

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler
unter Mitarbeit von:
Dr. Jürgen Deeg

32671

Zukunftsweisende Führung

Einheit 2

Integrale Führung als Modell zukunftsweisender Führung

LESEPROBE

Fakultät für
**Wirtschafts-
wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Moduleinheit 2:**Integrale Führung als Modell zukunftsweisender Führung****Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis	III
Glossar	V
Lehrziele	VII
Allgemeine Literaturhinweise	VIII
1 Einführung	9
2 Organisationen als Orte zukunftsweisender Führung	15
2.1 Bedeutung und Charakteristika von Organisationen	15
2.2 Führung als Faktor in Organisationen	30
2.3 Herausforderungen zukunftsorientierter Organisationsgestaltung	49
2.4 Zusammenfassende Beurteilung	67
3 Grundlagen und Kernelemente eines Modells der integralen Führung	73
3.1 Ideelle und strukturelle Grundlagen	73
3.2 Die vier Quadranten der Analyse von Organisation und Führung	79
3.2.1 Der obere linke Quadrant: Innenwelt – Psyche – Bewusstsein	80
3.2.2 Der untere linke Quadrant: Gemeinschaft – Kultur – Werteordnung	84
3.2.3 Der untere rechte Quadrant: Institutionalisierungen – Strukturen – Systeme	89
3.2.4 Der obere rechte Quadrant: Fakten – Verhalten – Wirkungen	94
3.3 Interdependenz der Kernelemente	97
3.4 Einflussfelder und Gestaltungsansätze	109
3.5 Zusammenfassende Beurteilung	119
4 Integral-organisationale Führung	122
4.1 Organisationen als integraler Zusammenhang	122
4.2 Emergente Organisationsprobleme und Führungsaufgaben	127
4.3 Optionen und Instrumente einer integralen Führung	156
4.4 Zusammenfassende Beurteilung	166

5	Fallstudien zum integralen Denken	170
5.1	Fallstudie 1: Führung im Dilemma	171
5.2	Fallstudie 2: Divergente Lernverständnisse	188
5.3	Fallstudie 3: Schwierigkeiten einer neuen Feedbackkultur	206
5.4	Fallstudie 4: Blockierte Veränderung	224
5.5	Fallstudie 5: Missglückter Leistungswettbewerb	240
6	Schlussbetrachtungen	256
Literaturverzeichnis		261

Wichtiger Hinweis:

Anstelle von das Textverständnis überprüfenden, kapitelweisen Übungsaufgaben enthält diese Moduleinheit mehrere in einem Kapitel zusammengefasste Fallstudien, mit denen Inhalte vertieft und modulbezogene Prüfungsleistungen gezielt vorbereitet werden können.

1 Einführung

Wohin die Führungslehre in Zukunft steuert, haben die in der vorangegangenen Einheit 1 behandelten Perspektiven umrissen. In welche Art von Zukunft die praktizierte Führung selbst steuert, hängt von vielen Faktoren ab. Griffig oder plakativ formulierte, omnipräsente Leitbilder (vgl. Reiss 2015), Ideale, Patentrezepte oder Erfolgsformeln (siehe Resetka/Felfe 2014, S. 21), aber auch Trends, Moden und Mythen (vgl. Weibler 2013; Weibler/Deeg 2019), die beständig in der weitläufigen und vielstimmigen Debatte um die richtige oder optimale Führung kursieren, formen Vorstellungen und Praktiken der Führenden wie Geführten und nehmen damit eine wegweisende Funktion ein, vermitteln aber nicht immer zukunftssträchtige Inhalte. Denn auch wenn es sozusagen zum „Kerngeschäft der Führung“ gehört, sich um das Aufgabenfeld „Zukunft“ zu kümmern (Wimmer 2009, S. 31), werden in der Führungsdebatte in dieser Hinsicht **keine allzu günstigen Prognosen** gestellt: Grote/Hering (2012, S. 1) bemängeln etwa, dass viele gängige Vorstellungen zur Führung „in die Jahre gekommen“ und damit wenig zukunftsfähig sind. In der Kritik steht besonders die „individualistische Führungstradition“ mit ihrer oft übertriebenen Betonung großer, heroischer Führungspersönlichkeiten, denen in fragwürdiger Weise ein überragendes Einflussvermögen zugeschrieben wird (vgl. Hauser 2013, S. 279; Achouri 2015, S. 166).

mangelnde Zukunftsfähigkeit gängiger Vorstellungen zu Führung

Solche und andere **simplifizierenden Vorstellungen** (vgl. Kaehler 2020, S. 11) gelten zunehmend als „unterkomplex“ (vgl. Clases 2014, S. 92) und damit als ungeeignet, aktuellen oder geschweige denn zukünftigen, noch anspruchsvolleren Herausforderungen gerecht zu werden. So gesehen ist die heutige Führung immer noch von problematischen Mustern der Vergangenheit getrieben. Folglich kann sie ihrer eigentlichen, wegweisenden Funktion, aus ihnen aktiv herauszuführen (vgl. Scharmer 2020, S. 384), zu wenig gerecht werden. Führung, so scheint es jedenfalls dem Tenor dieser Debatte zufolge, versteht nicht mehr ausreichend von dem, was sie entscheidet und mitgestaltet. Denn sie berücksichtigt systematisch zu wenig Parameter oder Perspektiven (vgl. Hauser 2013, S. 279), um der Lage, mit der sie sich selbst konfrontiert sieht, noch Herr zur werden. Scharmer (2020, S. 347) spricht nicht zuletzt deswegen von einem ganz grundlegenden **Versagen der Führung** in Anbetracht akuter, krisenhafter Herausforderungen, Turbulenzen und globaler Komplexität. Auch wenn damit noch nicht das **Ende von Führung** als solcher verbunden ist, sind bestimmte, lange gepflegte Vorstellungen über Führung und damit verbundenen Praktiken ganz offenkundig an ihren Grenzen gekommen oder stehen vollends infrage (vgl. näher Kellerman 2012). Insbesondere das **Anwendungsfeld von Führung** und seine Rahmenbedingungen, also die aus der Sicht der Führungslehre entscheidende **Situation** bzw. der **Kontext** (vgl. Vroom/Jago 2007; Oc 2018; Ayman/Lauritsen 2018), haben sich in der jüngeren Vergangenheit jedenfalls dramatisch verändert.

ungeeignete Simplizität

neue Herausforderungen

Räumliche Grenzen werden überschritten, Stabilität wirkt fast wie eine Ausnahme in immer dynamischeren, fluiden Verhältnissen und neue technologische Möglichkeiten verändern die Kommunikation und Interaktion radikal (vgl. Seliger 2014, S. 24f.). Von vielen Autoren wird deswegen betont, dass das Führen sich **grundlegend neuen Bedingungen** zu stellen habe (vgl. Kellerman 2012; Hauser 2013; Scharmer 2020). Beklagt wird aber auch ein **defizitärer Umgang mit Führung** im Rahmen von Organisationen (siehe insbesondere Seliger 2014; Kaehler 2020, S. 3ff.), der auch auf entsprechende Forschungslücken zur Rolle der Führung in diesem spezifischen Zusammenhang zurückzuführen ist (vgl. Dinh/Lord/Gardner/Meuser/Liden/Hu 2014, S. 37). Gerade der letztere Aspekt verweist auf den Umstand, dass Führung zwar ein generelles soziales Phänomen darstellt und eine lange, weit in die Vergangenheit reichende Tradition besitzt (vgl. Weibler 2016, S. 3ff.), als solches aber auch in vielen Bezügen und mancherlei Gestalt daherkommt. Im Zuge dessen enthält die heutige Führungslehre nahezu zwangsläufig alte und neue, zeitbedingte wie zeitlose Erkenntnisse (vgl. Campbell 2013; Werner/Arlt-Palmer 2019), die immer wieder neu aufzunehmen, zu bewerten und zueinander in Beziehung zu setzen sind. Dass Führung dabei eigentlich stets in einem konkreten Anwendungszusammenhang oder **Kontext** gesehen werden und sich auch in diesem bewähren muss, ist zwar an sich keine neue, aber doch eine in der Führungslehre bis heute faktisch kaum beherzigte Erkenntnis (vgl. Osborn/Uhl-Bien/Milosevic 2014).

große Bandbreite von Anwendungsfeldern

Da Führung in allen Situationen eines Zusammenwirkens von Menschen miteinander eine Rolle spielt, ist das **Spektrum der Felder**, in denen sie auftritt, und der Umstände mit denen sie zu rechnen hat, freilich entsprechend groß. Es reicht von der Gesellschaft im Allgemeinen, über wichtige Teilbereiche wie Politik oder Wirtschaft, bis in kleinere Einheiten wie Schulen oder Familie, Sportmannschaften oder Arbeitsteams (siehe Weibler 2016, S. 10). Allen diesen Beispielen ist gemein, dass es sich dabei um über Einzelpersonen hinausgehende **kollektive, soziale Gebilde** oder **übergeordnete Systeme**, handelt und deren besondere Logik oder Eigenwilligkeit einkalkuliert werden muss (siehe dazu z.B. Drax 2012; Seidel 2012). Auch wenn es dabei bisweilen um ähnliche Aufgaben gehen mag, sind doch die Erwartungen, die an Führung gerichtet werden, recht unterschiedlich. Beispielsweise sind manche dieser Kontexte stark leistungsorientiert, andere ggf. weniger. Dies bestimmt unter anderem, was Führung in diesem Zusammenhang ausmacht oder (als besonders gut oder nicht) auszeichnet und worauf sie abstellt oder hinwirkt. Ist in einem Fall tendenziell eher Gespür für Personen oder diplomatisches Geschick verlangt, mag es anderenorts eher Präzision und Verlässlichkeit, oder Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen sein. Noch dazu treten **unerwartete Ereignisse** oder **kritische Momente** (vgl. Muster/Büchner/Hoebel/Koepf 2020) auf, in denen sich wahlweise ein (subjektives) Verlangen nach oder (objektives) Erfordernis von Führung ergibt.

Somit geht es bei der Führungsaufgabe im Organisationszusammenhang gleichermaßen um ein **situations- wie systemgerechtes Führen** (vgl. Pundt/Pundt 2017). In jedem Fall gestaltet Führung aber auch wiederum ein Stück diejenigen (Lebens- und Arbeits-)Bedingungen mit, denen sie selbst auch unterworfen ist. Will sie also nicht nur reaktiv, sondern in zukunftsweisendem Sinne pro-aktiv sein, muss sie den verschiedenen **Objekten, Kontexten und Ebenen**, in denen sie operiert und mit denen sie interagiert (siehe dazu u.a. Weibler 2016, S. 9f.; Yammarino/Dansereau 2008, 2011), in besonderer Weise gerecht werden. Dazu gilt es zu verstehen, wie solche Zusammenhänge beschaffen sind und welche Entwicklung sie nehmen. Nur so Führung darin einen produktiven Beitrag im Sinne ihrer Erhaltung oder Verbesserung leisten und ihren festen Platz behaupten oder auszubauen. Wird dieses Geflecht von Einflussgrößen bzw. spezifischen Beeinflussungswegen hingegen ignoriert, steigt besonders mit Blick auf die Führungspraxis die Gefahr von gravierenden Fehleinschätzungen, was wiederum das Risiko von **Fehlschlägen** oder eines gänzlichen **Führungsversagens** erhöht (siehe auch Achouri 2015, S. 166). Unterschätzt werden in der Führungsforschung wie -praxis zudem gerne die kumulativen Effekte bidirektionaler Einflusswege (top-down/bottom-up) und emergenter Entwicklungspotenziale (☞ Kapitel 4.2) im Rahmen von **Mehrebenen-Zusammenhängen bzw. vielfacher kontextueller Einbettung** (vgl. Dinh et al. 2014, S. 37). Genau diese Aspekte geben mit Blick auf die Zukunft Anlass zu einer viel differenzierteren wie umfassenderen Betrachtung von Führung.

vielfältige Einfluss-
zusammenhänge

Als wohl bedeutendster Kontext von Führung dürften heutzutage alle **Arten von Organisationen** gelten. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass diese sehr speziellen sozialen Gebilde heutige Gesellschaften und das menschliche Zusammenleben in umfassender Weise prägen. Man kann dabei letztlich soweit gehen, dass Organisation inzwischen die Basis für jegliche Form erfolgreicher kollektiver Aktivität darstellt (vgl. Child 2015, S. 3), was das Ergebnis einer atemberaubenden globalen Expansion in einem geschichtlich einzigartigen Maßstab ist (vgl. Bromley/Meyer 2015). Auch wenn in jüngerer Zeit die Verdrängung von Organisationen durch Märkte als neue, dominante Form der Koordination und der Ersatz von Management durch marktliche Steuerung herausgestellt wurde (vgl. Davis 2009a, 2009b), sehen andere Autoren eine wieder gestiegene Bedeutung des Phänomens und Faktors „Organisation“ (vgl. Walgenbach 2011). Allerdings findet dieser Wiederaufstieg unter **gewandelten Vorzeichen** statt, denn externe Einflüsse auf Organisationen haben sich in den letzten Jahrzehnten merklich intensiviert (vgl. Bromley/Powell 2012, S. 484). So wächst der Druck auf viele Organisationen, sich konform zu Rechtsnormen (Compliance) oder ethischen Vorstellungen zu verhalten (CSR). Diese **engere Einbettung** in soziale, politische, rechtliche, wirtschaftliche und technologische Kontexte verändert nicht nur die Sicht auf die Organisation (vgl. Türke/Schedler 2014), sondern damit einhergehend auch die Sicht auf Führung, die zunehmende eine normative Prägung bzw. ethische Konnotation trägt

Organisationen als
bedeutendstes An-
wendungsfeld von
Führung

(vgl. Schank/Skubinn/Buengeler 2020). Wie Hauser (2013, S. 279) herausstellt, wird Führung dadurch mit **gestiegenen Herausforderungen** konfrontiert, weil der Erwartungsdruck an sie steigt, aber auch eine größere Transparenz eine permanente Beobachtung ermöglicht und sorgfältig abgewogenes Denken und Handeln erschwert.

Organisationen als
Problemfeld für
Führung

Führung wird immer mehr zum Teil der Probleme in und von Organisationen, die sie lösen helfen soll. Aber auch Organisationen sind selbst in einer – quasi existenziellen – **Krise**, wie Scharmer (2020, S. 327) ausführt, da sie zunehmend weniger beherrschbar scheinen, immer fragiler und kurzlebiger werden, gar hilfebedürftig wirken und das Leben und Arbeiten für viele Menschen so manches Mal eher schwieriger als leichter machen. Ganz ähnlich merkt Pfiffner (2020, S. VI) an, dass schlecht funktionierende Organisationen immer mehr zum Verursachungsfaktor globaler Problemlagen werden, da sie vom Ausmaß an Komplexität und Dynamik zusehends überfordert sind und mit „lähmenden und lückenhaften internen Mechanismen“ unnötig viel Kraft, Zeit und Energie verpuffen lassen. Organisation und das Organisieren mutieren aus seiner Sicht zu einer Art „Flaschenhals“ (vgl. Pfiffner 2020, S. 18), der es Menschen wahlweise schwer oder leicht machen kann, erfolgreich tätig zu sein bzw. wieder mehr Herr über anstehende Problemlagen zu werden, anstelle von ihnen beherrscht zu sein. Dies gilt anderen Autoren zufolge auch und gerade für die **akuten Anforderungen der Digitalisierung bzw. digitalen Transformation** (vgl. Schmidt/Janzon 2020, S. 25). Somit ist es gerade jetzt – man könnte sagen erneut – an der Zeit, das Thema Organisation ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Führungskräften zu rücken. Dabei gilt es sich gerade nicht abhängig zu machen von „Erfahrungen aus vergangenen Dekaden“ (Pfiffner 2020, S. 19), die die Lösung der Organisationsaufgabe im konzeptionellen wie praktischen Sinn dominiert haben.

Entwicklung von
neuen Sichtweisen

Um auf der Suche nach Antworten für morgen zu Ergebnissen zu kommen, hat Führung heute zwangsläufig selbst **mehr Arbeit am System** als – wie in der Vergangenheit üblich – nur *im* System zu leisten (vgl. Weibler/Deeg 2018, S. 192f.). Nur so bleibt sie eine vorbereitende, also zukunftsfähige Kraft, die sie für Organisationen der Grundüberlegung nach ohnehin sein soll, aber nun auch muss. Gerade in Anbetracht rastloser Veränderungen ist dazu eine **systematische Reflexivität**, als ein bewusstes Innehalten und Distanzieren vom Alltäglichen notwendiger denn je, weil von ihr die unter solchen Umständen besonders notwendige Lern- und Innovationsfähigkeit abhängt (vgl. Schirmer/Knödler/Tasto 2012, S. 17; Heidemann 2020, S. 109ff.). Denn zu leicht verstellen ansonsten gewohnte Muster des Sehens und Denkens den Blick auf Entwicklungen, die in diesen Vorstellungswelten noch nicht präsent sind. Deswegen kommt der Reflexion eine zunehmend zentrale Rolle zu, um damit zukunftsweisende Vorstellungen von Führung zu generieren, die sich von den in der Vergangenheit gepflegten Herangehensweisen abheben (vgl. Hauser

2013, S. 279). Entscheidend hierfür ist es, nicht nur reflektierte(re) Praktiker (Manager bzw. Führungskräfte) oder Praktiken zu entwickeln, sondern auch die im Rahmen der Führungslehre etablierten Denkansätze zu hinterfragen und ggf. anders fortzuführen oder um weitere, neuartige zu ergänzen.

Verlangt wird immer wieder eine inhaltliche **Neubestimmung von Führung** (vgl. z.B. Zowislo-Grünewald/Kinter/Schulz 2013, S. 7). Denn sie muss, so die Forderung, vor dem Hintergrund neuer, andersartiger Umstände teilweise anders gedacht, wie auch gelebt werden (vgl. u.a. Wüthrich/Osmetz/Kaduk 2009; Ladkin 2010; Forman/Ross 2013, S. 2f.; Graf/Könnecke/Witte 2017, S. 124) – eine Forderung, die im Übrigen schon vor vielen Jahrzehnten erhoben wurde, wie bspw. die letztgenannten Autoren mit einem Zitat aus den 1950er Jahren belegen, und die beständig bzw. regelmäßig wiederholt wird. Die jetzt schon vorhandenen Vorstellungen dazu sind durchaus reichhaltig (siehe u.a. Grote 2012; Wolf 2015; Weibler 2016; Carroll/Firth/Wilson 2019), gehen aber auch weit auseinander. Diese beständig anwachsende Vielfalt erzeugt **Integrationsbedarf**, um nicht in Beliebigkeit zu verfallen oder Desorientierung zu verbreiten. Ein besonders schwieriges Unterfangen besteht darin, die Differenzen, die sich mit den Vorstellungen zu einer zukünftig erfolgreiche(re)n Führung verbinden, zu überbrücken. Denn viele Positionen reklamieren für sich, einen überlegenen, gar exklusiven Weg zu offerieren, selbst wenn sie von einer gemeinsamen Ausgangslage ausgehen. All die Angebote lassen sich jedoch nicht einfach auf einen einzigen Nenner bringen. Dementsprechend ist eine all die Heterogenität der Diskussionslandschaft einigende „**Super-Theorie**“ der **Führung** (vgl. Böhmer 2014, S. 266; Baecker 2011, S. 287) nicht nur derzeit nicht in Sicht, sondern darf auch für die weitere Zukunft nicht erwartet werden.

Vor diesem Hintergrund wollen wir im Rahmen dieses Lehrtextes einen anderen Weg aufzeigen, um die in der Führungslehre traditionell recht limitierte wie auch fragmentierte Sichtweise auf das Führungsgeschehen zu erweitern und so neue, zukunftsweisende Perspektiven zu eröffnen. Dazu stellen wir die auf dem integralen Denkansatz im Allgemeinen wie dem später näher vorzustellenden integralen Modell im Speziellen beruhende **Idee einer integralen Führung** vor. Es handelt sich hierbei i.e.S. um eine **meta-theoretische Vorstellung** (siehe grundlegend dazu auch Lewis/Smith 2014 sowie Edwards 2010, 2013). Sie versucht, Schwächen und Grenzen einzelner theoretischer Standpunkte zu vermeiden, indem sie verschiedene, gängige Blickwinkel integriert und so multi-perspektivisch das Führungsgeschehen in Organisationen verortet betrachten hilft. Der dahinter stehende **integrale Gedanke** (vgl. zu den weit zurückliegenden Wurzeln z.B. Hampson 2010) geht dazu von der Möglichkeit der Angemessenheit verschiedenster Zugänge auf die Wirklichkeit und Gleichwertigkeit verschiedener Generationen und Traditionen des Wissens aus und versucht deren Erkenntnispotenziale systematisch miteinander zu kombinieren (siehe auch Forman/Ross 2013, S. 180). Die dabei unvermeidbar zu

übergeordneter Betrachtungswinkel als neuer Zugang

Tage tretenden **Gegensätze** werden jedoch nicht als unauflösbare Hindernisse verstanden. Das auf dieser Basis konstruierte integrale Modell macht es sich im Sinne von Kühl (2000, S. 195) vielmehr zur Aufgabe, „Widersprüchlichkeiten gezielt zu mobilisieren“. Es will sich dadurch Chancen erschließen, um neue Ideen, innovative Alternativen und zusätzliche Varianten zu entwickeln. Daraus können schließlich vielseitiger einsetzbare, situationsgerechtere wie auch weitreichendere und vollständigere Handlungsoptionen für die facettenreiche organisationale Führungspraxis gewonnen werden (vgl. auch Forman/Ross 2013, S. 181).

erweiterte Sicht auf
die Führung

Integrale Führung in dem hier vertretenen Sinn konturiert überdies speziell den *organisationalen Zusammenhang von Führung* und verbreitert und vertieft somit die Basis von Führungsanstrengungen über herkömmliche dyadische oder kleingruppen- bzw. teambasierte Führungsformen hinaus. Sie nutzt dazu nicht nur die erweiterten Möglichkeiten, die sich aus dieser Konstellation ergeben, sondern bringt sich gleichzeitig auch proaktiv in organisationale Gebilde ein, um dieses mitzugestalten und weiterzuentwickeln. Insofern handelt es sich bei ihr um eine Führung *in wie von* Organisationen. Dazu muss sie selbst eine in vielerlei Richtungen **offene, flexible und veränderungsfähige Konzeption darstellen** (siehe auch Forman/Ross 2013, S. 181). Abgesehen wird deswegen davon, fixe und absolute Gewissheiten auf dem Boden einer limitierten Basis anzubieten. Stattdessen werden **relative, reflexive Einsichten** von einem übergeordneten Standpunkt angeboten. Denn für die Zukunft von Organisationen gilt ungeachtet der generellen Problematik aller Prognosen im Detail, dass wohl weiterhin nichts so stabil sein wird, wie der beständige Wandel. Die Verhältnisse werden für die Theorieentwicklung und Praxis folglich eher noch unübersichtlicher (vgl. Lewis/Smith 2014, S. 15). Eine integral gedachte und praktizierte Führung kann jedoch dabei helfen, Organisationen in die(se) Zukunft zu führen genauso wie Organisationen in der Zukunft weiter wirkungsvoll mitgestalten zu können.