen hinzugekommen, aber bis heute hat das Organisationshandbuch bei dem Thema «Personalbedarfsermittlungen» ein Alleinstellungsmerkmal.

Anders als die Standardliteratur im Bereich der OE wird das Handbuch «aus der Praxis für die Praxis» entwickelt. Fragen und Themen, die sich im Verwaltungsmanagement der Bundesverwaltung stellen, werden bedarfsgerecht aufgegriffen und zielgruppengenau aufbereitet. Für viele Themen, insbesondere im Bereich der Managementansätze, gibt es ohne Frage jede Menge Literatur. Der Mehrwert des Organisationshandbuchs liegt darin, dass Managementwissen nutzertauglich und anwendungsorientiert für die öffentliche Verwaltungspraxis aufbereitet und für alle zugänglich zur Verfügung gestellt wird.

**ZOE:** *Würden Sie sagen, dass organisationale Veränderungsarbeit in der Verwaltung nach anderen Spielregeln oder Methoden erfolgt als in Unternehmen?*

**Kandora:** Grundsätzlich sehe ich ganz viele Gemeinsamkeiten. Fragen des Prozessmanagements und der Prozessdigitalisierung, zur Begleitung bei Veränderungsprozessen sowie zum (Groß-)Projektmanagement sind auch in Verwaltungen hoch aktuell. Die Anfragen hierzu haben sich seit Sommer 2021 in der Redaktion des Organisationshandbuchs merklich erhöht.

Aber auch wenn es viel Übereinstimmung in den Methoden gibt, so gibt es doch Unterschiede in den Rahmenbedingungen von Verwaltungen und entsprechend in der Umsetzung von Veränderungsarbeit:

Im Privatsektor entscheiden überwiegend rein wirtschaftliche Treiber wie Angebot und Nachfrage darüber, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Im öffentlichen Bereich haben gesellschaftliche Veränderungen und deren Bedarfe Einfluss auf das «Angebot» der Behörden. Nicht zuletzt werden mit jeder neuen Legislaturperiode Schwerpunkte anders gesetzt und zum Teil Zuständigkeiten geändert. Behörden müssen diesen Anforderungen gerecht werden. Insbesondere erfordert es ein anderes organisationales Herangehen, Mitarbeitende etwa bei Wegfall ihrer Aufgaben nicht zu entlassen, sondern in neue Aufgaben zu bringen.

Daher: Ja, organisationale Veränderungsarbeit in der Verwaltung verläuft nach anderen Gesetzmäßigkeiten und ist oft mit größeren, teils allein schon gesetzlichen Hürden belegt. Dazu folgendes Beispiel: Durch das im Grundgesetz verankerte Ressortprinzip wird jeder Bundesminister und jede Bundesministerin legitimiert, sein bzw. ihr Ressort innerhalb des festgelegten politischen Rahmens selbständig und eigenverantwortlich zu leiten, auch in Fragen der Binnenorganisation des Ministeriums sowie des Geschäftsbereichs. Dies stellt uns bei übergreifenden organisatorischen Veränderungen (wie etwa die Standardisierung bei der Einführung der E-Akte) häufig vor Herausforderungen, beispielsweise, weil ein Konsens aller Ressorts zu finden ist.

**ZOE:** *Was genau macht Wandel in der Verwaltung denn so besonders?*

**Kandora:** Verwaltungen sind einem permanenten Wandel unterlegen und müssen auf neue Anforderungen aus Politik und Gesellschaft reagieren. Besonders ist vielleicht, dass aufgabenkritische Ansätze, die zum Wegfall von Aufgaben führen, eher selten sind, sondern häufig neue Aufgaben hinzukommen. Hierdurch stellen sich Herausforderungen in der Steuerung und Bemessung von Personalressourcen.

Neben veränderten Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen wandeln sich auch die Arbeitsweisen, Rollen und Verantwortlichkeiten von Beschäftigten und Führungskräften. Diesbezüglich finden sich viele Parallelen zu Institutionen und Betrieben außerhalb der öffentlichen Verwaltung.

---

Kriterien wie die Kundenorientierung und eine damit einhergehende Qualitäts-, Wirkungs- und Leistungsorientierung sind selbstverständlich geworden. Zusätzlich fördert die Digitalisierung die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Durch all dies entstehen neue Arbeitsweisen und entsprechend neue Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten, wie z. B. zunehmende Veränderungsbereitschaft. Denken in Prozessen und Prozesszielen fördert das Arbeiten über Behördengrenzen hinweg, fördert eine Fehler- und Führungskultur. Projektarbeit gehört zum Alltag.

Gemein ist uns (ob Verwaltung oder Wirtschaft) aus meiner persönlichen Erfahrung auch: Je größer der «Apparat» ist, desto schwerer tut sich eine Organisation mit Veränderungen. Der Rahmen, in dem dies geschieht, ist erstmal unerheblich. Das kann eine große Bundesbehörde oder ein Wirtschaftskonzern sein.

Die besondere Herausforderung besteht im Wandel der Aufgaben, also der Aufgabenveränderung im ganzheitlichen Sinne. Aufgaben zu priorisieren und sich auch einmal von Aufgaben zu trennen, ist sicherlich in der Verwaltung ein vergleichsweise schwierigerer und auch politischer Prozess.

**ZOE:** Können Sie uns ein gelungenes Beispiel für organisationale Veränderung auf Bundesebene nennen? Was hat hier besonders gut funktioniert und ist diese Erfahrung auf andere Ressorts übertragbar?

**Kandora:** Am liebsten nenne ich an dieser Stelle natürlich meine eigene Behörde, das Bundesverwaltungsamt. Unser Präsident Christoph Verenkotte sagte einmal: «Veränderung? Wir machen das fast jeden Tag». Um es anschaulich zu machen: In den vergangenen Jahren bekam das BVA viele neue Aufgaben dazu, so auch politisch bedeutende Aufgaben, wie z. B. die Registermodernisierung (die im Kontext der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes zu sehen ist). Zudem gab es große Umbrüche. Allein im letzten Jahrzehnt wechselten bei der IT-Konsolidierung rund 400 Beschäftigte zum Informations-Technik-Zentrum Bund (kurz ITZ Bund). Außerdem kamen zweimal jeweils etwa 1.500 Beschäftigte aus den Geschäftsbereichen der Bundeswehrverwaltung und des Finanzministeriums zu uns hinzu.

Was hilft, diese Art von Veränderungen zu bewältigen? Veränderungsmanagement und das Zusammenführen von Kulturen – zwei zentrale Aspekte, die besonders relevant sind. Das Organisationshandbuch erklärt künftig auch hier, wie Veränderungsmanagement funktioniert. Übertragbar auf das obige Beispiel heißt dies konkret, voneinander zu lernen, z. B. nicht nur die eigenen Prozesse als den einzig richtigen Weg zum Ziel zu betrachten, Team bildende Maßnahmen durchzuführen, bei der Integration in die neue Behördenkultur zu unterstützen, sich Zeit für «die Neuen» zu nehmen und zuzuhören, «Anderssein» zu akzeptieren und dennoch Wege zu finden, in gewissen Leitplanken unter einer gemeinsamen Vision gemeinsame Ziele zu erarbeiten und zu verfolgen.

**ZOE:** Wie gestaltet sich die Anwendungspraxis des Handbuchs?

**Kandora:** Das Organisationshandbuch vermittelt direkt anwendbares Wissen für die professionelle Erledigung von Organisations- und Managementaufgaben. Dabei wird nicht nur dargestellt, was im Einzelnen zu tun ist, sondern auch, wie es getan werden kann. Besonderer Wert wird auf Beispiele aus der Praxis sowie nachnutzbare Arbeitsergebnisse in Form von Vorlagen und Mustern gelegt. Für vertiefende und weitergehende Informationen werden Literaturempfehlungen und Links angegeben.

Erkennbar ist, dass es (nicht nur) in der Bundesverwaltung den Bedarf gibt, sich über Inhalte des Organisationshandbuchs auszutauschen oder hierzu Schulungen in der Anwendung zu erhalten. Der Beratungs- und Austauschbedarf sowie für Veranstaltungen, Seminare, Fortbildungen aber auch für Kurzberatungen (insbesondere methodische Begleitung von Organisationsprojekten) steigt. Letztendlich treiben viele Beschäftigte in den Organisationen der öffentlichen Verwaltung die gleichen Fragen und Herausforderungen um.

Und: Wir spüren in diversen Austauschformaten den verstärkten Willen, die Themenstellungen des Organisationshandbuchs aufzugreifen, gemeinsam weiterzuentwickeln und dabei noch mehr als bisher behörden- und ressortübergreifend zusammenzuarbeiten. Ein sehr gutes Beispiel dafür ist die Vision einer digitalisierten Personalbedarfsermittlung. Viele Erkenntnisse aus der Organisations- und Beratungspraxis in der Bundesverwaltung können und werden auch künftig direkt in die Weiterentwicklung des Organisationshandbuchs einfließen.

**ZOE:** Wenn Sie zurückblicken, würden Sie sagen, dass sich die Einführung des Handbuchs gelohnt hat und wenn ja, warum?

**Kandora:** Die Einführung und Weiterentwicklung des Organisationshandbuchs haben sich auf jeden Fall gelohnt: Das Handbuch wird in einigen Behörden als «Bibel der Organisation» bezeichnet. Prüfende Institutionen wie Rechnungshöfe nutzen es ebenso wie Organisatorinnen und Organisatoren, Führungskräfte, Mitarbeitende in Projekten und andere. Der besondere Mehrwert des Organisationshandbuchs liegt in seiner Praxisrelevanz und -nähe für die Bundesverwaltung.

Es hat seine Mission zum Wissenstransfer sehr gut erfüllt, so dass sich Organisatorinnen und Organisatoren der Bundesverwaltung und darüber hinaus wünschen, sich zu den Themen des Organisationshandbuchs noch stärker als bisher auf geeigneten Plattformen oder bei Veranstaltungen behördenübergreifend auszutauschen, Wissen zu teilen und noch stärker zu vernetzen. Mein Eindruck ist: Durch entsprechende korrespondierende Beratungsangebote, u. a. in Form von methodischen Kurzberatungen, können wir den Wissenstransfer in die Bundesverwaltung und die Umsetzung von Theorie im Organisationshandbuch in die Praxis sehr gut realisieren. Und: Wenn es Ansprechpersonen gibt, die das Handbuch lebendig machen, dann werden die Inhalte natürlich auch eher gelebt und umgesetzt.



# Anschlussfähig irritieren

## Ein Gespräch über Veränderungsarbeit in einem öffentlich-rechtlichen Medienhaus

Martin Teuber und Oliver Haas

*Wandelvorhaben als interne Berater\*innen zu begleiten ist immer eine Gratwanderung: Zum einen handelt man auf Grundlagen der eigenen Kompetenz, zum anderen ist und bleibt man Kollege und steht mitunter in einer Abhängigkeit zu denjenigen, die man bei Veränderungen begleitet. Wie diese Herausforderung zu meistern ist, hat ZOE-Redakteur Oliver Haas mit Martin Teuber, Leiter der Organisationsberatung beim WDR, beleuchtet. Dabei schauen sie auf die Arbeitsweise seiner Abteilung und seine persönlichen Umsetzungserfahrungen und reflektieren die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen am Beispiel einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt.*



Martin Teuber

Leiter der Organisationsberatung,  
Westdeutscher Rundfunk

**Kontakt:**  
martin.teuber@wdr.de



Oliver Haas

ZOE-Redakteur, Seniorberater  
der osb international

**Kontakt:**  
oliver.haas@osb-i.com

**ZOE:** Welche Rollen, Aufgaben und Funktionen hat die Abteilung OE im WDR?

**Teuber:** Als interne Organisationsberatung des Westdeutschen Rundfunks unterstützen wir Veränderungsprozesse und beraten Organisationsprojekte im gesamten Unternehmen. Mit Blick auf die Unternehmensziele des WDR begleiten wir Führungskräfte auftragsbezogen bei Veränderungsvorhaben. Darüber hinaus agieren wir als Impulsgeber\*innen für den digitalen Wandel und dies nicht nur im Rahmen von laufenden Beratungsaufträgen. Zum Beispiel bieten wir für die Organisationseinheiten des WDR Dialogveranstaltungen und kurze Trainings zu Themen wie agile Meetingstrukturen und Entscheidungsprozesse sowie Change Management an.

Unser Team besteht aus sieben Organisationsberater\*innen, die über eine langjährige Berufserfahrung und Expertise verfügen. Mit dieser professionellen Aufstellung sind wir in der Lage, ein breites Leistungsportfolio anzubieten: Von der Gestaltung von Strategieprozessen über Organisationsdesign bis hin zu Change Management. Als interne Organisationsberatung befinden wir uns im WDR zudem im Spannungsfeld zwischen systemischer Beratung und der Rolle einer Organisationsfachabteilung. Daher sind wir zum einen inhaltliche Sparringpart-

ner\*innen der Auftraggeber\*innen und Führungskräfte, schauen auf die soziale Dynamik zwischen den Beteiligten in einem Veränderungsprozess, erstellen ein passendes Vorgehenskonzept und gestalten eine entsprechende Prozessarchitektur. Und zum anderen bringen wir gleichzeitig – sicherlich abhängig vom konkreten Kontext – Aspekte einer Fachberatung für Organisation ein. Aufgrund unserer organisatorischen Verortung im WDR erhalten wir in manchen Fällen eine Governance-Rolle in Organisationsdesignfragen sowie Review- bzw. Evaluationsaufträge zur Standortbestimmung erfolgter Reorganisationen. Unsere Rollenvielfalt ist abwechslungsreich und herausfordernd zugleich.

### «Als Interner erlebe ich es herausfordernder, einen Auftrag nicht anzunehmen oder zu eskalieren.»

**ZOE:** Wie arbeiten Sie, wenn Sie Veränderungsprojekte umsetzen?

**Teuber:** Sehr hart und mit großer Freude. In der Rolle als Berater\*in als auch Projektleiter\*in steht zunächst die Auftragsklärung im Fokus. Hier beginnt oder endet für uns ein Veränderungsvorhaben. Wir arbeiten im ersten Schritt der Auftragsklärung meist im Tandem, beraten dann gemeinsam im Team den Umgang mit dem potenziellen Auftrag und am Ende steht ein Beratungs- bzw. Projektauftrag, der von den Auftraggebenden unterschrieben wird. In den meisten Fällen übernimmt dann jeweils ein\*e Berater\*in den Auftrag, da aktuell viele Veränderungsprozesse im WDR laufen. Gleichzeitig arbeiten wir gerne und regelmäßig mit externen Organisationsberatungen zusam-

men. Unsere Umsetzungsarbeit unterscheidet sich durchaus je nach Rolle (Projektleitung vs. Beratung), ist aber immer sehr beteiligungsorientiert gestaltet. Alle Organisationsberater\*innen arbeiten mit ihren Klient\*innen eigenverantwortlich und zielorientiert. Wichtig ist der Mensch, unsere Kolleg\*innen stehen im Mittelpunkt.

Als Abteilung haben wir zu unseren Beratungsthemen wie Organisationsdesign neben Rahmenkonzepten zusätzlich Vorlagen, Tools, etc. definiert und entwickelt, aber keine detaillierten Vorgehensweisen. Es gibt keine allgemein gültige Arbeitsweise in der Umsetzung von Veränderungsprojekten. Wir besprechen im Beratungsteam regelmäßig unsere Projekte, ermöglichen kollegiale Fallberatungen und teilen unsere Vorgehensweisen miteinander. Grundsätzlich arbeiten wir in der Beratungsrolle nach systemischen Interventionsprinzipien und gestalten unterschiedlichste Kommunikationsformen und Veranstaltungen wie zum Beispiel für jährliche Führungskräfteveranstaltungen.

Im Vergleich zu meiner vorherigen Arbeit als externer Unternehmensberater erlebe ich es übrigens nun als Interner insgesamt durchaus herausfordernder, auch mal einen Auftrag nicht anzunehmen oder konsequent zu eskalieren. Wir sind als Organisationseinheit in eine Hierarchie eingebettet, gleichzeitig haben wir Gestaltungs- und Verhandlungsmöglichkeiten. Hier hilft der Austausch im Berater\*innen-Team und das Klären von Konflikten. Meist finden wir kreative Lösungen, um mit Spannungsfeldern auch in Bezug auf unsere eigene Abteilung gut umzugehen und gleichzeitig das Klientensystem in Schwung zu bringen.

**ZOE:** Sie sind nun schon mehrere Jahre in Ihrer Funktion als Leiter der Organisationsberatung tätig. Was sind die aus Ihrer Sicht zentralen Merkmale von Veränderung und OE im WDR?

**Teuber:** Eine Kernfrage für uns ist, wie wir noch stärker die Bedürfnisse des Publikums – z. B. der Jüngeren sowie der Nicht-Nutzer\*innen, die aber sehr wohl den Rundfunkbeitrag zahlen – in den Mittelpunkt stellen können, ohne unseren Auftrag gemäß des Rundfunkstaatsvertrages zu vernachlässigen. Wir wollen noch digitaler, innovativer und crossmedialer werden und gleichzeitig unsere Strukturen verschlanken. Die aktuellen Reformdiskussionen zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk zeigen, wie herausfordernd eine digitale Transformation ist, wenn besonders viele interne und externe Interessensgruppen aufeinander treffen und zu moderieren sind.

Unsere Entscheidungsstrukturen sind komplex und verlangen detaillierte Vorbereitungen, abgestimmte Taktungen und maßgeschneiderte Vorlagen. Wenn ich auf die vergangenen Jahre und Veränderungen zurückblicke, stelle ich fest, dass die Unterstützung dazu wesentlicher Bestandteil unserer Veränderungsarbeit ist. In unserer aktuellen systemischen Strategiearbeit unter der Überschrift «WDR 2025» zum Beispiel treffen Intendant bzw. Geschäftsleitung per Konsent Letztentscheidun-

#### Martin Teuber – Biografie



Martin Teuber startete seine Karriere im WDR vor 14 Jahren. Dann leitete er den Bereich «Veränderungs- und Projektmanagement» und seit 2018 die Abteilung Organisationsberatung. Er legt seinen Fokus auf Strategie- und Kulturentwicklung, Organisationsdesign, digitale Transformation und Change Management. Vor seiner WDR-Zeit war er über acht Jahre als Strategie- und Managementberater bei Unternehmensberatungen wie Capgemini Consulting bei verschiedenen deutschen und europäischen Unternehmen und Konzernen international tätig. Seine ersten beruflichen Schritte in Richtung Strategie und Organisation begannen bei der Deutschen Lufthansa im Managementnachwuchsprogramm «ProTeam». Sein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit internationaler Ausrichtung absolvierte er mit den Spezialisierungen Internationales Management, Organisation und Anglistik/Amerikanistik in Mannheim und in Hartford, Connecticut, USA.

gen, die dann oft der Mitwirkung oder der Zustimmung von Gremien bedürfen. Zudem ist ein weiteres zentrales Merkmal von Veränderung bei uns, dass auf WDR- und ARD-Ebene gleichzeitig Veränderungsprozesse stattfinden, die alle miteinander in Verbindung stehen oder in Arbeitsgruppen und Gremien zusammen gebracht werden müssen. Das erhöht nochmals die Komplexität und den Abstimmungsbedarf und muss in vielen Prozessarchitekturen berücksichtigt werden. Aus meiner Sicht sind wir eine «purposegetriebene Organisation» von Expert\*innen. Damit geht einher, dass viele Veränderungsprozesse mit starken Emotionen, mit viel Energie und Engagement verbunden sind. Daher ist meiner Erfahrung nach unser Veränderungsansatz für die laufende Modernisierung des WDR, sich auf Basis klarer Ziele und Leitplanken vor allem auf interne Arbeitsteams zu stützen, sehr wirkungsvoll. Veränderungen erlebe ich im WDR sowohl ziel- als auch prozessorientiert. Und das ist gut.

**ZOE:** Welche Erfahrungen in der Umsetzung von Veränderungsarbeit haben Sie im WDR gemacht? Was wirkt, was nicht?

**Teuber:** Vieles ist natürlich abteilungs-, situations- bzw. kontextspezifisch, und wir experimentieren mit für uns neuen Interventionen wie etwa der Paradoxiebearbeitung. Meine Erfahrung ist, dass virtuelle oder Präsenz-Veranstaltungen grundsätzlich dann wirken, wenn wir die Betroffenen und Expert\*innen fokussiert zusammenbringen und anschlussfähig irritieren können. Auch neue Kommunikations- und Entscheidungsformen wie zum Beispiel «taktische Meetings» und integrative Entscheidungsverfahren sind wirkungsvoll. Diese Umsetzungen erfordern meist relativ wenig Aufwand und sind eine gute Basis für weitere Veränderungsarbeit, auch auf Geschäftsleitungsebene. Reflexionsschleifen, Learning Journeys und Simulationen wie zum Beispiel bei der Entwicklung unseres Newsrooms funktionieren, weil sie neue Perspektiven eröffnen und zum Innehalten einladen, was schon aufgrund der dichtgedrängten Kalender und Alltagsarbeit oft nicht möglich ist. Grundsätzlich wirkt Veränderungsarbeit bei uns dann nachhaltig, wenn sie an der Führung und Strategie gekoppelt ist und von den Führungskräften selbst maßgeblich getragen und vorgelebt wird. Zur Unterstützung nutzen wir zum Beispiel intensive Stakeholder-Analysen, Spiegelungs- und Feedback-Formate, Retrospektiven und den Blick gemeinsam mit den Führungskräften in den Kalender, um die «wahren» Prioritäten zu entdecken.

**ZOE:** Haben Sie «Lieblingsformate» oder «Lieblings-Tools», also Herangehensweisen, die sich bewährt haben?

**Teuber:** Tatsächlich habe ich kein Lieblingsformat oder ein bevorzugtes Tool. Schwer zu sagen, welche Herangehensweisen der systemischen, agilen oder Fachberatungsarbeit sich besonders bewährt haben. Ich nutze gerne die Methode bzw. Formate aus bzw. angelehnt an der «Theorie U» von Otto Scharmer, aber es kommt auf den Kontext und die Menschen an.



**ZOE:** Was können andere öffentliche Institutionen von Ihren Erfahrungen lernen?

**Teuber:** Innerhalb der ARD tauschen wir uns regelmäßig über Organisationsmuster und deren Funktionen und (Nicht-)Veränderungen aus. Ich denke, dass unsere Erfahrungen im Umgang mit diesen Mustern in der Veränderungsarbeit ganz spannend sein können – auch für andere öffentliche Institutionen. Wir haben zudem unterschiedliche Erfahrungen im Umgang mit Themen wie Kulturentwicklung und New Work gemacht. Wir sind offen und interessiert zu erfahren, wie das andere Organisationen handhaben – sowohl als Organisation im Ganzen als auch als interne Beratungseinheit. Apropos, wir haben auch ausreichend Erfahrungen im Aufbau unserer eigenen Struktur als interne Organisationsberatung gesammelt, und auch dazu würde ich mich auf einen Austausch mit anderen internen Organisationsberatungen in öffentlichen Institutionen freuen. —

# Themenschwerpunkt Familien- unternehmen







PRAXISLEITFADEN

## POSTPATRIARCHALE FÜHRUNG

WIE FAMILIENUNTERNEHMEN  
EINE NEUE FÜHRUNGSSTRUKTUR  
ENTWICKELN KÖNNEN

von  
Rudolf Wimmer

# INHALT

---

- 1 Einführung: zur Relevanz dieses Themas**
- 2 Wann geraten die Führungsverhältnisse unter existenziellen Veränderungsdruck?**
  - 2.1 Die eigene Wachstumsdynamik überfordert die Routinen der Problemlösung.....
  - 2.2 Disruptive Veränderungen entziehen den gewohnten Abläufen die Grundlage. ....
  - 2.3 Der Generationswechsel verändert die angestammten Führungsverhältnisse.....
- 3 Worin bestehen im Detail die prägendsten Merkmale des für Familienunternehmen typischen Führungsgeschehens?**
  - 3.1 Strategische Führung durch unternehmerische Intuition.....
  - 3.2 Wachstumsschritte sind kundengetrieben. ....
  - 3.3 Ein sparsamer Umgang mit dem erwirtschafteten Kapital. ....
  - 3.4 Eine fraglos akzeptierte Autorität und Führung durch Mehrdeutigkeit.....
  - 3.5 Kenntnis der Beziehungsnetze verringert den Kommunikationsaufwand. ....
- 4 Schlüsselstellen in der Transformation der angestammten Führungs- und Organisationsverhältnisse**
- 5 Einzelne Schritte im Anstoßen des angestrebten Transformationsprozesses**
  - 5.1 Der Gesellschafterkreis verständigt sich über das Veränderungsvorhaben.....
  - 5.2 Die Ausgangslage für Veränderungen kann ganz unterschiedlich aussehen.....
  - 5.3 Eine gemeinsame Vorstellung für die geschäftspolitische Strategie finden.....
  - 5.4 Eine strategieadäquate Organisation und Führung entwickeln .....
  - 5.5 Wie sehen die einzelnen Schritte für den Strukturwandel aus?.....
  - 5.6 Das Etablieren neuer Kommunikationsroutinen. ....
- 6 Merkmale, die postpatriarchale Führungs- und Organisationsverhältnisse kennzeichnen**
  - 6.1 Das Zusammenspiel von Management, Aufsicht und Gesellschaftern.....
  - 6.2 Eine leistungsfähige Wissensinfrastruktur zur wirtschaftlichen Steuerung.....
  - 6.3 Verantwortungsverteilung für die Betreuung der relevanten Außenbeziehungen.....
  - 6.4 Regeln machen die Koordination des operativen Geschäfts handhabbar.....
  - 6.5 Personalpolitik ist sich des Spannungsfeldes bewusst und managt es. ....
- 7 Literatur**

# 1 | EINFÜHRUNG: ZUR RELEVANZ DIESES THEMAS

Das Thema Führung (heute spricht man lieber von Leadership) hat derzeit wieder Hochkonjunktur. Es schiebt sich in der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit in periodischen Abständen immer wieder einmal ganz nach vorne, wenn einschneidende Veränderungen allgemein geteilte Orientierungen und stabile Zukunftsgewissheiten radikal wegbrechen lassen und damit massive Verunsicherungen im Leben der Menschen und ihrer Organisationen erzeugen. Aktuell sind es die weitverzweigten Begleiterscheinungen der digitalen Transformation, die nicht mehr zu leugnenden ökologischen Gefährdungslagen unserer Gesellschaft und obendrein die Covid-19-Pandemie, die die verantwortlichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor bislang nicht gekannte Herausforderungen stellt. Da wird der Ruf nach „guter“ Führung, nach neuen wirksamen Lösungen, die die Unsicherheit wieder wegnehmen, unüberhörbar. Dieses Bedürfnis zeigt sich allerdings in den einzelnen gesellschaftlichen Bereichen mit ganz unterschiedlichen Ausprägungen und Konsequenzen.

Im Unternehmenskontext sind dies immer Zeiten, in denen neue Konzepte und Lösungsversprechen ins Leben treten und vorübergehend viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Im Moment ist es das Zurückschrauben von Hierarchie in Verbindung mit agileren Arbeitsformen, unterstützt durch „collaborative“ Leadership, die in den einschlägigen Publikationen und Diskussionsforen gerade die Hoheit über die managerialen Stammtische zu gewinnen versuchen. Diese „innovativen“ Lösungsangebote bilden vielfach den Stoff für das Entstehen von neuen Managementmethoden, die für eine gewisse Zeit die Veränderungsanstrengungen in Unternehmen anleiten.

Lassen sich familiengeführte Unternehmen von solchen Entwicklungen beeindruckt? In der Regel nicht. Familienunternehmen repräsentieren in der Art, wie sie geführt werden, eine ganz eigene Welt. Diese Welt kommt in der weitverzweigten und ganze Bibliotheken füllenden Führungsforschung der letzten Jahrzehnte allerdings nicht ernsthaft vor. Für diesen blinden Fleck der Forschung gibt es allerdings gute Gründe und diese sind wohl in den

spezifischen Besonderheiten dieses Unternehmestypus zu sehen. Der entscheidende Unterschied zum herkömmlichen Führungsverständnis liegt nämlich in dem Umstand, dass an der Spitze von Familienunternehmen Unternehmer und Unternehmerinnen stehen, die drei unterschiedliche Funktionen in ihrer Hand vereinen: die des Eigentums am Unternehmen, die der Führung desselben und die des Oberhaupts der Unternehmerfamilie. Diese Einheit an der Spitze des Unternehmens lässt üblicherweise in den frühen Phasen im Lebenszyklus dieser Unternehmen ganz eigentümliche unverwechselbare Führungs- und Organisationsverhältnisse wachsen, eingebettet in eine dazu passende, stark wertgetriebene Organisationskultur.

Das hervorstechendste Merkmal dieser Funktionseinheit besteht darin, dass sie der Unternehmensspitze eine außergewöhnliche Autoritätsposition verschafft. Wenn der unternehmerische Start erfolgreich gelungen ist, dann bündelt und festigt sich an der Spitze bei allen Beteiligten die Erwartungssicherheit, dass dort eine gesamthafte Verantwortungsübernahme für alle relevanten Entscheidungen wirksam unterstellt werden kann. Mit dieser weitreichenden Verantwortungsbündelung geht in der Regel eine klare Arbeitsteilung Hand in Hand. Alles, was irgendwie mit Führungsaufgaben, d. h. mit im Alltag anfallenden Entscheidungserfordernissen, verknüpft ist, wird von der Spitze erwartet und ist dort zumeist auch in guten Händen. Der Rest der Organisation kann sich auf die Umsetzung dieser Entscheidungen und die Erledigung all dessen, was arbeitsmäßig gerade ansteht, konzentrieren.

In diesem Zusammenspiel erübrigt es sich, feinziselierte hierarchische Ebenen auszudifferenzieren und die Führungsverantwortung sorgfältig abgestuft auf viele Schultern zu verteilen. Deshalb sind in solchermaßen geführten Unternehmen keine formell festgelegten und allgemein verbindlich kommunizierten Organigramme anzutreffen. Letztlich gibt es nur eine wirklich wichtige Führungsbeziehung und das ist die zum Inhaber oder zur Inhaberin an der Unternehmensspitze, auch wenn es da in der Praxis je nach Unternehmensgröße natürlich große Abstufungen gibt. Unternehmerinnen und Unternehmer versuchen deshalb

auch, durch das Herstellen und Aufrechterhalten einer persönlichen Beziehung zu den Beschäftigten den mit einer solchen Führungskonstellation verbundenen emotionalen Erwartungen solange es irgendwie geht auch tatsächlich gerecht zu werden.

Hinsichtlich des Organisationsaufbaus bedeuten solche Führungsverhältnisse, dass im Zuge des Wachstums, wenn eine klarere organisatorische Aufgabenteilung unvermeidlich wird, diese Aufgabenzuordnung um langgediente, bewährte und vertrauenswürdige Leistungsträgerinnen und Leistungsträger herum erfolgt. So entstehen im Laufe der Zeit organisationsintern Subeinheiten und Bereiche, deren genauen Aufgabenzuschnitt man nur verstehen kann, wenn man sieht, *um welche Personen herum* aus welchem Anlass dieser Zuschnitt geformt worden ist. In diesem Organisationsmuster folgen die Aufgaben und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten den Personen und nicht umgekehrt. So entsteht im Zuge der Wachstumsentwicklung des Unternehmens um die Spitze herum ein größer werdender Kreis an langgedienten Verantwortungsträgern und Verantwortungsträgerinnen, die sich auf ein besonderes Vertrauens- und Näheverhältnis zu Inhaber oder Inhaberin stützen können und in ihrer Summe die wesentlichen Funktionsbereiche repräsentieren.

Die alltägliche Zusammenarbeit funktioniert ohne aufwendige Abstimmungsprozesse und ohne formal festgelegte Strukturen der Regelkommunikation. Der Bedarf an bürokratischen Regelwerken zur Steuerung des operativen Arbeitsgeschehens wird, soweit es irgend geht, möglichst gering gehalten. Diese Form des regelarmen, kommunikations-sparenden Miteinanders ist möglich, weil man sich dank der langen Zugehörigkeit gegenseitig sehr gut kennt und um die jeweiligen Stärken und Schwächen sehr genau Bescheid weiß, und weil jede und jeder darauf vertrauen kann, dass alle anderen auch ihre gesamte Energie in den Dienst des Unternehmens stellen und deshalb engagierte Kooperation im Sinne der gemeinsamen Sache als selbstverständlich erwartet werden kann.

Die Funktionstüchtigkeit solcher Führungsverhältnisse steht und fällt mit dem Vorhandensein einer

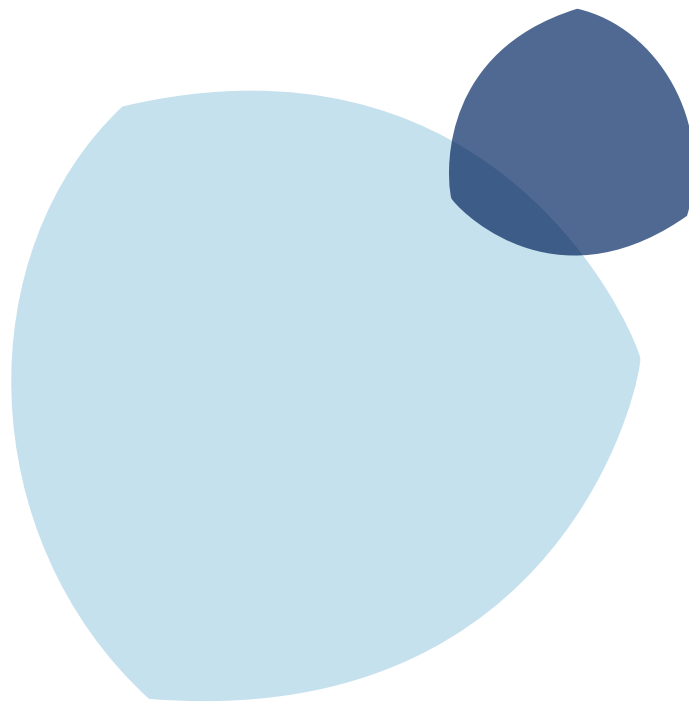
starken Unternehmenskultur, die im Kern eine Handvoll von gemeinsam geteilten Grundüberzeugungen und Werthaltungen beinhaltet, die im Alltag das Verhalten untereinander koordinieren, ohne dass darüber viel geredet werden muss. Dazu zählt auf der einen Seite die tiefe Loyalität der Beschäftigten dem nachhaltigen Wohlergehen des Unternehmens und seiner Eignerfamilie gegenüber, eine Loyalität, die regelmäßig zu einer außergewöhnlichen Einsatzbereitschaft führt. Dem steht auf der anderen Seite die Gewissheit der Beschäftigten gegenüber, dass sie bei entsprechenden Unternehmensentscheidungen auch als Personen mit ihren je individuellen Besonderheiten und Problemlagen zählen. Diese ganz spezifische *familienhafte Reziprozität*, die die kulturelle Stärke gut geführter Familienunternehmen ausmacht, ist das Fundament, auf dem sich die charakteristischen Führungspraktiken von Inhabern und Inhaberinnen an der Spitze ihrer Unternehmen entfalten können. Weil diese Praktiken vieles von dem widerspiegeln, wie auch in Familien das Miteinander der Partner wie auch das Verhältnis zum Nachwuchs gesteuert wird, werden diese Muster gerne als „patriarchalisch“ bezeichnet. Diese Begrifflichkeit bringt keineswegs einen negativen bzw. kritischen Beigeschmack zum Ausdruck. Denn es sind gerade diese Familienhaftigkeit und die damit verbundenen Gestaltungsprinzipien des alltäglichen Miteinanders, die die vielfach bewunderte Leistungsfähigkeit dieses Unternehmenstypus ausmachen.

Die angesprochenen Leistungsvorteile, die mit der Einheit von Eigentum und Führung, also mit dem Unternehmertum an der Spitze von Unternehmen zumeist verbunden sind, sind in der Literatur vielfach beschrieben worden<sup>1</sup>: Kurze Entscheidungswege, eine unternehmerisch kalkulierte Risikobereitschaft, ein sparsamer Umgang mit Ressourcen, verbunden mit einer langfristig ausgerichteten Investitionspolitik, eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit bei erkannten Handlungsnotwendigkeiten, eine konsequente Ausrichtung am Kundennutzen und vielfach (dadurch angeregt) eine kontinuierliche Innovation des eigenen Leistungsportfolios, ein fairer Umgang mit den erfolgskritischen Partnern in der eigenen Wertschöpfungskette, eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft der eigenen

Belegschaft und dergleichen mehr. All dies zusammen genommen sorgt unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen für jene typischen Wettbewerbsvorteile, die eine überdurchschnittliche Ertragskraft und damit eine nachhaltige Wachstumsentwicklung ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund kann man sich fragen, wo nun angesichts dieser Erfolgsmuster das Problem liegt. Genau mit dieser Frage beschäftigt sich der vorliegende Praxisleitfaden. Die besonderen Erfolgchancen der geschilderten Führungskonstellation, die nach wie vor bei mehr als zwei Dritteln vor allem der kleineren und mittelgroßen Familienunternehmen anzutreffen ist, sind nämlich an klar benennbare Voraussetzungen geknüpft, die aber gerade bei wachstumsstarken Familienunternehmen vielfach nicht mehr gegeben sind. Die Funktionstüchtigkeit

dieser (für inhabergeführte Unternehmen typischen) Führungskonstellationen ist auf Marktgegebenheiten angewiesen, die ein organisches Wachstum erlauben, und zwar mit einer Geschwindigkeit und Dynamik, die unternehmensintern mit den eingespielten Bearbeitungsmustern gut verdaut werden kann. Diese interne „Verdaubarkeit“ ermöglichende Synchronizität von unternehmensinterner und -externer Entwicklung ist angesichts einer spürbaren Veränderungsdynamik hin zu deutlich komplexer werdenden Verhältnissen zurzeit in einer Reihe von klar benennbaren Fällen jedoch nicht mehr zu erwarten. Hier will dieser Praxisleitfaden den Weg heraus aus den gewohnten inhaberzentrierten Führungspraktiken hinein in eine postpatriarchale Welt weisen – eine Welt, in der nach Möglichkeit der ureigenste Charakter unternehmerisch geführter Familienunternehmen bewahrt werden kann.



## 2 | WANN GERATEN DIE FÜHRUNGSVERHÄLTNISSE UNTER EXISTENZIELLEN VERÄNDERUNGSDRUCK?

---

Die Annahme, dass der Abschied von den typischen Führungs- und Organisationsverhältnissen der Pionierzeit in den späteren Phasen des Lebenszyklus ganz unvermeidlich ansteht, ist in der Forschung zu Familienunternehmen weit verbreitet.<sup>2</sup> Die im Zuge der Generationswechsel komplexer werdenden Strukturen der Unternehmerfamilie und des Gesellschafterkreises legen irgendwann die Trennung von Eigentum und Führung nahe und machen damit den Weg frei für eine konsequente Professionalisierung des unternehmensbezogenen Führungsgeschehens. Mit diesen Prozessen gehen dann auch schrittweise die spezifischen Merkmale familiengeführter Unternehmen verloren. Der Unterschied zu den Nicht-Familienunternehmen verschwindet. Familienunternehmen werden in dieser Betrachtungsweise also als eine *zeitlich vorübergehende Form* angesehen, die entweder mangels Erfolgs vom Markt wieder verschwinden oder sich gerade wegen ihres Erfolgs in managergeführte Unternehmen transformieren.<sup>3</sup>

Diesen in der Managementforschung weit verbreiteten Vorstellungen, wie der „natürliche Lauf der Dinge“ bei Familienunternehmen aussieht, können wir uns nicht anschließen. Weder ist der Wechsel hin zu einer postpatriarchalen Führungswelt ein quasi automatisch auftretendes Ereignis im Lebenszyklus dieses Unternehmenstypus noch bedeutet dieser Wechsel den Verlust der charakteristischen Eigentümlichkeiten desselben. Diese Einschätzungen gilt es im Folgenden argumentativ zu erhärten und durch aus der Praxis gewonnene Beobachtungen mit Plausibilität zu versorgen. Wie gesagt, es sind ganz bestimmte Rahmenbedingungen, die den historisch gewachsenen Zustand von Führung und Organisation so unter Druck bringen, dass eine weitreichende Transformation dieser Dimension unausweichlich wird.

Wir sehen im Wesentlichen drei unterschiedliche Triebkräfte, die einzeln oder auch in ihrem gleichzeitigen Miteinander den Ausgangspunkt für die Einleitung entsprechender Veränderungen bilden können.

### 2.1 | DIE EIGENE WACHSTUMSDYNAMIK ÜBERFORDERT DIE ROUTINEN DER PROBLEMLÖSUNG

---

Gerade gut aufgestellte Familienunternehmen mit einem strategisch soliden Geschäftsmodell generieren mit ihren Wettbewerbsvorteilen kontinuierlich Wachstumspotenziale, deren Nichtausschöpfung bedeuten würde, die schon errungene Marktposition zu gefährden. Die mit der Realisierung dieser Potenziale einhergehenden Entwicklungsimpulse können durch einen beschleunigten *organischen* Ausbau der eigenen Leistungsfelder aufgegriffen werden und/oder durch die Übernahme von geeigneten Unternehmen, also durch *anorganische* Wachstumsschritte. Bedingt durch die verstärkte Konsolidierung, die zurzeit in vielen Branchen zu beobachten ist, ist das Ergreifen von anorganischen Wachstumsschancen auch für Familienunternehmen inzwischen nichts Außergewöhnliches mehr.

Beide Modi, um in relativ kurzer Zeit erhebliche Wachstumssprünge zu bewältigen, konfrontieren diese Unternehmen intern mit einem Komplexitätszuwachs, der die vorhandenen Routinen der Problembearbeitung radikal überfordert. Man merkt das an zunehmenden Abstimmungs- und Koordinationsproblemen: Missverständnisse nehmen zu, die Prozesse verlangsamen sich, Entscheidungen kommen schwieriger zustande und verlieren ihre Treffsicherheit, Beschwerden von Kunden häufen sich, das Klima wird insgesamt hektischer, konflikthafter und deutlich gereizter.

Wenn angesichts solcher Symptome die zugrunde liegende grundsätzliche Überforderungsproblematik des Gesamtunternehmens nicht rechtzeitig erkannt und in gewohnter Weise, die Probleme personalisierend, an Detailfragen herumgedoktert wird, dann verstärkt sich die destruktive Dynamik und es wird immer schwieriger, die Abwärtsentwicklung zu stoppen. Deshalb ist es wesentlich vorteilhafter, vorausschauend auf Basis von strategischen Über-

legungen den internen Umbau der Führungs- und Organisationsstrukturen proaktiv in Gang zu setzen und nicht darauf zu warten, bis die ausgelösten krisenhaften Phänomene keine Alternative mehr zulassen.

## 2.2 | DISRUPTIVE VERÄNDERUNGEN ENTZIEHEN DEN GEWOHNTE ABLÄUFEN DIE GRUNDLAGE

---

**W**ie bereits angedeutet, entwickeln sich Familienunternehmen üblicherweise in einer klar definierten Nische in enger Abstimmung mit ihren Kunden und deren Bedarfen. In diesem subtilen Wechselspiel zwischen unternehmerisch erkannten Problemstellungen bei bestehenden bzw. potenziellen Kunden und einer klugen Anpassung des eigenen Leistungsrepertoires an dieselben erneuern sich diese Unternehmen auf eine evolutionäre Weise ohne aufwendige Change-Prozesse. Dieses Muster einer kontinuierlichen inkrementellen Selbsterneuerung ist höchst erfolgreich, weil die Innovationen ressourcenschonend nah am operativen Geschäft erfolgen und deshalb unschwer in die bestehenden Abläufe integriert werden können.<sup>4</sup>

Wenn es aber am Markt zu weitreichenderen Veränderungen kommt, wie wir es beispielsweise jetzt im Zusammenhang mit der Digitalisierung erleben, die vielen etablierten Geschäftsmöglichkeiten den Boden entzieht, dann greifen die beschriebenen Innovationsmuster zu kurz. Die rechtzeitige Entwicklung von unternehmerischen Antworten auf solchermaßen geänderte Marktherausforderungen hängt letztlich von der Wachheit und dem Gespür des Inhabers oder der Inhaberin und seiner/ihrer engsten Wegbegleiter an der Unternehmensspitze ab. Je länger dort jemand in der Verantwortung ist, umso größer ist die Gefahr, dass an dem bislang erfolgreich praktizierten geschäftspolitischen Weg festgehalten wird. Diese für viele inhabergeführte Unternehmen nicht ungewöhnliche strategische *Pfadabhängigkeit*, die unter dazu passenden Marktgegebenheiten zweifelsohne ein Erfolgsgarant ist,

führt bei disruptiven Entwicklungen in eine existenzgefährdende Sackgasse, die nicht selten zu spät als solche erkannt wird. Auch das sind Ausgangsbedingungen, die einen grundlegenden Musterwechsel in Führung und Organisation nahelegen, und zwar deshalb, weil die Aufrechterhaltung der eigenen unternehmerischen Antwortfähigkeit es in solchen Situationen erforderlich macht, neben der gezielten Effizienzsteigerung des bestehenden Geschäfts in die innovative Entwicklung alternativer Geschäftsmodelle zu investieren. Die *Gleichzeitigkeit* dieser so gegensätzlichen Organisationswelten erfolgreich zu managen, generiert Führungsherausforderungen, die mit den tradierten Mitteln nicht zu stemmen sind.<sup>5</sup>

## 2.3 | DER GENERATIONSWECHSEL VERÄNDERT DIE ANGESTAMMTEN FÜHRUNGSVERHÄLTNISSE

---

**W**ie schon angedeutet, beruht die eindrucksvolle Schlagkraft von traditionell geführten Familienunternehmen auf einer genialen Symbiose zwischen der unternehmerischen Intuition und dem Weitblick des Inhabers oder der Inhaberin an der Spitze und einer konsequent darauf eingespielten Belegschaft. Diese Symbiose beruht auf harter Arbeit aller Beteiligten, wodurch das wechselseitige Zutrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller wie auch das persönliche Vertrauen in die Tragfähigkeit der reziproken Loyalität wächst.

Es ist gut nachvollziehbar, dass dieses Zusammenspiel bei einem personellen Wechsel an der Spitze zerbricht. Es ist durchaus möglich, dass eine Wiederherstellung dieses symbiotischen Miteinanders durch einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin aus der Familie gelingen kann, wenn sich die Anforderungen an Führung im Zuge des Generationswechsels nicht nennenswert ändern, und der/die Nachfolger/in willens und in der Lage ist, im Grundsatz den Erwartungen an einen patriarchalisch geprägten Führungsstil gerecht zu werden. Dann wird

sich im Zeitverlauf wieder ein sicherheitsspendendes Miteinander einspielen, gerade wenn die neue Generation zeigen kann, dass sie dem Unternehmen zeitgemäß ihren eigenen unternehmerischen Stempel aufzuprägen in der Lage ist.

Die Fortsetzbarkeit der geschichtlich gewachsenen Führungspraxis ist heutzutage im Generationswechsel keineswegs als selbstverständlich zu erwarten und unternehmerisch vielfach auch nicht funktional, weil das Unternehmen für seine erfolgreiche Weiterentwicklung eine andere Art von Führung braucht. Diesem Erfordernis nach einem weitreichenden Wechsel steht häufig der Kontinuitätswunsch der Senior-Generation entgegen. Insofern hat der Generationswechsel immer dann, wenn mit ihm auch eine Neustrukturierung der Führungs- und Organisationsgegebenheiten verknüpft ist, gleichzeitig zwei Herausforderungen zu stemmen: Es geht einerseits um die wirksame Festigung und Etablierung der nächsten Generation an der Unternehmensspitze und in diesem Zuge andererseits auch um eine Transformation des Unternehmens, um die Führbarkeit desselben auf die Zukunftsherausforderungen auszurichten. Diese Gleichzeitigkeit ist keine leichte Übung und verlangt allen Beteiligten enorm viel ab.

An sich ist der Generationswechsel für solche Veränderungen ein günstiges Zeitfenster. Der Übergabeprozess setzt immer einiges an Veränderungenergie frei, die unvermeidlich auf korrespondierende Beharrungskräfte stößt, die miteinander in eine an der Zukunft des Unternehmens orientierte Aushandlung eingebracht werden müssen. Dieses partout nicht zu vermeidende Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Erneuerung gilt es gerade dann konstruktiv zu nutzen, wenn mit dem Generationswechsel ein Übergang zu postpatriarchalen Führungs- und Organisationsverhältnissen verknüpft ist. Dies ist beispielsweise regelmäßig der Fall, wenn mehrere Geschwister gemeinsam in die Verantwortung für die Führung des Unternehmens eintreten. Sein Gelingen wird vor allem dann wahrscheinlicher, wenn die beiden involvierten Generationen ihre doch ganz unterschiedlichen Ein-

flusspotenziale gut aufeinander abgestimmt dafür nutzen, den Rest des Unternehmens in diesem Musterwechsel glaubwürdig mitzunehmen.

Ganz und gar unvermeidlich wird solch ein Musterwechsel, wenn bei einem Generationsübergang an der Unternehmensspitze ausschließlich familienfremde Verantwortungsträger und Verantwortungsträgerinnen wirksam werden. Diese Art der Umformung der Führungskonstellation an der Spitze schafft eine Ausgangslage, die ein Neuerfinden des Führens in einem bislang inhabergeführten Unternehmen unausweichlich macht – das alles eingebettet in ein Redesign der gesamten Governance-Strukturen, in denen die Gesellschafter und Gesellschafterinnen und die Familie weiter steuernden Einfluss wahrnehmen.

In der Praxis kommt es durchaus häufig vor, dass die genannten Triebkräfte für die ins Auge gefassten Veränderungen nicht isoliert auftreten, sondern in irgendeiner Variante der wechselseitigen Verzahnung, ein Umstand, der die Erfolgchancen tendenziell eher erhöht. Wie auch immer sich die Ausgangssituation darstellt, die erfolgreiche Bewältigung solcher Transformationsprozesse stellt zweifelsohne (wann immer im Lebenszyklus genau diese Veränderungen anstehen) eine der größten Herausforderungen für familiengeführte Unternehmen dar, um die weitere Überlebensfähigkeit *als Familienunternehmen* zu sichern.

Im Weiteren wird noch genauer auf die Merkmale jener Führungspraxis eingegangen, die sich regelmäßig rund um die Einheit von Eigentum, Führung und Familienoberhaupt an der Spitze solcher Unternehmen entwickelt. Mit dieser Beschreibung wird bereits deutlich, wie enorm anspruchsvoll und voraussetzungsreich die angestrebten Veränderungen sind. Sie lassen in ganz zentralen Dimensionen des Führungsgeschehens keinen Stein auf dem anderen.





# 3 | WORIN BESTEHEN IM DETAIL DIE PRÄGENDSTEN MERKMALE DES FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN TYPISCHEN FÜHRUNGSGESCHEHENS?

## 3.1 | STRATEGISCHE FÜHRUNG DURCH UNTERNEHMERISCHE INTUITION

Die strategische Ausrichtung entwickelt sich in Familienunternehmen (bekanntermaßen in enger Auseinandersetzung mit den Eigenheiten der Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze) natürlich immer eingebettet in das spezifische geschäftspolitische Umfeld, in dem sich dieses Unternehmertum erfolgreich realisiert. Die Forschung hat sich bislang recht schwergetan, das Besondere, das erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer letztlich ausmacht, exakt zu beschreiben.

Unternehmer und Unternehmerinnen stützen sich immer auf eine intime Kenntnis der mehr oder weniger verdeckten Spielregeln ihrer Branche und auf ein hohes Einfühlungsvermögen hinsichtlich dessen, was Kundinnen und Kunden wirklich brauchen und angesichts der gegebenen Angebotspalette am Markt letztlich oft auch vermissen. Auf dieser Grundlage können sie die etablierten Mechanismen und Spielregeln ihrer Branche unternehmerisch gezielt ausnutzen, gegebenenfalls auch unterlaufen, Lücken und günstige Gelegenheiten entdecken, technologische Innovationen setzen etc. Durch eine hohe Kontaktintensität zu Schlüsselkunden, zu Lieferanten, zu Mitbewerbern sorgen sie dafür, dass sie permanent am Puls der Entwicklung bleiben, Veränderungen frühzeitig mitbekommen und sich rechtzeitig auf diese einstellen können. Das daraus gewonnene unternehmerische „Gespür“ untermauert strategische Weichenstellungen, deren Treffsicherheit und Weitblick im Umfeld solcher Persönlichkeiten regelmäßig sehr bewundert wird.

Unternehmerinnen und Unternehmer können in der Regel auf ein außergewöhnliches persönliches Energiepotenzial zurückgreifen, auf ein Leistungsvermögen und eine Antriebskraft, die ihre Umgebung immer wieder in Erstaunen versetzt und viel Bewunderung mobilisiert. Dieses Energiepotenzial hat viel damit zu tun, dass sie *schöpferisch* tätig werden, also etwas Bleibendes erfolgreich in die Welt setzen wollen, um persönlich unabhängig

und „Herr“ der eigenen Existenz zu sein. Sie kennen einen erheblichen Teil der unternehmensinternen Prozesse sehr genau, sie sind durch eigene intensive Befasstheit in viele Entscheidungen involviert und können deshalb gut abschätzen, was in der jeweiligen Situation intern machbar ist und was nicht.

Dieses hautnahe Dransein am Kunden wie auch am unternehmensinternen Geschehen sorgt für eine ständig mitlaufende Verfeinerung ihres Einschätzungsvermögens und für eine Festigung jener Faustregeln, mit deren Hilfe sie schnell und mit minimaler Information ein Problem identifizieren und realistische Lösungen anstoßen.

Unternehmerische Intuition fußt also auf einer menschlichen Begabung, die durch lange Übung zu einer außergewöhnlichen Fähigkeit geworden ist, die dem Akteur bzw. der Akteurin verfügbar ist, ohne dass er oder sie diese genauer beschreiben und explizieren könnte. Solche einmal aufgebauten Fähigkeiten stehen den Betroffenen „quasi natürlich zur Verfügung und ermöglichen schnelle und einfache Lösungen für komplexe Probleme“.<sup>6</sup> Die besondere Intelligenz des intuitiven Vorgehens liegt genau darin, dass Entscheider und Entscheiderinnen, ohne viel nachzudenken und sich mit anderen lange auszutauschen, wissen, welche Lösung in welcher Situation vermutlich funktionieren wird. Dies führt zu einer Grundhaltung, die von der betroffenen Umgebung üblicherweise als autokratisch bezeichnet wird. Dass hinter diesem impliziten Wissen – vielfach gerne auch als unternehmerisches „Bauchgefühl“ bezeichnet – eine auf viel Erfahrung und Fleiß beruhende, unbewusste Intelligenz steckt, die auch verloren gehen kann, dies erschließt sich den meisten Beobachtern nicht. Im Wechselspiel mit diesem unternehmerischen Fähigkeitspotenzial prägen sich unternehmensintern im Lauf der Jahre Organisations- und Führungsverhältnisse aus, die eine kongeniale Ergänzung zum Unternehmer resp. zur Unternehmerin darstellen. Mit ein Ergebnis dieses Wechselspiels ist die spezifische Art und Weise, wie diese unternehmergeführten Unternehmen üblicherweise wachsen.

### 3.2 | WACHSTUMSSCHRITTE SIND KUNDENGETRIEBEN

---

Üblicherweise sind die Bewältigungsstrategien von Wachstumsanforderungen in solchen Unternehmen von den Erfahrungen der Pionierzeit geprägt. Hier ist man Schritt für Schritt mit den zunehmenden Anfragen seitens der Kunden und Kundinnen mitgewachsen. Diese setzen letztlich die entscheidenden Wachstumsimpulse. Zunehmende Aufträge, veränderte Anforderungen oder neue, mit den Kunden entwickelte technologische Lösungen erhöhen den Anspannungsgrad der vorhandenen, unternehmensintern aufgebauten Kapazitäten. Getrieben von dem dadurch erzeugten, nicht mehr zu bestreitenden Anspannungsgrad wächst das Unternehmen organisch um die oft improvisierte Lösung der je aktuellen Kapazitätsengpässe herum. Bewährte Leistungsträgerinnen und Leistungsträger bekommen dann neue Aufgaben hinzu. Jüngere Potenzialträger werden in komplexere Aufgabengebiete nachgezogen, sodass das periodische Andocken von (überwiegend) Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern, die im eigenen Betrieb ausgebildet wurden, im Wesentlichen ausreicht. Das Rekrutieren von bereits hochqualifizierten Quereinsteigern wird so vermieden. Organisatorisch werden diese auftragsgetriebenen Wachstumsanforderungen durch interne Zellteilung bewältigt. Um vertraute, erfahrene Leistungsträger und Leistungsträgerinnen herum entstehen so die erforderlichen neuen Einheiten, die ihrerseits in einem pionierhaften Engagement mit hohem persönlichem Einsatz das Leistungsvermögen des Unternehmens insgesamt erweitern.

In diesem Wachstumsmuster steckt eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Es fußt auf der Nutzung und Weiterentwicklung der bislang schon aufgebauten Kernkompetenzen. In der Regel wird Neues aus der Reichweite dessen, was man bereits beherrscht, aufgegriffen und konsequent in die Tat umgesetzt. Das Unternehmen wächst so in einer gesunden *Verknüpfung von Innovation und Tradition*. Dieses Wachstumsmuster vermeidet außerdem un-

kalkulierbare unternehmerische Risiken. Es werden ja keine kostenproduzierenden Kapazitäten aufgebaut, die nicht bereits weitestgehend durch Kundenaufträge gedeckt sind. Kapazitätserweiternde Investitionen erfolgen in der Regel also *reaktiv*. Man kann davon ausgehen, dass sie sich rechnen werden. Dieses Muster folgt der Logik organischen Wachstums, angetrieben von konkreten Auftragschancen, die die vorhandenen Ressourcen regelmäßig überfordern und deshalb eine Erweiterung erforderlich machen.

### 3.3 | EIN SPARSAMER UMGANG MIT DEM ERWIRTSCHAFTETEN KAPITAL

---

Diesen Prinzipien folgend, kann das Wachstum normalerweise aus dem Cashflow heraus bzw. auf Basis bereits thesaurierter Gewinne sicher finanziert werden. Mit dieser Praxis kommt ein wichtiger Grundsatz zum Ausdruck, wie familiengeführte Unternehmen üblicherweise ihre Finanzierungs Herausforderungen lösen: Sie sorgen in der Regel für eine hohe Eigenkapitalquote, indem sie den größeren Teil der erwirtschafteten Erträge im Unternehmen belassen und reinvestieren. Man will, soweit es geht, die Abhängigkeit von fremden Kapitalgebern vermeiden und Herr im eigenen Haus bleiben. Dieser Präferenz für eine Finanzierung aus der eigenen Finanzkraft heraus lässt sich in besonders kapitalintensiven Branchen natürlich nur sehr schwer folgen. Hier braucht es gemeinsam mit sorgfältig ausgewählten externen Finanzierungspartnern klug durchdachte Lösungen, die die eigene unternehmerische Souveränität nicht unangemessen einschränken. Letztlich geht es bei dieser Suche nach geeigneten Finanzierungslösungen immer darum, sorgfältig darauf zu achten, nur jene Risiken einzugehen, die die unternehmerische Autonomie und Unabhängigkeit des Unternehmens bzw. der Eigentümerfamilie auch dann nicht gefährden, wenn sie eintreten. Diese vorsichtigen Finanzierungsmuster können unter Umständen den Verzicht auf die eine oder andere zusätzliche Wachstumschance implizieren.<sup>7</sup>

Mit diesen charakteristischen Umgangsformen mit Finanzfragen, die allesamt auf eine möglichst sparsame Handhabung knapper Ressourcen hinauslaufen, ist bei den Verantwortlichen an der Spitze regelmäßig auch die Neigung verbunden, möglichst wenigen im Unternehmen und in der Familie genauere Einblicke in die jeweils aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten der Firma zu gewähren. Das Wissen um diese Gegebenheiten zählt zur exklusiven Informationsbasis, mit der Inhaber die unternehmerische Seite der Firma steuern. Mit dem Schutz dieser Exklusivität soll vermieden werden, dass bei wichtigen Stakeholderinnen und Stakeholdern (im Unternehmen, in der Familie, bei Kunden und Lieferanten) unangemessene Begehrlichkeiten und Forderungshaltungen entstehen. Eine unvermeidliche Nebenwirkung dieses Umgangs mit dem Wissen um den wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens ist der Umstand, dass die Controlling-Funktionen zumeist auffällig unterentwickelt bleiben. Ab einem bestimmten Komplexitätsgrad der wirtschaftlichen Aktivitäten der Firma kann diese Intransparenz allerdings sehr gefährlich werden.

### 3.4 | EINE FRAGLOS AKZEPTIERTE AUTORITÄT UND FÜHRUNG DURCH MEHRDEUTIGKEIT

**D**as für Familienunternehmen vielfach typische Führungsgeschehen weist im alltäglichen Miteinander eine Reihe recht subtiler Merkmale auf. An der Spitze gibt es im Normalfall ganz klare Verhältnisse. Dort sind alle relevanten Autoritätserwartungen von außen wie von innen gebündelt. Sie ist im Zweifel bei allen Entscheidungen immer die letzte Instanz und kann davon ausgehen, dass all ihre Entscheidungen fraglos Geltung gewinnen und nicht weiter hinterfragt werden. Das ist im eigentlichen Wortsinn mit Autorität gemeint. Der Rest des Unternehmens kann darauf vertrauen, dass die relevanten Aufgaben der Unternehmensführung an der Spitze im Sinne eines langfristig orientierten Fortbestandes der Firma wahrgenommen werden und dort auch gut aufgehoben sind. Hier an der Unternehmensspitze vereinigen sich ja die Existenzsicherungs-erwartungen der Belegschaft mit den

Eigentümerinteressen und Kontinuitätshoffnungen der Familie bzw. der Familiengesellschafter.

Diese außergewöhnlich starke Autoritätsaufladung an der Spitze (wenn diese verloren geht, steht jedes Familienunternehmen ohnehin immer vor ganz großen Problemen) erzeugt unweigerlich *komplementäre Verhältnisse* auf den Ebenen darunter. Dieses charakteristische unternehmensinterne Kooperationsumfeld der Spitze ermöglicht in der Regel genau jene hohe Flexibilität und außergewöhnliche Geschwindigkeit in der Leistungserbringung, die den schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil vieler „Hidden Champions“ ausmachen. Das unmittelbare Kooperationsumfeld des Unternehmers oder der Unternehmerin wird ab einer bestimmten Größenordnung zumeist von einer Handvoll enger, langgedienter Weggefährten und Weggefährtinnen gebildet. Soweit dies formell überhaupt ausgewiesen ist, bilden diese mit der Spitze gemeinsam *de facto* den *engsten Führungskreis*, der das operative Geschehen im Unternehmen managt. Dieser engste Kreis an Mitstreitern und Mitstreiterinnen ist mit dem Unternehmen und seinem Erfolg in hohem Maße identifiziert und hat dies in der Vergangenheit in vielen schwierigen Situationen nachhaltig unter Beweis gestellt.

Es sind dies alles pragmatische Generalisten und Umsetzer, die von vielen Themenfeldern im Unternehmen eine Ahnung haben, weil sie mit den zunehmenden Anforderungen selbst mitgewachsen sind. Sie denken in ihren Lösungen möglichst gesamt, sie haben dabei einen guten Blick für das Naheliegende, für das, was aktuell gerade ansteht. Sie sind zupackend aus eigenem Antrieb, sie brauchen für ihr Tätigwerden keine Anweisungen von oben. Sie stehen stets in einem engen persönlichen Kontakt mit der Unternehmensspitze und loten hier aus, in welche Richtung dort gerade gedacht wird. Um selbst aktiv zu werden, genügen oft Andeutungen des Unternehmers, seine Leute sind darauf trainiert, „zwischen den Zeilen zu lesen“. Sie gehen dann eigenständig auf die Suche nach Lösungen, stets im vermuteten Interesse der Spitze. Dafür braucht es keinen großen Kommunikationsaufwand. Man unterstellt wechselseitiges Verstehen und kann deshalb in der Regel auf formelle Bespre-

chungsrouninen und umfangreiche Abstimmungsforen verzichten. Um in der Kooperation untereinander, auf gleicher Ebene, Entscheidungen abzusichern und zu begründen, genügt der Verweis auf den Willen der Spitze. Die Berufung auf das, was „oben“ gewollt wird, versorgt jeden in seinem Handeln mit ausreichender Autorität, d. h., sie erhöht die Akzeptanzwahrscheinlichkeit in der wechselseitigen Abstimmung und Koordination. Treten trotzdem ernsthafte Meinungsverschiedenheiten und Konflikte untereinander auf, so sind selten klare Entscheidungen und Vorgaben von oben zu erwarten. Die Spitze vermeidet normalerweise eine konkrete Parteinahme und erwartet, dass die Betroffenen ihre Differenzen schon irgendwie miteinander klären.

Dieses Führungsmuster, das in diesem inneren Kreis nach Möglichkeit eindeutige Festlegungen und klare Anweisungen von oben vermeidet, erweist sich bei näherem Hinsehen in hohem Maße als funktional. Es stimuliert die Eigeninitiative der Akteure. Sie legen selbst fest, was konkret zu tun ist, und übernehmen dafür die Verantwortung. Ihr persönlicher Einsatz, ihr permanentes Mitdenken für das Voranbringen des Unternehmens ist gefragt. Dies schafft eine dauerhafte Motivation, den Intentionen der Spitze ohne Zögern zum Durchbruch zu verhelfen. Geht mal etwas schief, so muss derjenige dafür geradestehen, der die Initiative vorangetrieben hat. Der Unternehmer bzw. die Unternehmerin kann so im Nachhinein immer sagen, dass die Entscheidung in der getroffenen Form nicht seinen/ihren eigentlichen Intentionen entsprochen hat. Das *Prinzip der Mehrdeutigkeit* schützt die Spitze normalerweise davor, Fehlentscheidungen sich selbst zurechnen zu müssen. Sie lernt an den konkreten Auswirkungen der Entscheidungen des engeren Führungskreises gleichsam indirekt selbst mit und schärft so ihre eigene Intuition für das Machbare, ohne dass dieses Mitlernen vom Umfeld als solches beobachtbar wäre. Das Bild von der großen Treffsicherheit und der strategischen Weitsicht des Unternehmers bleibt auf diesem Wege unangetastet, weil das Risiko des „Scheiterns“ von anderen im Unternehmen übernommen wird. Ihnen wird das Fehlermachen auch zugestanden, insofern sie daraus für die Zukunft lernen und unaufgefordert die richtigen Konsequenzen ziehen.

Der Unternehmer oder die Unternehmerin führt so letztlich über eine Vielzahl ganz persönlicher Kontakte ins Unternehmen hinein, die stets anlassbezogen aus dem konkreten Arbeitsgeschehen heraus, zumeist unter vier Augen oder im ganz kleinen Kreis, zustande kommen. In diesen Kontakten entsteht und erneuert sich das Wissen der Beteiligten um den je eigenen Platz im Unternehmen. Auf diesem Wege entscheidet sich letztlich auch die Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zum engeren Führungskreis um die Unternehmensspitze herum, obwohl die Grenzen hier selten allzu scharf gezogen werden.

Die Mitglieder dieses Kreises an bewährten Weggefährten und Weggefährtinnen des Unternehmers oder der Unternehmerin stützen sich ihrerseits auf ein festes Netzwerk an persönlich vertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In diesem Netz wiederholt sich im Grunde genommen das Führungsgeschehen, wie es an der Spitze vorgelebt wird, vielleicht nuanciert um die persönlichen Eigenheiten der jeweiligen Zentralfiguren in den einzelnen Unternehmensbereichen.

Was in solchen Unternehmen die erstaunliche Koordinationsleistung, Geschwindigkeit und Flexibilität im internen Zusammenspiel sicherstellt, solange sie mit einer dosierten Geschwindigkeit organisch wachsen, ist eine bestimmte Form der Wissensaneignung. Sie folgt im Wesentlichen dem Prinzip der *Imitation*. Man lernt von anderen, indem man sich erfolgreiche Praktiken anschaut und diese in die eigenen Routinen integriert. Unausgesprochen steht die Erwartung im Raum, dass jede und jeder gut daran tut, sich an den Erfolgsmustern langgedienter Leistungsträger und Leistungsträgerinnen im Unternehmen zu orientieren. Auf diesem Wege werden gleichzeitig konkretes *Problemlösungswissen* wie auch die zentralen Elemente der *Unternehmenskultur* weitergegeben und laufend erneuert. Wie schon erwähnt, sind dies eine hohe Eigeninitiative, eine durchgängige Verantwortungsübernahme für das Unternehmen (niemand kann sich darauf berufen, nicht zuständig zu sein), eine pragmatische Orientierung am bereits Bewährten, eine gewisse Risikobereitschaft und der Verzicht auf die Flucht in Ausreden, wenn etwas schiefge-

gangen ist, sowie, ohne viel zu reden, die Bereitschaft, Lernkonsequenzen daraus zu ziehen. Wer das nicht tut, zeigt, dass er oder sie nicht zum Unternehmen passt. Nachahmung als dominantes Lernmuster sorgt für die Weitergabe bewährter Routinen, es impliziert aber auch die Veränderung in homöopathischen Dosen, weil in einer solchen Umgebung jemand auf Dauer nur erfolgreich sein kann, wenn diese Form des Lernens dazu genutzt wird, seinen ganz eigenen Weg zu finden. In dieser Tradition der Wissensweitergabe werden offiziell eingerichtete Weiterbildungsprogramme nur ganz selten benötigt.

In von der Größe her noch halbwegs überschaubaren, inhabergeführten Familienunternehmen ist Führung deshalb normalerweise kein sichtbares, explizit so benanntes Geschehen. Es „führt“, wenn man so will, das gemeinsame Anliegen, rasch zu tragfähigen Lösungen für die gerade anstehenden Aufgaben und Problemstellungen zukommen. Diesem Anliegen fühlen sich alle verpflichtet. Führung geschieht in diesem Sinne letztlich implizit, durch die kulturell fest verankerten Regeln und wechselseitigen Erwartungen, sie geschieht durch Selbstführung jedes Einzelnen im Sinne der erschließbaren Intentionen des/der jeweiligen Vorgesetzten und der Unternehmensspitze. Führung realisiert sich letztlich aber auch über die tief verankerten wechselseitigen Loyalitätsverpflichtungen, die in den aufgebauten zwischenmenschlichen Beziehungen und der damit verbundenen persönlichen Vertrauensbasis stecken und für Glaubwürdigkeit sorgen.

### 3.5 | KENNTNIS DER BEZIEHUNGSNETZE VERRINGERT DEN KOMMUNIKATIONSAUFWAND

Jeder und jede, der/die neu in ein Familienunternehmen kommt, staunt, wie das Ganze mit so wenig aufgeschriebenen Regeln und formal festgelegten Strukturen funktionieren kann. Erstaunlicherweise sind diese Firmen auf eine ganz andere Weise erfolgreich, als sich dies betriebswirtschaftlich geschulte Beobachterinnen und Beobachter vorstellen. In solchen Unternehmen gewinnt man

Orientierung und wechselseitige Erwartungssicherheit vor allem durch die genaue Kenntnis der handelnden Personen und des Beziehungsnetzes, in das sie eingebunden sind. Diese Form, Orientierung zu gewinnen, verlangt persönliches Eintauchen. Erst durch dieses Mittun und das Produzieren von „Fehlern“ entsteht Schritt für Schritt Vertrautheit mit den eingespielten Abläufen und Prozessen, die sich irgendwann um die persönlichen Vorlieben von wichtigen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern herum entwickelt haben und zumeist nicht mehr hinterfragt werden, solange man damit erfolgreich zurechtkommt, auch wenn diese Leistungsträger längst nicht mehr im Unternehmen sein sollten.

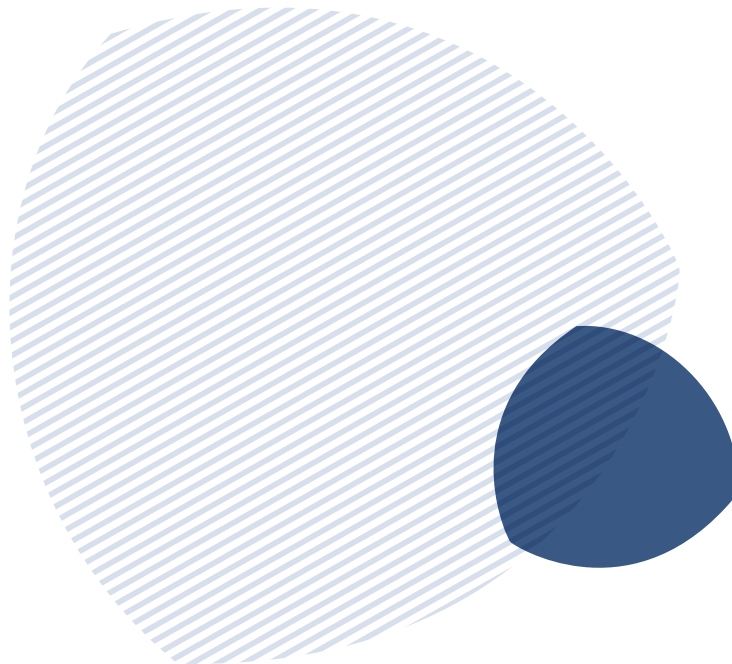
Fast immer sorgt in solchen Unternehmen eine geringe Fluktuation für hohe *Kontinuität* im Zusammenwirken der relevanten Personen. Zwischen ihnen entsteht so im alltäglichen Tun ganz selbstverständlich ein *geteiltes Wissen* um das, was für den Erfolg jeweils ausschlaggebend ist. Dieses vorwiegend implizite Wissen fußt letztlich auf einem über lange Zeiträume hinweg gewachsenen Vertrauen in die Akteurinnen und Akteure und deren persönliche Kompetenz. Um sie herum ist die Organisation gebaut und sie entwickelt sich durch personelle Veränderungen und wachstumsbedingte Zellteilungen weiter.

Untermauert und getragen werden diese von außen nur schwer durchschaubaren Koordinationsmechanismen durch einen extrem familialen, persönlich getönten Kommunikationsstil. In solchen Unternehmen kennt man den Unterschied zwischen formeller und informeller Kommunikation gar nicht. Jeder hat zu jedem direkten Zugang, wenn es aus der Arbeit heraus erforderlich ist. Es gibt keine formellen Barrieren und hierarchischen Schranken. Die eingefleischte Präferenz für mündliche Verständigung, basierend auf hoher persönlicher Verlässlichkeit und einer Handschlagqualität in den Abmachungen, sichert enorm kurze Entscheidungswege. Im Prinzip geht Schnelligkeit im Tun vor langwierige interne Abstimmungs- und Absicherungsschleifen. Mit Kommunikationszeit wird in Familienunternehmen extrem sparsam umgegangen. Wo immer es geht, läuft wechselseitige Verständigung neben der Arbeit einfach so mit. Zusammensitzen und

Miteinanderreden in aufwendigen Besprechungen, regelmäßigen Meetings etc. gilt als Zeitverschwendung. Fest etablierte Settings der Regelkommunikation sind deshalb eher selten anzutreffen. Diese auffällige Verknappung des Kommunikationsaufwandes funktioniert aber nur, weil sie auf einer intimen wechselseitigen Vertrautheit der handelnden Personen beruht. Diese Art von *Vertrautheit* hat wiederum eine gewisse Überschaubarkeit in der Größe und Komplexität des Unternehmens zur Voraussetzung.

Familienunternehmen weisen vielfach keine formellen Rangunterschiede und hierarchischen Kompetenzzuordnungen unterhalb der Firmenspitze aus. In diesem Sinne verzichten sie gerne auf schriftlich ausdifferenzierte Organigramme. Der Einzelne gewinnt seine Achtung durch die Kontinuität seiner Leistung, durch sein sichtbares Engagement fürs Unternehmen und die ihm anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. All das zusammen lässt den Respekt und das persönliche Geachtetsein im jeweiligen Beziehungsnetz wachsen. Letztlich spielen für diese unternehmensinterne

Positionierung natürlich auch die vermutete oder tatsächliche Nähe und Akzeptanz seitens des Unternehmers oder der Unternehmerin und seiner/ihrer Familie eine große Rolle. Der einzelne Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin besitzt in solchen, reichlich „diffusen“ Organisationsverhältnissen immer einen großen Gestaltungsspielraum, wenn er/sie ihn denn zu nutzen weiß, d. h., wenn er/sie sieht, was gerade ansteht, und wenn er/sie entsprechend eigenverantwortlich zupackt. Ihn/sie hindern dabei keine eifersüchtig bewachten Bereichsgrenzen und formellen Zuständigkeitsregeln. Familienunternehmen kennen in diesem Sinne ganz charakteristische Karrierepfade ihrer Leistungsträger und Leistungsträgerinnen, fernab der hierarchischen Rangstufen und formellen, hierarchischen Über- und Unterordnungen, wie sie aus anderen Unternehmen bekannt sind. Die eigene Karriereentwicklung ist an dem kontinuierlich wachsenden Verantwortungsbereich abzulesen, am zunehmenden Gewicht im internen Kooperationsnetzwerk und natürlich auch an der besonderen Wertschätzung, die einem durch den Inhaber oder die Inhaberin entgegengebracht wird.



## 4 | SCHLÜSSELSTELLEN IN DER TRANSFORMATION DER ANGESTAMMTEN FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSVERHÄLTNISSE

Für die Erlebniswelt von inhabergeführten Familienunternehmen ist das Aufrechterhalten ihrer angestammten Führungs- und Organisationsverhältnisse gleichbedeutend mit dem, was diesen Unternehmenstypus in seiner Substanz letztlich ausmacht. Deshalb sind ernsthafte Bemühungen um Veränderung dieser Verhältnisse bei allen Beteiligten unweigerlich mit großen Befürchtungen verbunden, den Wesenskern als Familienunternehmen zu opfern und Entwicklungen in Gang zu setzen, die den Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen verschwinden lassen. Diese weitreichenden Verlustängste, die nicht nur bei den Beschäftigten losgetreten werden, sondern auch bei den Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen sowie im Gesellschafterkreis virulent sind, muss man sich vor Augen halten, wenn man sich in Richtung einer postpatriarchalen Welt auf den Weg macht. Die Wirkmächtigkeit der tradierten Formen des Miteinanders, die jedem und jeder in dieser familial geprägten Gemeinschaft *einen sicheren Platz* verleihen, ist nicht zu unterschätzen. Veränderungen in diesen identitätsstiftenden Kernbereichen des Unternehmens setzen ungeahnte Kräfte frei, die um den Erhalt des Status quo kämpfen, und dies umso heftiger, je mehr das Unternehmen auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken kann.

Wegen dieser keineswegs einfachen Ausgangslage ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Verantwortlichen viel in die Erwartungssicherheit aller Beteiligten investieren, dass es bei dem in Gang gesetzten Entwicklungsprozess nicht darum geht, die Eigenart des Unternehmens als Familienunternehmen, seine besondere Kultur, Flexibilität und Geschwindigkeit über Bord zu werfen und sich strukturell an große Konzerne anzupassen. Für diese Art von Sicherheit können letztlich nur die anerkannten Autoritätsfiguren aus dem Eigentümerkreis und der Unternehmerfamilie auf eine glaubwürdige Weise sorgen. An all dem, was diese Funktionsträger und Funktionsträgerinnen in diesen Prozessen zeigen und vorleben, wird der Rest der Organisation ablesen, wie weitreichend bei allem Wandel der Charakter als Familienunternehmen erhalten werden soll.

Gleichzeitig braucht es die unmissverständliche Botschaft, dass es unternehmensintern in wesentlichen Dimensionen des Miteinanders weitreichender Veränderungen bedarf, um die *künftige Leistungsfähigkeit* des Unternehmens zu sichern. Diese Veränderungsnotwendigkeiten resultieren in der Regel nicht aus Versäumnissen der Vergangenheit, sondern sie spiegeln das Erfordernis wider, den geänderten Anforderungen an das bisherige Wachstum aus neuen Marktgegebenheiten, aus strategischen Weichenstellungen etc. gerecht werden zu wollen. Im Wesentlichen berühren diese Veränderungsnotwendigkeiten drei miteinander eng verzahnte Schlüsselbereiche des Unternehmensgeschehens:

1. die Art und Weise, wie die unternehmerische Führungsverantwortung auf mehrere Schultern verteilt und wie das Zusammenspiel derselben organisiert wird, um die einzelnen Verantwortungsbereiche mit den erforderlichen Entscheidungen zu versorgen,
2. die funktionale Logik, nach der der Organisationsaufbau und die wesentlichen Arbeitsprozesse strukturiert werden,
3. und schließlich die explizite Strukturierung des internen Kommunikationsgeschehens, das die wirksame Wahrnehmung der neuen Art von Führung erst ermöglicht und die erforderliche Koordination und Abstimmung möglichst reibungslos sicherstellt.

Da die Umgestaltung einer jeden Dimension heftige Lernzumutungen für alle Beteiligten, angefangen von der Unternehmensspitze bis hin zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen am Band, bereithält, ist es ratsam, diesen Veränderungsprozess nicht einfach nur so geschehen zu lassen, sondern als gesamthafte Transformation zu konzipieren und als in sich stimmiges Unternehmensentwicklungsvorhaben auch gezielt über einen längeren Zeitraum umzusetzen. Dafür bietet es sich an, relativ zeitnah aufeinander bezogen an mehreren Schlüsselstellen der Unternehmensführung gleichzeitig einen Musterwechsel in Gang zu setzen.

Es geht zum einen um eine spürbare Ergänzung der unternehmerischen Intuition, des Blicks auf den Markt und auf die künftigen strategischen Herausforderungen. Dafür braucht es einen eigenen, speziell angelegten Prozess der Strategieentwicklung, der neben der Spitze noch weitere Verantwortungsträger und Verantwortungsträgerinnen involviert und damit auf einer breiteren Basis die vorhandene dezentrale Intelligenz im Unternehmen für Strategiefragen mobilisiert. Eine periodisch stattfindende, explizite Auseinandersetzung mit den existenziellen Zukunftsfragen im Kreis der wichtigsten Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen im Unternehmen stellt das strategische Denken auf eine breitere Basis, stärkt die unternehmerische Kompetenz der Führungsebene unterhalb der Spitze und sorgt außerdem für eine qualitative Anreicherung der laufenden Feinjustierung in Fragen der strategischen Positionierung des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche, weil in den Entscheidungsprozess gezielt unterschiedliche Perspektiven einfließen können.<sup>8</sup>

Es geht ferner darum, die in der Vergangenheit *evolutionär um Schlüsselpersonen* herum gewachsenen Organisationsverhältnisse in eine in sich durchdachte Organisationsarchitektur überzuführen, die sich primär an *funktionalen Gesichtspunkten* orientiert und die eigene Antwortfähigkeit auf die strategischen Herausforderungen des Marktes im Inneren des Unternehmens widerspiegeln soll. In diesem Zusammenhang rücken immer ganz bestimmte Grundsatzfragen in den Vordergrund, wie zum Beispiel:

- Sollen wir unsere unterschiedlichen Geschäfte in eigenen Business Units bündeln?
- Wenn ja, nach welcher Logik segmentieren wir diese (nach geografischen Gesichtspunkten, nach abgrenzbaren geschäftlichen Aktivitäten, nach technologischen Aspekten, nach Kundenzielgruppen etc.)?
- Wenn sich keine Geschäftsfeldgliederung mit dezentraler Ergebnisverantwortung anbietet, wel-

che Bauprinzipien für die Organisationsarchitektur kommen sonst noch in Frage (z. B. eine Orientierung am Kernprozess der Wertschöpfung, an Projekten, wenn das Geschäft projektförmig abgewickelt wird, an der klassischen funktionalen Arbeitsteilung, etc.)?

- Wie werden die wichtigsten unternehmensübergreifenden Supportfunktionen organisatorisch verankert, mit welchen Eingriffskompetenzen werden diese ausgestattet?
- Braucht es eine eigene Dachkonstruktion (etwa in Form einer Holding), die als Klammer das Ganze zusammenhält und steuert?
- Wie spiegelt sich der Internationalisierungsprozess im Organisationsaufbau?
- Welchen Stellenwert hat eine durchgängige Prozessorientierung für unser Geschäft?
- Welche Bedeutung besitzt die Digitalisierung für die Gestaltung dieser Prozesse?

Die mit diesen Fragen verbundenen Festlegungen, vor allem der Umgang mit den unvermeidbar eingebauten Widersprüchen und Zielkonflikten, die sich vielfach in verschiedenen Matrixkonstruktionen wiederfinden, sind alles andere als trivial. Das sorgfältige Herauskristallisieren einer maßgeschneiderten Organisationslösung wie auch deren behutsame und gleichermaßen konsequente Umsetzung bedeuten eine der ganz großen Führungsherausforderungen in diesen wachstumsorientierten Phasen der Unternehmensentwicklung. Hier heißt es für alle Beteiligten, von tiefsitzenden Gewohnheiten des alltäglichen Miteinanders ein Stück weit Abschied zu nehmen und Rückfälle in alte Muster unverdrossen zu überwinden.

Die Kehrseite dieses sorgfältigeren Umgangs mit *Organisationsfragen* ist eine weitreichende Neuausrichtung der *Personalpolitik*. Während vorher die Aufgabenfelder den ausgewählten Personen und ihren Fähigkeiten und persönlichen Präferenzen folgten,



gilt jetzt das umgekehrte Prinzip. Man schaut sehr genau auf die organisational ausgewiesenen Positionen und auf die damit verbundenen Rollenanforderungen. Besetzungsentscheidungen basieren auf einem möglichst sorgfältigen Abgleich zwischen den Anforderungen und dem Begabungspotenzial der ins Auge gefassten Funktionsträger und Funktionsträgerinnen. Dieser veränderte Blick auf Personalentscheidungen hat im Zuge der hier beschriebenen Umbauprozesse häufig zur Folge, dass altgediente Wegbegleiter und Wegbegleiterinnen für Top-Führungsaufgaben nicht in Frage kommen und das Unternehmen verstärkt Quereinsteiger von außen für Schlüsselpositionen rekrutieren muss. Beide Tendenzen führen zu heftigen Verunsicherungen und persönlichen Irritationen im gesamten Unternehmen.

Wie immer man sich in Fragen des Organisationsdesigns entscheidet, ihr praktisches Gelebtwerden hängt von den dazu passenden *Führungsstrukturen* ab. Da sind klare Vorstellungen vonnöten, welche Aufgaben an der Spitze konzentriert werden sollen, welche Entscheidungskompetenzen auf den Ebenen darunter wahrgenommen werden, wie das Zusammenspiel zwischen den Führungsebenen aussehen soll, was im jeweiligen Führungsteam zu entscheiden ist, was in der Einzelverantwortung bleibt etc. Es bedarf also einer gemeinsamen Verständigung darüber, was man unter Führung letztlich versteht und welche Art von Praxis man diesbezüglich im Unternehmen fördern will. Die explizite Auseinandersetzung mit dem Thema Führung ist in diesen Umbauphasen besonders erfolgskritisch, weil es hier einen heftigen Professionalisierungsschub auf allen Ebenen braucht, der sich aber seinerseits auf ein gemeinsam geteiltes Führungsverständnis im Unternehmen stützen muss. Das Geschäft des Führens wird aus dem impliziten, unterschwellig mitlaufenden Geschehen herausgeholt. Die ernannten Führungskräfte stehen jetzt vielmehr im Rampenlicht, sie müssen sich in ihrer Glaubwürdigkeit und Kompetenz sehr viel mehr beweisen. In der Regel brauchen sie einiges an Unterstützung, um in diese neu profilierten Rollen angemessen hineinzuwachsen, also um sich das erforderliche Handwerkszeug routiniert anzueignen.

Explizites Führen ist auf *Kommunikation* angewiesen. Führen heißt, gelingende Verständigungsprozesse, angepasst an die jeweilige Situation und Führungsherausforderung, zu ermöglichen, um gemeinschaftlich getragene Entscheidungen herbeizuführen, sodass koordiniertes Handeln erwartbar wird. Damit wird die effiziente Gestaltung des innerbetrieblichen Kommunikationsgeschehens zu einem ganz prominenten Feld in der Transformation der traditionellen Binnenstrukturen von Familienunternehmen. Hier ist zweifelsohne ein gesunder Mittelweg zu finden zwischen der kargen Welt informeller familienähnlicher Verhältnisse und der zumeist zu beobachtenden inflationären Vermehrung von Besprechungen, Meetings, Arbeitsgruppen etc. Diese Vermehrung spiegelt zunächst immer den Verlust der alten Abstimmungssicherheiten wider. In einer konsensorientierten, eher konfliktvermeidenden Kultur werden dann endlose Besprechungsschleifen gezogen, bis endlich tragfähige Entscheidungen zustande kommen. Damit gehen gerade die tradierten Fähigkeiten wie hohe Flexibilität und Geschwindigkeit verloren. Ein konfliktbewussteres Entscheidungsverhalten auf allen Führungsebenen kann und muss dem vorbeugen.

Insgesamt ist der beschriebene Musterwechsel mit einer Vielzahl von Risiken verbunden. Bislang überhaupt nicht gekannte Rivalitätskämpfe um Rangunterschiede brechen aus, Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen werden ausgegrenzt, Führungsverantwortlichkeiten werden systematisch unterlaufen, Organisationsfestlegungen wieder aufgemacht, der direkte persönliche Zugang zur Spitze wird wieder zurückerobert, die Sehnsucht nach dem „verlorenen Paradies“ verbindet vor allem die Altgedienten und die Repräsentantinnen und Repräsentanten der tradierten Werte. Da braucht es eine Zuversicht ausstrahlende Unternehmensspitze, die viel Verständnis für die Sorgen und Nöte der Beteiligten aufbringt, den eingeschlagenen Weg aber konsequent weitergeht und nicht selbst in alte autokratische Muster zurückfällt, bis Schritt für Schritt die veränderten Strukturen ins Leben treten und ihre Funktionstüchtigkeit in der Bewältigung der neuen Wachstumsanforderungen unter Beweis stellen.

## 5 | EINZELNE SCHRITTE IM ANSTOSSEN DES ANGESTREBTEN TRANSFORMATIONSPROZESSES

---

**E**s sollte aus den vorangegangenen Überlegungen deutlich geworden sein, dass das Einleiten und Steuern der ins Auge gefassten Veränderungen keine einfache Sache ist. Solche Vorhaben verdienen den allerhöchsten Respekt. Es ist ein Umbauen der zentralen Fundamente eines im traditionellen Modus geführten Familienunternehmens und das bei laufendem Motor. Das operative Geschäft muss ja erfolgreich weitergehen und sollte durch die Veränderungsanstrengungen nach Möglichkeit nicht beeinträchtigt werden. Diese Ausgangsbedingung beschreibt das zentrale Dilemma so weitreichender Umbauten der Führungs- und Organisationsverhältnisse: Sie binden über einen längeren Zeitraum im Unternehmen enorm viel Energie und Aufmerksamkeit, die zusätzlich zum normalen Geschäft aufgebracht werden muss. Diese erhebliche Zusatzenergie ist jedoch nicht frei verfügbar. Denn familiengeführte Unternehmen zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie mit äußerst knappen Ressourcen auszukommen versuchen und damit auf allen Ebenen stets mit einem hohen Anspannungsgrad operieren. Da gibt es in der Regel keine zusätzlich mobilisierbaren Reserven. Dieser hohe Anspannungsgrad betrifft die Unternehmensspitze wie alle anderen Leistungsträgerinnen und Leistungsträger gleichermaßen. Deshalb ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass sich die verantwortlichen Entscheidungsträger des Umstandes bewusst sind, dass sie für die Mobilisierung und dauerhafte Verfügbarkeit dieser zusätzlich erforderlichen Veränderungsenergie Sorge zu tragen haben.

Gelingt diese Energieaufladung im Unternehmen auf einer breiteren Basis nicht, dann versanden Veränderungsimpulse auf der Ankündigungsebene und die gesamte Organisation bleibt auf die erfolgreiche Bewältigung des Tagesgeschäfts fokussiert. Diese Gefahr des Verpuffens von Veränderungsinitiativen ist bei familiengeführten Unternehmen noch zusätzlich durch den Umstand erhöht, dass sie wenig Erfahrung und Routine in der Bewältigung von einschneidenden organisationalen Umbauten besitzen. Die folgenden Überlegungen dienen unter anderem auch der Bewältigung dieses unvermeidlichen Ausgangsdilemmas.

### 5.1 | DER GESELLSCHAFTERKREIS VERSTÄNDIGT SICH ÜBER DAS VERÄNDERUNGSVORHABEN

---

**W**enn aufgrund der Einheit von Eigentum, Führung und Familienoberhaupt alle Entscheidungsmacht bei einer Person gebündelt ist, dann ist dieser Startpunkt vergleichsweise einfach zu gestalten. Beim Unternehmer resp. bei der Unternehmerin muss die belastbare Einsicht reifen, dass es eines einschneidenden Musterwechsels in der Art der Führung bedarf, wenn das Unternehmen eine erfolgreiche Fortsetzungsperspektive haben will. Das Ausreifen dieser Einsicht ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit, weil sich solche pionierhaften Unternehmerpersönlichkeiten damit von ihrer oft über Jahrzehnte praktizierten Art, das Unternehmen voranzubringen, verabschieden müssen. Nur wer weiß, wie identitätsstiftend die Symbiose von erfolgreicher Unternehmensentwicklung und persönlicher Entfaltung des Inhabers oder der Inhaberin an der Spitze ist, kann ermessen, was es heißt, zu dieser Einsicht zu kommen und sich mit den weitreichenden Konsequenzen derselben anzufreunden. Dieser Prozess erfordert eine grundlegende Umformung dessen, was Unternehmersein in dieser Phase der Unternehmensentwicklung heißt: nämlich die ganze Autorität und Kraft darauf zu richten, dass der Umbau der angestammten Führungsverhältnisse gelingt und damit die eigene alte Rolle *nicht mehr* gebraucht wird. Diese Rollen transformation ist ein persönlich enorm anspruchsvoller Prozess, der zur Voraussetzung hat, dass die Erkenntnis innerlich zutiefst angenommen werden kann, dass für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens ein Musterwechsel in der Führung unerlässlich geworden ist und es jetzt darauf ankommt, all seine Kraft in den Dienst dieses Wechsels zu stellen.

Existiert bereits ein etwas verzweigter Gesellschafterkreis in der Unternehmerfamilie, dann gilt es diesen (möglicherweise) nicht im Unternehmen tätigen Personenkreis in solche Überlegungen intensiv einzubeziehen, um sicherzustellen, dass alle die Unausweichlichkeit der angedachten Veränderun-

gen verstanden haben und die diesbezüglichen Entscheidungen voll mittragen. Warum ist dieses Commitment im Gesellschafterkreis so wichtig? Mit dem Umbau der Führung im Unternehmen ändern sich auch die Möglichkeiten der Eigentümerinnen und Eigentümer bzw. der Familie, in einer bestimmenden Weise direkten Einfluss und Kontrolle auf das Unternehmen und seine Entwicklung auszuüben. Die folgerichtig damit verbundene *Weiterentwicklung der Corporate Governance* hat erhebliche Konsequenzen für die Qualität der Entscheidungsfindung im Gesellschafterkreis und deshalb auch für die dort erwarteten Kompetenzen. Die Veränderungen in der Führung des Unternehmens und die Stärkung der Entscheidungsfähigkeit auf der Eigentümerseite sind korrespondierende Entwicklungen, die in ihrer wechselseitigen Bedingtheit gesehen werden müssen, um die Unternehmerfamilie auch bei geänderten Führungskonstellationen im Unternehmen für dasselbe angemessen präsent zu halten.

## 5.2 | DIE AUSGANGSLAGE FÜR VERÄNDERUNGEN KANN GANZ UNTERSCHIEDLICH AUSSEHEN

**D**ie damit angesprochenen Unterschiede hängen davon ab, in welcher Phase sich die Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze des Unternehmens mit Blick auf die eigene Lebensperspektive gerade befindet. Es sind hier grundsätzlich vier Varianten denkbar.

- Ein bereits langjährig wirksamer CEO aus dem Eigentümerkreis entschließt sich aufgrund seiner Einsichten in den unternehmerischen Weiterentwicklungsbedarf des Unternehmens, den Umbau desselben selbst in Angriff zu nehmen, und zwar mit der Perspektive, auch künftig im Kreis eines (um andere ergänzten) Top-Managementteams als CEO tätig zu bleiben. Ist dieser Entschluss gefallen, dann sucht er/sie sich zwei oder drei Vertraute aus dem Unternehmen, denen er/sie zutraut, die Veränderungen mit ihm/ihr zu konzipieren und die ersten Schritte zu setzen. Dieser Schritt erfolgt noch streng vertraulich, ohne weitere Teile des Unternehmens mit dem Vorhaben zu befassen.
- Der bereits erfolgreich etablierte Nachfolger bzw. die Nachfolgerin beginnt diesen Prozess als Umsetzungsschritt des Generationswechsels an der Seite des Seniors oder der Seniorin, gemeinsam nehmen sie die Führungsverantwortung wahr und ziehen für diesen Schritt zumeist ein Team von familienfremden Schlüsselspielern hinzu. Senior/in und Junior/in gehen in diesen Veränderungsprozess mit der Perspektive, die Transformation in einer gemeinsamen Verantwortung hinzubekommen und dann noch einige Jahre Seite an Seite in der veränderten Führungskonstellation wirksam zu werden.
- Der Generationswechsel ist bereits weitestgehend vollzogen. Der Senior/die Seniorin begleitet und unterstützt aus dem Aufsichtsrat bzw. Beirat heraus den Umbau der Führungsstrukturen. Die Juniorin / der Junior verstärkt sich für ihr/sein Vorhaben mit einem Team von familienfremden Managern und Managerinnen. Mit ihnen zusammen bildet sie/er das Kernteam, das den Umbau konzipiert und die Transformation in Gang setzt.
- Die Eigentümer übertragen die Führungsverantwortung zur Gänze an ein Team aus familienfremden Managerinnen und Managern und geben die erforderliche Rückendeckung für die ins Auge gefassten Veränderungen aus einer Aufsichtsbzw. Eigentümerfunktion heraus. Zumeist werden in dieses Team auch Persönlichkeiten berufen, die von außen kommen und denen man es zutraut, unbeeindruckt von den gewachsenen persönlichen Beziehungen und Loyalitäten der bisherigen Firmengeschichte den Transformationsprozess konsequent voranzutreiben.

Diese unterschiedlichen Ausgangskonstellationen bringen für ein nachhaltiges Gelingen des Übergangs in eine postpatriarchale Führungs- und Organisationswelt deutlich verschiedene Chancenpotenziale, aber auch Risiken mit sich. In dem unvermeidlichen Spannungsfeld zwischen dem Erhalt möglichst vieler Merkmale der tradierten familienähnlichen Kultur des Miteinanders und dem weitge-

henden Setzen auf organisationsförmige Strukturen und Prozesse sowie auf stärker professionalisierte Führungspraktiken betonen die geschilderten Ausgangskonstellationen entweder mehr die eine Seite oder mehr die andere. Beides ist mit erheblichen Risiken verbunden. Entweder wird der Veränderungsprozess zu halbherzig umgesetzt und verliert dadurch seine Glaubwürdigkeit oder es gehen die entscheidenden Leistungsvorteile eines Familienunternehmens verloren. In diesen Risiken ist also ein erhebliches Konfliktpotenzial eingebaut. Günstigerweise haben die Verantwortlichen, welche Konstellation auch immer sie wählen, dieses Potenzial vor Augen, um die damit verbundenen Zielkonflikte laufend einer konstruktiven *Aushandlung* zuzuführen. Jede Einseitigkeit in diesem Spannungsfeld schädigt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seine nachhaltige Führbarkeit.

### 5.3 | EINE GEMEINSAME VORSTELLUNG FÜR DIE GESCHÄFTSPOLITISCHE STRATEGIE FINDEN

---

Jeder Unternehmer, jede Unternehmerin stützt sich in strategischer Hinsicht auf eine Reihe von Grundüberzeugungen und intuitiv abgestützten Gewissheiten. Für den angedachten Transformationsprozess gilt es dieses mehr oder weniger implizite Wissen mit anderen zu *teilen* und damit explizit auch auf den Prüfstand zu stellen. Wie werden die aktuellen strategischen Herausforderungen des Unternehmens von den einzelnen Mitgliedern des Top-Managements gesehen? Wie werden sich diese in Zukunft verändern? Welche Trends sind dafür bestimmend? Kann man sich über diese Fragen miteinander verständigen, dann entsteht ein gemeinsam geteiltes Zukunftsbild, vor dessen Hintergrund begründeterweise eine strategische Positionierung vorgenommen werden kann. Diese ist immer ein revidierbar zu haltender Antwortversuch auf unternehmerisch erkannte Chancen bzw. Bedrohungen in der Zukunft des Unternehmens. Diese unternehmerische Dimension gilt es soweit irgend möglich am Beginn des angedachten Transformationsprozesses auf mehrere Schultern zu verteilen und so miteinander durchzukneten, dass sie in

weiterer Folge vom Team wahrgenommen und laufend erneuert werden kann. Diese Erweiterung der unternehmerischen Verantwortung erzeugt ein Set von geschäftspolitischen Festlegungen, auf die man sich als Führungsmannschaft verständigt hat, die dann den Hintergrund für die entscheidende Frage abgeben, wie man sich im Detail organisatorisch aufstellen will, um den künftigen Herausforderungen gerecht werden zu können.

### 5.4 | EINE STRATEGIEADÄQUATE ORGANISATION UND FÜHRUNG ENTWICKELN

---

Die sorgfältige Bearbeitung dieses Schritts ist für das Gelingen des gesamten Transformationsprozesses besonders erfolgskritisch. Er braucht eine gemeinsam entwickelte Vorstellungskraft, welche organisatorischen Gliederungsvarianten für das eigene Geschäft denkbar sind:

- Folgen wir der Logik einer Unterteilung in Geschäftsfelder oder dem Prinzip einer durchgängigen Prozessverantwortung?
- Setzen wir auf den Primat einer Gliederung nach Funktionen, wie es vielfach noch üblich ist?
- Wie soll sich der Grad der von uns angestrebten Internationalisierung im Organisationsdesign widerspiegeln?
- Benötigen wir zusätzlich zum bestehenden Geschäft eine eigene start-up-förmig organisierte Einheit, um uns gezielt mit Geschäftsmodellinnovationen zu versorgen, die uns für disruptive Entwicklungen antwortfähig machen?

Die verbreitete Tradition, Unternehmen in ihrer Organisation sich um engagierte Personen herum entwickeln zu lassen, erschwert das Denken in solchen Organisationskategorien. Man hat gelernt, in *Personen zu denken* und auftauchende Organisationsprobleme *mit Personen zu lösen*. Sich von solchen Denkgewohnheiten zu lösen, ist keine leichte Übung.

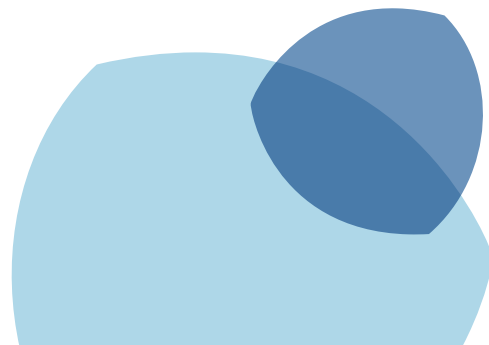
Die gestiegene Komplexität der Markt- und Wettbewerbsherausforderungen, denen sich Unternehmen heute gegenübersehen, erzwingt vielfach Organisationslösungen, die unterschiedliche Gliederungsvarianten klug miteinander kombinieren, um wichtige Perspektiven (regionale, prozessorientierte, funktionale, geschäftsbereichsspezifische) in den alltäglichen Entscheidungsprozessen angemessen miteinander zu verknüpfen. Dies führt stets zu matrixförmigen Konstellationen, die unvermeidlich konflikthafte Einflussbeziehungen in der Steuerung des Geschäfts nach sich ziehen. Die produktive Nutzung dieser Perspektivenvielfalt ist eine wesentliche Aufgabe der neu zu gestaltenden Führungsprozesse, die darauf auszurichten sind, Entscheidungen herbeizuführen, die dem Gesamtwohl des Unternehmens dienen und nicht in erster Linie ein Partikularinteresse optimieren.

Für diesen Prozess, ein für das jeweilige Unternehmen wirklich maßgeschneidertes Organisationsdesign zu finden, das die Verwirklichung der strategischen Ausrichtung nachhaltig unterstützt, sollte man sich die erforderliche Zeit nehmen. Diese dem Komplexitätsgrad der eigenen Geschäfte und der angepeilten Wachstumsperspektiven angemessene Organisationslösung schüttelt man nicht so einfach aus dem Ärmel. Je sorgfältiger ausgearbeitet dieses Konzept auf dem Tisch liegt, umso leichter ist auch zu beschreiben, in welchen Dimensionen das Unternehmen einen weiteren Professionalisierungsschub benötigt und welche Ressourcen dafür erforderlich sind (z. B. im Bereich des Controlling und im Finanzwesen ganz allgemein, im HR-Bereich, in der Weiterentwicklung der IT-Systeme etc.). Ohne ein gezieltes Investieren in diese wichtigen Kompetenzfelder fehlt den Führungsverantwortlichen in ihren Bereichen vielfach die notwendige Einschätzungsgrundlage und professionelle Unterstützung.

Schon an diesen Überlegungen wird deutlich, wie voraussetzungsvoll sich das Geschäft der Führung in Zukunft gestalten wird und wie eng dieses mit dem gefundenen Organisationsdesign verknüpft ist. Es wird aber auch unmittelbar einsichtig, dass das Gelingen dieser Führungsleistungen sowohl an der persönlichen Performance der einzelnen Ver-

antwortungsträger hängt, aber in gleichem Maße auch am Zusammenspiel derselben auf gleicher Ebene wie auch über Hierarchieebenen hinweg. Denn gelingende Führung ist in diesem Sinne letztlich eine Mannschaftsleistung.

Diese speziellen Anforderungen an Führung bilden die Grundlage, um für jede Position, angefangen beim CEO bis zu den unteren Führungsebenen, genauer beschreiben zu können, welche Führungsaufgaben bzw. Verantwortlichkeiten auf der jeweiligen Position gebündelt sind und welchen Rollenanforderungen ein Stelleninhaber und eine Stelleninhaberin im jeweiligen Kooperationsnetzwerk gerecht werden muss. Mit dieser Perspektive wird es möglich, bei Stellenbesetzungen einen sorgfältigen Abgleich zwischen diesen Rollenanforderungen auf der einen Seite und den vermuteten Fähigkeiten und Begabungspotenzialen der für eine Besetzung infrage kommenden Personen auf der anderen Seite vorzunehmen. Werden solche Abgleichprozesse, die stets höchst sensible Themen berühren, zur *normalen* Voraussetzung von Personalentscheidungen, dann hat das Unternehmen einen wichtigen Schritt in postpatriarchale Verhältnisse geschafft. Am Beginn dieses Transformationsprozesses ist bereits viel gewonnen, wenn das Top-Managementteam in der Lage ist, diese Logik auf die interne Aufgabenverteilung im Team und die entsprechende Zuordnung auf die beteiligten Personen zur Anwendung zu bringen. Diese Selbstanwendung ist absolut keine leichte Übung, weil sie auf Funktionsträger und Funktionsträgerinnen trifft, die allesamt ihre Position der überkommenen personenorientierten Logik verdanken und diese Übung eine mögliche Infragestellung ihrer Eignung für die vorgesehenen Top-Positionen nach sich zieht.



## 5.5 | WIE SEHEN DIE EINZELNEN SCHRITTE FÜR DEN STRUKTURWANDEL AUS?

---

**M**it der Bearbeitung der im Vorangegangenen genannten Themenfelder hat sich das Top-Managementteam die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen geschaffen, um sich ein Vorgehenskonzept (eine Veränderungsarchitektur) für die Implementierung des ins Auge gefassten Umbaus zurechtzulegen. Die Frage, in welchen Schritten man den Rest der Organisation auf dem Weg in diese postpatriachale Richtung mitnimmt, ist keineswegs einfach zu beantworten. Klar ist, dass jetzt der Zeitpunkt naht, an dem das Unternehmen über das Vorhaben, über das Warum und Wieso sowie im Groben auch über die Zeitachse für die Umsetzung einzelner Schritte in Kenntnis gesetzt wird. Empfehlenswert ist es, dafür nicht nur ein einmaliges Kommunikationsevent vorzusehen, sondern darüber hinaus eigene Gesprächsformate anzubieten, in denen die Beteiligten (am besten mit einzelnen Mitgliedern des Topteams) das Ganze durchdiskutieren können, sodass bei den Betroffenen erste Bilder entstehen, was hier auf das Unternehmen zukommt und welche Implikationen diese Veränderungen möglicherweise für einzelne Bereiche, für Aufgabenfelder, Verantwortlichkeiten und Rollen zeitigen werden.

In enger zeitlicher Nähe zu dieser Kommunikationsoffensive gilt es die Ebene unterhalb des Top-Managementteams hinsichtlich der dort angesiedelten Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten genau zu definieren und mit geeigneten Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern zu besetzen (sei es aus dem eigenen Bestand oder durch eine Rekrutierung von extern). Das sind zweifelsohne absolut erfolgskritische Personalentscheidungen, die es im Spitzenteam sorgfältig abzuwägen gilt. Es ist ratsam, um die Mitglieder dieser nächsten Führungsebene herum dann kleine Teams aus erfahrenen und veränderungsoffenen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen zu bilden, deren Aufgabe es ist, die im Top-Management angedachten Organisationslösungen hinsichtlich ihrer Stimmigkeit und Praktikabilität auf den Prüfstand zu stellen und

eventuell ein Feintuning vorzuschlagen. Im Spitzenteam werden dann gemeinsam mit der nächsten Führungsebene diese Anregungen mit Blick auf ihre Plausibilität und Konsistenz hinsichtlich der Gesamtarchitektur durchdiskutiert und für die Umsetzung freigegeben.

Die Umsetzung selbst kann schrittweise erfolgen oder möglichst ganzheitlich, wenn es funktional Sinn macht und dies der Organisation zumutbar ist. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass die verantwortlichen Führungsteams in den neugebildeten Organisationseinheiten sich konstituiert haben und sowohl hinsichtlich ihres Aufgabenspektrums, aber auch hinsichtlich ihres persönlichen Miteinanders bereits Fuß gefasst haben. Die hier angeregten Beteiligungsschritte zielen nicht nur darauf ab, die Treffsicherheit der gefundenen Organisationslösungen zu erhöhen. Wenn diese Schritte moderativ klug gesteuert werden, dann kommt es auch zu einem wirksamen Übernehmen der in den einzelnen Organisationsbereichen eingebauten Führungsverantwortung. Dieses Hineinwachsen in die neu konfigurierten Rollen ist ein *kollektiver* Lernprozess, der darauf angewiesen ist, dass alle Beteiligten im Führungssystem einander beobachten und in der Rollenveränderung unterstützen.

Erfahrungsgemäß dauert es *mehrere Jahre*, bis die geänderten Führungs- und Organisationsverhältnisse zur selbstverständlich praktizierten Normalität im alltäglichen Miteinander geworden sind. Diese Phase der Implementierung gilt es seitens der Führung behutsam, aber ganz konsequent zu begleiten und bei Bedarf immer wieder nachzuzustieren. Unverzichtbar für dieses Nachsteuern sind periodische Gelegenheiten, in denen sich Führungsteams, speziell auch das Spitzenteam, eine Auszeit nehmen, um sich hinsichtlich der Rollenveränderungen wechselseitig Rückmeldungen zu geben, um so auch die erforderlichen persönlichen Lernprozesse zu stimulieren. Bei diesen Teamklausuren ergibt sich stets auch die Möglichkeit, eine Zwischenbilanz hinsichtlich des Fortgangs der Implementierung zu ziehen und aus den gewonnenen Einsichten die erforderlichen Anpassungsentscheidungen abzuleiten. Es ist völlig normal, dass sowohl in organisatorischer wie auch in personeller Hinsicht an der

einen oder anderen Stelle Kurskorrekturen oder auch Anpassungen erforderlich werden. Wichtig dabei ist aber, dass solche Entscheidungen im Modus des neu gewonnenen Führungsverständnisses getroffen werden und nicht einen Rückfall in alte Praktiken signalisieren. Die Gefahr, kollektiv rückfällig zu werden, ist über eine geraume Zeit hinweg sehr groß und hier ist vor allem das Spitzenteam (und ganz speziell die Mitglieder aus der Eigentümerfamilie) gefordert, durch die eigene Vorbildwirkung solchen Tendenzen unmissverständlich etwas entgegenzustellen. Sehr hilfreich kann es in der Phase der Implementierung sein, speziell für das Hineinwachsen in die neuen Führungsrollen genau dafür maßgeschneiderte Qualifizierungs- und persönliche Entwicklungsprogramme anzubieten. Das sind vielfach geschützte Räume, in denen gemeinsam mit anderen eine vertiefte Auseinandersetzung mit den geänderten Führungsanforderungen stattfinden kann und die eigenen Kompetenzen in die erwartete Aufgabenrichtung gegebenenfalls erweitert werden können.

## 5.6 | DAS ETABLIEREN NEUER KOMMUNIKATIONSROUTINEN

**E**s ist bereits in den vergangenen Abschnitten dieses Leitfadens deutlich unterstrichen worden, wie eng die traditionell pionierhafte Führungspraxis an ganz charakteristische, vielfach familienähnliche Kommunikationsmuster geknüpft ist. Diesen Mustern liegen fest verankerte Gewohnheiten zugrunde, die äußerst schwer zu verändern sind, nicht zuletzt deshalb, weil mit ihnen ein hohes Maß an Rollensicherheit verbunden ist. Deshalb steht und fällt die Implementierung der neuen Führungsverhältnisse damit, dass mit aller Behutsamkeit eine Reihe von Formaten der *Regelkommunikation* eingerichtet wird (sei es in den jeweiligen Führungsteams, sei es in bereichsübergreifenden Settings). In diesen Formaten kann regelmäßig um eine gemeinsame Orientierung, aber auch um gemeinsam getragene Problemlösungen gerungen werden, auf die wechselseitig Verlass ist. In den wesentlich komplexer gewordenen Organisa-

tionsverhältnissen nimmt der Koordinations- und Abstimmungsbedarf deutlich zu. Für dessen Bearbeitung braucht es geeignete „Gefäße“, deren Bereitstellung im Alltag für alle Beteiligten Sinn macht, weil sie ganz handfest erleben, dass diese Kommunikationsroutinen die eigene Aufgabenerledigung reibungsloser und effizienter vonstattengehen lassen.

Der tiefere Sinn solcher Kommunikationsanlässe liegt letztlich darin, dass vorhandene Differenzen und Konflikte zwischen den beteiligten Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern offen auf den Tisch kommen und einen Aushandlungsprozess anstoßen, bei dem die Beteiligten nach einer Lösung suchen, die dem übergeordneten Gesamtwohl dient, *ohne* dabei Siegerinnen und Verlierer zu produzieren. Das ist ein produktiver Umgang mit Konflikten, der in inhabergeführten Unternehmen üblicherweise nicht eingeübt ist. Deshalb ist am Beginn des Implementierungsprozesses zu erwarten, dass die Beteiligten im Vorfeld an diesen neu etablierten Kommunikationssettings vorbei bilaterale ihre Differenzen abklären und damit die offiziellen Meetings ihres Sinns entleeren. Dort passiert dann außer einem Sich-wechselseitig-Informieren nichts Relevantes. Die damit verbundene Entwertung formeller Kommunikationsanlässe und die Verlagerung des „eigentlichen“ Gesprächsbedarfs in bilaterale Kontakte im Vorfeld oder im Nachgang von Meetings ist einer der zentralen Mechanismen, der die Implementierung der angestrebten Führungsverhältnisse auf halbem Wege steckenbleiben lässt. Deswegen ist es von so elementarer Bedeutung, dass die sparsam eingerichteten Formate der Regelkommunikation (ob face to face oder auf einer Onlinebasis) in ihrer Produktivität und Leistungsfähigkeit sehr sorgsam gepflegt und weiterentwickelt werden. Das ist eine der Kernaufgaben von Führung in diesem Implementierungsgeschehen.

Zum Abschluss dieser Überlegungen zur Steuerung des Transformationsprozesses auf dem Weg in eine postpatriarchale Welt folgt nun die Frage, woran man ablesen kann, dass man mit dem Unternehmen im Großen und Ganzen in dieser Welt angekommen ist.

# 6 | MERKMALE, DIE POSTPATRIARCHALE FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSVERHÄLTNISSE KENNZEICHNEN

## 6.1 | DAS ZUSAMMENSPIEL VON MANAGEMENT, AUFSICHT UND GESELLSCHAFTERN

**M**an trifft an der Spitze des Unternehmens auf ein Top-Managementteam (TMT), das in der Regel aus Mitgliedern der Eigentümerfamilie und familienfremden Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen besteht. Dieses Team weist eine sorgfältig durchdachte innere Aufgabenverteilung auf sowie klare Ordnungsprinzipien für die Steuerung der gemeinsamen Arbeit, für die zugrunde liegenden Rollen und Verantwortlichkeiten, für den Prozess der Entscheidungsfindung und die Führungsimpulse in die jeweils zugeordneten Organisationseinheiten. Diese innere Ordnung des TMT wie auch die Gestaltung seiner Führungsbeziehungen und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten spiegeln insgesamt ein klug konzipiertes Organisationsdesign wider, das in der Logik seiner Aufgliederung in Subeinheiten wie in den festgelegten übergreifenden Kooperationsprozessen möglichst all das abdeckt, was aktuell bzw. in Zukunft an strategisch relevanten Bearbeitungsbedarfen gesehen wird. Die Führungsstrukturen, angefangen vom TMT bis in die untersten Verzweigungen der Organisation, sowie die damit einhergehenden Führungsprozesse und Zusammenarbeitserfordernisse sind also eine unmittelbare Resonanz der bewusst gewählten Organisationsarchitektur.

Zumeist schaffen die Gesellschafter für eine dermaßen veränderte Führungskonstellation ein eigenes Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat oder Beirat), um dort ganz bestimmte, die Unternehmensführung begleitende Kontrollfunktionen und Mitentscheidungskompetenzen der Unternehmerfamilie zu bündeln. Mit der Einrichtung solcher (in der Regel durchaus einflussstarker) Aufsichtsgremien erhält das TMT ein unternehmerisch kompetentes Gegenüber, das in bedeutsamen Entscheidungsmaterialien als ein Sparringspartner genutzt werden kann. Dieses Gremium ist jedoch auch der Ort, an dem die nicht in der Unternehmensführung tätigen Gesellschafter und Gesellschafterinnen im Zusammenspiel mit familienfremden Mitgliedern des Gremiums ihre aktiv gestaltende unternehmerische Verantwortung wahrnehmen können. Letzterer Punkt ist besonders bedeutsam, wenn im TMT kein Mitglied der Familie mehr anzutreffen ist. Insgesamt

führt also die Ausdifferenzierung der Einheit von Eigentum, Führung und Familienoberhaupt zu einem achtsam austarierten Zusammenspiel zwischen Unternehmensführung, Aufsicht und Gesellschafterkreis, ein Zusammenspiel, das in der damit einhergehenden Corporate Governance sowohl dem komplexer gewordenen Führungsbedarf auf der Seite des Unternehmens als auch den Interessen eines deutlich heterogeneren Gesellschafterkreises gerecht werden kann, ohne auf diesem Wege den Charakter als Familienunternehmen zu verlieren.<sup>9</sup>

In der Arbeitsweise der Führungsverantwortlichen kristallisiert sich mehr und mehr heraus, wo die inhaltlichen Schwerpunkte des Führungsgeschehens letztlich liegen. Vieles von dem, was sich früher an Steuerung implizit quasi so nebenbei erledigt hat, braucht jetzt einen dezidierten Platz auf der alltäglichen Agenda. So wird im TMT deutlicher unterschieden zwischen der Bearbeitung strategischer Themen und der routinemäßigen Steuerung des operativen Geschäfts. Beide Felder erfordern unterschiedliche Formen des Miteinanders. Mit dieser Differenz korrespondieren deutlich unterschiedene Zeithorizonte in der Steuerung der Unternehmensentwicklung: einerseits die Aktivitäten zur jährlichen Budgetplanung und die damit festgelegten Zielsetzungen, andererseits die revolvierende strategische Ausrichtung auf eine mittel- und langfristige Perspektive. Beide Zeithorizonte bedürfen einer gezielten Verzahnung, auch wenn die diesbezüglichen Festlegungen in ganz unterschiedlichen Prozessen mit einem unterschiedlichen Beteiligungsgrad der Mitwirkenden zustande kommen. In diese Zeithorizonte sind stets auch Überlegungen über die anzustrebenden Wachstumsziele und über die erforderlichen Finanzierungsmöglichkeiten eingebaut. Dies impliziert in der Regel einen proaktiven Aufbau von Ressourcen, um die Wachstumsdynamik organisationsintern auch gut bewältigen zu können.

Dieser vorausschauende Ressourcenaufbau lässt sich unternehmerisch nur bewerkstelligen, wenn es gelingt, ehrgeizige, dezidiert miteinander vereinbarte Renditeziele zu realisieren. In Verbindung mit einer klaren Präferenz für die Thesaurierung der erwirtschafteten Erträge wird es so möglich, die Zukunft aus eigener Kraft ohne unkalkulierbare Verschuldungsrisiken finanziert zu bekommen.



## 6.2 | EINE LEISTUNGSFÄHIGE WISSENSINFRASTRUKTUR ZUR WIRTSCHAFTLICHEN STEUERUNG

---

**D**iese veränderten Führungspraktiken haben zur Voraussetzung, dass sich die Verantwortlichen für ihre jeweilige Entscheidungsfindung auf eine valide Daten- und Informationsbasis stützen können. Die dafür erforderliche Infrastruktur bereitzuhalten, ist für traditionell inhabergeführte Unternehmen allerdings keine Selbstverständlichkeit. Familienunternehmen bauen üblicherweise eine besondere Aura der Exklusivität um alles, was mit der wirtschaftlichen Situation der Firma zu tun hat. Sie wissen vielfach nicht so ganz genau, wo sie ihr Geld verdienen und mit welchen Aktivitäten sie es verlieren. Diese Intransparenz ist, wie gesagt, ein durchaus nicht ungewolltes Merkmal dieser Führungskonstellation. Das radikal zu ändern, ist eine der großen Herausforderungen im Übergang zu postpatriarchalen Verhältnissen. Man hat im Laufe der Zeit viel in den Aufbau eines elaborierten Berichtswesens, in ein die wesentlichen Dimensionen gut abbildendes Controlling und in ein funktions-tüchtiges Rechnungswesen investiert. In diesen Auf- und Ausbauprozessen hat man sich schrittweise (auch das fußt auf einem gemeinsamen Lernen) auf die wesentlichen Steuerungsgrößen des eigenen Geschäfts verständigt und zunehmend Vertrauen gewonnen, dass das dazugehörige Zahlenwerk glaubwürdig generiert wird und sich auf leistungsfähige IT-Systeme stützen kann. Auf diese Weise ist ein elaboriertes *Managementinformationssystem* entstanden, auf das alle Führungsverantwortlichen für ihren Entscheidungsbedarf Zugriff haben, um so eine fundierte Einschätzung ihrer jeweils aktuellen Lage gewinnen zu können.

Die tatsächliche Wirksamkeit einer solchen, relevante Steuerungsdaten generierenden Infrastruktur hängt letztlich davon ab, wie konsequent und produktiv sie im alltäglichen Entscheidungsgeschehen von den Verantwortlichen genutzt wird. Die dafür erforderliche Kultur entsteht nur, wenn das Produktivmachen dieser Infrastruktur vom TMT vorgelebt und von den unteren Ebenen eingefordert und als selbstverständlich erwartet wird.

Wenn es in dieser Führungswelt darum geht, unternehmerische Verantwortung aus Komplexitäts-

gründen auf mehrere Schultern zu verlagern, dann ist die einklagbare Übernahme dieser Verantwortung an die Transparenz der entscheidungsrelevanten Steuerungsgrößen gebunden. Ist diese gegeben, kann man erwarten, dass die Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen kritische Abweichungen vom vorgenommenen Weg zeitnah auf dem Schirm haben und eigenverantwortlich darauf reagieren. Nur mit dieser Prämisse kann die Unternehmenssteuerung in einer aufeinander abgestimmten Weise insgesamt auf Zielvereinbarungen und auf das Erreichen von Ergebnissen umgestellt werden. Es braucht dieses kulturell abgesicherte Zusammenspiel einer funktionstüchtigen Wissensinfrastruktur mit fähigen, eigenverantwortlich zupackenden, ergebnisorientierten Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen, um die gesamthafte Steuerbarkeit des Unternehmens ungeachtet einer hochverteilten Intelligenz und dezentraler Verantwortungszuordnung sicherstellen zu können. Diese *kollektive Fähigkeit* ist das funktionale Äquivalent zu dem intuitiven Steuerungs-wissen, das sich in der Person des Inhaber-CEOs im Laufe der Zeit aufgebaut hat.

## 6.3 | VERANTWORTUNGSVERTEILUNG FÜR DIE BETREUUNG DER RELEVANTEN AUSSENBEZIEHUNGEN

---

**E**inen ähnlich erfolgskritischen Stellenwert besitzt auch der Umbau der Betreuung der wichtigsten Stakeholder-Beziehungen: zu den Schlüsselskunden, den Lieferanten, den Banken und Finanzierungspartnern, zu strategischen Kooperationspartnern wie Joint Ventures und ähnlichem. Diese Betreuungsaktivitäten lagen früher alle ganz selbstverständlich beim geschäftsführenden Gesellschafter. Nun gilt es, die Verantwortung für diese Außenkontakte passend zu den Aufgabenschwerpunkten der Mitglieder des TMT unter diesen zu verteilen und gegebenenfalls auch auf Ebenen darunter. Mit dieser Aufsplitterung der Außenbeziehungen geht der Bedarf einher, die mit diesen Kontakten laufend gewonnenen Einblicke miteinander im TMT zu teilen, um so ein integriertes Gesamtbild zu relevanten Veränderungen in den wichtigen Umwelten des Unternehmens zu gewinnen. Diese Integration vollzog sich früher im Unternehmer oder in der Unternehmerin selbst und stattete ihn/sie mit

jenem unternehmerischen Gespür aus, das die Treffsicherheit seiner/ihrer Weichenstellungen begründete. Dieses unternehmerische Gespür für bedeutsame Entwicklungen in den Märkten, bei Kunden, bei den Mitbewerbern etc. und für die damit verbundenen Chancen und Bedrohungen ist nun durch einen entsprechenden Austausch im TMT zu entwickeln. Wenn das nicht gelingt, dann geht der unternehmerische Esprit, der familiengeführte Unternehmen vielfach auszeichnet, sukzessive auf dem Weg in die postpatriarchalen Verhältnisse verloren.

Dieses Anliegen kann vernünftigerweise unterstützt werden durch den unternehmensinternen Ausbau von spezialisierten Kompetenzen zur Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, durch eine verstärkte Kooperation mit externen Stellen, die für diese systematische Beobachtung gezielt genutzt werden können. In diesen Kontext einer aufmerksamen Gestaltung der Kommunikationsaktivitäten nach außen fällt etwa auch eine Professionalisierung des gesamten Außenauftritts des Unternehmens, einer gezielten Markenpflege – dies alles unter einer wohldurchdachten Nutzung der heute verfügbaren Kommunikationskanäle. So bleibt die Stärkung der eigenen Reputation als Unternehmen wie auch der dazugehörigen Unternehmerfamilie in allen wichtigen Außenbeziehungen als gemeinsam zu berücksichtigendes Anliegen im Fokus der Aufmerksamkeit aller Akteure und Akteurinnen.

## 6.4 | REGELN MACHEN DIE KOORDINATION DES OPERATIVEN GESCHÄFTS HANDHABBAR

Wie schon mehrfach betont, trifft man in der postpatriarchalen Welt auf ein Set an fest institutionalisierten Kommunikationsroutinen, die sowohl innerhalb der verantwortlichen Führungsteams in den einzelnen Bereichen als auch für die regelmäßigen hierarchie- und bereichsübergreifenden Abstimmungs- und Koordinationsbedarfe sorgen. Für all diese gibt es Verantwortliche, die laufend darauf achten, dass diese unterschiedlichen Formen des Miteinanders ihre erwünschte Produktivität nicht verlieren. Wie gesagt: Das genaue Überlegen, welche dieser Formate in welcher Ausprägung und in welchem zeitlichem Turnus wirklich gebraucht werden, und was erforderlich ist, um sie

laufend produktiv zu halten, ist eines der zentralen Erfolgskriterien auf dem Weg in die postpatriarchale Welt. Diese Kommunikationsroutinen dienen ja dazu, unterschiedliche, vielfach sogar gegensätzliche Perspektiven in der gemeinsamen Aufgabenerledigung bzw. Lösung von komplexeren Problemstellungen miteinander so ins Spiel zu bringen, dass eine gut ausverhandelte Lösung gefunden werden kann.

Das erfordert einen konstruktiven Umgang mit Dissens in unterschiedlichen Standpunkten, mit gegensätzlichen Interessen. Die dafür erforderliche konstruktive *Konfliktkultur* fällt nicht vom Himmel, es gilt sie behutsam zu entwickeln. Sie hat zur Voraussetzung, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure sich persönlich wechselseitig wertschätzen und in ihrer professionellen Kompetenz achten. Nur dann kann der Dissens ernsthaft ausgetragen und damit für die Suche nach einer für das jeweilige Ganze optimierten Lösung fruchtbar gemacht werden, ohne dass das Miteinander in persönlich verletzende Kämpfe mündet.

## 6.5 | PERSONALPOLITIK IST SICH DES SPANNUNGSFELDES BEWUSST UND MANAGT ES

Wesentlich anders laufen in dieser neuen Führungswelt auch alle Entscheidungen, die in irgendeiner Form mit Personalthemen zu tun haben. Für das Selbstverständnis als Familienunternehmen und seine tragende Kultur sind das ganz besonders erfolgskritische Themenfelder. Die konfliktvermeidende familienähnliche Tendenz im Umgang miteinander hat es früher nicht leicht gemacht, Personalentscheidungen nüchtern aus dem Bedarf dessen, was in der Organisation gerade ansteht, herbeizuführen und offen mit den Betroffenen zu besprechen. Wenn nicht zu vermeiden, dann erfolgen solche (meist nach oben delegierten) Entscheidungen erfahrungsbasiert aus dem persönlichen Gespür heraus, auf der Grundlage des „gesunden Menschenverstandes“, eingebettet in die gewachsene Kultur des Unternehmens.

In der neuen Welt werden nun bei diesen Themen *Entscheidungspraktiken* benötigt, die in der Tendenz mehr das nach vorne schieben, was von den organisationalen Gegebenheiten in personeller Hinsicht

verlangt wird. Diese Verschiebung der Gewichte bei den Entscheidungskriterien ist vielfach ein heikler Balanceakt, weil früher andere Kriterien von Bedeutung waren: Einsatzfreude, Loyalität, persönliche Passung zur Kultur etc. Deshalb ist der Musterwechsel auf diesem Gebiet besonders kultursensibel, aber letztlich unvermeidlich. Gelingt der Umstieg in eine postpatriachale Führungswelt, dann erfolgen Besetzungsentscheidungen orientiert am Anforderungsprofil *der Position*, die zu besetzen ist. Dann wird also sorgfältig auf die diesbezügliche Eignung geachtet. Kandidaten und Kandidatinnen durchlaufen durchdachte Auswahlverfahren, in die in der Regel mehrere Personen ihre Sicht und Einschätzung einbringen. Es wird außerdem nicht mehr vorwiegend aus dem unternehmensintern vorhandenen Pool rekrutiert. In vermehrten Umfang wird extern gesucht, um mit Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern neues Know-how und fehlende Kompetenzen gerade auch für höhere Führungspositionen zu gewinnen.

Unweigerlich handelt man sich mit diesen Quereinsteigern ein massives Integrationsproblem ein. Sie passen häufig nicht in die gewachsene Kultur, sie versuchen, ihre mitgebrachten Vorgehensweisen und Lösungswege durchzusetzen, und stoßen damit zumeist auf breite Ablehnung. Die Immunabwehr des Systems und die damit verbundenen Abstoßungstendenzen können heftig und ziemlich gnadenlos ausfallen. Das Ziel einer nachhaltig erfolgreichen Integration solcher in ganz anderen Kontexten sozialisierten Know-how-Träger schafft speziell für das TMT eine ganz heikle Führungsaufgabe. Es erfordert einen hohen Coaching-Aufwand, um mitzuhelfen, dass die Neuen richtig Fuß fassen, und wenn das nicht gelingt, bedarf es der Bereitschaft, sich von solchen Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern auch rechtzeitig wieder zu trennen.

Anders ist in dieser neuen Welt auch der Umgang mit den vereinbarten *Leistungserwartungen*. Diesbezügliche Vereinbarungen werden präziser getroffen und wesentlich konsequenter nachgehalten. Es gibt ein dezidiertes Monitoring der individuellen Performance-Entwicklung. Wenn hier wiederholt die Erwartungen enttäuscht werden, dann werden Konsequenzen gezogen. Dies muss nicht eine Trennung bedeuten, dies kann aber eine der Konsequenzen

sein. Die stärkere Professionalisierung der Personalarbeit hat aber nicht nur eine dezidierte Leistungsorientierung zur Folge. Es stehen offizielle Laufbahnkonzepte bereit, ein bunter Strauß an Personalentwicklungsmaßnahmen sorgt dafür, dass die Beschäftigten sich persönlich weiterentwickeln und ganz neue Kompetenzen erwerben können. Genauere Zielvereinbarungen in Verbindung mit variablen Vergütungssystemen legen die eigenen Verdienstmöglichkeiten ein Stück mehr in die eigene Verfügungsmacht und lösen diese aus dem „elterlichen“ Gnadenakt der Inhaber heraus.

Insgesamt ist zu beobachten, dass der Weg in die postpatriachale Welt damit verbunden ist, dass den HR-Themen deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Man sieht die enorme strategische Bedeutung dieses Themenfeldes, man stellt sich dem verschärften Wettbewerb um gute Leute, man investiert in die eigene Reputation als Arbeitgeber und treibt einen erheblichen Aufwand in der Rekrutierung externer Know-how-Träger und -Trägerinnen.

Wie gesagt, alle diese Neuerungen im Umgang mit Personalfragen stehen immer unter der Beobachtung der Längergedienten, ob das alles noch mit dem Charakter als Familienunternehmen vereinbar ist. Diese Frage ist sehr ernst zu nehmen. Dieses Ernstnehmen bedeutet, dass die Führungsverantwortlichen auf allen Ebenen gefordert sind, einen erheblichen Kommunikationsaufwand zu treiben, um Personalmaßnahmen gut begründet zu erklären, vor allem wenn es darum geht, Erwartungen zu enttäuschen und bei Betroffenen doch Akzeptanz für die Entscheidung zu gewinnen. Die Betroffenen müssen nach wie vor die Sicherheit haben, dass sie als Personen zählen, ein hohes Maß an Fairness erwarten können und nicht ein beliebig austauschbares Rädchen im Getriebe sind. Gerade in der Personalführung zeigt sich, ob die Führungskräfte für sich verinnerlicht haben, was es heißt, in einem familiengeführten Unternehmen beschäftigt zu sein. Klar ist, dass für dieses besondere Zugehörigkeitsgefühl vor allem die Mitglieder der Unternehmerfamilie auch bzw. gerade in der postpatriachalen Ära einen unverzichtbaren Beitrag zu leisten haben, ohne dabei die Errungenschaften dieser Ära zu diskreditieren und den Führungsverantwortlichen in den Rücken zu fallen.

## 7 | LITERATUR

---



- ➔ Beumer, Ch. & Schumacher, T. (2020): Kompliziert ist einfach, komplex ist schwierig. In: Organisations-Entwicklung 39/4, S. 30-24.
- ➔ Berthold, F. (2010): Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung. Lohmar: Josef Eul.
- ➔ Chandler, A. D. (1990): Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge/MA: Harvard University Press.
- ➔ Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann.
- ➔ Klein, S. (2010): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- ➔ Kormann, H. (2017): Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Springer.
- ➔ Wimmer, R. (2020a): Auf neuen Pfaden. Beidhändigkeit in familiengeführten KMU. In: Organisations-Entwicklung 29/4, S. 35-38.
- ➔ Wimmer, R. (2020b): Strategieentwicklung in Familienunternehmen – Die spezifische Verantwortung von Gesellschaftern für die Zukunft ihres Unternehmens. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen – Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 109-122.
- ➔ Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

# KONTAKT

---

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

**D**as Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 20 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

## ANSPRECHPARTNER



### **Prof. Dr. Rudolf Wimmer**

Apl. Professor am WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Department für Management und Unternehmertum  
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

E-Mail: [rudolf.wimmer@uni-wh.de](mailto:rudolf.wimmer@uni-wh.de)

Telefon: +49 2302 926 515



Rudolf Wimmer

## Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform

### Ausgangsüberlegungen

Die Forschungslage zu den Besonderheiten von familiengeführten Unternehmen lässt heute keinen Zweifel daran, dass es sich bei diesen Unternehmen um einen ganz eigenständigen Typus von Wirtschaftsorganisationen handelt (Hack, 2009; Melin, Nordquist u. Sharma, 2014). Diese Form hat sich in einer großen Vielfalt an Erscheinungsformen auf dem Weg in die Moderne in den zurückliegenden 250 Jahren als eigene Spielart kapitalistischen Wirtschaftens gefestigt und bis heute behauptet (Berghoff, 2004, 2016; James, 2006). Über Jahrzehnte dominierte in den Wirtschaftswissenschaften allerdings die Vorstellung, Familienunternehmen fungierten als »unvollkommene Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft« (Chandler, 1977, 1990). Nach wie vor gehen die führenden Lebenszyklusmodelle davon aus, dass jene Familienunternehmen, die den Generationswechsel von der Pionierphase in spätere Generationen schaffen, sich im Laufe der Zeit in allen relevanten Unternehmensdimensionen an managergeführte Nicht-Familienunternehmen angleichen (exemplarisch in diesem Sinne Klein, 2010). Die letztlich unvermeidliche Trennung von Eigentum und Unternehmensführung zeichnet diesen Weg der Angleichung vor.

Im Unterschied zu dieser Grundüberzeugung versucht dieser Beitrag zu zeigen, dass erfolgreich geführte Familienunternehmen gerade auch in ihrer Langlebigkeit ganz bestimmte Merkmale ihrer spezifischen Eigenart aufrechterhalten und genau dadurch einen herausragenden Beitrag zur allgemeinen Wohlstandsentwicklung ihrer jeweiligen Gesellschaft leisten. Volkswirtschaften, in denen familiengeführte Unternehmen einen nennenswerten Anteil an der gesamten wirtschaftlichen Wertschöpfung erbringen, wie dies im deutschsprachigen Raum der Fall ist (vgl. die Studie der Stiftung Familienunternehmen, 2019), entwickeln einen besseren Umgang mit den üblichen krisenhaften Schwankungen der wirtschaftlichen Entwicklung, sie sorgen für die Aufrechterhaltung eines breitgefächerten Beschäftigungs- und Wohlstandsniveaus in ihren Regionen und sind damit gesamtgesellschaftlich gesehen

---

resilienter. Wie lässt sich diese Behauptung begründen? Diesem Anliegen dienen die nun folgenden Überlegungen.

### **Was kennzeichnet die Logik des Wirtschaftens von Familienunternehmen?**

Um auf diese Frage eine tragfähige Antwort zu finden, braucht es einen kurzen Blick auf den einschneidenden Strukturwandel, der sich auf einer globalen Ebene im Verhältnis der Realwirtschaft zum Finanzsektor in den zurückliegenden Jahrzehnten vollzogen hat. Die Volkswirtschaften der entwickelten Welt haben in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1970er Jahre hinein eine außergewöhnliche Wachstumsentwicklung erlebt. Mit ein Kennzeichen dieser Entwicklung war der Umstand – unterstützt durch kluge wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen –, dass die unternehmerischen Gewinnchancen für realwirtschaftliche Investitionen durchgängig höher waren als solche in den Finanzsektor. Dieser stellte seine Finanzdienstleistungen primär in den Dienst der realwirtschaftlichen Wachstumsentwicklung (Schulmeister, 1998).

Diese fruchtbare Koevolution der beiden miteinander verflochtenen Wirtschaftssektoren begann sich seit den 1970er Jahren schrittweise aufzulösen. Unterstützt durch weitreichende Deregulierungsmaßnahmen konnten die einzelnen Bereiche der Finanzwirtschaft rasch eine erstaunliche Eigendynamik entfalten, ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auf einer globalen Ebene intensiv vernetzen und sie damit der staatlichen Einflussnahme entziehen. In der Zwischenzeit hat das geschäftliche Volumen im Finanzsektor ein Vielfaches von dem der Realwirtschaft angenommen. Täglich werden unvorstellbare Summen auf den einzelnen Finanzmärkten gehandelt, die in ihren Gewinnerwartungen auf Schwankungsdifferenzen setzen, die ausschließlich in der schwer kalkulierbaren Eigenlogik dieser Märkte begründet sind und vielfach nicht mehr realwirtschaftliche Zusammenhänge spiegeln (James, 2018, S. 158 ff.). Täglich zirkulieren gigantische Geldvermögen in diesen global hochintegrierten Finanzsphären und suchen in ihrem Renditehunger kurzfristig nach attraktiven Veranlagungschancen (Jakobs, 2016).

In diesem Sinne prägen heute die Finanzmärkte und die dort realisierbaren Gewinnchancen die gesamtwirtschaftliche Entwicklung sehr viel stärker als dies in der unmittelbaren Nachkriegszeit der Fall war. Das Erstaunliche an dieser weitgehenden Verselbstständigung der Finanzmärkte ist der Umstand, dass sie vor allem über die Aktien- und Anleihemärkte auch große Teile von in der Realwirtschaft operierenden Unternehmen unmittelbar in den Dienst dieser spezifischen spekulativen Eigenlogik der Finanzwelt gestellt haben. Kapitalmarktorientierte Publikums-



---

gesellschaften mit einem vorwiegend anonymen Streubesitz ihrer Anteile liefern mit ihren Aktien und Anleihen jene fungiblen Finanzprodukte, die in ihrer Wertentwicklung der spekulativen Volatilität der Kapitalmärkte folgen. Das Investment in Anteile an Unternehmen dient hier primär nicht der Finanzierung von Unternehmensherausforderungen, »sondern vor allem der Spekulation mit Finanztiteln, um kurzfristig Gewinn zu erzielen« (Sinn, 2018, S. 201).

Diese Aktionärslogik schiebt die Maximierung des Aktienkurswerts und damit den jeweiligen Marktwert des Unternehmens ins Zentrum der Unternehmensführung. Die konsequente Indienststellung und Instrumentalisierung von Unternehmen für die spekulative Dynamik der Finanzmärkte führt so regelmäßig zu sehr kurzfristig orientierten geschäftspolitischen Weichenstellungen und damit zu »ökonomischen Fehlanreizen« der verantwortlichen Akteure (Sinn, 2018, S. 201). Im Kern sorgt die Kapitalmarktlogik und die damit eng verknüpfte shareholderorientierte Unternehmensführung dafür, dass der enge Zusammenhang von Eigentum, Führung und Haftung verloren geht. Das Aufbrechen dieses Verantwortungszusammenhangs schafft vielfältige Anreize, wirtschaftliche Risiken einzugehen, deren mögliche Folgekosten nicht mehr ernsthaft geprüft werden, weil mit der Erwartung operiert werden kann, dass deren Eintreten einem selbst nicht auf die Füße fällt. So bilden sich regelmäßig Spekulationsblasen, häufig ausgehend von Immobilienmärkten und überbewerteten Aktienbeständen, die letztlich in schwere Finanzkrisen münden, wie wir dies zuletzt 2007 und 2008 auf einer globalen Basis erlebt haben (im Detail dazu Stiglitz, 2010).

Nur massive Interventionen der Staatengemeinschaft und ein koordiniertes Vorgehen der Notenbanken haben verhindert, dass es zu einem Zusammenbruch des gesamten Finanzsystems gekommen ist (vgl. dazu die eindrucksvolle Studie von Tooze, 2018). Inzwischen gehen viele Beobachter davon aus, dass die verselbstständigte Eigendynamik der Finanzmärkte und die damit verbundene Instrumentalisierung realwirtschaftlicher Zusammenhänge eine der wesentlichen Ursachen dafür ist, dass unser Wirtschaftssystem zyklisch immer wieder in schwere Krisen stürzt, in deren Folge regelmäßig riesige Summen an Vermögenswerten vernichtet werden (Schulmeister, 2018; Herrmann, 2018). Neben diesem Trend zur durchgängigen »Finanzialisierung« (James, 2018, S. 158) des wirtschaftlichen Geschehens geht zurzeit wohl die größte Gefährdung der Funktionstüchtigkeit unseres marktwirtschaftlichen Systems von den erfolgreichen Monopolbildungen in der Internetwirtschaft aus (Google, Facebook, Amazon, etc.) Die rasche Herstellung einer uneinholbaren Monopolstellung ist bekanntermaßen das logische Ziel von erfolgreichen Gründungen in dieser immer bedeutsamer werdenden Branche (»the winner takes it all«). Mit der Ausschaltung von Wettbewerb wird jedoch ein zentrales Fundament der Marktwirtschaft zum Einsturz gebracht.

---

Die hier geschilderte Entwicklungsdynamik unseres inzwischen in hohem Maße global integrierten Wirtschaftssystems findet in den Grundannahmen der Wirtschaftswissenschaften, speziell im Mainstream der »Management Sciences« ihre Entsprechung. In der Theoriearchitektur der »Neuen Institutionenökonomik« wurde ein Set an Prämissen entwickelt, das der heute dominanten Form und Logik des Wirtschaftens einen konzeptionellen Rahmen gegeben hat.

Im Kern gehen diese Prämissen vom »homo oeconomicus« aus. Alle Akteure versuchen im wirtschaftlichen Geschehen grundsätzlich ihren ganz persönlichen Nutzen zu optimieren. Dieses Geschehen ist stets eingebettet in ein Geflecht an formellen und informellen Institutionen (Normen, Gewohnheiten, gesetzliche Regularien etc.), die für das Wirtschaften Chancen eröffnen, aber auch spezifische Begrenzungen bereithalten (für eine gute Einführung vgl. Richter u. Furubotn, 2003, sowie den Klassiker Williamson, 1990). In der Verfolgung ihrer ökonomischen Interessen und Ziele stoßen Akteure (Individuen, Haushalte, Unternehmen, Netzwerke etc.) auf andere, die von denselben Motiven geleitet werden. Aus dieser wechselseitigen nutzenoptimierenden Instrumentalisierung erwächst eine Dynamik, die primärer Forschungsgegenstand der Wirtschaftswissenschaften ist. In der einschlägigen Literatur werden diese institutionstheoretischen Denkansätze inzwischen gern drei Richtungen zugeordnet: der Property-Rights-Theorie (Theorie der Verfügungsrechte), der Transaktionskostentheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie.

Für unseren Argumentationszusammenhang ist letztere von entscheidender Bedeutung, weil sie zur Grundlage einer ausgesprochen wirkmächtigen Theorie des Unternehmens wurde (Jensen u. Meckling, 1976; Jensen, 2003). Unternehmen werden hier in ihrer Sinnstiftung zur kontinuierlich sprudelnden Quelle reformuliert, die ihren Anteilseignern einen konstanten Wertzuwachs ermöglicht, wobei diese Anteile als fungible Finanzprodukte in ihrer Wertentwicklung der Volatilität der Finanzmärkte folgen. Prägnant hat diesen Grundgedanken Milton Friedman, einer der Vordenker des Neoliberalismus, auf den Punkt gebracht: »The social responsibility of business is to increase its profits« (Friedman zit. nach Feld, 2018, S. 46). Die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen besteht im Kern darin, ihren Gewinn zu optimieren. In dieser »Pflicht« wird ihr Sinn und Zweck gesehen.

Der Shareholder-Value-Ansatz hat nun diese makroökonomischen Überlegungen in ein stringentes Konzept der Unternehmensführung gegossen (vgl. exemplarisch Rappaport, 1999). Die zentrale Aufgabe des Top-Managements besteht demnach darin, in erster Linie den Renditeerwartungen der Anteilseigner gerecht zu werden.

Der Shareholder-Value-Ansatz hat die Unternehmensentwicklung damit (speziell bei börsenorientierten Publikumsgesellschaften) konsequent in den Dienst der spekulativen Eigenlogik der Finanzmärkte gestellt, ein Umstand, dem sich das Top-Management dieser Unternehmen in der Praxis nur sehr schwer entziehen kann.

---

Unterstellt wird dabei, dass der Börsenwert den fundamentalen Unternehmenswert spiegelt, was in der Praxis selten der Fall ist. Übertreibungen nach oben wie nach unten sind eigentlich der Normalfall. Untermauert wird diese stringente Verknüpfung der Unternehmensführung mit der Logik des Kapitalmarktes außerdem durch die Annahme, dass nur vollkommen freigelassene deregulierte Finanzmärkte zu einer auch volkswirtschaftlich optimierten Ressourcenallokation führen (nach dem Prinzip »der Markt hat immer recht«).

Die real praktizierte Verfolgung des Shareholder-Value ist inzwischen in der Öffentlichkeit sehr in Verruf geraten. Unter den Protagonisten des Konzepts in der deutschen Wirtschaft ist es deutlich stiller geworden. Haldane und Davies (2011) belegen, dass die Kurse eben nicht von den künftigen, langfristig erzielbaren Cashflows bestimmt werden, sondern von den kurzfristigen Gewinnerwartungen und dem Ergebnis der Wette darauf, ob die quartalsweise in Aussicht gestellten Ziele eingehalten werden. Die mit dieser Orientierung einhergehende opportunistische Investitionsneigung schwächt die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und senkt damit ganz deutlich ihr Potenzial, angemessen zu wachsen (Martin, 2011). Rappaport und Bogle (2011) versuchen inzwischen ihren Führungsansatz zu retten und ihm eine Langfristorientierung einzuhauchen: »Saving Capitalism From Short-Termism: How to Build Long-Term Value and Take Back Our Financial Future«. Die Shareholder-Value-Orientierung hat paradoxerweise auf längere Sicht nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigt. Ihre konsequente Umsetzung hat unternehmensintern außerdem eine Kultur befördert, die durch entsprechende Bonifikationen vor allem bei den Führungsverantwortlichen die Verfolgung persönlicher Interessen ins Zentrum gerückt hat und damit die Sorge um und die Verantwortung für das größere Ganze verkümmern lässt. Mit der Festigung einer solchen Kultur wird die Führbarkeit des Unternehmens auf Sicht in seiner Gesamtheit schwer geschädigt (Wimmer, 2002). Inzwischen werden die kontraproduktiven Implikationen dieses Führungsansatzes auch in der Praxis realisiert. Beim »Business Roundtable«, einem seit 1978 existierenden überaus einflussreichen Dachverband führender US-Unternehmen, wurden im August 2019 neue Grundsätze der Unternehmensführung verabschiedet. Explizit haben sich die CEOs bei dieser Gelegenheit vom Shareholder-Value-Ansatz distanziert. Stattdessen soll der Fokus auf Investitionen in die Belegschaft, auf Umweltschutz und einen fairen sowie ethisch begründeten Umgang mit Kunden und Zulieferern gelegt werden (Business Roundtable, 2019).

Auch wenn es um den Shareholder-Value-Ansatz in der Praxis inzwischen ruhiger geworden ist, so ist die Dominanz der Prinzipal-Agent-Theorie und das damit verbundene instrumentelle Verständnis von Unternehmen in den »Management Sciences« nach wie vor ungebrochen. Diese paradigmatische Dominanz ist erstaunlicher-

---

weise auch im Mainstream der Familienunternehmensforschung beobachtbar (Hack, 2009, S. 5 ff.). Inzwischen mehren sich aber die Stimmen, die einen eigenständigen Theoriezugang fordern, um den Wesenskern von familiengeführten Unternehmen gerade im Unterschied zu kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften beschreibbar zu machen (Sharma, Melin u. Nordqvist, 2014, S. 14; Frank et al., 2010; von Schlippe, 2013). Dieser Text will zu diesem in Gang gekommenen Prozess einer familienunternehmensspezifischen Theoriebildung einen Beitrag leisten, indem die besondere Art des Wirtschaftens dieses Unternehmenstypus und dessen realwirtschaftliche Bedeutung betont wird.

Die Eigentümlichkeiten dieser spezifischen Spielart des Kapitalismus (James, 2006) hängen im Kern damit zusammen, dass es sich bei den Kapitaleignern eines Unternehmens um eine Familie handelt. Mit dem Unternehmen auf der einen Seite und der Eignerfamilie auf der anderen Seite sind zwei komplett unterschiedliche Welten in einer generationsübergreifenden Langzeitperspektive existenziell auf das Engste miteinander verbunden. Diese Kopplung stimuliert eine lange Zeiträume im Blick habende Koevolution, in der sich beide Seiten in ihrer eigenen Identität wechselseitig hervorbringen und stabilisieren. Dem unternehmerisch eingesetzten und wirksam werdenden Kapital kommt in diesem Prozess eine ganz zentrale Bedeutung zu. Denn das Vermögen der Familie ist im Unternehmen als nichtfungibles Kapital gebunden. Es steht der Familie für ihre familialen Reproduktionsbedürfnisse nicht zur Verfügung. Die erwirtschafteten Erträge werden zum überwiegenden Teil in die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens reinvestiert. Die Erhaltung seiner Zukunftsfähigkeit ist das oberste Ziel. Diese Selbstzweckhaftigkeit von Unternehmen und Unternehmerfamilie sorgt für die erstaunliche Resilienz und Langlebigkeit, die diesem Unternehmertyp gern attestiert wird. Bereits J. M. Keynes hatte zur Stabilisierung der Wirtschaft vorgeschlagen, die Börsen abzuschaffen und die Anteilseigner längerfristig an ihre Unternehmen zu binden, um diese der Spekulationsdynamik des Finanzsektors zu entziehen (Herrmann, 2018, S. 196 ff.). Familiengeführte Unternehmen entsprechen ihrem Wesen nach genau diesem Grundgedanken selbst dann, wenn sie an der Börse notiert sind (vgl. dazu die aktuelle Studie der Credit Suisse, von Klerk, Kersley u. O'Sullivan, 2018). Diese Form des Wirtschaftens fußt auf einem klar nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen dem Eigentum am Unternehmen, der unternehmerischen Verantwortung in der Führung desselben inklusive der damit verbundenen Entscheidungs- und Kontrollrechte und der Haftung für die eingegangenen Risiken. In aller Regel treffen wir diesen intakten Zusammenhang bei familiengeführten Unternehmen an.

Im Zentrum der Eigentümerverantwortung steht dabei unabdingbar die »unternehmerische« Perspektive, aus der heraus die Unternehmerfamilie entweder das Unternehmen selbst führt und kontinuierlich weiterentwickelt oder aus der heraus

---

sie für ein qualifiziertes Fremdmanagement sorgt und dieses aus der Gesellschafterrolle heraus achtsam begleitet. »Unternehmerisch« bedeutet in diesem Kontext das ständige Abtasten der relevanten Umwelten nach chancenreichen Gelegenheiten für ein zukunftssträchtiges Positionieren des Unternehmens unter Beachtung und sorgfältiger Einkalkulation der eigenen Ressourcen und sonstiger Begrenzungen. Unternehmerisch agieren impliziert also einen kreativen geschäftspolitischen Gestaltungsanspruch mit Blick auf interessante Marktlücken, stets eingebettet in die Notwendigkeit, einen verantwortbaren Umgang mit der prinzipiell unvermeidbaren Ungewissheit künftiger Entwicklungen und der damit einhergehenden Risiken zu finden. Diese unternehmerische Gestaltungsdimension und das damit verbundene Urteilsvermögen sind für familiengeführte Unternehmen unverzichtbar. Sie sind die Grundlage dafür, dass Unternehmerfamilien so viel Wert auf ihre unternehmerische Unabhängigkeit legen. Sie wollen »Herr im eigenen Haus« sein und bleiben und den Kontrollanspruch über das unternehmerische Vermögen nicht mit familienfremden Anteilseignern teilen, was in der Praxis natürlich nicht immer vermeidbar ist. Dem hohen Stellenwert dieser Art von Unabhängigkeit verdankt sich eine Reihe von wichtigen Grundmustern, die wir bei Familienunternehmen regelmäßig beobachten können. Dazu zählt insbesondere auch der Umgang mit den jede Unternehmensentwicklung üblicherweise begleitenden Finanzierungs Herausforderungen.

In diesem Sinne zeigen Familienunternehmen in der Regel mit Blick auf ihre Wachstumsinvestitionen ein charakteristisches Finanzierungsverhalten. Sie präferieren Finanzierungslösungen, die ihre unternehmerische Unabhängigkeit nicht gefährden. Deshalb haben sie eine klare Präferenz für die Binnenfinanzierung, ergänzt um geeignete Fremdkapitallösungen (Berthold, 2010). Sie vermeiden den Kapitalmarkt (die Ausgabe von Aktien, die Emission von Anleihen, die dann am Kapitalmarkt gehandelt werden) und ähnliche, die eigene Souveränität begrenzende, auf fremdem Eigenkapital beruhende Lösungen. In der USA herrscht allerdings eine ganz andere, prinzipiell auf den Kapitalmarkt setzende Finanzierungskultur, die einen erheblichen Einfluss auf die Besonderheiten der US-amerikanischen Familienunternehmen besitzt (zu diesem Unterschied vgl. die aufschlussreiche Studie von Berghoff u. Köhler, 2019. Zu den aktuellen Zahlen für Deutschland vgl. Scheppe, 2018).

Aus dem unternehmerischen Unabhängigkeitsstreben erklärt sich auch ihre Tendenz, den erwirtschafteten Gewinn zum größeren Teil zu thesaurieren, also im Unternehmen zu belassen und für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu verwenden. Der Gewinn wandert also zum überwiegenden Teil in das nichtfungible Vermögen der Familie. Damit kommt ein für die Leistungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft als Ganzes ungeheuer wichtiges Prinzip ökonomischer

---

Wertschöpfung zum Ausdruck. Die nicht vorhandene Fungibilität des im Unternehmen gebundenen Vermögens lenkt die Gewinnverwendung und das Investitionsverhalten auf eine längerfristig ausgerichtete Wertsteigerung des Unternehmens als solches, d. h. auf seine Zukunftsfähigkeit, seine dauerhafte Leistungsfähigkeit im Wettbewerb um zahlungsfähige Kunden, auf die ständige Erneuerung und innovative Weiterentwicklung des eigenen Produkt- und Dienstleistungsangebots, letztlich auf einen kontinuierlichen Ausbau der eigenen Ertragskraft. In diesem familienunternehmenstypischen Investitionsverhalten sehen wir die alles überragende gesamtwirtschaftliche Bedeutung leistungsfähiger mittelständischer Strukturen.

Investitionen in realwirtschaftliche Gewinnaussichten sind der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung einer Gesellschaft. So werden Arbeitsplätze geschaffen, der Wirtschaftsstandort gestärkt, die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft insgesamt erhöht. Es sind nicht die Veranlagungen in spekulative Finanzgeschäfte, die solche Entwicklungen voranbringen. Diese tendieren wie gesagt stets zur Bildung von Blasen, die in den daran anschließenden Finanzkrisen regelmäßig zu den bekannten Prozessen einer enormen Vernichtung und Umschichtung von Vermögen führen. Die so sehr an Bedeutung gewonnen habende, spekulative Veranlagungstendenz wird heute gern mit dem Begriff des Kasinokapitalismus belegt, weil inzwischen jedem klar ist, dass diese spekulativen Geschäfte an den Finanzmärkten stets auf Nullsummenspiele hinauslaufen. Volkswirtschaftlich wird damit kein Wert geschaffen.

Für Familienunternehmen stellt sich in ihrem Investitionsverhalten, bezogen auf ihr Kerngeschäft, üblicherweise die Alternative des Finanzmarkts nicht. Ihr Unternehmensvermögen, das sinnigerweise gern als »Patient Capital« bezeichnet wird (Sirmon u. Hitt, 2003), behält und steigert seinen Wert nur, wenn der erwirtschaftete Ertrag großteils realwirtschaftlich reinvestiert wird, wenn also der Prozess der unternehmerischen Wertschöpfung kontinuierlich am Laufen gehalten wird. Auf diesen Prozess sind familiengeführte Unternehmen in ihrem Kern fokussiert. Ein laufendes Beiprodukt dieses erfolgreichen unternehmensbezogenen Geschehens (d. h. der Wertsteigerung des nichtfungiblen Vermögens) ist die ökonomische wie identitätsmäßige Existenzsicherung der Unternehmerfamilie. Sie gewinnt aus dem generationsübergreifenden Erfolg des Unternehmens ihre eigentliche Existenzberechtigung.

Die außergewöhnliche Stärke der deutschen Wirtschaft fußt u. a. darauf, dass sie neben den vielen Kleinbetrieben auf einer gesunden, ausgewogenen Mischung aus mittleren und großen Familienunternehmen einerseits und kapitalmarkt-orientierten Publikumsgesellschaften andererseits besteht. Beide Sektoren sind außerdem in ihren Wertschöpfungsketten auf das intensivste miteinander vernetzt. Dieser Umstand wird inzwischen auch auf internationaler Ebene bewundernd registriert und anerkannt.

---

## Die nichtökonomischen Wurzeln des wirtschaftlichen Erfolgs: Erklärungen für eine erstaunliche Paradoxie

Wir sprechen von Familienunternehmen immer dann, wenn, wie gesagt, eine Familie oder eine bereits komplexer gewordene Mehrfamilienkonstellation über ihre Eigenschaft als Eigentümerin eines Unternehmens auf dessen Entwicklung einen unternehmerisch bestimmenden Einfluss nehmen kann und diesen Einfluss mit einer generationsübergreifenden Perspektive auch tatsächlich wahrnimmt. Unternehmen und Familie sind in diesem subtilen koevolutionären Wechselspiel in der Aufrechterhaltung ihrer jeweils ganz unterschiedlichen Funktionstüchtigkeit existenziell aufeinander angewiesen. Die Familie muss das Selbstbewusstsein entwickeln, dass es auf sie ankommt, damit sich ihr Unternehmen gedeihlich entwickelt. Sie übernimmt als Familie unternehmerische Verantwortung, d. h. »Responsible Ownership«. Dieses Aufgabenfeld ist für eine Familie ausgesprochen ungewöhnlich und eine dauerhafte Herausforderung. Dafür muss sie die Fähigkeit entwickeln, in ihrer Aufmerksamkeit zwischen der Sorge um die Bewältigung der familialen Belange im engeren Sinne und der Sorge um das Gedeihen des Unternehmens ständig zu balancieren (zu diesem Spannungsfeld vgl. insbesondere von Schlippe et al., 2017; Wimmer u. Simon, 2019). Umgekehrt: Eine Familie, die sich nur als ein Gegenüber vergleichbar dem Kapitalmarkt verstünde, die aus einer bloßen Investorenhaltung heraus die gleichen Kriterien für Shareholder-Value-Steigerung anlegen würde wie dies z. B. von einschlägigen Beratungsunternehmen häufig propagiert wird, würde eben nicht genügen, um den »entscheidenden« Unterschied zu machen.

Die Forschung zu Familienunternehmen hat sich in den letzten Jahren verstärkt dem Thema gewidmet, wie denn die Kontinuität und der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie gewahrt werden können. So hat das Wittener Institut für Familienunternehmen über die Jahre mit seinen Forschungsschwerpunkten speziell zu diesem Themenfeld herausragende Beiträge geliefert, allen voran Arist von Schlippe, Fritz B. Simon und Heiko Kleve. Dieses praxisbezogene Forschungsengagement hat sicherlich dabei geholfen, dass Unternehmerfamilien mit ihren eigenen Problemen inzwischen etwas aufgeklärter umgehen. Sie wissen, wie viel für den Zusammenhalt und die eigene Arbeitsfähigkeit als Unternehmerfamilie getan werden kann und tun dies auch.

Der Umstand, dass sich Unternehmen und Eignerfamilien in einem koevolutionären Prozess in ihrer jeweiligen Eigenart erst hervorbringen, führt im Unternehmen dazu, dass sich dort eine Reihe von nichtökonomischen (aus der Logik des Familialen stammenden) Entscheidungsprämissen ausprägen. Im Sinne der Luhmann'schen Organisationstheorie meinen wir damit kulturell fest verankerte Normen und Grundüberzeugungen, die im Unternehmensalltag das kommunika-

---

tive Miteinander aller koordinieren und anleiten, ohne dass darüber die beteiligten Akteure groß nachdenken müssten (Luhmann, 2000). In diese das Unternehmensgeschehen fundierenden Prämissen sind alle ökonomischen Handlungsmuster (in welchen Entscheidungsmaterien sich diese auch immer zeigen) eingebettet. Diese Prämissen sind für alle wirtschaftlichen Aktivitäten handlungsleitend. Sie durchdringen sie und stellen damit nicht ein getrenntes Zielbündel dar, wie das etwa vom **Social-Emotional-Wealth-Ansatz** (SEW-Ansatz) gesehen wird (Berrone, Cruz u. Gomez-Mejia, 2014). Dieses alles durchziehende Set an nichtökonomischen Entscheidungsprämissen verfestigt sich im Lebenszyklus von Familienunternehmen, es erfährt im Laufe der Zeit natürlich auch seine kontinuierliche Adaption. Bei aller in der Praxis anzutreffenden Unterschiedlichkeit dieser nichtökonomischen Fundierung unternehmerischen Handelns bleibt diese für alle Stadien im Lebenszyklus von Familienunternehmen charakteristisch. Sie geht, solange wir es mit solchen Familienunternehmen zu tun haben, nicht verloren.

Was kennzeichnet nun diese nichtökonomische Fundierung? Ein besonderer Aspekt derselben mag dies verdeutlichen: Familien fußen (im Normalfall) in der alltäglichen Reproduktion ihres familieninternen Miteinanders auf einem Geben und Nehmen, das sich nicht an der Maximierung des individuellen Nutzens orientiert. Man »investiert« in die Beziehungen zu anderen (zum Partner, zu Kindern, Geschwistern, Eltern etc.), weil man an einer guten Entwicklung der anderen und der Beziehung zu denselben interessiert ist und man weiß, dass es umgekehrt genauso passiert. Man gibt und verausgabt sich ohne unmittelbar einen »Return of Investment« zu erwarten. Über längere Zeitperspektiven hinweg kann man allerdings mit ausgewogenen »Ausgleichshandlungen« rechnen. Wir haben es also mit einer ganz charakteristischen innerfamiliären »Kontoführung« zu tun. Dieser liegen ganz spezifische Gerechtigkeitsvorstellungen zugrunde, die üblicherweise in nahen Beziehungen bestimmend sind. Daraus folgt: Familien operieren mit Blick auf die wechselseitigen Erwartungen mit längerfristigen Zeithorizonten (ungeachtet der zunehmenden Volatilität der familiären Beziehungen), die sich aus der Logik des familialen Lebenszyklus ergeben.

Diese Grundmuster des Gebens und Nehmens in Familien verleihen im alltäglichen Miteinander der Kohäsion des familialen Ganzen tendenziell einen Vorrang vor der ausschließlichen Durchsetzung individueller Nutzenerwartungen und Interessenslagen. Diese Logik familialer Reziprozität und das mit ihr verbundene Vertrauen in die besondere Kraft der Familie hat bereits das Entstehen erster, dynastisch geprägter Familienunternehmen im modernen Sinne in der Phase der beginnenden Industrialisierung geprägt (Berghoff, 2004).

In der Familienunternehmensforschung besteht inzwischen Einvernehmen darüber, dass nichtökonomische Ziele bei diesem Unternehmenstyp ganz offensichtlich



---

eine gewichtige Rolle spielen (vgl. den bereits erwähnten SEW-Ansatz). In den einschlägigen Diskussionen bleibt allerdings vielfach unklar, in welchem Verhältnis diese zu den wirtschaftlichen Aktivitäten und den damit verbundenen Zielerwartungen stehen. Sind sie ein Hemmnis für die ökonomische Performance? Sind sie der Grund für den bei diesen Unternehmen gern diagnostizierten Professionalisierungsrückstand? Wie erklärt man sich vor diesem Hintergrund den Umstand, dass eine Vielzahl dieser Unternehmen über einen längeren Zeitraum betrachtet gerade auch wirtschaftlich besser abschneiden als ihre Vergleichsgruppen (vgl. dazu die aktuelle Studie »The CS Family 1000« von Klerk et al., 2018)? Möglicherweise ist es gerade diese nichtökonomische Fundierung und das sorgfältige Management der damit verbundenen Zielkonflikte, die auf lange Sicht gesehen die von vielen bewunderte außergewöhnliche Ertragskraft dieser Unternehmen sicherstellen. Die Einbettung des Gewinnstrebens im Unternehmen in die Logik des längerfristigen Überlebens des Familienzusammenhangs verschafft diesem seinen funktionalen und letztlich auch begrenzenden Sinn. Der Gewinn tritt in den Dienst eines nichtökonomischen Existenzgrundes und der damit verbundenen Sinnstiftung. Der Gewinn verselbstständigt sich nicht als der alleingültige Sinn wirtschaftlichen Handelns, so wie dies Milton Friedman gefordert hatte. Genau diese funktionale Einbettung der Gewinndimension in einen nichtökonomischen Sinnzusammenhang hindert gut geführte Familienunternehmen nicht daran, über einen längeren Zeithorizont hinweg gerade auch wirtschaftlich besonders erfolgreich zu sein. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Eignerfamilie ihre unternehmerische Kraft kontinuierlich erneuern kann. Zusammengefasst bedeutet dies: Nur eine durch den Gemeinsinn des familialen Miteinanders integrierte Unternehmenswelt sorgt für jene dauerhafte (d. h. resiliente) ökonomische Effizienz, von der u. a. eine funktionierende Marktwirtschaft in heutigen Gesellschaften lebt. Wir halten verstärkte Forschungsanstrengungen zu diesen Fragen für ausgesprochen wünschenswert. Die Theoriefiguren des Familierness-Konzepts (Habbershon u. Williams, 1999; Frank et al., 2010) sowie des SWE-Ansatzes geben dafür allerdings keine ausreichend geeignete Hintergrundfolie ab.

### **Besonderheiten in der Führung von Familienunternehmen und ihre erfolgsbestimmende Bedeutung für diesen Unternehmenstyp**

Die familiäre Eigentümerverantwortung für das Unternehmen schafft für dasselbe einen generationsübergreifenden Zeithorizont. Es geht darum, etwas »Bleibendes« in die Welt zu bringen, das von Generation zu Generation weitergereicht werden kann als etwas, was für die Unternehmerfamilie in vielfacher Hinsicht identitätsstiftend und existenzsichernd wirken kann. Das Unternehmen als dauerhaft

---

wertschaffende wirtschaftliche Einheit soll für jede Generation aufs Neue eine identitätsstiftende Grundlage schaffen. Diese enge Kopplung der wechselseitigen Sinnstiftung von Unternehmen und Familie sorgt für jene Langfristorientierung des unternehmerischen Handelns, die in der Forschung einhellig als besonderes Charakteristikum von Familienunternehmen angesehen wird. Die Möglichkeiten einer intergenerativen Weitergabeperspektive von Eigentum an Unternehmen werden allerdings durch das jeweilige Erbrecht und die damit verbundenen Erbschaftsteuerpraktiken in erheblichem Maße mitbestimmt. Nicht zuletzt deshalb besitzen diese eine hochbrisante wirtschaftspolitische Bedeutung.

Aus dieser wesensbestimmenden Kopplung wechselseitiger Sinnstiftung und der damit eng verbundenen Langfristorientierung ergibt sich eine überschaubare Zahl an Varianten, wie die Unternehmerfamilie ganz konkret ihren Gestaltungseinfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausüben kann. Diese Varianten haben viel damit zu tun, wie im Zeitverlauf die zunehmende Komplexität des Unternehmens und die damit anwachsenden Anforderungen an die Führung desselben mit der Komplexitätsentwicklung im Gesellschafterkreis synchronisiert werden können. Diese beiden Entwicklungsstränge immer wieder aufs Neue in eine gute Passung zu bringen, um die Führbarkeit des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen, ist Aufgabe einer Governance, die beide Seiten im Blick hat. Die damit einhergehenden Strukturveränderungen sind für die Langlebigkeit familiengeführter Unternehmen absolut erfolgskritisch.

Die Art und Weise, wie Führung in Familienunternehmen praktiziert wird, ist tatsächlich etwas ganz Besonderes. Die diesbezüglichen Eigenheiten und ihre Funktionalität erschließen sich dem außenstehenden Betrachter nicht, wenn man mit dem üblichen Organisationsblick darauf schaut. Mit dieser Brille sieht man überall nur Probleme, verursacht durch ein sehr gering entwickeltes professionelles Niveau im Umgang mit Unternehmensherausforderungen. Auch für diese Dimension braucht es eine spezifische Sensibilität für die eigentümliche Familienhaftigkeit des Führungsgeschehens in solchen Unternehmen (Genauerer dazu: Brückner, 2018). Die immer noch häufig anzutreffende Einheit von Eigentum und Führung lässt vielfach nur den Unterschied zwischen der Unternehmensspitze und dem Rest der Belegschaft als relevante hierarchische Ebenendifferenz erkennen. Die Führungsbeziehung der Leute zur Spitze hat große Ähnlichkeiten zur elterlichen Autorität, wie wir diese aus Familien kennen. Aus dieser unangefochtenen Autoritätsposition heraus werden die meisten Führungsimpulse auf eine sehr implizite, indirekte Weise gesetzt. Das Kommunikationsgeschehen wirkt höchst informell, ist persönlich getönt, vermeidet formelle Meetingstrukturen und ist geprägt von dem wechselseitigen Vertrauen, dass man sich ohne viele Worte versteht und aufeinander verlassen kann. Die Zuständigkeiten entwickeln sich um bewährte Personen herum,

---

es braucht keine organigrammbezogenen, formell fixierten »Ab-Teilungen«. Durch die langjährige Zugehörigkeit weiß man über die Vorlieben und Grenzen der anderen Mitspieler im Unternehmen sehr genau Bescheid, Abstimmungen laufen auf dem kurzen Dienstweg, jeder fühlt sich nicht nur für sein engeres Aufgabengebiet zuständig, sondern packt an, wo Not am Mann/an der Frau ist, insbesondere, wenn es darum geht, Kunden zufriedenzustellen.

Diese Führungsmuster sorgen für kurze Entscheidungswege, sie mobilisieren ein tief sitzendes Verantwortungsgefühl aller Beteiligten für die Lösung der gerade anstehenden Problemstellungen. Die aus einem besonderen Gefühl der Zugehörigkeit emotional begründete Loyalität zum Unternehmen und seiner Führung sorgt für eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft, wenn diese gebraucht wird. Der auf wechselseitigem Vertrauen basierende Kommunikationsstil reduziert Komplexität und den damit verbundenen Koordinationsaufwand, die klaren Autoritätsverhältnisse vermeiden mikropolitisch motivierte Machtkämpfe und das sonst übliche Kompetenzgerangel, was alles in allem mit höchst knappen Ressourcen zu einer erstaunlichen Leistungsfähigkeit des Ganzen beiträgt.

Solange die unternehmerische Qualität der Spitze in der Lage ist, die relevanten Entwicklungen in den Märkten, bei den Kunden, in den wichtigen Kooperationsnetzwerken so in Führungsimpulse zu übersetzen, dass sie unternehmensintern adäquat angegangen werden können, solange also die Einheit von Eigentum, Führungsverantwortung und persönlicher Haftung bei allen Beteiligten das Zutrauen wachsen lässt, dass sich das Unternehmen »in guten Händen« befindet, solange können solche Firmen über längere Zeiträume eine ganz außergewöhnliche Leistungsfähigkeit mobilisieren.

Diese spezifischen Autoritätsverhältnisse, die für die Führung eines Familienunternehmens die eigentliche Ressource darstellen, sind allerdings im Lebenszyklus dieser Unternehmen auf vielfältige Weise immer wieder aufs Neue extrem gefährdet: durch ein besonders schnelles Wachstum, dessen Komplexität die eingeschwungenen Bewältigungsmuster im Unternehmen nachhaltig überfordert, durch einen überraschenden Führungswechsel an der Spitze, durch einen ungenügend bewältigten Generationswechsel, durch eine chronifizierte Konflikt-dynamik im Gesellschafterkreis, die die Entscheidungsfähigkeit der Eignerfamilie dauerhaft lähmt, etc.

Der Umgang mit diesen charakteristischen Gefährdungslagen ist die Königsdisziplin eines jeden Familienunternehmens auf dem Weg in seine Langlebigkeit. Wenn es gelingt, immer wieder unternehmerisch begabte Persönlichkeiten aus der Familie an der Unternehmensspitze erfolgreich zu verankern, dann kann man erwarten, dass sich auch für wesentlich anspruchsvoller gewordene Führungsanforderungen die angesprochenen Autoritätsressourcen immer wieder erneuern lassen.

---

Inzwischen haben die Forschung und die Beratungspraxis aber auch Konzepte für die Governance der Familie und ihres Unternehmens entwickelt, die diese Einflussnahme der Familie auf die Unternehmensentwicklung auch aus den Positionen der Governance-Institutionen wie Beirat u.Ä. als wirksam erscheinen lassen (dazu ausführlicher Kormann, 2017). Voraussetzung für das Wirken in der Governance sind jedoch angemessene Kompetenzen auf der Seite der Gesellschafter. Sie sollen nicht auf die operative Unternehmensführung gerichtet sein, mangels eigener Praxis können die nichtaktiven Gesellschafter in dieser Disziplin nicht exzellent sein. Es geht hier um die Fähigkeit, die Interessen der Gesellschafter angemessen zu formulieren sowie bei großen strategischen Entscheidungen diejenigen Fragen stellen zu können, mit denen die Auswirkungen der vorgeschlagenen Strategie im Lichte der Gesellschafterinteressen deutlich werden (dazu ausführlicher Rösen u. Heider, 2020).

## **Familienunternehmen schaffen ihr eigenes Ökosystem**

Die familial geprägten Führungsverhältnisse im Inneren des Unternehmens finden vielfach auch in den externen Kooperationsbeziehungen, d. h. zu den wichtigsten Stakeholdern ihre Entsprechung. Familienunternehmen sind in ihrem jeweiligen regionalen Umfeld stets ein wichtiger Faktor der Wohlstandsentwicklung, sie engagieren sich für eine Verbesserung ihrer ökologischen Bilanz und sorgen letztlich für ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Beschäftigten respektiert und aufgehoben fühlen. Diese Dimensionen sind selbstverständlicher Teil der unternehmerischen Verantwortung familiengeführter Unternehmen und werden von diesen nicht als besondere Leistung marketingmäßig herausgestellt.

Familienunternehmen schaffen sich so in der Regel ein eigenes »Ökosystem«, in dem sie als Teil eines breiteren Wertschöpfungsnetzwerks operieren. Diese Austauschprozesse sind tendenziell auf Win-win-Situationen ausgelegt, in denen gleichzeitig jedes Glied der Kette seine unternehmerische Unabhängigkeit und Eigenverantwortung bewahren kann.

Familienunternehmen wissen, dass die Kooperationspartner in den einzelnen Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken nur gemeinsam »reich« werden können, d. h., wenn sie so etwas wie »shared value« produzieren, wenn sie es im Netzwerk auf ein Leben und Lebenlassen anlegen und sich nicht einzeln ausschließlich auf Kosten der anderen optimieren. Auf diese Weise entstehen vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen (ähnlich wie unternehmensintern zu den Beschäftigten auch), die oftmals gerade in schwierigeren Zeiten eine wichtige Ressource darstellen.

Familienunternehmen etablieren über die Zeit ganz charakteristische Wachstumsmuster. Sie setzen überwiegend auf organische Wachstumsprozesse und vermeiden

---

im Konjunkturzyklus überhitzte Wachstumsphasen im Aufschwung, die dann in Abschwungphasen entsprechend radikale Kapazitätsanpassungsprozesse nach sich ziehen. So schaffen Familienunternehmen wesentlich stabilere Organisations- und Personalverhältnisse, die nicht immer wieder weitreichende Restrukturierungsprogramme über sich ergehen lassen müssen (Hack, 2009, S. 10).

Familienunternehmen sind in ihrer strategischen Positionierung nicht selten auf eine bestimmte Nische ausgerichtet, auf deren möglichst gute Ausschöpfung man sich (global) konzentriert. Wenn Familienunternehmen diversifizieren, dann entlang ihrer Kernkompetenzen, die im Laufe der Entwicklung in ganz unterschiedlichen Produkten und Märkten entfaltet werden. Dieses Wachstumsmuster lässt die Steuerbarkeit der damit einhergehenden Vielfalt und Komplexität üblicherweise unternehmensintern mitwachsen (Beispiel Freudenberg, Gore etc.). Selten wachsen Familienunternehmen über Zukäufe, die nicht in einem engen strategischen Zusammenhang mit den bereits bestehenden Geschäften stehen. Ähnlich kluge Wachstumsmuster kennzeichnen auch den Internationalisierungsprozess von familiengeführten Unternehmen, die dazu gern familiäre Netzwerke nutzen, um sich auf vertrauenswürdige Personen in den noch fremden Marktgebieten stützen zu können (ganz dem Uppsala-Modell folgend, vgl. dazu Pukall u. Calabrò, 2013).

Familienunternehmen sichern ihre Langlebigkeit dadurch, dass sie eine für jedes Unternehmen ganz heikle Balance managen können. Sie halten einerseits an ganz bestimmten Grundpfeilern ihrer Identität (z. B. kulturelle Ausprägungen, geschäftliche Grundhaltungen etc.) eisern fest und folgen hier keinen modischen Vorgaben des jeweiligen Zeitgeists. Zum anderen sind sie aber mit Blick auf das, was ihre Kunden benötigen, ausgesprochen innovativ, entwickeln ihre technologische Basis kontinuierlich weiter, erfinden neue Lösungen für ihre Märkte und erneuern so immer wieder aufs Neue ihren existenzsichernden Wettbewerbsvorsprung (vgl. die aktuelle Studie von Jaffe, 2018, mit einem Schwerpunkt auf den USA und für den deutschsprachigen Raum Simon et al., 2017). Diese vorausschauende Selbsterneuerung als organisationale Lernfähigkeit auszuprägen, ist absolut keine Selbstverständlichkeit. Gerade über lange Zeit mit ihren Produkten und Dienstleistungen besonders erfolgreiche Unternehmen neigen dazu, an diesen tradierten Erfolgsmustern über Gebühr festzuhalten. Sie werden dann von neugegründeten, innovativeren Firmen vom Markt gefegt (vielfach beschrieben als »The Innovator's Dilemma«). Langlebige Familienunternehmen zeigen, dass man als Unternehmen mit einem entsprechend unternehmerisch ausgerichteten Gesellschafterkreis an der Seite dieser an sich erwartbaren Trägheitsfalle entrinnen kann. Die vielen »Hidden Champions« aus dem Kreis der familiengeführten Unternehmen sind ein Beleg dafür, dass dieser Unternehmenstyp unter ganz bestimmten Führungskonstellationen über eine außergewöhnliche Innovationskraft verfügt (Simon, 2012).

---

Wir haben im Vorangegangenen versucht, charakteristische Wesenszüge von familiengeführten Unternehmen herauszuarbeiten, die es rechtfertigen, von einem eigenen Unternehmenstypus zu sprechen, der durch seine besondere Art des Wirtschaftens einen benennbaren Beitrag zur Wohlstandsentwicklung unserer Gesellschaft leistet. Es ist kein Geheimnis, dass dieser Unternehmenstyp ganz besonderen Selbstgefährdungspotenzialen ausgesetzt ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass solche Unternehmen im Laufe ihres Lebenszyklus mit diesen Gefährdungslagen, die zum größeren Teil in der familialen Konfliktodynamik wurzeln, konstruktiv fertig werden, ist kleiner als die der Selbstdestruktion. Dies zeigt die hohe Sterberate dieses Typs in den ersten drei bis vier Generationen (Wimmer et al., 2018). Diese Überlebenswahrscheinlichkeit zu erhöhen, muss einerseits ein prioritäres Anliegen von Forschung und Beratung sein, andererseits liegt es auch im wohlverstandenen Interesse der Wirtschaftspolitik, dafür die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen. Wir werden allerdings zurzeit genau hinsehen müssen, wie es speziell familiengeführten Unternehmen gelingt, die außergewöhnlichen Herausforderungen, die sich aktuell durch den Prozess der Digitalisierung stellen, bewältigt zu bekommen (vgl. dazu ausführlicher Wimmer, 2020).

## Schlussbemerkung

Arist von Schlippe ist ziemlich genau vor 15 Jahren zum WIFU gestoßen. Für das Institut war seine Berufung ein echter Glücksfall. Seine Bedeutung für das WIFU kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Er hat den damals bereits im Gange befindlichen Umbau von der Deutschen Bank als Hauptsponsor hin zu einem Netzwerk von familiengeführten Unternehmen mit großer Energie weiter vorangetrieben. Er sorgte mit dem Engagement von Tom Rösen für eine professionelle Betreuung und Weiterentwicklung dieses sehr lebendigen Trägernetzwerks, dem das WIFU heute zu einem großen Teil seine unbestrittene Ausnahmestellung in der Scientific Community verdankt.

Arist hat damals mutig die Chance ergriffen, sich mit dem Institut am STEP-Projekt (Habbershon, Norquist u. Zellweger, 2010) zu beteiligen und auf diese Weise das WIFU verstärkt in der rasch wachsenden internationalen Forscherszene zu verankern. Ihm ist es so auch gelungen, gemeinsam mit anderen vielbeachtete Publikationen in angesehenen Journals zu platzieren und damit die Strahlkraft des speziellen Wittener Forschungsansatzes über den deutschsprachigen Raum hinaus leuchten zu lassen.

Sein Hauptinteresse galt von Anfang an den Unternehmerfamilien. Er ist im Laufe der Zeit zu einem gefragten Berater und Coach vieler in oft schwere Turbulenzen geratener Familien avanciert. Diese erfolgreiche Arbeit hat den Ruf des WIFU

---

als eine wissenschaftliche Einrichtung mit einem speziellen Praxisbezug weiter gefestigt und ausgebaut. Mit seinen Forschungsprojekten und Publikationen hat er ganz wesentlich dazu beigetragen, dass die Besonderheiten von Unternehmerfamilien und die Rückwirkungen derselben auf die Entwicklung ihrer Unternehmen auch auf internationaler Ebene ein hoch anerkanntes, ausgesprochen attraktives Forschungsfeld geworden sind. Aus seiner Feder sind ganz wesentliche Arbeiten entstanden, die zeigen, dass es sich hier um einen ganz eigenen Familientypus handelt, der im Spannungsfeld zwischen »normalem« Familiensein auf der einen Seite und seiner unternehmerischen Aufgabe auf der anderen Seite, mit spezifischen Paradoxien und Konfliktdynamiken zurecht kommen muss. Speziell in den Themenfeldern Familienstrategie und familiäre Konfliktbewältigung hat Arist seine außergewöhnliche Begabung, sowohl Arbeiten mit unmittelbarem Praxisbezug wie auch mit wissenschaftlichem Tiefgang zu veröffentlichen, zur vollen Entfaltung gebracht. Dabei ist seine paradigmatische Präferenz für die Denkfiguren der neueren Systemtheorie in all seinen Tätigkeiten spürbar, ohne dabei dogmatisch zu werden oder andere Theoriezugänge vor den Kopf zu stoßen. In diesem Sinne ist er für mich und andere zu einem großen Vorbild u. a. in der Frage geworden, wie der Anspruch der Transdisziplinarität glaubhaft gelebt und wirkungsvoll realisiert werden kann. Ich bin zutiefst dankbar, dass ich jemanden wie Arist von Schlippe seit Langem zu meinen besten Freunden zählen darf.





---

# Führung von und in Familienunternehmen

## Eine theoriebezogene Standortbestimmung

Rudolf Wimmer<sup>1,2</sup>

Angenommen: 11. Oktober 2021  
© Der/die Autor(en) 2021

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“ geht davon aus, dass die etablierte Führungsforschung die spezifische Führungspraxis in familiengeführten Unternehmen bislang weitestgehend ignoriert. Das ist erstaunlich, sind doch weltweit, je nach Region unterschiedlich, 70–90% der Unternehmen diesem Typus zuzurechnen. Auf der anderen Seite hat zur Zeit die stark expandierende Forschung zu den Besonderheiten von Familienunternehmen das Thema Führung auch nur sehr indirekt am Schirm nämlich als Einflussnahme der Eignerfamilie auf die Unternehmensentwicklung. Die in dieser Forschung dominierenden Theoriezugänge werden in der vorliegenden Arbeit mit Blick auf ihre Erklärungskraft bzw. auf ihre paradigmatischen Begrenzungen rekonstruiert und dem Differenzierungsvermögen eines systemtheoretischen Verständnisses von Führung und Organisation gegenübergestellt.

Ziel dieser Gegenüberstellung ist es, den theoretischen Blick auf die Besonderheiten des Führungsgeschehens in Familienunternehmen zu schärfen.

**Schlüsselwörter** Familienunternehmen · Führungstheorien · Principal Agent Ansatz · Stewardship-Theorie · Social-emotional-wealth (SEW)-Ansatz · Systemtheoretisches Verständnis von Führung

## Leadership in and of Family Companies

A Theoretical Review

### Abstract

Up to now, the established leadership research has widely ignored the specific leadership practices in family-run companies. This is quite astonishing given the fact that today 70–90% of all companies worldwide (regional variations considered) belong to this type of enterprises. On the other hand, the currently strongly expanding research on the peculiarities of family companies touches the topic of leadership only in a very implicit way when dealing with the influence of the owner family on the future corporate development. In this article, we present the leading theoretical approaches in this special field of research, in particular with a view to their explanatory power as well as their paradigmatic limitations in comparison to the possibilities of a systemic approach to leadership and organization.

The aim of this comparison is to sharpen the theoretical perception of the peculiarities of Leadership & management in family-run enterprises.

---

✉ Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer  
Rudolf.Wimmer@osb-i.com

<sup>1</sup> osb Wien Consulting GmbH, Volksgartenstraße 3/1.  
DG, 1010 Wien, Österreich

<sup>2</sup> Private Universität Witten/Herdecke, Witten, Deutschland

## 1 Familiengeführte Unternehmen – ein blinder Fleck in der Führungsforschung

Das Thema Führung (heute spricht man lieber von Leadership) besitzt aktuell gerade wieder Hochkonjunktur. Es schiebt sich in der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit in periodischen Abständen immer wieder mal ganz nach vorne. Aktuell sind es die weit verzweigten Begleiterscheinungen der digitalen Transformation, die nicht mehr zu leugnenden ökologischen Gefährdungslagen unserer Gesellschaft und obendrein die Covid-19 Pandemie, die die verantwortlichen Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor bislang nicht gekannte Herausforderungen stellen. Da wird der Ruf nach „guter“ Führung, nach neuen wirksamen Lösungen, die die Unsicherheit wieder wegnehmen, unüberhörbar.

Im Unternehmenskontext sind dies immer Zeiten, in denen neue Konzepte und Lösungsversprechen ins Leben treten und vorübergehend viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Im Moment ist es das Zurückschrauben und Abflachen von Hierarchie in Verbindung mit agileren, teamförmigen Arbeitsformen unterstützt durch „collaborativ“ Leadership, die in den einschlägigen Publikationen und Diskussionsforen gerade die Hoheit über die managerialen Stammtische zu gewinnen versuchen (beispielhaft Glatzel und Lieckweg 2020). Diese „innovativen“ Lösungsangebote bilden vielfach den Stoff für das Entstehen von neuen Managementmoden, die für eine gewisse Zeit die Veränderungsanstrengungen in Unternehmen anleiten (dazu nach wie vor lesenswert Kieser 1996).

Lassen sich familiengeführte Unternehmen von solchen Entwicklungen beeindruckt? In der Regel nicht. Familienunternehmen repräsentieren in der Art, wie sie geführt werden eine ganz eigene Welt. Diese Welt kommt in der weit verzweigten und ganze Bibliotheken füllenden Führungsforschung der letzten Jahrzehnte allerdings nicht ernsthaft vor. Für diesen blinden Fleck der Forschung gibt es gute Gründe.

Diese sind wohl in den spezifischen Besonderheiten dieses Unternehmenstyps zu sehen. Dass sich familiengeführte Unternehmen in wesentlichen Dimensionen von Nichtfamilienunternehmen unterscheiden, in dieser Einschätzung ist sich die einschlägige Forschung inzwischen einig (vgl. etwa Hack 2009; sowie Wimmer 2021). Das Anderssein dieses Unternehmenstyps resultiert im Wesentlichen aus dem Umstand, dass auf der Seite des Eigentums eine Familie bzw. eine Mehrfamilienkonstellation die unternehmerische Verantwortung trägt. Dieses Hineinwachsen einer Familie in diese spezifische Verantwortung, die solche Familien erst

zu einer Unternehmerfamilie macht, passiert in der Regel in der Pioniergeneration, in der die Weichen für eine transgenerationale Langzeitperspektive der Unternehmensentwicklung und der sie tragenden Eigentumsverhältnisse gestellt werden. Mit dieser Weichenstellung startet jene charakteristische Koevolution von Unternehmen und Eignerfamilie, die auf eine höchst individuelle Weise jedes dieser Unternehmen mit einer gewissen Familienhaftigkeit ausstattet und zur gleichen Zeit in der Familie Eigentümlichkeiten entstehen lässt, die es rechtfertigen, hier von einem eigenständigen Familientypus zu sprechen (vgl. dazu Wimmer und Simon 2019). Eine der identitätsstiftenden, familial geprägten Besonderheiten solcher Unternehmen ist zweifelsohne die Art und Weise, wie in ihnen Führung organisiert ist und alltäglich praktiziert wird.

Die vorliegende Arbeit geht zunächst in aller Kürze diesen Besonderheiten vor allem in jener Governancesituation nach, in der Führung und Eigentum noch in einer Hand vereint sind. Diese eignergeprägte Führungskonstellation ist nach wie vor für den allergrößten Teil der Familienunternehmen kennzeichnend (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2019). Vor diesem Hintergrund werden dann jene führenden Theoriezugänge rekonstruiert, die heute in der Familienunternehmensforschung überwiegend genutzt werden, um das führungsbezogene Entscheidungsgeschehen in Familienunternehmen beschreibbar zu machen. Angesichts der paradigmatischen Verengungen dieser Zugänge wird abschließend der Versuch unternommen, diesen ein systemtheoretisches Verständnis gegenüberzustellen, um zu überprüfen, ob damit ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn erzielt und damit eine Anreicherung der Theoriebildung bezogen auf diesen Unternehmenstyp geleistet werden kann.

## 2 Patriarchale Führungsmuster und ihre Konsequenzen

Der alles entscheidende Unterschied zur Denkwelt über Führung und Organisation in Nichtfamilienunternehmen liegt wohl in dem Umstand, dass an der Spitze von Familienunternehmen in der Regel Unternehmer und Unternehmerinnen stehen, die ihrem unternehmerischen Engagement einen langfristigen Zeithorizont zugrunde legen, um so das Unternehmen erfolgreich, d.h. wirtschaftlich gestärkt in die nächste Generation zu bringen. Strukturell kommt das Unternehmerische hier besonders dadurch zum Ausdruck, dass an der Unternehmensspitze drei ganz unterschiedliche Funktionen in einer Hand vereint sind: die des Eigentums am Unternehmen, die der Führung desselben und die des

---

Oberhaupt der Unternehmerfamilie. Diese Einheit an der Spitze des Unternehmens, die regelmäßig noch durch eine persönliche Haftung für die eingegangenen Risiken unterstrichen wird, lässt üblicherweise in den frühen Phasen im Lebenszyklus dieser Unternehmen ganz eigentümliche, unverwechselbare Führungs- und Organisationsverhältnisse wachsen, eingebettet in eine dazu passende, stark wertegetriebene Organisationskultur.

Das hervorstechendste Merkmal dieser Funktionseinheit besteht darin, dass sie der Unternehmensspitze eine außergewöhnliche Autoritätsposition verschafft. Wenn der unternehmerische Start erfolgreich gelungen ist, dann bündelt und festigt sich an der Spitze bei allen Beteiligten die Erwartungssicherheit, dass dort eine gesamthafte Verantwortungsübernahme für alle auftauchenden Unsicherheiten und die damit verbundenen Entscheidungsnotwendigkeiten wirksam unterstellt werden kann. Mit dieser weitreichenden Verantwortungsbündelung geht in der Regel eine klare Arbeitsteilung Hand in Hand. Alles, was irgendwie mit Führungsaufgaben, d. h. mit im Alltag anfallenden Entscheidungserfordernissen verknüpft ist, wird von der Spitze erwartet und ist dort zumeist auch gut versorgt. Der Rest der Organisation kann sich auf die Umsetzung dieser Entscheidungen und die Erledigung all dessen, was arbeitsmäßig gerade ansteht, konzentrieren. In diesem Zusammenspiel erübrigt es sich, feinzisierte hierarchische Ebenen ausdifferenzieren und die Führungsverantwortung sorgfältig abgestuft auf viele Schultern zu verteilen. Deshalb sind in solchermaßen geführten Unternehmen keine formell festgelegten und allgemein verbindlich kommunizierten Organigramme anzutreffen. Flache Hierarchien bilden hier üblicherweise den Normalzustand. Letztlich gibt es nur eine wirklich wichtige Führungsbeziehung und das ist die zum Inhaber, zur Inhaberin an der Unternehmensspitze, auch wenn es da in der Praxis je nach Unternehmensgröße natürlich große Abstufungen gibt. Es ist dies eine Relation, in die fast immer auch eine persönlich getönte, emotionale Seite miteingebaut ist. Die Verantwortlichen an der Spitze versuchen deshalb, solange es irgendwie geht, durch das Herstellen und Aufrechterhalten von persönlichen Kontakten zu den Beschäftigten, den mit einer solchen Führungskonstellation verbundenen emotionalen Erwartungen tatsächlich auch gerecht zu werden.

Hinsichtlich des Organisationsaufbaus bedeuten solche Führungsverhältnisse, dass im Zuge des Wachstums, wenn eine klarere organisatorische Aufgabenteilung unvermeidlich wird, diese Aufgabenzuordnung um langgediente, bewährte und vertrauenswürdige Leistungsträger herum erfolgt. So entstehen im Laufe der Zeit organisationsintern Subeinheiten und Bereiche, deren genauen Aufgabenschnitt man nur verstehen kann, wenn man sieht, um welche Personen herum aus welchem Anlass dieser Zuschnitt geformt worden ist. In diesem Organisationsmuster folgen

die Aufgaben und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten den Personen und nicht umgekehrt. So entsteht im Zuge der Wachstumsentwicklung des Unternehmens um die Spitze herum ein größer werdender Kreis an langgedienten Verantwortungsträgern, die sich auf ein besonderes Vertrauens- und Naheverhältnis zum Inhaber stützen können und in ihrer Summe die wesentlichen Funktionsbereiche repräsentieren. Die alltägliche Zusammenarbeit funktioniert ohne aufwendige Abstimmungsprozesse und ohne formal festgelegte Strukturen der Regelkommunikation. Der Bedarf an bürokratischen Regelwerken zur Steuerung des operativen Arbeitsgeschehens wird, soweit es irgend geht, möglichst geringgehalten. Diese Form des regelarmen, kommunikationssparenden Miteinanders ist möglich, weil man sich wechselseitig dank der langen Zugehörigkeit sehr gut kennt und um die jeweiligen Stärken und Schwächen sehr genau Bescheid weiß und weil jeder darauf vertrauen kann, dass alle anderen auch ihre gesamte Energie in den Dienst des Unternehmens stellen und deshalb engagierte Kooperation im Sinne der gemeinsamen Sache als selbstverständlich erwartet werden kann.

Die Funktionstüchtigkeit solcher Führungsverhältnisse steht und fällt mit dem Vorhandensein einer starken Unternehmenskultur, die im Kern eine Handvoll von gemeinsam geteilten Grundüberzeugungen und Werthaltungen beinhaltet, die im Alltag das Verhalten untereinander koordinieren, ohne dass darüber viel geredet werden muss. Dazu zählt auf der einen Seite die tiefe Loyalität der Beschäftigten dem nachhaltigen Wohlergehen des Unternehmens und seiner Eignerfamilie gegenüber, eine Loyalität die regelmäßig zu einer außergewöhnlichen Einsatzbereitschaft führt. Dem steht auf der anderen Seite die Gewissheit der Leute gegenüber, dass sie bei den einschlägigen Unternehmensentscheidungen auch als Personen mit ihren je individuellen Besonderheiten und Problemlagen zählen. Wir haben es hier mit kulturell fest verankerten Werthaltungen im Geben und Nehmen zu tun, die in der Tendenz eher familialen Mustern entsprechen als einer kühlen ökonomischen Tauschlogik. Diese Prinzipien fundieren nichtökonomische Prämissen für die wechselseitigen Ausgleichserwartungen, in die das eigentliche Wirtschaften des Unternehmens eingebettet ist (vgl. dazu Wimmer 2021, S. 243 ff.).

Diese ganz spezifische familienhafte Reziprozität, die die kulturelle Stärke gut geführter Familienunternehmen ausmacht, ist das Fundament, auf dem sich die charakteristischen Führungspraktiken von Inhabern an der Spitze ihrer Unternehmen entfalten können. Weil diese Praktiken vieles von dem widerspiegeln, wie auch in Familien das Miteinander der Partner wie auch im Verhältnis zum Nachwuchs gesteuert wird, werden diese Muster von außenstehenden Beobachtern gerne als „patriarchalisch“ bezeichnet. Diese Begrifflichkeit bringt in unserem Zusammenhang keineswegs einen negativen bzw. kritischen Beigeschmack zum

Ausdruck. Denn es ist gerade diese Familienhaftigkeit und die damit verbundenen Gestaltungsprinzipien des alltäglichen Miteinanders, die die vielfach bewunderte Leistungsfähigkeit dieses Unternehmenstyps ausmacht. (Für dieses Phänomen hat sich in der Forschung der Begriff „familiness“ eingebürgert, vgl. Habbershon et al. 2003; sowie Frank et al. 2010).

Die angesprochenen Leistungsvorteile, die mit der Einheit von Eigentum und Führung, also mit dem Unternehmertum an der Spitze von Unternehmen zumeist verbunden sind, sind in der Literatur vielfach beschrieben worden (vgl. Wimmer et al. 2018): Kurze Entscheidungswege, eine unternehmerisch kalkulierte Risikobereitschaft, ein sparsamer Umgang mit Ressourcen, verbunden mit einer langfristig ausgerichteten Investitionspolitik, eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit bei erkannten Handlungsnotwendigkeiten, eine konsequente Ausrichtung am Kundennutzen und vielfach dadurch angeregt eine kontinuierliche Innovation des eigenen Leistungsportfolios, ein fairer Umgang mit den erfolgskritischen Partnern in der eigenen Wertschöpfungskette, eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft der eigenen Belegschaft und dergleichen mehr, all dies zusammen sorgt unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen für jene typischen Wettbewerbsvorteile, die eine überdurchschnittliche Ertragskraft und damit eine nachhaltige Wachstumsentwicklung ermöglichen. Dieses besondere Leistungsvermögen wird in der Literatur gerne unter dem „resource-based-view“ zusammengefasst (vgl. dazu Habbershon und Williams (1999), Rau (2014) sowie Sirmon und Hitt (2003), die dafür auf das spezifische „social capital“ von Familienunternehmen rekurren).

Der Blick auf die charakteristischen Erfolgsmuster familiengeführter Unternehmen darf jedoch gegenüber den spezifischen Selbstgefährdungspotenzialen und Entwicklungsdilemmata nicht blind machen, die in diese Praktiken unweigerlich eingebaut sind. Das was in einer bestimmten Phase besonders erfolgreich gemacht hat, kann unter veränderten Rahmenbedingungen in eine Existenzgefährdung umschlagen (zu dieser Janusköpfigkeit vgl. ausführlich Wimmer et al. 2018). Die besonderen Erfolgchancen der hier zur Debatte stehenden Führungskonstellation, die nach wie vor bei mehr als zwei Drittel vor allem der kleineren und mittelgroßen Familienunternehmen anzutreffen ist, sind an klar benennbare Voraussetzungen geknüpft, die gerade bei wachstumsstarken Familienunternehmen vielfach nicht mehr gegeben sind. Die Funktionstüchtigkeit dieser für eignergeführte Unternehmen typischen Führungskonstellationen ist auf Marktgegebenheiten angewiesen, die ein organisches Wachstum erlauben und zwar mit einer Geschwindigkeit und Dynamik, die unternehmensintern mit den eingeschwungenen Bearbeitungsmustern gut verdaut werden können. Diese interne „Verdaubarkeit“ ermöglichende Synchronizität von unternehmensinterner und

externer Entwicklung ist angesichts einer spürbaren Veränderungsdynamik hin zu deutlich komplexer werdenden Verhältnissen an gut angebbaren Punkten im Lebenszyklus von Familienunternehmen nicht mehr erwartbar. Jene Familienunternehmen, die den dadurch angestoßenen Transformationsprozess erfolgreich bewältigen, verabschieden sich von den eher impliziten Führungsmustern der patriarchalen Welt und verlassen das Primat der Personenorientierung in der Gestaltung der organisationalen Binnenverhältnisse. Diese Veränderungen münden in deutlich komplexeren Führungskonstellationen, die an der Spitze Topmanagementteams vorsehen, in denen häufig Mitglieder aus der Familie mit familienfremden Verantwortungsträgern zusammenwirken. Solche Governancelösungen, die zumeist auch die Einrichtung von Aufsichtsgremien beinhalten, haben in der Regel auch einen weitreichenden Wandel im Selbstverständnis der daran beteiligten Unternehmerfamilien zur Folge. Alberto Gimeno et al. (2010) hat diesen Wandel durch die Beschreibung unterschiedlicher mentaler Modelle dieser Familien auf den Begriff zu bringen versucht. Wir vermeiden in unserem Kontext diese Begrifflichkeit, weil diese den angedeuteten Funktionswandel auf der Eigentümerseite zu einseitig als vorwiegend mentales Problem der handelnden Personen adressiert.

Wir gehen im nächsten Abschnitt nun dazu über, die in der Forschung primär genutzten Theorieressourcen zu rekonstruieren, um deren Erklärungskraft für die charakteristischen Führungsherausforderungen dieses Unternehmenstyps auf den Prüfstand zu stellen.

### **3 Dominante Theorieansätze in der Familienunternehmensforschung, die sich auf Fragen der Führung und Steuerung dieses Unternehmenstyps fokussieren**

Die Forschung zu Familienunternehmen ist ein vergleichsweise noch sehr junges Feld. Es hat sich in den zurückliegenden drei Jahrzehnten auf internationaler Ebene als eigenständige Subdisziplin der Wirtschaftswissenschaften erfolgreich ausdifferenziert und in der Zwischenzeit in der einschlägigen scientific community erstaunlich viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen (für einen guten Überblick vgl. Sharma et al. 2014). Angesichts des Umstandes, dass bei diesem Typus von Wirtschaftsorganisation so unterschiedliche und in ihrer Logik so gegensätzliche soziale Formationen in einer einander prägenden Koevolution zusammenwirken (eine Familie auf der einen Seite und ein Unternehmen auf der anderen Seite) ist es nicht verwunderlich, dass für seine Erforschung ausgesprochen heterogene Theoriezugänge genutzt werden, um den Besonderheiten dieses Typs angemessen auf die Spur zu kommen. Diese paradigmatische Vielfalt mag man als ein Problem

---

sehen und dieses dem noch geringen Reifegrad der noch jungen Disziplin zurechnen. Man kann sie aber auch als Spiegel der spezifischen Komplexität dieser weltweit dominanten Ausprägung wirtschaftlicher Aktivitäten sehen, deren Erforschung eben eine eigene komplexitätsadäquate „transdisziplinäre“ Theoriebildung benötigt (vgl. dazu etwa Kormann und Wimmer 2018). Die nun folgenden Überlegungen möchten dazu mit Blick auf das Thema Führung einen kleinen Beitrag leisten. In einem ersten Schritt werden drei in der Forschung aktuell sehr etablierte Theoriezugänge mit dem Ziel rekonstruiert, herauszuarbeiten, was man mit diesen „Brillen“ jeweils zu sehen bekommt und welche spezifischen Erkenntnisbegrenzungen andererseits mit diesen Theriefestlegungen verknüpft sind. In einem zweiten Schritt wird ein Theorieangebot formuliert, das von sich behauptet, die tradierten Begrenzungen weitgehend hinter sich zu lassen und die Eigentümlichkeiten des Führungsgeschehens in Familienunternehmen realitätsgerechter zu erfassen in der Lage ist.

### **3.1 Die Principal-Agent-Theorie und ihre Grundannahmen für die Steuerung und Funktionsweise familiengeführter Unternehmen**

Der Principal-Agent-Ansatz wurzelt im Kern in den theoretischen Grundprämissen der „neueren Institutionenökonomik“ (dazu Richter und Furubotn 2003). Die institutionenökonomischen Ansätze gehen von Akteuren aus (Konsumenten, Haushalte, Unternehmern, etc.), die in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten unvermeidlicherweise mit unvollkommenen Informationen operieren und dabei ganz grundsätzlich eine begrenzte Rationalität aufweisen. In ihrem Zusammenwirken mit anderen, d. h. in ihren wirtschaftlichen Austauschbeziehungen versuchen diese Akteure (hier der klassischen Annahme des „homo oeconomicus“ folgend) immer und überall ihren ganz persönlichen Nutzen zu optimieren, ihre eigenen Ziele und Interessen durchzusetzen und dies auf eine Art und Weise, die nach Möglichkeit die eigenen Risiken minimiert. Angesichts des Umstandes, dass das Realisieren wirtschaftlicher Interessen immer auf ein Mitwirken anderer Akteure angewiesen ist, die ihrerseits ihren eigenen Nutzen optimieren, sind wirtschaftliche Prozesse erwartbar, die von einer ganz charakteristischen Wettbewerbsdynamik rund um die Lösung von Knappheitsproblemen gekennzeichnet sind. Genau diese Dynamiken sind auf den verschiedenen Ebenen der Gesellschaft letztlich der bevorzugte Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung.

Die Principal-Agent-Theorie konzentriert sich aus diesem weiten Feld wirtschaftlicher Prozesse auf einen ganz bestimmten Zusammenhang, der letztlich die Grundlage für eine darauf basierende Theorie des Unternehmens bildet

(vgl. Jensen 2003). Dieser Zusammenhang fokussiert auf die Situation eines Principals, der eine bestimmte Aufgabe mit einer klaren Zielsetzung erledigt haben will und damit jemand anderen (den Agenten) gegen eine definierte Entlohnung mit der Bewältigung dieser Aufgabe beauftragt. Aus dieser vertraglich begründeten Konstellation entstehen für einen Prinzipal angesichts der unterstellten Prämissen (z. B. persönliche Nutzenoptimierung und schwer zu behobende Informationsasymmetrien) gut angebbare Problematiken (sogenannte „agency problems“), deren genauere Analyse und möglichst effiziente Bewältigung Gegenstand der Forschung aus Sicht dieses Theoriezugangs sind (dazu grundlegend Eisenhardt 1989). Das Paradebeispiel für eine solche Kooperationsituation bildet das Verhältnis des Eigentümers zum Topmanagement seines Unternehmens, sobald es zu einer Trennung der Funktionen Eigentum und Unternehmensführung gekommen ist (vgl. Jensen und Meckling 1976). „Separation of ownership and management is a key component of agency theory“ (Madison et al. 2017, S. 46). Die Grundprobleme, die das spezifische Verhältnis des Principals zu seinem Agenten prägen, können unternehmensinternen neben dem bestimmenden Verhältnis der Eigentümer zu ihrem Management auch auf alle anderen Führungsbeziehungen angewendet werden (Eisenhardt 1989). Unternehmen lassen sich vor diesem Hintergrund als subtiles, vertragsbasiertes Geflecht ineinander verwobener Principal-Agent-Beziehungen begreifen und interpretieren. Sie stellen in dieser Perspektive eine organisationspezifische Arena zur Verfügung, auf der die Akteure in der Verfolgung ihrer Interessen zwar voneinander abhängig sind, es aber im Grunde darum geht, die unvermeidlichen Informationsasymmetrien, die begrenzte Rationalität bzw. das spezifische Risikoverhalten der jeweils anderen in diesem Spiel für die eigene Nutzenoptimierung gezielt auszuschlachten.

Die mit dieser Führungskonstellation einhergehenden Herausforderungen lassen sich im Wesentlichen auf zwei Problemfelder zuspitzen. Zum einen ist davon auszugehen, dass der Agent in der Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben seine eigenen Ziele verfolgt, also ein opportunistisches Verhalten an den Tag legt und der Principal diese Abweichungen mangels realitätsgerechter Einblicke in das jeweilige Arbeitsgeschehen im Detail gar nicht beurteilen kann. Die aus diesem Umstand resultierenden Verhaltensmöglichkeiten des Agenten werden gerne unter dem Begriff des „moral hazard“ zusammengefasst (Eisenhardt 1989). Zum anderen hat der Agent immer die Möglichkeit, den Principal hinsichtlich seiner tatsächlichen Fähigkeiten im Unklaren zu halten. Persönliche Fehleinschätzungen in der Auswahl des Agenten sind daher wahrscheinlich (Problem der „adverse selection“). Für beide Problemfelder gilt es, eine geeignete Vorsorge zu treffen, etwa durch gezielte Governancelösungen, die die Leistungsprozesse des Agen-

ten gut beobachtbar und damit einschätzbar machen bzw. durch maßgeschneiderte Incentivlösungen, die sich stärker am Ergebnis der Aufgabenerfüllung orientieren und so die Interessenslagen zwischen Principal und Agent aneinander angleichen (dazu Fama und Jensen 1983; sowie Eisenhardt 1989). Die Forschungen angeleitet durch die Denkfiguren der Principal-Agent-Theorie haben das Ziel, die hier nur grob geschilderten „agency problems“ in ihren kausalen Wirkungsmechanismen immer genauer zu erfassen und Lösungen zu finden, die die damit verbundenen „agency cost“ möglichst geringhalten, um so die von den Eigentümern gewünschte Effizienz in der Performance des Unternehmens zu gewährleisten (nach wie vor grundlegend dazu Jensen und Meckling 1976).

Da die Principal-Agent-Theorie vornehmlich in der Theoriearchitektur des wirtschaftswissenschaftlichen Denkens begründet ist, ist ihre bis heute prägende paradigmatische Dominanz in den management sciences gut nachvollziehbar. Auf den ersten Blick scheint ihre besondere Erklärungskraft im Kontext von familiengeführten Unternehmen allerdings nicht zum Tragen zu kommen. Überall dort, wo die Einheit von Eigentum und Führung an der Spitze eines Unternehmens noch voll in Wirksamkeit ist, dort dürften eigentlich keine der bekannten „agency problems“ zu beobachten sein (vgl. Jensen und Meckling 1976; Chrisman et al. 2004; Shukla et al. 2014, S. 103).

Ein genaueres Hinschauen der Forschung seit der Jahrtausendwende hat allerdings auch bei Familienunternehmen eine Reihe von Konstellationen zu Tage gefördert, die gerade mit der Brille dieser Theorie in ihrer Problemhaftigkeit gut erfasst werden können. Dazu zählt etwa die Situation, wo die Familie ihren außergewöhnlichen Einfluss an der Unternehmensspitze dafür nutzt, Erträge in einem unangemessenen Ausmaß für die Familie abzuzweigen, Familienmitglieder in der Firma zu bevorzugen, Nachfolger in der Führung zu etablieren, obwohl ihnen die erforderliche Eignung fehlt und ähnliche Phänomene mehr, die man gerne als Nepotismus bzw. als „asymmetric altruism“ bezeichnet (vgl. Madison et al. 2016, S. 68). Ihnen ist gemeinsam, dass die Eigentümer den Familieninteressen einen deutlichen Vorrang gegenüber den Überlebenserfordernissen des Unternehmens einräumen und dieses damit in seiner Entwicklungsfähigkeit nachhaltig schädigen (dazu vgl. etwa auch Shukla et al. 2014, S. 106; sowie Chua et al. 2009).

Zu den typischen Problemfeldern, die speziell aus der Einheit von Eigentum und Führung resultieren können, zählt auch das Phänomen, dass gerade sehr erfolgreiche Unternehmer an der Unternehmensspitze im Zeitverlauf ihr ursprüngliches unternehmerisches Gespür einbüßen und anfangen an Produkten, Dienstleistungen, an Verfahren und Technologien festzuhalten, obwohl in strategischer Hinsicht längst entsprechende Innovationen erforderlich wären. Aus diesen strategischen Versäumnissen erwachsen

zumeist auf Sicht gesehen operative Fehlentwicklungen, die in der Regel in existenzgefährdenden Unternehmenskrisen münden. „The emotional attachment the owning family has on the firm may inhibit business decisions decreasing firm performance“ (Madison et al. 2017, S. 60).

Wenn in späteren Phasen des Lebenszyklus von familiengeführten Unternehmen die Einheit von Führung und Eigentum aufgelöst wird, dann entstehen unweigerlich Konfliktdynamiken innerhalb des Gesellschafterkreises, die dazu führen, dass ein einheitlicher unternehmerischer Gestaltungswille auf der Eigentümerseite verloren geht. Dies ist häufig der Fall, wenn sich die Unternehmerfamilie in Stämme aufspaltet und diese Stammesinteressen die Oberhand gewinnen.

Vergleichbare Konfliktdynamiken können zwischen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern erwachsen, zwischen Geschwistern in der Führung des Unternehmens, zwischen Mehrheits- und Minderheitsgesellschaftern innerhalb der Unternehmerfamilie und in vergleichbaren Familienkonstellationen. Familienbasierte Konflikte haben in der Regel die Tendenz, sich mangels klarer Autoritätsverhältnisse zu verselbständigen und sich chronisch immer wieder aufzuladen und so die unternehmensbezogenen Entscheidungserfordernisse für sich zu okkupieren (vgl. dazu von Schlippe 2014).

Aus Sicht der Principal-Agent-Theorie eignen sich solche Problemlagen besonders gut, eigentümerbezogene Zielkonflikte (d.h. ein „misalignment of shareholder goals“) auf Dauer zu stellen und damit die Führbarkeit des Unternehmens spürbar zu beeinträchtigen. Sobald die Fähigkeit zu einer einheitlichen Entscheidungsfindung im Eigentümerkreis zerbricht, braucht es Governancelösungen, die das Unternehmen vor den destruktiven Dynamiken auf Eigentümerebene schützen (dazu auch Zellweger und Kammerlander 2015). Die hier geschilderten Beeinträchtigungen erzeugen immer dann in einem besonderen Ausmaß negative Konsequenzen, wenn das Unternehmen komplett von einem Fremdmanagement geführt wird und dieses auf der Seite der Eigentümer kein entscheidungsfähiges Gegenüber besitzt (vgl. Villalonga und Amit 2006).

Angesichts der großen Zahl an Forschungsarbeiten, die mit der Brille dieses Theoriegebäudes inzwischen auf Familienunternehmen schauen, überrascht es nicht, dass sich dieser Forschungsstrang in den Annahmen bezüglich seiner Fruchtbarkeit auch für diesen Unternehmenstyp voll bestätigt fühlt. „In conclusion, agency theory is an applicable theoretical perspective for family firm governance and performance research“ (Madison et al. 2017, S. 65). Diese Bestätigung erwächst zudem aus der inzwischen gewonnenen Gewissheit, dass die von der Theorie entwickelten Lösungen für die Bearbeitung der diagnostizierten agency problems auch für familiengeführte Unternehmen eins zu eins passen. In diesem Punkt machen sie zu Nichtfamili-

---

lienunternehmen keinen Unterschied. Die diesbezüglichen Forschungen zeigen, „that agency governance mechanism, such as the presence of a board of directors, incentive compensation plans, and monitoring activities serve their theorized purpose within family firms“ (Madison et al. 2017, S. 61). Speziell in diesen Dimensionen gibt es also keinen Unterschied zu Nichtfamilienunternehmen, für die diese Lösungsperspektiven ja ursprünglich entwickelt worden sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die bisherige Familienunternehmensforschung, die mit Hilfe der Principal-Agency-Theorie operiert, auf Themenfelder fokussiert, die alle anzeigen, dass diese Unternehmen über kurz oder lang von ihrem ursprünglichen Erfolgskurs, der sich einer spezifischen unternehmerischen Orientierung verdankte, abweichen. Die diesbezügliche Forschung beschäftigt sich also primär mit der „dunklen“ Seite dieses Unternehmenstyps, mit seinen häufig beobachtbaren Selbstgefährdungspotenzialen begleitet von der Vermutung, dass diese Potenziale auf längere Sicht gesehen die Entwicklung dieser Unternehmen bestimmen. Folgt man dem prognostischen Potenzial dieser Forschungsrichtung, das diese selbst für sich beansprucht, so führen diese Selbstgefährdungspotenziale entweder zu einem Verschwinden vom Markt oder durch eine erfolgreiche Übernahme der von der Theorie erarbeiteten Governancelösungen zu einer schrittweisen Angleichung an die Erfolgsmuster von Nichtfamilienunternehmen.

Im blinden Fleck dieser Forschung bleibt allerdings der Umstand, dass eine Vielzahl von familiengeführten Unternehmen über Generationen hinweg ausgesprochen erfolgreich performen und dabei ihren Charakter als Familienunternehmen durchaus bewahren. Es gibt inzwischen ausreichend empirische Forschungen, die diesen Befund belegen (als Beispiel sei auf Anderson und Reeb (2003) sowie Amit und Villalonga (2014) verwiesen). Es gibt zudem eine umfangreiche Forschung zu den besonderen Wettbewerbsvorteilen familiengeführter Unternehmen (für einen Überblick vgl. Xi et al. 2015), die zeigen kann, welche „organizational capabilities“ solche Unternehmen entwickeln, um in ihren Märkten die Nase vorn zu haben (am Beispiel der „hidden champions“ belegt dies Simon 2012b). All diese Faktoren, vor allem aber die spezifischen Führungspraktiken erfolgreicher Familienunternehmen bekommt man mit dem Theorierepertoire des Principal-Agent-Ansatzes nicht zu Gesicht, dies auch deshalb, weil in dieser Theorieperspektive Führung lediglich die schlichte Realisation der unterstellten Ursache/Wirkungszusammenhänge zu ihrem Gegenstand hat. Sie ist keine eigene Gestaltungsgröße in der Unternehmensentwicklung.

### 3.2 Die Stewardship Theorie

Die Zuspitzungen in den Grundannahmen menschlichen Verhaltens, wie sie in der Principal-Agent-Theorie für das Zusammenspiel der Akteure in Unternehmen vorgenommen worden sind, sind im wissenschaftlichen Diskurs nicht unwidersprochen geblieben. In den zurückliegenden 25 Jahren hat sich eine eigene Gegenrichtung herauskristallisiert, die sich unter dem Titel „Stewardship Theory of Management“ zusammenfassen lässt (als Basisarbeit für diesen Ansatz gilt Davis et al. 1997). Dieser Zugang hat vor allem in der Familienunternehmensforschung erhebliche Resonanz gefunden.

Die Vertreter dieser Denkrichtung greifen im Aufbau eines tragfähigen Begründungszusammenhanges für die Frage, was einem erfolgreichen wirtschaftlichen Zusammenwirken in Unternehmen letztlich zugrunde liegt, auf eine spezifische Kombination psychologischer und organisationssoziologischer Theorieelemente zurück. Auf der Seite der handelnden Akteure unterstellen sie nicht zwangsläufig eine persönliche Nutzenoptimierung. Die individuelle Motivationslage und Verhaltensdisposition des Einzelnen ist im Kontext eines Unternehmens aus Sicht dieses Theoriezugangs durchaus kontingent. Diesbezügliche Festlegungen können in sehr unterschiedliche Richtungen erfolgen. Zurückgreifend auf die McGregor'schen Überlegungen zu den persönlichen Motivkräften in Unternehmen (vgl. McGregor 1960) sehen die Proponenten des Stewardship Ansatzes auch die Möglichkeit, dass Akteure ihre ganz persönliche Erfüllung darin sehen, ihre ganze Kraft und Energie für den Erfolg des jeweiligen sozialen Ganzen einzusetzen (vgl. Donaldson 1990). Diese Art des Antriebs fußt auf der intrinsisch verankerten Motivation, im Sinne der übernommenen Aufgabe erfolgreich wirksam werden zu können und dafür die erforderlichen Kooperationsbedingungen selbst aktiv bereitzustellen, ohne dabei den eigenen, höchstpersönlichen Nutzen ständig vor Augen zu haben. Im Unterschied zur agency theory werden hier Manager als Stewards beschrieben, „whose behavior is based on an intrinsic desire to serve the firm and will therefore naturally align with the principal's interests“ (Madison et al. 2016, S. 66/67).

Klar ist, dass solche Verhaltensdispositionen nur in einem organisationsinternen Umfeld zum Tragen kommen, das ein diesbezügliches Verhalten stimuliert und „belohnt“. Das braucht zwischenmenschliche Verhältnisse, in denen man sich wechselseitig vertrauen kann, die auf fairen, reziproken Austauschbeziehungen beruhen, bei denen man sich darauf verlassen kann, dass sich alle Beteiligte in ihrem Engagement am gemeinsamen Erfolg des größeren Ganzen orientieren. Vertrauen ist in diesem Kontext zweifelsohne die entscheidende Ressource für ein erfolgreiches Miteinander. Die laufende Erneuerung dieser Ressource braucht eine feste Verankerung in geeigneten organisatorischen Rahmenbedingungen, gemeint ist damit eine stimmige Kohärenz

---

zwischen der täglich erlebten Führungspraxis, den zugrundeliegenden Entscheidungsstrukturen und einer starken Unternehmenskultur, in die das ganze Geschehen eingebettet ist. Ein solcher Rahmen lässt Arbeitsbedingungen erwarten, die für eigenes Entscheiden einen gewissen Freiraum bereitstellen, die eine eigenständige Verantwortungsübernahme gepaart mit einer gewissen Risikobereitschaft belohnen, die auf übermäßige Kontrollmechanismen verzichten und die intrinsische Motivation und die hohe Identifikation mit dem Vorankommen des Unternehmens nicht durch die Betonung ausschließlich monetärer Incentives verdrängen (dazu vor allem Davis et al. 1997). Folgt man diesen Prämissen der Stewardship-Theorie, dann stellt sich Führung primär in den Dienst der Herstellung und Aufrechterhaltung der eben beschriebenen Organisationsverhältnisse, die das erfolgreiche Überleben des größeren sozialen Ganzen ins Zentrum der gemeinschaftlichen Anstrengungen rücken. Gelingt dies, dann setzt das bei den Beschäftigten jenen Energieeinsatz frei, den diese Theorie mit ihrem Menschenbild unterstellt.

Diese Theorieüberlegungen sind bei einem erheblichen Teil der Familienunternehmensforscher und Forscherinnen auf große Resonanz gestoßen (diesbezügliche Literaturreviews bieten etwa Madison et al. (2016) sowie Odom et al. 2019). Manche halten diese geradezu für „ideal for explaining governance in the family business context“ (Davis et al. 2010). Dieselben Autoren betonen, „that family firms foster trust and commitment among employees, making stewardship the ‚secret sauce‘ for creating a competitive advantage in family firms“ (zit bei Madison et al. 2016, S. 69). Studien zeigen, dass überall dort, wo sich Eignerfamilien selbst in den Dienst einer langfristigen Überlebenssicherung des Unternehmens stellen, durchgängig die Ausprägung einer Stewardship-Kultur zu beobachten ist (Le Breton-Miller und Miller 2009). Mit Blick auf die transgenerationale Entwicklungsperspektive von familiengeführten Unternehmen kommen Arrègle et al. (2007) zu einem ganz ähnlichen Ergebnis. Gestützt durch eine solche von der Unternehmensspitze vorgelebte Kultur festigen sich Führungspraktiken, die auf gelingende Kooperation wertlegen, eigenverantwortliches Handeln und engagierte Verantwortungsübernahme fördern und für ein Lebendigbleiben einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen sorgen (Eddleston und Kellermanns 2007). „Stewardship orientation is argued to enhance the achievement of long-term organizational goals that emerge from reciprocal altruism, pro-social behavior, and mutual interdependence“ (Eddleston et al. 2008; zit. bei Odom et al. 2019, S. 51). In Summe sind das Unternehmen, die schwer imitierbare Ressourcen und Fähigkeiten hervorbringen, die kontinuierlich wachsen, sich resilient auch in Krisenzeiten bewähren und sich letztlich wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich in ihren

Märkten behaupten (vgl. Miller und Le Breton-Miller 2005; Miller et al. 2008; sowie Sirmon und Hitt 2003).

Stellt man die beiden geschilderten Theorierichtungen einander gegenüber, so ist bei aller Gegensätzlichkeit ihrer Grundannahmen doch faszinierend, dass beide sichtlich mit einigem Recht feststellen, dass der jeweilige Ansatz gestützt durch eine Vielzahl empirischer Studien gerade für die Besonderheiten von Familienunternehmen absolut passend ist. Die Verfechter der Principal-Agent-Theorie können sich in ihrer Annahme bestätigt fühlen, dass diese Unternehmen nur dann eine gute Zukunftsperspektive haben, wenn sie die empfohlenen Governancelösungen erfolgreich implementieren und sich damit den Erfolgsmustern von Nichtfamilienunternehmen schrittweise annähern. Aber auch die Stewardship orientierte Forschung kann zeigen, dass gerade die langlebigen Familienunternehmen ihre erstaunliche Überlebensfähigkeit dem Lebendighalten von Stewardship-Prinzipien verdanken. Offensichtlich ist das Feld der Familienunternehmen so heterogen, dass es in einer ausreichenden Vielfalt unterschiedliche Beispiele zur Verfügung stellt, so dass die Forschung zu so gegensätzlichen, verallgemeinerungsfähigen Aussagen kommen kann, die die bestehenden paradigmatischen Ausrichtungen jeweils bestätigen und ihre weitere Anwendung ermutigen. Das ist forschungssoziologisch an sich ein spannendes Phänomen. Inzwischen mehren sich die Arbeiten, die diese Gegensätzlichkeit selbst zum Gegenstand von Überlegungen machen und die sich sowohl das Forschungsfeld selbst dahingehend ansehen, warum es dieses Nebeneinander der Gegensätze ermöglicht, als auch der Frage nachgeht, was es an zusätzlicher Theoriebildung braucht, um diese empirischen Unterschiede besser zu erklären (vgl. etwa Madison et al. 2016, 2017; Le Breton-Miller und Miller 2009; sowie Odom et al. 2019). Ein Phänomen zeigt die bisherige Theoriekonstruktion allerdings bereits recht deutlich. Der Zusammenhang von Führung und Organisation diese verstanden als kollektiver Akteur eigenen Typs bleibt in der bisherigen Forschung zu Familienunternehmen auffällig unterbelichtet (vgl. auch die Einschätzung von Xi et al. 2013, S. 123). Vermutlich hängt dies mit dem methodologischen Individualismus, und der Suche nach zeitstabilen Ursache-Wirkungs-Relationen zusammen, die das Denken in den management sciences nach wie vor dominieren. Diesen hier deutlich gewordenen Einseitigkeiten bleibt allerdings auch die nächste zur Zeit sehr prominente Theorieentwicklung, die nun kurz vorgestellt wird, verhaftet.

### 3.3 Der Social-Emotional-Wealth-Ansatz (SEW)

Der SEW-Ansatz stellt im Grunde genommen eine weiterentwickelte Variante der Principal-Agent-Theorie dar, eine Variante, die im zurückliegenden Jahrzehnt in der einschlägigen Forschung allerdings sehr an Bedeutung gewonnen



hat. „SEW has emerged as a major approach for studying the behaviors of family firms“ (Odom et al. 2019, S. 59; zu einer ganz ähnlichen Einschätzung kommen Schulze und Kellermanns 2015; sowie Sharma et al. 2014, S. 5). In seinen theoretischen Grundannahmen greift dieser Forschungsansatz auf Denkfiguren zurück, die im „Behavioral Agency Model“ (BAM) entwickelt worden sind (dazu Wiseman und Gomez-Majia 1998). Im Mittelpunkt stehen Annahmen zu unternehmerischen Erwartungshaltungen im Umgang mit vermuteten Risiken und den daraus abgeleiteten Verhaltenspräferenzen wirtschaftlicher Akteure (fußend auf den vielfach zitierten Arbeiten von Kahnemann und Tversky 1979). Damit kommen unterschiedliche Risikopräferenzen des Principals wie des Agents, die sich im Zeitverlauf durchaus ändern können, sehr viel stärker in den Blick. BAM „suggest selfinterested individuals are more likely to prefer the minimization of current losses over maximizing future gains“ (Shukla et al. 2014, S. 106). Mit Blick auf Familienunternehmen wird weiters von der weithin geteilten Beobachtung ausgegangen, dass die Inhaber mit ihren Unternehmen nicht nur wirtschaftliche Ziele (z. B. einen möglichst hohen Gewinn) verfolgen sondern, dass ihrem unternehmerischen Engagement und den damit verbundenen strategischen Weichenstellungen ein charakteristisches Set an nichtökonomischen Zielsetzungen zugrunde liegt (vgl. Berrone et al. 2012). Dazu zählen das Bedürfnis, als Familie die Kontrolle über die Unternehmensentwicklung zu halten, die gewonnene Reputation und den sozialen Status im Umfeld zu sichern, das Unternehmen für nachfolgende Generationen zukunftsfähig zu halten, die wirtschaftliche Absicherung der Familie zu gewährleisten, etc. Die Kernthese des SEW Ansatzes läuft darauf hinaus, dass die Unternehmerfamilie alles daran setzt und ihre Eigentümerrolle dafür nutzt, um eine Beeinträchtigung ihrer nichtökonomischen Ziele zu verhindern, auch wenn dies auf Kosten der wirtschaftlichen Ertragskraft des Unternehmens geht (erstmalig empirisch belegt von Gomez-Majia et al. 2007; ähnlich auch Odom et al. 2019, S. 53). In diesem Sinne wird SEW definiert als „non-economic satisfaction derived from firm ownership“ (Shukla et al. 2014, S. 108).

Inzwischen haben die Hauptvertreter dieses Forschungszugangs elaborierte Messkriterien vorgelegt, an Hand derer empirische Studien die Stichhaltigkeit der Grundannahmen des Ansatzes erhärten können (dazu Berrone et al. 2012); zusammengefasst in den 5 FIBER Dimensionen (**F**amily control and involvement; **I**dentifikation of family members with the firm; **B**inding social ties; **E**motional attachment of family members to their firm; **R**enewal of family bonds to the firm through dynastic succession; dazu auch Odom et al. 2019, S. 53/54). In jüngster Zeit sind dadurch tatsächlich eine Fülle von Studien angestoßen worden, die zu belegen versuchen, dass in allen Fällen, in denen die Eignerfamilie ihren unternehmerischen Einfluss hat aufrechterhalten

können, dieser Einfluss dazu genutzt wird, auf Basis eines typischen Risikovermeidungsverhaltens den nichtökonomischen Zielen zum Durchbruch zu verhelfen, ein Umstand der in der Regel auf lange Sicht die Ertragskraft des Unternehmens schädigt (einen Überblick über diese Forschungsanstrengungen geben Neacsu et al. 2017). Diese nachteiligen Konsequenzen betreffen die Innovationsfähigkeit, die Möglichkeiten zu einer risikoadäquaten Diversifikation der unternehmerischen Aktivitäten, die Rekrutierung geeigneter Führungskräfte, die wettbewerbsfähige Allokation von Ressourcen und ähnliches mehr. Um solchen Entwicklungen vorzubeugen, wird die konsequente Implementierung jener Governancemechanismen erforderlich, wie sie in der Forschungstradition der Principal-Agent-Theorie erarbeitet worden sind.

Es zählt zu den bislang noch wenig hinterfragten Glaubenssätzen des SEW Ansatzes, dass die Verfolgung nichtökonomischer Zielsetzungen, die dem primären Interesse der Unternehmerfamilie entspringen, in einem unmittelbaren Gegensatz zur Fokussierung auf die Ertragskraft des Unternehmens steht. Diese Grundüberzeugung entspricht zur Gänze den Annahmen, wie wir sie auch bei der Principal-Agent-Theorie antreffen. Je ungebremster sich der Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Entwicklung des Unternehmens entfalten kann, umso wahrscheinlicher ist es, dass dieser Einfluss zu Lasten der Leistungsfähigkeit des Unternehmens geht. Inzwischen gibt es jedoch eine ausreichende empirische Evidenz, dass dem nicht so ist. Es ist gerade die Einbettung der wirtschaftlichen Dimension der Unternehmensentwicklung in eine nichtökonomische, dem familialen Background entnommene Wertebasis, die diese Unternehmen auf längere Sicht auch wirtschaftlich besonders erfolgreich macht (vgl. Wimmer (2021) aber auch die ganze Diskussion um die einzigartigen Ressourcen dieser Unternehmen; beispielhaft Sirmon und Hitt 2003; und Rau 2014). Dieses synergieerzeugende Zusammenspiel zwischen nicht ökonomischen und unmittelbar wirtschaftlichen Zielsetzungen, ein Umstand, der direkt das Resultat einer breiter angelegten Sinnfundierung unternehmerischen Handelns ist, kommt mit dem Denkrepertoire des SEW-Ansatzes nicht in den Blick (so auch Shukla et al. 2014, S. 114).

Deshalb ist mit Blick auf den SEW-Ansatz der Forderung „a more fine-grained theoretical and empirical research is still necessary“ (Neacsu et al. 2017, S. 154) nur beizupflichten.

### 3.4 Zentrale Schlussfolgerungen aus diesen Theoriereviews

Die kurze Rekonstruktion verschiedener Theorieperspektiven auf Familienunternehmen hat gezeigt, dass diese auf einem Set von Annahmen beruhen, die rund um die In-

teressen und Motivlagen der handelnden Akteure kreisen. Akteure sind hier individuelle Rolleninhaber (Eigentümer, Manager) bzw. Familien in ihrer Funktion als Eigner am Unternehmen, dieses verstanden als ein spezifisches Geflecht an Vertragsbeziehungen, das die daran Beteiligten für ihre jeweiligen Zwecke und Interessen nutzen wollen. Das Unternehmen als soziale Einheit, als korporativem Akteur ganz eigenen Typs kommt bei diesen Theoriekonstruktionen (auszunehmen ist hier der Stewardship Ansatz) lediglich in einem instrumentellen Sinne vor, als ökonomische Realität, die im Ergebnis dem einen oder anderen der beteiligten Akteure einen Nutzen stiftet. Das Unternehmen als kollektiver Akteur, als eigenständige Überlebenseinheit mit einer spezifischen hochkomplexen Eigendynamik ist in diesen Betrachtungsweisen kein eigenes Thema. Diese Realitätsdimension bleibt gleichsam im blinden Fleck der Beobachtung, ein Umstand, der sich primär dem methodologischen Individualismus dieser wirtschaftswissenschaftlichen Denktraditionen verdankt. Die Fokussierung auf die persönliche Interessenslage individueller Akteure und ihrer Beziehungen untereinander lässt kein angemessenes Verständnis für die spezifische Systemhaftigkeit des Unternehmens wie auch der Familie entstehen. Ähnliches gilt für das Phänomen Führung. Auch dieses wird primär als ein Ausfluss persönlicher Motivlagen verstanden. Führung wird in diesem Sinne als ein Set an persönlichen Eingriffsmöglichkeiten konzipiert, die den Akteuren zur Verfügung stehen, um das Geschehen im Unternehmen in Richtung des eigenen Nutzens zu lenken.

Es ist die These des vorliegenden Beitrags, dass mit diesen erkenntnistheoretischen Begrenzungen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung wesentliche Dimensionen der Eigenart von familiengeführten Unternehmen nicht in den Blick kommen. Dieses Erkenntnisdefizit wird inzwischen von Teilen der Familienunternehmensforschung ganz ähnlich beschrieben (vgl. etwa Sharma et al. 2014). Um diese spezifische Systemqualität organisierter wirtschaftlicher Akteure in unserer Gesellschaft adäquat beschreibbar zu machen, dazu verhelfen eine Reihe aus der Systemtheorie gewonnener Denkfiguren, die in den zurückliegenden drei Jahrzehnten das Verständnis von Führung und Organisation angereichert haben (ausführlicher dazu Wimmer 2012). Diesem Aspekt sind die abschließenden Überlegungen gewidmet.

#### **4 Eine systemtheoretische Perspektive auf die Eigenart von Führung und Organisation von Familienunternehmen**

Es gibt eine wenn auch noch junge Forschungstradition, die von der Überzeugung getragen wird, dass sich das Theorierepertoire der neueren Systemtheorie gerade für das Er-

fassen der komplexen Besonderheiten von Familienunternehmen und ihrer spezifischen Funktion in unserem Wirtschaftssystem besonders gut eignet (im Detail Frank et al. 2010; von Schlippe 2013; und Simon 2012a). Wie bereits betont handelt es sich hier um einen in vielerlei Hinsicht eigenständigen Typus von Wirtschaftsorganisationen, der sich in einer großen Vielfalt an Erscheinungsformen auf dem Weg in die Moderne in den zurückliegenden 250 Jahren als eigene Spielart kapitalistischen Wirtschaftens gefestigt und bis heute als überaus lebensfähig behauptet hat (aus historischer Sicht vgl. etwa Colli (2003) und Berghoff (2016) sowie James (2006)).

Aus dieser Theorieperspektive sind Organisationen wie auch Familien in der uns heute vertrauten Form ein Produkt der Moderne, d.h. ein Ergebnis des gesellschaftlichen Strukturwandels, der sich speziell in Europa seit dem 18. Jhd. vollzogen hat (Luhmann 2000, 1990a, 1997, 2020). Unsere heutige Gesellschaft fußt in ihrer Funktionsweise auf einem extrem eigensinnig operierenden und damit auch störungsanfälligen Netz an unterschiedlichsten Organisationen, die ihren Existenzgrund daraus gewinnen, für ihre relevanten Umwelten stets in einem komplexen, netzwerkbasierten Zusammenspiel mit anderen geeignete Problemlösungen bereitzustellen, in diesem Sinne also „wertschöpfend“ tätig zu werden. Die Existenzberechtigung von Organisationen jedweden Zuschnitts liegt also in ihrer Fähigkeit, für ihre Abnehmer, Kunden, Zielgruppen Leistungen anzubieten, die für diese tatsächlich eine mehr oder weniger „wertschöpfende“ Lösung darstellen. Die dafür erforderliche Organisationsformigkeit zeigt sich unter anderem in der Ausprägung spezifischer Mitgliedschaftsrollen, in denen die primär aufgabenbezogenen Verhaltenserwartungen konditioniert werden. Dazu zählt auch die Erwartung an Mitgliedschaft, die hierarchiegeprägten Steuerungs- und Koordinationsmechanismen zu akzeptieren. Organisationen sind in diesem Verständnis ausgesprochen eigensinnige, sich selbst organisierende, hochkomplexe soziale Entitäten, die ihre, für sie konstitutiven Umwelten ständig nach Gelegenheiten abtasten, um durch das Aufgreifen von „Ungelöstem“, durch die gelungene Bearbeitung von an sich unvereinbaren Zielkonflikten das eigene Weiterexistieren wahrscheinlicher zu machen. Dieser eigensinnige Modus der Selbstreproduktion, die in einer kontinuierlichen Verkettung von Entscheidungsprozessen zur Bewältigung von Unsicherheit erfolgt, verbietet es, Organisationen als bloße Werkzeuge in der Hand organisationsextern gedachter Entscheidungsträger (wie bei der Principal-Agent-Theorie) zu konzipieren.

„Was tut ein Manger in einem sich solchermaßen selbstorganisierenden System?“ (Luhmann 1990b). Luhmann konnte auf diese von ihm selbst gestellte Frage keine zufriedenstellende Antwort geben. Die Proponenten der systemtheoretisch fundierten Organisationstheorie haben

---

sich mit dem Phänomen Führung und Management durchgängig schwer getan (ausgenommen Baecker 2008, 2011; sowie Wimmer 2009, 2012). Einen ganz eigenständigen Theoriestrang repräsentiert in diesem Zusammenhang das St. Galler Managementmodell (den aktuellen Stand dazu bieten Rüegg-Stürm und Grand 2020). Das systemtheoretisch fundierte Verständnis von Führung setzt an dem schon geschilderten Verhältnis von Organisationen zu ihren relevanten Umwelten an. Organisationen sind in den Fortsetzungsbemühungen ihrer historisch gewachsenen Identität darauf angewiesen, dass ihre Leistungen tatsächlich eine Lösung für die in ihrem Außen aufgegriffenen Problemlagen darstellen. Diese „Passung“ ist nicht zuletzt deshalb ständig gefährdet, weil Organisationen dazu neigen, sich primär mit sich selbst zu beschäftigen und ihre Umweltwahrnehmungen genau auf diese Tendenz auszurichten. Exakt an diesem Dilemma setzt die Funktion von Führung an.

In einem systemtheoretischen Verständnis von Organisationen kann man davon ausgehen, dass diese in ihrem Inneren eine eigene Funktion ausdifferenzieren, die darauf spezialisiert ist, die Leistungsfähigkeit als Gesamtsystem speziell mit Blick auf ihre relevanten Umwelten kontinuierlich im Auge zu haben.

Organisationen prägen in ihrem Inneren ein eigenes Aufmerksamkeitspotential und die damit verbundenen Verantwortlichkeitszuordnungen aus, die diese selbst im Hinblick auf die Frage im Blick haben, wie es um die eigene Funktionstüchtigkeit als Organisation bestellt ist, vor allem ob und wie die eigene Antwortfähigkeit auf die speziellen Herausforderungen in den relevanten Umwelten gesichert und (wenn erforderlich) weiterentwickelt werden kann. Diese spezifische Verantwortungsdimension nennen wir Führung.

Die Wahrnehmung dieser Funktion sowie die Bearbeitung der damit verbundenen Entscheidungserfordernisse sorgt dafür, dass das System kontinuierlich mit den notwendigen lebenswichtigen Entwicklungsimpulsen versorgt wird. Führung in diesem Sinne passiert also primär von Aussen nach Innen (vgl. Baecker 2008). Sie sorgt dafür, dass es organisationsintern zu realitätsangemessenen Einschätzungen der externen Gegebenheiten speziell der charakteristischen Problemlagen der Abnehmer der eigenen Leistungen kommt und dass daraus geeignete Orientierungen und Impulse für die Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse gewonnen werden. Mit anderen Worten, Führung hat es zu ihrem Kerngeschäft, die existenzbegründenden Komplexitäten im Inneren wie im Aussen und die damit unweigerlich verbunden Ungewissheiten bearbeitbar zu machen, d.h. Unsicherheiten erfolgreich in orientierungsstiftende Routinen zu verwandeln und wenn erforderlich diese wieder aufzulösen und durch neue zu ersetzen. Durch diese kontinuierlich erbrachte Leistung der Unsicherheitsbearbeitung erzeugt Führung genau je-

nen Mehrwert in Organisationen, der die operativ Tätigen entlastet und ihnen den Rücken frei hält, um sich voll im Zusammenspiel mit anderen ihren fachlichen Aufgabenfeldern widmen zu können.

Das hier in aller Kürze vorgestellte Führungs- und Organisationsverständnis versteht Führung als eine spezifische Funktion im Reproduktionsgeschehen von Organisationen. Als solche realisiert sie sich im alltäglichen Kommunikations- und Entscheidungsgeschehen, in denen die diesbezüglichen Aufgabenstellungen prozessiert werden. Diese führungstypischen Aufgabenstellungen speisen sich aus organisationspezifischen Unsicherheitsquellen wie es beispielsweise alle Fragen nach den strategischen Orientierungen für die Zukunft darstellen oder Fragen zur Bewältigung der Ressourcenknappheit, Fragen nach der Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse, Fragen zur Lösung der vielfältigen Personalthemen, Fragen zur ständigen Erneuerung des eigenen Leistungsportfolios und letztlich auch alle Fragen zur nachhaltigen Sicherung der eigenen Ertragskraft. Die mit der Bearbeitung dieser Fragen verbundene Verantwortung ist in Organisationen zumeist an unterschiedlichen Stellen gebündelt. In ihrer jeweiligen Verantwortungsverteilung spiegeln diese Führungspositionen gesamthaft den binnenorganisatorischen Aufbau mit seinen verschiedenen Hierarchieebenen wider. In ihrem spezifischen Zusammenwirken versorgen diese Funktionsinhaber die Organisation und ihre Subeinheiten (mehr oder weniger erfolgreich) mit den erforderlichen Führungsleistungen. An der Art und Weise, wie diese Führungsstrukturen am effizientesten zu gestalten sind, setzen regelmäßig weitreichende Reformbemühungen an. Aktuell sind eine Vielzahl von Veränderungsinitiativen beobachtbar, die darauf abzielen, die Wahrnehmung der Führungsaufgaben auf eine mehr oder weniger „hierarchiefreie“ Weise zu organisieren.

Diese organisationstheoretisch begründete Perspektive unterscheidet sich grundlegend vom nach wie vor dominanten Mainstream der Führungsforschung, der Führung als ein Phänomen sieht, das in erster Linie mit den handelnden Führungspersonen etwas zu tun hat, entweder als Ausdruck ihres besonderen Charismas oder als Bündel aus Begabungen und lebensgeschichtlich erworbenen Kompetenzen (Genauerer dazu Böhmer 2014). Führung realisiert sich hier als gestaltende Einflussnahme von Persönlichkeiten auf ihr organisationales Umfeld, eine Einflussnahme, mit der dieses Umfeld für die Erreichung ihrer Ziele zu formen versucht wird.

Blickt man nun auf das spezifische Führungsgeschehen in familiengeführten Unternehmen, dann bietet sich ein solches an persönlichen Merkmalen festgemachtes Führungsverständnis geradezu an. Wie anfänglich bereits ausgeführt gehört diese Personenorientierung zur unverbrüchlichen DNA dieses Unternehmenstyps. Solche Unternehmen haben in der Regel familiale Grundmuster in ihr

---

Binnengeschehen inkorporiert. Nun sind Familien soziale Systeme, die sich in ihrem internen Kommunikationsgeschehen um das Persönliche ihrer Mitglieder herum reproduzieren. Aus diesen persönlichen Dimensionen schöpfen sie die sie hauptsächlich bewegenden Themenstellungen. Deshalb sind mentale Modelle, die das Führungsgeschehen im Unternehmen in erster Linie an persönlichen Qualitäten festmachen und dabei mit klassischen familialen Autoritätsvorstellungen operieren, in diesem Unternehmenstyp so unmittelbar anschlussfähig. Diese Koinzidenz einer Mainstream geprägten Führungsdenke mit den spezifischen Führungsmustern in Familienunternehmen macht es so verdammt schwer, die Organisation selbst als eigenständiges soziales Phänomen zu sehen und nicht nur Personen im Blick zu haben. Noch viel weniger anschlussfähig ist die Vorstellung, Führung als eine explizite Funktion dieser Organisation zu sehen, die arbeitsteilig von dazu jeweils passenden Funktionsträgern realisiert wird. Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben passiert wie hier gesagt implizit, stets eingebettet in das operative Arbeitsgeschehen und verbunden mit der Gewissheit, dass alle existentiell bedeutsamen Entscheidungsmaterien an der Spitze gut versorgt sind.

Will man diese auffällige Personenorientierung familiengeführter Unternehmen organisationstheoretisch beschreibbar machen, dann lohnt es sich auf eine bekannte Luhmannsche Denkfigur zurückzugreifen: gemeint ist sein Begriff der Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000, S. 222 ff.).

Luhmann geht davon aus, dass das alltägliche Entscheidungsgeschehen in Organisationen eine vorgelagerte Einrahmung besitzt, die die jeweilige Entscheidungssituation in ihren Optionen eingrenzt und damit für diesen Moment Komplexität reduziert. Bei diesen Prämissen handelt es sich um generelle organisationsintern erzeugte Voraussetzungen, d.h. um allgemeine Orientierungspunkte, „die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden“ (Luhmann 2000, S. 222). Sie legen das konkrete Entscheiden nicht fest, aber sie machen beobachtbar, ob sich dieses innerhalb des Sets an Prämissen bewegt oder nicht. Luhmann unterscheidet drei unterschiedliche Kategorien von Prämissen, die als solche selbst entscheidbar sind: Prämissen, die sich im weiteren Sinne auf den Daseinszweck der Organisation, auf ihre Aufgabenidentität beziehen; Prämissen die sich auf die Kompetenzverteilung im Inneren und auf die diesbezüglichen Koordinations- und Kooperationserfordernisse für eine erfolgreiche Leistungserbringung konzentrieren und letztlich Prämissen, die Entscheidungen den Eigentümlichkeiten der handelnden Personen zugerechnen. Diese drei Entscheidungsprämissen bedingen sich in vielfacher Weise wechselseitig und können je nach den Gegebenheiten einer Entscheidungssituation in unterschiedlichem Ausmaß Priorität gewinnen. Ihnen gemeinsam ist, dass über sie entschieden werden kann. Dann geht es um strategische

Festlegungen, um Fragen des Organisationsdesigns oder um bedeutsamere Personalentscheidungen bzw. um das, was in der Organisation mit diesen personenbezogenen Entscheidungen an Erwartungen des damit Festgelegtseins verbunden wird. Ergänzt werden diese drei Kategorien von Entscheidungsprämissen um eine vierte, nämlich um nichtentscheidbare Prämissen, die Luhmann unter dem Begriff der Organisationskultur zusammenfasst (Luhmann 2000, S. 239 ff.). Diese Art von entscheidungswirksamen, kulturbasierten Mechanismen der internen Verhaltenskoordination bilden und verfestigen sich gleichsam hinter dem Rücken der Akteure. In ihnen kondensieren die gemeinsam geteilten Grundüberzeugungen, Werthaltungen und die vielen Selbstverständlichkeiten, die das Miteinander in der Organisation prägen und die letztlich ihren unverwechselbaren, individuellen Charakter ausmachen, ohne dass man sich darüber explizit verständigen müsste (Luhmann ist hier ganz nah am Kulturkonzept von Ed Schein).

Blickt man mit dieser Begrifflichkeit auf familiengeführte Unternehmen, so sticht unmittelbar ins Auge, dass es sich hier um einen Organisationstypus handelt, bei dem die personenbezogenen Prämissen die drei entscheidbaren Kategorien klar dominieren, diese gleichsam in sich einschließen. Man schaut primär auf entscheidungsrelevante Personen und auf das, was diesen als wichtig zugeschrieben wird und gewinnt daraus die relevanten Orientierungspunkte für das alltägliche Entscheidungsgeschehen. Koordination erfolgt über das wechselseitig geteilte Personenwissen, das sich durch langjähriges Zusammenwirken gefestigt hat. In diesem Sinne kann man das Miteinkalkulieren anderer und ihrer Handlungsperspektiven ohne viel Abstimmungsaufwand unterstellen. Strategiethemen, Fragen des Organisationsdesigns ähnlich wie auch die explizite Ausformung des Führungsgeschehens sind implizit in der Personenorientierung mitverpackt, ein Umstand der den Grad der Austauschbarkeit von Personen in familiengeführten Unternehmen deutlich senkt und deren geringe Fluktuationsrate mit erklärt. Solange mit diesen impliziten Koordinations- und Steuerungsmechanismen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes aufrecht erhalten werden kann, ist die explizite Beschäftigung mit Führung und Organisation kein Thema.

Eine explizite Ausdifferenzierung der Aufgabenfelder von Führung und die damit verbundenen Verantwortungs-zuordnung auf Stelleninhaber wird erforderlich, sobald die Einheit von Eigentum und Führung aufgelöst wird und wesentlich komplexere Führungs- und Organisationsverhältnisse implementiert werden müssen. Dann wird Führung und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten explizit ein Thema. Das was die Funktion von Führung für das Unternehmensganze leistet, tritt dann aus den impliziten familienhaften Versorgungserwartungen an die Unternehmensspitze heraus und muss unternehmensintern dezidiert

als ein mit einer eigenen Professionalität zu erbringendes Aufgabenfeld organisiert werden. Dieses Explizitwerden von Führung geht unweigerlich Hand in Hand mit der Implementierung einer stärkeren Organisationsförmigkeit in der Ausgestaltung der internen Strukturen und Prozesse. Das alles zusammen stößt einen weitreichenden und äußerst langwierigen Umbau der betroffenen Familienunternehmen an, ein Umbau, der den angestammten Charakter als familiengeführtes Unternehmen immer wieder von neuem grundlegend auf den Prüfstand stellt.

## 5 Resümee

Zusammenfassend lässt sich die Frage beantworten, worin denn der Geländegewinn besteht, wenn man mit einer systemtheoretischen Brille auf das Führungsgeschehen in Familienunternehmen schaut. Man bekommt unter Führungs- und Organisationsgesichtspunkten den spezifischen Charakter patriarchaler Verhältnisse zu fassen. Man kann die außergewöhnliche, für Außenstehende oft überraschende Leistungsfähigkeit dieser Verhältnisse gut beschreiben aber auch die Entwicklungen genau benennen, unter denen sich diese Verhältnisse destabilisieren und in eine schwer aufzuhaltende selbstdestruktive Dynamik kippen. Deshalb ist dieser Theoriezugang von großem Nutzen, wenn es darum geht, vorausschauend und proaktiv den Transformationsprozess in eine postpatriarchale Führungs- und Organisationswelt zu konzipieren und seine Realisierung erfolgreich zu steuern. Für diese Herausforderungen kann die etablierte Familienunternehmensforschung zur Zeit noch keine adäquaten Antworten bieten (Wimmer 2022).

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Amit, R., & Villalonga, B. (2014). Financial performance of family firms. In L. Melin, M. Nordquist & P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Family Firms* (S. 157–178). Thousand Oaks: SAGE.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1327.
- Arrègle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Baecker, D. (2008). *Die Sache mit der Führung*. Wien: Picus.
- Baecker, D. (2011). *Organisation und Störung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Berghoff, H. (2016). Familienunternehmen. Stärken und Schwächen einer besonderen Unternehmensverfassung. In M. Spitz, et al. (Hrsg.), *Phänomen Familienunternehmen, Überblicke, Mettingen* (S. 15–23).
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258–279.
- Böhmer, M. (2014). *Die Form(en) von Führung, Leadership und Management. Eine differenztheoretische Explizierung*. Heidelberg: Auer.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335–354.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 355–372.
- Colli, A. (2003). *The history of family business 1850–2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 1093–1116.
- Davis, J. H., Shoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369–381.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545–565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of “familiness”—literature review and systems theory based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 119–130.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Familienunternehmen führen – Komplexität managen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Glatzel, K., & Lieckweg, T. (2020). *Collaborative Leadership. Erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter mit dem 4C-Modell*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.

- Gomes-Majia, L. R., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Reviews*, 12, 1–26.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMilla, J. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hack, A. (2009). Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. *ZfB*, 1(Special Issue 2), 1–29.
- James, H. (2006). *Family capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European model*. Boston: Harvard University Press.
- Jensen, M. (2003). *A theory of the firm. Governance residual claims and organizational forms*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Kahnemann, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–291.
- Kieser, A. (1996). Moden und Mythen des Organisierens. *DBW – Die Betriebswirtschaft*, 56(1), 21–39.
- Kormann, H., & Wimmer, R. (2018). Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen. *FuS*, 5, 148–153.
- Le Breton-Miller, L., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1169–1191.
- Luhmann, N. (1990a). Sozialesystem Familie. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung* (Bd. 5, S. 196–217).
- Luhmann, N. (1990b). Was tut ein Manager in einem sich selbstorganisierenden System? *GDI Impuls*, 8, 11–16.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 2. Bde. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2020). *Einführung in die Systemtheorie* (8. Aufl.). Heidelberg: Auer.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behaviour and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93.
- Madison, K., Li, Z., & Holt, D. T. (2017). Agency theory in family firm research: accomplishments and opportunities. In F. W. Kellermanns & F. Hoy (Hrsg.), *The Routledge companion to family business* (S. 45–69). New York, London: Routledge.
- McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., LeBreton Miller, I. (2005): *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*, Boston: Harvard Business School Press
- Miller, D., Le Breton-Miller, J., & Scholnick, B. (2008). Stewardship versus stagnation: an empirical comparison of small family and non-family business. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Neacsu, J., Martin, G., & Gomez-Mejia, L. R. (2017). Socioemotional wealth preservation in family firms: a source of value destruction or value creation? In F. W. Kellermanns & F. Hoy (Hrsg.), *The Routledge companion to family business* (S. 143–158). New York: Routledge.
- Odom, D. L., Chang, E. P. C., Chrisman, J. J., Sharma, P., & Steier, L. (2019). The most influential family business articles from 2006 to 2013 using five theoretical perspectives. In E. Memili & C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (S. 41–67). Cham: Palgrave Macmillan.
- Rau, S. B. (2014). Resource-based view of family firms. In L. Melin, M. Nordquist & P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE handbook of family business* (S. 321–339). London: SAGE.
- Richter, R., & Furubotn, E. (2003). *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung* (3. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt* (2. Aufl.). Bern: utb. Haupt.
- von Schlippe, A. (2013). Kein „Mensch-ärgere-dich-nicht“ Spiel: Ein kritischer Blick auf das „Drei-Kreise-Modell“ zum Verständnis von Familienunternehmen. In T. Schumacher (Hrsg.), *Professionalisierung als Passion* (S. 143–164). Heidelberg: Auer.
- von Schlippe, A. (2014). *Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart: Concadora.
- Schulze, B., & Kellermanns, F. W. (2015). Reifying socio-emotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 447–459.
- Sharma, P., Melin, L., & Nordquist, M. (2014). Introduction: scope, evolution and future of family business studies. In L. Melin, M. Nordquist & P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE handbook of family business* (S. 1–22). London: SAGE.
- Shukla, P. P., Corney, M., & Gedajlovic, E. (2014). Economic theories of family firms. In L. Melin, M. Nordquist & P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE handbook of family business* (S. 100–118). Los Angeles, London: SAGE.
- Simon, F. B. (2012a). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Auer.
- Simon, H. (2012b). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources. Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Stiftung Familienunternehmen (2019). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen* (5. Aufl.). München: Stiftung Familienunternehmen. erstellt vom ZEW
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385–417.
- Wimmer, R. (2012). Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In J. Rüegg-Stürm & T. Bieger (Hrsg.), *Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven* (S. 7–65). Bern: Haupt.
- Wimmer, R. (2021). Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform. In T. A. Rüsen (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens* (S. 235–251). Göttingen: V&R.
- Wimmer, R. (2022). *Der Weg aus dem Patriarchat. Die Transformation von Organisation und Führung in Familienunternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. im Erscheinen
- Wimmer, R., & Simon, F. B. (2019). Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie und zurück: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie* (S. 145–166). Berlin: Springer SV.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wimmer, R. (2009). Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. *Revue für postheroisches Management*, 1(4), 20–33.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153.
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research; past trends and future directions. *International Entrepreneurship Management Journal*, 11, 113–132.
- Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth and governance: an agency account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1281–1303.

# Kooperation als Geschäftsmodell

## Auf dem Weg zur post-patriarchalen Zusammenarbeit Generationswechsel bei der Progroup AG

**Autoren:** Thomas Schumacher, Jürgen Heindl und Maximilian Heindl

*Eine klare strategische Positionierung in Verbindung mit einem konsequent verfolgten Geschäftsmodell, umgesetzt in einer ambitionierten Wachstumsstrategie und der schlüssigen Ausrichtung der Organisation sowie der Prozesse am Kundennutzen und dessen langfristigem Erfolg. Dazu eine außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeit, die über Jahrzehnte die Entscheidungsstrukturen prägt – so die Ausgangssituation für den seit fünf Jahren laufenden Nachfolgeprozess bei Progroup, in dessen Rahmen auch das Führungs- und Kooperationssystem der Unternehmensgruppe aus Landau neu- und weiterentwickelt wird.*



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der KH Freiburg, Leiter Forschungsprogramm Systemisches Management, Universität St. Gallen, Partner osb international

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



Jürgen Heindl

CEO und Gründer der Progroup Unternehmensgruppe

**Kontakt:**  
ZOE@progroup.ag



Maximilian Heindl

Co-CEO bei Progroup

**Kontakt:**  
ZOE@progroup.ag

Wellpappenroh papier- und Wellpapp-Produktion sind Commodity-Geschäfte in dem Kostenführerschaft, hohe Zuverlässigkeit und Standardisierung Voraussetzung für das erfolgreiche Arbeiten am Markt sind. Bei solchen austauschbaren Produkten erwartet der Käufer ein gleichbleibendes Ergebnis mit geringen oder keinen Qualitätsunterschieden. Für ein diese Commodities produzierendes Unternehmen bleibt damit kaum eine Möglichkeit, sich über das Produkt zu differenzieren. Angesichts dieser Voraussetzungen ist die organisationale Leistungsfähigkeit, das richtige Organisationsdesign und vor allem die wirksame Zusammenarbeit im Unternehmen von umso größerer Bedeutung.

Der nachfolgende Beitrag beschreibt die bemerkenswerte 30-jährige Entwicklung eines Start-ups hin zu einem europäischen Marktführer in einem sehr herausfordernden Marktumfeld. Im Mittelpunkt stehen dabei die Bedeutung und Weiterentwicklung der Kooperation im Kontext eines anhaltend starken Unternehmenswachstums in Verbindung mit einem langfristig aufgesetzten Nachfolgeprozess.

### **Kooperation: Geschäftsmodell, Organisationsdesign, Kundenpartnerschaft**

Um das Unternehmen und die Bedeutung von Kooperation zu verstehen, schildern wir vorab drei Schlaglichter, die den Voraus-

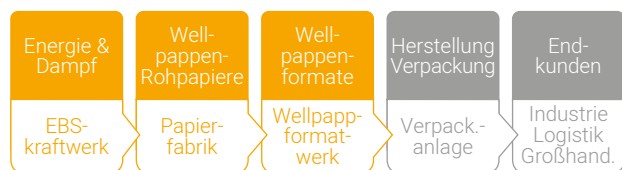
setzungsreichtum und die Bedeutung gelingender Kooperation im Unternehmen erahnen lassen. Deutlich wird bei den folgenden Aspekten, dass Kooperation 1. integraler Teil des Geschäftsmodells, 2. eine besondere Anforderung des gewählten Organisationsdesigns und 3. Investitionen langfristig sinnvoll erscheinen lässt, welche kurzfristig für die Kooperationspartner undenkbar wären.

1. «Wir verkaufen keine Wellpappe.»

Eine solche Aussage des Vorstandsvorsitzenden und Gründers lässt angesichts einer jährlichen Produktion von 1.600.000 Tonnen Wellpappe aufhorchen. Versteht da jemand sein eigenes Geschäft nicht? Die immer wieder provokativ geäußerte Formulierung lenkt den Blick auf den Ausgangspunkt des Unternehmens und die Bedeutung der Zusammenarbeit (im Leitbild als «Power of Cooperation» beschrieben): Das Unternehmen verkauft ein Kooperationsmodell, bei dem Progroup als Wellpappproduzent seine mittelständischen Kunden – meist ebenfalls Familienunternehmen, die aus den Wellpappbögen Verpackungen herstellen, als echte Kooperationspartner behandelt und streng darauf achtet, die nächste Wertschöpfungsstufe bewusst den Kunden zu überlassen. Gemeinsam mit den Kunden und zum beidseitigen Nutzen wird damit ein alternatives Geschäftsmodell gegenüber voll integrierten Verpackungsherstellern etabliert.

2. «Wir sind kein funktional steuerndes Unternehmen.»

Was von außen mit den im Vorstand vertretenen Funktionen von Produktion, Vertrieb, Finanzen etc. wie ein klassisch funktional aufgestelltes Unternehmen aussieht, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als eine integrierte Prozessorganisation (Schumacher, 2012). Diese richtet sich entlang der Wertschöpfungskette von Energie-, Papier-, Wellpappproduktion und dem Vertrieb aus und versteht den Kunden als Teil der erweiterten Wertschöpfungskette.



Die damit einhergehenden Kooperationsanforderungen werden besonders augenfällig bei der engsten Vernetzungsform mit dem Kunden (sogenannten Verpackungsparkmodellen). Hier erfolgt der Betrieb des Wellpappwerks Wand an Wand zum Abnehmer, der direkt im Verpackungspark angesiedelt ist und über ein vollautomatisiertes Transportsystem beliefert wird. Der kostenintensive Transport per Spedition ent-

fällt zum beidseitigen Vorteil, verlangt aber das Vertrauen und die Investition in eine langfristige Zusammenarbeit.

Die Integrations- und Synergieerfordernisse über den gesamten Wertschöpfungsprozess stellen hohe Herausforderungen an die Komplexitätsbewältigung entlang des Kernprozess (One-Company-Konzept) und erfordern Vorsicht gegenüber lokalen Optimierungsimpulsen wie sie durch die Etablierung von einseitigen Profit-Center-Perspektiven unterstützt werden könnten. Die Gleichzeitigkeit einer funktional-vertikalen und prozessual-horizontalen Orientierung stellt insbesondere für das Führungssystem bei der Umsetzung der Gesamtergebnisverantwortung eine permanente Herausforderung im Sinne eines «Beides» dar.

3. «Den Preis zum Kundenvorteil machen.»

Gerade in einem Commodity-Geschäft wie Wellpapp-Verpackungen hat kein an der gesamten Wertschöpfung beteiligtes Unternehmen etwas zu verschenken. Der fast schon ruinöse Preiswettbewerb scheint die permanente, kurzfristige Optimierung zu gebieten. Warum sollte ein Lieferant einem Kunden freiwillig für sich selbst nachteiligere und den Kunden vorteilhaftere Konditionen einräumen? Warum einen Teil der heutigen Marge dem Kunden überlassen? Aus einer generationenübergreifenden Familien- und Eigentümerperspektive, die langfristige Kooperationspotenziale und die Ermöglichung des Kundenwachstums im Auge hat, ist die kurzfristig scheinbar widersinnige Unterstützung zugunsten der langfristigen Kooperation mit dem Kunden eine logische Konsequenz. Progroup unterstützt deshalb Unternehmen mit klaren Wachstumsambition bei deren Investitionen und stärkt damit nicht nur die eigenen langfristigen Potenziale, sondern auch die Kooperation.

**Ausgangslage**

Das Unternehmen ist in den letzten 30 Jahren in einer sehr kapital- und anlagenintensiven Industrie schnell gewachsen (von Null auf über eine Milliarde Euro Umsatz und 1.500 Mitarbeitende) die Chancen, dieses Wachstum fortzusetzen, stehen gut. Gleichzeitig nimmt durch das enorme Wachstum, die fortschreitende Internationalisierung, weitere Standorte, Produkt- und Prozessinnovationen sowie parallel zu bewältigende Veränderungsprozesse wie die Ablösung des bisherigen ERP-Systems, die Komplexität rasant zu (Stichwort: Gleichzeitigkeit von Change und Run). Diese Entwicklungen fordern ein sorgfältiges Überdenken und Weiterentwickeln des gewachsenen Organisationsdesigns und der damit verbundenen Führungspraxis, denn schließlich lässt sich das vergangene Erfolgsmuster nicht eins zu eins in die Zukunft verlängern. Beispielsweise führen die stark auf den Gründer ausgerichteten Entscheidungsrouinen schon aufgrund der größtenbedingten Veränderungen zu Engpässen, die die weitere Unternehmensentwicklung hem-



## «Top-down Ansatz auf Expertenebene»

Ein Gespräch mit Jürgen Heindl, CEO und Gründer der Progroup Unternehmensgruppe



**ZOE:** Welche Bedeutung hat Zusammenarbeit für das Funktionieren des Geschäftsmodells und die Prozessorganisation bei Progroup?

**Heindl:** Unser Geschäftsmodell setzt nicht primär auf ein Produkt, sondern auf die Stärkung unserer Kunden durch zuverlässige Zusammenarbeit und Belieferung. Das setzt eine stabile Produktqualität und ein stabiles Funktionieren der gesamten Prozessorganisation voraus. Es verwundert deshalb auch nicht, dass wir systemimmanent eine extrem gute Zusammenarbeit benötigen. Darauf beruht unser Erfolg.

**ZOE:** Die Organisation ist stark durch Sie als Person geprägt. Was heißt es da, im Nachfolgeprozess eine post-patriarchale Form der Führung und Zusammenarbeit zu entwickeln?

**Heindl:** Der Aufbau einer post-patriarchalen Zusammenarbeit darf nicht zur Entwicklung einzelner Silos oder autonomer Profit-Center führen. Die gesamte Organisation muss sich marktorientiert ausrichten und sich an den Erwartungen der Stakeholder orientieren. Wir sind nur ein Teil der Prozesskette, dessen sollte sich jeder in der Organisation bewusst sein, um seine Aufgabe so zu erfüllen, dass wir unsere Kunden stärken und sie wachsen können – und wir mit ihnen.

**ZOE:** Welche Bedeutung hat Zusammenarbeit in Bezug auf die Kunden, schließlich beliefert Progroup ja meist Familienunternehmen?

**Heindl:** 95 Prozent unserer Kunden sind Familienunternehmen und unser Geschäftsmodell baut genau darauf auf. Große börsenorientierte Gesellschaften verstehen diese Unternehmen nicht gut. Wichtig ist für uns, dass wir nicht nur im B2B-Geschäft denken, das müssen wir mindestens genauso gut können wie unsere Wettbewerber. Wir müssen auf das Verhältnis Familie zu Geschäft und die Beziehung dazwischen achten und das Verhältnis Familie zu Familie oder Unternehmer zu Unternehmer pflegen, um zu verstehen, wie unsere Unternehmen und unsere Kunden arbeiten. Wie entscheiden sie? Wie arbeiten sie und was erwarten sie? Familienunternehmen erwarten genau diese Langfristigkeit von langfristig denkenden Familienunternehmen und suchen Stabilität, die sie idealerweise in langfristig angelegten Verbindungen und damit bei uns finden.

**ZOE:** Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

**Heindl:** Wir arbeiten mit einem Familienunternehmen zusammen, das von vier Brüdern geführt wurde. Einer davon, den CEO, kannte ich über lange Zeit. Die Brüder hatten zusammen zwölf Kinder und als es um die Nachfolge ging, haben sie ein Assessment Center durchgeführt und eine Tochter zum CEO gekürt. Sie ist dann in die Funktion hineingewachsen. Als einer der vier Brüder verstarb, haben die verbleibenden drei Brüder seine Anteile übernommen. Da waren es noch neun Nachkommen. Die Tochter gab die CEO Position zwischenzeitlich auf und formulierte «ich arbeite nicht für meine anderen elf Cousins und Cousinen, die wollen nur Dividende haben.» Also hat man unter den neun verbleibenden Nachkommen einen Nachfolger gesucht. Dieses Mal kristallisierte sich, der Bruder der ursprünglichen Nachfolgerin heraus, der dann zu seinem Vater sagte, «ich mache das nur, wenn alle Anteile in unserer Familie liegen». Also hat sein Vater die seine beiden Brüder herausgekauft und der Sohn ist in die Nachfolge eingestiegen. Nach einem Jahr verstarb der Vater. Kurz vor seinem Tod setzte er sich mit mir in Verbindung. Jetzt übernehme ich ein wenig die Vaterrolle, um zu verhindern, dass das Unternehmen auseinanderbricht und die Familie am Ende doch verkauft.

**ZOE:** Mit dem Wissen von fast 30 Jahre Progroup-Entwicklung: Worauf würden Sie heute stärker achten?

**Heindl:** Aus meiner Erfahrung mit dem Nachfolgeprozess ist die größte Erkenntnis, früher anzufangen, eine post-patriarchale Organisation aufzubauen. Man spricht zwar oft drüber, doch wie stark eine Organisation an ihrem Patriarchen hängt, war mir in dieser Deutlichkeit nicht bewusst. Mir war auch nicht klar, wie wichtig eine post-patriarchale Organisation für die Bewältigung eines sehr starken Wachstums und generell für die Nachfolge ist.

**ZOE:** Wie unterscheidet sich aus Ihrer Sicht eine patriarchale von einer post-patriarchalen Form der Zusammenarbeit und Führung?

**Heindl:** Die patriarchale Zusammenarbeit ist stark top-down geprägt. Die post-patriarchale Zusammenarbeit ist dagegen eine andere Form der Teamarbeit. Auch die patriarchale Organisation war schon im Rahmen der Prozessorganisation auf das Team ausgerichtet, aber immer mit dem Blick nach oben. Diese Orientierung gibt es in der post-patriarchalen Organisation nicht mehr. Deswegen müssen die Teams stärker sein und besser zusammenarbeiten, ohne dass sie ständig von oben erinnert oder zusammengehalten werden und von dort Orientierung bekommen.

## «Gemeinsam das beste Gesamtziel erreichen»

Ein Gespräch mit Maximilian Heindl, Co-CEO bei Progroup



**ZOE:** Progroup wächst rasant und damit nimmt fast automatisch auch die Komplexität der Organisation rasch zu. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf die Zusammenarbeit im Unternehmen?

**Heindl:** Im Wesentlichen sind es zwei Aspekte: Auf der einen Seite schaffen wir es, durch die sehr zentrale Organisation, die Komplexität in den Werken auf einem konstanten Niveau zu halten. Das heißt, jedes neue Werk ist ähnlich wenig komplex wie das erste Werk. Im Group Office, wo alles von Innendienst, über Planung, IT, Personal bis zum Rechnungswesen und Controlling zentral zusammenläuft, ist das der gegenläufige Effekt: Hier bündelt sich die Komplexität und führt zu einem sehr starken Zuwachs. Das macht es erforderlich, über notwendige Strukturen und Systeme nachzudenken, die man zentral für das Management dieser Komplexität braucht.

**ZOE:** Wie geht Progroup konkret damit um?

**Heindl:** Anders als in anderen Unternehmen, die versuchen, ihre Komplexität nach dem Motto «teile und herrsche» zu behandeln, haben wir als Prozessorganisation einen solchen Mechanismus zur Komplexitätsreduktion nicht zur Verfügung. Die gestiegene Komplexität muss von den verschiedenen Akteuren gemeinsam bewältigt werden – und das nicht dadurch, dass man sie in kleine Teile schneidet, sondern indem man gemeinsam am Gesamtsystem arbeitet.

**ZOE:** Das ist ein hoher Anspruch, sowohl für die einzelnen Organisationseinheiten, als auch für die einzelnen handelnden Akteure in diesem Prozess.

**Heindl:** In der Tat ein sehr hoher Anspruch. Es gibt bei uns kaum Prozesse, für die einer oder eine allein verantwortlich ist. Das Ergebnis hängt am Ende immer von Mehreren ab und ein gutes Ergebnis kann nur durch Zusammenarbeit erzielt werden.

**ZOE:** Stichwort «Verantwortung in einer Hand». Wie ist es für Sie als Nachfolger in einem Unternehmen, dass über lange Zeit stark durch Ihren Vater geprägt worden ist?

**Heindl:** Bei uns sind viele Dinge sehr konsistent und sehr gut abgestimmt. Das bedeutet eine enorme Schlagkraft und Geschwindigkeit. Inzwischen sind wir aber so groß, dass die Abhängigkeit von einer Person ein wirkliches Hindernis wird und man sich andere Mechanismen überlegen muss, um auf der einen Seite die Geschwindigkeit und auf der anderen Seite gleichzeitig die Qualität hochzuhalten. Für Progroup bedeutet das einen sehr großen Wandel - weg von einer Person hin zu verschiedenen Gremien.

**ZOE:** Wenn Sie drei Wünsche frei hätten? Wie sollte sich die Zusammenarbeit in der Progroup weiterentwickeln?

**Heindl:** *Erstens* wünsche ich mir, dass die Akteure wirklich mit unserem Anspruch daran gehen, gemeinsam das beste Gesamtziel zu erreichen. Also nicht nur jeder in seinem Bereich für sich, sondern übergreifend mit dem Blick auf das Gesamtergebnis. Das ist aufgrund der Komplexität unseres Business sicherlich unsere größte Herausforderung.

*Zweitens* möchte ich, dass wir in der Zusammenarbeit ein echtes Interesse daran entwickeln, was andere tun. Dazu gehört für mich, andere Perspektiven wahrzunehmen und das Handeln anderer wirklich verstehen zu wollen. Das Gesamte kann ich nur betrachten, wenn ich die verschiedenen Perspektiven verstehen kann und will. Wir brauchen Mitarbeitende, die gewillt sind, sich vorbehaltlos mit Themen zu beschäftigen, die über ihren eigenen Teller rand hinausgehen.

*Drittens* wünsche ich mir, dass die Mitarbeitenden unsere Werte leben und gemeinsam zum Besten streben. Dass sie sich auch mal kritisch einmischen, denn Einmischung ist bei uns Pflicht. Es geht nicht um den kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern darum, gemeinsam nach anspruchsvollen Zielen zu streben, Dinge zu hinterfragen und gemeinsam zu besseren Ergebnissen zu kommen.

---

men können. Die Parallelität des enormen Wachstums und des anstehenden Generationswechsels bietet eine herausfordernde, aber auch einmalige Gelegenheit, den außerordentlichen Veränderungsbedarf zu gestalten.

### **Musterwechsel: Post-patriarchale Kooperation**

Patriarchale Führungskonstellationen wie sie sich bei Progroup seit Gründung entwickelt haben, zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass an der Spitze die Rollen des Oberhauptes der Unternehmerfamilie, des Mehrheitsgesellschafters und der Unternehmensleitung in einer Person zusammengefasst sind (Wimmer et al., 2018). Diese Konzentration führt zur Bündelung der unternehmerischen Entscheidungsverantwortung und Führungsfunktionen und entlastet den Rest des Unternehmens von der Bearbeitung wesentlicher Zielkonflikten. Mehr noch: Die über die Zeit unternehmensseitig zugeschriebene Autorität führt dazu, dass Entscheidungen akzeptiert und umgesetzt, ohne hinterfragt zu werden. Der einhergehende reduzierte Kommunikationsaufwand beschleunigt die operative Geschäftsführung und wirkt in Verbindung mit dem sternförmig-bilateralen Kommunikationsmuster äußerst effizient.

Auch im Fall von Progroup erfolgte die Orientierung vor allem an den an der Spitze vermuteten Erwartungen. Diese Erwartungen stiften Orientierung, führten aber auch zu einer sehr hohen Führungsspanne für den Gründer, was mit Blick auf das anstehende Wachstum nicht zukunftsfähig erscheint. Gleichzeitig entwickelte sich so bei allen Beteiligten eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, eine außerordentliche Leistungsbereitschaft und durch die Orientierung am Gründer eine übergreifende Kooperation, die einer etwaigen Versäulung in Funktionen entgegenwirkte. Diese Pionierkultur prägte den operativen Alltag und führte zu einer stark kundenorientierten, pragmatischen und auf Schnelligkeit hin orientierten Praxis über alle Unternehmensebenen hinweg.

### **Der Prozess startet**

Bereits sechs Jahre vor der geplanten Stabübergabe beginnt der Nachfolgeprozess und die Transformation des Führungssystems.

Um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, wird nach der Rückkehr des Nachfolgers von einer mehrjährigen Führungsaufgabe in einem anderen Industrieunternehmen von dem neu besetzten Vierer Vorstand ein langfristig angelegter Vorstands-Entwicklungsprozess aufgesetzt. In dessen Verlauf wechseln langfristig geplant zwei jüngere Vorstände zum Kompetenzaufbau verschiedene Aufgaben, sodass der zukünftige CEO und der COO verschiedene Bereiche temporär führen und intensiv kennenlernen. Parallel wird intensiv und regelmäßig am Finetuning des bestehenden Organisationsdesigns sowie der Weiterentwicklung von Prozessen, wirksamen Meeting-Strukturen und dem Aufbau der einzelnen Bereiche gearbeitet.

### **Entwicklung einer neuen operativen Geschäftsleitung**

Ein zentraler Schritt besteht darin, eine zweite Management-Ebene unterhalb des Vorstandes neu aufzubauen. Neben zwei internen Bereichsleitern werden dazu sieben Führungskräfte von außerhalb für das neu geschaffene operative Geschäftsleitungsteam (oGL) gewonnen. Mit diesem oGL wird ein intensiver Entwicklungsprozess durchlaufen, um die neuen Führungskräfte in die Organisation zu integrieren und gleichzeitig ihre Kompetenzen zu nutzen, ohne größere Abstoßungstendenzen zu mobilisieren. Ein Element ist ein vom Neuner-Gremium selbst ausgearbeiteter und mit dem Vorstand abgestimmter eigener Entwicklungs-Prozess, in dessen Verlauf die Gestaltung der operativen Geschäftsführung hin zu einem etablierten Gremium erfolgt. Im Kern geht es dabei um die Entwicklung gemeinsamer Spielregeln, um seitens des oGL die Verantwortung in operativen Themen zu übernehmen, den Vorstand als treibende Kraft in Bezug auf viele operative Themen abzulösen und das direkte Durchgreifen auf die weiteren Ebenen an dem oGL vorbei zurückzufahren. Der Rückzug des Vorstands aus der operativen Leitung des Geschäfts, die parallele übergreifende Verantwortungsübernahme durch das oGL bei einem sich gleichzeitig vollziehenden Nachfolgeprozess vom Vater auf den Sohn erweist sich dabei immer wieder als anspruchsvoller Musterwechsel.

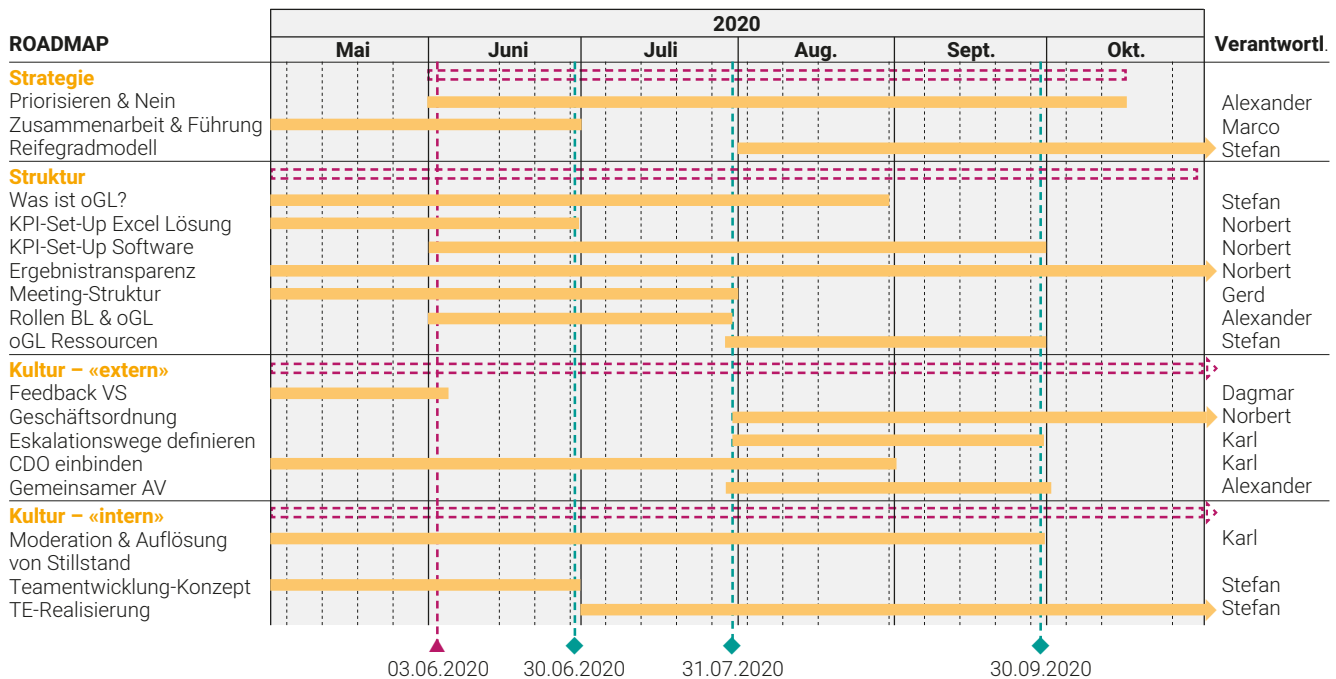
Ein Element, welches das Führungsteam bestehend aus Vorstand und oGL unterstützt, ist eine gemeinsame Learning Expedition (Höchner & Hörmann, 2016). Dabei werden wichtige Themen wie die Kooperation zwischen Vorstand und oGL, Innovationsvorhaben und die Kulturentwicklung im Dialog mit anderen Unternehmen und in anschließenden internen Runden reflektiert und weiterentwickelt.

Im Rahmen des Entwicklungs-Prozesses des oGL werden sukzessive Rahmenbedingungen geschaffen, um den Schritt vom patriarchalen Führungsmuster hin zur breiter aufgestellten, mit stärker horizontalen Kooperations- und Abstimmungsformen agierenden Organisation zu vollziehen und damit die Übernahme des operativen Geschäfts durch das oGL sicherzustellen. Im Falle des oGL bedeutet dieser Entwicklungsschritt eine doppelte Herausforderung: Einerseits müssen die Bereichsleiter – insbesondere die neu hinzugekommenen – ihre eigenen Bereiche deutlich weiterentwickeln und professionalisieren. Zum anderen müssen sie die bis dato vom Vorstand und insbesondere dem Gründer geleistete Gesamtführung des operativen Geschäfts über die Bereiche hinweg übernehmen und teamförmig neu entwickeln. Klar wird in diesem Zusammenhang immer wieder, dass über den eigenen funktionalen Bereich hinaus ein breites Wissen über den gesamten Wertschöpfungsprozess notwendige Voraussetzung für die bereichsübergreifende Kooperation, die teamseitige Verantwortungsübernahme der operativen Geschäftsleitung und das weitere Wachstum darstellt.

Die in einer Roadmap zusammengefassten Entwicklungsthemen umfassen strategische, strukturelle und kulturelle Arbeits-

Abbildung 1

## Roadmap der Progroup-Entwicklungsthemen und Arbeitspakete



### Unternehmensporträt: Die Progroup AG

Progroup ist ein deutscher Wellpappenrohpaper- und Wellpap-  
penhersteller aus Landau mit derzeit elf Werken in Deutschland,  
Frankreich, Italien, Polen, Tschechien und Großbritannien. Inzwi-  
schen zählt die Unternehmensgruppe zu den drei größten Produ-  
zenten von Wellpappe in Europa. Die Wellpappenproduktion wird  
durch drei eigene Papierfabriken in Burg, Eisenhüttenstadt und  
Sandersdorf-Brehna mit Wellpappenrohpaper beliefert.

Das Unternehmen wurde 1991 von Jürgen Heindl gegründet und  
begann 1992 mit der Produktion. In den folgenden Jahrzehnten  
wurde die Produktionskapazität durch den Bau neuer Werke  
rasch ausgeweitet und dabei immer wieder Rekorde bezüglich  
Anlagengröße und Produktivität aufgestellt. 2002 wurde im  
tschechischen Rokycany ein Wellpappenwerk mit der seinerzeit  
größte Wellpappenanlage der Welt eröffnet. 2006 folgte mit dem  
Werk in Schüttorf zum damaligen Zeitpunkt das größte Wellpapp-  
formatwerk Europas mit einer jährlichen Produktionskapazität  
von 155.000 Tonnen. Heute produziert Progroup 1.800.000 Ton-  
nen Wellpappenrohpaper und 1.600.000 Tonnen Wellpappe und  
zählt als Familienunternehmen zu den 20 größten Produktionsun-  
ternehmen in Rheinland-Pfalz.

pakete. Strategisch werden u. a. Fragen der Priorisierung, der  
Zusammenarbeit mit dem Vorstand und ein Reifegradmodell  
des oGL bearbeitet. Zu den strukturellen Aspekten zählen die  
Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über das oGL,  
seine Rolle und Kompetenzen, die Einführung eines Kennzah-  
lensystem, die Etablierung geeigneter Meeting-Strukturen, die  
Herstellung von Ergebnistransparenz und die Klärung gegen-  
seitiger Erwartungen. Die kulturelle Entwicklung beinhaltet  
Aspekte wie wechselseitiges Feedback im oGL sowie zwischen  
dem Vorstand und oGL, eine Geschäftsordnung für das oGL, die  
Klärung von Eskalationswegen und eine Teamentwicklung des  
oGL sowie im Weiteren auch des Vorstands. Der gesamte Pro-  
zess erfolgt unter enger Einbindung des Nachfolgers in seiner  
Vorstandsrolle als Chief Development Officer (CDO).

Strategieentwicklungen entlang von Themen wie Markt und  
Kunde, Nachhaltigkeit und Innovation dienen dem Führungs-  
system als gemeinsame Klammer und Orientierung für die Zu-  
sammenarbeit. Flankierend unterstützen Kulturentwicklungs-  
Workshops die Thematisierung aktueller Themen der Zusam-  
menarbeit auf der Ebene der Teams im gesamten Unternehmen.  
Permanente Herausforderung ist dabei das Ausbalancieren des  
Engagements für das operative Geschäft versus des Aufbaus von  
Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für das Wachstum  
und zukünftiges Geschäft im Sinne der «Beidhändigkeit». Auch  
das Ausbalancieren von Aufmerksamkeit und Ressour-

cen für die jeweilige Bereichsentwicklung sowie das Engagement für bereichsübergreifende Aufgaben und Perspektiven stellt eine dauerhafte Herausforderung dar. Immer wieder werden deshalb die Meeting Strukturen wie z. B. Arbeits-, Regel- und Führungskreise kritisch auf ihre Wirksamkeit überprüft und weiterentwickelt. Dies soll sicherstellen, dass auch im neuen Führungssystem Entscheidungen wie etwa die in Lenkungsausschüssen getroffenen Festlegungen akzeptiert und umgesetzt, statt immer wieder neu aufgemacht werden.

### Was sind Lernerfahrungen?

Das Jahr 2021 markiert – nicht zuletzt wegen der Corona-Pandemie – eine besondere Herausforderung für das Unternehmen. Die dynamische Entwicklung der Märkte mit einer angespannten Rohstoffsituation bei gleichzeitig hoher Nachfrage nach Papier und Wellpappformaten konfrontiert Papier- und Verpackungshersteller mit einer außergewöhnlich angespannten Situation. Parallel schreitet intern die Führungsnachfolge mit der schrittweisen Übergabe der Verantwortung und der Übernahme der Co-CEO Funktion durch den Nachfolger, die Vorbereitung des jungen Dreier-Vorstands und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit innerhalb des oGL und dessen Übernahme der operativen Geschäftsführungsverantwortung voran. Absehbare und unvorhergesehene Entwicklungen – wie die laufende Anpassung der Organisation an das Wachstum oder ein Wechsel in der Zusammensetzung des oGL – erfordern ein sorgsames Dranbleiben und Nach-Tarieren des Prozesses. Der Aufbau der neuen Führungsmannschaft, die Integration neu von außen dazukommender und anders sozialisierter Führungskräfte sowie eine Innovation des Führungsmusters im Sinne einer post-patriarchalen Führung erfordern ein hohes Maß an Entwicklungs-, Coaching und Reflexionsarbeit.

Dabei stellt die Parallelität von laufendem Geschäft und Veränderungsprozess durch die vielen Projekte wie die ERP-Umstellung oder die anstehenden Wachstumsprojekte eine besondere Herausforderung für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit gelegentlichen Ehrenrunden in altbekannte Muster dar.

Insgesamt entsteht unternehmensintern ein Komplexitätsniveau, das die bislang eingespielten Führungs- und Problemlösungsprozesse überfordert – was zwischenzeitlich immer wieder deutlich wird. Um der gestiegenen Komplexität in der Aufgabenverteilung wie in den wesentlichen Geschäftsprozessen gerecht zu werden, stellt der Wechsel von den eingespielten patriarchalen bzw. vertikalen Führungs- und Unsicherheitsabsorptionspraktiken hin zu stärker horizontalen und teamförmigen Koordinations- und Entscheidungsprozessen sowie der Verantwortungsübernahme einen für alle Beteiligten – auf persönlicher, teambezogener und organisationaler Ebene – anspruchsvollen Musterwechsel dar. Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit in funktional-vertikaler sowie horizontal-

teamförmiger Dimension erfordert eine sorgsame Neugestaltung der Koordinations- und Entscheidungsprozesse, um die Erfordernisse einer Prozessorganisation im Sinne eines vorteilhaften «Beides» zu entwickeln.

Von besonderer Bedeutung für die veränderte Zusammenarbeit ist sicher der veränderte Umgang mit Mitarbeitenden und Führungskräften. An Stelle eines im Familienunternehmen häufig konfliktvermeidenden familienähnlichen Umgangs, welcher von Loyalität, Einsatzfreude und persönlicher Passung geprägt ist, tritt ein nüchternes und am Bedarf von Organisation und Anforderungsprofil ausgerichtetes Personalmanagement (Wimmer, 2021). Der professionellere Umgang mit Personalfragen fördert unterschiedliche und sich verändernde Erwartungen zutage, produziert Erwartungsenttäuschungen und erfordert viel Aufmerksamkeit und Akzeptanz, um die Themen offen zu besprechen.

Für die Progroup AG bietet der Generationswechsel und die komplette Verantwortungsübernahme in Jahr 2022 die einzigartige Chance für einen grundlegenden Musterwechsel in der Zusammenarbeit und maßgebende Impulse zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Dabei spielt die Organisations- und Personalentwicklung auf Ebene der Gesamtorganisation, der Teams und der Einzelperson eine zunehmend wichtige Rolle für die Weiterentwicklung der Kooperation und stellt daher nicht umsonst eine von drei Säulen der Unternehmensstrategie dar.



## Literatur

- **Höchner, R. & Hörmann, B. (2016).** Lernen mit Expeditionscharakter – Mit Learning Expeditions treibt ProSiebenSat.1 die Digitale Transformation voran. *OrganisationsEntwicklung*, Heft 3/2016, 36-40.
- **Schumacher, T. (2012).** Organisationsstrukturen im postheroischen Zeitalter. *Hernsteiner Management Information* (01/12), 3-5.
- **Wimmer, R. (2021).** Praxisleitfaden Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. <https://zoe.ch/postpatriarchale-fuehrung>
- **Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018).** Familienunternehmen-Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Springer.



# Auf neuen Pfaden

## Beidhändigkeit in familiengeführten KMU

Rudolf Wimmer

*Familienunternehmen sind anders. Sie unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Nichtfamilienunternehmen, vor allem wenn diese am Kapitalmarkt orientierte Publikumsgesellschaften sind. Ihre Besonderheiten rechtfertigen es, einen genaueren Blick darauf zu werfen, wie diese Unternehmen mit den disruptiven Veränderungen in ihren Branchen umgehen und unter welchen Bedingungen es ihnen gelingt, mit innovativen Organisationslösungen in der aktuellen Wettbewerbsdynamik zu bestehen.*

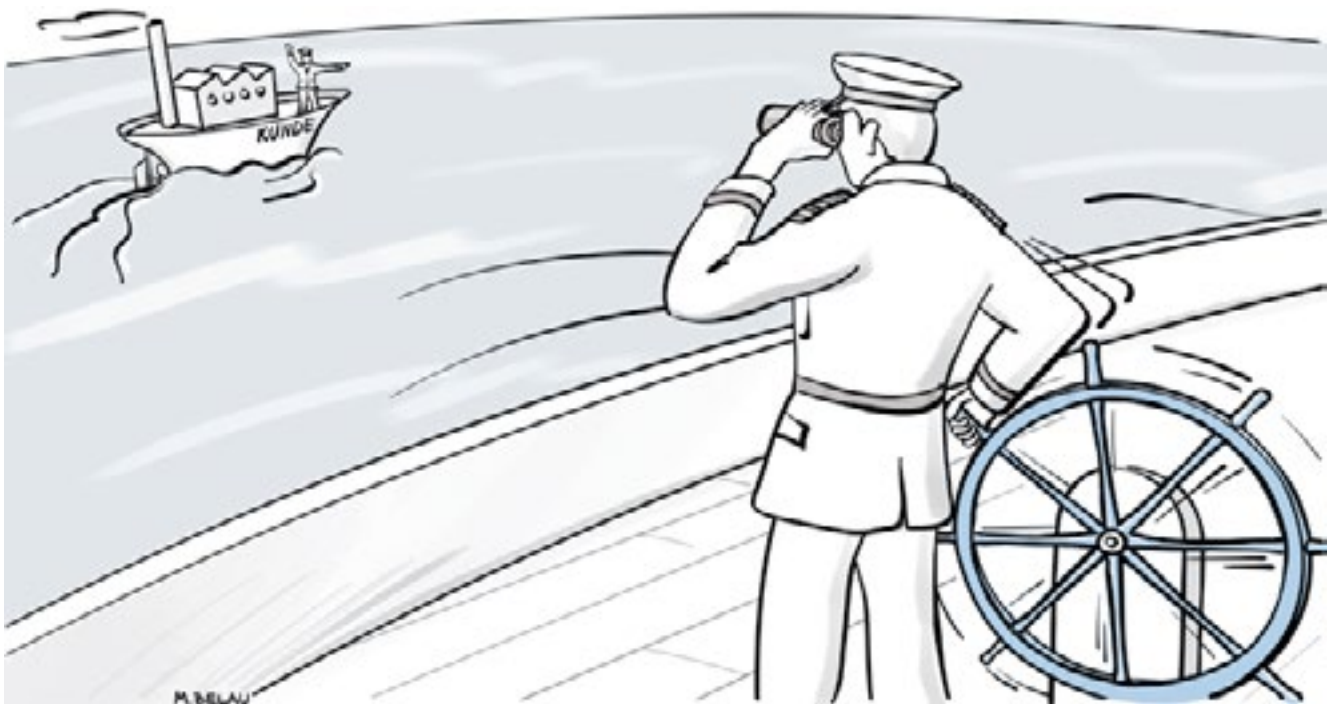
Folgt man der landläufigen Einschätzung, so sind familiengeführte Unternehmen aufgrund ihrer traditionell veränderungsaversen Ausrichtung durch die in Gang befindlichen Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft besonders gefährdet (zum Stand der Forschung bzgl. ihrer Innovationsfähigkeit Calabro et al. 2019). Dieser pauschale Befund benötigt allerdings für eine realitätsgerechte Einschätzung eine deutlich differenziertere Betrachtung. Dem sind in der gebotenen Kürze die folgenden Überlegungen gewidmet.

Mittelständisch geprägte Familienunternehmen stellen im deutschsprachigen Raum die ganz überwiegende Mehrheit an Unternehmen dar. Ihre enorme volkswirtschaftliche Bedeutung ist unbestritten. In der Praxis trifft man auf eine ausgesprochen heterogene Vielfalt unterschiedlicher Ausprägungen dieses Typs, je nach Größe, Internationalisierungsgrad, Alter, Branchenzugehörigkeit, Familienkonstellation, etc. Gemeinsam ist all diesen Formen, dass die Koevolution von Eigentümerfamilie und Unternehmen eine Organisationsform entstehen lässt, die in ihren wesentlichen Merkmalen durch eine charakteristische «Familienhaftigkeit» gekennzeichnet ist (im Detail dazu Wimmer, u. a. 2018). Dies betrifft die Art und Weise, wie geführt wird, wie sich organisationsintern um Personen herum Einheiten ausdifferenzieren, in welchen Mustern kommuniziert wird, um Abstimmung und Koordination sicherzustellen, wie Personal gefunden und ans Unternehmen gebunden wird, wie Entscheidungen fallen, welche Ziele mit dem Unternehmen verfolgt werden und vieles mehr. Diese Prägun-

gen festigen sich ganz besonders dann, wenn an der Unternehmensspitze die Führungsverantwortung, die Eigentümerrolle und die Funktion des Familienoberhauptes in einer Hand vereint sind. Diese Einflussbündelung schafft in der Regel eine besondere Autoritätsstellung, die der Persönlichkeit dieser Funktionsträger über Jahre hinweg eine stark organisationsprägende Wirkung verleiht. Bei ca. zwei Drittel dieser Unternehmen ist diese Funktionsbündelung nach wie vor anzutreffen. In späteren Phasen im Lebenszyklus löst sich diese «patriarchale Konstellation» in der Regel auf und weicht anderen, deutlich differenzierteren Formen der Governance, die den Grad der Familienhaftigkeit sinken lassen.

### Wie innovieren Familienunternehmen?

Blickt man auf die Innovationspraxis von familiengeführten Unternehmen, so erschließt sich diese dem außenstehenden Beobachter nicht sofort. Erst ein genaueres Hinsehen eröffnet einen angemessenen Zugang zu der Frage, welche Innovationsmuster für diesen Unternehmenstyp charakteristisch sind und welche spezifische Bedeutung diesem Erneuerungs-geschehen für ihre längerfristige Überlebenseicherung zukommt und wie dieses im Alltag angestoßen und realisiert wird (vgl. dazu ausführlicher Kammerlander, Prügl 2016). Die Impulse für Neuerungen entstehen zumeist durch Begegnungen im persönlichen Netzwerk der Inhaber und anderer Schlüsselspieler im engeren Umfeld derselben. Dem unternehmerischen Spürsinn der Spitze kommt in diesen Prozessen vielfach eine ganz



besondere Bedeutung zu, wobei die wohl wichtigsten Anregungsquellen zweifelsohne die eigenen Kunden und deren bislang ungelöste Herausforderungen sind. Die große Nähe zu diesen schafft immer wieder Anstöße, um das eigene Leistungsangebot zu verbessern oder auch ganz neue Lösungen zu entwickeln. Neben den Kunden können auch die laufenden Kontakte zu anderen Stakeholdern (wie Lieferanten, Kooperationspartner, etc.) wichtige Inspiration sein. Familienunternehmen sind in ihrer ganzen Existenzsicherung darauf ausgerichtet, dass es ihnen gelingt, ihre hervorgehobene Bedeutung und besondere Werthaltigkeit, die sie für ihre externen Kooperationspartner darstellen, laufend unter Beweis zu stellen und zu erneuern. Die damit verbundene spezifische Sensibilität für Veränderungsimpulse von außen schafft die nachhaltige Grundlage, um in den überlebenswichtigen Geschäftsbeziehungen laufend nach Möglichkeiten zu suchen, durch eigene Verbesserungen stabile Win-win-Beziehungen aufrecht zu erhalten. In diesem Sinne bieten die persönlichen Netzwerke sich wiederholende Beobachtungsgemeinschaften (wie z. B. auf Messen und anderen Branchentreffen), die (eine entsprechende unternehmerische Neugierde vorausgesetzt) als vertraute Quellen für Erneuerungsimpulse fungieren, sowohl die eigenen Produkte und Dienstleistungen betreffend, als auch hinsichtlich der wesentlichen Prozesse im eigenen Unternehmen.

Solche Impulse fließen unmittelbar ins operative Geschehen ein. Sie lassen sich in der Regel mit den Anforderungen des Tagesgeschäfts ohne allzu große Ablenkung von demselben ver-

binden. Wenn sie eine größere Reichweite besitzen, benötigen sie natürlich die Mitwirkung der Unternehmensspitze. Mit Blick auf die Realisierung gibt es durchgängig eine klare Präferenz für die Umsetzbarkeit der Innovation in einem überschaubaren Zeitraum und mit einem kalkulierbaren Aufwand. Das gute Verhältnis zu den Kunden macht es leichter, frühzeitig Rückmeldungen einzuholen und diese bei der Veränderung zu berücksichtigen. Die Verantwortung für die Innovationen liegt in enger Abstimmung mit der Spitze jeweils bei jenen, die für das betroffene Thema auch operativ zuständig sind. Dies sorgt für realitätsgerechte Lösungen sowie für eine rasche Realisierung.

Viele mittelständische Familienunternehmen verfügen für ihr Innovationsgeschehen über keine explizite F&E-Abteilung. Die direkt für Innovationsprozesse vorgesehene Ressourcenausstattung ist üblicherweise sehr gering. Dies korrespondiert mit der sprichwörtlichen Sparsamkeit dieses Unternehmertyps. Investiert wird erst, wenn die mit einer Produktinnovation erwarteten Kundenaufträge absehbar sind. Trotz dieses geringen vorweg bereits budgetierten Innovationsaufwandes ist die Innovationsrate bei Familienunternehmen deutlich höher als bei Nichtfamilienunternehmen, ein Umstand der die Forschung schon seit längerem in Erstaunen versetzt (dazu Duran et al. 2015 sowie De Massis et al. 2018). Offensichtlich führt die für Familienunternehmen ganz allgemein gegebene Verknappung von Ressourcen zu einer höheren und in der Umsetzung effizienteren Rate an Innovationen, allerdings sind dies Innovationen eines ganz bestimmten Typs.



Blickt man auf den Grad der Innovationen, so zeigen alle einschlägigen Studien, dass familiengeführte Unternehmen ihren Schwerpunkt eindeutig auf inkrementellen Innovationen haben. Es handelt sich um Verbesserungen des Bestehenden unter Nutzung und Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens. Dies gilt ebenfalls für Geschäftsmodellinnovationen, die vorhandene Möglichkeiten klug ergänzen und damit eine andere Qualität an Kundennutzen generieren (dazu Heider et al. 2020). Die in der Unternehmens-DNA fest verankerte Präferenz für ein inkrementelles Innovationsgeschehen wird unter anderem auch durch eine familienhafte Personalpolitik mitgeprägt. Familienunternehmen akquirieren mit Vorliebe junge Leute nach ihrer Ausbildung, setzen bei internen Besetzungsentscheidungen soweit irgendmöglich auf Eigengewächse und vermeiden die Integration von qualifizierten Quereinsteigern. Solche Muster machen auf kollektiver Ebene ein exploratives Verhalten eher unwahrscheinlich, wie schon James March in seinem berühmten Artikel über organisationales Lernen festgestellt hat (ders. 1991). Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass radikalere oder gar disruptivere Innovationen bei diesem Unternehmenstyp sehr selten zu beobachten sind. Diese passen grundsätzlich eher nicht zum Entwicklungs- und Wachstumsmuster dieser Unternehmen. Viel Geld in die Hand zu nehmen bei absolut unsicherem Ausgang, ist nicht Sache dieses Unternehmenstyps.

Und doch: Unter strategischen Gesichtspunkten ist das hier in aller Kürze skizzierte Innovationsmuster nicht gering zu schätzen. Es bildet die Basis für den kontinuierlichen Ausbau einer erfolgreichen Nischenstrategie, die insbesondere bei den vielen *Hidden Champions* des deutschsprachigen Raums zu beobachten ist (Simon 2012). Viele von ihnen haben es geschafft, über Generationen hinweg ihre Langlebigkeit, ihre Resilienz und Erneuerungskraft nachhaltig unter Beweis zu stellen. Ein eindrucksvolles Beispiel bildet die Firma Drägerwerk AG in Lübeck, die die aktuelle Corona-Krise in die öffentliche Aufmerksamkeit gerückt hat. 100 Jahre ständige Verbesserung bei Beatmungsgeräten schaffen einen Vorsprung, der von Mitbewerbern kaum wettzumachen ist.

### Organisationale Ambidextrie in Familienunternehmen. Geht das?

Trotz der Unwahrscheinlichkeit disruptiver Innovationen gibt es eine Reihe von familiengeführten Unternehmen, die inzwischen ganz erfolgreich organisationale Ambidextrie realisiert haben (z. B. Reifenhäuser Group, Viessmann, Ottogroup, Russmedia, Beumer Group). Was also machen diese Unternehmen anders?

Diese Firmen haben auf breiter Basis erkannt und akzeptiert, dass es neben den inkrementellen Innovationen im bestehenden Geschäft für ganz neue Wachstumsfelder grundsätzlich andere Herangehensweisen braucht, um zu geeigneten Innovationen zu kommen. Sie weisen außerdem an der

Unternehmensspitze eine teamförmige Führungskonstellation auf, in der zumeist familienfremde Topmanager integriert sind. Den Lead in dieser Konstellation besitzt eine Unternehmerpersönlichkeit aus dem Eigentümerkreis, die quasi als *process owner* und Sponsor für die organisationale Ambidextrie fungiert. Ergänzt wird diese Führungskonstellation in der Regel um erfahrene, technikaffine Personen von außen, die in den Entscheidungsprozessen die Perspektive beidhändiger Organisationslösungen verstärken können.

Diese Führungsmannschaft stützt sich auf eine gemeinsam entwickelte Strategie, die eine sinnstiftende Begründung dafür liefert, warum das Unternehmen für seine Zukunftssicherung auf die gleichzeitige Verbesserung des bestehenden Geschäfts und auf das Erschließen ganz neuer geschäftlicher Aktivitäten durch dafür geeignete radikalere Innovationen setzt. Diese strategische Positionierung ist nicht nur ein intuitiv generiertes Geheimwissen der Führung, sondern sie wird breit im Unternehmen wie auch Gesellschafterkreis kommuniziert und liefert eine Antwort auf die Frage, für welche existenziellen unternehmerischen Herausforderungen das Verfolgen dieser in ihrer inneren Logik so unterschiedlichen Entwicklungsstränge eine Lösung darstellt. Die Auseinandersetzung mit dieser Sinnfrage und der damit unvermeidlich verbundenen Konfliktodynamik bleibt unter diesen organisatorischen Gegebenheiten eine dauerhafte Führungsaufgabe.

Neben solchen strategischen Aspekten bindet die Frage, welche organisatorische Ausgestaltung für die ins Auge gefassten Innovationsziele letztlich geeignet ist, viel Aufmerksamkeit. Dazu zählen heikle Personal- und Ressourcenfragen, Entscheidungen zur organisatorischen und führungsmaßsigen Anbindung neu geschaffener Einheiten und zur räumlichen Situierung derselben. Besonders erfolgskritisch ist eine lebbare Balance zwischen einer ausreichenden Autonomie solcher Innovationseinheiten und deren gezielter Verknüpfung mit dem bestehenden Geschäft, um wechselseitig befruchtende Lernimpulse und den Zugang zu den erforderlichen Ressourcen und Wissensbeständen sicherzustellen. Dieses subtile Ausbalancieren stellt hohe Anforderungen an die Arbeitsfähigkeit des Top Führungsteams, um die eingebauten kulturellen Differenzen und Zielkonflikte immer wieder von neuem in eine für alle Beteiligten konstruktive Richtung zu lösen. In der Bewältigung dieser Konfliktodynamik liegt die zentrale Lernherausforderung an Leadership in solchen Organisationskontexten, die auf eine stets komplexe Weise ganz unterschiedliche Dimensionen (Geschäftsfelder, Länder- und Funktionsperspektiven, etc.) miteinander in eine Aushandlung bringen. Dafür sind allseits anerkannte Entscheidungsträger aus der Eigentümerfamilie hilfreich, die sich von ihren patriarchalen Führungsmustern gelöst und ein potentes Team von verantwortungsbewussten Mitspielern mit ganz unterschiedlichen Begabungen um sich haben wachsen lassen.

In der Praxis der genannten Unternehmen ist außerdem durchgängig beobachtbar, dass man sich an unterschiedlichen Stellen gezielt mit externen Know-how-Trägern versorgt hat und dabei einigen Aufwand treiben musste, um diese angesichts der unvermeidlichen Abstoßungstendenzen an die bestehende Unternehmenswelt gut anzudocken.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass familiengeführte Unternehmen für den erfolgreichen Aufbau einer organisationalen Ambidextrie eine Reihe ihrer tiefverwurzelten Grundmuster überwinden müssen. Dieser Musterwechsel impliziert in gewisser Weise ein Abschiednehmen von patriarchalen Führungspraktiken, eine Relativierung der gewohnten Personenorientierung und eine verstärkte Suche nach organisationsförmigen Lösungen, ein Wertschätzen des erhöhten Kommunikationsaufwandes, um auch bei Konflikten gemeinsam getragene Entscheidungen zustande zu bringen, etc. (siehe auch das Interview mit Dr. Beumer auf Seite 33). Diese Weiterentwicklungsschritte gelingen, wenn sie sich bei den anstehenden Veränderungen auf angestammte Stärken stützen können: eine anerkannte Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze und deren Nähe zum operativen Geschäft, ein kluges schrittweises, auf ein pragmatisches Lernen ausgerichteter Vorgehen in der Umsetzung, ausreichend Geduld im Wachsenlassen des Neuen, eine konsequente Orientierung am Kundenbedarf und das Wissen darum, wie man neu gefundene Businesslösungen ins Verdienen bringt, keine Spaltung in der Wertigkeit der Belegschaft und deren hohe Identifikation mit dem Gesamtwohl des Unternehmens, etc.

Die Sorge, dass es viele familiengeführte Unternehmen mit ihrer angestammten mittelständischen Verfasstheit nicht schaffen, ihre Pfadabhängigkeit hinter sich zu lassen und die zur Zeit geforderte Veränderungsfähigkeit zu erwerben, ist zweifelsohne berechtigt. Die Erfahrungen im Zuge der Corona-Krise haben diese Sorgen keinesfalls verschwinden lassen (Kraus et al. 2020). Deshalb ist es umso wichtiger, erfolgreiche Beispiele im Detail verstehen zu lernen, die zeigen wie das Unwahrscheinliche organisationaler Ambidextrie auch in familiengeführten Unternehmen realisiert werden kann.



## Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international, ehemaliger Herausgeber der ZOE

**Kontakt:**  
rudolf.wimmer@osb-i.com

## Literatur

- **Calabro, A. et al (2019).** Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research; in: *International Journal of Management Review* 21 (3), S. 317–355
- **De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L. & Kammerlander, N. (2018).** Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand; in: *Journal of Product Innovation Management*, 35 (1), S. 125–146.
- **Duran, P. et al (2016).** Doing more with less: Innovation input and output in family firms; in: *Academy of Management Journal*, Vol 59/4, S. 1224–1264.
- **Heider, A., Gerken, M., Dinther, v. N. & Hülsbeck, M. (2020).** Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand; in: *Journal of Business Research* (in press).
- **Kammerlander, N. & Prügl, R. (2016).** Innovation in Familienunternehmen, Springer Gabler.
- **Kraus, S. et al (2020).** The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis; in: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (in press).
- **March, J. G. (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- **Simon, H. (2012).** Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 2. Aufl., Campus.
- **Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018).** Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp, 3. überarb. Aufl., Springer Gabler.

# ERFOLGSMUSTER VON FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER BEWÄLTIGUNG EXTERNER SCHOCKS

## BEDROHUNGSLAGEN MEISTERN UND GESTÄRKT IN DIE NÄCHSTE PHASE DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG STARTEN

VON PROF. DR. RUDOLF WIMMER

### ABSTRACT

Die Coronapandemie hat 2020 viele Unternehmen von einem Tag auf den anderen vor bislang nicht gekannte Herausforderungen gestellt. Seither reißen weitere Schocks nicht ab (Ukrainekrieg, Energieverknappung, Klimawandel und seine Folgen etc.). Welche Bewältigungsmechanismen bringen Familienunternehmen mit, um mit so einer multiplen Krisendynamik und den damit verbundenen Unsicherheiten fertig zu werden? Diese Frage wird in der Forschung bereits seit einiger Zeit unter dem Stichwort der Resilienz diskutiert. Der vorliegende Beitrag geht vor dem Hintergrund dieses Theoriediskurses der Frage nach, welche organisationalen Fähigkeiten familiengeführte Unternehmen normalerweise ausprägen, um solche außergewöhnlichen Bedrohungslagen nicht nur zu meistern, sondern aus ihnen letztlich gestärkt in die nächste Phase der Unternehmensentwicklung zu starten.

### I. Was ist das Neue an den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen?

Die Coronapandemie zeitigte für eine Vielzahl von Branchen schwerwiegende wirtschaftliche Erschütterungen mit zum Teil existenzgefährdenden Folgen für die betroffenen Unternehmen. Bis zu einem gewissen Grad konnten diese durch die Unterstützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand aufgefangen werden. Bedingt durch die lange Dauer dieser Krise und ihre schwer kalkulierbare Entwicklungsdynamik waren zu Beginn des Jahres 2022 die weitreichenden Folgewirkungen der Pandemie von den besonders stark betroffenen Unternehmen vielfach noch gar nicht ernsthaft verarbeitet. Es gab jedoch ein Licht am Ende des Tunnels: Es zeichnete sich eine wirtschaftliche Erholung ab, die eine gezielte strategische Neuausrichtung und entsprechende Maßnahmen für die Nachcoronazeit sinnvoll erscheinen ließ. Da stellte im Februar 2022 der nach wie vor unfassbare russische Angriffskrieg in der Ukraine alle als sicher angenommenen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns wieder radikal auf den Kopf. Die Energiever-

sorgung war plötzlich ganz grundsätzlich infrage gestellt, die Energiepreise explodierten, die Inflation schoss in ungeahnte Höhen, alles zusammen veränderte die Kostenstrukturen der Unternehmen dramatisch. Manche konnten diese Erhöhungen an ihre Kunden weiterreichen, wodurch diese Belastungen letztlich beim Endverbraucher landeten. Viele Unternehmen sahen sich in ihrer Branche angesichts der gegebenen Wettbewerbsverhältnisse jedoch nicht in der Lage, ihre absolut ungewöhnliche Kostenexplosion weiterzugeben. Dies betraf vor allem viele der kleineren und mittleren familiengeführten Unternehmen, die vielfach keine entsprechende Verhandlungsmacht gegenüber ihren externen Partnern aufweisen. Diese Unternehmen standen rasch vor existenzbedrohenden Ertragsproblemen. Solche Probleme werden angesichts der prognostizierten Wirtschaftsentwicklung für 2023 nicht geringer: Man erwartet ein „Nullwachstum“ bei gleichzeitig hoch bleibender Inflation. Das lässt rückläufige Umsätze bei weiter steigenden Kosten befürchten – kurzfristig keine ermutigenden Aussichten.

Verschärft wurden diese Entwicklungen noch durch den Umstand, dass sich mit dem Ukrainekrieg auch die geopolitischen Machtverhältnisse, die den globalen wirtschaftlichen Austauschbeziehungen zugrunde liegen, deutlich verschoben haben. Nicht nur Russlands Bedeutung als Energie- und Rohstofflieferant, sondern auch Chinas unmissverständliche Neupositionierung auf der Weltbühne haben extrem beunruhigende Abhängigkeiten unseres Wirtschaftsraums im globalen Kontext verdeutlicht.

Damit kamen und kommen nach der Pandemie ein weiteres Mal große Unsicherheiten in die weltweiten Lieferketten und Handelsbeziehungen. Dies betrifft sowohl die bislang realisierten Beschaffungsstrategien als auch die künftig ins Auge gefassten Absatz- und Wachstumsmärkte. Diese Entwicklungen werfen mit Blick auf die in den zurückliegenden Jahren mit

### INHALT

- I. Was ist das Neue an den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen?
- II. Welche Potenziale helfen Familienunternehmen üblicherweise, überraschende externe Schocks gut zu bewältigen?
- III. Die zentralen Steuerungserfordernisse zur Bewältigung einer Krise
  1. Umbau der Planungsroutinen
  2. Intensivierung des Kommunikationsaufwands
  3. Besonders erfolgskritische Prozesse auf den Prüfstand stellen
- IV. Der Blick auf die Zukunft bleibt wichtiger denn je

viel Energie verfolgten Internationalisierungsstrategien zahlreicher Unternehmen erhebliche Fragezeichen auf. Zudem ist der enorme Druck, der seitens der digitalen Transformation und angesichts der ökologischen Herausforderungen, die mit der Bewältigung der Klimakrise einhergehen, bereits seit einiger Zeit auf den allermeisten Unternehmen lastet, unvermindert aufrecht. Gerade alle Fragen der Nachhaltigkeit haben für Unternehmen inzwischen unabweisbar an strategischer Bedeutung gewonnen. Sie sind mit der forcierten Dekarbonisierung, d.h. der unerlässlich gewordenen Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, inzwischen ins Zentrum der unternehmerischen Aufmerksamkeit gerückt. Unternehmen, die diesen Schritt zu vermeiden suchen, gefährden auf Sicht ihre eigene Überlebensfähigkeit. Deshalb ist es ratsam, ungeachtet der aktuellen Herausforderungen, die mit den beschriebenen externen Schocks einhergehen, die schon vorher gegebenen Veränderungsnotwendigkeit nicht aus den Augen zu verlieren, sondern diese mit klarer Priorität auf der eigenen Agenda zu halten. Hinzu kommt, dass diese gesamten Entwicklungstendenzen angestoßen durch die vielen krisenhaften Verwerfungen auch das Verhältnis des Staates bzw. der Politik zur Wirtschaft in wesentlichen Dimensionen grundlegend geändert haben. Die Politik sieht sich aus ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung heraus veranlasst, wesentlich stärker regulierend in wirtschaftliche Zusammenhänge einzugreifen. Auch dieser Umstand schafft deutlich geänderte Einflussgrößen, auf die sich Unternehmen wohl dauerhaft werden einstellen müssen.

Was folgt aus der hier skizzierten Veränderungsdynamik der wirtschaftlichen wie auch der politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, auf die Unternehmen kurz- und mittelfristig nun tragfähige Antworten finden müssen? All die aktuell so unmittelbar spürbaren Turbulenzen in Verbindung mit den dringlich bleibenden Themen der Digitalisierung und mit allen Nachhaltigkeitsfragen konfrontieren Unternehmen mit einem ganz ungewöhnlichen Ausmaß an Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit, angesichts derer ein Rückgriff auf die vertrauten Routinen und Prämissen der Unternehmenssteuerung nicht ratsam erscheint. Wir werden uns wohl von einigen lieb gewonnenen Gewissheiten verabschieden müssen. Die weithin geteilte ökonomische Rationalität in der Gestaltung des Unternehmensgeschehens hat es in der Vergangenheit nahegelegt, den Einsatz aller erfolgskritischen Ressourcen möglichst sorgfältig zu optimieren; angefangen bei den Beschaffungs- und Logistikprozessen, um eine „schlanke“ Just-in-Time-Produktion zu ermöglichen, über ein konsequent optimiertes Working Capital bis zu einem strikt an den Auftragsschwankungen orientierten Personaleinsatz. Alles war in der Verfügbarkeit prinzipiell auf Kante genäht. „Nur keine Verschwendung“ war die zentrale Prämisse des erfolgreichen Wirtschaftens. Ein störungsfreies Funktionieren der Lieferketten und die Beherrschbarkeit der darin eingebauten wechselseitigen Abhängigkeiten war dabei unterstellt.

Die aktuellen Krisen verdeutlichen das implizite Risiko dieser zur Selbstverständlichkeit gewordenen ökonomischen „Vernunft“. Mit diesen Prämissen ist eine spezifische, unter Normalbedingungen nicht gesehene Vulnerabilität der unternehmerischen Handlungsfähigkeit verbunden. Überraschend auftretende Verknappungen in den Leistungsprozessen können sich unmittelbar existenzgefährdend auswirken. Vor diesem Hintergrund braucht es jetzt eine grundsätzliche Umorientierung der unternehmerischen Aufmerksamkeit von Effizienz auf die Stärkung jener Potenziale, mit deren Hilfe angesichts existenzbedrohender Veränderungen ein das eigene Überleben fördernder Umgang mit denselben zu gewinnen ist. Es gilt nun, alle Energien darauf auszurichten, kurz-, mittel- und langfristig die eigene Antwortfähigkeit als Unternehmen auch unter äußerst widrigen Umständen aufrechtzuerhalten. Mit anderen Worten geht es darum, mit Blick auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit überhaupt „im Spiel zu bleiben“.

Dies bedeutet eine konsequente Umpolung der unternehmerischen Zielsetzung von kurzfristiger Gewinnoptimierung hin zu einer die eigene Widerstandsfähigkeit stärkenden Form der laufenden Selbsterneuerung als Gesamtsystem. Gemeint ist damit die Fähigkeit einer Organisation, auch unter überraschend auftretenden krisenhaften Bedingungen die eigene Leistungsfähigkeit zu bewahren und gleichzeitig die aus dieser Bewältigung hervorgehenden Veränderungsnotwendigkeiten konsequent zu realisieren, d.h. als Gesamtheit im Umgang mit kritischen Herausforderungen zu lernen. In der aktuellen Forschung spricht man in diesem Zusammenhang gerne von einer Stärkung der „organizational resilience“<sup>1</sup>.

Mit Bedacht geführte Familienunternehmen bringen für diese Umpolung gute Voraussetzungen mit. Schon die Untersuchungen zur Bewältigung der Weltwirtschaftskrise 2008/09 haben die spezifischen Eigenheiten dieses Unternehmenstyps hervorgehoben, die es den Unternehmen ermöglicht haben, diese schwierige Phase nicht nur zu überleben, sondern letztlich gestärkt in die anschließende Wachstumsentwicklung zu starten.<sup>2</sup> Viele dieser Erkenntnisse sind in abgewandelter Form auch für die aktuellen Erfahrungen mit den multiplen Krisenerscheinungen unserer Zeit von Bedeutung<sup>3</sup>. Gleichzeitig prägen Familienunternehmen unter bestimmten Konstellationen Merkmale aus, die es ihnen erschweren, aufgrund ihrer charakteristischen Pfadabhängigkeit auf überraschende Krisen angemessen zu reagieren. Turbulente Zeiten, wie wir sie gerade bewältigen müssen, lassen familiengeführte Unternehmen entweder an ihren mitgebrachten Stärken wachsen oder stürzen sie in existenzielle Schwierigkeiten, die ihr ➤

1 Zum diesbezüglichen Resilienzbegriff vgl. etwa Bröckling (2019) sowie Gulati (2010).

2 Vgl. Wimmer (2013).

3 Vgl. Windthorst (2021).

Verschwinden vom Markt wahrscheinlich machen. Die folgenden Überlegungen sind in aller Kürze genau diesem Spannungsverhältnis gewidmet, das üblicherweise in die typischen Wesensmerkmale von Familienunternehmen eingebaut ist.<sup>4</sup>

## II. Welche Potenziale helfen Familienunternehmen üblicherweise, überraschende externe Schocks gut zu bewältigen?

- Unter den Unternehmen, die auf eine mehr als hundertjährige Geschichte zurückblicken können, finden sich auffällig viele familiengeführte Unternehmen. Ihre besondere Langlebigkeit ist jedoch nicht per se gegeben – sie ist die Folge einer spezifischen Lernfähigkeit, die geholfen hat, speziell die für diesen Unternehmenstyp besonders kritischen Phasen des Generationswechsels konstruktiv zu bewältigen.<sup>5</sup> In der für beide Seiten identitätsstiftenden Koevolution von Unternehmerfamilie und Unternehmen werden Potenziale der Krisenbewältigung ausgeprägt, die von Generation zu Generation weitergegeben und laufend durch neue Erfahrungen angereichert werden. Dieses Lerngeschehen verstetigt sich spätestens ab der vierten Generation, mit deren erfolgreicher Weiterführung des Unternehmens die Sterberate dieses Typs drastisch sinkt. Nicht selten spiegeln sich diese Erfahrungen in charakteristischen Narrativen wider, denen man durchaus den Charakter von Entscheidungsprämissen im Umgang mit krisenhaften Entwicklungen attestieren kann.<sup>6</sup>
- Immer wieder extrem schwierige Zeiten überstanden zu haben ist also ein bestimmendes Merkmal langlebiger Familienunternehmen. Die damit in Familie und Unternehmen gemeinschaftlich erworbenen Fähigkeiten haben ihre Wurzeln letztlich in der Basiszielrichtung solcher Unternehmen. Es geht immer wieder von Neuem um die Sicherung und den Ausbau der transgenerationalen Überlebensfähigkeit des Unternehmens, und dies (so möglich) auf Basis des Erhalts der unternehmerischen Unabhängigkeit der Eignerfamilie. Die grundlegende Zielsetzung des unternehmerischen Engagements geht notwendigerweise einher mit einer Langfristorientierung in den wesentlichen Entscheidungen der Verantwortlichen im Unternehmen und in der Familie. Diese Orientierung schafft eine Art des Wirtschaftens, die gegenüber den primär am Kapitalmarkt ausgerichteten Publikumsgesellschaften den entscheidenden Unterschied macht.<sup>7</sup>
- Der Umstand, dass sich bei Unternehmen auf der Seite des Eigentums eine Familie befindet, schafft jene charakteristische Andersartigkeit, die in der Literatur ziemlich einhellig diesem Unternehmenstyp zugerechnet wird. Diese Eigentümerkonstellation ist allerdings Chance und Risiko zugleich. Dazu kann die einschlägige Forschung inzwischen einen großen Fundus an Einsichten bereitstellen. Die Unternehmerfamilie wird in der Bewältigung von Krisen nur dann zu

einer echten Ressource, wenn sie immer wieder glaubwürdig vorgelebt hat, dass die Belange des Unternehmens Vorrang haben vor den oft überaus heterogenen Interessen und Bestrebungen in der Familie. Dieses „Sich-als-Familie-in-den-Dienst-Stellen“ für das Überleben und Gedeihen des Unternehmens und das damit verbundene Engagement in den einschlägigen Entscheidungsprozessen wird speziell in schwierigen Zeiten von allen Seiten genau beobachtet. In solchen Phasen wird im Unternehmen durch ein entsprechendes einhelliges Verhalten der Familie eine Kultur des Miteinanders gefestigt, die gerade auch bei den Beschäftigten alle vorhandenen Energien mobilisiert, um das Unternehmen erfolgreich durch die Krise zu führen. Eine solche Kultur, die sich durch das glaubwürdige Vorleben der Führungsspitze und durch die erlebbare Prioritätensetzung der Familie über den Zeitverlauf festigt, ist als Potenzial für die Bewältigung von schwierigen Phasen in der Unternehmensentwicklung nicht hoch genug zu veranschlagen. Sie ist allerdings das Ergebnis gemeinsam durchlebter und erfolgreich bewältigter Herausforderungen und in einer kritischen Situation nicht kurzfristig herstellbar.

- Ein weiterer Aspekt der Resilienzvorsorge, der unmittelbar mit dem Selbstverständnis der Eigentümerfamilie zu tun hat, liegt in ihrer Kernaufgabe, kontinuierlich für die Führbarkeit des Unternehmens Sorge zu tragen. Dies impliziert, die eigene Entscheidungsfähigkeit als Unternehmerfamilie sorgfältig im Auge zu haben, d.h. rechtzeitig die Weichen zu stellen, um sich angesichts des erwartbaren Komplexitätszuwachses in der Familie ein eigenes Regelwerk für sich selbst zu schaffen (eine Family Governance) und bei Bedarf eine dazu passende Corporate Governance für das Unternehmen zu entwickeln, um sich als Gesellschafterkreis mit einem entscheidungsstarken Aufsichtsgremium zu verstärken.<sup>8</sup> All diese Schritte zusammen dienen dem Ziel, dass die Familie in ihrer Eigentümerrolle ein kompetentes Gegenüber für das Unternehmen abgeben kann und damit sicherstellt, dass das Unternehmen vor ungelösten Problemen in der Entwicklung der Familie geschützt bleibt. Ein wesentlicher Aspekt dieser unverzichtbaren Gesellschafterfunktion liegt in der Besetzung der Führungsspitze mit führungskompetenten Persönlichkeiten, sei es aus der Familie selbst oder extern rekrutiert. Ist die Wahrnehmung dieser Entscheidungsfunktionen im Gesellschafterkreis erfolgreich eingeübt und sind die diesbezüglichen Kompetenzen in diesem Kreis entwickelt, dann ist die Familie auch in krisenhaften Phasen der Unternehmensentwicklung eine wesentliche Ressource. Dies betrifft nicht nur Fragen der finanziellen Stabilisierung des Unternehmens, sondern auch eine Vielzahl anderer unternehmerischer Weichenstellungen, die in solchen Zeiten (oft ganz kurzfristig) die kompetente Mitwirkung der Gesellschafter erforderlich machen.

<sup>4</sup> Zu diesen Merkmalen vgl. Wimmer (2021).

<sup>5</sup> Vgl. dazu Simon et al. (2017).

<sup>6</sup> Vgl. dazu Kleve et al. (2022).

<sup>7</sup> Dazu Wimmer (2021).

<sup>8</sup> Vgl. dazu v. Schlippe et al. (2017) sowie Kormann (2017).

- Familiengeführte Unternehmen zeichnen sich durch eine Kultur des Miteinanders aus, das im wechselseitigen Geben und Nehmen auf familienähnlichen Austauschprinzipien beruht. Man engagiert sich für die Erledigung anstehender Aufgaben, für die Lösung von drängenden Problemen oft auch über die vereinbarten Zeitbudgets hinaus, ohne immer gleich zu fragen, wie die Gegenleistung aussieht. Man hat wie in der Familie das Vertrauen, dass dieses Investment in das gemeinsame Ganze von allen geteilt wird und man bei Bedarf auch für die eigenen höchstpersönlichen Belange die erforderliche Beachtung findet. Das alltägliche Miteinander wird von familialen Ausgleichserwartungen geprägt, die dafür sorgen, dass man in der Arbeit auch als Person gesehen wird und sich dort entsprechend aufgehoben fühlen kann.
- Diese persönlich geprägte Kultur, die im Grunde genommen auf nichtökonomischen Prämissen beruht, ist in ihren Vor- und Nachteilen für Familienunternehmen vielfach beschrieben worden.<sup>9</sup> Sie gewinnt in Krisenzeiten ihre ganz besondere Bedeutung. Die Beschäftigten sind unter solchen Bedingungen mit ihrem Unternehmen hoch identifiziert. Es ist „ihr“ Unternehmen, für dessen Überleben sie sich, wenn erforderlich, ganz außergewöhnlich einsetzen. Dieser Einsatz kann in Mehrarbeit bestehen, in einem zeitlich begrenzten Gehaltsverzicht bzw. in längeren Phasen der Kurzarbeit, wie sie staatlicherseits auch in den jüngsten Krisenzeiten ein weiteres Mal großzügig gefördert worden ist. Im Gegenzug gehen Familienunternehmen in solchen Phasen mit umfangreichen personellen Freisetzungsmaßnahmen äußerst vorsichtig um. Die Verantwortlichen wissen um das in diese Kultur eingebaute wechselseitige Fürsorgeversprechen, das in der Regel nur in äußerster Not gebrochen wird. Dieser restriktive Umgang mit Personalreduktionsmaßnahmen wird zumeist in der beginnenden Aufschwungsphase direkt belohnt, weil dann die erforderlichen Personalkapazitäten unmittelbar verfügbar sind. Bei einer so enorm angespannten Lage am Arbeitsmarkt, wie wir sie seit geraumer Zeit beobachten können, ist dies ein unschätzbare Vorteil. In der Regel hindern diese familialen Verhältnisse in der Personalführung Familienunternehmen nicht daran, gerade in Krisenzeiten die eine oder andere Korrektur in der personellen Besetzung vorzunehmen, wenn solche Entscheidungserfordernisse aus Leistungsgründen ohnehin einige Zeit angestanden sind. Solche Phasen schaffen fast immer ein geeignetes Zeitfenster, um ohnehin anstehende Personalmaßnahmen glaubwürdig umzusetzen.
- Auch im Umgang mit Finanzierungsfragen gehen familiengeführte Unternehmen ihre eigenen Wege. Angetrieben von ihrem Bestreben, ihre unternehmerische Unabhängigkeit dauerhaft aufrechtzuerhalten, also Herr im eigenen Haus zu bleiben, legen sie großen Wert darauf, ihre Unternehmensentwicklung möglichst aus eigener Kraft zu finanzieren.

Dieser Vorrang der Binnenfinanzierung, ergänzt (so erforderlich) um dosiert zum Einsatz kommende Fremdmittel, erfordert ein konsequentes Thesaurieren der erwirtschafteten Erträge auf Basis einer vorsichtigen Ausschüttungspolitik. Im Dienste dieser Finanzierungsprinzipien weisen viele Familienunternehmen im Regelfall eine ungewöhnlich hohe Eigenkapitalquote, einen geringen Verschuldungsgrad und Zugriff auf erhebliche liquide Mittel auf. Gar nicht selten wird diese Lage noch durch Gesellschafter gestützt, die ihre nicht entnommenen Gewinne als Darlehen im Unternehmen belassen mit dem Risiko, dass diese im Insolvenzfall als Eigenkapital gewertet werden.

- Aus Sicht des Kapitalmarkts sind solche Finanzierungsgewohnheiten ein Zeichen für eine prinzipiell fehlgeleitete Kapitalallokation. Im Lichte der aktuellen Krisendynamiken schaffen aber genau diese Prinzipien den Unternehmen ausreichend Spielraum, um auch länger währende Ertragsprobleme unbeschadet durchzustehen sowie ein Kostenmanagement zu betreiben, das wichtige Zukunftsinvestitionen nicht sofort auf Eis legt, das es erlaubt, tiefe Einschnitte in Strukturen und Kapazitäten fürs Erste zu vermeiden und sich strategisch auf ein Nachkrisenszenario vorzubereiten. Zudem schafft eine solche Eigenmittelausstattung in Verbindung mit den sonstigen stillen Reserven eine hervorragende Bonität gegenüber den Banken, falls es erforderlich wird, den Anteil der Fremdmittelfinanzierung deutlich zu erhöhen. In diesem Sinne können sich solchermaßen finanzierte Unternehmen mit einer erstaunlichen wirtschaftlichen Widerstandskraft und einer deutlich verringerten Verwundbarkeit in Zeiten einer Krise bewegen.
- Ein anderer Aspekt dieser Widerstandskraft entspringt der spezifischen Form der Kundenorientierung familiengeführter Unternehmen. Vielfach handelt es sich hier um Beziehungen, die über einen längeren Zeitraum gewachsen sind, deren Basis eine reziproke Verlässlichkeit darstellt und für alle Seiten einen spürbaren Nutzen stiftet. Familienunternehmen sind deshalb von ihrer Philosophie her bestrebt, die Beziehungen zu ihren Kunden nicht zu gefährden und alles zu tun, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Deshalb achten sie darauf, in den wechselseitigen Arrangements nicht allein die zu erzielende Marge zu berücksichtigen, sondern auch im Detail zu verstehen, was der Kunde braucht, um aus der Geschäftsbeziehung tatsächlich einen nachhaltigen Nutzen zu gewinnen. Diese intime Kenntnis der Kundensituation stimuliert Vorsorgemaßnahmen, wie kontinuierliche Produkt- und Prozessverbesserungen, Optimierungen der Supply Chain sowie der Logistikprozesse, die in ihrer Gesamtheit die Kundenbindung kontinuierlich vertiefen.
- Das sind Qualitäten, die sich gerade angesichts der schweren Verunsicherungen, die die aktuellen Krisen in die Lieferketten gebracht haben, unmittelbar bezahlt machen. Man hat für die eigene Lieferfähigkeit konsequent Sorge getragen und damit das eigene Working Capital spürbar erhöht, man hat die eigene Servicequalität gegenüber den Kunden ➤

9 Vgl. Wimmer (2022).

nicht reduziert, man hat verstärkt in die wechselseitige Koordination der Logistikketten und des Warehousing investiert und die Beziehungen zu den eigenen Lieferanten optimiert bzw. verstetigt. Die Möglichkeit, gerade in einer krisenhaften Wirtschaftsentwicklung in die Stabilisierung der Geschäftsbeziehungen zu den wichtigsten Kunden zu investieren, lässt firmenübergreifende Kooperationsnetzwerke entstehen, in denen man miteinander in den Wertschöpfungsketten halbwegs unbeschadet durch die Krise kommt. Das kann aber nur gelingen, wenn man sich in den Geschäftsbeziehungen vertrauensbasiert auf das Prinzip einer wechselseitigen Nutzenstiftung stützen kann. Viele gut geführte Familienunternehmen operieren schon auf Basis ihrer Grundausstattung in solchen Kooperationsnetzwerken, die sich dann in krisenhaften Turbulenzen als wichtige Stabilisatoren erweisen.

Im Vorangegangenen wurden organisationale Qualitäten („organizational capabilities“) beschrieben, die sich in Krisenphasen in ihrem Zusammenwirken als Resilienzfaktoren, als spezifische Schutzmechanismen erweisen, die genau dadurch ein Überleben wahrscheinlicher machen. Dazu muss allerdings eine Reihe von weiteren Faktoren treten, die es in der Situation einer Krise erst zu mobilisieren gilt, um den Steuerungserfordernissen im Hier und Jetzt gerecht zu werden. Darauf gilt es im nächsten Abschnitt noch etwas näher einzugehen.

### III. Die zentralen Steuerungserfordernisse zur Bewältigung einer Krise

#### 1. Umbau der Planungsroutinen

Im März 2020 waren die Jahresplanungen und die damit verbundenen Zielsetzungen vieler Unternehmen von einem Tag zum anderen Makulatur. So wichtig die eingespielten jährlichen Planungspraktiken unter normalen Bedingungen für die konkrete Steuerung des operativen Geschäfts sind, so wenig nutzen diese Orientierungsgrößen in krisenhaften Zeiten. Hier braucht es einen sofortigen Umbau der Entscheidungsstrukturen, die Einrichtung von übergreifend besetzten Krisenteams, die zeitnah zu einer jeweils aktualisierten Lagebeurteilung zusammenfinden und daraus maßgeschneiderte Maßnahmenpakete schnüren. Die Steuerung wird also konsequent auf ein iteratives Vorgehen umgestellt. Im Prozess der Entscheidungsfindung bietet sich dieses teamförmige Vorgehen mit einem Rückgriff auf ein breit gefächertes Erfahrungswissen der Beteiligten vor allem dann an, wenn es darauf ankommt, Entscheidungen unter hoher Unsicherheit herbeizuführen. Eine jeweils veränderte Außenlage wird so im Inneren unmittelbar auf ihre Relevanz für das weitere Vorgehen gemeinsam abgeklopft und zeitnah, wenn erforderlich, mit geeigneten Maßnahmen beantwortet. Durch eine zielgerichtete Kommunikation ins Unternehmen hinein wird für ein breit getragenes Commitment Sorge getragen, das es in solchen Phasen unbedingt braucht, um eine kohärente und rasche Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen zu gewährleisten.

Dieser sofortige Umbau der Steuerungspraktiken und der Zielssysteme (z.B. in der Priorisierung der Liquiditätssicherung)

gelingt in familiengeführten Unternehmen regelmäßig gut, wenn die Führungsspitze flexibel genug ist, die Entscheidungsstrukturen konsequent zu ändern, und wenn die bisherige Führungskultur die Energiemobilisierung aller im Unternehmen auf die kurzfristige Überlebenssicherung bedingungslos unterstützt. Wenn die unternehmerischen Führungsqualitäten an der Spitze vollständig intakt sind, dann können sich die für inhabergeführte Unternehmen typischen Führungspraktiken gerade auch für die Bewältigung krisenhafter Phasen durchaus bewähren. Voraussetzung ist allerdings, dass für eine realitätsgerechte Lagebeurteilung in den entsprechend zusammengesetzten Entscheiderteams zeitnah die erforderlichen Informationen verfügbar sind. Wenn der Professionalisierungsgrad des Controllings nicht angemessen entwickelt ist, dann bleibt der Rückgriff auf das unternehmerische Bauchgefühl die bestimmende Orientierungsquelle und die kollektive Intelligenz solcher Teams kommt zur Unsicherheitsbearbeitung nicht im erforderlichen Ausmaß zur Entfaltung. Mit anderen Worten: Die erforderliche Flexibilität im Umbau der Steuerungspraktiken auf die spezifischen Herausforderungen krisengeprägter Verhältnisse ist gerade auch für Familienunternehmen sehr voraussetzungsvoll und keineswegs selbstverständlich.

#### 2. Intensivierung des Kommunikationsaufwands

Dass sich ein Unternehmen in einer krisenhaften Situation befindet, erklärt sich nicht von selbst. Die Führungsverantwortlichen sind gefordert, die Lage selbstkritisch wie auch realitätsangemessen zu beurteilen und ein Wording zu finden, mit dessen Hilfe diese Einschätzungen möglichst zeitnah ins Unternehmen hinein kommuniziert werden. Dabei gilt es, sowohl übertriebenen Alarmismus als auch eine unangemessene Verharmlosung zu vermeiden. Diese Balance zu finden ist eine spezifische Führungsherausforderung, deren Gelingen im Wesentlichen darüber entscheidet, auf welche Glaubwürdigkeit die weiteren Schritte in der Krisenbewältigung stoßen. Deshalb braucht es in solchen Situationen eine eigene sorgfältig überlegte Kommunikationsstrategie. Es ist ratsam, dabei Kommunikationsformen und Kommunikationskanäle zu wählen, die als solche den außergewöhnlichen Charakter der durch externe Schocks verursachten Lage zum Ausdruck bringen. Zentral ist dabei, dass die Beschäftigten erleben können, dass in der Einschätzung des Ausmaßes der Krisenhaftigkeit wie in den eingeleiteten Maßnahmen ein tragfähiger und somit belastbarer Konsens zwischen den wesentlichen Entscheidungsträgern gefunden worden ist. In Unternehmen, bei denen die Unternehmerfamilie im Erleben der Beschäftigten noch nah am Unternehmensgeschehen dran ist, kommt der Familie in diesen krisenbedingten Kommunikationsaktivitäten eine ganz wesentliche Rolle zu. Sie sollte in den nun intensivierten Kommunikationsaktivitäten mit dem eigenen Beitrag zur Krisenbewältigung deutlich sichtbar werden, dies nicht zuletzt deshalb, weil vor allem die Beschäftigten, aber auch andere Stakeholder des Unternehmens sich in besonderem Maße daran orientieren, wie sich die Eigentümerfamilie als Gemeinschaft in der Krise verhält.

### 3. Besonders erfolgskritische Prozesse auf den Prüfstand stellen

Je nach Charakter der krisenhaften Verwerfungen gewinnen einige gut benennbare Prozesse, die schwergewichtig auf die akute Krisenbewältigung einzahlen, klar an Bedeutung. Angesichts der Versorgungskrise und der Preisexplosion auf dem Energiesektor sowie der neuartigen Probleme in den Lieferketten stehen aktuell vor allem in der Industrie Fragen des Energieeinkaufs wie der Rohstoffversorgung besonders im Zentrum. Hier ist es ratsam, die in der Vergangenheit praktizierten Lösungen sorgfältig unter die Lupe zu nehmen, die neu entstandenen Dynamiken in diesen Beschaffungsmärkten genau zu monitoren, sich mögliche Szenarien ihrer kurz- und mittelfristigen Weiterentwicklung zu überlegen, um vor diesem Hintergrund die eigene Versorgung sicherzustellen sowie die hier eingebauten Risiken einigermaßen handhabbar zu machen. Möglicherweise bietet es sich hier auch an, sich zur weiteren Professionalisierung des eigenen Lösungsrepertoires gezielt mit externen Ressourcen zu verstärken.

Was hier für die Beschaffungsseite gesagt wurde, gilt eins zu eins auch für die durch die Krise angestoßenen Aushandlungsprozesse mit den Kunden. Nicht zuletzt durch die inflationsbedingte Kostenentwicklung ist gegenüber den Kunden ein Besprechungsbedarf entstanden, der die üblichen Routinen im Verkaufsgeschehen sprengt. Damit tut sich ein Zeitfenster auf, in dem nun viel grundsätzlicher über die Geschäftsbeziehung und über die in diese eingebauten wechselseitigen Nutzenerwartungen gesprochen werden kann. Fragen der Preisbildung werden zwar weiterhin im Zentrum stehen. Möglicherweise lassen sich diese nun dezidiert noch in andere Dimensionen der wechselseitigen Leistungsbeziehung einbetten (Lieferzuverlässigkeit, Qualitätsniveau, Servicelevel, Nachhaltigkeitsthemen etc.). Gerade angesichts der besonderen Kundennähe von familiengeführten Unternehmen gilt es jetzt, dieses Zeitfenster zu nutzen, um eine Feinjustierung aller vertrieblichen Aktivitäten inklusive des professionellen Niveaus der diesbezüglichen Akteure und ihrer Steuerung vorzunehmen.

Ein besonderes Augenmerk gilt in solchen Phasen natürlich dem Liquiditätsmanagement. Welche Geldabflüsse können kurzfristig vermieden werden, ohne auf Sicht die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems nennenswert zu beeinträchtigen? Hinter diesen Fragen verbergen sich in der Regel höchst schwierige Entscheidungen, die im Unternehmen stets massive Zielkonflikte berühren. Deshalb braucht es für solche Entscheidungen geeignete Aushandlungsprozesse zwischen den verantwortlichen Funktionsträgern, letztlich aber akzeptierte Instanzen, die bei Dissens mit Blick auf die Belange des Gesamtunternehmens die unternehmerische Verantwortung für die einzugehenden Risiken zu übernehmen in der Lage sind. Besonders brisant sind solche Entscheidungen bei kapitalintensiven Zukunftsinvestitionen. Welche können geschoben werden? Welche stehen angesichts der neuen Gegebenheiten zur Gänze zur Disposition? Welche angedachten Entwicklungen dürfen unter keinen Umständen gestoppt werden, um die mittel- und langfristige Strategie und die damit verbundenen Chancenpotenziale und Innovationserfordernisse nicht zu ge-

fährden? In solchen Fragen braucht es die kluge Kombination von finanzpolitischen Einschätzungen, ein gutes Gespür für das unternehmensinterne Leistungsvermögen und letztlich eine unternehmerische Urteilskraft für die veränderten Perspektiven in den relevanten Märkten.

Klar ist zudem, dass in der Krise auch das Personalmanagement und die unterstützenden HR-Bereiche in einer besonderen Weise gefordert sind. Auch hier schaffen dermaßen krisenhafte Entwicklungen, wie wir sie zurzeit erleben, ein günstiges Zeitfenster, um ganz grundsätzlich auf die eigenen Personalressourcen zu schauen, Sorge dafür zu tragen, dass Schlüsselpersonen nicht abwandern, dass strategisch wichtige Engpässe gezielt behoben, dass aber auch anstehende personelle Umschichtungen und Trennungen nicht vermieden werden. Nicht selten bieten solche Veränderungserfordernisse auch einen Anlass, um den Professionalisierungsgrad im Zusammenspiel zwischen Führungsverantwortlichen und den unterstützenden HR-Bereichen gezielt zu erhöhen.

### IV. Der Blick auf die Zukunft bleibt wichtiger denn je

Eine Krise fokussiert üblicherweise alle Energie auf die Bewältigung der unmittelbar anstehenden Herausforderungen. Wie im Vorangegangenen gezeigt, ist das schon schwierig genug, wenn es gilt, als Unternehmen urplötzlich vom Normalmodus des operativen Geschäfts in den Krisenmodus umzuschalten. Das kann nur gelingen, wenn sich die Prioritäten der Aufmerksamkeit auf allen Ebenen in koordinierter Weise radikal verschieben. Das Hier und Jetzt schiebt sich in den Vordergrund und das gezielte Mitdenken mittel- und langfristiger Zeithorizonte verliert an Kraft. In inhabergeführten Unternehmen, wo die Synchronisation dieser verschiedenen Zeithorizonte ohnehin im intuitiven Gespür der Unternehmerpersönlichkeit erfolgt, fällt diese Fokusverengung vielleicht gar nicht unmittelbar auf. In dieser der Not geschuldeten Verengung liegt jedoch ein erhebliches Risiko. Die zurzeit bestimmenden externen Schocks überlagern grundlegende Veränderungsnotwendigkeiten, die ohnehin schon seit Längerem wirksam sind und in vielen Unternehmen bislang noch nicht mit der erforderlichen Konsequenz aufgegriffen wurden.

Zu diesen auch gesamtgesellschaftlich hochbedeutsamen Prozessen zählen alle Handlungsfelder, die auf einen nachhaltigen Umgang mit den Folgen des Klimawandels abzielen. In diesem Fragenkomplex sind alle Unternehmen aufgefordert, ihre Geschäftsmodelle sowie die dafür notwendigen Geschäftsprozesse so weiterzuentwickeln, dass sie einen herzeigbaren, auch von außen evaluierbaren Beitrag zum Erreichen der CO<sub>2</sub>-Ziele leisten. Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, dass Unternehmen diese Ziele proaktiv in den Kern ihrer strategischen Positionierung rücken und einen mehrjährigen Prozess definieren, wie sie dieser Strategieumsetzung nachvollziehbar gerecht werden. Mit diesem Fragenkomplex sind Weichenstellungen verbunden, die nicht warten können, bis sich die aktuelle Weltlage und die damit verbundenen extremen wirtschaftlichen Verwerfungen wieder gelegt haben. Es gilt, diese als notwendig erachteten Veränderungsschritte in die Maßnahmen zur akuten Krisenbewältigung weitestmöglich zu integrieren. Ähnlich bedeutsam sind die ➤



Hausaufgaben, deren Fortführung bzw. Erledigung in den Unternehmen im Kontext der Digitalisierung anstehen. Da sind Projekte geplant oder am Laufen, die eine weitreichende Umgestaltung der internen Prozesse bzw. die Vernetzung mit den anderen Gliedern in der Wertschöpfungskette zum Gegenstand haben, da wird an einer digitalisierten Erweiterung des eigenen Produkt- und Leistungsportfolios gearbeitet, letztlich haben viele Unternehmen Initiativen ergriffen, um innovative, vielfach disruptive Geschäftsmodelle in die Welt zu bringen. All diese Veränderungsvorhaben vertragen keine Pause, auch wenn die momentane Lage in vielen Fällen eine solche nahelegen würde. Die Sicherstellung schon der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit, aber insbesondere mit Blick auf die künftigen Herausforderungen verlangt ein konsequentes Vorantreiben der bereits in Gang gesetzten Digitalisierungsüberlegungen. Dazu kommen heute noch die zum Teil neuen Gefährdungslagen, die aus der rapide wachsenden Cyberkriminalität entspringen.

Letztlich wird die jetzige multiple Krisendynamik die Erfolgsbedingungen für Unternehmen in den meisten Branchen nachhaltig verändern. Niemand kann diese Veränderungen im Moment jedoch exakt voraussehen. Durch die in Gang befindlichen Verschiebungen der Gewichte in den Wertschöpfungsketten werden sich möglicherweise die Spielregeln in den einzelnen Branchen verändern, Eintrittsbarrieren werden sich erhöhen oder verringern, neue Wachstumsfelder entstehen, gleichzeitig werden ganze Geschäftsbereiche wegbrechen. Die geopolitischen Machtverschiebungen legen es nahe, die bisherige Internationalisierungsstrategie zu überdenken, die eingegangenen Abhängigkeiten auf den Prüfstand zu stellen und nach neuen strategischen Partnerschaften Ausschau zu halten.

Diese Liste an strategischen Fragestellungen ließe sich ohne Weiteres verlängern. Die Botschaft, die mit den genannten Punkten einhergeht, ist eindeutig und unmissverständlich. Es braucht neben der akuten Krisenbewältigung Zeit, um zum einen strategisch den Horizont auf die kommenden Jahre zu weiten und eingebettet in diese Zukunftsszenarien zum anderen die bereits anstehenden Veränderungserfordernisse mit großer Energie voranzutreiben. Klar ist, dass diese Gleichzeitigkeit von akuter Krisenbewältigung und dem Gestalten der zukunftsorientierten Veränderungsnotwendigkeiten den Anspannungsgrad in unseren Unternehmen immens erhöht. Gerade jene Unternehmen, die ohnehin schon seit Längerem ressourcenmäßig „auf Kante genäht“ sind, werden diesen Herausforderungen nicht gerecht werden. Insofern ist in vielen Branchen mit einer weiteren Konsolidierungswelle zu rechnen.

Betrachtet man abschließend die vorangegangenen Überlegungen vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion zum Thema „organizational resilience“, so lässt sich gut zeigen, dass diese Form der Resilienz auf der Kombination von drei unterschiedlichen organisationalen Fähigkeitsbündeln beruht: auf einer historisch erworbenen Widerstandsfähigkeit, die die eigene Vulnerabilität reduziert, auf einem ganz bestimmten Handlungsrepertoire, situativ mit akuten Krisen umzugehen, letztlich auf der Fähigkeit zu weitreichenden Veränderungen, in denen die Impulse aus der Krise mit zukunftsweisenden Neuerungen verknüpft werden.<sup>10</sup> ◆

10 Vgl. dazu Endreß/Maurer (2015).

## LITERATURVERZEICHNIS

### Bröckling, U. (2019):

Resilienz: Belastbar, flexibel, widerstandsfähig. In: Gute Hirten führen sanft. 3. Auflage, Berlin: Suhrkamp, S. 113–139.

### Endreß, M./Maurer, A. (Hrsg.) (2015):

Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS.

### Gulati, R. (2010):

Reorganize for Resilience. Putting Customers at the Center of Your Business. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

### Kleve, H./Nagel, N./Köllner, T. (2022):

Narrative der Resilienz. Wie sich Unternehmerfamilien mit erzählten Erfolgsgeschichten stärken. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(5), S. 177–184.

### Kormann, H. (2017):

Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Springer Gabler.

### Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2017):

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. 3. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer.

### V. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Wimmer, R. (2013):

Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. Organizational Resilience und Familienunternehmen. In: KonfliktDynamik, 2(2), S. 126–135; 2(3), S. 222–232.

### Wimmer, R. (2021):

Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 235–251.

### Wimmer, R. (2022):

Führung und Organisation in Familienunternehmen. Aufbruch zu zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### Windthorst, K. (2021):

Die Krisenresilienz des Familienunternehmens. Der Beitrag der Corporate und Family Governance. Baden-Baden: Nomos.



**Prof. Dr. Rudolf Wimmer** ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH, apl. Prof. für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke sowie Mitglied im Aufsichtsrat einer Reihe von Familienunternehmen.

## KEYWORDS

externe Schocks • Krisenbewältigung • Resilienzfaktoren von Familienunternehmen

# Quellenverzeichnis

**Baecker, D., Leske, M., Lieckweg, T. (2023):** Zur Aufgabe der Führung in Digitalisierungsprojekten. In: Baecker, D., Elsholz, U., Locher, M., Thomas, M. (Hrsg.): Post-digitales Management. Arbeit an den Schnittstellen einer Produktionsorganisation. Springer VS 2023, S. 199–208

**Becker, G., Schumacher, T., von Donop, K. (2020):** Tische statt Stühle. Managements bei Bertelsmann designen gemeinsam ihre ambidextre Organisation. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 4, 2020, S. 39–45

**Breitschopf, N., Haas, N. (2019):** Gekonnt durch unsichere Zeiten steuern. In: HR Today, 2019, S. 28–29

**Dietl, W. (2020):** Im Auge des Wirbelsturms. Ambidextrie bei Munich Re. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 4, 2020, S. 21–27

**Eberl, C., Schmidt, A., Beckmann, W., Koos, H. (2021):** Radikale Beschleunigung. Design einer disziplinübergreifenden Innovationzelle. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 4, 2021, S. 90–97

**Glatzel, K. (2019):** Interview mit Katrin Glatzel: Wenn Hierarchie keine Option darstellt ... Einige Überlegungen zum Organisationstypus Verbundnetzwerk. In: Kliner, Rennert, Richter (Hrsg.) Netzwerke(n) für Gesundheit. BKK-Gesundheitsatlas 2919, MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH Co. GK, S. 99–100

**Glatzel, K., Lieckweg, T. (2022):** Zusammenarbeit gestalten – die wichtigste Führungskompetenz für morgen. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 4, 2022, S. 56–63

**Glatzel, K., Heinz, V., Santer, H. (2023):** Zwischen Agilität und Hierarchie. Neue Formen der Steuerung in komplexen Organisationen. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 2, 2023, S. 61–69

**Haas, N., Müller, C. (2020):** Wie ambidextre Führung konkret gelingen kann – Good Practices einer österreichischen Bankengruppe. In: Hans Joachim Gergs /Arne Lakeit: Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren. S. 141–155

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für  
Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH in Stuttgart

**Haas, O. (2023):** Wohin tragt der Amtsschimmel? Ein kurzer Ritt durch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft öffentlicher Verwaltung. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 3, 2023, S. 6–8

**Haas, O., Kozica, A. (2023):** »So machen wir das hier – Macht und Führung in Organisationen«. In: Liz Mohn Center gGmbH, März 2023, 12 Seiten

**Habenicht, J. (2023):** Paradoxien und die Einschätzung von Potenzialen. Eine Praxisreise. In: Organisationsentwicklung, ZOE; Heft 1, 2023, S. 115–116

**Johnson, B., Schumacher, T. (2023):** Von Polaritäten und Problemen. Wie Gegensätze den Erfolg des Ganzen bestimmen. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 1, 2023, S. 33–42

**Kandora, R., Haas, O. (2023):** Ein Buch für alle Fälle. Entwicklung und Zielsetzung des Organisationshandbuchs für die Bundesverwaltung. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 2, 2023, S. 24–26

**Lee, M., Poth, D., Sablowski, F., Untiedt, F., Tannous, I., Vonhof, C., Arensmann, M., Glatzel, K. (2020):** Führung und agiles Arbeiten. Modell für ein stabiles und dynamisches Grundgerüst in einer komplexeren und digitaleren Zukunft. In: BuB 72, S. 111–115

**Lieckweg, T. (2021):** Haben sich Hierarchien überlebt? Was braucht das 21. Jahrhundert? Kollaboration! In: people&work, Heft 2, 2021, S. 69

**Lieckweg, T. (2023):** Warum ist das WARUM so wichtig? In: Baecker, D., Elsholz, U., Locher, M., Thomas, M. (Hrsg.): Post-digitales Management. Arbeit an den Schnittstellen einer Produktionsorganisation. Springer VS 2023, S. 209–214

**Müller, C., Haas, N. (2019):** Augen auf und durch. Wie Führungskräfte mit dem CReDiT-Modell eine tragfähige Basis für die Digitale Transformation schaffen. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 4, 2019, S. 72–78

- Müller, C., Haas, N. (2020):** Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann – Creating Responsiveness for the Digital Transformation – das CReDiT-Modell, In: Geramanis, O. & Hutmacher, S. Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Springer Gabler, S. 177–192
- Müller, C., Schmidt, A. (2020):** Beidhändig?! Die überlebenswichtige Aufgabe von Führung im Spannungsfeld zwischen bestehendem und zukünftigem Geschäft. In: Konflikt Dynamik, Heft 1, 2020, S. 31–37
- Pina e Cunha, M., Gaim, M., Clegg, S., Schumacher, T. (2023):** Eindrücke statt Emissionen managen. Paradoxien im VW-Dieselskandal. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 1, 2023, S. 12–18
- Pöhlens-Wagner, I., Schweikert, M. (2023):** Digital verwaltet? Herausforderungen der digitalen Transformation in der Verwaltung. In: Organisationsentwicklung, ZOE; Heft 3, 2023, S. 19–23
- Schumacher, T. (2020):** Übung macht den Meister. Erfahrungen mit E-Simulationen im Change. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 2, 2020, S. 50–51
- Schumacher, T. (2020):** Individuelle Ambidextrie – auf der Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau? In: Wirtschaftspsychologie 2/20, S. 38–42
- Schumacher, T. (2020):** Multirationalität und Qualität an Hochschulen. In: Bohlen, Stephanie / Adam, Erika (Hrsg.): Qualität als Auftrag und Ansporn für eine Hochschule, Angewandter Wissenschaften: Eine Weg-Gabe für Edgar Kössler. Konstanz: Hartung-Gorre, 2020, S. 65–75
- Schumacher, T., Wimmer, R. (2020):** Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 4, 2020, S. 10–15
- Schumacher, T., Heindl, J., Heindl, M. (2022):** Kooperation als Geschäftsmodell. Auf dem Weg zur post-patriarchalen Zusammenarbeit Generationswechsel bei Progroup AG. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 1, 2022, S. 43–49
- Schumacher, T., Schmid, T. (2022):** Wettbewerbsvorteil Kooperationsfähigkeit. Von der Zusammenarbeit in komplexen Welten. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 1, 2022, S. 10–16
- Schumacher, T. (2023):** Das kleine ABC der Paradoxien. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 1, 2023, S. 58–61
- Teuber, M., Haas, O. (2023):** Anschlussfähig irritieren. Ein Gespräch über Veränderungsarbeit in einem öffentlich-rechtlichen Medienhaus. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 3, 2023, S. 49–51
- Tuckermann, H., Schumacher, T., Krautzberger, M. (2023):** Wozu Paradoxien? Auf dem Weg zur paradoxiefähigen Organisation und Führung. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 1, 2023, S. 6–11
- Varga v. Kibéd, M., Schumacher, T. (2023):** Dynamische Elemente in einem statischen System. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 1, 2023, S. 19–26
- Wimmer, R., von Ameln, F. (2019):** Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer im Interview mit Falko von Ameln über Erbe und Zukunft des Change Managements. In: GIO Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, S. 211–216
- Wimmer, R. (2020):** Auf neuen Pfaden. Beidhändigkeit in familiengeführten KMU. In: Organisationsentwicklung, ZOE, Heft 04, 2020, Seite 35–38
- Wimmer, R. (2021):** Praxisleitfaden Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. Für: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), 2021, 30 Seiten
- Wimmer, R. (2021):** Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform. Tom A. Rüsen (Hrsg.). Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. In: Festschrift für Arist Schlippe, 2021, Vandenhoeck & Ruprecht, S. 235–251
- Wimmer, R. (2021):** Führung von und in Familienunternehmen. Eine theoriebezogene Standortbestimmung. In: GIO Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, S. 205–219, 2021
- Wimmer, R. (2023):** Erfolgsmuster von Familienunternehmen in der Bewältigung externer Schocks. Bedrohungslagen meistern und gestärkt in die nächste Phase der Unternehmensentwicklung starten. In: FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Heft 1, 2023, S. 12–18

# Autorinnen und Autoren der osb-i





**Maik Arensmann**

Seniorberater der osb international. Organisationsberater mit den Schwerpunkten Strategie und Transformation. Coach für Führungskräfte und Projektleitungen. Beschäftigt sich aktuell mit der Frage, wie Organisationen zur Lösung der gesellschaftlichen Grand Challenges beitragen können.



**Walter Dietl**

Partner der osb international, Strategie- und Organisationsberater. Arbeitsschwerpunkte sind Strategieentwicklung für Unternehmen, Bereiche und Funktionen, die Neugestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen sowie die Begleitung von Transformationsprozessen.



**Dr. Katrin Glatzel**

ist Partnerin der osb international. Beraterin, Ökonomin, Autorin, Start-up-Freundin und überzeugte Strategin. Sie lotet die komplexe Work-Life-Balance zwischen 4 Kindern und langjähriger Vollzeitkarriere immer wieder neu aus. Lehrende, Lernende und von der Idee her Läuferin. Außerdem liebt Katrin Spotify-Listen, die allerdings andere zusammenstellen müssen.



**Dr. Nina Haas**

Partnerin der osb international, Geschäftsführerin der osb Wien und systemische Organisations- und Managementberaterin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Strategie- und Strategieentwicklung, die Konzeption und Durchführung von Leadership Development Programmen, sowie Begleitung und Coaching von Führungskräften und -teams.



**Oliver Haas**

Seniorberater der osb international, Management- und Organisationsberater. Er begleitet Organisationen bei tiefgreifender Veränderungsarbeit sowie Team- und Führungskräfteentwicklung. Redakteur der Zeitschrift Organisationsentwicklung (ZOE) und Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel im Themenkreis Transformation, Change Management und Führung.



**Dr. Jörg Habenicht**

Partner der osb international mit den Schwerpunkten Leadership Development, Change-Implementierung und Potenzial-einschätzung Beratung in agilen Kontexten. Konzeption und Durchführung von globalen Leadership Programmen und Beratung von Management-Teams und Vorstand-Gremien. Dozent an der Universität Linz (Ö) für Gruppendynamik.



**Dr. Tania Lieckweg**

Partnerin der osb international, systemische Organisations- und Managementberaterin mit den Schwerpunkten Begleitung von Veränderungsvorhaben, Strategiebegleitung, Strategieprozesse, Führungskrafttraining für Top-Management und Nachwuchsführungskräfte.



**Dr. Christiane Müller**

Seit über 25 Jahren Organisationsberaterin in der osb Wien Consulting GmbH; Entwicklerin von zukunftsfähigen Führungssystemen in Organisationen u.a. bezogen auf die digitale Transformation. Aktuelle Schwerpunkte der Beratung sind Orchestrierung der führenden Kräfte, Stärkung der Responsiveness sowie wirkungsvolle Change-Implementierung.



**Inga Pöhlisen-Wagner**

Partnerin der osb Hamburg GmbH, seit über 25 Jahren systemische Organisationsberaterin mit Schwerpunkten Change Management, Leadership Development und Begleitung von Personalbereichen in ihrer strategischen Neuausrichtung. Sie berät Organisationen und Teams in der Weiterentwicklung ihrer agilen Arbeitsweisen – mit Blick auf die Wirksamkeit als Team und der gemeinsamen Fähigkeit zum Umgang mit Turbulenzen.



**Dr. Hellmut Santer**

Vorstand der osb international, Partner und Geschäftsführer am Standort Wien. Seine Schwerpunkte sind die Beratung von Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Themen zu Leadership und Leadership Development. Er lehrt an der Privatuniversität Witten-Herdecke, ist Lehrtrainer der Österr. Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO), Psychotherapeut und Coach (ÖAGG, ÖBVP).



**Dr. Torsten Schmid**

Netzwerkpartner der osb international. Systemischer Organisationsberater für Strategie, Organisationsdesign und Change Management. Führungskräfte-Coach und Trainer (Konzeption und Durchführung von Führungskräfteprogrammen). Beschäftigt sich aktuell mit der Frage, wie Organisationen in der Strategiearbeit noch kreativer werden können.



**Dr. Alexander Schmidt**

Seniorberater der osb international. Er berät die Entwicklung von Strategie, Organisationsdesign und zukunftsfähiger Führung – zumeist in eigentümergeführten Unternehmen. Weiters berät er Eigentümer zu Fragen der Family und Corporate Governance. Er hält Vorträge an mehreren Universitäten und ist Stiftungsvorstand und Geschäftsführer mehrerer GmbHs.



**Prof. Dr. Thomas Schumacher**

Partner sowie Management- und Organisationsberater bei der osb international. Er ist Professor für Führung und Organisation an der KH Freiburg, Programmleiter und Co-Leiter HBM Management Lab der Universität St. Gallen und Co-Editor der Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Arbeitsschwerpunkte: Strategieentwicklung, Organisationsdesign sowie Organisations- und Managemententwicklung.



**Michaela Schweikert**

Partnerin der osb Hamburg, systemische Organisations- und Managementberaterin. Schwerpunkte sind Begleitung von Transformationsprozessen in agilen und selbstorganisierten Kontexten, Coaching von Führungskräften, Führungsteams und Querschnittsrollen, Programme für Nachwuchsführungskräfte. Dozentin an der Universität Hamburg und FHNW (CH).



**Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer**

Partner der osb international, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Die aktuellen Forschungsschwerpunkte umfassen die künftigen Überlebensfragen von Familienunternehmen, vor allem mit Blick auf das aktuelle Digitalisierungsgeschehen und die Herausforderungen des Klimawandels. Ausserdem beschäftigen ihn die zentralen Fragen eines zeitgemäßen Führungs- und Beratungsverständnisses.



# Gastautorinnen und -autoren







**Prof. Dr. Dirk Baecker**

Seniorprofessor für Organisations- und Gesellschaftstheorie an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee. Arbeitsbereiche: soziologische Theorie, Kulturtheorie, Wirtschaftssoziologie, Organisationsforschung und Managementlehre. Veröffentlichungen zuletzt: *Wozu Wirtschaft?* (Metropolis, 2020), *Katjekte* (Merve, 2021), *Wozu Universität?* (Metropolis, 2023), *Postdigitales Management: Arbeit an den Schnittstellen einer Produktionsorganisation*.



**Dr. Gabriele Becker**

Gabriele Becker verfügt über 20 Jahre Erfahrung in Personalentwicklung und Leadership Development. Seit 2016 verantwortet sie im Job-Sharing das Leadership Programm-Portfolio der Bertelsmann University. Sie engagiert sich für die Verzahnung von individuellem Lernen mit Elementen der Organisationsentwicklung und beschäftigt sich darüber hinaus mit sozialem Lernen und Kollaboration in Netzwerken.



**Wiebke Beckmann**

Wiebke Beckmann leitet die Geschäftsstelle des institutsübergreifenden Cluster of Excellence Programmable Materials bei der Fraunhofer-Gesellschaft. Seit Beendigung des Studiums der Geowissenschaften beschäftigt sie sich beruflich mit Forschungsmanagement, Agilität und Organisationsentwicklung in verschiedenen Kontexten.



**Dr. Nicola Breitschopf**

Dr. Nicola Breitschopf ist Partnerin bei Leif AG in der Schweiz. Ihre Laufbahn führte Sie über verschiedene Branchen, mit Schwerpunkt Finanzdienstleistung, in die Organisationsberatung. Mutige Wendungen geben ihr ein breites Portfolio an Fachwissen mit, von Marketing, über Finanzen, bis hin zum People Development. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Strategie, Organisationsdesign und Führungsentwicklung.



**Prof. Dr. Stewart Clegg**

Stewart Clegg is a prolific writer and contributor of over 300 articles to top-tier journals and is the author or editor of over 50 books, several of which have won prestigious awards. His core interests are in social theory, power relations, organizations and projects.



**Prof. Dr. Chris Eberl**

Neben seiner Professur für Mikro- und Werkstoffmechanik ist Prof. Dr. Chris Eberl stellvertretender Institutsleiter des Fraunhofer-Instituts für Werkstoffmechanik IWM. Seine Themenschwerpunkte liegen bei der Erforschung und Entwicklung programmierbarer Materialien und der Digitalisierung der Materialforschung, denen er als Vorstandsmitglied, Sprecher und wissenschaftlicher Koordinator diverser Exzellenzcluster und Initiativen nachkommt.



**Prof. Medhanie Gaim (PhD)**

Associate Professor of Management at Umeå School of Business, Economics, and Statistics, Sweden. His research focuses on paradox theory (its beauty and absurdity) and entrepreneurship. He is a co-author of *Organizational Paradox* (Cambridge University Press, 2022) and the *Elgar Introduction to Designing Organizations* (Elgar, 2022). His papers have appeared in journals such as the *Academy of Management Review*, *Organization Studies*, *Harvard Business Review*, *Research in the Sociology of Organizations*, and *Journal of Management Inquiry*.



**Jürgen Heindl**

Gründer und seit Januar 2023 Mitglied des Aufsichtsrats der Progroup AG, Europas drittgrößtem Wellpapp-Produzenten. Nach erfolgreichem Generationenwechsel im Vorstandsvorsitz der AG konzentriert er sich nun verstärkt auf die Aktivitäten der JH Holding GmbH. Sie ist der Mehrheitsaktionär der Progroup AG und steuert übergeordnete, strategische Themen.



**Maximilian Heindl**

Vorstandsvorsitzender der Progroup AG in zweiter Generation. Er treibt die Unternehmensentwicklung und dabei vor allem die Themen Organisation, Digitalisierung und wertorientierte Unternehmensführung zielstrebig voran. Die innovationsgetriebene Wachstumsstrategie des Familienunternehmens setzt er konsequent fort.



**Verena Heinz**

Leiterin der strategischen Unternehmenspolitik des BKK Dachverbandes mit langjähriger Berufserfahrung im Gesundheitswesen. Begleitet die strategische Weiterentwicklung des BKK Dachverbandes und seiner Mitglieder. Seit 2020 interne Projektleiterin eines Change Prozesses zur Stärkung von Kollaboration und Vernetzung unter den Mitgliedskassen.



**Barry Johnson**

Barry has worked with: Business and Industry, Government, Education, and Not-for-profits. He is an avid outdoorsman and intrepid traveler, and brings head and heart together in his teaching and consulting. Barry and his wife, Dana, have 5 children and 11 grandchildren.



**Romy Kandora**

Romy Kandora ist seit 2007 als Organisations- und Digitalisierungsberaterin im Beratungszentrum des Bundes im Bundesverwaltungsamt tätig. Sie ist Teil der Redaktion des Organisationshandbuchs und besitzt eine breite Projekterfahrung in der Modernisierung von Bundesbehörden, insbesondere auf dem Gebiet der Aufgabenkritik, der Personalressourcensteuerung und der Personalbedarfsermittlung.



**Heike Koos**

Heike Koos ist Senior Consultant für systemische Personal- und Organisationsentwicklung in der Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft. Sie berät das Management der Fraunhofer-Institute, Führungskräfte und Teams im Rahmen von New Work-Transformationsprozessen und bei der strategischen Organisationsentwicklung.



**Prof. Dr. Arjan Kozica**

Arjan Kozica ist Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School und Vizepäsident der Hochschule Reutlingen. Er forscht zu innovativen Methoden der Organisationsentwicklung, der zukunftsfähigen Führung sowie der Gestaltung von Arbeitswelten.



**Dr. Marc Krautzberger**

Dr. Marc Krautzberger ist Lecturer Strategy an der Universität von Edinburgh. Marc Krautzberger untersucht das Management von Zielkonflikten in Strategieprozessen, Innovations- und Veränderungsprozessen und bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen.



**Martin Lee**

Martin Lee ist Leitender Direktor der Bibliotheken und des Archivs der Humboldt-Universität zu Berlin. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren aktiv mit Strategiearbeit, Organisationsentwicklung und digitaler Transformation. Darüber hinaus ist er Vorsitzender der Managementkommission des Deutschen Bibliothekverbands.



**Michael Leske**

Als Application Engineer bei der Firma Ruhrbotics gehört es seit fast 10 Jahren zu meinen Aufgaben maßgeschneiderte Automatisierungslösungen für unsere Kunden zu entwickeln, um diese für eine zunehmend digitalisierten Welt zukunftsfähig zu machen.



**Prof. Miguel Pina e Cunha**

Fundação Amélia de Mello Chaired professor of leadership. He is one of the editors of the forthcoming Routledge Companion of Improvisation in Organizations.



**Daniela Poth**

Daniela Poth ist seit 2020 leitende Direktorin der Universitätsbibliothek Frankfurt am Main und beschäftigt sich seit einigen Jahren intensiv mit Fragen der Organisations- und Personalentwicklung. Sie studierte Architektur und arbeitete mehrere Jahre als Architektin im In- und Ausland, bevor sie 2009 ins Bibliothekswesen wechselte.



**Friederike Sablowski**

Friederike Sablowski, geb. 1967, seit 1991 im öffentlichen Bibliothekswesen tätig; 1991 Abschluss Dipl. Bibl. an der FH Hamburg, 2000 bis 2018 Leiterin der Stadtbücherei Bad Segeberg; 2010 Masterabschluss (MA.LIS) an der HU Berlin. Seit 2019 stellv. Direktorin der Büchereizentrale Schleswig-Holstein.



**Dr. Isabelle Tannous**

Dr. Isabelle Tannous verantwortet am Deutschen Institut für Internationale Politik und Sicherheit – Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), Berlin, die Forschungs- und Informationsinfrastruktur und hat mit ihren Mitarbeitenden die ehemalige Fachinformationsabteilung zu einer digitalen Serviceeinheit für Forschung und Beratung weiterentwickelt.



**Martin Teuber**

Martin Teuber ist Diplom-Kaufmann und hat viele Jahre international bei verschiedenen Unternehmen als Managementberater gearbeitet und Veränderungsprozesse gestaltet. Aktuell leitet er die Organisationsberatung des Westdeutschen Rundfunk mit den Arbeitsschwerpunkten Strategie- und Kulturentwicklung, Organisationsdesign und Change Management.



**Prof. Dr. Harald Tuckermann**

Professor zu Management pluralistischer Organisation an der Universität St. Gallen, in der Leitung des Masterprogramms Management, Organisation und Kultur; Forschung zu Management im Gesundheitswesens und zu Paradoxien aus systemischer Perspektive mit langjähriger Erfahrung in der Weiterbildung von Führungskräften im Gesundheitswesen.



**Frauke Untiedt**

Frauke Untiedt ist Direktorin der Bücherhallen Hamburg und Mitglied im Bundesvorstand des Deutschen Bibliotheksverbands. Von 2015 bis 2021 war sie Mitglied der gemeinsamen Managementkommission von dbv und VDB.



**Prof. Dr. Matthias  
Varga von Kibéd**

Derzeit apl. Prof. am Institut für Philosophie, Logik und Wissenschaftstheorie der Universität München, Einzelsupervision, Coaching, Instituts-Supervision und Seminartätigkeit sowie Lehrtätigkeit an diversen Aus- und Fortbildungsinstituten für systemische Therapie und systemische Beratung in Berlin, Heidelberg, Wien, Graz, Linz u.a.



**Kristin von Donop**

Kristin von Donop is an advisor to CEOs and senior leadership teams. She brings 20+ years of experience in executing growth strategies, innovation, and change. Kristin's recent work includes launching a corporate innovation unit, implementing repeatable methods for validating new business opportunities, and taking a long-term view of the capabilities needed to scale an ambition. She is based in Maine, USA.



**Prof. Cornelia Vonhof**

Cornelia Vonhof ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart. Ihr Arbeitsschwerpunkt sind Managementinstrumente in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Sie ist Studiengangleiterin des Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement und aktiv als Autorin und Herausgeberin. Von 2012–2021 war sie Mitglied in der Managementkommission des Deutschen Bibliotheksverbands.



**osb international  
Consulting AG**  
Chausseestraße 128/129  
10115 Berlin  
Germany  
international@osb-i.com

**osb Wien  
Consulting GmbH**  
Volksgartenstraße 3/1. DG  
1010 Wien  
Austria

T +43 1 526 08 13 0  
F +43 1 526 08 13 19  
wien@osb-i.com

**osb Hamburg GmbH**  
Ballindamm 13  
20095 Hamburg  
Germany  
T +49 40 33 93 33  
hamburg@osb-i.com

**osb Berlin GmbH**  
Oranienburger Straße 90  
10178 Berlin  
Germany

T +49 30 51 30 73 74  
F +49 30 51 30 73 78  
berlin@osb-i.com

**osb Köln Büro**  
Tunisstraße 19-23  
50667 Köln  
Germany  
koeln@osb-i.com

Wien  
Hamburg  
Berlin  
Köln

osb-i.com