

# Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel

# 10

Johannes Willms und Johann Weichbrodt

## Zusammenfassung

Selbstorganisation kann verstanden werden als neue Verteilung von Macht und Verantwortung in Unternehmen: Mitarbeitende sollen, können, müssen, dürfen mehr Verantwortung übernehmen. Was geschieht dabei mit der Macht? Diese Frage diskutieren wir konkret am Thema Arbeitsflexibilisierung. Die Einführung und Etablierung von mobil-flexibler Arbeit sehen wir dabei grundsätzlich als Entwicklung von konventioneller hin zu zweckrationaler Führung. Zur Beschreibung und Analyse dieser Entwicklung ziehen wir das Modell der Führungsholarchie heran. Zentral in diesem Modell ist die Annahme, dass zur gelungenen Entwicklung nicht nur die Erreichung der nächsten Stufe gehört, sondern auch die Integration der vorhergehenden. Mobil-flexible Arbeit sehen wir als „einfache“ Form der Selbstorganisation, für deren volle Entfaltung aber dennoch eine Führungstransformation nötig ist. Abschließend diskutieren wir die Einführung agiler Arbeit als mögliche nächste Stufe der Selbstorganisation.

Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert wurde Arbeit in den westlichen Gesellschaften grundlegend neu organisiert. In der Fabrik werden die Grenzen der Arbeit physisch eindeutig definiert und kollektiv verhandelt. Die Sirene verkündet hörbar für alle das Ende der Schicht. In der Fabrik gibt es klare und steile Hierarchien. Direktive

---

J. Willms (✉)  
Göttingen, Deutschland  
E-Mail: [johannes.willms@willmscoaching.de](mailto:johannes.willms@willmscoaching.de)

J. Weichbrodt  
Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Schweiz  
E-Mail: [johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)

Führung erteilt kleinschrittige Vorgaben, die auszuführen sind. Die Macht kommt von oben nach unten. Nur kollektiv können die Arbeiter ihre Interessen durchsetzen. Dieses Fabrikmodell der Arbeit gilt als das Erfolgsmodell der Moderne und ist tief im Denken über die Organisation von Arbeit verankert.

In der postmodernen Arbeitswelt stößt das Fabrikmodell der Arbeit an seine Grenzen. Unternehmen wollen flexibler und agiler werden. Häufig herrscht die Sichtweise vor, dass die Organisation in großen, hierarchisch gegliederten Statusgruppen Nachteile birgt und den Bedürfnissen der Arbeitnehmer nicht gerecht wird. Ein Paradigmenwechsel wird diskutiert. In der Forschung stößt das Thema „Selbstorganisation“ auf Interesse. Betrachtet man die Veränderungen in Organisationen unter einer historischen Perspektive, liegt die Vermutung nahe, dass die Abkehr vom stabilen Fabrikmodell der Arbeit vermutlich nicht ohne „Wachstumsschwierigkeiten“ vonstattengehen kann. Man möchte ins Neue, steht jedoch mit mindestens einem Bein noch im Alten und gerät ins Stolpern.

In diesem Beitrag wollen wir diese Wachstumsherausforderungen herunterbrechen und exemplarisch die Einführung von mobil-flexibler Arbeit aus einer entwicklungs-theoretischen Perspektive betrachten. Dazu nutzen wir das Modell der Führungsholarchie (Willms 2004, 2010). Wir zeigen dabei, dass wir mit einer entwicklungstheoretischen Perspektive auf Führung in Organisationen neue Perspektiven für den erfolgreichen Wandel in Organisationen gewinnen können. Erfolgreicher organisationaler Wandel kann durch die Transformation von Führung gelingen. Dies veranschaulicht der Beitrag anhand der Einführung von mobil-flexibler Arbeit. Darüber hinaus zeigen wir, dass Selbstorganisation als ein Prozess kontinuierlicher Entwicklung verstanden werden kann, in dem es auch um die Verteilung von Macht und Verantwortung geht. Wir stellen zunächst das Modell der Führungsholarchie vor und analysieren anschließend damit typische Entwicklungsherausforderungen bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit.

---

## 10.1 Führungsholarchie

Die Führungsholarchie ist ein stufenbasiertes Modell, das die Entwicklung von Führung beschreibt (Willms 2004). Im aktuellen Diskurs zur Selbstorganisation in Organisationen kursieren verschiedene Modelle von stufenbasierter Entwicklung in Organisationen. Das Buch über kollegiale Führung von Oestereich und Schröder (2017) enthält einen Überblick über die Evolution von Organisationsformen und dazugehörigen Führungsstrategien. Dabei beziehen sich die beiden Autoren auf das Modell der „Spiral Dynamics“ von Beck und Cowan (1996). Laloux (2015) beschreibt die historische Entwicklung von Organisationen und bringt Selbstorganisation mit einer höheren Entwicklungsstufe in Zusammenhang, die er im Anschluss an den Philosophen Ken Wilber (1996) „Teal“ nennt.

All diese Konzepte treffen sinnvolle Unterscheidungen und bieten einen pragmatischen Blick auf die Potenziale, die die Entwicklung von Organisationen noch erschließen kann. Das Modell der Führungsholarchie trägt dazu bei, das Verständnis von

Entwicklung zu vertiefen und damit auch die Praxis der Entwicklung von Führung zu bereichern.

Das Modell ist aus der Zusammenschau von Führungs- und Entwicklungstheorien entstanden (Beck und Cowan 1996; Fuhr 1999; Gebser 1986; Glasl und de la Housaye 1975; Schein 1995; Wilber 1996). In der Analyse zahlreicher führungstheoretischer Ansätze wurden verschiedene, zentrale Qualitäten von Führung identifiziert, die unterschiedlichen Entwicklungsstufen entsprechen. Diese Entwicklungsstufen können als Grundmuster oder organisierende Prinzipien verstanden werden, die sich anhand von wahrnehmbaren Phänomenen fassen lassen. Führung wird als ein soziales Arrangement definiert, in dem es um Macht und Verantwortung geht. Das bedeutet, dass auch das Verhältnis von Führenden und Folgenden betrachtet wird. Der Fokus liegt nicht allein auf der Führungsperson, wie dies im englischsprachigen Raum häufig der Fall ist (Torbert et al. 2004; Joiner und Josephs 2007; Anderson und Adams 2016). Das Modell umfasst das Denken und Handeln der Akteure und deren Beziehung; es ist zudem anwendbar auf Führungskultur und Strukturen.

Die Führungsholarchie beschreibt die Entwicklung von Führung in fünf Stufen anhand von verschiedenen Entwicklungsdimensionen: Führungsaufgabe, Führungsstil und Führungsverständnis. Die Führungsaufgabe wird anhand der stufenspezifischen *Führungsthemen* beschrieben und charakterisiert außerdem die *Verpflichtung* der Führungskraft. Die stufenspezifischen Grundmuster von *Kommunikation* und *Beziehung* zwischen Führenden und Folgenden beschreiben den Führungsstil für jede Stufe. Für das grundlegende Führungsverständnis wird die *Legitimation von Führung* und das Verständnis von *Macht und Verantwortung* in der jeweiligen Ausprägung der Entwicklungsstufen beschrieben. Für diesen Beitrag fokussieren wir insbesondere auf diese letztgenannte Entwicklungsdimension.

Der Führungsholarchie liegt ein holarchisches Verständnis von Entwicklung zugrunde. Im Gegensatz zu einer Entwicklungshierarchie verstehen wir unter einem holarchischen Aufbau ein Verhältnis, in dem die komplexere Stufe die vorherige Stufe einschließt. Sie baut auf deren Qualität auf und fügt eine neue Qualität hinzu. Die vorhergehende Stufe bleibt im Kern erhalten, bekommt jedoch eine neue Gestalt. In einem hierarchischen Modell wird Entwicklung oft als eine Abfolge von Entwicklungsstufen gedacht. Die höhere Stufe ersetzt die niedere Stufe. Das holarchische Modell betont hingegen, wie die verschiedenen Stufenqualitäten ineinandergreifen. Es legt den Fokus nicht nur auf das Wachstum ins Neue, sondern auch auf die Integration des Alten. Denn jede Stufenqualität ist für Führung relevant.

Unserer Ansicht nach trägt ein holarchisches Verständnis von Entwicklung besonders zum Gelingen von Führungsentwicklung bei: Anstatt des reinen Abtausches eines Systems für ein anderes, kann bei gelungener Integration des Alten in das Neue letztlich mehr Komplexität umfasst werden.

Dieser Aspekt bekommt besondere Bedeutung, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass die Entwicklungsstufen auch individuelle Weltansichten, also Grundmuster für die Konstruktion von Wirklichkeit beschreiben. Eine Person ist in der Regel mit der Weltansicht

ihrer Entwicklungsstufe identifiziert. Die Entwicklungsstufe beschreibt daher nicht eine Möglichkeit, wie Führung gesehen werden kann. Sie beschreibt, wie Führung *ist*. Wofür ist Führung da, und worauf kommt es für erfolgreiche Führung aus Sicht dieser Person an? Die Entwicklungsstufe ist dann die Brille, mit der wir die Welt sehen. Das Spannende dabei ist, dass die Brille, mit der wir die Welt sehen, für uns in der Regel nicht als Brille erkennbar ist. Als transformative Entwicklung bezeichnen wir daher die Entwicklung von einer Entwicklungsstufe zu einer anderen. Dabei verändert sich nicht nur das, was die Person über Führung weiß, sondern auch die Art und Weise, *wie* sie es weiß. Was die (Führungs-)Wirklichkeit ist und wie sie als solche erlebt wird, transformiert sich beim Erreichen einer neuen Entwicklungsstufe in eine radikal neue Weise. Eine Sicht auf Führung entsteht, die vor den eigenen Augen verborgen war. Gleichzeitig muss die alte Sichtweise nicht zwingend ad acta gelegt werden, sondern kann bei gelungener, integrierender Entwicklung immer noch im Hintergrund wirken und bei Bedarf in den Vordergrund geholt werden. Anstatt also „nur“ die alte Brille durch eine neue zu ersetzen, kann eine holarchische Entwicklung dazu beitragen, dass man gewissermaßen mehrere Brillen für unterschiedliche Zwecke zur Auswahl hat – ohne dabei in einen Relativismus zu verfallen, in welchem alle Sichtweisen gleichwertig sind.

Verfolgen wir stufenübergreifende Entwicklung auf diese Weise mit einem holarchischen Ansatz, stellen wir von Anfang an sicher, dass nicht nur eine Stufe auf die andere folgt, sondern dass auch das, was vorher an der Entwicklungsstufe gut war, erhalten bleibt. Die Führungsholarchie ist somit ein Ansatz, den Spagat zu bewältigen zwischen Wertschätzung unterschiedlicher Stufenqualitäten (jede Stufe bringt Nützliches hervor) auf der einen Seite und Anerkennung des Mehrwerts der jeweils höheren Stufen auf der anderen.

---

## 10.2 Entwicklungsstufen von Führung

Für den Kontext dieses Beitrags (mobil-flexibles Arbeiten und Selbstorganisation) konzentriert sich die folgende Beschreibung der Führungsholarchie auf die ersten vier der fünf Entwicklungsstufen, vor allem unter dem Aspekt „Macht und Verantwortung“.

### 10.2.1 Die präkonventionelle Stufe

Die präkonventionelle Stufe beschreibt eine Qualität von Führung, die außerhalb des Bereiches liegt, der unseren heutigen gesellschaftlichen Normen und Werten entspricht. Die Legitimation von Führung geschieht durch Dominanz und Abhängigkeit. Macht und Verantwortung orientieren sich an den persönlichen Interessen. Der Führungsstil ist geprägt durch eine Kommunikation im Sinne von Befehl und Gehorsam, während die Beziehung zwischen Führenden und Folgenden sich an den aktuellen Abhängigkeitsverhältnissen orientiert. Die Führungskraft übernimmt keine Verpflichtung über

ihre persönlichen Interessen hinaus, die Führungsthemen entstehen durch die eigenen Bedürfnisse.

In dieser Reinform kommt präkonventionelle Führung in unserer Gesellschaft wenig vor. Selbst wenn wir in Arbeitssituationen Kommunikationsstrukturen von Befehl und Gehorsam beobachten können, wird sich Führung in der Regel nicht allein durch Abhängigkeiten legitimieren. Wir können Dominanzverhalten beobachten – doch ist es eingebunden in konventionelle Strukturen und wird als „nicht normgerecht“ erlebt. Je mehr ein Arbeitsverhältnis ein rein präkonventionelles Muster aufweist, desto fragwürdiger erscheint es unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten. Mit diesem Verständnis der Norm wollen wir nicht ignorieren, dass in unserer Gesellschaft Arbeitsverhältnisse existieren, die planmäßig so angelegt sind, dass es dem Sinn des Arbeitsrechtes zuwiderläuft und allein größtmögliche Ausbeutung das Ziel ist. Es gibt präkonventionelle Führung, doch entspricht sie nicht der gesellschaftlichen Norm.

### 10.2.2 Die konventionelle Stufe

Die konventionelle Stufe von Führung beschreibt eine hierarchische Führung an und für sich. Führung legitimiert sich als Repräsentation der Ordnung: „Er ist halt der Chef.“ Die Macht erscheint als gegeben und Verantwortung wird als Loyalität verstanden. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten ist stark rollengebunden, die Kommunikation formalisiert, hauptsächlich in Form von An- und Einweisungen von oben nach unten. Die Führungsthemen drehen sich um die Aufrechterhaltung des reibungslosen Betriebsablaufes und das Vermeiden von Problemen.

In der leistungsorientierten Gesellschaft erscheint pure konventionelle Führung etwas altbacken. Als Weiterentwicklung der präkonventionellen Führung bietet sie jedoch einen verlässlichen Rahmen und bildet die Grundlinie der heutigen gesellschaftlichen Erwartungen.

Im Verständnis der konventionellen Stufe wird von Mitarbeitenden vor allem Loyalität verlangt. Die Untergebenen müssen tun, was ihr Vorgesetzter ihnen aufträgt. Gelingt die Lösung einer Aufgabe nicht, so muss man zeigen, dass man sich bemüht hat. Man hat es zumindest versucht und sich angestrengt. Im Arbeitsrecht ist festgelegt, dass die Führungskraft den Ort, die Zeit und die Art der Arbeit festlegen darf. Die Führungskraft ist der Besitzer des Unternehmens oder ein Stellvertreter des Besitzers.

Eine gelungene Integration der vorherigen, präkonventionellen Stufen kann sich beispielsweise darin zeigen, dass eine Führungskraft diese, eigentlich verpönte Qualität „anzapfen“ kann, um den konventionellen, eher bürokratischen und trägen Strukturen eine Richtung zu geben. Anstatt nur darauf zu achten, nichts falsch zu machen, wird auch eine Setzung gemacht. Führung wird dann von einer egoistischen Quelle gespeist, operiert aber innerhalb der Grenzen und Regeln der Norm.

### 10.2.3 Die zweckrationale Stufe

In der zweckrationalen Stufe geschieht die Legitimation von Führung durch ein ausdifferenziertes Expertenwesen. Während auf der konventionellen Stufe allein der Status in der Hierarchie ausschlaggebend ist, so ist nach der zweckrationalen Logik die beste Qualifikation entscheidend. Dies kann sowohl die fachliche Qualifikation sein als auch die Qualifikation zu führen. Die Legitimation ist also nicht einfach durch die Hierarchie gegeben – „Ich folge meiner Vorgesetzten“ –, sondern durch die Expertise: „Ich folge der, die mich führen kann.“ Die gesamte Logik des Führungsverhältnisses verlagert sich weg von der hierarchischen Ordnung hin zu Zielen, die erreicht werden sollen. Zwar besteht weiterhin eine Hierarchie, doch Mitarbeiter und Führungskraft bilden eine Allianz zur Erreichung von Zielen. Sie haben dafür verschiedene Funktionen, aber mit der Perspektive auf das Ziel eine gemeinsame Ausrichtung. Dies widerspiegelt sich auch in der Kommunikation. In Diskussionen und Verhandlungen wird versucht, den objektiv besten Weg zum Ziel zu finden. Das bedeutet, dass Führungskräfte auf Macht verzichten müssen. Anstelle der Anweisung von oben tritt ein gemeinsamer Aushandlungsprozess. Die Mitarbeitenden müssen Verantwortung für die Zielerreichung übernehmen. Es wird also auf der zweckrationalen Stufe komplexer. Macht und Verantwortung werden je nach Position in der Organisation und Funktion geteilt. In der zweckrationalen Qualität von Führung geht es weniger um die Erhaltung des Status quo als vielmehr darum, kontinuierlich die Ergebnisse zu optimieren.

Zweckrationale Führung in Reinform kann geprägt sein durch eine gewisse „soziale Kälte“, insbesondere wenn die Wertschätzung der Person eng verknüpft ist mit dem (monetären) Wert, den sie für das Unternehmen generiert. Um dies abzufedern, ist beispielsweise die Fürsorge der Vorgesetzten für ihre Mitarbeitenden als konventionelle Führungsqualität gefragt. Wenn diese Qualität bei der Transformation zum Zweckrationalen nicht komplett verloren geht, sondern weiterhin im Hintergrund spürbar bleibt, kann von einer gelungenen, integrierenden Entwicklung gesprochen werden.

### 10.2.4 Die relativistische Stufe

Auf der relativistischen Stufe findet eine weitere Verteilung von Macht statt. Vom relativistischen Führungsverständnis her hat jede und jeder Macht – und die Gesamtheit der Gruppe, des Teams, der Organisation, der Community trägt Verantwortung. Die Führungskraft zeigt sich durch die Vermittlung der Vision, der Klärung des Sinnes: „Warum sind wir hier?“ Die Beziehungen sind horizontal, und in der Kommunikation spielen auch subjektive oder „ästhetische“ Aspekte (Scharmer 1991) eine Rolle. Es wird auf die Passung zwischen äußerer Mission und inneren Überzeugungen geachtet. Führung wird im relativistischen Sinne *geliehen*. Die Führungskraft konzentriert sich auf die Arbeit am System. Das System, die Organisation, soll von sich aus weiterlaufen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Macht wird somit in die Architektur des Systems

gelegt, sie gehört nicht zur einzelnen Person, sondern zu den unterschiedlichen Rollen, die jeder und jede temporär nutzen kann. Das System wird darauf ausgelegt, dass es sich fortlaufend optimieren und neu an die äußere Umwelt anpassen kann. Ein gutes Beispiel dafür sind die Ideen des agilen Arbeitens nach dem agilen Manifest (Beck et al. 2001; Fowler 2005). Macht sollte nicht mehr positionsgebunden sein. Persönlich ausgeübte Führung wird abgelehnt. Motivierte Softwareentwickler können besser Software entwickeln, wenn sie sich an bestimmte Prinzipien halten. Die Macht steckt in den Prinzipien, die von allen geteilt werden müssen.

Auch hier sind Varianten der Entwicklung vorstellbar, bei denen die Qualitäten der vorhergehenden Stufen entweder integriert werden oder nicht. Beispielsweise ist eine agile Organisation vorstellbar, in der nur noch das Gemeinschaftliche zählt und es keinen Raum gibt für individuelle Entfaltung entlang von Zielen, die nicht im absoluten Einklang mit der Vision des Unternehmens liegen.

Im Folgenden werden wir mithilfe des Stufenkonzeptes typische Herausforderungen bei der Etablierung mobil-flexibler Arbeit einordnen. An diesen Beispielen zeigen wir auf, dass die transformative Entwicklung von Führung für die Weiterentwicklung von Organisationen entscheidende Schritte bedeuten kann.

---

### **10.3 Typische Herausforderungen bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit**

Basierend auf der langjährigen Arbeit der Forschungsgruppe „Gestaltung flexibler Arbeit“ an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten (Weichbrodt et al. 2015a, b, 2016; Meissner et al. 2016; Maigatter et al. 2018), können wir zwei typische Entwicklungs herausforderungen beschreiben.

#### **10.3.1 Das Verständnis von Leistung**

Im „Fabrikmodell“ der Arbeit war eine lange Zeit am Band mit hoher Leistung verbunden. Dasselbe Verständnis von Leistung herrscht heute noch in vielen Büros vor, auch wenn Inhalt und Art der Arbeit der klassischen Fabrikarbeit nicht ähnlich sind. Wer viel vor Ort ist und oft Spätschichten einlegt, gilt als fleißig und wird als Leistungsträger angesehen. So wird Leistung sowohl durch Führungskräfte als auch durch Kolleginnen und Kollegen im Rahmen der sozialen Kontrolle beurteilt.

Bei der Einführung von mobil-flexibler Arbeit kommt die Beurteilung der Leistung durch die Überwachung der Anwesenheitsstunden am Arbeitsplatz an ihre Grenzen. Wir beobachten unterschiedliche Wege in Unternehmen, wie neue Regeln rund um die Zeit- und Leistungserfassung ausgehandelt werden: Wie viel „zählen“ die Stunden, die ich bereits im Zug auf dem Weg zur Arbeit arbeite? Gelten im Homeoffice feste Arbeitszeiten?

Die Konflikte rund um die Einführung mobil-flexibler Arbeit zeigen sich in Interviews oft als Vertrauenskrise. Vorgesetzte sind sich oft unsicher, ob im Homeoffice ausreichend gearbeitet wird. Manche Führungskräfte gehen sogar davon aus, dass Mitarbeiter nur dann ausreichend arbeiten, wenn sie überwacht werden und ausreichend Druck bekommen. Sieht die Führungskraft in der Kontrolle der Mitarbeiter eine zentrale Führungsaufgabe, kommt es bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit zu Konflikten. Mitarbeiter sind frustriert und unzufrieden, wenn sie merken, dass die Vorgesetzten ihnen fortlaufend mit Misstrauen begegnen. Oft genug entstehen so kleinteilige Regeln, die die vielen Wenn und Aber der flexiblen Arbeit zu regulieren versuchen.

Betrachten wir diesen Grundkonflikt aus der Entwicklungsperspektive, die Führung als ein soziales Arrangement sieht, in dem es um Macht und Verantwortung geht, erhalten wir eine neue Perspektive auf das Gelingen des Wandels und die Herausforderung für die Entwicklung von Führung. Bei der Einführung von mobil-flexibler Arbeit ist die Führungskraft gefordert, Macht abzugeben. Sie verzichtet auf die Macht, den Ort der Arbeit zu bestimmen. Doch welche Verantwortung geht dabei an den Mitarbeiter über? Die Verantwortung, trotzdem genauso viel zu arbeiten? Nimmt man weiter an, dass die Menge der Zeit entscheidend ist für die Leistung? Dann ist es nachvollziehbar, wenn man fordert, die Führungskraft müsse vertrauen, dass mobil-flexibel genauso viel gearbeitet wird wie im Büro.

Anhand der Führungsholarchie können wir an dieser Stelle die transformative Entwicklungsherausforderung von Führung als den Übergang von der konventionellen zur zweckrationalen Stufe identifizieren. Die konventionelle Stufe beschreibt ein rollenbezogenes Verständnis von Führung. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich gemäß ihren Rollen und ihrem Status verhalten. Dies verschafft allen Beteiligten ein hohes Maß an Sicherheit und Klarheit über Erwartungen. Die Transformation wäre die Herausbildung zweckrationaler Strukturen. Das verändert das Verständnis von Führung und Leistung. Statt „Geld für Arbeitszeit“ gilt der Grundgedanke „Geld für Ergebnisse“. Die Leistung bemisst sich an dem, was erreicht wird, nicht am Aufwand. Der Blick wandelt sich von der Tätigkeit auf die Ergebnisse. Die Mitarbeiter tragen die Verantwortung, ihre Ziele zu erreichen. Dafür ist es egal, wann und wo und sogar wie viel sie arbeiten. Man gewinnt Vorteile, wenn man seine Arbeitsweise optimiert und versucht, den besten Weg zum Ziel zu finden. Die Erwartungen werden dann neu anhand der Ziele definiert, anstatt wie zuvor an Rolle und Status.

Das mag für den einen oder anderen trivial klingen. Doch unsere Beobachtung aus Beratung und Forschung ist, dass sich viele Führungskräfte schwertun, zielorientiert zu führen. Die Ziele müssen gemeinsam ausgehandelt werden und sollten möglichst objektiv überprüfbar sein. Hier braucht es Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Oft werden Ziele zu tief oder zu hoch gesetzt und verlieren damit ihre Funktion für den Arbeitsprozess, da sie unrealistisch oder uninteressant sind.

Der Entwicklungsprozess von konventioneller zu zweckrationaler Führung kann sehr unterschiedliche Qualitäten ausbilden. Gelingt es, die Qualität der konventionellen Stufe zu integrieren, dann enthält das zweckrationale Grundmuster auch weiterhin



Rollensicherheit, und die Fürsorge für die Mitarbeiter ist zu spüren. Die Einführung einer umfassenden Orientierung an Zielen sollte daher mit den Mitarbeitenden gestaltet werden. Gelingt die Transformation, wollen die Führungskraft und die Folgenden gemeinsam Ziele erreichen. Ihre unterschiedlichen Rollen ergänzen sich. Gemeinsam lernen sie, wie die Ziel-Mittel-Relation optimiert werden kann. Wenn dies gelingt, sind die Ziele wie ein Band, das Führungskraft und Folgende für den gemeinsamen Erfolg verbindet. In diesem Fall kann das zweckrationale Paradigma tatsächlich ein starker Schub zu mehr Performance sein und bietet gleichzeitig den Mitarbeitenden ein höheres Maß an Freiheit.

Wird hingegen die Einführung von Zielen gegen die Mitarbeitenden durchgesetzt, durch Druck von oben anstelle von Empowerment, dann ist davon auszugehen, dass sowohl die Sicherheit der konventionellen Stufe dahin ist als auch der erwartete Performanceschub der zweckrationalen Stufe ausbleibt. Oftmals entsteht aufgrund unklarer Erwartungen eine ungesunde, nicht nachhaltige Leistungskultur, in der die Beteiligten über ihre Belastungsgrenzen hinaus arbeiten, weil ihnen eine eindeutige Definition des „genug“ fehlt (Krause und Dorsemagin 2017).

### 10.3.2 Neue Grenzen der Arbeit

Räumlich-zeitlich flexibles Arbeiten bedeutet die Aufweichung oder Auflösung der klassischen Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen. Im „alten“ Modell sind die Grenzen einheitlich geregelt. Kern der „neuen“, flexiblen Arbeitsweise ist, dass jeder und jede selbst darüber bestimmen kann, wann und wo er oder sie arbeitet.

In der Praxis beobachten wir eine Vielzahl von Varianten, wie die neue Autonomie gehandhabt wird. Oft sehen wir, dass bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit durch firmenweite Regelungen ein relativ enger Rahmen gesetzt wird, innerhalb dessen die Beschäftigten frei entscheiden können. Zum Beispiel muss die Möglichkeit für Homeoffice oft umständlich beantragt werden oder es werden nur maximal ein oder zwei Tage pro Woche Arbeit im Homeoffice erlaubt.

Bei der Diskussion zeitlicher Grenzen fanden wir in unseren Studien, dass sich die Diskussion oft um extreme Beispiele dreht, die im starken Kontrast zum Büroalltag stehen. Ist es erlaubt, während eines Arbeitstages im Homeoffice Einkäufe zu erledigen und dafür am Abend weiterzuarbeiten? Oder muss man einen üblichen Acht-Stunden-Tag einhalten? Darf man bei schönem Wetter spontan zwei Stunden im Freibad verbringen? Ist das noch Arbeit, wenn ich in Badehose meine E-Mails schreibe? Solche Beispiele entzünden oft scharfe Debatten – entweder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder aber auch zwischen Mitarbeitenden untereinander. Häufig wird befürchtet, niemanden mehr zu üblichen Bürozeiten erreichen zu können. Doch auch Neid kann schnell ein Thema werden.

Andersherum besteht die Herausforderung, Grenzen für die Arbeit zu setzen und zu verhindern, dass die Arbeit immer mehr in andere Lebensbereiche eindringt und

man letztlich „immer und überall“ arbeitet. Technische Erreichbarkeit ermöglicht Erwartungen, die gestaltet werden müssen. Ein Teamleiter in einer unserer Studien setzte beispielsweise die Regel durch, dass E-Mails nur zwischen 7 Uhr morgens und 19 Uhr abends von Montag bis Freitag verschickt werden dürfen. Es darf zwar außerhalb dieser Grenzen gearbeitet werden, aber es soll niemand merken, damit nicht eine „Erwartungspirale“ in Gang gesetzt wird. Das Beispiel zeigt, dass das „Boundary Management“ – also die Fähigkeit zur individuellen Grenzziehung und zur „Verteidigung“ dieser Grenzen (Gisin et al. 2016) – vermutlich noch nicht gut entwickelt ist. Die Regeln sollen vor grenzenlosen Arbeitserwartungen schützen, aber schränken die Autonomie ein.

Eine entscheidende Frage für die Qualität des organisationalen Wandels ist aus unserer Sicht, ob die Einschränkungen der Autonomie durch die Orientierung an den Zielen begründet werden oder durch althergebrachte Normen, „wie man sich im Arbeitskontext zu verhalten hat“. Diese Unterscheidung illustriert erneut den Wandel von der konventionellen Stufe, wo die Aufgabe der Führungskraft tatsächlich darin liegt, Mitarbeitende in rollenkonformem Verhalten zu unterweisen („während der Bürozeiten geht man nicht ins Freibad“) hin zur zweckrationalen Stufe, wo es vielmehr darum geht, das Team darin zu unterstützen, dass es die formulierten Ziele erreicht.

In Unternehmen, die erfolgreich mobil-flexible Arbeitsweisen nutzen, beobachten wir, dass eher die Anwesenheit geregelt wird, als dass die Abwesenheit das Thema ist. Beispielsweise wird ein Wochentag festgelegt, an dem möglichst vor Ort im Büro gearbeitet werden soll, damit man Gelegenheiten für den Austausch schafft und Vereinzelung vorbeugt. Wo nötig, unterstützen Führungskräfte Teams beim Finden von passenden Arrangements, was Erreichbarkeit und Grenzziehungen angeht.

Auch hier, bei der Bewältigung der Herausforderung neuer Grenzziehungen, sehen wir die Herausforderung in der Transformation der Führung. Im konventionellen Grundmuster reagiert die Führungskraft auf zahlreiche Probleme mit Vorschriften und Anweisungen. In der zweckrationalen Logik ist es eher die Aufgabe, die Diskussion im Team zu führen, wie der beste Weg zur Zielerreichung ist. Anstelle von Anordnungen und Anweisungen sorgt die Führungskraft für einen Verständigungsprozess – das Ziel klar im Blick. Die Führungskraft muss lernen, dass ihre Aufgabe nicht mehr darin besteht, Mitarbeiter zu kontrollieren, sondern darin, Ziele zu koordinieren und für Kooperation zu sorgen. Mit den höheren Freiheitsgraden für die Mitarbeiterinnen wird von der Führungsperson im zweckrationalen Muster eine höhere soziale Kompetenz verlangt. Sie muss die Ziele, für die sie in ihrer Position Verantwortung trägt, auf die Mitarbeiter und das Team verteilen. Dabei kann sie rein sachlogisch verhandeln oder auch einen gemeinsamen Geist stiften, der das Team antreibt, sich permanent zu optimieren.

Die Führungskraft hat die Macht, das Ziel zu definieren, und vertritt konsequent die Orientierung der Arbeitsorganisation an der Zielerreichung. Anweisungen darüber hinaus sind unnötig und schränken den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter ein. Dass diese für die Ergebnisse Verantwortung übernehmen können, ist jedoch der Gewinn der zweckrationalen Logik. Daher tut die Führungskraft gut daran, dass das Team seinen eigenen Weg zum Ziel finden darf – damit es ihn auch finden wird.

Zur gelungenen Transformation gehört aber auch, die Macht, die Grenzen der Arbeit von oben herab zu definieren, nicht völlig ad acta zu legen. Beispielsweise kann dies temporär nötig sein im Falle eines drohenden Burnouts, wenn eine Mitarbeiterin als Teil einer persönlichen Krise nicht mehr in der Lage ist, eigene Grenzen zu setzen. Hier ausschließlich auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiterin zu verweisen und keine Hilfestellung zu geben, wäre aus unserer Sicht eine nicht besonders gelungene Ausbildung der zweckrationalen Stufe.

---

## 10.4 Die Entwicklungsherausforderung mobil-flexibler Arbeit

Mit der Unterscheidung der verschiedenen Stufenmodelle von Führung lässt sich ein hilfreicher Unterschied für die Einführung flexibler Arbeit machen. Sollen einzelne Möglichkeiten einer mobilen Arbeitsweise eingesetzt werden, oder soll ein umfassender Wandel in der Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden unternommen werden?

Die Flexibilisierung einzelner Aspekte der Arbeit erlaubt Verbesserungen und hilft Angestellten, die Arbeit besser mit ihren Lebensbedingungen in Übereinstimmung zu bringen. Oft brauchen neue Lösungen zahlreiche Nebenabsprachen, um im alten Modell bestehen zu können.

Oder soll die Einführung von mobil-flexibler Arbeit einem umfangreicheren Ziel dienen – dem Fokus auf Ergebnisse? Die zunehmende Freiheit durch flexibilisiertes Arbeiten kann somit zum Motor für die Entwicklung der Organisation werden – vorausgesetzt, die Führungskräfte lassen sich auf den Entwicklungsprozess der Führung ein. Die Transformation der Führung ist somit die Voraussetzung für den organisationalen Wandel hin zu neuer, umfassenderer Qualität.

Für die Orientierung innerhalb dieser Veränderungsprozesse bringt die Führungsholarchie als Diagnoseinstrument je nach Perspektive verschiedene Vorteile: Für Organisationsexterne (Beraterinnen, Forscher) liefert sie eine Diagnostik, die aufzeigt, ob ein transformativer Schritt zurückgelegt worden ist oder eher kleine, technische Anpassungen. Für Organisationsinterne (Führungskräfte, HR) liefert sie eine Entscheidungshilfe für die Frage, ob man im bestehenden Modell kleinere Gewinne einfahren möchte oder ob mit der Einführung mobil-flexibler Arbeit ein veritabler organisationaler Wandel verknüpft sein soll.

---

## 10.5 Fazit und Ausblick: Die Entwicklung von Führung und Selbstorganisation

Aus unserer Sicht entspricht Selbstorganisation nicht einer bestimmten Form der Organisation oder einer bestimmten Entwicklungsstufe von Führung. Wir sehen in der Entwicklung von Führung ein zunehmendes Maß der Teilung von Macht und

Verantwortung. Damit wird das Ausmaß an Selbstorganisation für die Folgenden in jeder Stufe signifikant höher.

Selbstorganisation sehen wir daher als einen Prozess, der sich über mehrere Stufen diskontinuierlich entwickelt. Da sich für den zunehmenden Entwicklungsgrad von Führung die Grundmuster entwickeln, sprechen wir von *transformativer Entwicklung*. Transformative Entwicklung ist anspruchsvoll. Doch wird die transformative Entwicklung umgangen und stattdessen nur mit kleineren technischen Lösungen operiert, sind auch nur kleinere Ergebnisse zu erwarten. Vielleicht kann dies, zumindest in Teilen, erklären, warum so viele Entwicklungsvorhaben in Organisationen scheitern. Vielleicht sucht man das große Ergebnis, ist jedoch nicht bereit, den transformativen Wandel anzugehen?

### **10.5.1 Zunehmende Selbstorganisation bei der Einführung von mobil-flexibler Arbeit**

Die Herausforderungen bei der Einführung von mobil-flexibler Arbeit entsprechen aus unserer Sicht dem Übergang von der konventionellen Stufe zur zweckrationalen Stufe von Führung. Dies haben wir anhand von zwei Bereichen, dem neuen Verständnis von Leistung und den neuen Grenzen der Arbeit, beschrieben.

Der konventionellen Stufe entspricht ein Führungsverständnis, das sich in hohem Maße an Rollenanforderungen orientiert. In der zweckrationalen Logik wird die Arbeit am Ergebnis gemessen. Das Resultat ist entscheidend. Entscheidend ist nicht, ob der Mitarbeiter sich bemüht – sondern die Ergebnisse müssen stimmen.

Dies wirkt auf der einen Seite kalt und berechnend, birgt jedoch auch eine gewisse Freiheit. Die Mitarbeiterin muss nicht ein bestimmtes Rollenverhalten reproduzieren und wird weniger kontrolliert. Sie darf ihren eigenen Weg zum Ziel finden. Erreicht sie das Ergebnis in kürzerer Zeit oder mit weniger Aufwand, so ist sie im Vorteil. Sie profitiert von der Optimierung.

Bei dem beschriebenen Prinzipienwechsel bekommt der Mitarbeiter mehr Macht. Er kann Zeit und Art seiner Arbeit frei wählen. Er trägt auch eine andere Verantwortung. Er muss das Ergebnis liefern und den Weg zum Ziel optimieren. Somit steigt der Grad der Selbstorganisation.

### **10.5.2 Zunehmende Selbstorganisation bei der Einführung von agiler Arbeit**

Bei der Beschreibung der relativistischen Stufe der Führungshierarchie haben wir schon angedeutet, dass man die Einführung von agiler Arbeit als einen weiteren transformativen Schritt in der Entwicklung von Führung verstehen kann. Auch hier ist ein entscheidender Unterschied, ob der transformative Schritt als solcher vollzogen wird – oder ob das agile Arbeiten im zweckrationalen Muster bleibt (Raitner 2019). Im zweckrationalen Muster

wird Agilität genutzt, um schneller Produkte zu entwickeln und die Ziele zu geringeren Kosten zu erreichen. Agile Teams haben im zweckrationalen Muster die Verantwortung, den Prozess der Arbeit permanent zu optimieren, aber nicht die Macht, die Ziele zu ändern.

Die Einführung von agilem Arbeiten als Teilaspekt der transformativen Entwicklung zur relativistischen Stufe geht mit einem höheren Ausmaß an Selbstorganisation einher. Im relativistischen Grundmuster von Führung orientiert sich die Arbeit an übergreifenden Zielen und Sinnkategorien. Der *Purpose* der Organisation bietet Identifikation. Jeder Mitarbeiter kann in einem hohen Ausmaß eigenverantwortlich handeln. Die Akteurinnen haben nicht nur eine hohe Autonomie, den internen Prozess zu optimieren – auch die externen Prozesse zu den Kunden werden von den Mitarbeitern eigenverantwortlich gesteuert und können vollständig geändert werden. Man begegnet dem Kunden als Partner und gestaltet den gemeinsamen Weg. Produkte können gestoppt oder verändert werden. Die enge Bindung zu den Kunden macht bessere Entscheidungen möglich – jedoch nur, wenn Macht und Verantwortung verteilt werden.

Die klassisch-hierarchische, „oben“ stehende Führungskraft, die Gründerin oder der CEO, ist Ideengeber oder Kontaktnüpflerin und kümmert sich um die Funktion des Gesamtsystems. Sie sieht sich als Katalysator für die verschiedenen Prozesse, greift jedoch möglichst wenig ein. Die Verteilung von Führung und der hohe Grad an Selbstorganisation an verschiedenen Stellen ist der Schlüssel für die hohe Wandlungsfähigkeit der Organisation.

Die Entwicklung von Organisationen kann anhand der Führungsholarchie als zunehmende Selbstorganisation beschrieben werden. Damit der Wandel gelingen kann, muss Macht an die Stelle der Organisation gegeben werden, wo Verantwortung getragen wird. Die Entwicklung von Organisationen scheitert, wenn mehr Verantwortung erwartet, Macht aber nicht geteilt wird. Gelingt die Transformation der Führung, so kann die neue Qualität der Führung zeigen, dass die Teilung der Macht keinen Machtverlust bedeutet – sondern mehr Macht für die Organisation.

---

## Literatur

- Anderson, R. J., & Adams, W. A. (2016). *Mastering leadership. An integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results*. Hoboken: Wiley.
- Beck, D., & Cowan, C. (1996). *Spiral dynamics*. Oxford: Blackwell.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>. Zugegriffen: 5. Apr. 2019.
- Fowler, M. (2005). The New Methodology. <https://martinfowler.com/articles/newMethodology.html>. Zugegriffen: 5. Apr. 2019.
- Fuhr, R. (1999). Ansätze einer Entwicklungstheorie für die Gestalttherapie. In R. Fuhr, M. Sreckovic, & M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), *Handbuch der Gestalttherapie* (S. 575–598). Göttingen: Hogrefe.

- Gebser, J. (1986). Ursprung und Gegenwart. In J. Gebser (Hrsg.), *Gesamtausgabe* (Bd. II und III). Novalis: Schaffhausen. (Erstveröffentlichung 1949).
- Gisin, L., Schulze, H., & Degenhardt, B. (2016). Boundary management as a crucial success factor for flexible-mobile work, demonstrated in the case of home office. In B. Deml, P. Stock, R. Bruder, & C. M. Schlick (Hrsg.), *Advances in ergonomic design of systems, products and processes* (S. 375–394). Berlin: Springer.
- Glasl, F., & de la Houssaye, L. (1975). *Organisationsentwicklung*. Bern: Haupt.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility. Mastering core competencies for handling change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krause, A., & Dorsemagen, C. (2017). Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Aufl., S. 153–164). Göttingen: Hogrefe.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Vahlen.
- Maigatter, A., Weichbrodt, J., & Welge, K. (2018). Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S. 275–284). Wiesbaden: Springer.
- Meissner, J. O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U., Gisin, L., & Gisler, A. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Zürich: vdf.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen*. München: Vahlen.
- Raitner, M. (2019). Irrwege der agilen Transformation. <https://fuehrung-erfahren.de/2019/03/irrwege-der-agilen-transformation/>. Zugegriffen: 5. Apr. 2019.
- Scharmer, C.-O. (1991). *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung*. Stuttgart: Urachhaus.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Torbert, B., et al. (2004). *Action-Inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A., & Welge, K. (2015a). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <http://hdl.handle.net/11654/4993>. Zugegriffen: 29. März 2019.
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2015b). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie* (4/2014–1/2015), 11–23. <http://hdl.handle.net/11654/4991>. Zugegriffen: 29. März 2019.
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <http://hdl.handle.net/11654/24099>. Zugegriffen: 29. März 2019.
- Wilber, K. (1996). *Eros, Kosmos, Logos*. Frankfurt a. M.: Krüger.
- Willms, J. (2004). Führungsmodelle in der Organisationsberatung unter integraler Perspektive. Georg-August-Universität Göttingen, Pädagogisches Seminar (Göttinger Beiträge zur erziehungswissenschaftlichen Forschung, Bd. 27).
- Willms, J. (2010). Neue Perspektiven in der Führungsentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17(3), 269–280.

**Johannes Willms** ist Organisationsberater und Coach. Als studierter Pädagoge, Soziologe und Sozialpsychologe lernte er Beratung und Coaching bei den Pionieren der Entwicklungstheorie, Reinhard Fuhr und Robert Kegan. Seit 20 Jahren arbeitet er als Führungsentwickler für Personen, Teams und Organisationen. Dabei geht es immer um den Zusammenhang von persönlicher und

professioneller Entwicklung – zwei Seiten der gleichen Medaille. In diesem Sinne sieht er auch sein Engagement für die Weiterentwicklung der Theorie und Praxis für Beratung und Coaching: Entwicklung ist ein herausfordernder, sehr lebendiger Prozess.

**Johann Weichbrodt** ist Organisationspsychologin und Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter. Nach der Promotion an der ETH Zürich wechselte er 2013 an die Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz. Dort forscht und lehrt er zu Flexibilisierung in der Arbeitswelt – und wie sie sinnvoll gestaltet werden kann. Unter anderem entwickelte er federführend das FlexWork Phasenmodell 2.0 zur Einschätzung des Ausmaßes der Arbeitsflexibilität in Organisationen.