



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Ute Erdenberger

Studiengang

Systemische Beratung, M.A.

Masterarbeitstitel

Fördernde Faktoren von Führung
selbstorganisierter Teams auf Distanz

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
1.1. Ziel der Masterthesis	1
1.2. Darstellung der Methode und Beschreibung des Vorgehens	2
2. Relevanz: Wandel in der Arbeitswelt.....	2
2.1. New Work	3
2.2. VUCA-Umfeld.....	4
2.3. Reinventing Organizations	4
2.4. Zwischenfazit	5
3. Begriffsklärungen.....	6
3.1. Führung.....	6
3.1.1. Funktion	6
3.1.2. Definitionsansatz	6
3.1.3. Komplexität	7
3.1.4. Systemtheoretisches Verständnis.....	8
3.1.5. Zwischenfazit.....	11
3.2. Selbstorganisation.....	11
3.2.1. Autopoiesis.....	12
3.2.2. Synergetik	13
3.2.3. Autonomie und Selbstführung	16
3.2.4. Zwischenfazit.....	17
3.3. Vertrauen	18
4. Kontext von Führung	21
4.1. Führungsdilemmata.....	21
4.1.1. Fremd- und Selbstbestimmung.....	22
4.1.2. Vertrauen versus Kontrolle	22
4.1.3. Zwischenfazit.....	23
4.2. Führungserfolg.....	24
4.2.1. Grundlegende Bedingungen.....	24
4.2.2. Ergebnisse der Führungsforschung.....	25
4.2.2.1. Kriterienproblem	25
4.2.2.2. Messproblem.....	28
4.2.2.3. Zurechnung von Führungserfolg.....	28

4.2.3.	Zwischenfazit.....	29
5.	Hauptteil	30
5.1.	Praxisbezogener Ansatz	31
5.1.1.	Haltung.....	31
5.1.2.	Strukturen und Prozesse	32
5.1.3.	Aufgezeigte Grenzen.....	37
5.1.4.	Zwischenfazit.....	38
5.2.	Radikaler Ansatz	40
5.2.1.	Haltung.....	40
5.2.2.	Strukturen und Prozesse	42
5.2.3.	Aufgezeigte Grenzen.....	48
5.2.4.	Zwischenfazit.....	48
5.3.	Forschungsbasierter Ansatz.....	50
5.3.1.	Haltung.....	52
5.3.2.	Strukturen und Prozesse	54
5.3.3.	Aufgezeigte Grenzen.....	62
5.3.4.	Zwischenfazit.....	63
6.	Fazit und Zusammenfassung für die Praxis	64
6.1.	Was ist beantwortet?	64
6.2.	Was ist offengeblieben?	68
6.3.	Wie wird rückblickend die Literaturoauswahl beurteilt?.....	69
7.	Ausblick	70
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	V
	Versicherung	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Denkfehler des Problemlösens in komplexen Situationen	S. 8
Abb. 2	Systemtheorie der Führung: Ein kybernetisches Steuerungsmodell	S. 10
Abb. 3	Bedingungen des Führungserfolgs	S. 24
Abb. 4	Ein Mehr-Ebenen-Modell der Kriteriumsanalyse	S. 27
Abb. 5	Haus der Eigenentwicklung des agilen Teams	S. 35
Abb. 6	Die sechs Dimensionen des Empowerment-orientierten Führungsstils nach Schermuly	S. 53

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Strukturen und Prozesse zur Förderung von Selbstorganisation nach Seeger	S. 34
Tab. 2	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kompetenzentwicklung nach Seeger	S. 36
Tab. 3	Schlüsselkompetenzen nach Seeger	S. 36
Tab. 4	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kommunikation nach Seeger	S. 37
Tab. 5	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Selbstorganisation nach Laloux	S. 45
Tab. 6	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kompetenzentwicklung nach Laloux	S. 45
Tab. 7	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kommunikation nach Laloux	S. 47
Tab. 8	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Selbstorganisation nach Blessin & Wick	S. 57
Tab. 9	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kompetenzentwicklung nach Blessin & Wick	S. 58
Tab. 10	Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kommunikation nach Blessin & Wick	S. 60
Tab. 11	Strukturen und Prozesse zur Gestaltung von Vertrauen und Kontrolle nach Blessin & Wick	S. 62

1. Einleitung

„Die Frage ist nicht, wie man bessere Regeln formuliert, sondern wie man Teams unterstützen kann, damit sie die beste Lösung finden. Wie kann man die Möglichkeiten der Teammitglieder stärken, sodass sie möglichst wenig richtunggebende Anweisungen von oben brauchen?“ (Jos de Blok, Gründer von Buurtzorg zit. nach Laloux, 2024, S. 93).

Diese Frage nach der Entwicklung von selbstwirksamen Teams, die von de Blok aufgeworfen wird, birgt ein enormes Potenzial. Denn in der Fachliteratur zum Gegenstandsbereich Führung gibt es verschiedene Hinweise darauf, dass Organisationen, welche Führung nach dem Paradigma der Selbstorganisation verstehen und leben, mehr Handlungsoptionen zur Verfügung haben, näher am Kunden sind, schneller zu Entscheidungen kommen, Innovation fördern und erfolgreicher darin sind, ihre Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Geramanis & Hutmacher, 2020, S. 6; vgl. Laloux, S. 75f).

1.1. Ziel der Masterthesis

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit verschiedenen Forschungsergebnissen und praktischen Ansätzen in Bezug auf Führung selbstorganisierter Teams auf Distanz auseinander. Ziel der Arbeit ist, über die Untersuchung verschiedener Ansätze Empfehlungen für Rahmenbedingungen und Methoden abzuleiten, die ein erfolgreiches Führungshandeln annehmen lassen. Die Arbeit konzentriert sich auf Strukturen, Prozesse und Praktiken im konkreten Führungshandeln, die Voraussetzungen sind, damit Selbstorganisation gelingen kann, und versucht hierfür vielversprechende Merkmale und Kernaussagen herauszuarbeiten, aber auch Fallstricke und häufige Missverständnisse zu benennen.

Folgende Fragestellungen haben die gesamte Arbeit begleitet:

- die zentrale Fragestellung: Mit welchen Rahmenbedingungen und Methoden kann Führung auf Distanz Teams und Mitarbeitende hinsichtlich Selbstorganisation erfolgreich unterstützen?
- die Unterfrage: Inwieweit kann Unternehmens- oder Führungserfolg konkretem Führungshandeln zugerechnet werden?

Die Arbeit geht von der These aus, dass Führungshandeln auf Distanz Einfluss auf Mitarbeitende und Teams in der Selbstorganisation nehmen kann.

Gegenstand der Arbeit ist nicht die Frage, warum Selbstorganisation einzuführen wäre, sondern wie der Umgang mit ihr auf Seiten der Führung sein sollte, damit sie gelingen kann. Argumente, die für eine Einführung von Selbstorganisation sprechen, werden jedoch einleitend aufgezeigt, da der gesellschaftliche und ökonomische Kontext sowohl Grund für eine Veränderung in Führungsansätzen liefern kann als auch als zu berücksichtigender Faktor im Führungshandeln angenommen werden kann.

Was die Arbeit nicht leisten kann: Es gibt viele weitere Randbedingungen, insbesondere struktureller Art, die neben dem konkreten Führungshandeln Einfluss auf eine erfolgreiche Arbeit selbstorganisierter Teams haben können: Unternehmenskultur, Organigramm, Unternehmensumwelt, Voraussetzungen auf Seiten der Mitarbeitenden etc. (vgl. Kap. 4.2.1.). Diese werden an verschiedenen Stellen thematisiert, jedoch nicht näher beleuchtet, um den Umfang der Arbeit nicht zu überschreiten.

1.2. Darstellung der Methode und Beschreibung des Vorgehens

Die theoriebasierte Arbeit gliedert sich in 6 Teile. Zunächst wird die Relevanz selbstorganisierter Arbeitsformen betrachtet, bevor die Klärung zentraler Begriffe der Arbeit vorgenommen wird. Das anschließende Kapitel beschäftigt sich mit dem Kontext von Führung und konzentriert sich auf Führungsdilemmata sowie auf die Frage nach dem Erfolg von Führung. Diese ersten drei Kapitel der Arbeit sollen Voraussetzungen für den Hauptteil schaffen, indem grundlegende Erkenntnisse für das methodische Vorgehen der theoriebasierten Arbeit herausgearbeitet werden. Im Hauptteil werden drei Quellen zur Beantwortung der zentralen Fragestellung untersucht. Grundlage bilden ein Übersichtsnetzwerk über den aktuellen Stand der Forschung (Blessin & Wick, 2021), ein Leitfaden für ein neues, radikales Managementparadigma (Laloux, 2024) und ein Werk, welches das praxisbezogene Führungshandeln in selbstorganisierten Teams im Fokus hat (Seeger, 2020). Daran schließen sich ein Fazit und die Zusammenfassung für die Praxis an. Schließlich wird ein Ausblick entworfen.

2. Relevanz: Wandel in der Arbeitswelt

Markus Sulzberger nennt in seinem Aufsatz bei Geramanis & Hutmacher (2020) Treiber von selbstorganisierten Organisationsformen:

„Zu den Treibern für die Entwicklung und Umsetzung solch moderner Organisationsformen gehören die disruptiven Entwicklungen in der Gesellschaft als Folge bahnbrechender Erfindungen neuer Technologien (Digitalisierung u. a.), das deutliche Bedürfnis der

Menschen, in der Arbeit Sinn zu sehen und Sinn zu erfahren, die Mündigkeit der Individuen und die damit einhergehende Müdigkeit und Unlust, in befehlsorientierten Strukturen die eigene Motivation zu finden, ferner der signifikant erhöhte Ausbildungs- und Bildungsstand in der Bevölkerung und der anhaltend hohe und breite Wohlstand in der westlichen Welt, die Globalisierung im Sinne der notwendigen Übernahme andersartiger kultureller Einflüsse – wohl letztlich auch der Drang, Neues gegenüber Bisherigem zum Teil unreflektiert als besser einzustufen.“ (Sulzberger, 2020, S. 101).

2.1. New Work

Diese These findet sich ebenfalls in der Arbeitsdefinition von New Work des Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) wieder:

„Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“ (Hofmann et al., 2019, S. 5).

Auch Bernd Blessin & Alexander Wick bestätigen in ihrem Übersichtswerk „Führen und Führen lassen“ (2021), dass der ursprünglich von Frithjof Bergmann entwickelte Denkansatz, in dem Menschen einer Arbeit nachgehen, die sie wirklich wollen, in den letzten Jahren „vor dem Hintergrund von Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, erhöhter Dynamik in Märkten und veränderten Werten der Mitarbeitenden an Intensität gewonnen“ (2021, S. 414) hat. Die Autoren sehen darin einen starken Einfluss auf Führung in Unternehmen und die Erforderlichkeit umzudenken oder zumindest anders zu denken (vgl. ebd., S. 414).

Sie führen dementsprechend bezugnehmend auf Bruch et al. aus, dass „zunehmend Tendenzen weg von hierarchischen Strukturen und hin zu flacheren netzwerkartigen Organisationsformen, mit dezentraler und geringerer Formalisierung feststellbar“ (ebd., S. 420) sind, und merken dennoch kritisch an: „Kühl vermutet auch in ‚hierarchielosen‘ Organisationen eine solche, da Organisationen immer eine Tendenz zur Hierarchie haben.“ (ebd. S. 420).

New Work steht dabei im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation: Das Fraunhofer IAO verdeutlicht, dass insbesondere die Studienergebnisse von weniger hierarchischen und stärker partizipativen Organisationsformen intensives Interesse und Debatten ausgelöst haben, wobei deren Prinzipien nicht grundlegend in Frage gestellt wurden. Die Autoren erklären dies mit den weitreichenden Veränderungen im Machtgefüge

und den Diskussionen um ein gesundes Maß an Partizipation (vgl. Hofmann et al., 2019, S. 7).

2.2. VUCA-Umfeld

Das Akronym VUCA steht für ein Unternehmensumfeld welches u.a. durch fortschreitende Globalisierung, Digitalisierung, demographischen Wandel und vielfältige ökologische Herausforderungen zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität sowie Ambivalenz geprägt ist (vgl. Gaubinger, 2021, S. 1). Das aktuelle Zeitalter und daher auch Führung sind demnach geprägt durch:

- Volatilität: Disruptive Veränderungen und schwankende Veränderungsgeschwindigkeiten erzeugen einen stärkeren Innovationsdruck.
- Unsicherheit: Unsicherheit und ein Mangel an Berechenbarkeit bedeuten, dass Prognosen zunehmend risikobehaftet sind.
- Komplexität: Zunehmende Komplexität durch vielschichtige Zusammenhänge und eine starke Vernetztheit sowie Abhängigkeiten erschweren Entscheidungssituationen und erfordern eine starke Anpassungsfähigkeit und mentale Agilität.
- Ambiguität: Mehrdeutigkeiten durch unklare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und unterschiedliche oder widersprüchliche Perspektiven zwingen zu iterativem, agilem Handeln.

(vgl. Gaubinger, 2021, S. 7ff).

Führungskräfte benötigen verstärkt strategische, komplexe und kritische Denkfähigkeiten und werden gefordert sein, ihre Rolle und ihr Selbstverständnis zu verändern (vgl. ebd., S. 15). „Hierarchische Modelle werden dabei immer weniger erfolgreich funktionieren und eine hohe Selbstverantwortung der Mitarbeiter gewinnt zentral an Bedeutung.“ (ebd., S. 13).

2.3. Reinventing Organizations

Frederic Laloux schreibt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ (2024) von einer neuen Phase universeller Tragweite (vgl. 2024, S. 9) und legt aus Beobachtungen und Interviews mit verschiedenen Leitenden von Unternehmen, die „radikal zu experimentieren begannen“ (ebd., S. 9), ein neues Managementparadigma dar: Das „integrale evolutionäre Paradigma“ (ebd., S. 80), welches in seiner Beschreibung auf drei Prinzipien fußt:

- Selbstführung ohne Hierarchie und ohne Erwartung von Konsens,

- Akzeptanz des Menschen in seiner Ganzheit inklusive emotionaler, intuitiver und spiritueller Aspekte,
- Evolutionärer Sinn: Organisationen entwickeln sich sinnorientiert aus sich selbst heraus (vgl. ebd., S. 80f).

Der von ihm entwickelte Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass sich im Informationszeitalter eine andere Weltanschauung und neue Organisationsparadigma entwickelt haben. Auch er hebt wie Sulzberger den (Aus-)Bildungsstand der Bevölkerung hervor: „Wissensarbeiter dazu zu bringen, ihr Bestes zu geben, funktioniert nicht mit Befehl und Kontrolle im alten Stil (...) Manager werden nun aufgefordert, als Coaches und dienende Führer zu agieren“ (ebd., S. 8).

2.4. Zwischenfazit

Auch wenn die vorgestellten Managementansätze verschiedene Schwerpunkte aufweisen, lassen sie den Schluss zu, dass die Entwicklung in Richtung zunehmender Selbstorganisation aufgrund der Relevanz im VUCA-Umfeld nicht mehr aufzuhalten ist. Die Entwicklung neuer Technologien, die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft und damit einhergehend die Virtualisierung von Arbeitsmitteln und Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeitserbringung sowie das Bedürfnis und die Erwartung einer verstärkten Sinnstiftung durch und in der Arbeit sind Gründe für eine Veränderung bisheriger Führungsansätze und zugleich zu berücksichtigende Kontextfaktoren bei deren Umsetzung. Die Aspekte von VUCA erzeugen verstärkt Kontingenz im Führungshandeln. Die beschriebene erhöhte Dynamik und der damit verbundene Innovationsdruck erfordern gleichfalls neue Ansätze in der Führung von Mitarbeitenden mit weniger hierarchischen hin zu dezentralen, netzwerkartigen und weniger formalisierten Strukturen.

Selbstorganisation und Hierarchie stehen dabei in einem Spannungsfeld um das Maß an Fremd- und Selbstbestimmung (vgl. Kap. 4.1.1.). Hieraus lassen sich folgende weitere Fragestellungen ableiten: Welche die Selbstorganisation unterstützenden Führungsinstrumente sind insbesondere unter Berücksichtigung der Aspekte von VUCA und New Work zu empfehlen? Welches sind erfolgskritische Führungs-Aspekte auf dem Kontinuum von Hierarchie und Selbstorganisation?

3. Begriffsklärungen

3.1. Führung

3.1.1. Funktion

„Führungskräfte werden als ManagerInnen des Wandels (TransformatorInnen) definiert oder als Kulturschaffende, EntertainerInnen, MediatorInnen oder Coaches etc. All das sind sie auch, vielleicht sogar mehr als früher, aber sie sind es nicht ausschließlich. Gleichzeitig behalten sie ihre alten Funktionen als Ziele Setzende, Motivierende, Kontrollierende, Disziplinierende, Koordinierende. Auf die Multiplikation der Rollen wurde bereits eingegangen und jede dieser Rollen erfordert ihre Begründung, Rechtfertigung: ideologische Absicherung.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 468).

Führungskräften wird demnach eine wichtige Rolle zugeschrieben, wenn es darum geht, Mitarbeitende für deren Aufgaben zu befähigen und sie für die Sache zu begeistern (vgl. ebd., S. 468). Die zentrale Aufgabe von Führungskräften besteht darin, im Sinne einer dienstleistungsorientierten Führung geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihr Leistungspotenzial optimal zu entfalten. Auf diese Weise tragen Führungskräfte maßgeblich dazu bei, dass das Team bestmögliche Ergebnisse für die Organisation erzielt und das gesamte System seine Leistungsfähigkeit voll ausschöpfen kann (vgl. Seeger, 2020, S. 17).

Laloux ist der Überzeugung, „dass eine Organisation sich nicht weiter entwickeln kann, als die Entwicklungsebene, auf der sich die Führung befindet“. (2024, S. 64). Ähnlich argumentiert auch Seeger: „Das heisst (sic!), will sich eine Organisation grundsätzlich entwickeln, so bedarf es der Führung an und für sich. Ohne Führung ist keine Entwicklung der Organisation möglich.“ (2020, S. 14). Versteht man Unternehmen aus einer systemischen Perspektive als autopoietische, selbstreferentielle Systeme (vgl. Kap. 3.2.1.), hat Führung die Funktion, die Arbeitsfähigkeit und Existenz des Unternehmens aufrecht zu erhalten. Wegfall von Führung würde die Entwicklung und den Fortbestand gefährden, „bis hin zum Systemkollaps oder -tod“ (Seeger, 2020, S. 14). Mangelnde Führung lässt demnach negative Folgen für die Organisation erwarten.

3.1.2. Definitionsansatz

Wie kann Führung definiert werden, der eine so wichtige Funktion zum Erhalt und Erfolg der Organisation zugeschrieben wird?

Es existiert eine Vielzahl an Begriffsdefinitionen und -verwendungen für Führung als ein „multifaktorielles Geschehen“ (Blessin & Wick, 2021, S. 7). Blessin & Wick attestieren dem Begriff Führung deshalb Chamäleonhaftigkeit, da er in der Spannweite der

verschiedenen Führungsansätze alles und nichts bedeuten kann (vgl. ebd., S. 25). Aktuelle Definitionen weisen dabei verschiedene Gemeinsamkeiten auf, woraus sich

„ein gewisser Grundkonsens herauszukristallisieren scheint, nämlich, dass

- Führung ein Prozess ist,
- die Beeinflussung anderer Personen intendiert,
- im Kontext einer Gruppe stattfindet,
- die Erreichung von Zielen beinhaltet,
- diese Ziele in irgendeiner Art von Führenden und Geführten geteilt werden (Walenta, 2012, S. 496).“ (ebd., S. 30).

In diesem Definitionsansatz wird der Führen-Folgen-Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden deutlich. Die verschiedenen Aspekte dieses Ansatzes werden in den folgenden Kapiteln weiter spezifiziert, um die bereits beschriebene Kontingenz und Kontextabhängigkeit von Führung im VUCA-Umfeld zu vertiefen und Antworten auf die Frage nach der Möglichkeit von Handlungsempfehlungen und deren Zusammenhängen mit Führungserfolg zu erhalten.

3.1.3. Komplexität

Probst und Gomez stellen bereits 1991 in ihrem Werk „Vernetztes Denken – Ganzheitliches Führen in der Praxis“ die Herausforderung für Unternehmen voran, dass sich in einer komplexer gewordenen Welt ein einfacher kausaler Zusammenhang von Führung schwer begründen lässt. Sie skizzieren eine Unternehmensumwelt, welche hochgradig vernetzt und dynamisch geworden ist, in welcher die Zukunft und Situationen nicht oder weniger vorhersag- und erwartbar sind, die notwendige Transparenz als Grundlage für Entscheidungen oftmals fehlt und Ambiguitäten zum Alltag gehören.

Die Autoren verdeutlichen häufige Denkfehler (vgl. Abb. 1) und empfehlen ein integrierendes, ganzheitliches Denken im Management, welches viele Einflussfaktoren berücksichtigt und bei dem nicht auf das System eingewirkt, sondern mit dem System gearbeitet wird (vgl. Probst & Gomez, 1991, S. 5).

Denkfehler des Problemlösens in komplexen Situationen

1. Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden
2. Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer Ursache
3. Um eine Situation zu verstehen, genügt eine ‚Photographie‘ des Ist-Zustandes
4. Verhalten ist prognostizierbar, notwendig ist eine ausreichende Informationsbasis
5. Problemsituationen lassen sich ‚beherrschen‘, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes
6. Ein ‚Macher‘ kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen
7. Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden

Quelle: Gomez/Probst, 1987

Abb. 1 – „Denkfehler des Problemlösens in komplexen Situationen“ (Quelle: Probst & Gomez, 1991, S. 202)

Ähnlich wie Probst & Gomez argumentieren auch Blessin & Wick (2021) und legen zur Berücksichtigung der Komplexität den Ansatz der Systemischen Führung dar:

„Der systemische Ansatz geht aus von der unbewältigbaren Komplexität lebender (und sozialer) Systeme, die er nicht zu ‚trivialisieren‘ sucht, indem er sie z.B. in eindeutige und beherrschbare Ursache-Wirkungs- oder Mittel-Zweck-Beziehungen zerlegt.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 217). Die Autoren kommen zu der Schlussfolgerung, dass neuere Ansätze einerseits Komplexität stärker berücksichtigen als bisherige Ansätze der Führungsforschung und zudem von einer sozial konstruierten Wirklichkeit ausgehen, „die verhandelbar oder zumindest sozial beeinflussbar ist“ (ebd., S. 161).

Im nächsten Kapitel soll daher der Führungsansatz im Zusammenhang mit der Systemtheorie betrachtet werden. Im weiteren Verlauf wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich eine soziale Beeinflussung Mitarbeitender durch Führungskräfte schlussfolgern lässt und woran unter dieser Prämisse Führungserfolg festgemacht werden kann.

3.1.4. Systemtheoretisches Verständnis

„Eine Orientierung an der Systemtheorie erscheint (...) als aussichtsreicher Ansatz, Führung und ihre Auswirkungen nicht nur besser zu verstehen, sondern auch das Führungshandeln darauf aufbauend (erfolgreich?) umzukonstruieren.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 217). Die Systemtheorie Luhmanns, die nach Blessin & Wick als sozialwissenschaftlicher Ansatz am weitesten entwickelt ist und zahlreiche andere Ansätze und Einsichten

berücksichtigt (vgl. ebd., S. 218), beruht auf drei Leitdifferenzen (Unterscheidungen) (vgl. Luhmann, 1984, S. 12):

- Leitdifferenz 1: Teil – Ganzes: Systeme bestehen aus miteinander vernetzten Elementen und werden als Ganzheiten angesehen, wobei das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile (vgl. ebd., S. 13).
- Leitdifferenz 2: System – Umwelt: Selbstreferenziell-geschlossene Systeme werden als offen gegenüber ihrer Umwelt angesehen, wobei sie sich durch die Selbstreferenz selbst die Möglichkeit schaffen, Kausalitäten der Umwelt oder sich selbst zuzuordnen. Luhmann führt hier die Rolle der internen und externen Beobachtenden ein. Systembeteiligte Personen sind der Umwelt des Systems zuzuordnen (vgl. ebd., S. 16).
- Leitdifferenz 3: Identität – Differenz: Die System/Umwelt-Unterscheidung hebt Systeme einerseits von ihrer Umwelt ab, andererseits stiftet sie Identität. Aufgrund ihres selbstorganisierten Agierens nach eigenen veranlagten Gesetzmäßigkeiten (selbstreferenzielle Reproduktion) und ihrem Interesse an Autonomie können sie als umweltsensibel aber nicht von außen kontrollier- oder steuerbar (designbar) angesehen werden (vgl. ebd., S. 17).

Blessin & Wick gehen in ihrer weitergehenden Auseinandersetzung mit Systemischer Führung u.a. auf die „Selbstreferenz und Selbsterzeugung (Autopoiesis)“ (Blessin & Wick, 2021, S. 220) ein und thematisieren dabei „insbesondere das für das klassische Führungsverständnis wichtige Problem der Intervention in Systeme“ (ebd., S. 220). Sie beschreiben sich darauf stützend folgende Prämissen:

- Konstruktivistischer Wahrheitsbegriff: Wirklichkeit wird durch Beobachtung erzeugt (vgl. ebd., S. 220),
- Kommunikation ist sowohl kontingent (kann so aber auch immer anders sein) als auch komplex (nicht notwendigerweise logisch/kausal gekoppelt) (vgl. ebd., S. 223),
- Veränderungen sind nicht trivial – sie folgen keinem linearen Geschehen, sondern sind zirkulär verursacht (vgl. ebd., S. 224).

Diese Aspekte werden bei der Betrachtung von Kausalzuschreibungen erfolgreicher Führung aufgegriffen (vgl. Kap. 4.2.).

Die Autoren stellen das systemtheoretische, dem kybernetischen Ansatz zur Steuerung von Systemen zugrunde liegende Führungsmodell in Form eines Wirkungskreises dar

(vgl. Abb. 2). Im Modell findet Berücksichtigung, „dass das Geführtenverhalten – neben dem Führungsverhalten – auch noch durch weitere Einflüsse reguliert wird“ (Blessin & Wick, 2021, S. 48). Das Modell berücksichtigt die bereits hervorgehobene Kontextabhängigkeit von Führung, die Blessin & Wick neben der Wirtschaftslage, Ressourcenverfügbarkeit, Unternehmenskultur etc. auch mit internen Faktoren, z.B. Teamzusammensetzung beschreiben und welche häufig nicht über Führungsinterventionen zu beeinflussen sind (vgl. ebd., S. 399). Im Kapitel 3.2. zum Erfolg von Führung wird dieser Einwand aufgegriffen und näher betrachtet.

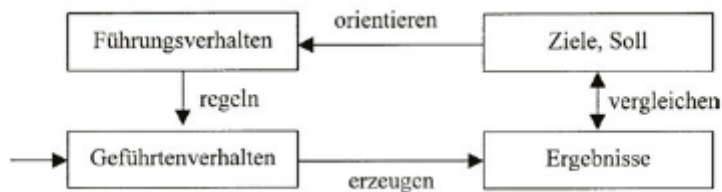


Abb. 2 – „Systemtheorie der Führung: Ein kybernetisches Steuerungsmodell“ (Quelle: Blessin & Wick, 2021, S. 48)

Blessin & Wick befassen sich mit dem systemtheoretischen Ansatz von Führung neben weiteren neueren Ansätzen und beschreiben folgende Merkmale dieser neueren Ansätze:

„[1] Es werden eher Beziehungen und Prozesse fokussiert als Personen und deren Handlungen.

[2] Subjektivität und die persönliche Konstruktion von Wahrnehmungen, Interpretationen und Bewertungen werden als Grundlage der „Wirklichkeit“ von Führungssituationen hervorgehoben.

[3] Der Kontext von Führung wird als komplex, dynamisch, mehrdeutig und wenig durchschaubar konzipiert.

[4] Sie bemühen sich eher darum, Führung zu beschreiben und zu verstehen, als konkrete Handlungsanweisungen zu geben.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 161f).

Das systemtheoretische Verständnis von Führung legt nahe, die Komplexität des Führungshandelns und das Verständnis einer sozial konstruierten Wirklichkeit in breiteren Perspektiven zu berücksichtigen und „von der Vorstellung, dass eine Führungstheorie einer Führungskraft ohne Weiteres erfolgssichernde Faktoren gebrauchsfertig präsentieren soll“ (ebd., S. 161), Abschied zu nehmen.

3.1.5. Zwischenfazit

Es wird auf eine kurze und prägnantere Definition von Führung verzichtet, welche Gefahr laufen würde, die Komplexität und Kontingenz von Führung nicht ausreichend abzubilden. Die weitere Diskussion soll sich daher auf die Frage konzentrieren, was erfolgreiches Führen in der Selbstorganisation ausmacht, während die Definition von Führung in den Hintergrund rückt.

Der Masterarbeit liegt ein systemtheoretisches Verständnis von Führung zugrunde:

- mit dem Fokus auf Beziehungen und Prozesse,
- mit der Erkenntnis der Konstruktion von Wirklichkeit,
- mit einem Konzept welches das VUCA-Umfeld als Rahmenbedingungen (Kontingenz, Komplexität, Mehrdeutigkeiten, starke Dynamik etc.) sowohl anerkennt als auch berücksichtigt,
- mit der Einsicht, dass Interventionen (Führungshandeln) in ein System (Team, Mitarbeitende, Unternehmen) nicht linear-kausal die beabsichtigte Wirkung entfalten können, sondern Zirkularität unterliegen,
- mit einem Ansatz, Führung zu beschreiben und zu verstehen, statt konkrete Handlungsanweisungen zu geben.

Es bleibt an dieser Stelle offen, inwieweit die These dieser Arbeit bezüglich des Einflusses von Führungshandeln widerlegt oder bestätigt werden kann und inwieweit unter den oben genannten Prämissen dennoch Ableitungen für die zentrale Fragestellung nach erfolgreichen, die Selbstorganisation unterstützenden Rahmenbedingungen und Methoden erfolgen können.

3.2. Selbstorganisation

Das systemtheoretische Verständnis von Führung beinhaltet die Überzeugung, dass Systeme (Mitarbeitende, Teams) als nicht von außen direkt steuerbar, sondern als selbstorganisiert, selbstreferenziell, selbsterzeugend nach eigenen Gesetzmäßigkeiten angesehen werden. Durch die Grenzziehung System – Umwelt erzeugen sie ihre Identität (vgl. Kap. 3.1.4.). In diesem Kapitel soll daher Selbstorganisation tiefer beleuchtet und im Zusammenhang mit Autopoiesis, Synergetik und Selbstreferentialität betrachtet werden.

3.2.1. Autopoiesis

„Autopoietisch sind Systeme,

- die auf eine komplexe Weise offen und geschlossen gegenüber ihrer Umwelt sind,
- die für ihre eigene Reproduktion und ihren Fortbestand sorgen können, indem sie die Produkte, die sie zur [sic!] Überleben benötigen, sowie die Grenze gegenüber ihrer Umwelt selbst herstellen.“ (Willemse & von Ameln, 2018, S. 30).

Das Konzept der Autopoiesis wurde von den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela entwickelt (vgl. Luhmann, 1984, S. 39). Niklas Luhmann (1984) hat dieses Konzept auf nichtbiologische Systeme übertragen (vgl. ebd., S. 39ff). Luhmann (1984) unterscheidet in seiner Theorie biologische (lebende), psychische und soziale Systeme. Soziale und psychische Systeme werden von Luhmann durch das Operieren mit Sinn von biologischen Systemen abgegrenzt (vgl. Luhmann, 1984, S. 97, S. 103). Als kommunikations- und sinnverarbeitende Systeme sind Kommunikationsereignisse als deren basale Elemente anzusehen (vgl. ebd., S. 369). Soziale Systeme erzeugen sich selbst (sind autopoietisch) und entstehen bzw. erhalten sich durch Reproduktion und Anschlussfähigkeit (vgl. ebd., S. 40), so z. B. Unternehmen bzw. Teams durch Anschlusskommunikationen.

„Strukturen müssen, anders gesagt, die Anschlußfähigkeit der autopoietischen Reproduktion ermöglichen, wenn sie nicht ihre eigene Existenzgrundlage aufgeben wollen, und das limitiert den Bereich möglicher Änderungen, möglichen Lernens.“ (ebd., S. 40).

Neben dieser selbsterhaltenden Limitierung wird von Luhmann aufgrund der selbstreferentiellen Geschlossenheit als weitere Konsequenz „der Verzicht auf Möglichkeiten der unilateralen Kontrolle“ (ebd., S. 40) benannt.

Grundsätzlich können sich psychische Prozesse nur an psychische Prozesse anschließen und auf diese beziehen, biochemische nur an biochemische und Kommunikationen nur an Kommunikationen (rekursiver Prozess, vgl. ebd., S. 38), weshalb alle autopoietischen Systeme als selbstbezüglich bzw. selbstreferentiell (vgl. ebd., S. 38f), operational geschlossen und als zusammengesetzte Einheit klar gegen die Umwelt abgegrenzt betrachtet werden können (vgl. Maturana, 1975, S. 142). Jedes System bestimmt das eigene Verhalten durch komplexe selbstreferentiell-geschlossene Operationen innerhalb seiner Grenzen (vgl. Luhmann, 1984, S. 103).

Die Systeme bestehen dabei nicht unabhängig voneinander. Maturana spricht von „struktureller Kopplung“, da Strukturveränderungen autopoietischer Systeme durch Zirkularität auf Wechselwirkungen mit ihren Umwelten beruhen (vgl. Maturana, 1975, S. 155). Psychisches und soziales System bilden eine ko-evolutive Einheit (vgl. Luhmann,

1984, S. 60). „Die jeweils eine Systemart ist notwendige Umwelt der jeweils anderen“ (ebd., S. 60). Sie sind durch Interdependenzen in ihrer Entwicklung gekoppelt. Regt eine relevante Umwelt ein soziales System zur Strukturveränderung an, erfordert die Integration „Situationen im System, in denen es beobachtbar, verständlich, plausibel ist, daß Erwartungen sich ändern“ (ebd., S. 317). Jede Strukturveränderung ist Selbstveränderung, unabhängig davon, ob es sich um eine Anpassung an die Umwelt handelt oder nicht (vgl. ebd., S. 317). Dabei kann in der gegenseitigen Beeinflussung nicht von einer linearen Kausalität ausgegangen werden (vgl. ebd., S. 317). Stattdessen führen die gegenseitigen Wechselwirkungen zu Rückkopplungen, welche z.B. selbststeuernden Teams durch Feedback die Möglichkeit zu Anpassungen geben (vgl. Willemse & von Ameln, 2018, S. 39). Die Zirkularität führt zur Bildung stabiler Muster und zum Gleichgewicht (Homöostase) des Systems (vgl. Kap. 4.2.1.), wodurch in Unternehmen z.B. eine Unternehmenskultur entsteht, die dem System Stabilität verleiht (vgl. ebd., S. 40). Die Anschlussfähigkeit, die für diese Strukturbildung benötigt wird, wird durch Erwartungs-Erwartungen trotz doppelter Kontingenz gesichert (vgl. ebd., S. 35). „Der Begriff der Kontingenz bezeichnet (...) alle Ereignisse in einem System, die nicht festgelegt, aber auch nicht unmöglich sind.“ (ebd., S. 35). Es existieren verschiedene Möglichkeiten, ob eine oder welche gewählt wird, ist nicht vorhersehbar und unsicher (vgl. ebd., S. 35). Doppelte Kontingenz entsteht in einer Situation durch Unsicherheit auf beiden Seiten (vgl. ebd., S. 35).

Hinsichtlich der Kopplung zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen wird zwischen fester Kopplung (z.B. enge persönliche Beziehungen) und loser Kopplung (z.B. Universitäten, Verbände) unterschieden (vgl. ebd., S. 36).

Die Wechselwirkungen mit relevanten Umwelten können einerseits das System verändern, z.B. Verhalten verstärken oder System-Normen verändern und damit zu mehr Möglichkeiten führen, oder andererseits ein System stabilisieren und den Fortbestand sichern und dadurch neue Möglichkeiten limitieren (vgl. ebd., S. 39).

Die Erkenntnisse zur Ko-Evolution und Zirkularität werden durch die Gesetzmäßigkeiten der Synergetik bestätigt, welche im nachfolgenden Kapitel näher betrachtet werden.

3.2.2. Synergetik

„Das dem Altgriechischen entlehnte Wort ‚Synergetik‘ bedeutet ‚Lehre vom Zusammenwirken‘.“ (Haken et al., 2016, S. 3). Zusammenwirken können nach dieser Theorie Gegenstände oder Teile verschiedenartiger Natur (z.B. Häuser, Wassermoleküle, Organe).

Menschen wiederum können Teile einer Gesamtheit (System) sein und bilden durch Grenzziehung z.B. ein Team (vgl. ebd., S. 3). „Im Gegensatz zu menschlichen Artefakten sind die natürlichen Strukturen aufgrund des Zusammenwirkens der jeweiligen einzelnen Teile untereinander von selbst entstanden, durch Selbstorganisation also.“ (ebd., S. 4).

Im Zusammenhang mit der zentralen Fragestellung dieser Arbeit soll anhand der Ausführungen von Haken et al. (2016) dargelegt werden, welche Dynamik und Ordnungsparameter zwischen der Mikroebene einzelner Teile des Systems und Makroebene des Systems wirken und wie es zur Bildung von Strukturen durch Selbstorganisation ohne zentrale Steuerung kommt. Zusätzlich soll der grundlegenden Fragestellung der Synergetik „gibt es allgemeine Prinzipien für die Strukturbildung durch Selbstorganisation unabhängig von der Natur der Teile?“ (ebd., S. 4) nachgegangen werden.

Synergetik analysiert qualitative Verhaltensänderungen im System auf makroskopischer Ebene und „befaßt sich also mit der *Emergenz* neuer Qualitäten“ (ebd., S. 4). „Dabei sucht die Synergetik nach Prinzipien, die unabhängig von der speziellen Art der Teile sind“ (ebd., S. 21). Dies können ebenso Menschen in Gesellschaften als auch biologische Zellen sein (vgl. ebd., S. 21). Diese Prinzipien tragen nach Ansicht von Haken et al. (2016) auf zweierlei Art und Weise zum Nutzen bei: zum einen durch mehr Verständnis von Zusammenhängen für Forschende und zum anderen durch Komplexitätsreduktion (vgl. ebd., S. 21). Hier setzt der Nutzen dieser Arbeit an, indem der Frage nachgegangen wird, welche Prinzipien der Synergetik im Rahmen der Führungstheorie von Bedeutung sind und inwieweit diese Prinzipien für eine die Selbstorganisation unterstützende Führung anwendbar sind.

Im Zentrum des Ansatzes stehen fünf Prinzipien: Selbstorganisation, Ordnungsparameter, Versklavungsprinzip, Phasenübergänge und Universalität. Diese werden durch das Phänomen der zirkulären Kausalität ergänzt, welches die wechselseitige Beeinflussung von Mikro- und Makroebene in dynamischen Systemen erklärt (vgl. ebd., S. 14f).

- Selbstorganisation bezeichnet die spontane Entstehung makroskopischer Ordnung durch resonante Wechselwirkungen individueller Elemente ohne externe Steuerung. Selbstorganisierte Strukturen bilden sich unter bestimmten Randbedingungen aus, sobald sogenannte Kontrollparameter kritische Schwellen überschreiten. Diese Instabilitätspunkte markieren Phasenübergänge, an denen das System zwischen qualitativ verschiedenen Zuständen wechselt (vgl. ebd., S. 14f).

- Es etablieren sich Ordnungsparameter, die das makroskopische Verhalten des Systems dominieren und die Dynamik der untergeordneten Teilsysteme kontrollieren (vgl. ebd., S. 15, S. 62f).
- Es wirkt das Versklavungsprinzip, wonach schnelle Freiheitsgrade des Systems durch langsamere Ordnungsparameter versklavt werden können, was eine Reduktion der Komplexität ermöglicht. Versklavung ist an dieser Stelle als „terminus technicus“ (ebd., S. 48) zu verstehen und impliziert einen Aufwand zum Erhalt der Freiheit bei systemdeterminierenden Ordnungsparametern (vgl. ebd., S. 48f, 56).
- Das Überschreiten kritischer Kontrollparameter (Schwellenwerte) führt zu Phasenübergängen, die ihrerseits neue Ordnungszustände zur Folge haben. An kritischen Punkten verlieren Systeme somit ihre Stabilität und kleinste Fluktuationen entscheiden über die Richtung der neu entstehenden Ordnung (vgl. ebd., S. 23ff).
- Die Synergetik betont die Universalität dieser Prinzipien auf makroskopischer Ebene, die von physikalischen über biologische bis zu psychosozialen Systemen reichen. Diese Äquivalenz beruht auf der Abstraktion von konkreten Wechselwirkungen zugunsten allgemeiner Strukturmerkmale (vgl. ebd., S. 52ff).

Die zirkuläre Kausalität als Schlüsselkonzept beschreibt die Rückkopplung zwischen Mikro- und Makrodynamik: Während Ordnungsparameter (makroskopische Ebene) die Teilsysteme (mikroskopische Ebene) versklaven, entstehen diese Parameter selbst aus der kollektiven Interaktion der Elemente (vgl. ebd., S. 61). Dieser Kreislauf kann mit einem Beispiel aus dem sozialen Kontext veranschaulicht werden: Konfliktmuster können in einer Beziehung durch wechselseitige Schuldzuweisungen stabilisiert werden.

In der Organisationsentwicklung nutzt das synergetische Prozessmanagement Ordnungsparameter wie Unternehmenskultur, um Veränderungsprozesse zu steuern (vgl. ebd., S. 49). Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wirkt hier als langsam variierender Attraktor, der kurzfristige Maßnahmen versklavt und langfristige Stabilisierung ermöglicht.

Aus der Grenze des Universalitätsanspruchs der Synergetik lässt sich die Grenze der Steuerbarkeit von Systemen ableiten:

„Während es möglich ist, auch für verschiedenartige Systeme analoges makroskopisches Verhalten herzuleiten, ist es nicht möglich, aus dem makroskopischen Verhalten detailliert auf die mikroskopischen Prozesse zurückzuschließen“ (ebd., S. 54).

Die Prinzipien der Synergetik geben auf dieser Ebene allgemeine Rahmenbedingungen vor (vgl. ebd., S. 54). Die Reduktion auf Ordnungsparameter stößt an Grenzen, wenn mikrodiverse Einflüsse makroskopische Effekte dominieren (vgl. ebd., S. 49).

Im Zwischenfazit (vgl. Kap. 3.2.4.) werden diese Aspekte und auch die Erkenntnisse der Autopoiesis einander gegenübergestellt und bezüglich der zentralen Fragestellung interpretiert. Vorab werden jedoch Autonomie und Selbstführung beleuchtet, da diese Begriffe an verschiedenen Stellen mit Selbstorganisation in einen Zusammenhang betrachtet werden.

3.2.3. Autonomie und Selbstführung

Tom Seeger hebt in seinem Buch „Das agile Team steuert sich selbst“ (2020) hervor, dass Selbstorganisation in agilen Teams Autonomie bedeutet, was freies Denken und selbstbestimmtes Handeln beinhaltet. (vgl. Seeger, 2020, S. 1). Autonomie wird somit mit Selbstorganisation gleichgesetzt sowie mit der Fähigkeit zur Eigenentwicklung durch Selbstführung in Zusammenhang gebracht:

„Eigenentwicklung und Autonomie wirken hierbei wechselseitig. Je höher der Grad an Selbstbestimmung (Agilität) im Team entwickelt ist, desto besser sind die Voraussetzungen für Eigenentwicklung gegeben. Und umgekehrt, je mehr Eigenentwicklung stattfindet, desto ausgeprägter entfaltet sich der Grad an Autonomie im Team.“ (ebd., S. 1).

Als Voraussetzung macht Seeger deutlich, dass Selbstführung als Werkzeug notwendig ist, wofür entsprechende Kompetenzen und Fähigkeiten im Team vorhanden sein müssen (vgl. ebd., S. 1).

„Sind diese Fähigkeiten zur sogenannten Führung am System nicht vorhanden, verringert das Team zwangsläufig seinen Grad an Selbstbestimmung, im schlimmsten Fall bis hin zum vollständigen Verlust seiner Autonomie. Führung spielt dabei mit all ihren Aufgaben eine zentrale Rolle und leistet einen wichtigen Dienst am System.“ (ebd., S. 1f).

Blessin & Wick bestätigen diese Auffassung. In Konzepten der verteilten Führung kann eine Führungskraft durch Entwicklung von Selbstführungs- und Organisationskompetenzen und Einforderung des Gebrauchs dieser Kompetenzen die Teammitglieder in die Lage versetzen, selbst gemeinsam die Führung des Teams auszugestalten (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 388).

Charles Manz (1986) legt zum Verständnis von Selbstführung dar, dass das eigene Verhalten neben der Selbstbeobachtung und Selbstzielsetzung auf Basis der Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Zielen (vgl. 1986, S. 588) durch die Stärkung des individuellen Kompetenzgefühls und folglich durch die Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit geformt wird (vgl. ebd., S. 582). Er hebt hervor, dass Selbststeuerung auf

vorhandenen Gedankenmustern beruht (vgl. ebd., S. 594). Das aus seiner Sicht umfassendere Konzept der Selbstführung (vgl. ebd., S. 595) hingegen berücksichtigt selbstverstärkende „intrinsisch-motivationale Aspekte“ (ebd., S. 593) und die Entwicklung neuer Denkmuster (Eigenentwicklung durch Selbstregulierung) (vgl. ebd., S. 594f) nach dem Konzept des double-loop-Learning nach Argyris (1982) (vgl. Manz, 1986, S. 589).

„Selbstführung wird als ein Prozess konzeptualisiert, der beharrlich fokussierte Selbststeuerungsstrategien umfasst und sich darüber hinaus mit der Selbstregulierung übergeordneter Kontrollmechanismen befasst, um die Rolle der intrinsischen Motivation besser zu berücksichtigen.“ (ebd., S. 595).

Diese Unterscheidung zwischen Selbstführung und -steuerung nach Manz soll in den weiteren Ausführungen Berücksichtigung finden.

3.2.4. Zwischenfazit

Teams werden als selbstreferenziell-geschlossene Systeme verstanden. Sie erhalten sich selbstorganisiert durch Anschlusskommunikationen und grenzen sich gegenüber ihrer Umwelt (z.B. Führungskräften, anderen Teams, Unternehmen) nach außen ab, was allerdings zur Limitierung ihrer Veränderungs- und Lernmöglichkeiten führt und Verzicht auf Möglichkeiten der unilateralen Kontrolle bedeutet.

Es wird deutlich, dass sich soziale Systeme (Teams, Unternehmen) und psychische Systeme (von Mitarbeitenden oder Führungskräften) gegenseitig zirkulär beeinflussen. Auch wenn die Systeme grundsätzlich nicht direktiv steuerbar sind, können sie sich gegenseitig zur Strukturveränderung, z.B. durch Feedback, anregen. Veränderungen müssen jedoch stets aus sich selbst heraus erfolgen und sind nur möglich, wenn diese für das Team (z.B. durch Erläuterungen der Führungskraft) verständlich und plausibel sind. Unternehmens- oder Teamkultur entsteht, wenn (z. B. durch die Führungskraft geförderte) Anschlusskommunikationen durch Wiederholungen stabile Muster bilden.

Es wird in den Theorien erneut deutlich, dass Führungskräfte stets von Kontingenz auszugehen haben: Führungskräfte limitieren einerseits den Freiraum von Mitarbeitenden, können jedoch andererseits auch mehr Handlungsmöglichkeiten fördern. Weder ist eine einzelne Option für sich gesehen notwendig noch unmöglich, es könnte auch immer anders sein. Für Führung kann festgehalten werden: Zielgerichtete Interventionen sind möglich, aber ob diese zielgerichtet wirken, hängt vom weiteren Kontext bzw. ihrer Anschlussfähigkeit ab. Sowohl die Theorie der Autopoiesis als auch der Synergetik zeigen dementsprechend Grenzen auf.

Es kann infolgedessen die These bestätigt werden, dass Führungshandeln Einfluss auf Mitarbeitende und Teams in der Selbstorganisation nehmen kann. Inwieweit dies ebenfalls auf Distanz möglich ist, ist hingegen noch unbeantwortet.

Der Fokus von Führung sollte eher einen funktionalen Rahmen für die Teamarbeit schaffen, als sich auf einzelne Mitarbeitende und deren Handeln zu konzentrieren. Im Changemanagement lässt z.B. Sinn, Teamgeist oder die Vision des Unternehmens (Ordnungsparameter) die Beeinflussung von Dynamiken im Team (untergeordnetes Teilsystem) zu. Die Reduktion auf Ordnungsparameter stößt allerdings an Grenzen, wenn z.B. individuelle Motive oder informelle Netzwerke (mikrodiverse Einflüsse) das Betriebsklima (makroskopische Effekte) dominieren.

Hervorzuheben ist, dass nach der Theorie Luhmanns Kommunikation eine besondere Bedeutung zugesprochen wird. Führung hat somit u.a. die Funktion, durch Förderung der Anschlusskommunikationen die Arbeitsfähigkeit des Teams aufrechtzuerhalten (vgl. Kap. 3.1.1.). Des Weiteren wird betont, dass sowohl soziale Systeme (Teams, Unternehmen) als auch psychische Systeme (Führungskräfte, Mitarbeitende) mit Sinn operieren und sich dadurch von ihren Umwelten abgrenzen. Beide Aspekte werden im Verlauf der Arbeit aufgegriffen.

Autonomie in der Selbstorganisation kann nur erhalten werden, wenn entsprechende Fähigkeiten zur Selbstführung, welche auch die Fähigkeit zur Selbstregulierung und Eigenentwicklung voraussetzt, im Team vorhanden sind. Führungskräfte sind aufgefordert, diese bei den Teammitgliedern zu fördern. Dieser Aspekt wird ebenfalls im Hauptteil der Arbeit Berücksichtigung finden.

3.3. Vertrauen

„Vertrauen (...) ist ein elementarer Tatbestand des sozialen Lebens. Der Mensch hat zwar in vielen Situationen die Wahl, ob er in bestimmten Hinsichten Vertrauen schenken will oder nicht. Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen ihn. Nicht einmal ein bestimmtes Mißtrauen könnte er formulieren und zur Grundlage defensiver Vorkehrungen machen; denn das würde voraussetzen, daß er in anderen Hinsichten vertraut. Alles wäre möglich. Solch eine unvermittelte Konfrontierung mit der äußersten Komplexität der Welt hält kein Mensch aus.“ (Luhmann, 2014, S. 1).

Vertrauen kann dementsprechend ebenfalls im organisationalen Kontext als elementar angesehen werden. Im Folgenden soll die Relevanz von Vertrauen in der Führung und Selbstorganisation betrachtet werden. Hierfür wird zunächst das Verständnis von Vertrauen umrissen.

Luhmann differenziert die drei Begriffe Vertrautheit, Zuversicht und Vertrauen und führt dabei Probleme und Alternativen wie folgt auf:

„Vertrautheit ist eine unvermeidbare Tatsache des Lebens.“ (Luhmann, 2001, S. 144). Luhmann geht davon aus, dass der Mensch zwischen Vertrautem und Unvertrautem unterscheidet und damit zwischen vertrauten Gefahren und der Grenze zum Unvertrauten (vgl. ebd., S. 145).

Zuversicht und Vertrauen gehen nach Luhmann davon aus, dass Erwartungen nicht enttäuscht werden, kalkulieren den Fall der Enttäuschung allerdings ein (vgl. ebd., S. 147). Zuversicht bezieht dabei im Gegensatz zum Vertrauen keine eigenen alternativen Handlungsmöglichkeiten ein, sondern schreibt im Falle der Enttäuschung diese nicht dem eigenen früheren Verhalten, sondern äußeren Umständen zu (vgl. ebd., S. 148f). „Wenn man keine Alternativen in Betracht zieht (jeden Morgen verlassen fast alle von uns das Haus ohne Waffe!), ist man in einer Situation der Zuversicht.“ (ebd., S. 148).

Vertrauen hingegen wird von ihm als Fähigkeit beschrieben, an andere Menschen und an den Erfolg einer gemeinsamen Sache zu glauben und dabei im Falle der Enttäuschung diese dem eigenen Handeln zuzuschreiben und eventuell die vertrauensvolle Wahl zu bereuen (vgl. ebd., S. 148). „Vertrauen basiert auf einer zirkulären Beziehung zwischen Risiko und Handlung“ (ebd., S. 152), wobei die Wahrnehmung und Bewertung des Risikos als eindeutig subjektiv beschrieben wird (vgl. ebd., S. 152). Die rein innere (interne) Abwägung über das externe Risiko als zukünftige Möglichkeit ungünstiger Konsequenzen ist Grundlage für die Entscheidung eines Akteurs (vgl. ebd., S. 152). Mit einer Haltung des Vertrauens ist ein Mensch bereiter für risikobehaftete Entscheidungen (vgl. ebd., S. 156). Vertrauen als eine Entscheidung anzusehen kann im organisationalen Kontext von Führung folglich als bedeutsam eingestuft werden. „Auf der anderen Seite erfordert Vertrauen ein vorangegangenes Engagement. Es setzt eine Risikosituation voraus.“ (ebd., S. 148). Eine Führungskraft kann Vorbild sein, indem sie Vertrauen entgegenbringt, um im Gegenzug Vertrauen zu bekommen.

Vertrauen durch eine Führungskraft kann davon abgeleitet als Basis von Zusammenarbeit angesehen werden und zeigt sich unter anderem in der Bereitschaft von weniger Kontrolle und mehr Raum für eigenverantwortliches Handeln der Teammitglieder (vgl. Geramanis & Hutmacher, 2020, S. 208). „In Abwandlung eines Kerngedanken von Luhmann lässt sich sagen: Zusammenarbeit hat noch nie ohne Vertrauen funktioniert und Zusammenarbeit funktioniert in Zukunft nur mit noch mehr Vertrauen.“ (ebd., S. 208).

Ein Mangel an Vertrauen reduziert entsprechend dieser Ausführungen die Anzahl der Möglichkeiten rationalen Handelns, wodurch ein Unternehmen an Größe einbüßen kann (vgl. Luhmann, 2001, S. 158).

Für Führungskräfte kann folgende Aussage Luhmanns herangezogen werden: „Vertrauen zu mobilisieren bedeutet, Engagement und Aktivität zu mobilisieren und dabei den Umfang und Grad an Partizipation auszudehnen.“ (ebd., S. 150).

Auch Laloux (2024) unterstützt den Ansatz der Entscheidung für Vertrauen und führt dies auf die Ebene der Haltung: „Im Zentrum dieser Haltung steht die Annahme, dass die Arbeiter und Angestellten wohlwollende Menschen sind, denen man das Vertrauen entgegenbringen kann, dass sie das Richtige tun.“ (Laloux, 2024, S. 110).

Claudius Fischli (2020) unterstützt die These von Vorbild und Nachahmung, die bei Luhmann (2001) und ebenfalls Laloux (vgl. Laloux, 2024, S. 112) zu finden ist, und führt in seinem Aufsatz „Vertrauen in Selbstorganisation: drei Seiten der Medaille“ (2020) zusammenfassend aus:

„Um Selbstorganisation und Vertrauen und ihre Vorteile nutzen zu können, braucht es neben guten Gründen primär das Bewusstsein, dass Vertrauen durch Vertrauen entsteht. Was sich vielleicht einfach anhört, ist höchst herausfordernd. Denn Vertrauen beginnt [sic!] bei einem selber. Und zwar durch die Vorleistung von Vertrauen: Nur wenn man selber Vertrauen schenkt und sich damit angreifbar, enttäuschbar macht, nimmt der Prozess des Vertrauens Fahrt auf. Man kann davon ausgehen, dass Menschen vertrauenswürdig sind, wenn man sie als vertrauenswürdig behandelt. Vertrauen ist immer Voraussetzung und Ergebnis zugleich. Vertrauen kann Angst machen und ist immer auch eine Frage des Mutes, letztlich des Selbst-Vertrauens.“ (2020, S. 212).

Vertrauen kann basierend auf diesen Ausführungen als grundlegend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams angesehen werden. Es rückt besonders in den Fokus neuer Arbeitsformen und wird als Paradigma beschrieben sowie mit einem positiven Menschenbild in der Führung in Zusammenhang gebracht. Vertrauen ist eine Entscheidung auf Basis subjektiver Risikoabwägung.

Vertrauen entsteht durch Vertrauen und kann das Gefühl von Verantwortung stärken sowie Engagement und Aktivität mobilisieren und damit den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen.

Wie und durch welche Maßnahmen kann eine Führungskraft konkret den Aufbau von Vertrauen im Team untereinander aber auch zwischen ihr und den Teammitgliedern fördern?

4. Kontext von Führung

Zur Konkretisierung der zentralen Fragestellung durch Formulierung unterstützender Unterfragen und zur Schärfung des methodischen Vorgehens im Hauptteil werden in diesem Kapitel verschiedene Aspekte im Kontext von Führung betrachtet.

4.1. Führungsdilemmata

„Die Führungskraft steht vor dem Dilemma (...) von Selbstorganisation der MitarbeiterInnen vs. Strukturierung durch die Führungskraft, von Vertrauen mit seinen Potenzialen hoher Leistung durch Motivation und Kreativität der MitarbeiterInnen vs. Kontrolle und ihrer Macht, Leistungszurückhaltung und Pflichtvernachlässigung zu identifizieren und zu ahnden.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 410).

Blessin & Wick legen beziehungsweise auf Müller-Stewens & Fontin acht allgemeine Managementdilemmata dar (vgl. Müller-Stewens & Fontin, 1997, S. 42ff, zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 507f). Dabei betonen die Autoren, dass Handlungen in komplexen sozialen Feldern, wozu Führung gezählt werden kann, oftmals anhand verschiedener Kriterien als richtig oder falsch bewertet werden (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 505) (vgl. Kap. 4.2.).

Die Autoren beschreiben, beruhend auf der Definition „Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen“ (ebd., S. 506), verschiedene Möglichkeiten für den Umgang mit Dilemmata. Zunächst ist zu überprüfen, ob tatsächlich ein gegensätzlicher Charakter bei den Entscheidungsalternativen vorliegt und ob eine Entscheidung unmittelbar getroffen werden muss. Von der Einführung des Faktors Zeit (mal so und mal so entscheiden oder abwarten und aussitzen) über funktionelle Differenzierung (Segmentierung) oder den Weg, Kompromisse zu schließen oder Widersprüche offen bestehen lassen, bis zur Tabuisierung als blinder Fleck bestehen weitere Handlungsoptionen. Die Funktion von Führung ergibt sich im Wesentlichen aus Führungsdilemmata:

„Dilemmata sind unangenehme, aber unvermeidliche Realitäten der Führungsarbeit. Sie sind jedoch auch einer der wichtigsten Gründe dafür, dass es überhaupt Führungspositionen gibt. Funktionierte die Welt logisch konsistent, könnten simple Computer den Job tun. Gerade weil es die Widersprüche, Vertracktheiten und Sackgassen gibt, besteht ein Bedarf für jenes unkonventionelle, unberechenbare und kreative Handeln, das ‚Führung‘ genannt wird.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 518).

Die Autoren weisen zudem darauf hin, dass in Führungskontexten gelegentlich von „Paradoxa der Führung“ (ebd., S. 518) gesprochen wird und sich diese nur unscharf von Dilemmata abgrenzen lassen, weshalb die Begriffe synonym zu betrachten sind und

weitestgehend die Aussagen zu Paradoxa auch für Dilemmata angewendet werden können (vgl. ebd., S. 518).

Im Weiteren werden im Zusammenhang mit der zentralen Fragestellung insbesondere die Dilemmata *Fremd- und Selbstbestimmung* sowie *Vertrauen und Kontrolle* beleuchtet, um grundsätzliche Abhängigkeiten für den Hauptteil herauszuarbeiten.

4.1.1. Fremd- und Selbstbestimmung

Blessin & Wick gelangen in ihrem Übersichtswerk zu folgendem Schluss:

„Vorgesetzte werden für das Herstellen von Ordnung, Durchschaubarkeit, Berechenbarkeit und Regelmäßigkeit verantwortlich gemacht. Sie müssen ihren Unterstellten Beschränkungen auferlegen, weil nur bestimmte Fähigkeiten zu bestimmten Zeiten gefragt sind. Eine solche Reduzierung und Einschränkung läuft Gefahr, Leistungspotentiale und Einsatzfreude verkümmern zu lassen. Es ist nicht wünschenswert, Vorschriften, Regeln, Programme zu eng zu fassen, weil dann Kreativität, Impulsivität, Handlungsbereitschaft und Identifikation stranguliert werden können. An die Stelle von Mitdenken, Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein würden dann Linientreue, Abhängigkeit und Unmündigkeit gesetzt werden; deshalb wird – wie verräterisch! – die Lockerung der Zügel propagiert.“ (2021, S. 510f).

Die Autoren verdeutlichen, dass ein zu hohes Maß an Fremdbestimmung Innovation lähmen und infolgedessen Unternehmenserfolg minimieren kann. Insbesondere wenn der Anspruch besteht, Selbstorganisation im Team zu fördern ist anzunehmen, dass der Grad der Fremdbestimmung durch Führungskräfte und andererseits die Erwartung von Selbstbestimmung an die Teammitglieder und von den Teammitgliedern regelmäßig Fragen aufwirft, die da lauten: „Was tun – für wen und damit gegen wen oder was? Und wie viel davon?“ (ebd., S. 506).

Somit ergibt sich als weiterführende Fragestellung: Woran kann eine Führungskraft sich hinsichtlich eines passenden Maßes an Fremd- und Selbstbestimmung orientieren, damit Kreativität und Innovation möglich werden?

4.1.2. Vertrauen versus Kontrolle

Blessin & Wick bringen die Polarität aus *Vertrauen versus Kontrolle* mit dem Dilemma der *Zielorientierung versus Verfahrenorientierung* zusammen:

„Vorgesetzte prüfen im Vertrauen auf Fähigkeiten, Einsatz und Loyalität ihrer Unterstellten lediglich die vorgelegten Ergebnisse, ansonsten aber führen sie Kontrollen nur auf Wunsch der MitarbeiterInnen zu deren Entlastung und Beratung durch.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 513).

Auch hier wird wiederum deutlich, wie essenziell einerseits die Fähigkeiten von Mitarbeitenden für eine erfolgreiche Umsetzung selbstorganisierter Arbeitsprozesse eingeschätzt werden. Will eine Führungskraft ausschließlich die Zielerreichung prüfen, nicht aber die Einhaltung des Prozesses kontrollieren, setzt dies voraus, dass Mitarbeitende selbstständig, kompetent und zuverlässig ihre Tätigkeiten planen und koordinieren (vgl. ebd., S. 513). Nach Blessin & Wick ist dies Utopie, weshalb Führungskräfte oftmals dennoch die Einhaltung von Prozessen kontrollieren (vgl. ebd., S. 513). Dies wirft die weiterführende Frage auf, wie eine Führungskraft die Fähigkeiten und Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu mehr Selbstständigkeit in der Planung, Koordination und Umsetzung fördern kann, um selbstorganisiertes Arbeiten zu unterstützen.

Andererseits wird erneut hervorgehoben, dass eine Führungskraft Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden aufbringen muss und auf Kontrollen weitestgehend verzichten sollte, um zielorientiertes Arbeiten überhaupt zu ermöglichen (vgl. Kap. 3.3.). Die Autoren wenden ein: „Dabei darf nicht übersehen werden, dass Kontrolle auch ein Instrument der Disziplinierung und der Selbstbestätigung der Vorgesetztenmacht sein kann.“ (ebd., S. 513).

Eine abweichende Darstellung entwickelt Laloux: Regeln und Kontrolle werden in seinem Paradigma weitestgehend obsolet (vgl. Laloux, 2024, S. 110). Vertrauen erzeugt demnach beim Gegenüber ein verstärktes Gefühl von Verantwortung. Soziale Kontrolle, Gruppendruck sowie Vorbild und Nachahmung „regulieren das System besser als es eine Hierarchie jemals könnte“ (ebd. S. 112).

4.1.3. Zwischenfazit

Vertrauen wird als Voraussetzung für selbstorganisiertes, an Zielen orientiertes Arbeiten angesehen. Ein zu hohes Maß an Fremdbestimmung kann Innovation lähmen und infolgedessen Unternehmenserfolg minimieren. Führungskräfte haben sich insofern einerseits damit auseinanderzusetzen, mit wieviel Fremdbestimmung sie agieren, ohne Kreativität und Innovation und damit den Erfolg des Unternehmens zu lähmen und andererseits, für wieviel Vertrauen in die Kompetenzen von Mitarbeitenden sie sich entscheiden, damit selbstorganisiertes Arbeiten überhaupt ermöglicht oder gestärkt wird.

4.2. Führungserfolg

In diesem Kapitel soll erörtert werden, was Führungserfolg ausmacht und woran man Erfolg von Führung festmachen kann, um im Hauptteil einen entsprechenden methodischen Fokus setzen zu können. In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits deutlich, dass sowohl die Kompetenzen und die Haltung der Führungskraft als auch die Kompetenzen und Bereitschaft der Mitarbeitenden Auswirkungen auf eine erfolgreiche Umsetzung von selbstorganisierten Strukturen haben.

4.2.1. Grundlegende Bedingungen

Lutz von Rosenstiel und Friedemann Nerdinger verdeutlichen, dass die Korrelation zwischen Persönlichkeitsmerkmal und Führungserfolg abhängig ist von den Situationen, die geprüft, und den Kriterien, die hierfür herangezogen werden (vgl. Nerdinger & Rosenstiel, 2011, S. 183). Sie veranschaulichen dies in der folgenden Grafik (vgl. Abb. 3). Es wird deutlich, dass das Führungsverhalten, welches in dieser Arbeit betrachtet werden soll, nur ein Aspekt ist, der als Bedingung für Führungserfolg angesehen wird. Die Autoren führen aus, dass es sich um ein komplexes Zusammenspiel sich gegenseitig beeinflussender Aspekte handelt. Zudem kann Führungserfolg an verschiedenen ökonomischen Kriterien festgemacht werden oder an der Reaktion der Geführten als Erfolgsindikator (vgl. ebd., S. 184).

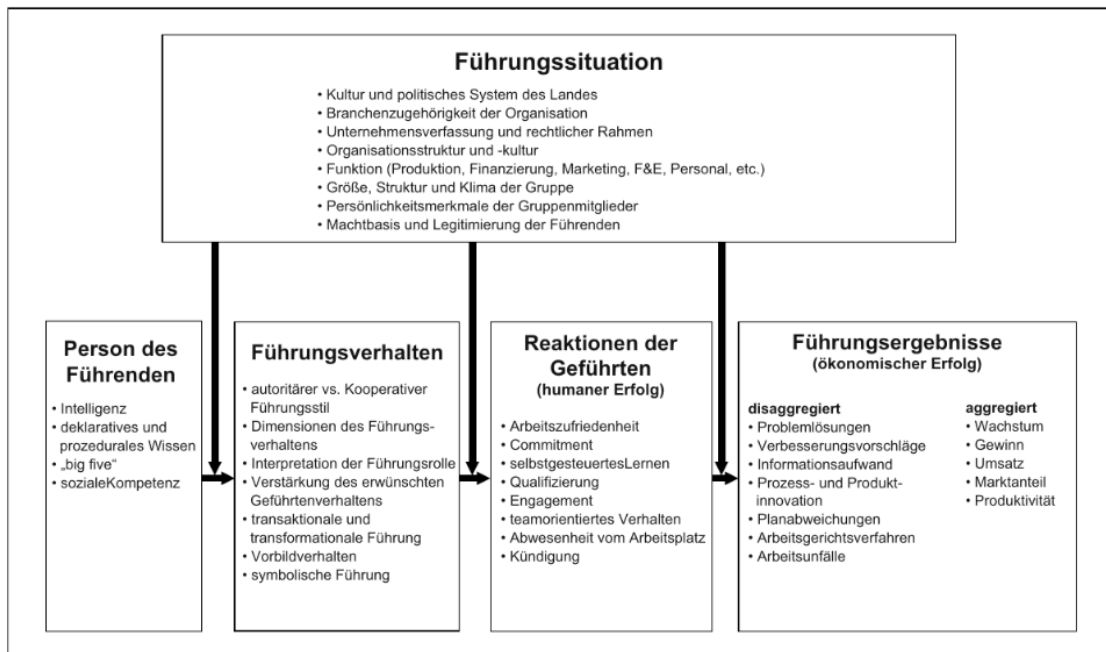


Abb. 3 - „Bedingungen des Führungserfolgs“ (Quelle: Nerdinger & Rosenstiel, 2011, S. 184)

4.2.2. Ergebnisse der Führungsforschung

Nach Blessin & Wick wurde der Erfolg von Führung bisher wenig theoretisch und empirisch betrachtet (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 248). Verschiedene Befunde weisen auf eher geringe Auswirkungen operativer Führung auf den Unternehmenserfolg hin, wobei sich bei Betrachtung der strategischen Ebene eher ein großer bis wesentlicher Einfluss zeigen lässt (vgl. ebd., S. 247). „Von daher scheinen spezifische Faktoren eine moderierende Rolle auf operative Führung zu nehmen, die so auf rein strategischer Ebene nicht gegeben sind.“ (ebd., S. 247). Die Autoren stellen verschiedene organisationsinterne und -externe Faktoren vor, die Einfluss auf die operative Führung annehmen lassen. Ihre Darlegung der Bedingungen innerhalb und außerhalb der Organisation bestätigt die von Nerdinger & Rosenstiel in Abbildung 3 dargestellten Merkmale (vgl. Kap. 4.2.1.).

Die folgenden Unterkapitel befassen sich mit den Fragen: Anhand welcher Kriterien kann Führungserfolg definiert werden? Inwieweit kann die Validität des Messverfahrens sowie der Messergebnisse herbeigeführt werden? Inwieweit kann Führungserfolg einer Führungskraft bzw. deren Aktivitäten zugerechnet werden?

4.2.2.1. Kriterienproblem

Die in der Führungsforschung genutzten Begriffe wie Leistung, Effizienz, Produktivität, Erfolg etc. sind aus Sicht von Blessin & Wick verallgemeinernde Begriffe, die „beliebige einzelne Maße (Umsatz, Wachstum, Kosten, Tempo, Ausschuss, Krankenstand, Fluktuation, Ausstoß, Lieferfristen etc.) als die abhängige Variable und somit als Erfolgsindikator“ (Blessin & Wick, 2021, S. 249) akzeptieren.

Es kann nicht vorausgesetzt werden, dass die Indikatoren

- „objektiv (eindeutig, zweifelsfrei, intersubjektiv übereinstimmend),
- zuverlässig (zeitlich stabil),
- relevant (nicht nebensächlich, sondern wichtig oder von großem Gewicht),
- voneinander unabhängig (nicht redundant),
- vollständig (nicht defizient, alle wesentlichen Aspekte erfassend),
- kontaminationsfrei (nicht ‚verunreinigt‘ durch dritte Einflüsse),
- differenzierend (die guten Vorgesetzten von den schlechten tatsächlich trennend)“ (ebd., S. 248) sind.

Oftmals wird neben dem Ergebnis oder der Zielerreichung auch der Weg zur Erreichung des Ziels im Sinne von Kooperation, Ethik, Effizienz etc. gemessen, was das Kriterienproblem weiter verkompliziert (vgl. ebd., S. 249).

Nerdinger und Rosenstiel (2011) arbeiten heraus, dass

„sowohl Persönlichkeitsmerkmale (des Führenden, U. E.) als auch spezifisch trainierte Verhaltensweisen nur dann **zur Prognose des Führungserfolgs** herangezogen werden können, wenn **Bedingungen der Situation**, die bei der Führung stets eine Gruppensituation ist, als >>Moderatorvariable<< berücksichtigt werden“ (S. 324).

Dies bestätigen auch Blessin & Wick:

„Weder die Untersuchung von Eigenschaften der Führenden noch deren Verhaltens- oder genauer Führungsstile brachte wirklich zufriedenstellende Ergebnisse zur Erklärung, Prognose und Förderung von Führungserfolg. (...) Von dieser Bilanz aus wandte sich die Führungsforschung auf der Basis des erfolgversprechenden Anfangs mit den Führungsstilen denjenigen situativen Faktoren zu, die auf den Erfolg verschiedener Führungsstile moderierend wirken.“ (2021, S. 135).

Allerdings wenden Blessin & Wick in ihren weiteren Ausführungen dagegen ein, dass die theoretischen Zusammenhänge von Führungsverhalten und -erfolg durch situative Theorien nicht bestätigt werden konnten.

„Sie haben den Allgemeinplatz ‚es kommt darauf an‘ beschreibend differenziert und z.B. hervorgehoben, dass es auf die Organisation, die KollegInnen, die Geführten etc. ankommt. Aber das theoretische Prinzip, das diese Zusammenhangserwartung begründet, haben sie nicht offengelegt.“ (2021, S. 159).

Die Autoren fächern die Kriterien, an welchen Führungserfolg festgemacht werden könnte, auf insgesamt fünf Ebenen auf (vgl. Abb. 4). Sowohl innerhalb jeder Ebene als auch zwischen den Ebenen werden zahlreiche differenzierte Zusammenhänge angenommen. Die Autoren merken kritisch die fehlende theoretische Durchdringung dieser Zusammenhänge an, die aufgrund von pragmatischeren Ansätzen bisher in der Führungsforschung vernachlässigt worden sei (vgl. ebd., S. 266).

Übergeordnet werden häufig Kriterien aus zwei Perspektiven herangezogen (vgl. ebd., S. 252f):

- Erfolg und Effizienz (Aufwand-Nutzen-Verhältnis, die Dinge richtig tun) bzw. Effektivität (Wirkung bzw. die richtigen Dinge tun)
- Leistung und Zufriedenheit (als Urteile von übergeordneten Führungskräften, Mitarbeitenden, externer Kundschaft, internen Prozessabnehmenden etc.)

Neuere Ansätze fokussieren nach Blessin & Wick aufgrund der Gewissheit über die Grenzen dieser Mittel stärker auf die Klärung von Zusammenhängen, um Führungskräften die Möglichkeit zur Selbstreflexion und zur grundsätzlichen Ausrichtung ihrer Interventionen zu geben (vgl. ebd., S. 161).

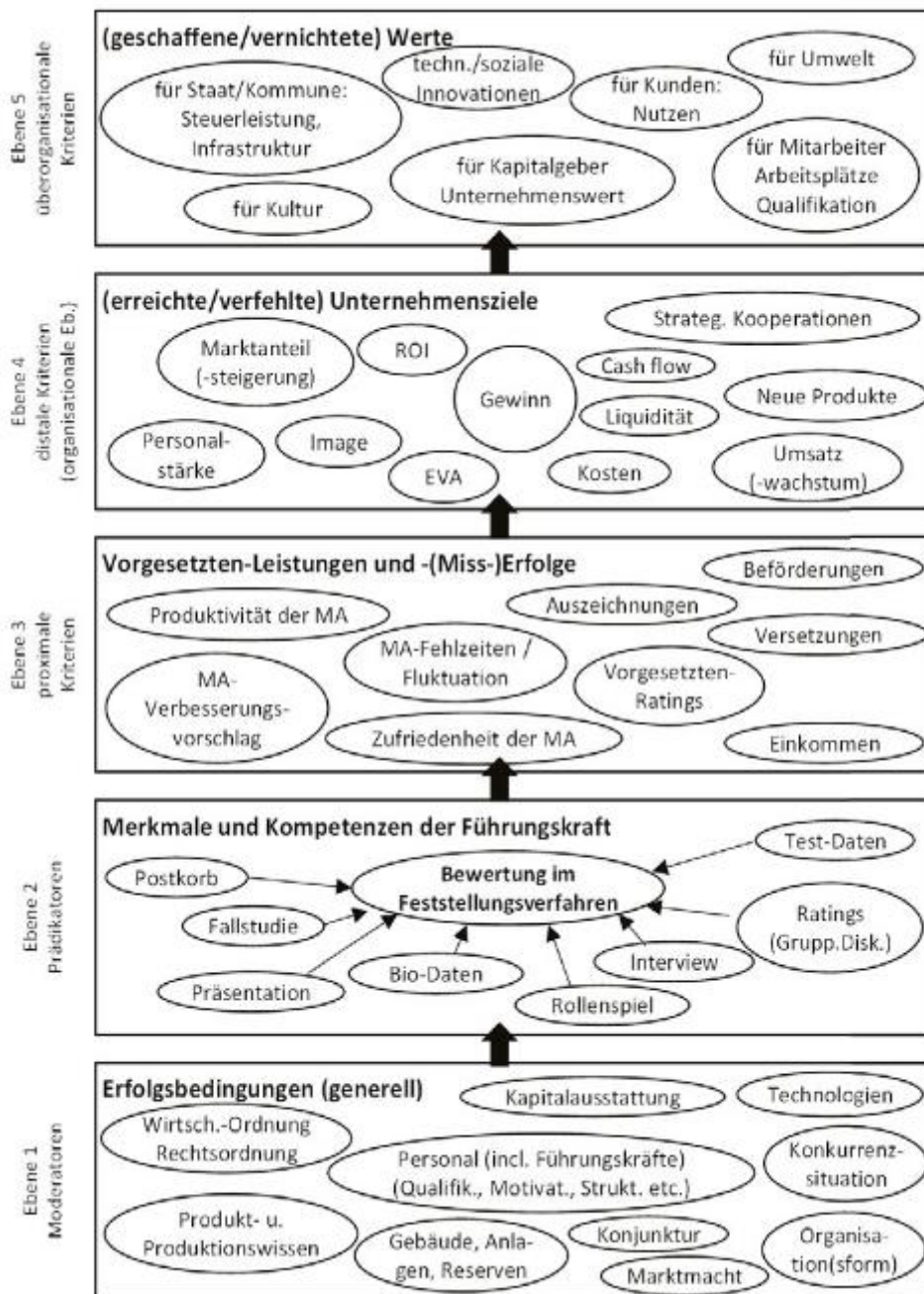


Abb. 4 – „Ein Mehr-Ebenen-Modell der Kriteriumsanalyse“ (Quelle: Blessin & Wick, 2021, S. 262)

Bezogen auf virtuelle Teams kommen die Autoren zu der Schlussfolgerung, dass es einfacher zu sein scheint, „kritische Faktoren zu benennen, die Einfluss auf die Leistungs- (und Zufriedenheits-) Ergebnisse von virtuellen Teams nehmen“ (ebd., S. 399) anstatt für Führungskräfte erfolgversprechende Methoden oder ein vielversprechendes Vorgehen bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen zu definieren (vgl. ebd, S. 399). Führungskräfte seien trotz Kenntnis relevanter und kritischer Faktoren in

Führungssituationen oftmals überfordert, die Komplexität zu erfassen und entsprechend zu agieren (vgl. ebd., S. 399).

4.2.2.2. Messproblem

Zur Messung von Kriterien werden sogenannte Prädiktoren entwickelt, die Aussagen zu Kriterienwerten von Personen ermöglichen sollen (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 253). Ein Messproblem ergibt sich aus der Schwierigkeit, valide Schlussfolgerungen von Prädiktoren auf die zu untersuchenden Kriterien zu ziehen (vgl. ebd., S. 254). Da nicht angenommen werden kann, dass Prädiktoren allgemein und zeitlos gültig sind (Komplexität und Dynamik des Kontextes), sollte weniger das Ergebnis (die Validität) als das Verfahren bzw. die Strategie (die Validierung) in den Fokus genommen werden (vgl. ebd., S. 254). Blessin & Wick stellen in diesem Zusammenhang verschiedene Validierungsarten vor (Inhaltsvalidität, prognostische Validierung, Konstruktvalidierung), wobei alle von ihnen vorgestellten Validierungsarten verschiedene Schwächen aufweisen (vgl. ebd., S. 255f). Dieses weiter zu untersuchen, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten. Das Messproblem wird in den weiteren Ausführungen grundsätzlich Berücksichtigung finden.

4.2.2.3. Zurechnung von Führungserfolg

Die Zurechenbarkeit von Führungserfolg wird von Blessin & Wick als „Tummelplatz von Interpretationen“ (Blessin & Wick, 2021, S. 258) beschrieben. Eine gut integrierte und vernetzte Führungskraft wird unter ihresgleichen eher erfolgreicher beurteilt als eine weniger vernetzte Führungskraft (vgl. ebd., S. 258). „Gelingt es der Führungskraft ihre MitarbeiterInnen und Vorgesetzten davon zu überzeugen, dass Erfolge vor allem an ihrer Führung liegen, wird das (soziale) Realität“ (ebd., S. 258). Neutralen und validen Messungen steht dies entgegen, zumal das Kriterien- und Messproblem deren Schwierigkeit verdeutlicht hat (vgl. ebd., S. 258).

Führungskräfte, aber auch weitere interne oder externe Beteiligte ziehen zur Rechtfertigung des (eigenen) Führungseinflusses oftmals folgende Gründe heran:

- „Es wirkt (Effektivität, Produktivität).
- Es zahlt sich aus (Kostengünstigkeit, Wirtschaftlichkeit, Verwertungserfolg).
- Es ist in Ordnung (folgt Traditionen, Werten, Normen oder Gesetzen und reproduziert sie).
- Es macht Eindruck (Reputation, Image, Anerkennung).
- Es verbindet (fördert Zusammenarbeit und Zusammenhalt).
- Es befriedigt (Ich und/oder sie wollen es so: Autorität, Macht, Verehrung, Bedürfnisbefriedigung).“ (ebd., S. 250).

Blessin & Wick schlagen an dieser Stelle den Bogen zum konstruktivistischen Paradigma und damit zum systemtheoretischen Verständnis:

„Im konstruktivistischen Paradigma stellt sich ggf. die Frage so gar nicht und gerade diese Deutungs-, Interpretations-, Symbolisierungs-, Attributionslenkungsleistung der Führungskraft an sich ist der Erfolg ihrer Führung.“ (ebd., S. 258).

4.2.3. Zwischenfazit

Sowohl Unternehmenserfolg als auch Führungserfolg kann an verschiedenen Kriterien auf unterschiedlichen Ebenen festgemacht werden. Führungserfolg hängt neben dem Führungsverhalten von verschiedenen weiteren unternehmensexternen und -internen Bedingungen ab. Weder Persönlichkeitsmerkmale von Führenden noch ihre Eigenschaften oder Verhaltensweisen lassen als Prädiktoren Führungserfolg sicher erwarten. Sowohl hinsichtlich der Bedingungen, die den Erfolg beeinflussen, als auch der Kriterien, die zur Messung herangezogen werden können, sind zahlreiche differenzierte Zusammenhänge anzunehmen.

Deutlich wird des Weiteren, dass sowohl das Kriterien- als auch das Messproblem dazu führen, dass Führungserfolg nicht in einer oder mehreren konkreten Kennziffern ausgedrückt werden kann. Führungs- und Unternehmenserfolg bieten somit viel Interpretationsspielraum. Sofern eine Führungskraft von dem Erfolg ihres Führungshandelns Vorgesetzte und Mitarbeitende (z.B. Leistung und Zufriedenheit als Urteile von übergeordneten Führungskräften, Mitarbeitenden, externer Kundschaft, internen Prozessabnehmenden etc.) überzeugen kann, werden diese ihr den Erfolg zuschreiben.

Im Umkehrschluss lässt allerdings mangelnde Führung negative Folgen für den Teamerhalt, Führungserfolg und die Organisation erwarten (vgl. Kap. 3.1.1.).

Aufgrund dessen ist empfehlenswert, insbesondere kritische Faktoren zu benennen sowie die Klärung von Zusammenhängen in den Fokus zu nehmen und gleichfalls eine grundsätzliche Ausrichtung zur Gestaltung von Rahmenbedingungen und Methoden von Führung aufzuzeigen. Es wird deutlich, wie beschränkt diese Mittel dennoch sind.

Zwei übergeordnete Fragestellungen können für Führungskräfte handlungsleitend sein:

- „Tun wir die Dinge richtig?“ mit dem Fokus auf Effizienz und Aufwand-Nutzen-Verhältnis,
- „Tun wir die richtigen Dinge?“ mit dem Fokus auf Effektivität und Wirkung.

5. Hauptteil

In den folgenden Kapiteln werden drei verschiedene Ansätze zur Beantwortung der zentralen Fragestellung untersucht: Mit welchen Rahmenbedingungen und Methoden kann Führung auf Distanz Teams und Mitarbeitende hinsichtlich Selbstorganisation erfolgreich unterstützen?

Folgende Frage wird an die drei Werke formuliert: Wie aussagekräftig ist dieser Ansatz im Kontext von New Work und VUCA und bezogen auf Distanz und Selbstorganisation?

In den vorbereitenden Kapiteln wurden zur Konkretisierung der zentralen Fragestellung folgende unterstützende Unterfragen entwickelt:

- Welche Selbstorganisation unterstützenden Führungsinstrumente sind insbesondere unter Berücksichtigung der Aspekte von VUCA und New Work zu empfehlen?
- Welches sind die kritischen Führungs-Aspekte auf dem Kontinuum von Hierarchie und Selbstorganisation?
- Wie und durch welche Maßnahmen kann eine Führungskraft konkret den Aufbau von Vertrauen im Team untereinander aber auch zwischen ihr und den Teammitgliedern fördern?
- Woran kann eine Führungskraft sich hinsichtlich eines passenden Maßes an Fremd- und Selbstbestimmung orientieren, damit Kreativität und Innovation möglich werden?
- Wie kann eine Führungskraft die Fähigkeiten und Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu mehr Selbstständigkeit in der Planung, Koordination und Umsetzung fördern, um selbstorganisiertes Arbeiten zu unterstützen?
- Wie können Führungskräfte die Balance finden, mit wieviel Fremdbestimmung sie agieren, ohne Kreativität und Innovation und damit den Erfolg des Unternehmens zu lähmen, und andererseits, für wieviel Vertrauen in die Kompetenzen von Mitarbeitenden sie sich entscheiden, damit selbstorganisiertes Arbeiten überhaupt ermöglicht oder gestärkt wird.

Diese Unterfragen dienen dazu, für Strukturen, Prozesse und Praktiken im konkreten Führungshandeln

- eher kritische Faktoren zu benennen, die die Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden und damit die Arbeitsergebnisse beeinflussen,

- eher die Klärung von Zusammenhängen zu fokussieren und Führungskräfte zur Selbstreflexion anzuregen,
- eher eine grundsätzliche Ausrichtung zur Gestaltung von Rahmenbedingungen und Methoden der Führung aufzuzeigen.

Die theoretischen Argumente der Autoren werden jeweils hinsichtlich Kohärenz und Widersprüchen überprüft und zudem werden Stärken, blinde Flecken und Grenzen jedes Ansatzes in Bezug auf die aufgezeigten Fragestellungen identifiziert. Mögliche Empfehlungen zu förderlichen Strukturen und Prozessen werden tabellarisch dargestellt.

5.1. Praxisbezogener Ansatz

Tom Seeger möchte in seinem Buch „Das agile Team steuert sich selbst“ (2020) praxistauglich die Frage „Wie befähige ich meine Mitarbeitenden und mein Team zu agiler Arbeitsweise“ (Seeger, 2020, S. VII) beantworten. Basierend auf der zentralen Erkenntnis, dass Autonomie nur Sinn ergibt, wenn ein Team sich aus sich selbst heraus entwickeln kann, befasst sich der Autor insbesondere mit der Kompetenzentwicklung von Schlüsselfähigkeiten wie Selbstführung und Metakommunikation sowie der Aneignung von Systemverständnis und systemischem Denken (vgl. ebd., S. VII). Er stützt seine Argumentation auf agiles Arbeiten als Erfolgsfaktor im Zeitalter von VUCA (vgl. Seeger, 2020, S. 1), wobei er die beiden Begriffe „agil“ und „selbstorganisiert“ bzw. „Agilität“ und „Selbstorganisation“ synonym verwendet (vgl. ebd., S. 3). Die Kontextfaktoren von VUCA (vgl. Kap. 2.1.2.) erfordern für Führung seiner Ansicht nach, „sich jeweils einer ideal für ihre spezifischen Zwecke geeigneten Organisation und Führung zu bedienen“ (ebd., S. 13f).

5.1.1. Haltung

Die Haltung in agilen Führungsmodellen unterscheidet sich nach Seeger (2020) von denen bisheriger Führungsmodelle (vgl. Seeger, 2020, S. 21). Seeger vertritt die Auffassung, dass Führung zukünftig vermehrt auf Kooperation ausgelegt sein wird, was ein kooperatives Führungsverständnis (vgl. ebd., S. 13) und Unterstützung von höhergelegenen Ebenen im Unternehmen voraussetzt (vgl. ebd., S. 10).

Die Haltung in der agilen Führung ist nach seinen Ausführungen durch zwei Merkmale geprägt (vgl. ebd., S. 19):

- verteilte Führung: agiert kooperativ, Macht und Verantwortung sind aufgeteilt,

- empowered Leadership: Ermächtigung des Teams, Verantwortung wird übernommen und Entscheidungen werden im Team getroffen.

Es besteht somit Konsens über die gemeinsame Verantwortung für das Problem bzw. die Aufgabe im Team (vgl. ebd., S. 12). Sowohl die Förderung der Selbstführung für Mitarbeitende als auch als Führungskraft selbst wird von ihm als Haltung und Voraussetzung für wirkungsvolles Führungshandeln verstanden (vgl. ebd., S. 21f). Er formuliert die „persönliche **evolutionäre Haltung**“ (ebd., S. 31) aller Teammitglieder mit einem Willen zur Weiterentwicklung in einem konsequenten Prozess als „Schlüssel für den Erfolg“ (ebd., S. 31). Offenheit gegenüber Kompetenzentwicklung wird demnach als grundlegend angesehen. Zudem sieht er es für die Entwicklung des Teams als entscheidend an, dass die Führungskraft eine systemische Sichtweise und Haltung einnimmt (vgl. ebd., S. 35).

5.1.2. Strukturen und Prozesse

Selbstorganisation

Seeger beschreibt beziehungsweise auf Edding und Schattenhofer vier Reifegrade der Selbstorganisation (vgl. Edding & Schattenhofer, 2020, zit. nach Seeger, 2020, S. 11), welche auf der Autoritätsmatrix nach Richard Hackman basieren (Hackman, 2002):

- Geführtes Team (bestimmt nur die Arbeitsausführung)
- Selbstführendes Team (bestimmt auch Kontrolle und Verbesserung der Arbeit)
- Selbstgestaltendes Team (bestimmt Ressourcenallokation und Aufgabenverteilung)
- Selbstbestimmendes Team (bestimmt auch eigene Ziele und Sinn).

Der Reifegrad der Selbstorganisation wird abhängig vom jeweiligen Aufgabenkontext und von Team zu Team unterschiedlich festgelegt (vgl. ebd., S. 11).

Zur Darstellung, welche Selbst- und Fremdsteuerungsimpulse sowohl innerhalb des Teams als auch von außen auf das Team einwirken, skizziert Seeger das „Stadion der Steuerungsimpulse“ (ebd., S. 26) Der Autor verdeutlicht daran, dass neben der Kontextualisierung und aufgrund der Verdeutlichung von Wechselwirkungen dieses dem agilen Team als Orientierungswerkzeug zur Planung von Maßnahmen zur Eigenentwicklung dienen kann (vgl. ebd., S. 27). Zur Führungsaufgabe (vgl. Tab. 1) erklärt er einerseits die zweckbezogene Steuerung der Funktionalität im Team mit arbeitsorganisatorischen, -prozessualen und -strukturellen Fragen (Was machen wir bis wann mit wem?) (vgl. ebd., S. 17, 24) und zum anderen die selbstzweckbezogene Steuerung mit Fragen zur

Beziehungsebene („Wie arbeitet das Team zusammen? Wie kann es sich weiterentwickeln? Wie löst es Konflikte? Wie hält es die Arbeitsfähigkeit aufrecht?“, ebd., S. 17). Je stärker der innere Zusammenhalt im Team, desto höher wird die Arbeitsfähigkeit, Effizienz und Leistung eingeschätzt (vgl. ebd., S. 17). Seeger verdeutlicht, dass die Klärung dieser Führungs- und Organisationsfragen Zeit benötigt, jedoch ohne Prozess- und Struktursicherheit einem selbstorganisierten Team die notwendige Klarheit und Orientierung fehlt, um sich ausreichend um die Bewältigung der eigentlichen Aufgabe kümmern zu können (vgl. ebd., S. 15).

Strukturen	Prozesse
<p>Die Führungskraft sichert die Funktionalität im Team durch ausreichende</p> <ul style="list-style-type: none"> • zeitliche, • materielle und • personelle Ressourcen <p>(vgl. ebd., S. 24) und setzt einen Rahmen u.a. durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Definition der Ziele und • die Klärung und Findung der Rollen im Team <p>(vgl. ebd., S. 15).</p> <p>Die Führungskraft klärt über die Fragen zur zweckbezogenen Steuerung Sinn, Zweck und Aufgabe und damit die Frage nach der Existenz des Teams (vgl. ebd., S. 34).</p> <p>Durch die Festlegung von Rollen und Normen im Team, welche das Team idealerweise selbst definiert, wird das Team gesteuert bzw. steuert sich autonom (vgl. ebd., S. 12).</p>	<p>Die Führungskraft sichert die Handlungsfähigkeit im Team durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Teamentwicklungsprozessen zur Stärkung der Beziehungsebene (vgl. ebd., S. 17), • Gestaltung und Förderung fachlicher Austausche, kollegialer Beratung und regelmäßiger (Team-)Reflexionen etc. (vgl. ebd., S. 24).
<p>Führung ist verteilt und im Team integriert (vgl. ebd., S. 12). Mehrere Teammitglieder können Führungsaufgaben bzw. die</p>	

<p>Führungsrolle übernehmen (Empowerment) (vgl. ebd., S. 16).</p> <p>Führungskräfte sind keine hierarchischen Vorgesetzten, Führung(skompetenz) wird vom Team zugeschrieben (vgl. ebd., S. 16).</p>	
---	--

Tab. 1: Strukturen und Prozesse zur Förderung von Selbstorganisation nach Seeger (Quelle: In Anlehnung an Seeger, 2020)

Kompetenzentwicklung

Seeger führt aus, dass zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen ebenfalls gehört, dass Führungskräfte zur bestmöglichen Entfaltung des Leistungspotenzials der Teammitglieder beitragen, indem sie Menschen anleiten und befähigen (vgl. ebd., S. 17). Dabei werden eine konsequente Begleitung und Entwicklung als bedeutend angesehen (vgl. ebd., S. 44). Die Identifizierung von Lernfeldern und Förderung der Kompetenzentwicklung hinsichtlich der Fähigkeiten zur Konfliktlösung etc. stärken die Zusammenarbeit im Team (vgl. ebd., S. 17f).

Selbstführung bedarf abgeleitet vom Schleifenmodell (Orientieren, Handeln, Reflektieren) Schlüsselfähigkeiten und -kompetenzen zur Eigenentwicklung des Teams bestehend aus Systemverständnis, systemischem Denken und Metakommunikation (vgl. ebd., S. 41). "Soll dieses Werkzeug wirkungsvoll und gezielt eingesetzt werden, so ist es notwendig sich als Team die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen dafür anzueignen" (ebd., S. 1). Seeger legt die aufeinander aufbauenden Abhängigkeiten von der Unterstützung über die Anwendung bis zur Eigenentwicklung in folgender Abbildung dar (vgl. Abb. 5):



Abb. 5 – „Haus der Eigenentwicklung des agilen Teams“ (Quelle: Seeger, 2020, S. 42)

Seeger schlägt folgende Interventionen zur Kompetenzentwicklung vor (vgl. Tab. 2). Da diese aus seiner Sicht Aufgabe der Führungskraft sind, werden die Prozesse an dieser Stelle entsprechend formuliert:

Strukturen	Prozesse
<p>Die Kompetenzentwicklung wird als Aufgabe der Führungskraft verstanden mit dem Ziel, dass die Schlüsselfähigkeiten und Kompetenzen möglichst zu Beginn der selbstorganisierten Arbeitsweise vorhanden sind (vgl. ebd. S. 44).</p> <p>Die Führungskraft berücksichtigt hierbei verschiedene mögliche Lernmethoden und Herangehensweisen von Mitarbeitenden (vgl. ebd., S. 37).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte leiten Mitarbeitende z. B. in Projektarbeiten an (vgl. ebd., S. 17). • Führungskräfte befähigen Mitarbeitende zur wirkungsvollen und zielführenden Durchführung von Methoden wie z. B. Retrospektiven, Team-Reflexionen oder Intervisionen (vgl. ebd., S. 2). • Führungskräfte leiten zum Erfahrungsaustausch an (vgl. ebd., S. 38). • Führungskräfte geben Orientierung nach dem Systemkonzept nach Trigon

Führungskräfte ermöglichen Supervision und Coaching von außen. (vgl. ebd., S. 38f)	<p>zur Unterstützung der Schlüsselfähigkeiten (vgl. ebd., S. 39).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte lassen das Experimentieren mittels Strukturbildung zu, so dass Erfahrungslernen gefördert wird (vgl. ebd., S. 40).
--	---

Tab. 2: Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kompetenzentwicklung nach Seeger (Quelle: in Anlehnung an Seeger, 2020)

In der folgenden Tabelle werden die Schlüsselfähigkeiten und -kompetenzen zur Eigenentwicklung des Teams nach Seeger beschrieben:

Schlüsselkompetenz	Beschreibung
Systemverständnis	Das Team zielt zur Ermöglichung der Selbststeuerung mit seiner Arbeitsleistung und Reflexion auf einen Sinn, einen Zweck und eine Aufgabe ab, welche dessen Entstehungsgrund und dessen Existenz abbilden (vgl. ebd., S. 34).
Systemisches Denken	Die Führungskraft entwickelt das Team aus einer systemischen Perspektive, z.B. hinsichtlich Konfliktbearbeitungen (vgl. ebd., S. 35).
Metakommunikation	Das Team besitzt die Fähigkeit, über die Kommunikation im Team zu kommunizieren, und reflektiert auf diese Weise Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit (vgl. ebd., S. 36).

Tab.3: Schlüsselkompetenzen nach Seeger (Quelle: In Anlehnung an Seeger, 2020)

Kommunikation

Metakommunikation ermöglicht das Ansprechen von Irritationen, den Austausch über Interventionen und deren Wirkung und bildet nach Seeger den Grundstein zur Reflexion und Selbstführung (vgl. ebd. S. 37). Auf die erforderliche Haltung und den Willen, diese Fähigkeit stetig zu entwickeln wurde bereits eingegangen. Seeger beschreibt folgende Erfordernisse (vgl. Tab. 4):

Strukturen	Prozesse
<p>Das Team verfügt über Möglichkeiten der direkten Kommunikation (vgl. ebd., S. 6). Interventionen der Metakommunikation minimieren Unsicherheiten und stärken das Vertrauen (vgl. ebd., S. 37.)</p>	<p>Führungskräfte lassen das Experimentieren mittels Strukturbildung zu, so dass Metakommunikation gefördert wird (vgl. ebd., S. 40).</p> <p>Führungskräfte fördern Reflexionen über den erlebten gemeinsamen Umgang im Team (vgl. ebd., S. 36).</p> <p>Seeger zeigt beispielhaft 4 Methoden zur Reflexion nach dem Schleifenmodell (Orientieren, Handeln und Reflektieren) auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale Beratung, • Team-Reflexion, • Feedback und • Retrospektive <p>(vgl. ebd., S. 28ff).</p>

Tab. 4: Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kommunikation nach Seeger (Quelle: In Anlehnung an Seeger, 2020)

Vertrauen

Gegenseitiges Vertrauen und Respekt wird von Seeger als Voraussetzung für gelingende Selbstorganisation angesehen (vgl. ebd., S. 10). Im Abschnitt zur Kommunikation wurde bereits verdeutlicht, dass Metakommunikation das Vertrauen im Team stärkt (vgl. ebd., S. 37).

5.1.3. Aufgezeigte Grenzen

Seeger verdeutlicht drei Aspekte, die die Eigenentwicklung des Teams eingrenzen können:

- **Limitierte Fähigkeiten im Team:** Es wird betont, dass nicht jedes Teammitglied über die gleiche Ausprägung der entwickelten Kompetenzen verfügen muss, jedoch muss das Team insgesamt über ausreichende Fähigkeiten verfügen, um Selbstorganisation erfolgreich zu ermöglichen (vgl. Seeger, 2020, S. 42). An anderer Stelle betont er die Bedeutung limitierter Fähigkeiten im Team, da ein Team nur so stark wie sein schwächstes Glied sein kann, weshalb es als Teamaufgabe

angesehen werden sollte, die Fähigkeiten im Team so zu entwickeln, dass Selbstführungsmethoden eigenständig angewendet werden können (vgl. ebd., S. 40).

- Unterstützung insbesondere zu Beginn und abhängig vom Reifegrad: Es liegt nach Ansicht des Autors in der Verantwortung des Teams, welcher Form der Selbstorganisation und einhergehend damit welcher Form der Steuerung bzw. wie intensiver Unterstützung und Begleitung es im Eigenentwicklungsprozess bedarf (vgl. ebd., S. 41).
- Eingrenzung der Selbststeuerung durch Fremdsteuerung: Zwar wird, wie bereits erwähnt, die Autonomie des Teams durch Steuerungsimpulse von außen als eingegrenzt dargestellt. Seeger hebt allerdings zusätzlich hervor, dass mit verstärkter Entwicklung der Schlüsselkompetenzen die Autonomie gestärkt wird und durch Wechselwirkungen somit alle Steuerungsmechanismen beeinflusst werden (vgl. ebd., S. 41).

5.1.4. Zwischenfazit

Seegers Argumentation beruht auf Erkenntnissen im VUCA-Kontext und zur Arbeitsweise agiler Teams, welche er mit selbstorganisierter Arbeitsweise synonym verwendet. Der Autor stellt das Kontinuum zwischen Selbstorganisation und Führung in vier Reifegraden der Selbstorganisation dar und verdeutlicht, dass das Team zur Selbstführung und damit Eigenentwicklung befähigt werden muss, damit selbstorganisiertes Arbeiten zunehmend und erfolgreich möglich wird. Diese Aspekte können zusammen mit den drei beschriebenen Schlüsselkompetenzen als kritische Aspekte und grundsätzliche Ausrichtung im Sinne der zentralen Fragestellung verstanden werden. Vom Autor werden darauf bezogen verschiedene strukturelle und methodische Aspekte und Interventionen benannt und teilweise näher erläutert, die als Aufgabe für Führungskräfte verstanden werden. Er verdeutlicht Zusammenhänge der Fremd- und Selbststeuerung sowie bezüglich der Eigen- und Kompetenzentwicklung des Teams. Es bleibt offen, wie Führungskräfte diesbezüglich die passende Balance zwischen Steuerung und Selbstorganisation finden können.

Führungskräfte haben nach seiner Darstellung die Aufgabe sowohl die Funktionalität des Teams durch die Klärung struktureller Rahmenbedingungen als auch die Handlungsfähigkeit mittels verschiedener Methoden sicherzustellen. Seeger schreibt Führungskräften die wichtige Aufgabe zur Kompetenzentwicklung zu, so dass die vorgestellten Methoden zur Förderung der Metakommunikation und des systemischen Denkens sowohl

Aufgabe für die Teammitglieder zur Eigenentwicklung als auch als Auftrag für Führungskräfte formuliert werden. Systemisches Denken als Schlüsselkompetenz verortet er bei der Führungskraft und stuft diese aufgrund einer systemischen Herangehensweise z.B. bei Konfliktlösungen als entscheidend für die Teamentwicklung ein. Es bleibt vage, wie diese Haltung auf das Team zum Beispiel im Sinne einer Vorbildfunktion übertragen werden könnte.

Der Autor zeigt einerseits auf, wie limitierend die Fähigkeiten im Team angesehen werden müssen und verdeutlicht andererseits, dass nicht jedes Teammitglied über die gleichen Kompetenzen verfügen muss, da es auf die Kompetenzen in Summe ankäme. Somit scheint eine Führungsaufgabe zu sein, die Aufgaben fähigkeitsentsprechend Mitarbeitenden zuzuordnen.

Seeger argumentiert, ein praxistaugliches Buch verfasst zu haben, welches darlegen soll, wie Mitarbeitende von Führungskräften zur agilen Arbeitsweise befähigt werden können. Obwohl verschiedene Empfehlungen hinsichtlich der Voraussetzungen für erfolgreiches, selbstorganisiertes Arbeiten gegeben werden, bleibt es vielfach den Lesenden überlassen, daraus eigenständig abzuleiten, welche Aufgabe, Rolle und Funktion der Führungskraft in diesem Kontext zukommen. Der Autor betont, dass Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe mit dem Ziel, die Eigenentwicklung zu fördern, verstanden wird (vgl. ebd. S. 44). Im „Haus der Eigenentwicklung“ (ebd., S. 42) fehlt allerdings gänzlich eine Darstellung, wo und wie Führungskräfte ansetzen können. Im Text wird gleichwohl wiederholt sowohl die mögliche gegenseitige Unterstützung im Team als auch die der Führung hervorgehoben. Die Antworten darauf, wie eine Führungskraft die Entfaltungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden fördern kann und welche Rahmenbedingungen nötig sind, damit dies zum Erfolg der Organisation beiträgt, überzeugen somit nur teilweise.

Die Darlegungen Seegers lassen einige weitere Unterfragen unbeantwortet. Es finden sich in seinen Ausführungen keine Aussagen zur Führung auf Distanz oder zur Führung virtueller Teams. Der Aufbau von Vertrauen wird zwar als Schlüsselfaktor und Wirkung gelingender Metakommunikation genannt, weitergehende Interventionen zur Stärkung des Vertrauens finden sich allerdings nicht. Seeger betont zwar, dass der Wille zur Eigenentwicklung vorhanden sein muss, es bleibt allerdings unklar, wie eine Führungskraft die Bereitschaft zu mehr Selbstständigkeit in der Planung, Koordination und Umsetzung fördern kann.

5.2. Radikaler Ansatz

Frederic Laloux entwickelt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ (2024) kein neues Paradigma, sondern möchte aufzeigen, dass dieses neue „integrale evolutionäre Paradigma“ (Laloux, 2024, S. 66ff) bereits existiert. Der Autor stützt seine Argumentation darauf, dass vorhandene Management-Prinzipien in einer Welt, die „exponentiell komplexer, unbeständiger und unsicherer geworden“ (ebd., S. 7) (vgl. Kap. 2.1.) ist, die Probleme der Organisationen nicht mehr lösen können (vgl. ebd., S. 7). Anhand von Untersuchungen basierend auf Beobachtung und Interviews in zwölf verschiedenen Organisationen beschreibt Laloux diese neue Form von Organisationen, deren „Gründer oder Leiter mit den bestehenden Managementmodellen unzufrieden waren und radikal zu experimentieren begannen“ (ebd., S. 9). Er kommt zu der Schlussfolgerung, dass solche Organisationen auf drei Prinzipien fußen: Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn (vgl. ebd., S. 9). Anhand von verschiedenen Beispielen zeigt er auf, wie die Umsetzung dieser Prinzipien in der Praxis funktionieren kann.

5.2.1. Haltung

Laloux vertritt die Auffassung, dass die Weltanschauung entscheidend für die Praktiken im Management ist, und betont, dass sich Organisationen insofern nach der jeweilig vorherrschenden Weltsicht entwickeln (vgl. Laloux, 2024, S. 7). Die integrale evolutionäre Haltung in Unternehmen beschreibt er als Entwicklung des Bewusstseins (evolutionär), bei welcher Vertrauen das Bedürfnis nach Kontrolle ersetzt, Werte das Denken und Handeln lenken, die Antriebskraft das Streben zur eigenen Berufung und zum wahren Selbst (integral) darstellt und die Aufmerksamkeit auf Potenziale und Stärken und nicht auf Mangel gerichtet wird. In der integralen Haltung werden Fehler als Erfahrungen angesehen und Veränderungen in kleinen Schritten vorgenommen. Die Organisation agiert somit selbstlernend und passt sich iterativ an die Rahmenbedingungen an (vgl. ebd., S. 66ff). Der Mensch wird mit allen Teilen seines Selbst akzeptiert: Neben dem Verstand ist auch Platz für emotionale, intuitive und spirituelle Aspekte (Prinzip der Ganzheit) (vgl. ebd., S. 74ff). Als Vorteile dieser Haltung hebt er hervor, dass Organisationen und Teams auf die Komplexität in der Welt mit verstärkter Multiperspektivität und schnelleren Lösungen reagieren können (vgl. ebd., S. 75).

Das Handeln nach organisationalem Sinn wird über Gewinnmaximierung und Konkurrenzdenken gestellt: „(...) aber das Ziel ist der Sinn und nicht der Profit“ (ebd., S. 252). Laloux formuliert auf Basis seiner Untersuchungen die Metapher „Gewinn ist die Luft, die wir atmen. Wir brauchen Luft, um zu leben, aber wir leben nicht, um zu atmen.“ (ebd., 40

S. 252). Dabei schildert er das Paradoxon: „Indem wir uns auf Sinn statt auf Gewinn fokussieren, stellen sich schließlich auch größere Gewinne ein.“ (ebd., S. 252).

Das Streben nach der eigenen Berufung und dem Sinn der Organisation wird als ambivalente und regelmäßig zu erkundende Schnittstelle angesehen und bei Neueinstellungen, Weiterbildung und Beurteilungsgesprächen hinterfragt (vgl. ebd., S. 285).

Laloux macht zwei notwendige Bedingungen auf Ebene des Managements deutlich, damit Organisationen nach den integralen evolutionären Prinzipien bestehen können (vgl. ebd., S. 301f):

- Geschäftsführende müssen eine mit der integralen evolutionären Weltsicht übereinstimmende Haltung einnehmen. Es wirkt unterstützend, wenn „eine kritische Masse von Führungskräften“ (ebd., S. 301) auf der integral evolutionären Stufe handelt, aber Laloux sieht dies nicht als Voraussetzung an.
- Der Eigentümer oder die Eigentümerin des Unternehmens muss die integrale evolutionäre Weltsicht verstehen und leben, ansonsten wäre bei Krisen und Konflikten ein Rückfall in Kontrolle über hierarchische Strukturen zu erwarten.

Laloux sieht eine Vorbildfunktion der bisherigen Führungskräfte „beim Hören auf den evolutionären Sinn“ (ebd., S. 313), indem diese ihr eigenes Ego zurückstellen und mit Demut daran arbeiten, den tieferen Sinn der Organisation zu erfüllen (vgl. ebd., S. 313f). Er schlägt diesbezüglich folgende Leitfragen für Führende vor (vgl. ebd., S. 314):

- Welche Entscheidung dient dem Sinn der Organisation?
- Wie wird eine mögliche Rollenveränderung dem Sinn der Organisation dienen?
- Wird die Zusammenarbeit mit dem Zulieferer/Kunden dem Sinn der Organisation gerecht?

Er hebt zudem die „Vorbildfunktion bei der Suche nach Ganzheit“ (ebd., S. 312) hervor:

„Geschäftsführer, die als Vorbild Haltungen wie Demut, Vertrauen, Mut, Aufrichtigkeit, Verletzlichkeit und Authentizität leben, laden ihre Kollegen dazu ein, dieselben Risiken einzugehen.“ (ebd. S. 312).

Auf der Ebene der Mitarbeitenden hebt Laloux die psychologische Eigentümerschaft hervor, auf der nach seinen Ausführungen Selbstführung beruht und welche nicht ausschließlich dem Management zugeschrieben werden kann. Alle Mitarbeitenden berücksichtigen demnach den Sinn, die Kultur, die Ergebnisse und das Ansehen der Organisation in der jeweiligen Arbeit und übernehmen damit Verantwortung (vgl. ebd., S. 339).

5.2.2. Strukturen und Prozesse

Selbstorganisation

Im von Laloux beschriebenen Paradigma verzichten Organisationen auf Hierarchie (vgl. Laloux, 2024, S. 95) und Vorgesetzte (vgl. ebd. S. 93) und bilden Teams, die sich selbst organisieren (vgl. ebd., S. 401). Niemand hat Macht über jemand anderen (vgl. ebd., S. 87). Fachkenntnis, Interesse und Bereitschaft der Teammitglieder können darüber entscheiden, wer sich mehr einbringt oder mehr zu sagen hat (vgl. ebd., S. 95). Sofern nötig, werden Beratende eingesetzt, die ohne wirtschaftliche Verantwortung oder Managementautorität für mehrere Teams agieren (vgl. ebd., S. 401).

Laloux spricht die Gefahr an, dass das mittlere Management den Übergang zur Selbstführung als Bedrohung ansehen kann (vgl. ebd., S. 342) und bezeichnet diese als „härteste Nuss, die Sie beim Übergang (...) zu knacken haben“ (ebd., S. 342).

Damit verbunden ist laut Laloux auch die Frage, welche organisationale Struktur der Selbstführung man sich gibt und wie man diese einführt. Nach seiner Auffassung können der Wirtschaftszweig und die Form der Arbeit eine bestimmte Struktur erfordern. Er schlägt vor, sich mit verschiedenen Modellen und deren Vor- und Nachteilen zu beschäftigen und anhand von Leitfragen gemeinsam mit dem Team zu entscheiden, was am besten zu dessen Bedürfnissen passt (vgl. ebd., S. 345). Die folgenden Aspekte werden vom Autor unabhängig von der organisationalen Struktur als übergreifend dargelegt (vgl. Tab. 5).

Strukturen	Prozesse
Hierarchische Beziehungen werden durch Vereinbarungen ersetzt (vgl. ebd. S. 393).	Die meisten der Unterstützungsfunktionen zur Selbstführung werden vom Team selbst oder freiwilligen Arbeitsgruppen übernommen (vgl. ebd., S. 183).
Es gibt keine Führungskräfte (mittleres Management) sondern Beratende für die Teams (vgl. ebd., S. 394).	Teams übernehmen eigenständig die Planung von Aufgaben und erforderlicher Fortbildungen sowie Verantwortung für Finanz- und Personalentscheidungen (vgl. ebd., S. 340, S. 393).
Die Entwicklung zur Selbstführung braucht Zeit und „geschieht nicht über Nacht“ (ebd. S. 339).	

<p>Die Rollen und verteilte Führung (vgl. ebd., S. 162) werden in den Teams definiert (vgl. ebd., S. 156) und regelmäßig geklärt und angepasst (vgl. ebd., S. 159), was eine vollkommene Verantwortung in den Rollen inkludiert (vgl. ebd., S. 160).</p> <p>Die Verantwortung für den Team- und Unternehmenserfolg wird im Sinne von psychologischer Eigentümerschaft an Mitarbeitende gegeben (vgl. ebd. S. 339).</p> <p>Als Voraussetzungen für erfolgreiche Selbstführung werden Sinn und die Macht, Entscheidungen zu treffen, sowie Ressourcen, um diese umzusetzen, angesehen (vgl. ebd., S.164).</p>	<p>Die Unterstützungsfunktionen, welche darüber hinaus erforderlich sind, haben lediglich beratende Funktion (vgl. ebd., S. 183). Teamberatende werden zur Bewältigung von Problemen vom Team unterstützend hinzugezogen (vgl. ebd., S. 394).</p> <p>Entscheidungen können im Beratungsprozess auf Nachfrage begleitet und angestoßen werden, wobei kein Konsens herbeigeführt werden muss, sondern ein integrativer Prozess zu bevorzugen ist (vgl. ebd., S. 140).</p> <p>Bisherigen Führungskräften wird eine Vorbildfunktion bei der Selbstführung zugeschrieben (vgl. ebd. S. 309):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Machtbegrenzung ist zu akzeptieren, ○ eigener Widerstand gegen den inneren Drang zur Kontrolle ist zu überwinden. <p>Der Aufbau psychologischer Eigentümerschaft (vgl. Kap. 5.2.1.) wird als Prozess verstanden und u.a. durch Nachahmung z.B. über eigenständige Projektpläne gefördert (siehe auch Ausführungen zur Herstellung von Transparenz) (vgl. ebd., S. 340).</p> <p>Um die kulturelle Identifikation mit und von Mitarbeitenden weiterzuentwickeln schlägt Laloux vor, entsprechende</p>
---	--

	regelmäßige Praktiken oder Workshops einzuführen, in denen Mitarbeitende sich mit den eigenen und den Normen der Organisation auseinandersetzen. Zudem können Führungskräfte neben dem eigenen Vorbild auf andere respektierte Mitarbeitende im Unternehmen als Vorbild setzen (vgl. ebd., S. 296).
Die Klärung des organisationalen Sinns ist Voraussetzung für Selbstführung (vgl. ebd., S. 340).	Sobald der Sinn geklärt ist, soll dieser in alltägliche Abläufe und die Entscheidungsfindungen integriert werden (vgl. ebd., S. 356). Sobald der Sinn im Alltag integriert ist, kann dieser z.B. in die Neugestaltung von Prozessen einfließen, weg vom „ <i>Vorhersagen und Kontrollieren</i> “ hin zu „ <i>Spüren und Antworten geben</i> “ (ebd., S. 356).
Weder eine Strategie noch ein Leitbild werden von oben entwickelt und weitergegeben (vgl. ebd., S. 264).	Alle Mitarbeitenden gestalten über eine klare und scharfe Wahrnehmung für Sinn und Richtung die Strategie in einem organischen Prozess (vgl. ebd., S. 264).
Die Entwicklung selbstorganisierten Arbeitens und die Haltung einer psychologischen Eigentümerschaft setzt voraus, dass Mitarbeitende Vertrauen in die Führungsperson haben, die dadurch ihre Macht abgibt (vgl. ebd., S. 341).	Führungskräfte sollten verdeutlichen, dass sie Selbstorganisation ernsthaft und konsequent umsetzen möchten (vgl. ebd., S. 341).
Es existiert kein klassisches Controlling und gibt keine Zielvorgaben von oben (vgl. ebd., S. 271).	Es wird kollektiv entschieden, was als nächstes zu tun ist, und davon ausgegangen, dass das, was funktioniert, sich durchsetzt. Das Team strebt nach einer praktikablen Lösung, die schnell

	<p>umgesetzt werden kann, ohne dass es des Managements in der Beratung bedarf (vgl. ebd., S. 269).</p> <p>Mitarbeitende setzen sich die Ziele selbst, Zielzahlen werden von den Teams vorhergesagt, Budgets werden genutzt, um Entscheidungen zu treffen, nicht um Leistung zu kontrollieren (vgl. ebd., S. 271).</p>
--	---

Tab. 5: Strukturen und Prozesse zur Förderung der Selbstorganisation nach Laloux (Quelle: In Anlehnung an Laloux, 2024)

Kompetenzentwicklung

Laloux skizziert verschiedene Praktiken zur Kompetenzentwicklung:

Prozesse
Mitarbeitende lernen aus Erfahrung und Fehler werden als Herausforderung angesehen, so dass die Schuldfrage nicht zu klären ist (vgl. ebd., S. 70f).
Als Führungskraft ist den Mitarbeitenden mit diesem Mindset zu begegnen (Vorbildfunktion, vgl. Kap. 5.2.1.).
Leistungsmanagement erfolgt über Einführung von Feedback, da dies die individuelle Leistungsfähigkeit besser fördert als Beurteilungsgespräche (vgl. ebd., S. S. 165).
Sofern Beurteilungsgespräche geführt werden, sind diese nicht als Momentaufnahme zu verstehen, sondern mit Blick auf das Potenzial der Leistungsentfaltung (vgl. ebd., S. 239).
Veränderung erfolgt aus evolutionärer Perspektive aus dem System heraus und nicht durch Führung von außen. Führungskräfte müssen nicht die Sorge haben und Zeit damit verbringen, Mitarbeitende zur Veränderung zu bewegen, da Mitarbeitende Veränderung selbst erzeugen und sich diese auf Basis von Sinn wünschen (vgl. ebd., S. 275.)
Mitarbeitende sollen befähigt werden, Konflikte ohne Führungskraft zu lösen (vgl. ebd., S. 150).
Mitarbeitende werden in ihrer Selbstreflexion durch Coaching oder Workshops unterstützt (vgl. ebd., S. 281).

Tab. 6: Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kompetenzentwicklung nach Laloux (Quelle: In Anlehnung an Laloux, 2024)

Kommunikation

Laloux misst einem gleichberechtigten Zugang zu Informationen eine hohe Bedeutung bei, propagiert jedoch den Verzicht auf eine festgelegte Meetingstruktur (vgl. Tab. 7):

Strukturen	Prozesse
<p>Volle Transparenz: Alle Mitarbeitenden haben Zugang zu allen relevanten internen und externen Informationen für ihre Entscheidungen (vgl. ebd., S. 149).</p>	<p>Bereitstellung incl. Besprechung und Diskussionen von Informationen über Intranet, Großgruppenveranstaltungen etc. (vgl. ebd., S. 149).</p> <p>Sicherstellung einer direkten Kommunikation von Mitarbeitenden zum Kunden, so dass Veränderungen des Marktes schnell aufgegriffen werden können (vgl. ebd., S. 341).</p> <p>Herstellung von teamübergreifender Transparenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ hinsichtlich teambezogener Produktivität anhand der Information über Teamergebnisse (vgl. ebd., S. 340), ○ über eigenständige Projektpläne im Sinne eines „sanften Wettbewerbs“ (ebd., S. 340) (siehe auch Förderung der psychologischen Eigentümerschaft),
<p>Einführung einer Meetingkultur,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die bei Entscheidungen das Streben nach dem evolutionären Sinn der Organisation unterstützt (vgl. ebd., S. 258ff), • für alles, was mit der Arbeit zu tun hat, welche sicherstellt, dass alle Mitarbeitenden gehört werden und niemand dominieren kann (vgl. ebd., S. 158f). 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation des detaillierten festen Prozesses (vgl. ebd., S. 158f), • Zimbel läuten in Diskussionen: „Diene ich dem Thema, über das wir sprechen, und der Organisation?“ (vgl. ebd., S. 261), • Stuhl in Meetings frei lassen, der für die Organisation und deren Sinn steht,

	<p>um über leitende Fragen die Perspektive des organisationalen Sinns einzunehmen (vgl. ebd., S. 261),</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gespräche in Großgruppen, z.B. Theorie U (vgl. ebd., S. 261f), • Spirituelle Praktiken, um über andere Bewusstseinszustände neue Einsichten zu ermöglichen (vgl. ebd., S. 260f), • Meetings mit Externen, um Hinweise und Ideen von außen zu erhalten (vgl. ebd., S. 263).
Verzicht auf eine Meetingstruktur	Es gibt keine festgelegten Meetings. Die Koordination und Einberufung der Meetings erfolgen meist spontan nach Bedarf (vgl. ebd., S. 183).
Konfliktlösungsstrategien	Es werden mehrstufige Praktiken und Prinzipien zur Konfliktlösung etabliert (siehe auch Entwicklung Konfliktkompetenz) (vgl. ebd., S. 150ff).

Tab. 7: Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kommunikation nach Laloux (Quelle: In Anlehnung an Laloux, 2024)

Vertrauen

Als Voraussetzung für erfolgreiche Selbstorganisation formuliert Laloux Vertrauen in die Führungsperson, die die psychologische Eigentümerschaft implementieren will (vgl. ebd., S. 341).

Im von Laloux beschriebenen Paradigma wird Kontrolle durch Vertrauen ersetzt. In den von ihm aufgeführten Beispielen wird gänzlich auf ein Kontrollsystem verzichtet. Er beschreibt die Wirkung des Vertrauens, lässt allerdings offen, inwieweit Gefahren damit verbunden sein könnten (vgl. ebd., S. 110ff). Anhand eines Praxisbeispiels verdeutlicht er, dass Vertrauen seitens der Führungskraft Verantwortung bei den Mitarbeitenden erzeugen kann (vgl. ebd., S. 112).

5.2.3. Aufgezeigte Grenzen

Insbesondere die von Laloux (2024) verdeutlichte Notwendigkeit, dass das Management (Geschäftsführende und Eigentümerschaft) die integrale evolutionäre Weltsicht lebt und danach handelt, kann als Begrenzung verstanden werden, sollte diese Haltung nicht vorhanden sein (vgl. Laloux, 2024, S. 301f).

Der Autor betont zudem eine schrittweise Einführung, ohne alles auf einmal verändern zu wollen, und die Erkenntnis, dass die von ihm vorgestellten Prinzipien und Praktiken sich gegenseitig bedingen (vgl. ebd., S.337).

Sollten Mitarbeitende nicht gleichberechtigten Zugang zu allen relevanten Informationen haben, besteht die Gefahr einer informellen Hierarchie durch Informationsvorsprung. Für die Praxis beschreibt er die Nutzung des Intranets, damit Informationen nicht verloren gehen oder verzerrt werden. Sollten den Mitarbeitenden die relevanten Informationen nicht vorliegen, können weder die besten Entscheidungen getroffen werden noch kann sichergestellt werden, dass es nicht zu Vermutungen und Verdächtigungen und damit zu Vertrauensverlust kommt (vgl. ebd., S. 148f).

Im von Laloux beschriebenen Paradigma setzen sich Mitarbeitende die Ziele selbst, Zielzahlen werden von den Teams festgelegt und Budgets werden genutzt, um Entscheidungen zu treffen und nicht um Leistung zu kontrollieren. Allerdings weist der Autor auf die Gefahr hin, dass man sich zu eng auf ein Ziel fokussiert und nicht mehr offen ist für Einflüsse von außen und Umstände, die sich ändern und eine Zielanpassung erfordern (vgl. ebd., S. 271).

5.2.4. Zwischenfazit

Der Autor stellt verschiedene Strukturen und Praktiken des Prinzips der Selbstführung und der Prinzipien der Ganzheit und des evolutionären Sinns vor und stützt seine Empfehlungen der (Selbst-)Führung auf Praxisbeispiele, die eine erfolgreiche Umsetzung skizzieren, allerdings wenige Beispiele des Scheiterns aufzeigen. Der Autor macht dennoch an einzelnen Stellen Grenzen und Hindernisse deutlich und hebt kritische Aspekte hervor. Er bezieht die Notwendigkeit zur Veränderung hin zur Selbstführung auf Komplexität, Dynamik und Unsicherheiten im Umfeld von Organisationen, so dass diese vor dem Hintergrund von New Work und VUCA eingeordnet werden können (vgl. Kap.2.1.).

Den Kern bilden die Grundannahmen des von ihm beschriebenen Paradigmas, die aus seiner Sicht für Führungskräfte leitend sein sollten und als erfolgskritische Aspekte zu verstehen sind. Dazu zählt er ein positives Menschenbild und Vertrauen in

Mitarbeitende, eine evolutionäre Haltung im Management und die psychologische Eigentümerschaft von Mitarbeitenden, welche es zu stärken gilt. Vertrauen wird von ihm in diesem Zusammenhang auch auf Seite der Mitarbeitenden in die Führung als Voraussetzung verdeutlicht.

Führungskräfte haben aus seiner Sicht insbesondere den Auftrag, bei der Einführung von Praktiken der Selbstführung für entsprechend geeignete Strukturen zu sorgen: z.B. Meetingstruktur und -kultur, Feedbackkultur, Bereitstellung von erforderlichen Informationen für alle Mitarbeitenden, Rollenklärung und Übertragung von Macht und Verantwortung. Wobei die Rollenklärung und verteilte Führung von den Teammitgliedern definiert und regelmäßig überprüft wird.

Alle von Laloux (2024) vorgestellten Prozesse und Praktiken beruhen darauf, dass das Team selbst oder freiwillige Arbeitsgruppen die meisten der Unterstützungsfunktionen zur Selbstführung übernehmen. Lediglich bei Unterstützungsfunktionen, welche darüber hinaus erforderlich sind, haben (bisherige) Führungskräfte eine beratende Funktion. Ihnen wird jedoch in vielerlei Hinsicht eine Vorbildfunktion zugesprochen. Insofern sind die aus seinem Ansatz abgeleiteten Rahmenbedingungen und Methoden weniger eine Empfehlung für Führungskräfte, sondern eher als eine Beschreibung zur Gestaltung von Organisationen zu verstehen.

Selbstorganisierte Teams kommen in dem von ihm beschriebenen Ansatz ohne Hierarchie aus. Diese kann allerdings durch Informationsvorsprünge auf informaler Ebene wieder entstehen. Hierarchische Beziehungen werden durch Vereinbarungen ersetzt.

Er weist zudem darauf hin, dass die Entwicklung zur Selbstführung Zeit und Ressourcen braucht.

Sein Ansatz hat den gänzlichen Verzicht auf Fremdbestimmung zum Ziel. Als vertrauensbildende Maßnahmen hebt Laloux (2024) die Vorbildfunktion des Managements hervor und verdeutlicht, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden zeigen sollten, dass sie die Abgabe von Macht wirklich ernst meinen.

Der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden misst er eine große Bedeutung bei und richtet den Fokus auf Stärken und Potenziale. Nur wenn Kompetenzen zur Selbstführung vorhanden sind, kann diese aus seiner Sicht erfolgreich gelingen. Auch dies beschreibt er als Prozess, verknüpft es mit der Haltung der psychologischen Eigentümerschaft und misst den Teammitgliedern eine hohe Verantwortung für die Eigenentwicklung bei. Veränderungen erfolgen aus dem System heraus und die Kompetenzentwicklung hat zum

Ziel, Selbstführung in Gänze zu ermöglichen (z.B. Lösung von Konflikten ohne Hinzuziehung der Führungskraft, Lernen durch gegenseitiges Feedback, Austausch von Erfahrungen und Vorbilder unter den Mitarbeitenden etc.) Der Auftrag für Führungskräfte wird als Empowerment zur Selbstführung beschrieben, z.B. befürwortet er, dass Kompetenzen zur Konfliktlösung und Selbstreflexion von Führungskräften angeleitet werden. Insgesamt misst er den Führungskräften eine wichtige Vorbildfunktion im Kontext der Personalentwicklung bei.

Nach Laloux (2024) ist der evolutionäre Sinn der Kompass für jegliches Handeln in Organisationen und muss geklärt sein, bevor Praktiken und Strukturen zur Selbstführung eingeführt werden. Nach seiner Auffassung ist dieses der Schlüssel, die Bereitschaft von Mitarbeitenden zu mehr Selbstständigkeit in der Planung, Koordination und Umsetzung zu fördern und unterstützt damit zielgerichtetes und gewinnbringendes Handeln. Das Streben nach Sinn stellt er über Gewinnstreben, dieser stellt sich nach seinen Ausführungen bei evolutionären und mit Selbstführung aufgestellten Organisationen automatisch ein. Laloux (2024) hebt Gruppenprozesse, geführte Meditationen oder moderierte Workshops als Praktiken hervor. Es bleibt offen, auf welche Weise die Notwendigkeit und der Zeitpunkt hierfür erkannt wird, wer diese einberuft, für Qualität und Ergebnisse sorgt und diese Ergebnisse fest- und nachhält. Im Sinne des von ihm beschriebenen Prozesses hin zur Selbstführung könnten das (ehemalige?) Führungskräfte oder Mitarbeitende sein. An diesen Aspekten zeigt sich die Grenze seiner Ausführungen anhand von Beispielen, welche Lesenden den Eindruck vermitteln, dass (ausschließlich?) auf diese beispielhafte Weise vorgegangen werden könnte, wobei andererseits die Darstellung entlang der Fallbeispiele aus den Interviews und Beobachtungen einen hohen Praxisbezug aufweist.

5.3. Forschungsbasierter Ansatz

Das Werk "Führen und Führen lassen" (2021) von Bernd Blessin und Alexander Wick (in der 9. Auflage, ursprünglich von Oswald Neuberger begründet) gibt einen Überblick über die Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung. Es zielt darauf ab, einen kritischen Blick auf Konzepte und Befunde zu werfen, ihre Praxisrelevanz zu untersuchen und zur Reflexion in Forschung und Praxis anzuregen (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 5). Das Buch ordnet Führung in verschiedene Perspektiven ein und untersucht personalistische Führungsansätze (Fokus auf die Eigenschaften der Führungskraft), verhaltensorientierte Führungsstile (Fokus auf beobachtbares Verhalten) und Kontingenzansätze (Berücksichtigung situativer Faktoren). Des Weiteren werden zum besseren

Verständnis der Komplexität des Führungsphänomens konstruktivistische Ansätze betrachtet. Ein Kernpunkt ist die Frage, was Führungserfolg ausmacht und wie Führung wirkt. Das Kapitel zur Erörterung von Führungserfolg dieser Arbeit (vgl. Kap. 4.2.) beruht im Wesentlichen auf den forschungsbasierten Darlegungen von Blessin & Wick.

Die Autoren betrachten verschiedene Rahmenbedingungen und ausgewählte Settings von Führung, um das Phänomen weiter zu beleuchten. Die aktuelle Auflage berücksichtigt den demografischen Wandel, Wertewandel, Internationalisierung, Globalisierung, Inter- und Transkulturalität sowie die Individualisierung und Fragmentierung von Lebensentwürfen. Neu hinzugekommen ist ein Kapitel zu "New Work", in welchem die Autoren ihre Ausführungen u.a. auf (Hofmann et al., 2019) stützen (vgl. Kap. 2.1.1.), um die Aspekte zu clustern (vgl. ebd., S. 416f).

Die Vorteile eines systemischen Verständnisses von Führung zur Berücksichtigung der Komplexität werden in Kapitel 3.1.4. anhand des Forschungsabrisses von Blessin & Wick dargelegt. Konkrete, allgemein gültige Handlungsanweisungen können nach Blessin & Wick zwar von der systemischen Führungstheorie nicht erwartet werden, allerdings bestätigt sie die Erkenntnisse, „dass einfache Kausalitäts-Interpretationen und triviale Interventionen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit zu hinreichend vorhersagbaren Ergebnissen führen“ (ebd., S. 242), weshalb „systemtheoretische Überlegungen in ihr (Praktikerinnen und Praktiker, U. E.) Reflektieren, Planen und Handeln“ (ebd., S. 242) übernommen werden (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 242).

Blessin & Wick verdeutlichen in Bezug auf virtuelle Teamstrukturen und Ansätze im Kontext von New Work, dass es keine einfachen Antworten auf die Frage nach Empfehlungen für Rahmenbedingungen und Methoden geben kann. Weder eine Liste von konkreten Verhaltensanweisungen, noch die ausschließliche Aufforderung nur einen bestimmten Führungsstil zu favorisieren, bilden aus Sicht der Autoren die Dynamik und Komplexität von Führungssituationen ab. Folglich werden von ihnen vorrangig „bestimmte Bedingungen oder Aufgaben aus dem Universum der Möglichkeiten herausgegriffen, die als besonders relevant, kritisch, weit verbreitet oder neu und zukunftssträftig gelten“ (ebd., S. 298). Dies entspricht dem formulierten Ansatz für Ableitungen im Hauptteil, insbesondere kritische Faktoren, Zusammenhänge und grundsätzliche Ausrichtungen zu fokussieren (vgl. Kap. 4.2.3.).

5.3.1. Haltung

Aufgeschlossenheit gegenüber einem Konzept geteilter Führung, ein gemeinsames Problemverständnis und ausreichendes Vertrauen zueinander, sehen Blessin & Wick auf Ebene der Mitarbeitenden als wichtige Voraussetzung an, um selbstorganisiert Arbeiten zu können (vgl. 2021, S. 386). Sofern agile Strukturen eingeführt oder Hierarchieebenen gestrichen werden, müssen neben den Strukturen auch die Mitarbeitenden in diesen Strukturen gestärkt werden (vgl. ebd., S. 422). Die Autoren beziehen sich auf Schermuly und führen aus, dass psychologisches Empowerment eine Schlüsselstellung in Forschung und Praxis erhalten hat (vgl. Schermuly, 2020, zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 423). Abgeleitet von Conger & Kanungo sowie Kanter „ist Empowerment die Hauptkomponente für Management- und Organisationseffektivität“ (Conger & Kanungo, 1988 und Kanter, 1977, zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 423). Arbeitsmotivation entsteht bezugnehmend darauf

„durch Delegation von Verantwortung und Kompetenz an die niedrigste Organisationsebene, auf der kompetente Entscheidungen getroffen werden können, i.V.m. der glaubhaften Vermittlung, dass Entscheidungen dort auch tatsächlich getroffen werden dürfen“ (ebd., S. 423).

Blessin & Wick stützen ihre Ausführungen zum psychologischen Empowerment der Mitarbeitenden auf Spreitzer sowie eine diese These bestätigende Metaanalyse von Seibert et al. und legen dies dar als intrinsische Aufgabenmotivation

„reflektierend aus dem Erleben von Kontrolle über die eigene Arbeit und einem aktiven Rollenverständnis, das sich in vier Konstrukten manifestiert:

- Bedeutsamkeit (meaning): Sinnerleben bzw. Ausmaß, in dem Mitarbeitende mit ihrem individuellen Wertesystem die Arbeit als wichtig erachten
- Selbstbestimmung (self-determination): Grad der Autonomie
- Kompetenz (competence): berufliche Selbstwirksamkeit, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- Einfluss (impact): Ausmaß des Einflusses auf strategische, administrative und operative Arbeitsergebnisse und damit Wirksamkeit“. (Spreitzer, 1995, 1996 und Seibert et al., 2011, zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 423f).

Blessin & Wick beziehen sich auf die von Schermuly beschriebenen sechs Dimensionen einer auf Empowerment ausgerichteten Führung:

Dimension	Rolle	wirkt besonders auf Konstrukt ...
Sinnstiftung	Sinnstifter	Bedeutsamkeit
Individualisierte Berücksichtigung	Coach	Kompetenz und Bedeutsamkeit
Partizipation	Beteiligter	Selbstbestimmung und Einfluss
Verantwortung	Ermächtiger	Einfluss und Selbstbestimmung
Kompetenzentwicklung	Personalentwickler	Kompetenz und Einfluss
Idealisierter Einfluss	Vorbild	Bedeutsamkeit und Kompetenz

Abb. 6 – „Die sechs Dimensionen des Empowerment-orientierten Führungsstils nach Schermuly“ (Quelle: Schermuly, 2019, S. 206f., zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 425)

Die Autoren argumentieren, dass dieser Führungsstil besonders in VUCA-geprägtem Umfeld (Komplexität, Dynamik etc.) geeignet ist, dagegen als weniger wirkungsvoll in hierarchisch geprägten Unternehmen und bei klar definierten Prozessen angesehen wird (vgl. ebd. S. 425). Sie verweisen an dieser Stelle auf das Modell des „full range of leadership“ (ebd., S. 124), welches aufgrund des Fokus auf Selbstorganisation in dieser Arbeit nicht weiter vertieft wird.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort (New Work, vgl. Kap. 2.1.1.) sowie die Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf Seiten der Mitarbeitenden erfordern von den Führungskräften eine von Menschenfreundlichkeit geprägte Werthaltung (vgl. ebd., S. 320) und individuelle Lösungen unter Berücksichtigung der Mitarbeiter-Diversität (vgl. ebd., S. 314), welche wiederum die Work-Life-Balance unterstützen und damit eine nachhaltige Leistungserbringung im Interesse des Unternehmens berücksichtigen können (vgl. ebd., S. 320). Zweckmäßige Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit (vgl. ebd., S. 314) werden von den Autoren ebenso aufgeführt wie auch Prinzipien des gesunden Führens auf Basis von

- „Vertrauen und Toleranz
- Fördern und Entwickeln
- Zug statt Druck (Ermöglichen, Motivieren und Inspirieren statt Druck auszuüben)“ (ebd., S. 366).

Wertebasierte und sinnstiftende Arbeit sollte für Mitarbeitende auf praktischer Relevanz beruhen (vgl. ebd., S. 417). Führungskräfte haben daher die Auseinandersetzung mit

persönlichen Prägungen, Gewohnheiten und Emotionen zu unterstützen und den Umsetzungswillen aller zu stärken (vgl. ebd., S. 418).

5.3.2. Strukturen und Prozesse

Blessin & Wick (2021) stellen die virtuelle Kooperation, gegenüber der lokalen Kooperation in Präsenzteams als anspruchsvoller und komplexer dar:

„Sie erfordere vor allem mehr, z.B. an Selbstorganisation, Selbstführung, Strukturierung des Aufgabengebiets und für Führungskräfte höhere und differenziertere Anforderungen und einen ungleich höheren Aufwand für die Organisation der Teamprozesse oder ein hohes Niveau (wohl im Vergleich zur Präsenzkoooperation), z.B. an intrinsischer Motivation, Disziplin und Ergebnisorientierung“ (ebd., S. 401).

Den Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Arbeiten und zur Selbstführung messen die Autoren in virtueller Kooperation eine besondere Bedeutung bei. Sie heben aufgrund dessen einen anderen Anspruch an Führungskräfte hervor:

„Führungskräfte haben in virtuellen Teams anders konturierte Aufgaben - wenn auch nicht völlig andere Anforderungen an sie gestellt werden. Führungserfolg und -misserfolg in virtuellen Teams und in Arbeitseinheiten, in denen räumlich verteiltes Arbeiten stattfindet, kann systematisch anders zustande kommen als in traditionellen face-to-face-Teams und deshalb lohnt sich die Betrachtung des Feldes.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 412).

Die Ausführungen zum virtuellen Arbeiten beruhen auf der Abgrenzung der Autoren zwischen virtuellem Arbeiten bzw. räumlich verteiltem Arbeiten gegenüber traditionellen face-to-face-Teams (vgl. ebd., S. 412). Führung in virtuellen Teams ist nach Ansicht der Autoren höherer Komplexität ausgesetzt, weshalb traditionelle Führungselemente eher zu weniger guten Ergebnissen führen (vgl. ebd., S. 412).

Als kritische Faktoren für den Erfolg virtueller Teams werden „Teamzusammensetzung, Commitment für die Aufgabe, das Team und die Organisation, Arbeitszufriedenheit, bisherige Leistungsergebnisse, Entscheidungsqualität, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Qualitäts- und Verbesserungsorientierung, Güte der Kommunikation, Form der Kooperation etc.“ (ebd., S. 399) angesehen, welche sich auf dieser Ebene nur unwesentlich von denen in Präsenzteams unterscheiden. Eine differenzierte Betrachtung unterhalb dieser einzelnen Aspekte wie Kommunikation, Kompetenzentwicklung etc. zeigt allerdings Unterschiede im Detail (vgl. ebd., S. 399).

Die Autoren legen die Anforderungen sowohl für virtuelle Teams als auch für New-Work-Ansätze jeweils in einem gesonderten Kapitel dar. In den nun folgenden Ableitungen werden diese daher dementsprechend gesondert gekennzeichnet.

Selbstorganisation

Führung in virtuellen Teams wird verteilter als in Präsenzteams angesehen (vgl. ebd., S. 410). Blessin & Wick verdeutlichen, dass es bei der Selbstorganisation nicht um endlose Selbstverwirklichung und Ausspielung sämtlicher Möglichkeitsräume der Individuen geht, was eine Organisation schlichtweg handlungsunfähig machen würde. Nach dem Konzept der Emergenz (Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems) geht es vielmehr um die Selektion und damit einhergehend auch Vernichtung von Möglichkeiten, so dass das Ganze weniger als die Summe seiner Teile (Möglichkeiten) ist. Repressivität von Führung wird somit zur „Quelle ihrer Nützlichkeit“ (ebd., S. 231).

Die Schwerpunkte von Führungshandeln im virtuellen Raum erzeugen nach Auffassung der Autoren Führungsdilemmata hinsichtlich *Vertrauen versus Kontrolle* bzw. *Strukturen fordern versus Mitarbeiterautonomie* (vgl. Kap. 4.1.), weshalb Führungshandeln abhängig von der konkreten Konstellation abzuwägen ist, anstatt eindeutigen, immer passenden Empfehlungen zu folgen (vgl. ebd., S. 402). Die Autoren empfehlen detaillierte Führungsaufgaben in virtuellen Teams bzw. im Kontext von New Work, um selbstorganisiertes Arbeiten zu fördern (vgl. Tab. 8).

Strukturen	Prozesse
Führungsaufgaben in virtuellen Teams	
<p>Führungskräfte schaffen und sichern Rahmenbedingungen, in denen Teammitglieder möglichst selbstorganisiert ihre Aufgaben erledigen und Arbeit regulieren können (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 406).</p> <p>Führungskräfte haben sowohl klare Richtungsweisungen zu geben als auch spezifische, individuelle Ziele zu formulieren und diese mit dem Team abzustimmen (vgl. ebd., S. 406). „Zielvereinbarungen mit Einzelnen wie mit Subgruppen des Teams zu schließen, die sich dann in der Zielerreichung selbst organisieren, scheint eine angemessenere Vorgehensweise zu sein“ (ebd., S. 411). Sie stellen</p>	<p>Führungskräfte sind initiativ verantwortlich für die Prozessgestaltung und respektieren die Sachverantwortung bei den Mitarbeitenden. Sie achten im Prozess darauf, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungen zielbezogen erfolgen, • Ergebnisse und Regeln dokumentiert und eingehalten werden, • Prozessschritte in der Aufgabenerledigung angepasst werden, • Planabweichungen von ihr nachgehalten und hinterfragt werden. <p>Führungskräfte verzichten hierbei auf zentrale Vorgaben und fordern Vorschläge zur Umsetzung bei den Teammitgliedern ein (vgl. ebd., S. 406).</p>

<p>sicher, dass ausreichende Ressourcen und Spielräume vorhanden sind, die Ziele zu erreichen (vgl. ebd., S. 313).</p> <p>Führungskräfte klären zu Beginn der Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben • Rollen • Meilensteine • Regeln zur Zusammenarbeit <p>gemeinsam mit dem Team, um dadurch das notwendige Commitment zu ermöglichen (vgl. ebd., S. 406).</p>	<p>Führungskräfte fördern die Durchführung gemeinsamer Teilprojekte, um die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen Mitarbeitenden an unterschiedlichen Standorten zu erhöhen (vgl. ebd., S. 409).</p>
<p>Führungskräfte sorgen für Akzeptanz und Gestaltung von verstärkter Mitarbeitendenpartizipation und -autonomie (vgl. ebd., S. 402).</p>	<p>Die Etablierung von Routinen spielt eine entscheidende Rolle für die alltägliche Zusammenarbeit, da sie kooperatives Handeln automatisiert. Dadurch entsteht ein implizites gegenseitiges Verständnis, das wiederkehrende Diskussionen über Arbeitsabläufe und Schnittstellen weitgehend überflüssig macht. (vgl. ebd., S. 407)</p>
<p>Die Startphase der Zusammenarbeit wird als entscheidend für den Teamerfolg angesehen (vgl. ebd., S. 407).</p>	<p>Als erfolgskritisch angesehen wird die Durchführung einer Kick-off-Veranstaltung in Präsenz, in der von der Führungskraft unterstützt die Ziele verdeutlicht und die Strukturen (Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten) geklärt, Kennenlernen ermöglicht und Regeln für Routine und Konflikte in der Zusammenarbeit vereinbart werden (vgl. ebd., S. 407).</p>
<p>Führungskräfte können ausschließlich über Motivation die Teammitglieder zur Erledigung der Aufgaben bringen und haben dabei die individuellen Fähigkeiten</p>	<p>Führungskräfte schneiden Aufgabenpakete und Verantwortungsgebiete auf die Fähigkeiten von Mitarbeitenden zu und steigern diese langsam (vgl. ebd., S. 411).</p>

zur Selbstorganisation der Einzelnen zu beachten (vgl. ebd., S. 411).	
Die Gestaltung von Teambonusregelungen kann die Teamentwicklung und das Vertrauen fördern (vgl. ebd., S. 409).	
Führungsaufgaben im Kontext von New Work	
Die Aspekte von New Work sind mit Zielformulierungen, Planungen und Begleitung in der Transformation einzuführen (vgl. ebd., S. 414). Es werden agile und projektbasierte Organisationsformen bevorzugt (vgl. ebd., S. 417). Die Führungsstrukturen und die neue Machtverteilung sind geprägt durch Ent-hierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Selbstorganisation (vgl. ebd., S. 417).	Mitarbeitende werden in demokratisch basierten Prozessen eingebunden (vgl. ebd., S. 417).
Unterstützung der Work-Life-Balance durch Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Ort (vgl. ebd., S. 313).	Führungskräfte ermöglichen flexible lebens- und familienfreundliche Arbeitszeiten und -orte (vgl. ebd., S. 313). Führungskräfte fördern die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden durch u.a. durch tatsächlich umsetzbare flexible Arbeitszeitmodelle, Personalentwicklung, passende Aufgabenverteilungen, zügige Stellen-nachbesetzungen (vgl. ebd., S. 313).

Tab. 8: Strukturen und Prozesse zur Förderung der Selbstorganisation nach Blessin & Wick (Quelle: In Anlehnung an Blessin & Wick, 2021)

Kompetenzentwicklung

Blessin & Wick beziehen sich bei der Formulierung besonderer oder spezifischer Kompetenzerfordernisse für Mitglieder virtueller Teams auf Hertel et al.:

- „spezifische Kommunikationsanforderungen,
- Vertrauensbildung ohne routinemäßigen persönlichen Umgang,
- breiter Medieneinsatz,
- Kooperationsbewusstsein und -wille,
- interkulturelle Kompetenz,
- Selbstorganisation, Eigenverantwortlichkeit und Eigenmotivation.“ (Hertel et al., 2006, zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 401).

Die bedeutenden Kompetenzfelder in lokaler Kooperation und in virtuellen Teams unterscheiden sich nach den Darlegungen von Blessin & Wick zwar kaum voneinander, allerdings sind diese in virtueller Zusammenarbeit noch einmal besonders zu priorisieren (vgl. ebd., S. 401). Führungskräften wird die Aufgabe zugeschrieben, Personalentwickler und -entwicklerin, Coach und Vorbild zu sein (vgl. Kap. 5.3.1.), um mit folgenden Prämissen die Kompetenzentwicklung zu fördern (vgl. Tab. 9):

Strukturen	Prozesse
Die Fähigkeiten zu Selbstorganisation und Selbstführung werden als besonders bedeutsam in der Kooperation und Koordination virtueller Teams hervorgehoben (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 401).	Nach der Kick-off Veranstaltung, in welcher u.a. neue Kommunikationsmedien und Groupware vorgeführt werden (vgl., S. 407), fördern Führungskräfte die Medienkompetenz der Teammitglieder durch Auswahl, Entwicklung und Motivation (vgl. ebd., S. 403).
	Führungskräfte coachen und unterstützen bei Bedarf mit Trainings, um Kompetenzen für selbstorganisiertes Arbeiten zu fördern (vgl. ebd., S. 411).
	Gemeinsame Schulungsmaßnahmen sowie Dienstreisen von Führungskräften und Teammitgliedern zu anderen Teammitgliedern unterstützen zugleich den Aufbau von Vertrauen (vgl. ebd., S. 409).

Tab. 9: Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kompetenzentwicklung nach Blessin & Wick (Quelle: In Anlehnung an Blessin & Wick, 2021)

Der Fokus auf Potenziale und die Stärkung der Kompetenzen können nach den Ausführungen der Autoren zudem bewirken, auf Kontrolle zunehmend verzichten zu können (vgl. ebd., S. 410).

Blessin & Wick legen darüber hinaus den Fokus auf die Kompetenzen der Führungskraft. Sie halten fest, dass Eigenschaften einer Führungskraft nicht mehr als zentraler Faktor für Führungspositionen gesehen werden (vgl. ebd., S. 276) und nehmen die Kompetenzentwicklung auf Seiten der Führungskräfte in den Blick, welche u.a. im Sinne einer Selbstorganisationsfunktion eine Wirkung auf das Team zugesprochen wird:

„Bei dieser (...) wird unter Kompetenz der individuelle Organisations- und Funktionsapparat zur Nutzung und Entwicklung der eigenen Ressourcen bei der aktiven, ziel- und lösungsorientierten Auseinandersetzung mit definierten Lebenssituationen – z.B. der Führungsaufgabe – verstanden. Kompetenz integriert und organisiert die persönlichen affektiven, kognitiven und verhaltensbezogenen Ressourcen und beinhaltet darüber hinaus die Weiterentwicklung sowohl der Ressourcen als auch der Integrations- und Organisationsfunktionen an sich.“ (ebd., S. 276).

Kommunikation

Kommunikation wird von den Autoren als ein kritischer Faktor in virtuellen Teams angesehen (vgl. ebd., S. 404). Sie stellen für virtuelle Teams konkrete unterstützende Maßnahmen dar (vgl. Tab. 10).

Strukturen	Prozesse
Führungsaufgaben in virtuellen Teams	
<p>Führung im virtuellen Raum hat insbesondere den Auftrag Kommunikation anzubieten, zu unterstützen und zu sichern (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 402).</p> <p>In diesem Zusammenhang haben sie für die Zuverlässigkeit, Alternativen und Angemessenheit der Auswahl der Medien Sorge zu tragen (vgl. ebd., S. 402f).</p>	<p>Zu Beginn der Zusammenarbeit initiieren Führungskräfte gemeinsam mit dem Team die Festlegung hinsichtlich der Aspekte,</p> <ul style="list-style-type: none"> • welche Medien für • welche Informationen genutzt werden und • in welchen Intervallen kommuniziert wird und <p>welche Schritte bei Unklarheiten zu unternehmen sind (vgl. ebd., S. 406).</p> <p>Im Rahmen eines Kick-off-Meetings werden in diesem Zusammenhang von der Führungskraft auch neue</p>

	<p>Kommunikationsmedien und Groupware vorgestellt (vgl. ebd., S. 407).</p> <p>Führungskräfte befähigen Mitarbeitende, „Kommunikation quantitativ und qualitativ auf die Erfordernisse der Teamarbeit einzustellen“ (ebd., S. 406) und sichern einen möglichst effektiven Einsatz der zur Verfügung stehenden Medien (vgl. ebd., S. 402).</p>
<p>Führungskräfte sorgen dafür, dass Kommunikation aufrechterhalten wird und „Kommunikationsräume geschaffen werden, in denen sich Teammitglieder ohne Anwesenheit oder Zugang der Führungskraft austauschen können“ (ebd., S. 404).</p>	<p>Führungskräfte</p> <ul style="list-style-type: none"> • benennen und eröffnen zeitlich und medial konkrete Austauschmöglichkeiten, • führen bilaterale Telefongespräche mit den einzelnen Teammitgliedern so oft wie möglich, • bieten wöchentliche Telefon- oder Videokonferenzen für das Gesamtteam, • initiieren face-to-face Treffen zu bestimmten Meilensteinen, • lassen Routinesitzungen auch dann stattfinden, wenn kein expliziter Bedarf vorab angemeldet wurde (vgl. ebd. S. 404). <p>Zudem halten sie eine dichte, zielorientierte Kommunikation aufrecht, um die selbstorganisierte Zielerreichung zu unterstützen (vgl. ebd., S. 411).</p> <p>Soziale Events bei jedem persönlichen Treffen und die Ermöglichung von Small Talk unterstützen zugleich den Aufbau von Vertrauen (vgl. ebd., S. 409).</p>

Tab. 10 – Strukturen und Prozesse zur Förderung der Kommunikation nach Blessin & Wick (Quelle: In Anlehnung an Blessin & Wick, 2021)

Vertrauen

Vertrauen wird auch von Blessin & Wick als grundlegendes Element angesehen, damit Führung und infolgedessen der Führen-Folgen-Prozess kann (vgl. Kap. 3.3.) überhaupt stattfinden (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 275).

Sofern sich Führungskräfte um gegenseitiges Vertrauen kümmern, unterstützt dies in virtuellen Teams aus Sicht der Autoren eine durch Teammitglieder selbstorganisierte Zielerreichung (vgl. ebd., S. 411). Führungskräfte haben teambildende Maßnahmen und Strukturen anzubieten (vgl. Tab. 11), die zugleich vertrauensbildend wirken (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 409).

Die folgend aufgeführten Maßnahmen zur Entwicklung von Teams in virtuellen Kontexten sind unter den vorgenannten Aspekten Selbstorganisation, Kommunikation und Kompetenzentwicklung verortet und verdeutlichen die Wechselwirkungen der verschiedenen Führungsmaßnahmen. Blessin & Wick beziehen dabei auf Köppel & Sattler:

- „Präsenz-Kick-off,
- regelmäßiger Austausch,
- Teambonusregelungen,
- gemeinsame Schulungsmaßnahmen,
- soziale Events bei jedem persönlichen Treffen,
- small talk ermöglichen,
- Dienstreisen des Teamleiters und der Teammitglieder zu anderen Teammitgliedern,
- gemeinsame Teilprojekte, um die Interdependenz zwischen zwei Kollegen an zwei unterschiedlichen Standorten zu erhöhen.“ (Köppel & Sattler, 2009, zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 409).

Strukturen	Prozesse
Führungsaufgaben in virtuellen Teams	
Führungskräfte haben, zeigen und stellen Vertrauen her und gestalten den Teamprozess (vgl. ebd., S. 402).	Führungskräfte bieten verschiedene Termine und Kommunikationsformate an, um Vertrauen zu fördern (vgl. ebd., S. 409). (siehe Ausführungen zu Kommunikation in diesem Kapitel) Aufgaben(-bereiche) sind explizit Mitarbeitenden zuzuteilen und deren Umsetzung zu überprüfen, z.B. über transparente, regelmäßige Rückmeldungen (vgl. ebd., S. 409).

Führungskräfte gestalten Kontrolle effizient angesichts der Veränderung von Kontrollmöglichkeiten (vgl. ebd., S. 402).	Es sollte möglichst auf technische Überwachung verzichtet und stattdessen eine „kulturell-visionäre ‚Verklammerung‘ angestrebt werden“ (Scholz, 2001, zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 410).
--	--

Tab. 11: Strukturen und Prozesse zur Gestaltung von Vertrauen und Kontrolle nach Blessin & (Quelle: In Anlehnung an Blessin & Wick, 2021)

5.3.3. Aufgezeigte Grenzen

Blessin & Wick (2021) verdeutlichen, dass es keine allumfassende Führungstheorie gibt, die alle Aspekte berücksichtigt.

Neben dieser grundsätzlichen Grenze ihrer Ausführungen schildern sie unterschiedliche Gefahren, falls kritische Aspekte nicht ausreichend berücksichtigt werden. Sofern Selbstorganisation in Teams mit hochspezialisierten Expertinnen und Experten umgesetzt wird, ist anzunehmen, dass diese Personen eigene Ziele fokussieren und somit nicht unbedingt harmonisch und ohne eigene Interessen zu verfolgen zusammenarbeiten. „Revierkämpfe, persönliche Profilierungen, Selbstbilderhaltung und Einmütigkeitsproduktion unter Vermeidung schwieriger Themen“ (ebd., S. 386) werden als Gefahr beschrieben. Auf das skizzierte erste gemeinsame Treffen als Kick-off virtueller Teams sollte auf keinen Fall verzichtet werden. Zwar ist die Logistik meist aufwändig und die Kosten sind möglicherweise hoch, allerdings wird diesem eine nachhaltige Wirkung auf die Bildung von Vertrauen und den Teamzusammenhalt bestätigt (vgl. ebd., S. 407).

Kommunikation wird als Schlüsselfunktion in der virtuellen Zusammenarbeit angesehen, wobei auf einen paradoxen Effekt hingewiesen wird. Um möglicher sozialer Isolation vorzubeugen, werden oftmals zu viele oder detaillierte Informationen an große Gruppen versendet („routinemäßig an alle (...) senden (reply to all) und bei jeder Nachricht viele andere Personen nachrichtlich auf den Verteiler (,,,) setzen (cc)“ (ebd., S. 405)). Dies kann zu qualitativer und quantitativer Überforderung führen. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, selbst darauf zu achten und Mitarbeitende entsprechend zu befähigen, dass die Kommunikation auf die Erfordernisse der Teammitglieder und Teamarbeit angepasst wird (vgl. ebd., S. 405).

Die in Kapitel 4.3.2. dargelegten Empfehlungen für Führungskräfte virtueller Teams basieren auf kritischen Aspekten und sollen eine grundlegende Rahmung und Ausrichtung skizzieren. Dennoch weisen Blessin & Wick bezugnehmend auf eine Querschnittsstudie von Orlikowski et al. auf auffällige Perspektivunterschiede hin, wie Führungskräfte und

Mitarbeitende hinsichtlich des Einsatzes verschiedener Instrumente (z.B. Feedback, Konfliktbearbeitung, Vorbereitung virtueller Zusammenarbeit etc.) den Teamerfolg beurteilen (vgl. Orlikowski et al., 2004 zit. nach Blessin & Wick, 2021, S. 412f).

Bezüglich New Work und Führung kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sich (noch) kein neuer Führungsansatz abzeichnet und sich die Empfehlungen für die geänderte Art der Zusammenarbeit zu mehr Selbstbestimmung und weniger Hierarchie auf vorhandene Führungsstile beziehen (vgl. ebd., S. 426). „Dennoch bleibt fraglich, ob die Diskussion um New Work und Führung lediglich, alter Wein in neuen Schläuchen´ ist.“ (ebd., S. 426). Hinsichtlich New Work und Führung sehen sie also „Forschungsbedarf mit der Frage: Lässt sich für New Work ein wissenschaftlich belastbarer Führungsansatz entwickeln oder nicht?“ (ebd., S. 427).

5.3.4. Zwischenfazit

Selbstorganisierte Teams, welche virtuell kooperieren unterliegen nach Blessin & Wick (2021) nicht unbedingt anderen kritischen Faktoren als Präsenzteams, jedoch unterscheiden sich die Empfehlungen bei differenzierter Betrachtung unterhalb der einzelnen Aspekte wie Kommunikation, Kompetenzentwicklung etc. Die Autoren liefern in Bezug auf virtuelle Teams und New Work-Aspekte grundsätzliche Hinweise und teils detaillierte Methoden oder Rahmenempfehlungen, die hinsichtlich der Fragstellungen konkrete Antworten geben. Fallstricke, häufige Missverständnisse und Grenzen der empfohlenen Strukturen und Praktiken werden ebenfalls aufgezeigt. Die Ausführungen bestätigen, dass Führungshandeln auf Distanz Einfluss auf Mitarbeitende und Teams in der Selbstorganisation nehmen kann.

Hinsichtlich der Führungsdilemmata *Vertrauen versus Kontrolle* bzw. *Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung* beschreiben die Autoren insbesondere die Rollen von Mitarbeitenden und Führungskräften und grenzen diese zueinander ab.

Zur Erhöhung der Bereitschaft und des Commitments für mehr Selbstführung auf Seiten von Mitarbeitenden heben die Autoren an verschiedenen Stellen die Partizipation und die gemeinsame Entwicklung von Rahmenbedingungen etc. hervor. Selbstorganisation und -führung erfordert demnach Führungskräfte, die grundlegende koordinierende Funktionen übernehmen. Diese reichen von der Schaffung von Rahmenbedingungen, Aushandlung von Zielvereinbarungen und Bereitstellung von Ressourcen als Voraussetzung für zielgerichtetes selbstorganisiertes Arbeiten über die Sicherstellung von

Kommunikation(sanlässen) und der Entwicklung entsprechender Kommunikations- und Medienkompetenzen.

Blessin & Wick (2021) betonen psychologisches Empowerment als Haltung, im Rahmen derer Verantwortung und Kompetenz an die niedrigste mögliche Entscheidungsebene delegiert werden. Führungskräfte übernehmen die Rolle als sinnstiftende, ermächtigende, coachende, Entwicklung fördernde Vorbilder. Die Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Arbeiten und zur Selbstführung werden als Schlüsselkompetenzen angesehen, welche von Führungskräften über verschiedene von den Autoren beschriebene Instrumente zu fördern sind.

Konkrete Empfehlungen liefern die Autoren auch hinsichtlich der Förderung von Vertrauen und des Team-Zusammenhalts. Diese reichen vom als obligatorisch anzusehenden Präsenz-Kick-off, über das Angebot verschiedener Termine und Kommunikationsformate, bis hin zur Ermöglichung von Small-Talk, gemeinsamen Schulungen und Dienstreisen, um Vertrauen zu fördern.

Zu dem Fazit von Blessin & Wick (2021) hinsichtlich New Work „Kein neuer Ansatz, sondern alter Wein in neuen Schläuchen“ (ebd., S. 427) kann konstatiert werden, dass auch dies als eine wichtige Information für Führungskräfte, die zu Zeiten von VUCA und New Work Orientierung suchen, eingeordnet werden kann. Sie legt den Führungskräften dar, mit den vorhandenen Managementmethoden durchaus wirksam unterwegs zu sein.

Die regelmäßige Aktualisierung des Buches (bis zur 9. Auflage) gewährleistet darüber hinaus, dass aktuelle Entwicklungen und Trends in der Führungsforschung berücksichtigt werden (z.B. New Work).

6. Fazit und Zusammenfassung für die Praxis

6.1. Was ist beantwortet?

Ziel dieser Masterarbeit war es, über die Untersuchung verschiedener Ansätze Empfehlungen für Rahmenbedingungen und Methoden abzuleiten, die ein erfolgreiches Führungshandeln annehmen lassen.

Es sollte dabei der Fokus auf Strukturen, Prozesse und Praktiken im konkreten Führungshandeln auf Distanz gelegt werden, mit denen Selbstorganisation wirksam gelingen kann.

Die These der Masterarbeit, dass Führungshandeln auf Distanz Einfluss auf Mitarbeitende und Teams in der Selbstorganisation nehmen kann, konnte bestätigt werden.

Da Führungs- oder Unternehmenserfolg jedoch nicht linear-kausal konkretem Führungshandeln zugeschrieben werden können, wurden kritische Faktoren herausgearbeitet, die die Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden und damit die Arbeitsergebnisse beeinflussen und welche eher eine grundsätzliche Ausrichtung zur Gestaltung von Rahmenbedingungen und Methoden der Führung aufzeigen. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Literaturanalyse verdeutlicht, welche Fallstricke und Grenzen zu beachten und wie beschränkt diese Mittel daher sind.

Die Fähigkeit zur Selbstführung wird als wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Selbstorganisation angesehen und berücksichtigt die Fähigkeit zur Eigenentwicklung des Teams sowie von Mitarbeitenden und Führungskräften. Eigenentwicklung wird nach dem Konzept des Double-Loop-Learning als intrinsische Motivation und Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Denkmustern verstanden, setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus und stärkt das individuelle Kompetenzgefühl sowie die Selbstwirksamkeitserwartung.

Die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum Lernen sowie eine systemische Haltung werden sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende als grundlegend angesehen.

Zwei übergeordnete Fragestellungen können dabei für Führungskräfte handlungsleitend sein:

- „Tun wir die Dinge richtig?“ mit dem Fokus auf Effizienz und Aufwand-Nutzen-Verhältnis,
- „Tun wir die richtigen Dinge?“ mit dem Fokus auf Effektivität und Wirkung.

Alle drei Werke zeigen kritische Aspekte auf und liefern teils gleiche, teils verschiedene konkrete Methoden und Empfehlungen für Führungskräfte für die Gestaltung von Rahmenbedingungen, welche die Kompetenzen und Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu mehr Selbstständigkeit in der Planung, Koordination und Umsetzung fördern und dadurch selbstorganisiertes Arbeiten unterstützen. Alle Empfehlungen berücksichtigen Aspekte von VUCA und New Work und erscheinen grundsätzlich geeignet und abhängig vom Kontext anwendbar.

Alle Autoren befürworten, zu Beginn der Zusammenarbeit und möglichst im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung, aber auch von Projekt und Aufgabe abhängig die Frage, welche organisationale Struktur der Selbstführung man sich gibt und wie man diese einführt, gemeinsam mit dem Team zu beraten. Das von Seeger (2020) vorgestellte und auf Hackman (2002) basierende Modell der Reifegrade kann hierbei hilfreiche Unterstützung bieten. Es verdeutlicht vier verschiedene Reifegrade der Selbstorganisation und davon abgeleitete Interventionen zur Unterstützung des selbstorganisierten Teams. Der Reifegrad des Teams und damit die Unterstützung der Führungskraft hängen ab von den vorhandenen Kompetenzen zur Selbstführung im Team inklusive der Führungskraft. Die höchste Stufe der Selbstführung des auch Ziele und Sinn selbstbestimmenden Teams kann mit dem radikalen Paradigma von Laloux (2024) verglichen werden, wobei die Autoren der Führungskraft in der höchsten Stufe der Selbstführung mindestens eine Rolle als Initiator/Initiatorin und Vorbild sowie als Begleitung für die Eigenentwicklung des Teams hin zur Selbstführung zuschreiben.

Jede Führungskraft sollte also kritisch hinterfragen, welchen Reifegrad der Selbstorganisation sie dem Team zutraut und gemeinsam mit dem Team regeln, wie die Strukturen festgelegt werden sollen. Bei Laloux (2024) entscheiden die Teammitglieder, was am besten zu deren Bedürfnissen passt. Nach Seeger (2020) und Blessin & Wick (2024) klären Führungskräfte die Aufgaben, Rollen, Meilensteine und Regeln zur Zusammenarbeit gemeinsam mit dem Team, um dadurch das notwendige Commitment zu bewirken. Zu beachten ist, dass das Teammitglied mit den am wenigsten ausgeprägten Kompetenzen zur Selbstorganisation das Team insgesamt im Grad der Selbstorganisation limitiert. Führungskräfte haben somit einerseits einen funktionalen Rahmen zur Aufgabenerledigung zu schaffen, allerdings ebenso einzelne Mitarbeitende im Blick zu haben, um Selbstführungs-Kompetenzen gezielt zu stärken.

Blessin & Wick (2021) berücksichtigen in ihren Ausführungen hinreichend den Faktor Distanz und liefern insbesondere Empfehlungen für virtuelle Zusammenarbeit. Diese basiert zwar grundsätzlich auf den gleichen Aspekten wie bei selbstorganisierten Face-to-face-Teams, allerdings unterscheiden sich die Empfehlungen unterhalb der Aspekte wie Kommunikation, Kompetenzentwicklung etc. Es lohnt sich deshalb für Führungskräfte virtueller Teams, genau hinzuschauen und den Fokus auf diese Details zu richten (vgl. insbesondere Tab. 10, 11).

Sinn und Vertrauen werden als erfolgsbeeinflussende Faktoren angesehen. Laloux (2024) propagiert psychologische Eigentümerschaft als Haltung, Blessin & Wick (2021)

betonen psychologisches Empowerment, im Rahmen dessen Verantwortung und Kompetenz an die niedrigstmögliche Entscheidungsebene delegiert wird. Die Autoren vertreten einheitlich die Auffassung, dass dies bei Mitarbeitenden Sinnerleben und Selbstwirksamkeit und damit Motivation stärkt. Wer Vertrauen mobilisiert, mobilisiert Engagement und den Umfang an Beteiligung.

Jede Führungskraft hat sich selbst bezüglich der inneren Haltung zu reflektieren: Traue ich den Teammitgliedern die Aufgabenerledigung selbstorganisiert zu? Meine ich es wirklich ernst damit, Macht abzugeben? Vertrauen entsteht durch Vertrauen und wird als Entscheidung angesehen. Die Entscheidung für (einen möglichen) Vertrauensvorschuss ist Grundlage dafür, dass Selbstorganisation überhaupt stattfinden kann. Insbesondere Blessin & Wick (2021) beschreiben verschiedene vertrauensbildende Maßnahmen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, den Mitarbeitenden untereinander aber auch von Mitarbeitenden in ihre eigenen Fähigkeiten.

Es lohnt sich, für die Führung selbstorganisierter Teams auf Distanz darüber hinaus folgende kritischen Aspekte verantwortungsvoll im Blick zu behalten:

- Stärke die Selbstführungskompetenzen im Team als Voraussetzung für selbstorganisiertes Arbeiten und fördere damit die Aufgabenverantwortung und Motivation. Fordere den Gebrauch dieser Kompetenzen ein.
- Verstehe die Entwicklung entlang der Reifegrade als Prozess, der Zeit benötigt und abhängig von Aufgaben und Projekten gestaltet werden kann.
- Verstehe Fehler als Herausforderungen und fehlende Kompetenzen als Lernfelder und Chancen.
- Stelle ausreichend personelle und materielle Ressourcen und geeignete Kommunikationsmedien zur Verfügung.
- Biete Anlässe und Räume für Kommunikation und stelle diese sowohl formell als auch informell sicher.
- Biete gleichberechtigten Zugang zu allen relevanten Informationen und schaffe Transparenz.
- Gestalte Teamzusammenhalt, Sinn und Vision zwecks Determinierung von untergeordneten Dynamiken (persönlichen Motiven etc.).
- Sorge für ein gemeinsames Problemverständnis im Team, ohne Problemerkonsens ist kein Lösungskonsens möglich.
- Gestalte das Maß an Fremdbestimmung und kalkuliere ein, dadurch möglicherweise Innovation zu lähmen.

Die in den Tabellen 5, 7 und 9 bis 12 sowie 14 bis 17 aufgeführten Empfehlungen können aufbauend auf Reifegrad und Haltung als Werkzeugkoffer für Führungskräfte zur Gestaltung von Strukturen und Prozessen verstanden werden.

Das Thema dieser Arbeit kann möglicherweise Abwehr bei Führungskräften hervorrufen, da Selbstorganisation voraussetzt, dass Führungskräfte bereit sind, wirklich Macht abzugeben und die Komplexität in der Führung andererseits den Gedanken aufkommen lässt, dass man doch nicht alles berücksichtigen kann. Dies wird durch die Arbeit bestätigt und dennoch lohnt es sich, dass Führungskräfte von selbstorganisierten Teams auf Distanz die aufgezeigten erfolgskritischen Aspekte dauerhaft im Fokus haben.

6.2. Was ist offengeblieben?

Auch wenn oder gerade weil für die zentrale Fragestellung sowie die Unterfragen Antworten herausgearbeitet werden konnten, bleibt offen, wie die Führungskräfte selbst befähigt werden können. Führungskräften wird die Rolle als sinnstiftende, ermächtigende, coachende, Entwicklung fördernde Vorbilder zugesprochen, die selbst über die Fähigkeit zur Selbstführung und aller damit verbundenen Kompetenzen verfügen müssen. Wie können Führungskräfte durch andere oder sich selbst befähigt werden, ihre Mitarbeitenden psychologisch zu empoweren?

Woran kann eine Teamleitung erkennen, was genau das Problem ist, wenn ein bestehendes selbstorganisiertes Team auf Distanz nicht die gewünschten Ergebnisse bringt, Konflikte im Team bestehen oder der Wunsch nach mehr Orientierung geäußert wird? Es kann davon ausgegangen werden, dass einige Teammitglieder mit diesem Wunsch nicht bewirken möchten, Freiheitsgrade wieder abzugeben. Was ist es dann? Gibt es Leitfragen entlang derer gemeinsam mit dem Team die kritischen Aspekte überprüft werden können? Oder sollte eine Führungskraft eher iterativ vorgehen im Sinne von „Inwiefern habe ich alles beachtet was empfohlen wird“?

Laloux (2024) beschreibt, welche Anzeichen Unternehmen oder Geschäftsleitungen dazu bewogen haben, auf radikale Selbstführung umzustellen, und was infolgedessen die konkreten Maßnahmen waren. Es bleibt offen, wie damit umzugehen ist, wenn dies scheitert oder nicht den gewünschten Effekt bringt. Ist das Führungsmodell wieder auf das alte Muster umzustellen oder sollte eher an der Selbstführung festgehalten und an den kritischen Punkten gearbeitet werden?

Zudem stellt sich die Frage, wie neue Mitarbeitende in bestehende selbstorganisierte Teams eingegliedert werden können. Der Aspekt des Vertrauens wurde insgesamt besonders hervorgehoben und erfährt bei sich gegenseitig unbekanntem Personen eine zentrale Herausforderung. Gibt es weitere besondere Aspekte zu berücksichtigen? Was ist bei der Auswahl von Mitarbeitenden zu beachten? Woran kann eine Führungskraft in Vorstellungsgesprächen oder Assessment-Centern Kompetenzen zur Selbstführung erkennen?

Im Ausblick (vgl. Kap. 7) werden diese Punkte noch einmal aufgegriffen.

6.3. Wie wird rückblickend die Literaturlauswahl beurteilt?

Seegers (2020) Ansatz, ein praxistaugliches Buch zu liefern und dennoch wesentliche Fragen zur Umsetzung unbeantwortet zu lassen, zeigt die Schwierigkeit in der Balance einerseits der Reduktion auf eine grundsätzliche Ausrichtung und andererseits der Sehnsucht nach konkreten Vorschlägen, Methoden und Interventionsbeschreibungen, um Orientierung in der Komplexität zu gewinnen.

Laloux' (2024) Ansatz zeigt sich zunächst einfach und entwickelt sich doch komplex. Sein Werk wirkt durchdacht und stringent mit einem roten Faden, dennoch beleuchtet er so viele Aspekte, welche von der Führung beeinflusst werden können, dass es schwerfällt, die wesentlichen Punkte, die konkretes Führungshandeln betreffen, aus seinen Beispielen herauszufiltern.

Blessin & Wick (2021) dagegen schaffen mit ihrem forschungsbasierten Übersichtswerk den Spagat zwischen Empfehlungen für eine grundsätzliche Ausrichtung sowie konkreten Vorschlägen für die Praxis hinsichtlich der Schaffung von Rahmenbedingungen und Umsetzung von Methoden. Sie reduzieren die Komplexität des Führungshandelns durch Differenzierung der Kontexte (virtuell, geteilte Führung, New Work etc.), zeigen Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf und weisen auf Grenzen und Hindernisse hin.

Rückblickend wird es als geeignete Vorgehensweise angesehen, die drei Werke in dieser Auswahl und Reihenfolge betrachtet zu haben. Nach dem eher breiten (4 Reifegrade) und dennoch Fragen offenlassenden Praxisansatz von Seeger (2020) öffnete das radikale Paradigma von Laloux (2024) die Perspektive auf visionäre Optionen und Möglichkeiten der Gestaltung von Selbstführung. Die forschungsbasierten Ausführungen von Blessin & Wick (2021) lieferten im Anschluss daran wie fehlende Puzzleteile die notwendigen Erkenntnisse, um diese verschiedenen Ansätze miteinander in Beziehung zu setzen. Erst damit ist es möglich, die zahlreichen kritischen Aspekte und Empfehlungen für

Rahmenbedingungen und Methoden für Führung selbstorganisierter Teams zu untermauern und diese für Führung auf Distanz zu übersetzen.

7. Ausblick

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit können für Führungskräfte und ebenso für alle Mitglieder selbstorganisierter Teams – insbesondere in der virtuellen Kooperation – hilfreiche Impulse geben sowohl für die grundsätzliche Ausrichtung der Rahmenbedingungen als auch für praxisbezogene Prozesse.

Im Hinblick auf die Führungskräftebefähigung kann es sinnvoll sein, entsprechende Managementprogramme strategisch und planvoll umzusetzen. Es wird deutlich, dass Selbstorganisation und Selbstführung im Unternehmen eine Kultur(veränderung) mit sich bringen, in deren Verlauf Kontrolle und Hierarchie durch Vertrauen und Empowerment ersetzt werden. Veränderungen der Haltung erfordern Zeit und ein planvolles Vorgehen, um alle bisherigen Führungskräfte auf diesem Weg mitzunehmen. In der Auswahl neuer Führungskräfte könnte dies über geeignete Verfahren unterstützt werden.

Regelmäßige und gelingende Kommunikation sowie Transparenz hinsichtlich Informationen werden als wichtige Faktoren eingestuft. Es wird die Herausforderung deutlich, das passende Maß an Qualität und Quantität von Informationen zu finden – sowohl für die Führungskräfte als auch für Mitarbeitende.

In zukünftiger Forschung könnte an die Ergebnisse und offenen Fragen angeknüpft werden, indem überlegt wird, inwieweit künstliche Intelligenz die Zusammenarbeit im virtuellen Raum stärken und die individuumsbezogene Balance aus Quantität und Qualität nützlicher Informationen unterstützen kann, da die Teammitglieder größtenteils digitale Medien zur Kommunikation und Kollaboration nutzen und zeitgleich Führungskräfte im digitalen Raum Informationen zur Verfügung stellen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Argyris, C. (1982). *The Executive Mind and Double-Loop Learning*. In: *Organizational Dynamics*, 11 (2), S. 5-22.
- Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen: Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung* (9. Aufl.). utb GmbH Stuttgart.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. In: *Academy of Management Review*, 13 (3), S. 471-482.
- Edding, C. & Schattenhofer, K. (2020). *Einführung in die Teamarbeit*. Carl-Auer Verlag GmbH Heidelberg.
- Fischli, C. (2020). *Vertrauen in Selbstorganisation: Drei Seiten der Medaille*. In: O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 203–214). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gaubinger, K. (2021). *Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt: Vorgehensmodelle – Methoden – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele*. Springer-Verlag GmbH Berlin.
- Geramanis, O. & Hutmacher, S. (Hrsg.). (2020). *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press Boston.
- Haken, H., Plath, P. J., Ebeling, W. & Romanovsky, Y. M. (2016). *Beiträge zur Geschichte der Synergetik: Allgemeine Prinzipien der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hertel, G., Konradt, U. & Voss, K. (2006). *Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed*

- teams. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, S. 477-504.*
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019). *NEW WORK - BEST PRACTICES UND ZUKUNFTSMODELLE*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Abgerufen am 14.09.2024, unter: publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books New York.
- Laloux, F. (2024). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (M. Kauschke, Übers.; 2. Aufl.). Vahlen München.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2001). *Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen: Probleme und Alternativen*. In: M. Hartmann & G. Offe (Hrsg.), *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. (S. 143–160). Campus Verlag Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH Konstanz.
- Manz, C. C. (1986). *Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations*. In: *The Academy of Management (Hrsg.), The Academy of Management Review, 11 (3), S. 585-600*.
- Müller-Stewens, G. & Fontin, M. (1997). *Management unternehmerischer Dilemmata: Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale*. Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Nerdinger, F. W. & Rosenstiel, L. von. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (7. Aufl.). Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

- Orlikowski, B., Hertel, G. & Konradt, U. (2004). *Führung und Erfolg in virtuellen Teams: Eine empirische Studie*. In: *Arbeit*, 13 (1), S. 33-47.
- Probst, G. & Gomez, P. (1991). *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Seeger, T. (2020). *Das agile Team steuert sich selbst: Kompetenzen und Fähigkeiten zur Eigenentwicklung selbstorganisierter Teams*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sulzberger, M. (2020). *Selbstmanagement als Erfolgsfaktor von Selbstorganisation*. In: O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 99–122). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Walenta, C. (2012). *Empirie der Führung*. In: P. Heimerl & R. Sichler (Hrsg.), *Strategie Organisation Personal Führung* (S. 495–532). WUV UTB Wien.
- Willemse, J. & von Ameln, F. (2018). *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes: Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt*. Springer-Verlag GmbH Berlin.

Versicherung

Eigenständige Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Steinfurt, 27.06.2025

Ute Erdenberger