Führung

eine Gedanken-sammlung

von
Conny
Dethloff

April
2025

ORDO NOVUS

Inhaltsverzeichnis

1 Führen oder Anweisen? Das ist die Frage! 3

2 Führen und Folgen - Das Spiel geht nur zu zweit 5

3 Selbstorganisation ist weder gut noch schlecht! 7

4 Selbstorganisation funktioniert nur über Unfreiheit! 9

5 Führen als Katalysator für Wertgenerierung 11

6 Änderung von Haltung fängt mit neuem Verhalten an! 13

7 Disziplinarische Führung nicht in Teams allokieren! 15

8 Verteilte Führung: Führungsdimensionen und -strukturen 17

Abbildungsverzeichnis

1 Verkettete Wertströme 11
2 Kreislauf zwischen Haltung und Verhalten 14
3 Disziplinarische Führung in Teams 16
4 Führungsdimensionen und -rollen 18

1 Führen oder Anweisen? Das ist die Frage!

FÜHREN-Folgen sowie Anweisen-Befolgen bedingen einander und sind Bestandteil einer jeden Interaktion zwischen Menschen, da sich in diesen Hierarchien über Selbstorganisation ausbilden.

Führen und Anweisen haben mit Beziehungen zu tun. Menschen sind Beziehungstiere. Das lässt sich schon aus dem Begriff „Säugetier“ ableiten, denn Säugen geht nie alleine. Dieses Spiel geht nur zu zweit. In dem Sinne ist der Begriff Führungskraft irreführend, denn er hat etwas Mechanistisches an sich. „Kraft“ versinnbildlicht, dass man einem Menschen, wie leider immer noch in vielen Organisationen üblich, Führung überstülpen kann, nach dem Motto „Du bist ab heute Führungskraft, egal in welcher Situation!“

Mit einer solch trivialisierten Sicht auf Führen ist es kein Wunder, dass Führen und Folgen heute eher selten gelingt, eher Anweisen und Befolgen zu beobachten sind. Führen ist ein Prozess, kein Zustand. Und die Beziehung, die durch Führen gekennzeichnet ist, ist keine wie man sie in Maschinen vorfindet, sondern im Rahmen einer strukturellen Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen, was zu einer hohen Komplexität führt. Mit der Schismogenese von Gregory Bateson haben wir eine Beschreibung von Führen zur Hand, die der innewohnenden Komplexität eher gerecht wird. Bateson beschreibt 3 mögliche Beziehungsmuster in der Interaktion zwischen Menschen.

- Symmetrie
- Komplementarität
- Reziprozität

Die ersten beiden Beziehungsmuster basieren auf positiver Rückkopplung, bestehend aus sich gegenseitig verstärkenden Handlungen. Bei einer **Symmetrie** wollen stets beide Seiten in Führung gehen, beide Seiten proklamieren Macht und Dominanz für sich. Bei der **Komplementarität** ist stets eine Seite mit Macht ausgestattet und die andere unterwirft sich. Beide Dynamiken führen stets mit der Zeit zur Eskalation. Bei beiden Mustern handelt es sich eher um Anweisen und Befolgen, weniger um Führen und Folgen. Die **Reziprozität**, das 3. Beziehungsmuster, basiert auf negativer Rückkopplung, sich gegenseitig abschwächenden Handlungen. Bei diesem Beziehungsmuster führt je nach Kontext mal die eine und mal die andere Seite. Keine Seite beansprucht stets Macht und Dominanz für sich. Macht und Dominanz

entsteht je nach Kontext: Führen und Folgen liegt vor, wobei stets der, der folgt, über die Konstellation entscheidet, wer führt und wer folgt. Nur dieses Beziehungsmuster führt zu einer wertgenerierenden Beziehung. In vielen Organisationen beobachte ich die ersten beiden Beziehungsmuster, weshalb Wertgenerierung seltener gelingt.

2 Führen und Folgen - Das Spiel geht nur zu zweit

Kennt Ihr die Frage: Welche Eigenschaften sollte eine gute Führungskraft haben? Mit der Frage wird das Phänomen Führen bereits trivialisiert.

Wir sind in unserer westlichen Gesellschaft vorrangig auf eine Art des Denkens konditioniert, dem Analytischen Denken. Wir zerlegen Probleme in Teilprobleme, lösen diese Teilprobleme und fügen die Teillösungen linear zu einer Lösung zusammen. Uns wird ein so genanntes Entitätsdenken in die Wiege gelegt. Organisationen, wie Schulen, Unternehmen, Universitäten etc. haben wir nach diesem Muster gebaut. Was geht im Entitätsdenken verloren? Beziehung, z.B. der Prozess des Führens, und damit Komplexität. Komplexität liegt ja in der Beziehung zwischen Entitäten. Das lässt sich an unserer Welt erkennen. Erst mit der zunehmenden Vernetzung, nicht mit der anwachsenden Bevölkerung, ist Komplexität in der Welt massiv gestiegen. Entitätsdenken lässt uns auch die Frage nach Eigenschaften einer guten Führungskraft als relevant einstufen, was sie jedoch nicht ist.

Möchte man also nach Faktoren des Gelingens für Führen Ausschau halten, sollte man Beziehungen und damit Prozesse beobachten. Und damit wird Folgen als Kompetenz ebenso wichtig wie Führen. Darüber wird jedoch wenig gesprochen. Dazu ein Beispiel im Kontext Macht. Wenn ich meine Beobachtung auf die Beziehung zwischen 2 Menschen richte, kann ich Machtverhältnisse beobachten, unabhängig davon, was beide Seiten dazu beitragen, denn das kann ich nicht so ohne Weiteres im Verhalten beobachten. Die eine Seite könnte z.B. unterwürfig agieren und damit der anderen Seite Macht überlassen. Die Seite, die unterwürfig agiert, kann aber auch so viel Macht einsetzen, dass sie der anderen Seite überhaupt erst Macht zuschreibt. Herausfinden werden wir das wohl nie: Alles, was wir beobachten können, ist Dynamik der Beziehung, nicht was jede Seite dazu beiträgt.

Mit Prozessdenken stellen sich Phänomene im Kontext Führen ganz anders dar, in meinen Augen passfähiger, als würden wir in Entitäten denken, was uns dann letztendlich auch zu passfähigeren Lösungen kommen lässt. Das Spiel geht nur zu zweit und weil es nur zu zweit geht, spielen Beziehungen nicht nur eine Rolle, sie treiben Komplexität. Fokussieren wir in der Beobachtung auf einzelne Menschen zerstören wir Beziehung, damit Komplexität und damit das Problem, welches wir lösen wollen. Mit Fokussieren auf Beziehungen, wenn wir Führung beobachten, entlassen wir Menschen in die Freiheit,

worauf sie dann überhaupt erst Verantwortung nehmen können, da sie nicht etikettiert werden. Diese Art der Beobachtung und Agierens macht Führung menschenzugewandter.

3 Selbstorganisation ist weder gut noch schlecht!

Selbstorganisation ist! Oft höre ich den Satz: „Wir wollen Selbstorganisation einführen“. Wann immer mindestens 2 Menschen miteinander agieren ist stets Selbstorganisation im Spiel. Da muss nichts eingeführt werden. Dieser Spruch ist absoluter Quatsch. Was ist mit Selbstorganisation gemeint? Wenn Menschen miteinander agieren entstehen nicht intentional, fast wie von Geisterhand, Strukturen, die Menschen im Denken und Handeln konditionieren. Diese Strukturen sind informal, da sie nicht bewusst vereinbart wurden und nirgends aufgeschrieben stehen. Je größer der Anteil von informalen zu formalen Strukturen ist, desto höher ist der Grad an Selbstorganisation. Dieser Grad wird allerdings niemals bei 0% und nie bei 100% liegen. Formale Strukturen sind im Gegensatz zu informalen bewusst definiert und aufgeschrieben. Dazu ein Beispiel. Die Rolle Product Owner, die einem Menschen zugeschrieben wird.

Wieviel Selbstorganisation ist gut? Diese Frage sollte stets in Relation zur Umwelt des Systems beantwortet werden. Je dynamischer die Umwelt ist, desto höher sollte der Grad an Selbstorganisation sein, desto höher sollte der Anteil der informalen Strukturen sein, desto höher sollte die Varietät (Raum an möglichen Handlungen) sein. MEHR ist an dieser Stelle aber nicht immer gut!

Was ist eigentlich die relevante Frage in Bezug auf Selbstorganisation? Es geht nicht darum, „auf Teufel komm raus“ Selbstorganisation haben zu wollen, sondern um die Frage: „Welche Selbstorganisation trägt zum Gelingen von Wertgenerierung und Nutzenstiftung bei und welche ist schädlich?“ In diesem Sinne kann es nützlich sein, z.B. in einem Team temporär über formale Strukturen Selbstorganisation einzuschränken, damit das Team gewisse Rituale einübt, um diese formalen Strukturen später wieder zu eliminieren, um Selbstorganisation ansteigen zulassen, damit die Varietät im Team erhöht wird.

Shu-Ha-Ri als Lernmethode macht sich diese Vorgehensweise zu Nutze, in dem in der Stufe Shu formale Strukturen zum Einsatz kommen. In diesem Sinne kann man Rollen, Meetings etc., als Beispiele für formale Strukturen, als notwendige Krücke betrachten, um langfristig Varietät in einem Team zu erhöhen.

Was ist der Unterscheid zu Selbstbestimmung? Hier geht es um die Frage, ob

in einem System, z.B. einem Team, eigenständig Entscheidungen getroffen werden dürfen, ob also z.B. ein Team eigenständig über formale Strukturen entscheiden darf. In meiner Beobachtung wird dieses Phänomen oft mit Selbstorganisation verwechselt: Man möchte mehr Entscheidungen in Teams verlagern und möchte deshalb mehr Selbstorganisation: Fehlgeleitet.

4 Selbstorganisation funktioniert nur über Unfreiheit!

Selbstbestimmung und Selbstorganisation sind nicht das selbe, werden jedoch oft verwechselt, wie ich im vorigen Kapitel dargelegt habe. Teams z.B. können über Festlegen formaler Strukturen, woraus sich dann informale Strukturen entwickeln können, den Grad ihrer Selbstorganisation beeinflussen. Das können sie je mehr, je selbstbestimmter, je freier sie im Handeln sind.

Was ist Freiheit? Da haben wir zum einen **absolut bedingte Freiheit**. Schauen wir uns mal die Themen Wunsch, Willen und Handeln an und zäumen die Kette von hinten auf. Der Mensch tut etwas, wenn er etwas will und das Wollen hängt von einem zuvor in dem Menschen entstandenen Wunsch ab. Man erkennt Bedingtheit, die beim Wunsch beginnt. Ergebnis dieser Bedingtheit wird durch Denken und Fühlen der Menschen bestimmt. Es lässt sich also nur dann von Freiheit sprechen, wenn diese bedingt ist. Würde man keine Bedingtheit zwischen Handlung und Wollen ausmachen, würde die Freiheit des Willens an Sinn verlieren, denn der Wille wäre komplett zufällig und somit nicht dem Menschen zugehörig.

Wir Menschen benötigen Bedingtheit in Form von Kausalität, um Phänomene erklären zu können. Wäre allerdings unsere Welt komplett von Kausalität durchzogen, würde der Freie Wille an Sinn verlieren, weil dann schon von Geburt an vorherbestimmt wäre, wie sich ein Mensch entwickelt. Er muss sich dann gar nicht mehr entscheiden, oder besser gesagt, er kann es gar nicht mehr.

Kommen wir zur **absolut unbedingten Freiheit**. Absolut unbedingte Freiheit bedeutet, dass Menschen nicht mehr entscheiden können. Denn dann hat das Wollen und das Wünschen eines Menschen nichts mehr mit dem Menschen an sich zu tun. Es ist komplett abgekoppelt, da es keine Wechselwirkung zur Historie und zum Denken und Fühlen des Menschen gibt. Das Entscheiden ist in diesem Fall ein „unbewegter Beweger“. Wenn ich nicht entscheiden kann, oder anders ausgedrückt, meine Gedanken überhaupt keinen Einfluss auf meine Entscheidungen haben, kann ich mich nicht als Mensch bezeichnen, der einen freien Willen besitzt und daraufhin agiert. Die Entscheidungen sind mir quasi fremd.

Na was denn nun? Bei der absolut bedingten Freiheit sind wir für unser Handeln und Tun nicht zur Rechenschaft zu ziehen. Wir konnten ja nicht

anders, da alles vorherbestimmt war. Bei der absolut unbedingten Freiheit nutzt Denken und Fühlen rein gar nichts, da es sowieso keinen Einfluss auf unser Handeln und Tun hat. Beides kann es nicht geben. Das Geflecht zwischen Unbedingtheit und Freiheit ist also ein reines Wortkonstrukt, welches es nicht gibt.

Bedingtheit ist Freiheit und Unfreiheit immer als Basis vorangestellt!

5 Führen als Katalysator für Wertgenerierung

FÜHREN ist ein Prozess, der Aufgaben erfüllen muss. Die für mich wichtigste Aufgabe von Führen ist: **Wertgenerierung und Nutzenstiftung in einem Unternehmen gelingbarer machen!**

Führen existiert nur dann wenn gefolgt wird: Ohne Folgen kein Führen. Das hatten wir ja schon. Führen wird je wahrscheinlicher desto möglicher Nichtfolgen ist. Damit haben gerade die Menschen, denen Führung formal „in Visitenkarten geschrieben wird“ (Disziplinarische Führung), eine Herausforderung, da weniger Freiheit für Menschen herrscht zu folgen oder nicht zu folgen. Wie diese Herausforderung erfolgreich gehandhabt werden kann, habe ich praktisch erlebt und mag es hier kurz beschreiben.

Es geht um ein Denken und Agieren in verketteten Wertströmen. Grundgedanke dabei ist ein Unternehmen in Wertströme zu designen, so dass jede Tätigkeit einem Wertstrom zugeordnet wird, auch Tätigkeiten im Rahmen von Führung. In der unteren Abbildung sind 4 Wertströme zu sehen, ein kleiner Ausschnitt aller möglichen in einem Unternehmen. Oben ist der Kundenwertstrom allokiert. Kunden nutzen diesen Wertstrom um ihre Wünsche zu erfüllen. Darunter ist der Operative Wertstrom. Hier finden sich Aktivitäten von so genannten Operativen Einheiten (OEs) des Unternehmens wieder, die sich unmittelbar und direkt auf den Kundenwertstrom auswirken. Beide Wertströme gehören der Wertstromebene 1 an.

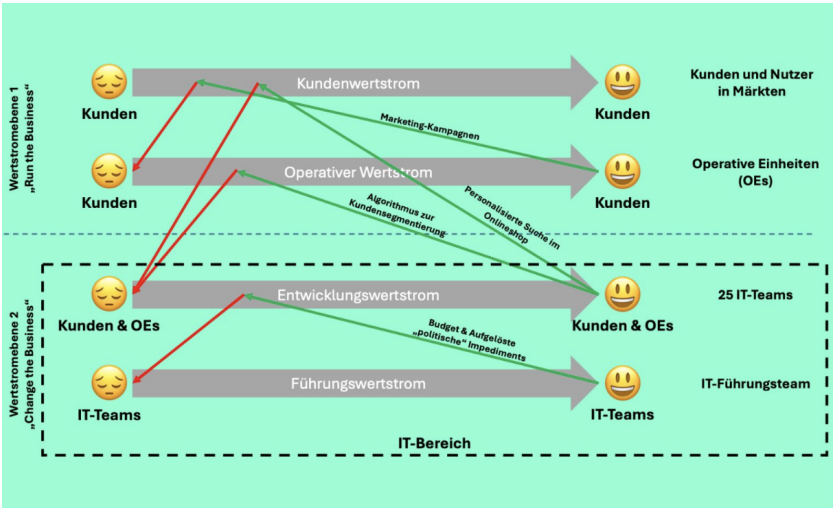

Abbildung 1: Verkettete Wertströme

Die unteren beiden Wertströme gehören exemplarisch zu einem IT-Bereich als Teil der Wertstromebene 2. Zoomt man in den Entwicklungswertstrom hinein, findet man viele cross-funktionale Teams des IT-Bereiches. Jedes Team bedient einen Wertstrom der Ebene 1 mit Kunden und Nutzern aus OEs des Unternehmens (Operativer Wertstrom), z.B. Logistik, Marketing, Callcenter etc. Jedes Team hat die Aufgabe, Probleme in den beiden Wertströmen der Wertstromebene 1 zu lösen, indem sie IT-Produkte und IT-Services entwickeln und betreiben.

Kommen wir zum Führungswertstrom des IT-Bereiches, dem in der Abbildung untersten Wertstrom. Dieser beinhaltet Führungsaufgaben außerhalb der vielen cross-funktionalen IT-Teams. Aufgabe des Führungsteams besteht darin, ein optimales Umfeld für IT-Teams zu schaffen, damit diese optimal liefern können. 2 Rollen des Führungsteams möchte ich in diesem Kontext hervorheben.

- **Rahmengeber:** Budget wird pro Jahr an die IT-Teams verteilt. Basis dafür ist die strategische Ausrichtung für das jeweilige Jahr, welches vom Führungsteam auf Basis der Unternehmensstrategie gesetzt wird: Investieren wir mehr in Logistik oder mehr in Marketing?
- **Problemlöser:** Impediments, die in IT-Teams nicht aufgelöst werden können, so genannte „politische Probleme“, müssen im Führungsteam aufgelöst werden.

Teams folgen nur dann einem Führungsteam, wenn dieses für Teams Wert generiert. IT-Teams sind Kunden des Führungsteams. Um solch ein Agieren zu etablieren, hilft ein konsequentes Denken in Wertströmen und Liefergegenständen.

6 Änderung von Haltung fängt mit neuem Verhalten an!

Im vorigen Kapitel habe ich beschrieben, wie Führungsteams strukturell als Dienstleister für Teams aufgesetzt werden können. Das Aufmalen dieser Strukturen ist das Eine, das wirkliche Leben danach das Andere.

Führungsteams sind oft nach gleichem Muster aufgebaut: **Teams sind für uns da, nicht wir für sie.** Auch wenn das so natürlich niemals gesagt wird, lässt sich diese Einstellung im Handeln beobachten:

1. Teams werden zur Statusberichterstattung zu Führungsteams bestellt.
2. Kalender der Führungsteams haben beim Einladen von Meetings Vorrang gegenüber den Kalendern der Menschen in den Teams.

In diesem Sinne kommen wir zum von Stafford Beer kreierten Ausdruck

POSIWID (**P**urpose **O**f a **S**ystem **I**s **W**hat **I**t **D**oes)

Anderes Mindset wäre oft holfreich, wollen Führungsteams wirkliche Wertgenerierer und Nutzenstifter für Teams sein, nach dem Motto: **Wir sind für Teams da! Wir sind Dienstleister der Teams! Teams sind unsere Kunden!**

Im Führungsteam sollte achtsam mit der Zeit der Menschen in Teams umgegangen werden. Wenn Menschen zu einer Besprechung eingeladen werden, können sie in dieser Zeit nicht an Produkten arbeiten, direkt keinen Wert schaffen. Deshalb sollte jede Minute der Besprechung in erster Linie wertschöpfend für Teams sein.

Wie gelangt man im Führungsteam zu solch neuem Mindset? Haltung beeinflusst Verhalten und Verhalten beeinflusst Haltung. Ein Kreislauf. Wo sollte man im Kreislauf einwirken, um zu neuem Verhalten und neuer Haltung zu gelangen? Nicht durch Appellieren an neue Haltung, an neues Mindset, was ich häufig genug beobachte, sondern einzig und allein durch neues Verhalten, was oft zu neuen Erlebnissen führt, was dann zu einer neuen Haltung führen kann, nicht unbedingt führen muss.

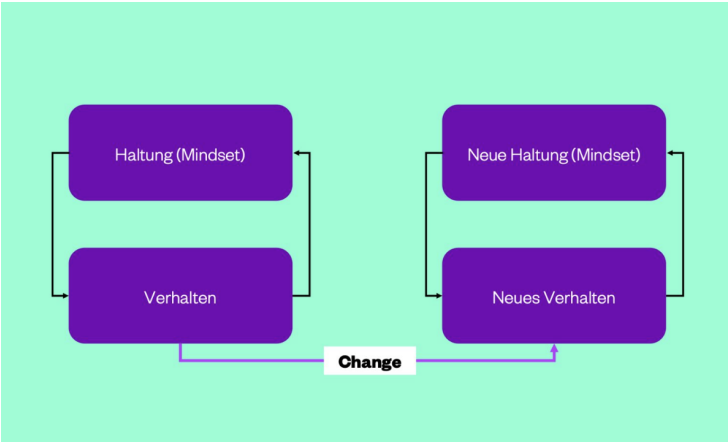

Abbildung 2: Kreislauf zwischen Haltung und Verhalten

Dabei kann man sich auf eine der Lehren aus der japanischen Kampfkunst beziehen: Shu-Ha-Ri, was wir in Kapitel 3 bereits thematisiert haben. Die Stufe „Shu“, welche als erste Stufe des Lernens bezeichnet wird, bedeutet so viel wie „empfangen oder gehorchen“. Man lernt indem man hartnäckig vorgegebenen Regeln folgt. Es wird stumpf und stur neu gehandelt, um sich selbst die Chance für neues Erleben zu ermöglichen.

Dazu gerne ein Beispiel. Im Führungsteam möchte man ab sofort achtsamer mit den Zeiten der Teams umgehen. Nur was genau wird dafür anders getan als früher, damit diese neue Haltung auch für Menschen in den Teams wirksam wird? Denn: Nur anderes Verhalten lässt sich beobachten und setzt einen Unterschied. Reine Vorsätze für neues Verhalten verpuffen regelmäßig. Welche neuen Handlungen könnten zu dieser neuen Haltung führen?

1. Absagen aller Steuerungskreise, in denen Teams ihren Status berichten!
2. Stattdessen Teilnahme an Reviews der Teams, um Daten zum Status eigenständig einzuholen!
3. Nicht-Kapern der Reviews der Teams, in dem wenig bis gar keine Fragen gestellt werden!

7 Disziplinarische Führung nicht in Teams allokieren!

Immer kommt die Frage hoch, wie mit Disziplinarischer Führung umgegangen werden sollte, welche Führungsrollen Disziplinarik haben sollten und welche eher nicht. In diesem Kontext stelle ich eine These in den Raum, die ich untermauern möchte.

Disziplinarik sollte nicht in so genannte Produkt- oder Serviceteams gegeben werden, da dieser Umstand nicht förderlich für Liefern und und damit für Wertgenerierung ist!
Argumente, die diese Hypothese untermauern, suche ich eher auf der strukturellen und weniger auf der menschlichen Ebene. Die Aufgabe besteht eher darin, strukturelle Erwartungen an disziplinarische Führungsrollen aufzudecken, die, sind diese dann im Team allokiert, nicht förderlich für Liefern der Teams sind.

Was ist hinderlich für Liefern von Teams?

1. Disziplinarische Führung im Team verhindert die Art von Selbstorganisation, welche förderlich für Wertgenerierung und Nutzenstiftung ist. Beispiel: Statt smarter zu entwickeln könnten Überstunden oder andere disziplinarische Maßnahmen angeordnet werden.

2. Unvoreingenommene inhaltsgeleitete Kommunikation kann abhanden kommen. Menschen im Team sollten sich frei genug fühlen, Meinungen und Bedenken zu äußern. Wenn disziplinarische Verantwortung in einer Teamrolle verortet ist, könnten Teammitglieder zögern, ihre Ansichten aus Sorge vor negativen Konsequenzen bzgl. ihrer Karriere zu teilen.

3. Eine zu starke Rollendiffusion mit dem Agile Master, wenn es diese Rolle gibt, im Team führt zu Ungereimtheiten im Ausüben der Rollen, was zu möglichen Konflikten führt, die Liefern behindern.

Was ist hinderlich für (Weiter)Entwicklung der Menschen in Teams?

1. Es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass (Weiter)Entwicklung von Menschen im Team in Abhängigkeit zur (Weiter)Entwicklung des Produktes gesetzt wird: „Produkt first, Weiterentwicklung second“! Also (Weiter)Entwicklung nur dann, wenn es dem Produkt dient. Beispiel: Möchte sich der einzige Experte in einem bestimmten Thema im Team umorientieren, fehlt erst einmal Expertise für genau dieses Thema, was zu

Lieferschwierigkeiten führen kann. Umorientierung wird dann immer nach hinten priorisiert.

2. Mögliche Eskalationen im Team werden zu Gunsten der Lieferungen ausgehandelt. Die Dimension der Beziehungen zwischen Menschen kann dabei zu wenig zum Tragen kommen.

In der folgenden Tabelle habe ich diese aufgezeigten Beziehungen noch einmal tabellarisch dargestellt.

Abbildung 3: Disziplinarische Führung in Teams

8 Verteilte Führung: Führungsdimensionen und -strukturen

In den vorigen Kapiteln habe ich erläutert, wie und warum Führung die Aufgabe hat, Wertgenerierung gelingbarer zu gestalten und warum es besser ist, Disziplinarik nicht in Teams zu allokieren. In diesem Kapitel geht es um Verteilung von Führung.

Da komme ich als erstes zu Führungsdimensionen, in dem ich Dimensionen definiere, in denen geführt werden muss.

1. Disziplinarik und Mensch
2. Prozesse und Strukturen
3. Business
4. Funktion

Komme ich nun zu Führungsstrukturen, mit der Frage wie diese Dimensionen operationalisiert werden sollten. Zu Führungsdimensionen werden Rollen und Gremien definiert und gemapped, die Führungsverantwortung übernehmen.

1. In Dimension „Disziplinarik und Mensch“ könnte man die Rolle des „People Lead“ institutionalisieren, die wiederum ein eigenes Führungsteam bilden, die als Dienstleister für Produkt- und Serviceteams agieren, wie in Kapitel 5 dargestellt und beschrieben.
2. In Dimension „Prozesse und Strukturen“ findet man vielleicht „Agile Master“ und „Agile Coach“, die teamintern und team- und bereichsübergreifend für Zusammenarbeitsmodelle verantwortlich sind.
3. In Dimension „Business“ findet man z.B. die Rolle des „Product Owner, die Verantwortung für Produkte und Services haben, die entweder in den Bereichen des Unternehmens genutzt oder extern an Märkte verkauft werden.
4. In Dimension „Funktion“ könnte man im Unterschied zu den anderen 3 Dimensionen ein Gremium definieren, wie Community Of Practice (CoP). Menschen gleicher Profession aus den Teams, wie z.B. Java-Programmierer, IT-Architekten, Datenmanager, Agile Coaches, Product Owner etc., bilden eine CoP, um Skills und Handwerkszeug in der jeweiligen Funktion (Profession) zu verfeinern.

Man benötigt am Anfang oft eine Formalisierung im Operationalisieren der Führungsdimensionen in Form der Rollen und Gremien. Diese sind jedoch eher als Lernhilfen zu sehen, mit dem Gedanken, sie irgendwann wieder zu eliminieren. Denn es geht nicht darum, Rollen und Gremien zu haben, sondern Führungsdimensionen bestmöglich zu operationalisieren. Deshalb sollte so wenig wie möglich Pfadabhängigkeit eingebaut werden, in dem z.B. keine Karrierewege an Rollen festgemacht werden. Ein hoher Grad an Informalität, gleich bedeutend mit einem hohen Grad an Selbstorganisation, ist erstrebenswert, um Varietät der Unternehmen hoch zu halten. Es sollte nur zu Beginn in Rollen fest geschrieben sein, wer wann führt. Später sollte sich das je Kontext ergeben. Kontextabhängiges Aushandeln muss aber erlernt sein, sonst hat man Verschwendung, was Liefern behindert. Deshalb die Rollen am Anfang.

In der folgenden Abbildung sind Führungsdimensionen und -rollen bildlich in Abhängigkeiten dargestellt.

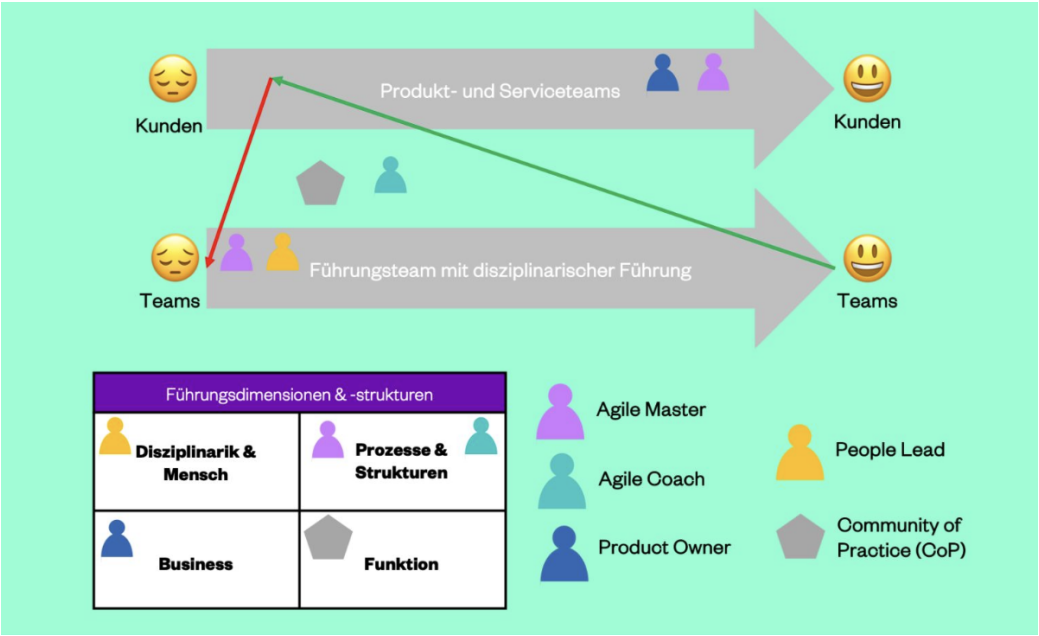

Abbildung 4: Führungsdimensionen und -rollen

ORDO NOVUS