



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Petra Künkel & Alina Grün
(Collective Leadership Institute)

Modul: Leadership

Studienbrief

**Master-Studiengang
Digitalisierung und Sozialstrukturwandel**

Stand: Sommersemester 2018

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Einleitung.....	1
Kapitel 1	3
1 Der Kontext für Leadership im Sozialstrukturwandel der Berufsfelder Sozial-, Gesundheits- und Planungswesen	3
1.1 Lernziele	3
1.2 Definitionen und Grundbegriffe.....	4
1.2.1 Leadership als Gestaltung von Veränderung.....	4
1.2.2 Leadership als Entwicklungsprozess	5
1.2.3 Leadership als Kommunikationsprozess	6
1.2.4 Leadership als Beitrag zur Gesellschaft	7
1.3 Veränderung der Konzepte von Führung	9
1.4 Kollektive Führung und lernende Gesellschaften.....	11
1.5 Individuum-Organisation-Gesellschaft.....	13
1.6 Führung als gemeinsame Gestaltung von Zukunft	14
1.6.1 Der beste Umgang mit Komplexität: Vom Ich zum Wir	17
1.6.2 In Netzwerken agieren: kollektiv führen	19
1.6.3 Partnerschaftlich denken und handeln.....	21
1.6.4 Veränderung als Prozess und Führung als Prozessbegleitung.....	22
1.6.5 Komplexitätstoleranz steigern	25
1.6.6 Krisen in Chancen wandeln.....	28
1.7 Individuelle Führungskompetenzen.....	30
1.7.1 Steigerung von Selbstwirksamkeit.....	30
1.7.2 Reflexion als kontinuierlicher Lernprozess	34
1.7.3 Eigene Ziele setzen.....	36
1.8 Kollektive Führungskompetenzen	39
1.8.1 Dialogfähigkeit als Element kollektiver Führung	40
1.8.2 Gemeinsame Ziele setzen.....	43
1.8.3 Komplementarität von Fähigkeiten nutzen.....	47
1.9 Zusammenfassung.....	48
1.10 Lernkontrollaufgaben	49
1.11 weiterführende Literatur	50

Kapitel 2	51
2 Kooperative Ansätze im Bereich Leadership	51
2.1 Lernziele	51
2.2 Konzeptionelle Grundlagen kooperativer Führungsansätze	51
2.3 Systemtheoretische Grundlagen	51
2.3.1 Zyklischer und struktureller Wandel.....	52
2.3.2 Freiheit und Verantwortung	53
2.4 Moderne Führungsansätze in Veränderungskontexten	55
2.5 Beispiele für sich verändernde Führungskonzepte	56
2.5.1 Relationale Führung	57
2.5.2 Geteilte Führung	58
2.5.3 Systemische Führung.....	58
2.5.4 Komplex adaptierende Führung	59
2.5.5 Kollektive Führung.....	59
2.6 Zusammenfassung.....	59
2.7 Lernkontrollaufgaben	60
2.8 weiterführende Literatur	61
Kapitel 3	62
3 Leadership mit dem Kompass für kollektive Führung	62
3.1 Lernziele	62
3.2 Der Kompass für kollektive Führung.....	63
3.3 Anwendung des Kompasses für kollektive Führung in Veränderungsprozessen	64
3.4 Anwendungsbeispiele des Kompasses für kollektive Führung.....	66
3.4.1 Erstes Anwendungsbeispiel: Organisationale Zukunftskompetenz	67
3.4.2 Zweites Anwendungsbeispiel: gesellschaftliche Zukunftskompetenz in Kooperationsprozessen	68
3.5 Die Dimensionen und Aspekte von kollektiver Führung.....	73
3.5.1 Zukünftige Möglichkeiten.....	73
3.5.2 Systematische Einbeziehung – Engagement.....	74
3.5.3 Innovation	75
3.5.4 Menschlichkeit.....	76
3.5.5 Kollektive Intelligenz.....	77
3.5.6 Ganzheitlichkeit.....	79
3.6 Zusammenfassung.....	83
3.7 Lernkontrollaufgaben	84
3.8 weiterführende Literatur	84
Schlussbetrachtung	85
4 Literaturverzeichnis	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verbundenheit zwischen Individuum – Unternehmen – Gesellschaft.....	13
Abbildung 2: Die vier Felder der Transformation	24
Abbildung 3: Umgang mit Komplexität in Abhängigkeit von Zeit	26
Abbildung 4: Umgang mit Komplexität in Abhängigkeit zu Verbindungen.....	27
Abbildung 5: Beispiel eines "Tipping points"	28
Abbildung 6: Ein guter Containeraufbau.....	41
Abbildung 7: Die Dialogischen Praktiken.....	43
Abbildung 8: Faktoren für Commitment	45
Abbildung 9: Der Kompass für kollektive Führung	64
Abbildung 10: Dimensionen und Aspekte des Kompasses für kollektive Führung	66
Abbildung 11: Die Dimension <i>Zukünftige Möglichkeiten</i>	73
Abbildung 12: Die Dimension <i>Systematische Einbeziehung / Engagement</i>	74
Abbildung 13: Die Dimension <i>Innovation</i>	75
Abbildung 14: Die Dimension <i>Menschlichkeit</i>	76
Abbildung 15: Die Dimension <i>Kollektive Intelligenz</i>	77
Abbildung 16: Die Dimension <i>Ganzheitlichkeit</i>	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Veränderung in Führungsansätzen	10
Tabelle 2: Formen von Vereinbarungen.....	46
Tabelle 3: Faktoren zur Förderung von kollektiver Führung	47
Tabelle 4: Übersicht der Ansätze zu Führung	56
Tabelle 5: Wie die Dimensionen des Kompasses für kollektives Führen im Aufbau des Bündnisses für nachhaltige Textilien genutzt wurden	71
Tabelle 6: Die sechs Dimensionen des Kompasses für kollektive Führung mit den jeweiligen Aspekten	81
Tabelle 7: Zusammenfassung der Dimensionen, der Aspekte und Fragen zur Mobilisierung ..	83

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BKZ	Backnanger Kreiszeitung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CEO	Chief Executive Officer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRLI	The Globally Responsible Leadership Initiative
INQA	Die Initiative Neue Qualität der Arbeit
SDG	Sustainable Development Goals
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
VUCADD	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Diversity, Dynamics
WBCSD	World Business Council For Sustainable Development

Einleitung

„We are growing a Culture of Greed“ – „Wir ziehen eine Kultur heran, die von Gier bestimmt wird“

(Franzmann & Bensch, 2012, min. 1:32)

Was sind die Konsequenzen unseres Handelns, wenn alle ihren eigenen Wettbewerbsvorteilen nachjagen und so weitermachen wie bisher? In was für einer Welt wollen wir leben? Und was bedeutet Leadership und Management in einer solchen Welt?

Die meisten Menschen, die in dem aktuellen wirtschaftlichen System agieren und teils davon profitieren, nehmen dramatische Veränderungen in der Umwelt und der sozialen Werteentwicklung in Kauf, die gleichzeitig unsere Umwelt formt (Senge P., 2011). In der Theorie gibt es weltweit genug Ressourcen für alle, jedoch sind diese in der Praxis ungleichmäßig verteilt, sodass der Wunsch gesteigert wird, zu der Schicht zu gehören, die mehr von den Ressourcen besitzt. Nachhaltiges Wirtschaften wird dabei aus den Denkweisen ausgeblendet, weil es vermeintlich nicht gewinnfördernd und mühsam ist (Hauschild & Salomo, 2011). Auch wenn immer mehr Menschen bewusst wird, dass durch die ‚Ellenbogengesellschaft‘ die Gier nach Macht und Wohlstand gesteigert wird und sich somit die Lebensbedingungen zum Negativen verändern, wird noch immer traditionelles Wirtschaftswissen gelehrt und als Status quo angenommen, ohne es in Frage zu stellen (Felber, 2012). Dies hat zur Folge, dass Führungspersönlichkeiten dieses Wissen immer wieder gelehrt bekommen und danach agieren. Das führt zu einem Kreislauf, der scheinbar nicht durchbrochen werden kann. Doch mit neuem Wissen und weiterentwickelten Kompetenzen sowie einer ausbalancierten Werteeinstellung, ist es möglich eine neue Generation von Verantwortlichen hervorzubringen (Senge P., 2011). Hier setzt ein neues Verständnis von Leadership an.

Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit lässt sich nur erreichen, wenn sich die menschliche Denkweise ändert. Ebenso braucht es Innovationen, Ideenreichtum sowie Menschen, die nicht nur vom Nachhaltigkeitspotenzial inspiriert sind, sondern auch gewillt, die entsprechenden Veränderungen auf allen Ebenen der globalen Gesellschaft umzusetzen. In einem neuen Führungsverständnis rücken damit Dialog und Kooperation in den Vordergrund. Auch die Konzeption von Führung verändert sich, da es in der Führungsaufgabe nicht mehr nur darum geht, hierarchisch unterstellte Menschen zu führen, sondern gemeinsam mit anderen auf Augenhöhe Herausforderungen anzugehen. Problemlösungen für organisationale oder gesellschaftliche Herausforderungen sind oft erst möglich, wenn der öffentliche Sektor, die Privatwirtschaft und die Zivilgesellschaft ergebnisorientiert zusammenarbeiten. Dies erfordert neue Kompetenzen für global und lokal verantwortliche Führungskräfte, insbesondere in ländlichen und strukturschwachen Regionen: Sie müssen Initiativen zur Nachhaltigkeit entwickeln, die von allen Beteiligten unterstützt werden, und Lösungen anstreben, die unterschiedlichste Erfahrungen und Expertisen einbeziehen (Künkel, Gerlach, & Frieg, 2016).

Neue Führungskonzepte sowie Innovationen für Nachhaltigkeit, basierend auf der menschlichen Fähigkeit, sowohl gemeinsam zu denken, Sektor-, Staats- und Kulturübergreifend zu kooperieren als auch gegenseitig Unterschiede zu respektieren, werden benötigt. Der konstruktive und ergebnisorientierte Dialog sowie die werteorientierte Zusammenarbeit ist die Grundlage dafür Herausforderungen wie den demographischen Wandel, Klimaveränderungen, Armut, wirtschaftliche und soziale Gerechtigkeit, Sicherheit der Energieversorgung, Ressourcenmanagement, Frieden und Bevölkerungswachstum zu meistern (Künkel, Gerlach, & Frieg, 2016).