

Community-driven Leadership

Holzknrecht

2025

ISBN 978-3-8006-7609-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

HOLZKNECHT

**COMMUNITY-
DRIVEN
LEADERSHIP**

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

COMMUNITY- DRIVEN LEADERSHIP

Communities als Transformations-
werkzeug für mehr Selbstorgani-
sation in Unternehmen

Richtig am Richtigen arbeiten

beck shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
GEORG HOLZKNECHT

mit Illustrationen von
MICHELE GAULER

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Georg Holzknacht unterstützt als Berater und professioneller Facilitator Einzelpersonen, Gruppen, Führungskräfte und Institutionen dabei, ihre Vision zu schärfen, um innere sowie äußere Transformation zu erleben. Wer möchte, kann »Heilige Führung« mit ihm erleben. Seit 2019 leitet er die Communities-Initiative bei T-Systems International im Bereich HR Learning and Development.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7609 5

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7610 1

ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7611 8

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau,

Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Alexander Alexandrou, Nikosia



vahlen.de/nachhaltig

produksicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Inhalt

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Check-in	9
Wie das hier anfang	12
Was daraus wurde	17

KAPITEL 1

FÜHRUNG

1. Führungsnarrative	27
Gottgewollt	27
Naturbestimmt	29
Menschgemacht	30
Selbstführung	31
2. Management ist (leider) Standard	33
Sich über die kosmische Ordnung stellen	37
Was beherrscht wird, kann sich nicht frei entfalten.	38
Regelung macht unfrei	39
Ungleichheit hemmt das Wachstum	39

Macht über, statt Macht mit jemanden	40
Zombies	41
3. Selbstorganisation macht es rund	43
Selbst	46
Organisation	47
Selbstorganisation	49
Funktionsweise der Selbstorganisation zum Zwecke der Selbstaktualisierung	51
4. Heilige Führung (der Gruppe)	59

KAPITEL 2

FÜHRUNGSZENTREN **63**

Selbstführung	65
Fremdführung	67
Weder fremdgesteuert noch selbstorganisiert	69
Organisierter Kontrollverlust	70
Ganzheitliche (Selbst-)Führung	73
Qualitäten einer dualen Organisation	78
Das duale System in der Praxis	87
Auf persönlicher Ebene	87
Auf Organisationsebene	89
Auf gesellschaftlicher Ebene	91

KAPITEL 3

COMMUNITY BUILDING **95**

Community	98
Community-Genese	102
Aus Bedürfnissen Motive machen	103
Zentren des Strukturlosen	106
1. Teilgebende und deren Status	108
2. Thema	121
3. Einladung	122
4. Orte als Zentren des Geschehens	124
5. Hosts und Raumhaltende	128
6. Gruppenprozesse	131
7. Gruppenvereinbarungen	132
8. Rhythmus	134
9. Erfolge und Artefakte	135

Die vier Ebenen des Community Buildings	137
1. Sach-, Inhaltsebene	138
2. Bearbeitungs-, Prozessebene	138
3. Beziehungsebene	139
4. Persönlichkeitsfunktionsebene/Selbstaktualisierung	140
Inhaltliches Wissen für das	
Community Building	142
Unterstützung verankern	142
Der 80/20-Ansatz in der Deutschen Telekom	142
Budget nur reservieren	144
Community-Zeit = Arbeitszeit	146
Buchungselemente für spezifische Aufgaben	146
Gruppenprozesse (Interventionen) designen	147
Konsent-Entscheidungsverfahren ist angeraten	151
Weniger Vorbereitung, mehr Präsenz	153
Beziehungswissen fürs Community Building	156
Die Andersartigkeit von Menschen ist Standard	156
Freude und Gänsehaut	159
Selbstaktualisierung in der Praxis	160
Verlangsamen	160
Nichtwissen aushalten	161
Reflektieren	162
<hr/>	
KAPITEL 4	
UNSTITUTIONALISIERUNG	163
Selbsterhaltungstrieb	164
Qualitäten informeller Systeme	167
1. Psychologische Sicherheit fördern	169
2. Teilgeben ist ausschließlich freiwillig	175
3. Anerkennen, dass Selbstwachstum der Purpose ist	179
4. Gruppenprozesse faciliativ begleiten	181
5. Zu Vereinbarungen finden	184
6. Heilig führen	189
Unstitutionalisierung konkret	194
Der Nichtlinearität eine Chance geben	197
Prozessbegleitung aktiv bereitstellen	198
Weniger entscheiden, mehr entstehen lassen	199
Die duale Struktur auch technisch umsetzen	200



Den Erfolg bewerten	203
Betrachtungsvoraussetzungen	204
Qualitative Bewertung	206
Qualitative Messgrößen	211
Beispiele, wie Werte geschaffen wurden	212
Schiefgehen ist erlaubt	220

KAPITEL 5

VERTIEFEN, AUSPROBIEREN, VERBINDEN 221

Die sieben (zusätzlichen) Qualitäten des dualen Betriebssystems	222
Selbstorganisation konkret	223
Übungen zu Selbstorganisation	223
Teste deine Community Builder Readiness	224
Selbstorganisierte versus gemanagte Communities	224
Förderung einer unterstützenden Kultur	225
Persönliches Wachstum und Unternehmensvorteile	225
Das duale Betriebssystem in der Praxis	226
Gruppenprozessgestaltung	228
Basisanforderungen an jedes Treffen	228
Community-Host-Erneuerungszeremonie	231
Eine Minute Achtsamkeit	233
Die Gruppe zählt blind bis 30	235
Auftritt	236
Konsent-Entscheidungsverfahren	238
Mitmachmöglichkeiten	239
Communities weltweit	239
Beratung	240
Verbinden	246

Check-out 249

Danksagung 253

Anmerkungen 255

Quellenverzeichnis 259

Index 263