

Tobias Leipprand, Prof. Jutta Allmendinger, Ph.D., Dr. Markus Baumanns, Dr. Jörg Ritter

---

# Jeder für sich und keiner fürs Ganze?

---

Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik,  
Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen



Egon  
Zehnder  
International

stiftung | neue verantwortung

**WZB**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Tobias Leipprand, Prof. Jutta Allmendinger, Ph.D., Dr. Markus Baumanns, Dr. Jörg Ritter

---

# Jeder für sich und keiner fürs Ganze?

---

Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik,  
Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen

Unter Projektleitung von Felix Rübcke  
und unter konzeptioneller, inhaltlicher und methodischer Mitarbeit  
von Dr. Almuth Wietholtz und Dr. Sebastian Chávez Wurm



---

# Inhalt

Executive Summary	4
<b>1 Herausforderungen an die Führung von heute</b>	<b>6</b>
1.1 Steigende Komplexität: Führung wird weniger kontrollierbar	7
1.2 Unzureichende Reflexion: Führung verliert den Fokus auf das Wesentliche	9
1.3 Getrennte Sektoren: Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft kooperieren nicht	10
<b>2 Wege zu einem neuen Führungsverständnis</b>	<b>12</b>
2.1 Maßnahmen für eine reflektierte individuelle Führungspraxis	14
2.2 Maßnahmen für vernetzendes Führen von Organisationen	18
2.3 Maßnahmen für verantwortliches Führen in der Gesellschaft	22
<b>Anhang</b>	<b>26</b>
Methoden und Vorgehen	26
Literaturverzeichnis	28
Über die Autoren	30
Projektleitung	31
Danksagung	32
Impressum	32

---

## Executive Summary

**Vor welchen Führungsanforderungen stehen Deutschlands Spitzenführungskräfte im 21. Jahrhundert? Welche Führungsgrundsätze gilt es beizubehalten und welche zu erneuern? Braucht es ein neues Führungsverständnis? Wie kann dieses in der Praxis aussehen?**

Diese Forschungsfragen versucht die Studie „Jeder für sich und keiner fürs Ganze?“ zu beantworten. Dazu sprachen die drei Projektpartner stiftung neue verantwortung, Egon Zehnder International und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung mit insgesamt dreißig deutschen Spitzenführungs Kräften, darunter Minister, Staatssekretäre, Verfassungsrichter, Vorstandsmitglieder führender deutscher Unternehmen, Präsidenten von Forschungseinrichtungen, Unternehmensgründer, hochrangige Kirchenvertreter, Vertreter des Militärs und Vorsitzende großer zivilgesellschaftlicher Organisationen, etwa Migrantenverbände. Um eine mögliche Veränderung der Führungspraxis in der jungen Generation zu beleuchten, wurden zudem jüngere Führungskräfte befragt, die sich in den Bereichen Zivilgesellschaft und Netzcommunity als Meinungsführer auszeichnen. Mit dieser Untersuchung werden erstmals übergreifend Führungsfragen in Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft diskutiert.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind die Anforderungen an Führung stark gestiegen, so die Befragten. Sie sehen dabei insbesondere drei Herausforderungen:

- ◆ **Steigende Komplexität:** Durch zunehmende Transparenz wächst die Zahl der Anspruchsgruppen sowie der Druck auf Entscheidungsfindung durch erhöhte Geschwindigkeit. Gleichzeitig büßen Prognosen an Aussagekraft ein, Führungskräfte verlieren die Kontrolle.
- ◆ **Unzureichende Reflexion:** Langfristiges Denken fällt angesichts der Herausforderungen des Tagesgeschäfts schwer. Führungskräfte schaffen sich zu wenig Raum für Regeneration und Reflexion. Werte als Kompass scheinen an Bedeutung zu gewinnen.
- ◆ **Getrennte Sektoren:** Strukturelle und kulturelle Barrieren verhindern die nötige Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Stattdessen herrscht wechselseitiges Desinteresse, teilweise sogar Antipathie.

**Kapitel 1** erläutert diese von den befragten Führungskräften beschriebenen Herausforderungen im Detail.

Um den gestiegenen Anforderungen an Führung zu begegnen, braucht es ein neues Verständnis von Führung und eine angepasste Führungspraxis: Einbinden, Befähigen, netzwerkbasierendes Führen, Führen ohne formelle Autorität und über Sektorgrenzen hinweg sowie die Verantwortung der Führungskraft für die Gesellschaft treten in den Vordergrund. Dies bestätigen die Befragten dieser Studie.

Führung wird im 21. Jahrhundert trotz mehr Teilhabe, Digitalisierung und Auflösung von Hierarchien nicht obsolet. Im Gegenteil. Die Bedeutung einer einbindenden, vermittelnden und überzeugenden Führung wächst. Gerade in Deutschland muss der Führungsbegriff umfassend diskutiert und entsprechend weiterentwickelt werden. Diese Studie möchte hierzu einen Beitrag leisten.

Grundlegend für diesen Prozess ist die Bereitschaft der Führungskräfte, sich die neuen Praktiken anzueignen und sich daran messen zu lassen. Zahlreiche Führungskräfte arbeiten bereits erfolgreich mit einzelnen dieser Elemente. Doch in ihrer Kombination fügen sich die Praktiken zu einem grundsätzlich neuen und ambitionierten Führungsverständnis. Dessen Umsetzung stellt die Führungskräfte vor eine große Herausforderung. Das zeigt auch die Empirie der Interviews. Die Gesellschaft muss die Veränderungen unterstützen, indem beispielsweise die Intersektoralität in der Aus- und Weiterbildung erhöht und die Hürden beim Wechsel zwischen Sektoren verringert werden. Zudem sollte sie sich eindeutig zu diesem neuen Ideal von Führung bekennen.

**Kapitel 2** skizziert Elemente des neuen Führungsverständnisses entlang der drei Ebenen individuelle Führungspraxis, Führen von Organisationen sowie Führen im gesellschaftlichen Kontext. Die einzelnen Bausteine leiten sich aus den Interviews ab und wurden ergänzt durch die Erfahrungen der drei Projektpartner sowie mit neuester Forschung zu Führung und Leadership. Im Anschluss werden mögliche Wege für die Umsetzung in Staat, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft aufgezeigt. Diese wurden in einem Workshop mit Spitzenführungs Kräften und Experten diskutiert, hinterfragt und weiterentwickelt. Eine Übersichtstabelle auf Seite 16/17 fasst Führungsverständnis und Handlungsempfehlungen zusammen.

Details zur wissenschaftlichen Methodik sowie zur Verortung dieser Studie in der Forschungsliteratur finden sich im **Anhang**.

Die Studie und die Handlungsoptionen richten sich primär an Führungskräfte aller Sektoren. Etliche der Empfehlungen adressieren zusätzlich Personalmanager und Politiker, insbesondere aus der Bildungspolitik.

---

# 1 Herausforderungen an die Führung von heute

Aus Sicht der befragten Spitzenführungskräfte nahmen die Anforderungen an Führung in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich zu: Die wahrgenommene Komplexität<sup>1</sup> steige exponentiell. So lasse etwa das kurzfristige Tagesgeschäft kaum Zeit für langfristige Strategiefragen. Viele Führungskräfte fühlen sich tendenziell überfordert. Sie beklagen ein wachsendes Arbeitspensum. Die notwendige Regeneration und Reflexion käme zu kurz. Diese Situation setze Führungskräfte unter großen persönlichen Druck. Folgen sind Orientierungslosigkeit und unkoordinierte Führung.

Zudem bedauern die Befragten, dass Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft in Deutschland so wenig zusammenarbeiten, obwohl vermehrt sektorübergreifende Führungsaufgaben anstehen. Dieses Bild bestätigen jüngere Führungskräfte aus den Bereichen Zivilgesellschaft und Netzcommunity, die ebenfalls für diese Studie interviewt wurden.

.....  
„Die Komplexität ist heute natürlich um ein Vielfaches größer, als sie es damals war. Die Welt war kleiner. Es gab den Eisernen Vorhang, Japan war weit weg, mit China hat keiner geredet und Amerika war bündnistreu. Heute sind alle Themen ineinander verwoben, ob das Rohstoffe sind, Aufstände in Afrika oder Politik.“ – *Vorstandsmitglied eines Familienunternehmens*

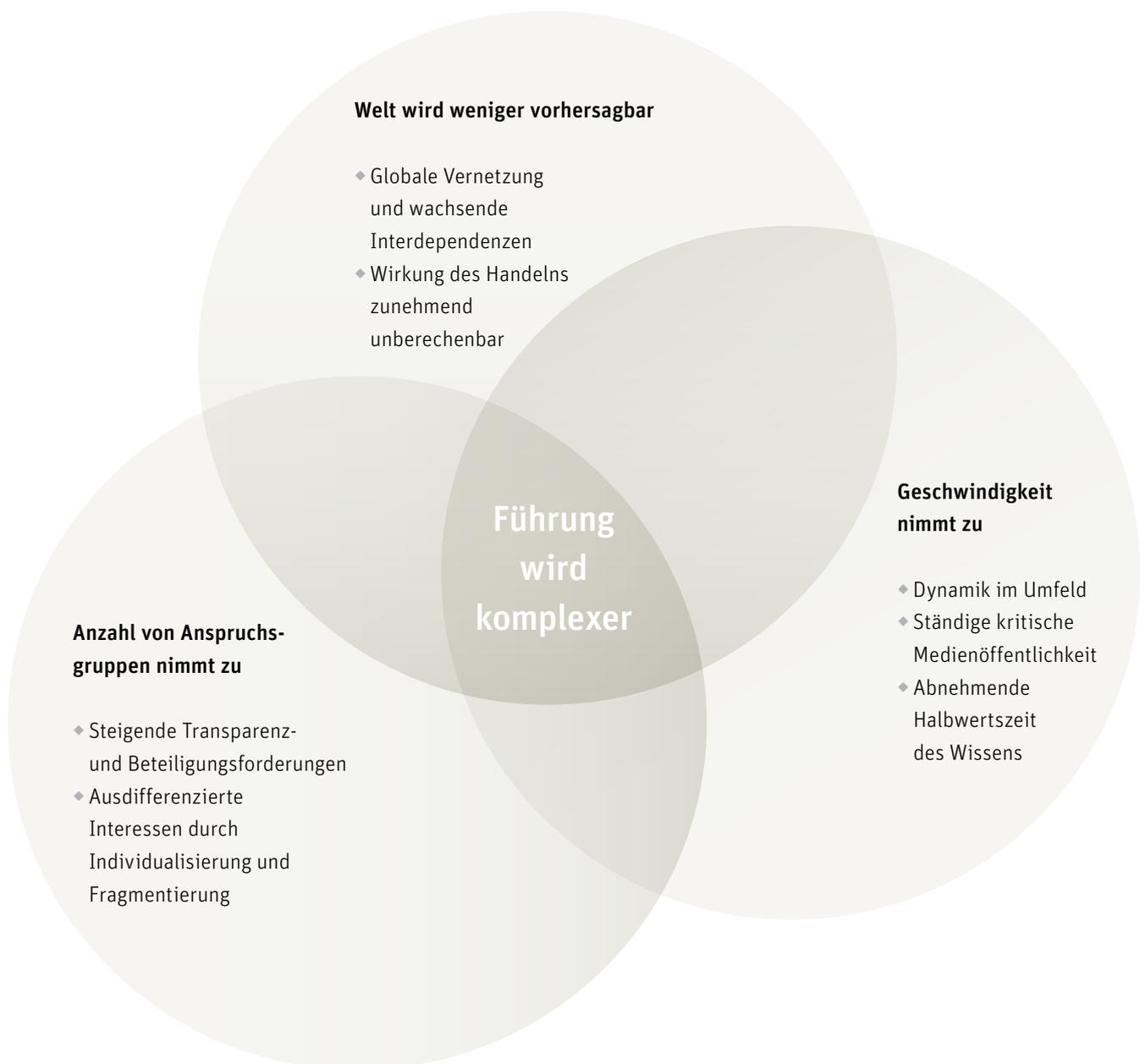
---

1 Die Wissenschaft unterscheidet zwischen den Begriffen „Kompliziertheit“ und „Komplexität“: Die im Folgenden dargestellten Faktoren „Steigende Anzahl Anspruchsgruppen“ und „Zunehmende Geschwindigkeit“ machen ein System (auch: eine Organisation oder eine Gesellschaft) kompliziert. Erst der Faktor „unvorhersagbare Entwicklungen“ macht das komplizierte System komplex. Quellen (Auswahl): Biedenkopf (1994), Scharpf (1972). Zur Zunahme der Komplexität in der Wahrnehmung siehe Rosa (2005).

## 1.1 Steigende Komplexität

### Führung wird weniger kontrollierbar

Die meisten befragten Führungskräfte beobachten in ihrem Umfeld dramatische Veränderungen. Führungsaufgaben, Informationsflüsse und Stakeholdermanagement werden vielschichtiger und verwobener, sowohl innerhalb einer Organisation oder eines Sektors als auch zwischen Sektoren. Gleichzeitig beschleunigen sich die Taktung von Entscheidungszyklen. Die gefühlte und tatsächliche Geschwindigkeit von Führungshandeln nehme zu. Hinzu komme das Gefühl wachsender Unvorhersagbarkeit einer globalisierten und vernetzten Welt.



### Die Anzahl der Anspruchsgruppen nimmt zu.

Mitarbeiter und Bürger setzen heute mehr denn je selbst Veränderungsimpulse. Einen hierarchisch-autoritären Führungsstil akzeptieren sie immer weniger, so die befragten Führungskräfte. Spätestens seit Stuttgart 21 sei klar: Bürger begnügen sich nicht damit, ihre Meinung allein über den Wahlzettel kundzutun. Von der ersten Entscheidungsfindung bis zur Umsetzung wollen sie mitgestalten und teilhaben. Auch im Privatsektor spielen Transparenz und Beteiligung von internen wie externen Stakeholdern zunehmend eine Rolle. Diese formulieren individuelle Interessen und Erwartungen. Die Ansprüche differenzieren sich mehr und mehr aus.

.....  
„Die Leute wollen nicht mehr einfach nur ein Rädchen im Getriebe sein. Die wollen wissen und verstehen, warum bestimmte Entscheidungen so getroffen werden, und wie sie getroffen werden.“ – *Betriebsratsvorsitzender eines deutschen DAX-Konzerns*

### Die Geschwindigkeit nimmt zu.

Die Befragten beobachten, dass sich die Ereignisse beschleunigen. So erhöhe sich der Druck, schnell zu analysieren, zu entscheiden und zu kommunizieren. Zudem stünden Führungskräfte in Zeiten der Digitalisierung unter ständiger Medienbeobachtung und müssten sich öffentlich rechtfertigen. Dadurch wachse die Abneigung, Entscheidungen im Alleingang zu fällen. Permanente Rück- und Absprachen werden notwendig, die den Zeitdruck verstärken. Darüber hinaus müsse Fachwissen in immer kürzeren Abständen ergänzt und teilweise sogar ersetzt werden.

.....  
„Die Geschwindigkeit, Entscheidungen treffen zu müssen, hat zugenommen. Sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik.“ – *Ehemaliger Vorstand einer großen Stiftung*

### Die Welt wird weniger vorhersagbar.

Die Befragten stellen fest, dass die Einflussmöglichkeiten einzelner Akteursgruppen aus Zivilgesellschaft, Politik und Privatwirtschaft wachsen. Gleichzeitig sei der lokale Führungskontext zunehmend von globalen Ereignissen geprägt. Die Welt erscheint unsicherer: Extreme häufen sich und Normalität wird zur Ausnahme. Auf Vorhersagen und Trends sei immer weniger Verlass. Die Geschehnisse während der Euro-Krise 2011 illustrieren beispielhaft die Situation der heutigen Entscheidungsträger: Der deutsche Gesetzgeber musste in einer nahezu unüberschaubaren Situation weitreichende Entscheidungen treffen. Dabei sah er sich konfrontiert mit den gestiegenen Ansprüchen der Bevölkerung, die Mitbestimmung und nachvollziehbare Lösungen forderte.

.....  
„Alles verändert sich täglich. Man muss ständig das Wissen erneuern. Alles wird immer komplexer und übergreifender. Man sieht immer nur so kleine Teilaspekte. Das große Ganze kann man wahrscheinlich als Mensch gar nicht rational verstehen, weil alles einfach zu komplex geworden ist.“ – *Unternehmensgründer*

## 1.2 Unzureichende Reflexion

### Führung verliert den Fokus auf das Wesentliche

**Die wachsenden Herausforderungen setzen Führungskräfte aller Sektoren zunehmend unter Druck, so die Befragten. Das Dringliche des Moments wird zum Feind wichtiger langfristiger Aufgaben. Kaum einer Führungskraft gelinge es, sich persönlichen Freiraum zu schaffen: um zu reflektieren, Kraft zu tanken und so die eigene Person zu schützen. Hilfreich könnte hier sein, sich verstärkt mit Werten zu beschäftigen und diese als Kompass in schwierigen Situationen zu nutzen.**

#### Langfristig zu denken wird für Führungskräfte schwieriger.

Wachsende übergreifende Aufgaben, zunehmende Komplexität von Führung, Forderungen diverser Anspruchsgruppen nach mehr Partizipation, eine steigende kritische Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit – all dies setze Spitzenentscheider unter Druck. Eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Führung werde so erschwert. Obwohl die befragten Spitzenführerkräfte betonen, wie wichtig das Thema „Nachhaltigkeit sichern“ für Deutschland ist, sehen sich nur wenige im Stande, Impulse für langfristige Veränderungen zu geben. Dieses Problem wird sektorübergreifend geschildert. Etliche Interviewpartner führen hier die Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008 als Beispiel an. Sie beklagen, dass ein kurzfristiger und übereilter Aktivismus das Geschehen prägte, während langfristige und übergeordnete Ziele zurückgestellt wurden.

„Sie müssen heute als Unternehmensleiter für das Unternehmen in der Öffentlichkeit sein. Politiker müssen sich ständig präsentieren. Und wenn Sie das nicht tun, gehen sofort Ihre Kennzahlen runter. Jeden Tag eine neue Nachricht macht es wahnsinnig schwierig, mal kontinuierlich eine Meinung aufzubauen oder ein Thema auch mal über Argumente zu treiben.“ – CFO eines großen Familienunternehmens

#### Führungskräfte schaffen sich zu wenig Raum für Regeneration und Reflexion.

Die meisten Befragten gaben an, auf die wachsenden Aufgaben mit Mehrarbeit zu reagieren. Sie akzeptieren, dass Funktion und Privatperson verschmelzen. Der Erwartungshaltung von Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit nach ständiger Erreichbarkeit können sie sich schwer widersetzen. Dadurch geraten viele an die Grenze ihrer körperlichen und seelischen Belastbarkeit. Doch eine überarbeitete Führungskraft – auch wenn sie durchhält – denke weder weit noch kreativ. Ideen für notwendige systemische Veränderungen benötigen Ruhe.

„Diese Gleichzeitigkeit der Anforderungsprofile führt die Führungskräfte an den Rand der Erschöpfung. Ich glaube, dass in allen Organisationen ganz wenige den Wagen ziehen; es gibt dann eine mittelzufriedene Truppe, auf die man sich so halb verlassen kann und ganz viele, die sich gegenüber dem Tempo, was man braucht, einfach abschotten und sagen, meine Lebensqualität ist mir wichtiger.“ – Hochrangige Kirchenvertreterin

#### Für die kommende Führungsgeneration gewinnen Werte als Kompass an Bedeutung.

Die jüngeren Führungskräfte unter den Befragten unterstreichen, dass Werte als Kompass dienen können, um sich in turbulenten Situationen und angesichts des enormen persönlichen Drucks zu orientieren und langfristiges Denken zu stärken. Die unter 45-Jährigen betonten im Interview viel häufiger als die Älteren, wie sehr sich Werteströmungen in der Gesellschaft verändern und wie

notwendig es daher sei, sich als Führungskraft explizit mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Es fehle eine gemeinsame gesellschaftliche Wertebasis. Keiner der Interviewpartner sprach allerdings darüber, wie diese Wertebasis geschaffen werden kann.

„Gerade bei jüngeren Menschen entsteht immer mehr das Bedürfnis nach Werteorientierung, die Kirchen und dergleichen nicht mehr befriedigen. Diese stark wachsende Werteorientierung ist eigentlich eine schöne Entwicklung. Wahrscheinlich wird das auch durch Ängste getrieben: Alte Hierarchien zerfallen, es bleibt ein Vakuum.“ – *Vorsitzender einer gemeinnützigen Organisation*

### 1.3 Getrennte Sektoren

Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft kooperieren nicht

**Herausforderungen wie Klimawandel, Integration oder Bekämpfung von Bildungsungleichheiten können weder Politik noch Wirtschaft allein bearbeiten, so die Interviewpartner. Zielführende und schlagkräftige Lösungen entstünden nur im Schulterschluss verschiedener Sektoren. Der Bedarf an Austausch und Kooperation nehme somit zu. Allerdings verhinderten Unverständnis und Interessenpolitik ein Zusammenspielen der Sektoren. Die unterschiedliche Binnenlogik der einzelnen Sektoren verleite dazu, das Denken und Handeln ausschließlich auf eigene Partikularinteressen auszurichten.**

**Zwischen den Sektoren herrscht trotz gleicher Herausforderungen wechselseitiges Desinteresse, oft sogar Antipathie.**

Obwohl in den Sektoren übereinstimmende Herausforderungen wahrgenommen werden, agieren die Sektoren getrennt, so der überwiegende Teil der Befragten. Grund hierfür sei der Mangel an gegenseitigem Verständnis und Respekt. Nahezu alle interviewten Wirtschaftsführer werfen den Vertretern von Politik und Verwaltung vor, Konsensdebatten zu führen, anstatt Lösungen zu entwickeln. Die Mehrheit der Befragten aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Medien hingegen unterstellen den Wirtschaftsführern Selbstverliebtheit und ein begrenztes Interesse am Gemeinwohl. Zudem unterschätzen Unternehmenslenker die Komplexität und die Anforderungen politischer und demokratischer Entscheidungsprozesse. Gerade in der Finanzkrise seien sie ihrer Verantwortung nicht nachgekommen und hätten sich als handlungsunfähig erwiesen.

„Im öffentlichen Bereich sehe ich immer wieder das Verhandeln um Konsens – ich könnte die Leute nicht mehr verachten. Die suchen nicht nach der Lösung eines Problems, sondern wollen Ruhe am Tisch. Der größte gemeinsame Irrtum ist dann der Konsens.“ – *Unternehmensgründer*

**Strukturelle und kulturelle Barrieren verhindern bessere Kooperation.**

Den befragten Führungskräften zufolge begünstigen undurchlässige Systeme und fehlende Rotation das gegenseitige Unverständnis. Ein Drittel der Interviewpartner weist deutlich auf die gegenüber anderen Sektoren ungleich höheren Gehälter in der Wirtschaft hin. Einige nennen das Bildungssystem als Barriere: Bereits in der Schule werde nach Schultypen und Fächerschwerpunkten getrennt. Denn das Fachwissen differenziere sich weiter aus und fördere eine stärkere Spezialisierung auch im Studium. Die Biografien der potenziellen Führungskräfte verengten sich

frühzeitig. Versäulte Karrierewege entstünden. Der Blick über den Tellerrand finde nicht statt, Sozialkompetenzen werden nicht vermittelt. Dadurch bildeten sich sektorspezifische Führungsnetzwerke, deren Mitglieder auch außerhalb der Arbeit unter sich blieben.

.....  
„Wir alle in der Politik erleben Ernüchterung und Enttäuschung mit den Wirtschaftswissenschaften. Dabei beunruhigt mich sehr, dass Politik jetzt anfängt, eine leise Verachtung zu entwickeln für die Sprachlosigkeit von Wirtschaft und Wissenschaft angesichts der globalen Komplexität und Probleme; nicht arrogant, sondern im Sinne von: Die haben auch keine Antworten mehr.“ – *Mitglied der Bundesregierung*

### **Wer Verantwortung für übergreifende Probleme übernehmen soll, bleibt unklar.**

Zwar forderte fast jeder Interviewpartner eine stärkere Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Auf konkrete Nachfrage ergab sich allerdings ein gemischtes Bild: Etliche Wirtschaftsführer erklären, dass der eigene Sektor für übergreifende Aufgaben nicht zuständig sei, wohl aber die Politik. Interviewpartner aus Politik und Zivilgesellschaft hingegen wünschen sich ein stärkeres Engagement seitens der Wirtschaft. Im Ergebnis wird die Verantwortung zwischen den Sektoren hin- und hergeschoben.

.....  
„In der Politik verstehen wenige die Wirtschaft und umgekehrt, weil beide ein völlig anderes Führungsmodell erleben. Und in dieser Sprachlosigkeit und diesem Unverständnis findet nicht viel statt, außer Interessenpolitik.“ – *CFO eines großen Familienunternehmens*

## 2 Wege zu einem neuen Führungsverständnis

Was könnte ein neues Führungsverständnis charakterisieren? Wie könnte eine damit einhergehende neue Führungspraxis aussehen? Welche etablierten Führungsansätze gilt es beizubehalten und welche nicht?

Nachfolgend skizzieren wir wichtige Elemente von Führung für das 21. Jahrhundert und gehen dabei auf die individuelle Führungspraxis, das Führen von Organisationen sowie das Führen im gesellschaftlichen Kontext ein.

Dabei reduzieren die Projektpartner dieser Studie den Begriff „Führung“ bewusst nicht auf die klassischen Aspekte wie Hierarchie, Macht und Management. Da sich die Anforderungen an Führung wandeln, muss sich auch das Verständnis von Führung weiterentwickeln. Einbinden, Befähigen, netzwerkbasiertes Führen, Führen ohne formelle Autorität, Führen über Sektorengrenzen hinweg und in Verantwortung für die Gesellschaft spielen eine immer größere Rolle.

Zwar wenden zahlreiche Führungskräfte einzelne dieser Elemente bereits erfolgreich an. In ihrer Kombination fügen sie sich aber zu einem grundsätzlich neuen und ambitionierten Führungsverständnis. Wir zeigen zudem, welche Führungspraktiken durch das neue Führungsverständnis obsolet werden. Schließlich bieten wir Handlungsoptionen für die Umsetzung in Staat, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

„Das bisherige Führungsverständnis ist erschüttert, es funktioniert nicht mehr.“ – *Professorin für Designforschung*

### Führen wie ein Halbgott in Weiß?

Eine gute Metapher für die Veränderung des Führungskontextes und des Führungsverständnisses bietet der Beruf des Arztes: Noch bis vor wenigen Jahrzehnten waren Ärzte ehrwürdige Autoritätspersonen. Als Erstes fragte der Arzt von oben herab: „Wie geht’s uns denn heute?“

Im 21. Jahrhundert hingegen ist der Patient informiert, sucht sich den besten Arzt über Bewertungsforen im Internet und kommt oft mit einer Diagnosehypothese in die Sprechstunde, die dann mit dem Arzt diskutiert wird. In der Zukunft wird sich dieser Trend verstärken: Patienten können bereits zu Hause wichtige Untersuchungen durchführen. Der Arzt wird zum Berater auf Augenhöhe – zum „Facilitator of Health“. Das ist durchaus von Vorteil. Die Forschung belegt, dass sich die Chancen auf Heilung bei informierten und befähigten Patienten erhöhen.

Die Führungskraft hat es heute ebenfalls mit zunehmend informierten und selbstbewussten Mitarbeitern zu tun. Hierarchische Distanz nimmt ab. Die Rolle verändert sich. – *Quelle: Braddock (2010)*

### **Führungskräfte müssen sich die neuen Praktiken zu eigen machen und sich daran messen lassen.**

Kann eine Führungskraft verschiedene Stakeholdergruppen in eine Organisation einbinden, sie motivieren und befähigen? Gibt sie Orientierung? Stellt sie die Organisation flexibler auf und sorgt für mehr Durchlässigkeit? Führt sie intersektoral erfolgreich und wird dabei ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung gerecht? Die Gesellschaft wiederum muss die Veränderungen unterstützen und Anreize schaffen: über mehr Intersektoralität in der Aus- und Weiterbildung, über niedrigere Hürden beim Wechsel zwischen Sektoren und über ein klares Bekenntnis zu diesem neuen Ideal von Führung.

Führung wird damit nicht obsolet, im Gegenteil, diese neue Führungspraxis wird heute wichtiger denn je. Gerade in Deutschland bedarf es eines Diskurses, der den Führungsbegriff weiterentwickelt und bestehende Konnotationen hinterfragt. Vorbild kann hier der Umgang mit dem Begriff „Leadership“ (dt. Führung) sein. Im anglo-amerikanischen Raum wurde er wesentlich erweitert und schließt heute Aspekte wie „community leadership“ und „bottom-up leadership“ selbstverständlich mit ein.

### **Diese Studie möchte die Diskussion über den Führungsbegriff vorantreiben.**

Dazu wurden die Interviews ausgewertet, die neueste Forschung zu Führung und Leadership analysiert und um Erfahrungen der drei Projektpartner ergänzt. Im Ergebnis zeigt die Tabelle auf Seite 16/17 nötige Veränderungen unseres Führungsverständnisses sowie Möglichkeiten zur Umsetzung. Letztere werden nachfolgend ausführlich beschrieben. Für sich genommen mögen die dargestellten Elemente nicht überraschen. Doch angesichts der Gleichzeitigkeit der Aufgaben erweist es sich in der Praxis als überaus schwierig, das neue Führungsverständnis zu leben. Das zeigt auch die Empirie der Interviews. Natürlich bleiben viele der bislang gültigen Führungskompetenzen weiterhin relevant, etwa die Fähigkeiten, strategisch zu denken, gut zu kommunizieren, integer, ausdauernd und beharrlich zu sein. Führungskräfte erhalten mit den nachfolgenden Empfehlungen eine anspruchsvolle Agenda für gute und zeitgemäße Führung im 21. Jahrhundert.

## 2.1 Maßnahmen für eine reflektierte individuelle Führungspraxis



**Zu den neuen Kernkompetenzen der individuellen Führungspraxis zählen im 21. Jahrhundert: stets das eigene Handeln reflektieren, mehr Zeit auf das Zukunftsmanagement verwenden, sektorübergreifend zusammenarbeiten und sich vernetzen.**

**Sich bewusst Raum schaffen für Reflexion und Regeneration, um unter dem wachsenden Druck fundiert entscheiden zu können.**

Da sich die Rahmenbedingungen des Führungshandelns rapide verändern, wird es erfolgsentscheidend, die eigene Führungspraxis permanent kritisch zu reflektieren. Nur so können Führungskräfte Aktionismus und häufige Richtungswechsel vermeiden und zu durchdachten Entscheidungen gelangen, die eine konsequente Linie verfolgen.<sup>2</sup>

- ◆ In monatlichen Treffen mit Sparringspartnern, bewusst aus anderen Sektoren gewählt, werden ohne konkrete Agenda aktuelle Fragen und langfristige Überlegungen diskutiert und erörtert.
- ◆ Hochwertiges Coaching schafft Führungskräften wertvollen Reflexionsraum. Coaches helfen, schwierige Probleme systematisch anzugehen. Sie warnen und unterstützen eine Führungsperson, wenn sie Gefahr läuft, nicht länger die nötige Orientierung geben zu können.

„Der Bedarf an Coaching sowie Gesprächen zwischen Führungskräften und Experten hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen.“ –  
*Universitätspräsident*

2 Franck, 1998. Herbert Simon (Ökonomie-Nobelpreisträger und Entscheidungsforscher) erkannte bereits, dass Informationen Aufmerksamkeit „auffressen“. Je mehr Botschaften auf uns einprasseln, desto weniger Zeit steht für ihre Verarbeitung zur Verfügung. Die Fähigkeit, schnell zu denken und zu entscheiden, hängt dabei von unserem Arbeitsgedächtnis ab. Dessen Kapazität ist aber begrenzt. Umso wichtiger sind regelmäßige, geschützte Ruhephasen.

### Peer-Coaching bei hpm

Die Handwerksgruppe Philip Mecklenburg (hpm) verbindet bundesweit rund 120 Einzelunternehmen in einem Netzwerk, das das komplette Leistungsspektrum der Handwerksbranche abdeckt. Unter dem Dach der Gruppe bildeten sich feste Foren, die aus jeweils acht bis zehn Geschäftsführern von Einzelbetrieben unterschiedlicher Gewerke bestehen. Sie ziehen sich vier Mal im Jahr für jeweils anderthalb Tage zurück, um sich über geschäftliche und persönliche Entwicklungen auszutauschen und sich gegenseitig zu coachen.

Die streng vertraulichen Forumstreffen folgen einer strikt einzuhaltenden Gesprächsstruktur, die extern moderiert wird. Mit den „hpm-Foren“ schaffen die Unternehmensleiter Raum für Reflexion und erhalten anwendbares und neutrales Feedback in einem vertraulichen Kreis. – *Quelle: schumacher&baumanns*

- ◆ Eine formelle, externe Evaluation alle drei bis fünf Jahre hilft, Führungspraxis und Karriereplanung zu justieren. Gerade in den Sektoren Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft wird diese Methode eher selten praktiziert.
- ◆ Führungskräfte brauchen zudem Raum, um ihre eigenen Werte<sup>3</sup> und Grundsätze regelmäßig zu hinterfragen. Nur so sind sie auf Krisensituationen adäquat vorbereitet und können sicher reagieren.
- ◆ Gute Führungskräfte schaffen sich in einem hektischen Alltag regelmäßig Raum für Regeneration. Gerade emotionale Intelligenz entwickelt sich vor allem mit Introspektion und Reflexion.<sup>4</sup> Verbindliche wöchentliche Freizeit-

3 Erwähnenswert ist hier die Studie „Führungskräftebefragung 2010“ der Wertekommission (2010). Diese befragt jährlich ca. 300 Führungskräfte zum Thema „Wertebewusste Führung“.

4 Schön (1991); Juul (2011).

termine, jährliche private Einkehrtage zur Erholung und Findung, ebenso E-Mail- und Telefonpausen am Abend und an den Wochenenden zeugen nicht von mangelndem Arbeitseifer, sondern sprechen für ein verantwortungsvolles Umgehen mit den persönlichen Ressourcen und sind Qualitätsmerkmal guter Führung.

„Wir betrachten heute die 16-, 18-, 19-Stunden-Tage als normal. Da sollten wir mal ansetzen, dass Entscheidungen ruhiger angegangen werden und man fragt: Was bedeutet es kurz-, mittel- und langfristig? Muss ich vielleicht noch ein weiteres Gespräch führen? Muss ich es einbetten in einen größeren Rahmen?“ – *Landesministerin a. D.*

### Die eigene Energie mehr auf Komplexitäts- und Zukunftsmanagement fokussieren.

Dazu müssen Führungskräfte verschiedene Fähigkeiten kontinuierlich trainieren, reflektieren und anpassen: Komplexität erfordert eine intelligente Entscheidungspraxis, die auch auf Intuition beruht. Führungskräfte sollten sich darauf konzentrieren, zukunftsrelevante Informationen zu sammeln und daraus Szenarien abzuleiten.

- ◆ In Zeiten zunehmender Dynamik und wachsendem Zeitdruck gilt es, die eigene Intuition zu schulen, etwa mittels entsprechender Trainingsprogramme, und sie strategisch einzusetzen. Die Entscheidungswissenschaft<sup>5</sup> empfiehlt, in schwierigen Situationen Bauchgefühl und Ratio zu verbinden.
- ◆ Eine Analyse von Kapazitäten und zeitlichem Einsatz pro Thema legt schnell offen, ob eine Führungskraft dem Zukunftsmanagement ausreichend Raum gibt oder sich zu sehr vom operativen Tagesgeschäft vereinnahmen lässt.
- ◆ Gerade gestandene Führungskräfte müssen ihre Erfahrungswerte regelmäßig überprüfen. Denn die Halbwertszeit von Wissen nimmt stetig ab. Sie müssen in der Lage sein, neue Themen zu erspüren sowie Experten und andere Sichtweisen konstruktiv einzubinden. Grundlegend

5 Informierte Bauchentscheidungen entstehen durch einen Abgleich von rationaler (Daten-)Analyse und Intuition. Denn der Mensch verarbeitet einen Großteil der aufgenommenen Informationen unbewusst. Gigerenzer (2007), Hammond, Keeney, Raiffa (1998), Keeney (1992), Edwards, Miles, von Winterfeldt (2007).

hierfür sind die Bereitschaft und die Fähigkeit, in Sitzungen aufmerksam zuzuhören, um die eigenen Annahmen zu hinterfragen und sich anschließend eine Meinung zu bilden.

### Sich über Sektorgrenzen hinweg vernetzen.

Es reicht heute nicht mehr, die Denk- und Argumentationslogik des eigenen Sektors zu beherrschen. Unternehmenschefs benötigen ein klares Verständnis politischer Prozesse. Sie müssen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen interagieren und kooperieren. Sektorübergreifende Vernetzung stellt einen deutlichen Wettbewerbsvorteil dar. Politiker und Führungskräfte aus der Verwaltung wiederum können die anstehenden Aufgaben nur gemeinsam mit Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft lösen. Gute Führungskräfte sammeln daher Erfahrungen in unterschiedlichen Sektoren, vernetzen sich bewusst sektorübergreifend und arbeiten mit Stakeholdern aus allen Bereichen strategisch zusammen. Allerdings wird diese Arbeitsweise bis heute kaum praktiziert und in der Führungsliteratur nur am Rande diskutiert.

- ◆ In ihrem direkten Umfeld setzen gute Führungskräfte auf Diversität und suchen bewusst nach Mitarbeitern mit unterschiedlichen Hintergründen, fachlichen Ausbildungen und Sektorereferenzen.
- ◆ Gute Führungskräfte vernetzen sich über den eigenen Sektor hinaus – im Beruflichen oder über ehrenamtliches Engagement. Im eigenen Netzwerk vereinen sie Personen mit vielfältigen Perspektiven, um komplexe Situationen schnell und umfassend beleuchten zu können.
- ◆ Führungskräfte streben bewusst eine sektorübergreifende Vita an, entweder durch berufliche Stationen in verschiedenen Sektoren oder durch Weiterbildungen jenseits klassischer Schulungen. „Common Purpose“, „Seitenwechsel“ und CSR-Aktivitäten in Unternehmen ermöglichen Führungskräften beispielsweise, regelmäßig in einem zuvor ungewohnten Umfeld tätig zu sein.<sup>6</sup>
- ◆ Führungskräfte begeben sich bewusst in sektorübergreifende Arbeitskontexte, etwa in Public-Private Partnerships oder Forschungskooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

6 Vgl. [www.commonpurpose.de](http://www.commonpurpose.de) und [www.seitenwechsel.com](http://www.seitenwechsel.com)

## Die drei Ebenen von Führung

### Individuelle Führungspraxis



### Obsoleete Führungspraktiken

sich angesichts der wachsenden Aufgaben überarbeiten

sich vom operativen Tagesgeschäft zu sehr einnehmen lassen

sich ausschließlich im eigenen Sektor und im Netzwerk der eigenen Branche engagieren

### Führen von Organisationen



mittels Management „von oben nach unten“ versuchen, die Kontrolle zu halten und Fehler zu verhindern

Anweisungen ohne Erklärung geben und die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Organisation unbeantwortet lassen

an mechanistischen Organisationsformen des 20. Jahrhunderts festhalten

versuchen, mittels immer mehr Datenerhebungen, die Zukunft zu „kontrollieren“ und sich ein-dimensional auf die wahrscheinlichste Zukunft vorzubereiten

### Führen in der Gesellschaft



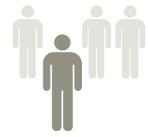
kurzfristig und entlang von Interessen einzelner Anspruchsgruppen (Shareholder, bestimmtes politisches Klientel etc.) optimieren

die Versäulung der Sektoren und die gegenseitigen Antipathien als gegeben akzeptieren

Aus- und Weiterbildung auf die Vermittlung von Fachwissen und klassischen Managementkompetenzen beschränken

Neues Führungsverständnis	Empfehlungen zur Umsetzung (Auswahl)
<b>sich Raum schaffen für Reflexion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ monatliche Termine mit Sparringspartnern</li> <li>◆ Coaching und externe Evaluation der eigenen Führungsarbeit nutzen</li> <li>◆ jährliche private Einkehrtage zur Regeneration, Besinnung und Reflexion</li> </ul>
<b>die eigene Energie auf Komplexitäts- und Zukunftsmanagement fokussieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ eigene Intuition für informierte Bauchentscheidungen schulen</li> <li>◆ mittels Kalenderanalyse die eigene Zeitallokation überprüfen</li> <li>◆ mehr zuhören und nachfragen, um eigene Annahmen zu überprüfen und sich erst dann eine Meinung zu bilden</li> </ul>
<b>sich über Sektorgrenzen hinweg vernetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mitarbeiter mit unterschiedlichen Sektorerfahrungen um sich scharen</li> <li>◆ sich jenseits des beruflichen Kontexts vernetzen</li> <li>◆ sektorübergreifende Vita anstreben</li> <li>◆ sich bewusst in sektorübergreifende Arbeitskontexte begeben, z. B. in Public-Private Partnerships oder Forschungsk Kooperationen</li> </ul>
<b>Mitarbeiter über eine Vertrauens-, Wertschätzungs- und Beteiligungskultur befähigen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Beteiligungsformate entwickeln, insbesondere um für die kommende Generation von Arbeitskräften attraktiv zu bleiben</li> <li>◆ Raum für Regeneration und Reflexion der Mitarbeiter schaffen</li> <li>◆ die gewünschte Kultur vorleben und das Vertrauen vorstrecken</li> </ul>
<b>Orientierung geben und Sinn stiften, um Zuversicht und Kohärenz zu schaffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ in Krisenzeiten klare Position beziehen und sich auf die Werte der Organisation berufen</li> <li>◆ Sinn als verbindendes Element in der Organisation durch gemeinsame Entwicklung von Werten vermitteln</li> <li>◆ häufiger die eigenen Grundsätze und die der Organisation erläutern und emotionalisieren</li> </ul>
<b>robuste und zugleich flexible Organisationsstrukturen aufbauen, die schnell auf veränderte Realitäten reagieren können</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ sich bewusst in ein Netzwerk jenseits der Organisationsgrenzen begeben, um neue Trends schneller zu erkennen</li> <li>◆ kollektive Intelligenz und Kreativität heben und orchestrieren, z. B. durch selbstorganisierte, bereichsübergreifende Innovationszellen</li> <li>◆ Entscheidungsverantwortung teilen, kritische Entwicklungen aber mittels Frühwarnsystem zeitig erkennen</li> </ul>
<b>in systemisches Komplexitätsmanagement investieren, das Denken in Eventualitäten und Szenarien fördern, um mehr Handlungsoptionen zur Hand zu haben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Strategieeinheiten oder Planungsstäbe zur Zukunftserforschung einsetzen, z. B. mittels Szenarienplanung oder Wargaming</li> <li>◆ Diversität als Quelle multipler Sichtweisen und stetigen Lernens fördern</li> <li>◆ Fehler- und Lernkultur entwickeln und durch Feedbackverfahren auf allen Ebenen unterstützen</li> </ul>
<b>Führungshandeln an Langfristigkeit und Gemeinwohl ausrichten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vergütung / Boni an langfristigen Erfolg einer Führungskraft koppeln</li> <li>◆ CSR-Ansätze auch in der öffentlichen Verwaltung anwenden</li> <li>◆ Amtsperioden in Politik verlängern, z. B. Bundestagswahl alle sechs Jahre</li> <li>◆ Debatte zu neuer Verantwortungsgesellschaft und Engagementkultur anstoßen</li> </ul>
<b>den Austausch zwischen den Sektoren fördern, um Zusammenarbeit und kooperativen Wettbewerb zu ermöglichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ intersektoralen Erfahrungsschatz würdigen und gegenüber versäulten Karrierewegen in Personalentscheidungen berücksichtigen</li> <li>◆ Aufsichtsräte und öffentliche Gremien divers besetzen, um multisektorale Expertise zu bündeln</li> <li>◆ durch Austauschprogramme zwischen den Sektoren Einblicke in andere Arbeits- und Denkwelten ermöglichen</li> </ul>
<b>Ausbildung der nötigen Führungskompetenzen auf allen Ebenen fördern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ sektorübergreifende Expertise der Mitarbeiter steigern mittels Jobrotationen und Sabbaticals</li> <li>◆ mehr soziale Kompetenzen in schulischer Bildung vermitteln</li> <li>◆ sektorübergreifende und verantwortungsvolle Führung in universitäre Curricula und Ausbildung integrieren, insbesondere in MBAs</li> </ul>

## 2.2 Maßnahmen für vernetzendes Führen von Organisationen



**Klima, Demografie, Finanzen, Bildung – in vielen Bereichen spitzt sich die Situation zu. Umbrüche stehen an, neue Strukturen werden nötig. Bislang gültige Organisationsformen scheinen oft nicht mehr zeitgemäß. Teilhabe und Vertrauen rücken in den Mittelpunkt und dienen als Grundlage, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Führungskräfte sind gefordert, angesichts der wachsenden Komplexität mehr Orientierung zu geben. Neue Organisationsstrukturen müssen robust und dennoch flexibel auf Trends reagieren. Komplexitätsmanagement gewinnt an Bedeutung.**

**Vertrauens-, Wertschätzungs- und Teilhabekultur fördern, um die Leistungsfähigkeit der Organisation und deren Attraktivität zu steigern.**

Früher wurde eine Organisation durch ein Management von oben nach unten gelenkt. Heute bestimmen zunehmend externe Einflüsse und Stakeholder die Entwicklungen. Dies bestätigen die Interviewpartner dieser Studie sowie anderer Befragungen.<sup>7</sup> Erst eine Verantwortungs- und Wertschätzungskultur mit klar definierten gemeinsamen Zielen ermöglicht selbstorganisiertes Handeln, wie es komplexe Situationen erfordern. Dafür müssen Führungskräfte innerhalb der notwendigen Struktur auch hierarchieunabhängige Freiräume bereitstellen.

„Ich glaube, dass der Staat und die Parteien heute die Leute nicht ‚führen‘. Und diese wollen auch nicht mehr das Wort ‚Entscheider‘ hören. Die Leute wollen nicht, dass für sie und über sie entschieden wird, auch in der Firma nicht. Gute Kollegen wollen nicht, dass da der Boss ist, sondern sie wollen ermächtigt und ertüchtigt werden.“ – *Chefredakteur einer überregionalen Tageszeitung*

- ◆ Mitarbeiter und Stakeholder gilt es, konstruktiv einzubinden. Sie fordern heute mehr Mitsprache, agieren eigenständiger. Zukunftsfähige Organisationen üben sich daher in Beteiligungsprozessen. Insbesondere um die kommende Generation von Arbeitskräften zu gewinnen und zu halten, wird dies unabdingbar. Denn die „Generation Y“ oder die „Digital Natives“ stellen in puncto Freiheit und Selbstbestimmung völlig neue Ansprüche.<sup>8</sup>
- ◆ Eine nachhaltige Organisationskultur schafft Führungskräften wie Mitarbeitern Raum zur Regeneration, um Fälle von Erschöpfung, Burn-out und Depressionen zu vermeiden.<sup>9</sup> Führungskräfte müssen vorleben, dass Erfolg ohne exzessive Arbeitszeiten möglich ist und dass Familie und Beruf vereinbar sind. Neue Strukturen unterstützen diesen Prozess, beispielsweise können Doppelspitzen, flexible Arbeitszeitmodelle, Heimarbeitsoptionen eingeführt, aber auch exzessive Überstunden bei der Evaluation von Mitarbeitern negativ berücksichtigt werden.
- ◆ Führungskräfte dienen als Vorbild. Sie müssen die gewünschte Kultur selbst praktizieren und zugleich das Vertrauen vorstrecken, nur so kann es entstehen.

7 z.B. die Studie von Signium (2011): Unternehmensführung 2030. Innovatives Management für morgen.

8 Wichtigste Bindefaktoren für talentierte Nachwuchskräfte sind nachweislich nicht Geld, sondern der Freiraum zur Entfaltung und eine stringente Karriereperspektive. Vgl. Enaux und Henrich (2011), Buchhorn und Werle (2011).

9 Albrecht, Pawelzik, Niedermeier (2011).

## Semco: Brasilianischer Maschinenbauer ohne Hierarchien

Beim brasilianischen Maschinenbauer Semco wählen die rund 3000 Mitarbeiter ihre Vorgesetzten, bestimmen ihre eigenen Arbeitszeiten und Gehälter. Es gibt keine Geschäftspläne, keine Personalabteilung, fast keine Hierarchie. Alle Gewinne werden per Abstimmung aufgeteilt, die Gehälter und Geschäftsbücher sind für alle einsehbar. Offenheit, Transparenz, die Fähigkeiten der Mitarbeiter schätzende Führung lösen die starren Organisationsstrukturen auf. Vertrauen statt Misstrauen. Freiraum statt Kontrolle.

Das Semco-System zeigt auf, wie ein ehemals patriarchalisch geführtes Unternehmen erfolgreich zu einer von Mitarbeiter geführten Organisation umgebaut werden kann: Nachdem der Geschäftsführer Ricardo Semler die Unternehmensstruktur bereits in den 1990er Jahren umstellte, stieg der Umsatz im Schnitt jährlich um 20 Prozent. Die Fluktuationsrate bei Semco liegt unter 2 Prozent, in der Branche sind es 18 Prozent. – Quelle: Fisher (2005), Malcher (2010)

### Orientierung geben und so Zuversicht und Kohärenz schaffen in Zeiten hoher Unsicherheit und schneller Taktung.

Gerade in Krisensituationen wird die Gesamtlage immer schwerer einschätzbar. Führungskräfte werden daher zum „Kompass“. Es überrascht nicht, dass die Hälfte der Interviewpartner „Orientierung geben“ als eine der fünf wichtigsten Führungskompetenzen bezeichnet. Veränderungsprozesse gilt es zu emotionalisieren. In den amorphen Organisationen des 21. Jahrhunderts scheint dies die vielversprechendste Führungspraxis.

„Die Leute wollen gar nicht ‚geführt‘ werden – sie wollen Orientierung: klare Werthaltungen und Zielvorstellungen. Aber bitteschön mit ausführlicher Diskussion und Begründung. Als Führungskraft muss man also überzeugen, einladen, gute Ideen vermitteln. Mehr Führungsanspruch gegenüber der Gesellschaft geht gar nicht, sonst macht niemand mit.“ – *Oberbürgermeister einer Universitätsstadt*

- ◆ Führungskräfte sollten eine klare Position beziehen, nach außen und nach innen eine stringente sowie transparente Linie verfolgen. Sollte es notwendig werden, davon abzuweichen, erklären sie nachvollziehbar, was zu der veränderten Entscheidungslage führte. Sie berufen sich auf gemeinsame Werte der Organisation oder der Gesellschaft. Nur so bleiben sie authentisch, geben Sicherheit und motivieren Mitarbeiter wie Stakeholder. Im Medienzeitalter erfordert dieses Vorgehen durchaus Mut und wird viel zu selten praktiziert.
- ◆ Sinnstiftung wird angesichts fortschreitender Individualisierung und Fragmentierung zunehmend wichtiger. Sinn hält eine divers aufgestellte Organisation als Gebilde zusammen. Daher sollten Führungskräfte die Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Arbeit regelmäßig mit ihren Organisationen ergründen und verfeinern.<sup>10</sup>

10 Psychologische Studien zeigen, dass Mitarbeiter motivierter und zufriedener sind, wenn sie eine Verbindung fühlen zwischen dem, was ihnen persönliche Sinnerfüllung gibt, und dem, was sie für die Weiterentwicklung der Organisation tun. Vgl. Fredrickson (1998), Cooperrider (2002), Whitney und Trosten-Bloom (2003), Seligman (2004).

In der Wirtschaft etwa entsteht Sinn nicht mehr allein aus der Begeisterung für ein Produkt, sondern aus gemeinsamen Werten und aus gesellschaftlicher Verantwortung. Die Privatwirtschaft kann hier von Partnerschaften mit öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren profitieren. Im Dialog mit der eigenen Organisation und den Stakeholdern wird das Wertegerüst herausgearbeitet, abgeglichen und weiterentwickelt.

- ◆ Grundsatzreden gewinnen in allen Sektoren an Bedeutung. Sie werden von Mitarbeitern und Beteiligten stärker eingefordert. Führungskräfte sollten regelmäßig die eigenen Grundsätze, die der Organisation, aber auch die Verortung der Organisation in der Gesellschaft darstellen und daraus die gemeinsame Richtung ableiten.

## Winfried Kretschmann und Stuttgart 21

**Am 27. November 2011 verloren der baden-württembergische Ministerpräsident Winfried Kretschmann und seine Partei Die Grünen den selbst initiierten Volksentscheid zu Stuttgart 21. Obwohl er sich klar gegen das Projekt ausgesprochen hatte, steht Kretschmann zum Ergebnis: „Wir werden jetzt umschalten von ablehnend-kritisch zu konstruktiv-kritisch.“ Der grün-roten Koalition sei es gelungen, auch ein schweres Konfliktthema demokratisch gut zu wenden, so Kretschmann weiter.**

**In der Öffentlichkeit schadete ihm dieses Ergebnis kaum. Bürger und Medien akzeptierten und verstanden seine Haltung, und selbst Kritiker äußerten Anerkennung.**

**Es scheint, seine stringent wertebasierte Argumentation für Partizipation und Demokratie, für fairen Umgang und klare Entscheidungskriterien zusammen mit Authentizität und Zuverlässigkeit haben Kretschmann auch nach verlorener Abstimmung glaubwürdig gemacht. Einer tief zerstrittenen Gesellschaft scheint Kretschmann also Orientierung in einer schwierigen Lage gegeben zu haben: Er hat die Leitplanken für einen gemeinsamen Weg hin zu einer konstruktiven Lösung gesetzt. – Quelle: unter anderem „Grüne machen ihren Frieden mit S21“, Stuttgarter Nachrichten vom 28.11.2011**

### **Robuste und flexible Strukturen in der Organisation entwickeln, die es ermöglichen, schnell und flexibel auf turbulente Ereignisse zu reagieren.**

Laut einer Studie der OECD (2003) nehmen „Mega-Risiken“ und die damit verbundenen Schäden im 21. Jahrhundert weiter zu: Pandemien, Klimakatastrophen, Wirtschaftskrisen, Cyberattacken. Die aus dem Industriezeitalter stammenden mechanistischen Organisationssysteme genügen diesen Herausforderungen nicht mehr. Stattdessen braucht es Strukturen, die ein integratives und innovatives Ereignismanagement ermöglichen.<sup>11,12</sup>

- ◆ Flexibel und trotzdem robust sind Organisationen, die nicht nur outsourcen, um Kosten zu reduzieren, die externe Gemeinschaften nicht nur adressieren, um Produkte oder Positionen zu verkaufen, sondern ein dauerhaftes Netzwerk mit ihren Stakeholdern aufbauen. Flexibilität erfordert Management über die Grenzen der Organisation hinaus. So lassen sich wichtige Entwicklungen frühzeitig erkennen. Gleichzeitig bildet das Netzwerk die Basis, um gemeinsam unerwartete Herausforderungen zu bearbeiten.
- ◆ Organisationen aller Sektoren müssen die Fähigkeit entwickeln, kollektive Intelligenz im eigenen Haus zu beleben.<sup>13</sup> Führungskräfte werden zu Dirigenten dieses „kreativen und intelligenten Orchesters“.<sup>14</sup> Sie unterstützen, dass sich Mitarbeiter über Organisationseinheiten und Hierarchiestufen hinweg vernetzen. So entstehen etwa kleine interdisziplinäre Teams, die als selbstorganisierte, heterogene und innovative Zellen positiv auch in ihrem

11 Zur erfolgreichen Umsetzung einer netzwerkbasierter Organisationsform liegen nur wenige Forschungsergebnisse vor. Insbesondere muss erforscht werden, wie bestehende Organisationstypen – Funktionalorganisation, Matrixorganisation, divisionale Organisation – netzwerkfähig und damit adaptiv und robust gemacht werden können.

12 Ashkenas, Ulrich, Kerr (1995).

13 Google's Kreativmotor ist das 20/80 Modell: Jeder Mitarbeiter darf einen Tag pro Woche (20 Prozent der Arbeitszeit) für ein frei gewähltes Projekt nutzen. Die Deutsche Post gibt an, mit Verbesserungsvorschlägen aus ihrer Belegschaft 256 Millionen Euro (2009/2010) gespart zu haben.

14 Menschen sind am kreativsten, wenn sie entspannen können. Das ergab eine Umfrage der Beratung Iqudo ([www.iqudo.com](http://www.iqudo.com)): Die besten Ideen haben Beschäftigte an stillen Orten (23 Prozent), in Bewegung (20 Prozent) oder auf der Couch (12 Prozent). Im Büro ist dies nur bei 6,4 Prozent der Fall.

Umfeld wirken. Diese Teams können externe Stakeholder aus verschiedenen Sektoren einbeziehen. Frisches Denken, neue Partnerschaften, dezentrale Lösungskompetenzen und nachhaltiger Erfolg sind das Resultat.

- ◆ Führungskräfte sollten möglichst viel Entscheidungsverantwortung teilen, ohne die Verantwortlichkeit zu verwässern. Lokale Aufgaben sollten zeitnah lokal angegangen werden. Die Netzwerkorganisation löst dabei idealerweise das Paradox von Dezentralisierung und Zentralisierung auf: sich anpassende Strukturen bündeln die Entscheidungskompetenz.
- ◆ Ein Frühwarnsystem stellt sicher, dass die Führungskraft sofort über kritische Entwicklungen informiert ist. Hier gilt es, die Organisation gezielt zu schulen und die notwendige Balance aus Freiheit und Kontrolle herzustellen.

### **In systemisches Komplexitäts- und Zukunftsmanagement investieren.**

Führungskräfte müssen sich von der Illusion der Kontrollierbarkeit befreien. Klassische Mehrjahrespläne und umfangreiche Datenanalysen verlieren an Gültigkeit. Denn in einer komplexen Welt sind Entwicklungen immer weniger vorhersagbar. Vielmehr müssen Führungskräfte das Denken in Eventualitäten und Szenarien fördern. Sie müssen Strukturen und eine Kultur schaffen, um tief verankerte Annahmen zu hinterfragen und die Organisation auf mögliche Extremsituationen vorzubereiten.<sup>15</sup>

- ◆ Strategieeinheiten<sup>16</sup> oder Planungsstäbe können diese Aufgaben wirksam wahrnehmen. Idealerweise sind sie interdisziplinär und hierarchieübergreifend besetzt, außerdem binden sie externe Experten und Stakeholder ein. Sie erforschen mögliche relevante Zukunftsszena-

rien mittels Techniken wie Szenarienplanung oder Wargaming. Operatives Tagesgeschäft gehört bewusst nicht zu ihren Aufgaben.

- ◆ In aufwändige Planungen und Datenerhebungen gebundene Ressourcen können entsprechend reduziert werden.
- ◆ Führungskräfte sollten Diversität als Quelle vielfältiger Sichtweisen im Sinne einer lernenden Organisation fördern. Unterschiedliche Perspektiven erleichtern es, komplexe Situationen schnell und umfassend zu beleuchten. Nicht nur Teams, auch Führungsebenen profitieren von Diversität.<sup>17</sup>

---

### „Ein Tag, ein Team – einhundert Ideen“

**Unter diesem Motto bringt das Ideen-Mining-Programm an der Universität Münster die unterschiedlichsten Köpfe zusammen, um neue Lösungswege für Unternehmen und Institutionen zu entwickeln. Seit 2003 nahmen über 140 Organisationen an einem Workshop teil, von mittelständischen Unternehmen bis zur Stadt Köln.**

**Ideen-Mining lebt von der Neugier. Jeweils sieben Studenten der Uni-Münster, zwei Wissenschaftler und drei Vertreter der teilnehmenden Organisation bilden eine Gruppe. So erarbeiteten Studenten aus den Bereichen Bioengineering, Notfallmedizin und Sozialwissenschaften gemeinsam mit einer Fahrradmanufaktur für diese eine neue Verkaufsstrategie.**

**Die Vertreter der Organisationen kommen meist aus der Geschäftsführung, der Personalabteilung und den Marketing-, Forschung & Entwicklung- oder Stra-**

15 Bei der Reduktion von Komplexität gilt es, das Gesetz von der erforderlichen Varietät (engl. Law of Requisite Variety) zu berücksichtigen: Lösungssysteme müssen dieselbe Variabilität zulassen wie die Probleme, die gelöst werden sollen. Dieses Ashbysche Gesetz (engl. Ashby's Law) wurde erstmals von William Ross Ashby (1956) formuliert und gehört zu den zentralen Erkenntnissen der Kybernetik.

16 Die Studie „Strategische Steuerung in Regierungszentralen deutscher Bundesländer“ (2009) beschreibt eine ideale Strategieeinheit („Zukunftsschmiede“) mit möglichen Zielen, Arbeitsweisen und organisatorischer Anbindung.

17 Dies zeigt die aktuelle Studie der Unternehmensberatung McKinsey mit dem Titel „Vielfalt siegt!“: Unternehmen, deren Vorstand hinsichtlich Geschlecht und ethnischer Herkunft gemischt aufgestellt ist, behaupten sich demnach besser am Markt: Die Firmen mit der größten Vielfalt im Vorstand erzielten in den volatilen Jahren zwischen 2008 und 2011 53 Prozent höhere Kapitalrenditen (ROE) und 14 Prozent höhere Betriebsergebnisse (EBIT-Marge) als diejenigen mit der geringsten Diversität. Bei den untersuchten Unternehmen aus dem DAX 30 liegt der Unterschied in der Kapitalrendite sogar bei 66 Prozent. Quelle: McKinsey (2011).

tegiebereichen. Die Studierenden werden aufgrund ihrer Aufgeschlossenheit und Kreativität ausgewählt, nicht nach Noten oder Fächern. Die Workshops finden an spannenden Orten und unter Leitung zweier erfahrener Moderatoren statt. – *Quelle: Universität Münster*

- ◆ Eine lebendige Fehler- und Lernkultur stärkt die Innovationsfähigkeit der Organisation. Beschleunigung und Komplexität des internen und externen Organisations-

umfelds führen zwangsläufig zu Fehlern. Gerade große und hierarchische Organisationen lernen oft langsam, da Mitarbeiter fürchten, für Fehler zur Verantwortung gezogen zu werden. In einem ersten Schritt hin zu einer Experimentierkultur sollte ein konstruktives Feedbackverfahren<sup>18</sup> auf allen Ebenen der Organisation etabliert werden. Zudem müssen Führungskräfte die Fehlerkultur vorleben.

18 Vgl. Kaplan (2011).

## 2.3 Maßnahmen für verantwortliches Führen in der Gesellschaft



**In der öffentlichen Debatte um Führung spielte in den 1990er Jahren und um die Jahrtausendwende vornehmlich Effizienz eine Rolle. Führung wurde gleichgesetzt mit gutem Management, insbesondere in der Wirtschaft. Spätestens seit den Finanz- und Wirtschaftskrisen der letzten Jahre rückt die Frage nach der Verantwortung von Führung wieder in den Mittelpunkt. Langfristigkeit wird betont und der Schutz des öffentlichen Gutes. Diese Aufgaben lassen sich nur in sektorübergreifender Zusammenarbeit sowie mit einer exzellent vorbereiteten und ausgebildeten neuen Führungsgeneration erfüllen.**

### Langfristiges und auf das Gemeinwohl ausgerichtetes Handeln fördern.

Das Ziel von Führungskräften aller Sektoren muss es sein, den gesellschaftlichen Grundwerten wie soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit beim Zugang zu Bildung, Generationengerechtigkeit oder Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Kurzfristige Interessen dürfen langfristige Ziele nicht verdrängen. Unternehmen verbinden diese übergeordneten Ziele mit dem Unternehmenszweck in einem strategischen,

im Dialog entwickelten gesellschaftlichen Engagement („Corporate Social Responsibility“). In diesen Prozess beziehen sie die wachsende Zahl von Stakeholdern mit ein: Nichtregierungsorganisationen, Staat, Anteilseigner, Mitarbeiter, Umwelt, denn hierin besteht die Voraussetzung für Innovation und Unternehmenserfolg.<sup>19,20</sup>

„Die Quartalslogik und das Shareholder Value-System sind absoluter Wahnsinn.“ – *Geschäftsführer einer Unternehmensberatung*

19 Vgl. Porter und Kramer (2006).

20 Eng damit verbunden ist ein neues Verständnis von Philanthropie, das unternehmerisch agiert. Social Entrepreneurship, Impact Investing und Venture Philanthropy sind Stichworte für ein in Deutschland noch neues Handeln, das gesellschaftliche Veränderung und langfristigen unternehmerischen Erfolg in Einklang zu bringen versucht. Vgl. Hackenberg und Empter (2011).

## Forschungsprogramm

### „Public Value Creation“ in St. Gallen

**Inwiefern beeinflusst eine Organisation durch ihr Kerngeschäft die Funktionsfähigkeit einer Gesellschaft? Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter zu gesellschaftlichem Mehrwert beitragen? Zu diesen Fragen forscht das Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen.**

**Der Public Value-Ansatz fordert eine ganzheitliche Sicht auf das Organisationshandeln als gesellschaftliche Wertschöpfung. Konkret bedeutet dies: Schäden für die Gesellschaft weder fördern noch dulden. Gesellschaftliche Wertschöpfung anstreben. Langfristige Profitabilität und wirtschaftliche Ressourcen schaffen. Anstand in Graubereichen zeigen. Dabei geht der Public Value-Ansatz stets vom Kerngeschäft aus.**

**Public Value liegt genau dann vor, wenn die Arbeit einer Organisation in der Bevölkerung anerkannt und gewürdigt wird. Dafür müssen Führungskräfte über ihre Organisationsgrenzen hinaus denken. Jenseits ihrer Kennzahlen und operativen Exzellenz sollen sie immer den gesellschaftlichen Nutzen im Blick behalten. – Quelle: Gomez (2009), Meynhardt (2008)**

- ◆ Um Langfristigkeit und eine verstärkte Stakeholder-Orientierung zu gewährleisten, sollten Unternehmen Boni und Beförderungen an den langfristigen Erfolg einer Führungskraft koppeln. Individuelles Engagement im Bereich Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) erhält mehr Gewicht bei der Bewertung der Leistung von Mitarbeitern.
  - ◆ Grundsätzlich sollten CSR-Aktivitäten nahe am Vorstand angesiedelt sein und nicht etwa Kommunikations- oder CSR-Abteilungen überlassen werden.
  - ◆ Ministerien und Behörden müssen bei den Entwicklungen zu Corporate Social Responsibility nachziehen. In der Wirtschaft haben sich hier neue Standards etabliert, wie die Berichterstattung zu ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsindikatoren. Über die nationale Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung
- gilt es, hier verbindliche Ziele für den Verwaltungsapparat zu definieren und diese umzusetzen.
- ◆ In der Politik sollten Amtsperioden verlängert werden. Gleichzeitig müssen Partizipationsmöglichkeiten für den Bürger fest verankert sein. Häufige Wahlen ermöglichen dem Volk zwar mehr demokratische Einflussnahme, führen aber zu einer extremen Kurzfristigkeit des Denkens und Handelns. Auf kommunaler Ebene finden sich hier bereits große Unterschiede innerhalb Deutschlands. In Baden-Württemberg beispielsweise beträgt die Amtszeit eines Bürgermeisters acht Jahre. Die Bundesregierung sollte die Effekte untersuchen und eine Verlängerung von Amtszeiten prüfen. So könnte eine Bundestagswahl nur alle sechs Jahre stattfinden. Wenn gleichzeitig innovative Beteiligungsverfahren eingeführt werden, sind die konstruktive Einbindung des Bürgers und die Umsetzung des Bürgerwillens auch zwischen den Wahlen gewährleistet.
  - ◆ Wissenschaftsorganisationen und die zuständigen Ministerien sollten eine leistungsorientierte Vergütung von Wissenschaftlern einführen. Dazu legen sie einen Gehaltskorridor je nach Position fest. Boni richten sich nicht nur nach eingeworbenen Drittmitteln und Publikationen, sondern auch nach Wirkung der eigenen Forschungsarbeit (Impact), der strategischen Weiterentwicklung der Organisation sowie der Mitarbeiterführung. Denn in der Wissenschaft bestimmen oft Rufe auf andere Positionen die Gehaltsentwicklung von Spitzenwissenschaftlern. Eine Professorin mit Ruf auf eine höher dotierte Stelle kann im eigenen Haus nachverhandeln. Diese gängige Praxis setzt den falschen Anreiz, sich verstärkt auf den Stellenmarkt außerhalb der eigenen Organisation zu fokussieren.
  - ◆ Übergreifend gilt es, eine Debatte um eine neue Verantwortungsgesellschaft in Deutschland anzustoßen: Über die Grundwerte unserer Gesellschaft und darüber, wie wir in Zukunft zusammen leben wollen. Jeder Unternehmenslenker weiß: In turbulenten Zeiten braucht es Einigkeit über die Ausrichtung des Unternehmens, Klarheit darüber, wofür das Unternehmen langfristig steht. Für eine Gesellschaft trifft dies ebenso zu. Hier sind in erster Linie die Politik, insbesondere Bundespräsident und Bundeskanzlerin, aber auch Akteure aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft gefragt.

### Die Vernetzung von Organisationen und Führungskräften über Sektorgrenzen hinweg unterstützen.

Die großen Aufgaben unserer Zeit betreffen Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft gleichermaßen und können nur im Schulterschluss gelöst werden. Hier hat Deutschland viel aufzuholen.<sup>21</sup> Die Sektoren sind in Deutschland noch stark versäult. Eine sektorübergreifende Zusammenarbeit ist dringend erforderlich. Zugleich kann ein gesunder, kooperativer Wettbewerb der Sektoren bewirken, dass Erfolgsmodelle aus dem einen Sektor in einem anderen zur Anwendung gebracht werden. Dies bestätigen die Interviewpartner dieser Studie.

- ◆ Bei Personalentscheidungen verdient Berufserfahrung in verschiedenen Sektoren ein hohes Gewicht: Personalmanager sollten bei der Auswahl und Weiterbildung von Führungskräften verstärkt Wert auf Aspekte des neuen Führungsverständnisses legen, insbesondere auf sektorübergreifende Erfahrung und Engagement für Gemeinwohl und Langfristigkeit. Entsprechend müssen Auswahl- und Bewertungskriterien angepasst werden.
- ◆ Aufsichtsräte und öffentliche Gremien sollten möglichst heterogen besetzt werden, um Expertise aus Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie Erfahrungs- und Erkenntniswerte unterschiedlicher Generationen zu vereinen. Inhaltliche Expertise bleibt hierbei selbstverständlich ebenfalls ein Auswahlkriterium.
- ◆ Die Bundesregierung sollte unter Schirmherrschaft der Kanzlerin ein sektorübergreifendes Mentorenprogramm initiieren. Ein solches „cross-mentoring“ bringt Führungskräfte aus unterschiedlichen Sektoren in einem Mentoren- oder Peer-Coaching-Verhältnis zusammen. Ministerien auf Landes- und Bundesebene sollten gemeinsam mit Unternehmen, Forschungseinrichtungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen entsprechende Austauschprogramme aufsetzen. Diese ermöglichen Einblicke in andere Arbeits- und Denkwelten, befördern die Innovation und bieten klare Wettbewerbsvorteile. In den Programmen von Common Purpose<sup>22</sup> etwa arbeiten Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik,

Zivilgesellschaft und Wissenschaft zusammen. Zur Zielgruppe neuer Programme sollten vor allem Berufseinsteiger und junge Führungskräfte mit hohem Entwicklungspotenzial gehören: Sie sind am ehesten flexibel und lassen sich anschließend einfacher wieder in die eigene Organisation eingliedern. Zudem kann eine öffentliche Debatte um Interessensverquickung leichter vermieden werden.

- ◆ Verwaltung und Ministerien von Bund, Ländern und Kommunen sollten flexible Zugangsmöglichkeiten für exzellente Führungskräfte aus anderen Sektoren und in unterschiedlichen Phasen des Berufswegs schaffen. So könnten gestandene Manager vorübergehend eine Kommunalverwaltung oder Abteilung einer Bundesbehörde leiten. Was „Teach First“ im Bereich des Lehrpersonals an Schulen geschafft hat, sollte auch auf andere, bisher stark versäulte Berufswege übertragbar sein.<sup>23</sup> Hier steht Deutschland mit anderen Ländern im Wettbewerb.
- ◆ Die Bundesregierung sollte eine sektorübergreifende Expertenkommission einsetzen, in der auch die Gewerkschaften vertreten sind. Gemeinsam entwickeln sie Handlungsoptionen, um die Vergütungsstruktur unter den Sektoren anzugleichen. Denn bisher behindert den Wechsel gerade von der Wirtschaft in die anderen Sektoren die große Differenz der Besoldung. Mittelfristig sollte eine Vergütungsstruktur eingesetzt werden, die sich am Arbeitswert und dem Umfang der übernommenen Verantwortung ausrichtet. Dies ist selbstverständlich ein großes und möglicherweise kostspieliges Unterfangen und stellt die öffentliche Tarifstruktur, zumindest für Führungskräfte, infrage. Dabei muss auch das Beamtenwesen in spezifischen Bereichen diskutiert werden. Die bestehenden Ansätze<sup>24</sup> leistungsbezogener Boni im öffentlichen Sektor und in der Wissenschaft gilt es hierfür deutlich auszubauen.

.....  
 „Das ist immer nur eine Einbahnstraße. Sie können aus der Wissenschaft die Leute in die Wirtschaft kriegen, aber in der Regel nicht zurück.“ –  
*Präsident einer deutschen Forschungsgemeinschaft*

21 Gushurst und Vogelsang (2005).

22 Vgl. [www.commonpurpose.de](http://www.commonpurpose.de), siehe auch 2.1.

23 Vgl. [www.teachfirst.de](http://www.teachfirst.de)

24 Siehe Tarifvertrag Öffentlicher Dienst (TvÖD): [www.tvoed.org](http://www.tvoed.org)

- ◆ Führungskräfte aller Sektoren sollten herausstellen, dass ein umfassender Erfahrungsschatz gegenüber Kaminkarrieren zu bevorzugen ist. Denn um junge Führungskräfte, trotz noch bestehender Hürden und Ungleichheiten in der Besoldung, zum Wechsel zwischen den Sektoren zu motivieren, bedarf es Rollenvorbilder.

### **Ausbildung der nötigen Führungsfähigkeiten für das 21. Jahrhundert auf allen Ebenen fördern**

Die Probleme sind zu umfassend und komplex, als das man allein auf den Staat verweisen könnte. In Zeiten von zunehmender Auffächerung von Wissen spezialisiert sich auch die Ausbildung. Mehr denn je muss Führung daher die Klammer bilden und die verschiedensten Wissensbereiche, Sektoren und Stakeholdergruppen verbinden. Dies muss bei Ausbildung und Entwicklung von Führungskräften wesentlich mehr berücksichtigt werden. Jede einzelne Führungskraft in Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft ist gleichermaßen gefragt und braucht entsprechende Kompetenzen. Individuelle Verantwortung und gesellschaftliches Handeln bestärken sich dabei gegenseitig.

- ◆ Führungskräfte sollten die sektorübergreifende Expertise ihrer Mitarbeiter steigern, beispielsweise mittels Partnerschaften für Jobrotationen mit Organisationen aus anderen Sektoren. Dadurch erleben und verstehen Mitarbeiter andere Lebenswelten. Unternehmen verbinden dies mit ihren strategischen Corporate Social Responsibility-Aktivitäten.
- ◆ Die schulische Bildung muss betont einen Schwerpunkt auf die Ausbildung sozialer Kompetenzen legen. In einer neuen Position können sich Führungskräfte nötiges Fachwissen oft nachträglich aneignen, gute Führungsfähigkeiten hingegen baut man nicht binnen kurzem auf. Über Förderung von Engagement oder in neuen Fächern und AGs können Schüler partizipative Führungserfahrung sammeln. Dafür ist ein gesonderter Fokus auf den Umgang mit Komplexität und die Reflektion über Werte und Sinn von Führungshandeln zu legen.

- ◆ Sektorübergreifende und interdisziplinäre Elemente sollten in universitäre Curricula integriert werden. Die einzelnen Studiengänge differenzieren sich immer stärker aus. Für Übergreifendes bleibt weniger Raum. Das Bachelor- und Master-System beschleunigte diesen Trend mancherorts, während einige Universitäten bewusst interdisziplinäre Studiengänge oder -phasen einrichteten.<sup>25</sup> Eine Tendenz zur Spezialisierung zeigt sich ebenfalls in den Ausbildungsberufen.

---

## Philosophy & Economics

**Der Studiengang Philosophy & Economics an der Universität Bayreuth bildet Studierende darin aus, schwierige Entscheidungsprobleme mit hoher analytischer Kompetenz anzugehen und zu bewerten.**

**Während des Studiums erwerben die Studierenden die Fähigkeiten, interdisziplinäre Themen quantitativ und qualitativ zu analysieren. Das Curriculum umfasst grundlegende ökonomische und philosophische Pflichtbereiche sowie praxisorientierte Aufgaben. Die Studierenden nehmen an Praktika, Auslandssemestern, extracurricularen Aktivitäten wie den Bayreuther Dialogen und von Praktikern unterrichteten Kursen teil.**

**Die Karrierewege der Absolventen sind genauso sektorübergreifend wie das Studium: Absolventen arbeiten in Unternehmen, Unternehmensberatungen, Ministerien, Entwicklungsagenturen, NGOs, Parteien, Verbänden und an Universitäten. – Quelle: *pe.uni-bayreuth.de***

- ◆ Insbesondere MBAs (Master in Business Administration) und Management-Studiengänge, welche explizit auf die Ausbildung von Führungskräften ausgerichtet sind, müssen die neuen Fähigkeiten vermitteln. Nicht nur die emotionale Intelligenz ist hier zu schulen, das Curriculum insgesamt muss auf Aspekte sektorübergreifender Führung und gesellschaftliches Handeln ausgeweitet

---

25 Beispiele sind der erwähnte Studiengang Philosophy and Economics an der Universität Bayreuth sowie die Leuphana Universität Lüneburg, die transdisziplinäre Nachhaltigkeitsstudiengänge und fakultätsübergreifende Einrichtungen etabliert hat: [www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)

werden. Sehr zu begrüßen ist in diesem Zusammenhang, dass auch im deutschsprachigen Raum zunehmend MPP-Programme (Master in Public Policy) angeboten werden.

- ◆ Weiterbildungen sollten sektorübergreifender aufgestellt werden und bewusst Teilnehmer verschiedener Sektoren in einem Lernkontext zusammenbringen. So sollten Führungsseminare verstärkt die Kernkompetenzen neuer

Führung vermitteln und sich von den obsoleten Führungspraktiken distanzieren. Bisher werden etwa der konstruktive Umgang mit Komplexität oder das Kooperieren über Sektorgrenzen hinweg viel zu wenig von Weiterbildungseinrichtungen und Business Schools thematisiert.

---

## Anhang

---

### Methoden und Vorgehen

Die vorliegende Studie identifiziert die von Führungskräften wahrgenommenen veränderten Anforderungen an Führung auf Basis von insgesamt 30 ein- bis eineinhalbstündigen leitfadengestützten Interviews mit Spitzenentscheiderinnen und Spitzenentscheidern. Bisher einmalig sind dabei der sektorübergreifende Fokus der Studie und die konsequent multisektorale Auswahl der Interviewpartner. Diese stammen aus allen Bereichen von Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft in Deutschland. Darunter Minister, Staatssekretäre, Verfassungsrichter, Vorstandsmitglieder führender deutscher Unternehmen, Unternehmensgründer, Präsidenten von Forschungseinrichtungen, Vorsitzende großer zivilgesellschaftlicher Organisationen, darunter Migrantenverbände, oder auch hochrangige Kirchenmitglieder und Mitglieder des Militärs.

Diese erste sektorübergreifende Befragung zum Thema Führung erfolgte zwischen März und Oktober 2011 durch die Projektpartner Egon Zehnder International, stiftung neue verantwortung und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Sämtliche Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Jede Transkription wurde

anhand theoriegeleiteter Fragen zergliedert. Alle relevanten Zitate wurden markiert, anonymisiert und mittels einer Clusteranalyse ausgewertet. Dafür wurde angelehnt an die Grounded Theory ein mehrstufiges Verfahren gewählt: Auf Basis der ersten sechs geführten Interviews wurden erste Hypothesen formuliert und thematisch gruppiert. Darauf aufbauend wurde der Interviewleitfaden für die nachfolgenden Interviews angepasst. Dieser Schritt wurde zweimal wiederholt. Um die Vergleichbarkeit der Interviews sicherzustellen, führten jeweils zwei der acht Interviewer in wechselnden Kombinationen gemeinsam das Gespräch.

Insgesamt wurden 63 Personen angefragt, 30 Personen stimmten dem Interview zu. Die Rücklaufquote beträgt damit 48 Prozent. Entsprechend der Zusammensetzung der Funktionselite Deutschlands wurde ein Schlüssel für die Befragung festgelegt (z.B. jeweils sechs bis sieben Personen in den Bereichen Politik/Verwaltung und Wirtschaft; jeweils ein bis zwei Personen in den Bereichen Militär, Justiz, Gewerkschaften). Je nach Rücklauf wurden in den einzelnen Bereichen zusätzliche Personen identifiziert und angefragt, um den ursprünglich gesetzten Schlüssel zu

erreichen. Innerhalb der Bereiche wurde zudem auf eine Durchmischung (Geschlecht, Alter, Herkunft) geachtet.

Um eine mögliche Veränderung der Führungspraxis in der jungen Generation von Führungskräften untersuchen zu können, befragten die Autoren zudem drei jüngere Führungskräfte, die sich in den Bereichen Zivilgesellschaft und Netzcommunity als Meinungsführer auszeichnen. Die Befragung erfasst und analysiert die Wahrnehmung der Führenden hinsichtlich neuer Herausforderungen und Trends. Der Blick auf Führung aus Sicht der Geführten war nicht Gegenstand der Untersuchung.

Die Zusammensetzung der Gruppe der Befragten und die jeweilige Rücklaufquote stellen sich folgendermaßen dar:

Bereich	Interviews	Rücklauf
Politik/Verwaltung	7	58%
Wirtschaft	6	42%
Wissenschaft	5	80%
NROs	4	100%
Medien/Kultur	3	27%
Kirchen	2	100%
Justiz	1	100%
Gewerkschaften	1	100%
Militär	1	50%
<b>gesamt</b>	<b>30</b>	<b>48%</b>

In einem Expertenworkshop im Februar 2012 wurden die aus den Interviewergebnissen (Kapitel 1) abgeleiteten Empfehlungen (Kapitel 2) mit Spitzenführungskräften und Experten diskutiert und verfeinert.

Für die Darstellung der Ergebnisse wurden repräsentative Zitate exemplarisch ausgewählt, die die Erkenntnisse illustrieren. Zudem wurden Zitate von Teilnehmern des Workshops hinzugefügt.

Zusätzlich zur Empirie bezieht sich die Studie auf ausgewählte Führungstheorien.<sup>26</sup> Eine aktuelle Studie mit Fokus auf den Wirtschaftssektor mit dem Titel „Unternehmensführung 2030“ liegt von Signium vor. Sie skizziert auf Basis von Interviews mit Wirtschaftsführern Ansätze eines innovativen Managements für morgen. Eine gute Übersicht zu Führungstheorien und -literatur bietet die Publikation „Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends“ der Bertelsmann Stiftung.

26 Folgende Führungstheorien wurden für diese Studie berücksichtigt: Kontingenz- und Verhaltenstheorien aus der Führungsstilforschung, die einen Fokus auf die Beziehung zwischen Führenden und Geführten legen. Systemische Ansätze, die Organisationen als ganzheitliches System sehen und die jeweilige Führungssituation stärker berücksichtigen. Adaptive, lernende, ganzheitliche Führungsmodelle (z. B. Theory U); authentische, wertebasierte Führungsansätze und gesamtgesellschaftliche Veränderungsmodelle (Social Change Modelle). Es ist nicht möglich, in dieser Studie eine allgemeingültige Theorie oder Definition von Führung zu bieten. Allein in der Literatur finden sich über 350 Definitionen von Führung und mehr als 70 verschiedene Klassifikationssysteme, um Führungsdimensionen zu definieren. Diese Studie begreift im Sinne der gestellten Forschungsfragen Handlungen von Führungskräften als Führung und bezieht dabei die steigende Relevanz von Führung ohne hierarchische Macht mit ein.

---

## Literaturverzeichnis

- Albrecht, H., Pawelzik, M., Niedermeier, N. (2011). Noch jemand ohne Burn-out? In: DIE ZEIT, Nr. 49, S. 39–41.
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to Cybernetics*. New York: Wiley.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. und Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Biedenkopf, K. H. (1994). Komplexität und Kompliziertheit. In: *Informatik-Spektrum*, 1994, S. 82–86.
- Buchhorn, E. und Werle, K. (2011). *Generation Y. Die Gewinner des Arbeitsmarkts*. Spiegel Online, Zugriff vom 16. 12. 2011: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,766883,00.html>
- Braddock C. (2010). The Emerging Importance and Relevance of Shared Decision Making to Clinical Practice. In: *Medical Decision Making*, September/October 2010, vol. 30 no. 5, Suppl. 5S–7S.
- Bucksteeg, M. und Hattendorf, K. (2010). *Führungskräftebefragung 2010. Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.* Bonn.
- Cooperrider, D. L. (2002). *Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing*. Cleveland, Ohio: Case Western Reserve University.
- Edwards, W., Miles, R. J. und von Winterfeldt, D. (eds.) (2007). *Advances in Decision Analysis: From Foundations to Applications*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Enaux, C., Henrich, F. und Meifert, M. T. (2011). *Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Fisher, L. M. (2005). Ricardo Semler Won't Take Control. In: *strategy+business*, Issue 41, 2005.
- Franck, G. (1998). *Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf*. München: Carl Hanser Verlag.
- Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? In: *Review of General Psychology*, 1998, Vol. 2, No. 3, S. 300–319.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: C. Bertelsmann Verlag.
- Gomez, P. und Meynhardt, T. (2009). *Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung*. In: *Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG, S. 125–170.
- Gushurst, K. und Vogelsang, G. (2005). *Die neue Elite: Deutschlands Weg zurück an die Spitze*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Hackenberg, H. und Empter, S. (2011). *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Hammond, J. S.; Keeney, R. L.; Raiffa, H. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. In: *Harvard Business Review*, September–October, On Point 5408.
- Juul, J. (2011). *Vielen Managern fehlt Empathie*. In: *Harvard Business Manager*, Heft 5/2011: Führen mit Weitblick. HBM Online, Zugriff vom 15.07.2011: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-757885.html>

- Kaplan, R.S. (2011). Top executives need feedback—here's how they can get it. In: McKinsey Quarterly, September 2011. Online download unter [http://www.mckinseyquarterly.com/Top\\_executives\\_need\\_feedback--heres\\_how\\_they\\_can\\_get\\_it\\_2852](http://www.mckinseyquarterly.com/Top_executives_need_feedback--heres_how_they_can_get_it_2852)
- Keeney, R. (1992). Value-focused Thinking: A Path to Creative Decision-making. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Malcher, I. (2010). Mach es zu deinem Projekt!. In: brand eins, Heft 09/2010.
- McKinsey (2011). Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten.
- Meynhardt, T. (2008). Public Value: Oder was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl?. In: der moderne staat, 1(02), S. 73–91.
- OECD, (2003). Emerging Risks in the 21st Century: An Agenda for Action.
- Rosa, H. (2005). Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Porter, M. E. und Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review, December 01, 2006.
- Scharpf, F. W. (1972). Komplexität als Schranke der Politischen Planung. In: Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 4/1972, S. 168–192.
- Schilling, M.; Ruckh, L.; Rübcke, F. (2009). Strategische Steuerung in Regierungszentralen deutscher Bundesländer. In: Zukunft Regieren 2/2009. Hrsg.: Bertelsmann Stiftung.
- Seligman, M. E. P. (2004). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. New York, NY: Free Press.
- Signium (2011). Unternehmensführung 2030. Innovatives Management für morgen.
- Schön, D. (1991). The Reflective Practitioner, 2nd edn. London: Basic Books.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011). Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. (2003). The Power of Appreciative Inquiry. A Practical Guide to Positive Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

---

## Über die Autoren



**Tobias Leipprand** ist Mitglied des Vorstands der stiftung neue verantwortung (snv) und verantwortet in dieser Position unter anderem das Leadership Curriculum der snv. Als Fellow leitete er Projekte in den Bereichen Nachhaltigkeit und Zukunft der Stadt. Zuvor arbeitete Herr

Leipprand als Berater bei McKinsey & Company in Berlin. Dort war er Mitglied der Mindsets and Capabilities Practice und konzentrierte sich in seiner Beratungstätigkeit auf große Transformationsprogramme, Führungskräfte-Entwicklung sowie Management Coaching. Herr Leipprand absolvierte einen Masterstudiengang in theoretischer Physik in München und in Cambridge (UK). Danach schloss er ein Aufbaustudium in Politik- und Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Kennedy School mit einem Master in Public Policy ab. Er war unter anderem Stipendiat der Stiftung Maximilianeum, der Studienstiftung des deutschen Volkes sowie des McCloy-Stipendienprogramms.



**Prof. Jutta Allmendinger, Ph.D.** ist seit 2007 Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung und Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie studierte Sozialwissenschaften in Mannheim und

an der University of Madison, Wisconsin, und promovierte 1989 an der Harvard University. 1993 habilitierte sie sich an der Freien Universität Berlin. Zwischen 1988 und 1992 war sie am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung und an der Harvard Business School tätig. 1992 bis 2007 war Jutta Allmendinger Professorin für Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und leitete von 2003 bis 2007 das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Sie war Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (1999–2002) und ist Mitglied zahlreicher Akademien, Gremien und Beiräte, darunter die Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften und die Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina. 2009 wurde sie mit dem „Communicator Preis – Wissenschaftspreis des Stifterverbandes“ ausgezeichnet, 2011 mit dem Verdienstorden des Landes Berlin.



**Dr. Markus Baumann** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Schumacher&Baumanns. the company companions, die Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen begleitet. Vor der Gründung des eigenen Unternehmens 2010

verantwortete Markus Baumann bei der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius als Vorstandsmitglied die Förderbereiche Wissenschaft und Bildung und internationale Vorhaben. Von 2001 bis 2006 leitete er als Geschäftsführer die 2000 gegründete Bucerius Law School in Hamburg, die erste private Hochschule für Rechtswissenschaft in Deutschland. Markus Baumann begann seinen Berufsweg im Staatsdienst, zunächst als Referent im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, dann im Diplomatischen Dienst, wo er von 1995 bis 1999 als Attaché an der Deutschen Botschaft in Bogotá/Kolumbien tätig war. Er ist Mitglied von Aufsichtsgremien zweier mittelständischer Unternehmen sowie vierer Hochschulen und bildungs- und wissenschaftsfördernder Stiftungen in Berlin, Hamburg und Zürich. Markus Baumann ist promovierter Historiker.



**Dr. Jörg Ritter** ist globaler Co-Leader „Family Business Advisory“ bei Egon Zehnder International. Er berät mittelständische Unternehmen und Großkonzerne, insbesondere Familienunternehmen, bei der Evaluierung und Besetzung von Führungs- und Aufsichtsgremien.

Ein Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit, zu der auch die Nachfolgeplanung gehört, gilt Unternehmen aus dem Maschinenbau, Automotive, Energie, Chemie sowie der elektrotechnischen und elektronischen Industrie. Ritter gehört der Personalberatung seit 1994 an. Über mehr als zehn Jahre koordinierte er die Global Industrial Practice. Darüber hinaus war er Gründungsvorstand und ist seit November 2010 Vizepräsident der stiftung neue verantwortung. Seit 2003 ist er Lehrbeauftragter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin und hat den Aufbau des Masterstudienganges „Management von Arbeit und Personal“ mitinitiiert. Vor seinem Eintritt bei Egon Zehnder International war er bei McKinsey & Company als Senior Associate, bei der Treuhandanstalt Berlin als Berater und Vorstandsassistent sowie beim Ministerium für Wirtschaft als Unterabteilungsleiter Wettbewerbspolitik tätig.

---

## Projektleitung



**Felix Rübcke** unterstützt Organisationen bei strategischen Veränderungsprojekten sowie bei der Entwicklung und Moderation von wirkungsorientierten Lern-, Innovations- und Entscheidungsprozessen. Ihn interessiert dabei insbesondere, wie Organisationen angestrebte Wirkungen

gemeinsam mit Zielgruppen verbessern können sowie zu mehr Chancengerechtigkeit und langfristigem Gemein-

wohl unserer Gesellschaft beitragen können. Felix Rübcke ist als Projektleiter für die Strategieberatung Decision Institute und die Organisationsberatung goodroot tätig. Zuvor sammelte er sektorübergreifende Berufserfahrung bei öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Organisationen im In- und Ausland. Felix Rübcke hat einen Abschluss in European Economic Studies und Public Policy und absolviert gerade berufsbegleitend einen Master in Organizational Change. Als Fellow der stiftung neue verantwortung hatte er die Projektleitung der vorliegenden Studie inne.

---

## Danksagung

Unser Dank gilt Dr. Almuth Wietholtz und Dr. Sebastian Chávez Wurm für ihre umfassende konzeptionelle, inhaltliche und methodische Mitarbeit, Lars Zimmermann und Dr. Timo Noetzel für Anregungen und Interviewführung,

Dr. Torsten Schumacher für die Moderation des Expertenworkshops sowie Dr. Friedrich Kuhn, Martin Klusmann, Sebastian Gallander, Sebastian Litta, Ruth Wagner und Dr. Leonhard Dobusch für wertvolle Hinweise.

### Impressum

Autoren: Tobias Leipprand, Prof. Jutta Allmendinger, Ph.D., Dr. Markus Baumanns, Dr. Jörg Ritter

Lektorat: Jana Schrewe, Lektorat Schrewe, Berlin

Gestaltung: Plural | Design Severin Wucher, Berlin

Druck: vierC, Berlin

ISBN 978-3-9814024-1-4

© stiftung neue verantwortung, Egon Zehnder International, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2012

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten der stiftung neue verantwortung, von Egon Zehnder International oder dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Diese Studie gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autoren wieder und entspricht nicht notwendigerweise der Meinung von stiftung neue verantwortung, Egon Zehnder International und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

V. i. S. d. P.: Tobias Leipprand,  
stiftung neue verantwortung e. V.

Beisheim Center  
Berliner Freiheit 2  
10785 Berlin  
T +49 30 81 45 03 78 80  
F +49 30 81 45 03 78 97  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)  
[info@stiftung-nv.de](mailto:info@stiftung-nv.de)







Kostenloser Download:  
[www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie](http://www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie)