

Community-driven Leadership

Holzknacht

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.

Regelung macht unfrei

Mit strengen Gesetzen und Regelungen geht es weiter. Management-Verantwortliche in Deutschland unterliegen strengen gesetzlichen Regelungen bezüglich des Wettbewerbs-, Marktordnungs- und Kartellrechts, ebenso des Insiderhandels, des Deutschen Corporate Governance Kodex³⁰, dem Aktiengesetz, der Datenschutzgrundverordnung, dem Gesetz über den Schutz von Geheimnissen und noch mehr. Gefangen im Korsett vieler Regelungen, wird es zu einer Haupttätigkeit beim Managen, Regeln einzuhalten, keine Fehler zu machen. Wie viel Prozent der Aufmerksamkeit wird fürs Managen damit abverlangt? Die Angst, formale Fehler zu machen, überwiegt die Vorstellung von der Chance, eine neue, großartige Technologie mit Geschäftserfolg hervorzubringen. Das können mutige, junge Menschen machen, die die Gründung und das Scheitern eines Start-ups als Erfolg in ihrem Werdegang verzeichnen können. In etablierten deutschen Firmen wird die Sorge gepflegt, was passieren würde, wenn die Firma aufgrund eines Fehlers negative Schlagzeilen in der Presse hätte, die den Unternehmenswert an der Börse mindern könnten und dadurch die auf Sicherheit setzenden Rentenversicherer ihre Rendite verlören. Also besser keine Fehler machen, keine mutigen Ideen kommunizieren, keine Diskurse in der Öffentlichkeit führen, denn die Position und das Ansehen des Managements wären damit gefährdet. Der Erfolg des Managements bemisst sich am Erfolg des Managens, vorgegebene Strategien, in der Regel sind das Finanzziele, unhinterfragt umzusetzen. Die Umsetzung kosmischer, natürlicher, heilender Führung findet bis heute keinen Niederschlag in Unternehmensbewertungen.



Ungleichheit hemmt das Wachstum

Je größer die Kluft zwischen den wenigen, die viel Macht besitzen und somit bestimmen können, und jenen, die wenig besitzen und daher von den anderen abhängig sind, desto geringer und kürzer ist das Wirtschaftswachstum. Laut Walter Scheidel³¹ gäbe es auch kaum glaubwürdige Szenarien, in dem Wirtschaftswachstum nicht zu einer Zunahme

der Ungleichheit führen würde. Er kommt bei seiner Analyse sozialer Gegensätze im Laufe der dokumentierten Menschheitsgeschichte zum Ergebnis, dass eine gerechtere Verteilung der verfügbaren Einkommen nicht nur das Wirtschaftswachstum beschleunigt, sondern auch zu längeren Wachstumsphasen führt. Wie wir später sehen werden, führt gerade diese bewusst herbeizuführende Gleichheit aller sich Einbringenden zu größerem Wachstum und einer längeren Beständigkeit gelingender Zusammenarbeit, gerade weil auf gleiche Möglichkeiten für alle geachtet wird.

Macht über, statt Macht mit jemanden

Die lineare Betriebswirtschaftslehre verlangt von allen, die mehr Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung haben möchten, dass sie Karriere machen, mehr Geld verdienen oder selbst Eigentümer von Betriebsmitteln werden müssen. Karriere geht mit der Bekleidung höherer Management-Positionen einher, mit mehr finanziellen Möglichkeiten, einfacherem Zugang zu Machthabenden, mehr Entscheidungsfreiheiten und damit mit mehr Macht über andere. Dieses Instrument, Menschen durch Zugang zu mehr Kapital zu ködern, ist sehr wirksam, um andere zu gewünschtem Verhalten zu verleiten. »Lieber über andere bestimmen, als dass über mich bestimmt würde«, ist eine gängige Überlebensstrategie. Doch trotz des größeren Machtpotenzials (*extractive power, power over someone*), verringert sich paradoxerweise das persönliche Entwicklungspotenzial (*developmental power*). Das ist u. a. daran zu erkennen, weil finanziell erfolgreiche Managende sich in der Regel erst ihres Amtes entledigen müssen, bevor sie wieder sie selbst sein können. Die natürliche Entwicklung der Persönlichkeit an sich findet bei Managenden verspätet, schleichend oder nur sehr zäh statt, weil zur Zeit des aktiven Managements zu viele Kompromisse mit dem eigenen Selbst eingegangen werden müssen.

»Es ist nämlich so: Es gibt Erfolg und es gibt Ahnung. Aber die beiden zusammen gibt es nicht. Die Leute, die etwas ahnen, sind immer diejenigen, die nicht erfolgreich sind. Und die erfolgreichen Leute haben keine Ahnung. Sie haben keine Ahnung, weil sie ja erfolgreich sind. Und weil sie erfolgreich sind, brauchen sie auch keine Ahnung zu haben. Das ist nämlich das Wesen des Erfolgs.«
(Michael Ende, Momo)³²

Zombies

Gerade wegen des vorherrschenden Management-Standards wird Führungskräften teilweise Unmögliches abverlangt, was niemand nach menschlichem Ermessen zu leisten vermag: disziplinarisch der übergeordneten Struktur loyal zu dienen und dabei gleichzeitig den persönlichen Bedürfnissen der eigenen Mitarbeitenden bestmöglich zu entsprechen. Das sind lineare Verhaltensvorschriften für höchst nichtlineare Anforderungen.

Folgendes Beispiel veranschaulicht eindrucksvoll das lineare und nicht-lineare Verhalten von Systemen. Die Flugbahn eines Balls folgt physikalischen Gesetzen und ist mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorhersagbar. Die Reaktion eines Lebewesens hingegen ist weitaus unberechenbarer: Während ein Fußballspieler gezielt gegen einen Ball treten kann, ist die Reaktion eines Hundes auf eine plötzliche Einwirkung völlig unvorhersehbar. Er könnte erstarren, davonlaufen oder sich zur Wehr setzen – oder all dies in einer bestimmten Abfolge tun. Ähnlich verhält es sich bei der Zusammenarbeit von Menschen: Sie ist nur unter bestimmten Voraussetzungen vorhersagbar.

In verordneten Führungsbeziehungen, zum Beispiel einer bestimmten Strategie zu folgen, dominieren die Kräfte der Fremdbestimmung, der gegenseitigen Abhängigkeit, die die Möglichkeit, intuitiv und frei zu handeln, massiv einschränken. Da disziplinarische Führung viele Bedürfnisse der Mitarbeitenden per Definition nicht bedient, ist überall zu beobachten, wie ganz natürlich alle versuchen, sich so viele Freiheiten wie möglich abseits der Organisationsstruktur zu erarbeiten. In jeder Management-Organisation bilden sich also informelle Strukturen aus, in denen es keine Beurteilung gibt für das, was man denkt, tut oder sagt.

Unglücklicherweise wird Führungskräften dennoch eine derartige »Beziehungsarbeit« ins Pflichtenheft geschrieben, als hätten sie deren Umsetzung en passant (nebenbei) sicherzustellen. Der Notwendigkeit zur Berücksichtigung zwischenmenschlicher Beziehungen (= Selbstorganisation, wie wir später sehen werden) kann nicht entsprochen werden. Da das nicht gelingen kann, entwickelten Organisationsentwickler viele Anreize (nebst dem verdienten Geld), wie Unternehmen Mitarbeitende zum Mitmachen motivieren können, obwohl sich unter die-

sen Prämissen niemand nach menschlichem Ermessen vollends entfalten kann. Die Ergebnisse sind bekannt. Führungskräfte entwickeln sich zu Zombies, was sie so von Natur aus nicht sind: Kontrollfreaks, Mikromanager, Karrieristen, Choleriker, Empathielose, Harmoniesüchtige, Ausgebrannte, Verlassene, Vereinsamte.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3. SELBSTORGANISATION MACHT ES RUND

Wir stießen bei unserer Suche nach etwas, was der Ganzheit des Seins auch im organisationalen Kontext gerecht würde, auf Selbstorganisation: Selbstorganisation in diesem Sinne, wenn das Umfeld es ermöglicht, ganz ich selbst zu sein, indem alle persönlichen Facetten zum Zwecke der Selbstentfaltung hervortreten können.



Wir forschten nach spürbaren Rückkopplungen, wozu unser singuläres Handeln auf organisationaler und globaler Ebene führt und welche Rahmenbedingungen für Selbstorganisation notwendig sind. Wer heute Tiere isst, war gewöhnlich nicht dabei, als ein Lebewesen dafür sterben musste. Wie praktisch und fatal zugleich. Oder, wer dreißig Prozent Kosteneinsparung in einer Tabelle kalkuliert, ist meist nicht derjenige, der es den betroffenen Mitarbeitenden selbst ins Gesicht sagt. Das sind Beispiele für kleinteilige organisationale Zuständigkeiten. Sie verhindern direkte Rückkopplungen über die Auswirkung des eigenen Verhaltens, mit gravierenden Folgen für alle funktionierenden Ökosysteme.

Der individuelle Gestaltungsspielraum wird durch den Management-Standard auf den eigenen Teller beschränkt, um die Metapher, »nicht über den Tellerrand hinausschauen«, zu bedienen.

Organisationen sind legitimiert, den Menschen die Legitimation zu entziehen, den Blick aufs große Ganze zu richten.

Nur die wenigsten Organisationsentwickler und Leadership-Fortbildungen vermitteln heute, dass zum rationalen Organisationsgeschehen auch das Fühlen gehört und die Möglichkeit, den Ausdruck von Gefühlen zuzulassen. Denken und Fühlen sind wesentliche Qualitäten des menschlichen Seins. Bei einer vorgesetzten Strategie ist das Fühlen zwangsläufig zu unterdrücken, wenn man Teil der Organisation bleiben möchte.

*Bei Selbstorganisation entscheide ich für mich,
die Gruppe für sich und alle für uns.*

*Machtsysteme entscheiden für mich, für die Gruppe und
gegen alle anderen.*



Unsere Experimente haben uns Selbstorganisation genau als das erfahren lassen, als Fähigkeit, sich selbst selbstbestimmend anpassen zu können. Wir hatten beispielsweise nicht vor, ein allgemeingültiges Konzept für Selbstorganisation zu erstellen, um es verkaufen zu können, auch wenn es jetzt doch danach aussieht. Wir wünschten uns vielmehr, dass Menschen die Qualitäten von Selbstorganisation selbst erleben dürfen, indem sie ihr eigenes Selbst und dessen Entwicklung als ursächliches Wachstumsziel erkennen. Die Experimente wiesen uns den Weg, wie diese explorative Arbeit im vertrauensvollen Miteinander ganz besonders gut gelingt.

So kamen wir erst durchs Ausprobieren auf Communities, die als Supportsystem die besten Voraussetzungen bieten, diese Selbstaktualisierung herbeizuführen. Wer jetzt denkt, dass Teams, in denen es disziplinarische Führungsbeziehungen gibt, dieselben Möglichkeiten zur Selbstaktualisierung bieten würden, den müssen wir enttäuschen.

Die disziplinarische Abhängigkeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen unterminiert die grundlegenden Voraussetzungen für einen regelmäßigen, sich vertiefenden Selbstzugang auf beiden Seiten, den es für die Selbstreferenzierung, also Selbstaktualisierung, braucht.



Die während und für diesen Prozess zu leistende Arbeit nennen wir Selbstorganisation. Sinngemäß zerlegten wir das Wort »Selbstorganisation« in »Organisation« und »Selbst« und machten uns auf die Suche danach, wie diese definiert werden.

Selbst

Auf einer Reise zum Konzernaustausch Selbstorganisation am 1. Juli 2019 bei der Firma EWE in Oldenburg, einem großen Energie- und Verteilnetzbetreiber in Norddeutschland, trafen wir uns an der Universität Osnabrück mit Prof. Julius Kuhl zu einem fachlichen Austausch. Er schien uns für die Frage nach dem Selbst ein guter Ansprechpartner zu sein. In der von ihm entwickelten Persönlichkeits-System-Interaktions-Theorie, kurz PSI-Theorie³³, ist das Selbst von großer Bedeutung. Er bezeichnet es auch als »Extensionsgedächtnis«. Prof. Kuhl erzählte uns sehr ausführlich, wie es zu seiner Forschung rund um die Persönlichkeits-System-Interaktions-Theorie kam und natürlich auch, was demzufolge das Selbst sei. Hierzu sein spontaner Originalton aus dem Treffen:

»Beim Selbst geht es um ein nicht bewusstseinspflichtiges intuitives Netzwerk persönlicher Erfahrungen. Ein anderes Wort für Person ist Selbst. Der Begriff passt ganz gut, weil er zu vielen Redeweisen in Alltagssituationen passt, wenn wir sagen, ach, da bin ich irgendwie von selbst darauf gekommen, nicht mit meinem kontrollierenden, denkenden Ich, sondern irgendwie anders.

Ich will doch damit nicht behaupten, das war »der Heilige Geist«. Vielleicht, wenn ich spirituell unterwegs bin, sage ich der Heilige Geist, aber der muss mich auch irgendwo erreichen. Die Empfangsstation für den Heiligen Geist oder sonst irgendwas Übernatürliches, jenseits von unserer Schädeldecke, ist nicht das Ich. Die Christen sprechen von der Ebenbildlichkeit Gottes. Das passt auf das Ich nicht so gut wie auf das Selbst. Die wesentlichen Aspekte, die wir mit dem christlichen Gottesbegriff verwenden, das sind Funktionsmerkmale des Selbst, wie »Gott sieht alles«. Das ist Parallelverarbeitung auf höchster Integrationsebene.«³⁴