

# Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	7
	<i>Jens Hollmann und Katharina Daniels</i>	
<b>Teil 1: Der Blick aufs Individuum – Wachstum im Führungshandeln .....</b>		<b>17</b>
2	Führungshandeln.....	19
	Wie das Bewusstsein Führungstypen generiert	
	<i>Jens Hollmann und Katharina Daniels</i>	
3	Authentizität im Führungshandeln .....	35
	Vom Mythos zum Werkzeug: Authentisches Führungshandeln ist trainierbar	
	<i>Nadine Weidner</i>	
4	Dynamik im Führungshandeln .....	55
	Vom Ursache-Wirkung-Prinzip zum Verständnis des Ganzen: Effektive Dynamik inkludiert die Eigenwilligkeit komplexer Systeme	
	<i>Ulrich Drax</i>	
5	Selbstregulation im Führungshandeln .....	69
	Vom Management zum Leadership: Innere Komplexität ist Ressource – richtig genutzt schafft sie neuen Raum für die Potenzialentwicklung von Management und Mensch	
	<i>Andreas Schulte-Werning</i>	
<b>Teil 2: Der Blick auf die Organisation – Wachstum im Unternehmen .....</b>		<b>95</b>
6	Organisationsgestaltung.....	97
	Lebewesen Unternehmen – Zwischen Pluripotenz und Autoaggression	
	<i>Jens Hollmann und Katharina Daniels</i>	
7	Handlungslogiken im Unternehmen.....	109
	Jedes Unternehmen „tickt“ anders: Wie das Selbstverständnis von Organisation und Mitarbeitern Veränderungsprozesse beeinflusst	
	<i>Ralf Seidel</i>	

8	Netzwerke im Unternehmen ..... 131	131
	Die dynamische Organisation: Wie Communities jenseits des Organigramms Potenziale freisetzen und Wandel ermöglichen	
	<i>Jörg Müngersdorff und Rüdiger Müngersdorff</i>	
9	Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen..... 155	155
	Holacracy: Jenseits von Autokratie und der „Tyrannei des Konsens“ – Ein Paradigmenwechsel für Organisation im 21. Jahrhundert	
	<i>Dennis Wittrock</i>	
	Nachlese und Dank ..... 193	193
	Die Herausgeber ..... 195	195
	Die Autoren ..... 195	195

# 1 Einführung

Jens Hollmann und Katharina Daniels

## Inhalt

1.1	Betrachtungen – den schwarzen Schwan zum Freund gewinnen .....	7
1.2	Kurzvorstellung der Autorenbeiträge .....	12
1.2.1	Bereich Führungshandeln – wie Führende in Unternehmen ihre individuellen Potenziale ausschöpfen und dem Ganzen nutzbar machen können .....	12
1.2.2	Bereich Organisation – wie Unternehmen Potenziale erkennen, nutzbar machen und Prozesse sensitiv steuern können .....	14

## 1.1 Betrachtungen - den schwarzen Schwan zum Freund gewinnen

Unser Vorhaben, anders zu sein, andere Denk- und Handlungsmodelle für das Wirtschaften anzubieten, ist ehrgeizig – zugegeben. Wie lange aber wollen wir noch im Führungshandeln und in der Organisationsgestaltung an Mustern festhalten, die so nicht mehr funktionieren?

---

Abbildung 1.1: Risikoarten

---



Muster, die Zweckgebundenheit zum Leitfaden unseres Handelns machen und so die Sicht verstellen auf Entwicklungen, die in unserer Vorstellung, in unseren Plänen noch nicht präsent sind. Die eingeübten Handlungsmuster linearen Denkens und Handelns zu verlassen, erfordert Mut – Mut zum Begehen neuer Pfade. Selbstverständlich gehen wir mit dem Unbekannten ein Risiko ein – das weitaus größere Risiko (s. **Abbildung 1.1**) besteht heute aber darin, an untauglichen Vorgehensweisen festzuhalten.

Methoden müssen sich an den Sachverhalten orientieren – nicht umgekehrt. Dies ist entscheidend, denn jedes Handeln in einem fragilen, lebendigen System provoziert stets auch eine Veränderung anderenorts. Im Lösungsprozess gilt es, den Gesamtzusammenhang zu erkennen (s. **Abbildung 1.2**). Alles, was geschieht, ist lediglich die Auswirkung früherer Ereignisse, und unsere Reaktion darauf ist der Ausdruck unserer Reife.

„Die Menschen heute sind umzingelt von Möglichkeiten“, sagt der Philosoph Richard David Precht<sup>1</sup>, „bei denen sie ständig Angst haben, das Falsche zu wählen“. Warum freuen wir uns nicht über die Komplexität nie dagewesenen Ausmaßes, über das Spektrum unserer Möglichkeiten? Warum sind wir so furchtsam, bisweilen sogar feige vor dem vermeintlich Undenkbaren, dem lustvollen Umstürzen von Schemata?

Veränderungen lassen sich besonders gut an statistischen Erhebungen ablesen. Der Mikrozensus des Bundesamtes für Statistik bietet eine reichhaltige Fundgrube. Eine Entwicklung zeichnet sich deutlich ab – Frührente war früher. Heute ist nach aktuellen Auswertungen vom Juni 2011 die Quote deutscher Erwerbstätiger zwischen 55 bis 64 Jahren von 37 Prozent aller Erwerbstätigen im Jahr 2000 auf 56 Prozent 2011 angestiegen. So stark wie in keiner anderen Altersgruppe. Selbst nach Erreichen des 65. Lebensjahrs sind in Deutschland noch 4 Prozent erwerbstätig. Umgekehrt läuft der begehrte Leistungsnachwuchs den Unternehmen zunehmend davon. Statt festem Arbeitsplatz, regulärer Wochenarbeitszeit und verlässlichem Gehalt am Monatsende entdecken die umworbenen High Potentials eine neue Art der Schaffensfreude in Co-Working-Spaces, einer Mischung zwischen Großraumbüro und Community. Hier arbeiten Freiberufler und Kreative unverbindlich und zeitlich flexibel zusammen und profitieren wechselseitig von ihren Projekten. Der Trend stammt aus den USA, setzt sich aber immer stärker auch in den europäischen Metropolen durch. Für Unternehmen sind diese Entwicklungen wichtige Indikatoren zur Personalplanung.

Unser wohl knappstes Gut sind flexible Denk- und Handlungsweisen. Der Homo sapiens präsentiert sich eher als Homo ignavus (Feigling) oder Homo segnus (träger Geselle) und pflegt liebgewordene Einstellungen auch über die Jahrhunderte, ja Jahrtausende hinweg („das haben wir schon immer so gedacht und gemacht“). So war das Misstrauen gegen die Jugend schon den alten Griechen eine Herzenssache: „Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität“, wettete Sokrates. Und Aristoteles bangte: „Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen.“

Abbildung 1.2: Integral

### Lern- und Handlungsfelder eines Studienkonzeptes für das Prinzip „Führen und Dienen“ (Integral Leadership)



„Der viel geschmähte Homo oeconomicus könnte sich zum Homo oeconomicus integralis entwickeln“, schreibt Hans Wielens zu dieser Weiterentwicklung des Wilber'schen Quadranten. Die Grafik © ist mit freundlicher Genehmigung des Verlages dem Buch entnommen: Die Kunst des Wirtschaftens, J. Kamphausen Verlag und Distribution GmbH, Bielefeld 2010, Hrsg: Joachim Galuska, Beitrag von Hans Wielens: „Führen und Dienen – von Widersprüchen und Perspektivwechseln“, Seite 217 bis 235.

Es liegt in unserer Hand, diese Wirklichkeit zu gestalten. „Es gibt immer weniger Gewissheit“ ist der Kassandrarufer der Gegenwart, der rasch dazu verleiten kann, in Starre und Verweigerung zu verfallen oder die hundertfach ausgetretenen Pfade ein hundertunderstes Mal zu begehen. Solche Rufe helfen uns nicht nur nicht weiter, sie sind auch falsch. Es gibt immer mehr Gewissheit, dass es wenig gibt, was nicht geschehen könnte. Wir werden dem Kosmos an Möglichkeiten nur dann mit Zuversicht begegnen, wenn wir die Spielräume unseres Denkens neu bewerten und die Spielräume unseres Handelns neu ausrichten. „Von dem, was man heute denkt, hängt das ab, was morgen auf den Straßen und Plätzen gelebt wird“, formulierte der spanische Kulturphilosoph José Ortega y Gasset (1883-1955). Wie lange etwa wollen wir noch an dem Mantra der Steigerung des (Wirtschafts-)Wachstums, kurz BIP, festhalten, welches Wohlstand und Glück verheißt? Wir stehen heute an der Schwelle, den Begriff des Wachstums mit neuen Inhalten zu füllen, in eine zukunftstaugliche Formel umzuwandeln.

### Kleeblatt im Tacho - vom BIP zum Happiness-Index

Wie grundlegend sich Werte und Anschauungen ändern können und wie es gelingen kann, sich seitens der Wirtschaft darauf einzustellen, lässt sich überraschenderweise in einer sehr deutschen, sehr traditionellen Industrie bereits ausmachen: Der Autozulieferer Continental, so ist im ADAC Blog vom 5. Mai 2011 zu lesen ([http://adacemobility.wordpress.com/Das elektronische Fahrtenbuch](http://adacemobility.wordpress.com/Das_elektronische_Fahrtenbuch)) positioniert sich als Vorreiter spritsparenden Fahrens. Ein Umstellmodus in ein und demselben Fahrzeug ermöglicht den sportlichen Stil des Nürburgrings, das Komfortgefühl der Limousine oder das gute Gewissen ökologischen Fahrens. Autofahrer, die den Eco-Modus aktivieren, werden auf dem Tacho anstelle der früher gängigen Drehzahl mit dem Anblick eines froschgrünen Kleeblattes beglückt – mehr als ein Marketinggag. Das Kleeblatt steht für einen Bewusstseinsshift: Von der puren Produktionsfähigkeit – gemessen im BIP – hin zur Freude an Dingen und Geschehnissen jenseits des Materiellen. Wir haben dafür den Begriff des Happiness-Index entwickelt. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin Bilanz („Glück wird messbar 7/2011) hat eine Liste der Variablen zusammengestellt, die ein „anders wirtschaften“ nahelegen (s. **Abbildung 1.3**).

Dafür brauchen wir den Mut, in neuen Variablen zu denken. Wir brauchen Führungskräfte, die das Noch-nicht-Wissen als Inspirationsquell begreifen, die den schwarzen Schwan als Symbol des Unvorhersehbaren freudig begrüßen. Wir brauchen Unternehmenslenker, die ihr Denken und Handeln auf das ausrichten, was bisher noch verborgen war, um es sichtbar zu machen und ihrem Unternehmen Potenziale zu erschließen. Beide, Führungskräfte und Unternehmenslenker, schaffen so neue Wirklichkeiten. Wie es Ihnen gelingen kann, die nicht-linearen „weichen Wirklichkeiten“<sup>2</sup> in Ihr Führungshandeln und in Ihre Organisationsgestaltung einzubinden, den schwarzen Schwan zum Freund zu gewinnen – dafür zeigt Ihnen dieses Buch Möglichkeiten auf und dafür weisen Ihnen die Autoren vielfältige Wege.

Abbildung 1.3: Indizes

## GLÜCKS- UND WOHLSTANDSINDIZES

## WELCHE ALTERNATIVEN ZUM BIP ES BEREITS GIBT

*Viele Wissenschaftler bemühen sich, mess- und vergleichbare Maßstäbe für Wohlfahrt zu entwickeln. Hier eine kleine Auswahl.*

Index: Human Development Index (HDI)  
Herausgeber: Uno  
Das fließt ein: Gesundheit, Einkommen, Bildung  
Stärken/Schwächen: Gut gewichteter Index, Umwelt fehlt  
Position der CH: Rang 13

Index: Happy Planet Index  
Herausgeber: New Economics Foundation, GB  
Das fließt ein: Lebenszufriedenheit (mittels Umfragen), ökologischer Fußabdruck  
Stärken/Schwächen: Bildung und Einkommen fehlen  
Position der CH: Rang 52

Index: Legatum Wohlstandsindex  
Herausgeber: Legatum Institute, GB  
Das fließt ein: Materielle Reichtum und Lebensqualität  
Stärken/Schwächen: Keine Zeitreihen  
Position der CH: Rang 2

Index: Fortschrittsindex  
Herausgeber: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, D  
Das fließt ein: Bildung, Einkommen, Lebenserwartung, ökologischer Fußabdruck  
Stärken/Schwächen: Erfasst ökonomische und ökologische Variablen in einem Vergleichsindex  
Position der CH: Rang 10

Index: Nationaler Wohlstandsindex (NWI)  
Herausgeber: Umweltbundesamt, D  
Das fließt ein: 21 Variablen zu Einkommensverteilung, Arbeit, Bildung, Verkehr, Konsum, Gesundheit, Umwelt, Kapitalbilanz, Wohnen  
Stärken/Schwächen: Zu viele Variablen, erst in der Entwicklung begriffen  
Position der CH: keine Angabe

Index: Measure of Economic Welfare (MEW)  
Herausgeber: James Tobin und William Nordhaus  
Das fließt ein: Einkommensverteilung, unbezahlte Arbeit, Gesundheit und Bildung werden positiv verbucht, Sozialkosten und Umweltbelastung wirken wohlstandsmindernd  
Stärken/Schwächen: Stammt aus den sechziger Jahren, wurde permanent weiterentwickelt  
Position der CH: keine Angabe

Index: Quality of Life Index  
Herausgeber: Wirtschaftsmagazin «Economist», Ranking für 194 Länder  
Das fließt ein: 9 Variablen: Lebenshaltungskosten, Kultur-, Freizeitangebot, Wirtschaftskraft, Infrastruktur, Umwelt und Klima, Freiheitsgrad, Gesundheit und Sicherheit  
Stärken/Schwächen: Außer Lebenshaltung und Wirtschaft werden alle Variablen gleich gewichtet  
Position der CH: Rang 3

Index: Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW)  
Herausgeber: Herman Daly und John W. Cobb, Weiterentwicklung des MEW  
Das fließt ein: Zum persönlichen Verbrauch der Haushalte werden dazugezählt: Staatsinvestitionen, Kapitalbildung, Haus- und Freiwilligenarbeit. Abgezählt werden sogenannte private defensive Ausgaben\*, dazu auch Kosten der Umweltzerstörung sowie Verschwendung von natürlichem Kapital.  
\*Ausgaben, die durch Unfälle, Unwetterkatastrophen oder dergleichen entstehen, also Wiederaufbau-, Reparaturkosten.  
Stärken/Schwächen: Gilt derzeit als beste Alternative zur aktuellen BIP-Berechnung  
Position der CH: keine Angabe

„Das BIP ist kein Wohlfahrtsmaß, es ist an der Zeit, es von seinem Thron zu holen“, wird der Gründer des Frankfurter Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt, Stefan Bergheim, im Wirtschaftsmagazin Bilanz zitiert. Im Beitrag „Glück wird messbar“ 7/2011 untersuchen die Autoren Karin Kofler, Harald Fritschi und Andreas Güntert die Frage, ob uns ein Anstieg des BIP happy macht und welche Alternativen es gibt. Die Autoren haben diese Liste der Variablen zusammengestellt, die ein „anders wirtschaften“ nahelegen.

Die Heimat des schwarzen Schwans – auch Trauerschwan – ist Australien und Tasmanien, heute gibt es Populationen auch im europäischen Raum. Der Philosoph Karl Popper führte den schwarzen Schwan als Synonym für das Udenkbare, den Widerspruch zur eben noch herrschenden Wirklichkeit ein. Kurz: der schwarze Schwan steht für die Wahrscheinlichkeit, dass alles anders kommen kann, als wir es bisher angenommen haben.

## 1.2 Kurzvorstellung der Autorenbeiträge

Wir haben die beiden Teil in unserem Buch jeweils mit dem Begriff des Wachstums verknüpft. Was wir darunter verstehen, führen die Autoren dieses Buches in überraschenden, musterbrechenden, bisweilen revolutionären Stellungnahmen aus. Stets aber geht es um ein Wachstum nach innen, um ein tiefer schauen – in die eigene Persönlichkeit und in das Unternehmen hinein, kurz um ein Wachstum des Begreifens. Jede dieser Denk- und Handlungsmethoden hat sich in den Unternehmen der Autoren selbst und in Beratungs- und Coachingprozessen bewährt. Jede dieser Antworten lässt in Einzelfacetten wiederum Bezüge zu Ansätzen der Mitautoren erkennen, sodass alle Beiträge in Resonanz zueinander stehen. „Anders wirtschaften – was Erfolgreiche besser machen“ bedeutet für uns die Transformation erfolgreicher Methoden zu einem Ganzen, dessen Grenzen nach innen und außen zugleich durchlässig sind – sodass ein individuelles Anwenden der vorgestellten Methoden für Unternehmenslenker und Führungskräfte möglich ist.

Es ist nicht gesagt,  
dass es besser wird,  
wenn es anders wird.  
Wenn es aber besser werden soll,  
muss es anders werden.

Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)

### 1.2.1 Bereich Führungshandeln - wie Führende in Unternehmen ihre individuellen Potenziale ausschöpfen und dem Ganzen nutzbar machen können

In den drei Beiträgen zum Themenfeld „Führungshandeln“ betrachten die Autoren jeweils unterschiedliche Anforderungen an das eigene Wirken und an die Wirksamkeit unseres Handelns. Jede dieser Perspektiven ist bereits in sich komplex und entfaltet eine autonome Lösung. Jeder dieser Blickwinkel kann darüber hinaus in Kombination mit den jeweils anderen Introspektiven zu einem Verständnis der eigenen Führungsrolle führen, welches eine neue Bewusstseinsdimension für Mensch und Funktion eröffnet.



### 1.2.1.1 Authentizität im Führungshandeln wahren

*Eine Divergenz zwischen Wirken und Wirksamkeit kann als mangelnde Authentizität wahrgenommen werden. Authentizität ist zum fast magischen Begriff geworden, welcher im ersten Moment die Lösung aller Probleme zu verheißen scheint. Was aber ist Authentizität eigentlich? Wann ist eine Führungskraft authentisch? Nadine Weidner untersucht die Begrifflichkeit in ihrem historischen und philosophischen Kontext, um auf dieser Basis konkrete Handlungsoptionen zu entwickeln. Die vier verschiedenen Dimensionen von individueller und kollektiver Handlungsoption einerseits und von der Wirksamkeit des Handelns jeweils nach innen (Individuum und Unternehmen) als auch nach außen (Umfeld) gerichtet, eröffnen  $4^\infty$  (unendliche) Denk- und Handlungsspielräume für eine authentische Konvergenz von Mensch und Funktion.*

### 1.2.1.2 Dynamik im Führungshandeln kultivieren

*Eine Divergenz zwischen Wirken und Wirksamkeit kann als fehlgeleitete Dynamik wahrgenommen werden. Speziell wenn rasches, dynamisches Handeln gefordert ist, kann dies die Gefahr bergen, dass es in seinen Auswirkungen vollkommen am Unternehmensinteresse vorbei geht. Wie die erforderliche Zielorientiertheit und Dynamik des operativen Geschäfts, die auf Vereinfachung fußt, mit der auf Diversifikation ausgerichteten Strategie des Unternehmens in Übereinstimmung gebracht werden, untersucht Ulrich Drax. Seine Lösung liegt in der „Vitalisierung“ einer gemeinsamen Vision, die dem Handeln der einzelnen Akteure in der Organisation eine übergreifende Bedeutung gibt und damit ein Sinnangebot auch für unmittelbare Handlungsreflexe liefert ...*

### 1.2.1.3 Selbstregulation im Führungshandeln entwickeln

*Eine Divergenz von Wirken und Wirksamkeit kann als unzureichende Deckungsgleichheit zwischen inneren Optionen und äußeren Verhaltensmustern wahrgenommen werden. Speziell in akuten Situationen, in denen Menschen sich in die Enge gedrängt sehen, neigen sie dazu, auf Verhaltensmuster zurückzugreifen, mit denen sie bisher erfolgreich waren. Nicht jedes Verhaltensmuster aber passt zu jeder Situation. Für das Erkennen und die Durchdringung oft widersprüchlicher Antriebe im Menschen selbst plädiert Andreas Schulte-Werning und zeigt an vielen konkreten Fällen, wie diese Introspektion Führungskräften eine neue Dimension der eigenen Wirksamkeit eröffnet. Schulte-Wernings Credo in Anlehnung an Franz von Sales: „Wir sollten täglich ein halbe Stunde über uns selbst nachdenken. Die einzige Ausnahme wäre die, wenn wir richtig viel zu tun haben. Dann sollte es eine Stunde sein.“*

## 1.2.2 Bereich Organisation - wie Unternehmen Potenziale erkennen, nutzbar machen und Prozesse sensitiv steuern können

In den drei Beiträgen zum Themenfeld der Organisationsentwicklung und -gestaltung betrachten die Autoren Prozesse in Unternehmen und ihren Erfolg bzw. Misserfolg aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven. Jede dieser Perspektiven steht für sich und bildet einen eigenständigen Lösungsansatz; zugleich ist jede auch in Kombination mit den anderen denk- und machbar. In ihrer Komplexität bilden sie ein Fundament für die Gestaltung eines wünschenswerten Arbeitsumfeldes.

### 1.2.2.1 Handlungslogiken in Unternehmen erkennen

*Viele Wandlungsprozesse in Unternehmen gelingen nicht oder nur stockend, weil die Mitarbeitenden in ihren Abteilungen und auf verschiedenen hierarchischen Stufen von vollkommen unterschiedlichen, individuellen Werten und unterschiedlichen Vorstellungen der herrschenden Unternehmenskultur ausgehen. Stehen sich etwa die Wertvorstellung der Gemeinschaft resp. des konsensorientierten „an einem Strang ziehen“ und die Wertvorstellung der Leistung resp. individueller Erfolge gegenüber, so sind Neuerungsprozesse von Beginn nicht möglich – wenn hier nicht Transparenz und der Wille zum gegenseitigen Verständnis bestehen. Wie es gelingen kann, die Wertvorstellungen im Unternehmen zu eruieren und diese dann im Diskurs zu einem neuen, sach- und zielgruppenorientierten, gemeinsamen Verständnis zu transformieren, das erläutert Ralf Seidel. Sie als Leser gewinnen erste Eindrücke vom Funktionieren einer Kulturmessung und können auf Basis eines Leitfadens bereits selbst einen Wertediskurs zwischen Ihren Mitarbeitern in Gang bringen.*

### 1.2.2.2 Netzwerke in Unternehmen nutzen

*Viele Wandlungsprozesse in Unternehmen gelingen nicht oder nur stockend, weil sich ein innerer Widerstand in der Belegschaft formt – oft mit gutem Grund: etwa wenn Beschäftigte in die Neuerungsprozesse nicht einbezogen und nur im Nachgang informiert werden. Doch selbst wenn die Führungsriege im Hause guten Willens sind, lebt der Organismus Unternehmen auch – bisweilen vor allem – in den weißen Zwischenräumen des Organigramms. Wie Unternehmenslenker diese meinungsbildenden Gemeinschaften (Communities) entdecken und gezielt entwickeln können – das erläutern die Autoren Rüdiger und Jörg Müngersdorff auf Basis vieler konkreter Fallbeispiele. Es geht einmal um das gezielte „Aufspüren“ der autonomen Gemeinschaften im Unternehmen: das kann die Kantinenclique sein, die sich – aus verschiedenen Abteilungen kommend – jeden Mittag verlässlich trifft; hier am „Tratsch“ zu partizipieren und solche autonomen Prozesse im Interesse des Hauses zu kanalisieren, verlangt ungewöhnliche Maßnahmen im Bereich der Führungskräftefortbildung. Es geht zum zweiten um das gezielte Ins-Leben-Rufen von Interessengemeinschaften – auch hier stehen Möglichkeiten zur Verfügung, die so machen Unternehmenslenker überraschen werden.*

### 1.2.2.3 Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen vorantreiben

*Viele Wandlungsprozesse in Unternehmen gelingen nicht oder nur stockend, weil zu viel Macht an einer Stelle gebündelt ist, Entscheidungsprozesse zu mühsam verlaufen und weil der Zwang zum Konsens oft auch dort dominiert, wo die Kraft des aktuell nützlichsten Arguments die Dinge maßgeblich beschleunigen würde. Wie es gelingen kann, Prozesse zu diversifizieren und derart zu beschleunigen, erläutert Dennis Wittrock mit dem Holacracy-Modell. Die Besonderheit dieses Modells – in den USA in etlichen Unternehmen bereits erfolgreich praktiziert und ausgezeichnet – besteht in einer grundlegenden Neukonfiguration des Betriebssystems „Unternehmen“. Wie und wann welche Rädchen ineinandergreifen, welche Subsysteme innerhalb des Unternehmens sich an welchen Schnittstellen überlappen – all dies wird im Holacracy-Modell neu gedacht und neu entwickelt. Und es führt zu einem bisweilen schmerzlichen Abschied von alten Gewissheiten und Sicherheiten. Läuft das neue System dann aber, weitet die neue Ordnung den Blick auch für die lebendige und aktive Einreihung des Unternehmens in übergeordnete Systeme.*

## Anmerkungen

<sup>1</sup> „Wir brauchen einen neuen Aufbruch“, DIE ZEIT, N. 23, 1. Juni 2011

<sup>2</sup> Backhausen, Wilhelm; Thommen, Jean-Paul; Coaching, Wiesbaden, 3. Aufl. 2006