

Andreas Slogar
Lukas C. Jochem

LIQUID LEADERSHIP

Managementhandbuch
für selbstorganisierte
Zusammenarbeit



SCHÄFFER
POESCHEL

Andreas Slogar / Lukas C. Jochem

Liquid Leadership

Managementhandbuch für selbstorganisierte Zusammenarbeit

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6189-4 Bestell-Nr. 12041-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-6190-0 Bestell-Nr. 12041-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-6191-7 Bestell-Nr. 12041-0150

Andreas Slogar / Lukas C. Jochem

Liquid Leadership

1. Auflage, August 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): KI-generiert mit Midjourney

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Als heutiger Senior Fellow Cybersecurity und NextGenIT und ehemaliger Group CIO eines der weltgrößten Versicherungskonzerne konnte ich die überlegene Wirksamkeit kybernetischer Modelle in der täglichen Anwendung in meiner persönlichen Praxis als Führungskraft erleben. Ohne die Potentiale der Kybernetik wäre unsere Abwehr gegen Cyber-Angriffe nicht derart erfolgreich verlaufen.

Andreas Slogar und Lukas C. Jochem schreiben in ihrem Buch über den Einsatz kybernetischer Modelle und Erkenntnisse aus der Perspektive von Managerinnen und Fachexpertinnen in selbstorganisierenden Teams – eine Disziplin, die die Arbeitswelt und unsere Lebensweise in unschätzbarer Weise geprägt hat und weiter prägen wird.

Der Fokus des Buches liegt bewusst auf dem Menschen, auf den menschlichen Fähigkeiten und auf der Art und Weise, wie wir in Netzwerken miteinander interagieren. Denn auch wenn es wichtig ist, dass wir als einzelne »Knoten« in diesen Netzwerken Informationen senden und empfangen können, die Verbindungen zwischen uns sind das, was zählt.

Kommunikation ist der Schlüssel – das mächtigste Werkzeug – das uns Menschen zur Verfügung steht, wenn wir es trainieren und pflegen. Eine erfolgreiche Kommunikation ist Ausdruck der »Power of Collaboration«, d. h. der Stärke und der Anpassungsfähigkeit, die wir aus der Zusammenarbeit autonom vernetzter Teams gewinnen. Denn es sind diese Teams, die gemeinsam Lösungen finden, Innovationen hervorbringen und uns in die Lage versetzen, uns selbst und die Organisationen in Unternehmen, die wir formen, ständig weiterzuentwickeln.

Dabei kann uns beispielsweise ein modellbasiertes Echtzeit-Cockpit helfen, Chancen und Risiken zu erkennen und es ermöglicht uns, unterstützend einzugreifen und unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln. In diesem Buch wird vorgestellt, wie ein kybernetisches Steuerungssystem aussehen kann, das uns ein solches Cockpit ermöglicht, zusammen mit vielen anderen Techniken und Werkzeugen, um die Entwicklung der menschlichen Resilienz und der menschlichen Anpassungsfähigkeit und Kommunikation konsequent zu stützen und zu fördern.

In unserem digitalen Zeitalter ist Autorität nicht mehr nur mit einer hierarchischen Position verbunden, sondern zunehmend auch mit Fachwissen und Erfahrung. Dieses Buch macht dies deutlich und es zeigt uns, wie wir diese Art von Autorität in die Praxis umsetzen und Management als Teamfähigkeit etablieren.

Indem wir das Prinzip der zwischenmenschlichen Kommunikation verstehen, bauen wir Brücken zwischen Technologie und Menschlichkeit. Dieses Buch beleuchtet, wie die Kybernetik uns die Werkzeuge an die Hand gibt, um uns in dieser digital vernetzten Welt zurechtzufinden und unsere kollektiven Stärken zu erkennen und zu nutzen.

Mit diesem Vorwort möchte ich Sie einladen, die Seiten dieses Fachbuchs aufzuschlagen und sich auf eine spannende Reise in die Welt der praktischen Anwendungen der Kybernetik im Arbeitsalltag zu begeben. »Buckle up, the future is now!«

Dr. Ralf Schneider

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Aufbau des Buches und Lesehinweise	13
Segment 1	15
2 Das Ende des Managements, wie wir es kennen	17
2.1 Historie	18
2.2 Kernkompetenzen der Zukunft – Krisenresilienz und Antifragilität	20
2.2.1 Krisen, das neue Normal?	21
2.2.2 7 Dimensionen wirksamer Unternehmensagilität	22
2.2.3 The Infinite Game	24
2.2.4 Das Managementdebakel	24
2.2.5 Fazit	25
2.2.6 Disclaimer der Autoren und Abschluss der Einleitung	27
Segment 2	29
3 Liquid-Leadership-Handbuch	31
3.1 Liquid Leadership: Management als Fähigkeit vernetzter Teams	31
3.2 Liquid Leadership: Bausteine	37
3.3 Liquid Leadership: Elementarrollen	42
3.4 Liquid Leadership: Einführung des Modells in drei Zyklen	46
3.4.1 Shu-Ha-Ri – Probieren erweitert das Studieren	52
3.4.2 Ausgangsszenario	53
4 I. Zyklus – Shu	55
4.1 Step I: Build Teams	55
4.1.1 Kontext	55
4.1.2 Vorgehen	56
4.1.3 Teilschritt 1: Ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld schaffen	57
4.1.4 Teilschritt 2: vorbehaltlose Informationspolitik	63
4.1.5 Teilschritt 3: Rückkopplung durchführen	66
4.1.6 Teilschritt 4: Liquid-Leadership-Elementarrollen verteilen lassen	70
4.1.7 Teilschritt 5: Managementaufgaben transparent machen	74
4.1.8 Teilschritt 6: Managementverantwortung übernehmen lassen	76

4.2	Step II: Adjust Governance	84
4.2.1	Kontext	84
4.2.2	Vorgehen – Team-Charta initial erstellen	88
4.2.3	Kontinuierliche Entwicklung der Governance	93
4.2.4	Governance Meeting	96
4.2.5	Governance Meeting – Ablauf	96
4.2.6	Erreichung der ersten Ausbaustufe	99
4.3	Step III: Provide Capacities&Resources	100
4.3.1	Kontext	100
4.3.2	Competences	105
4.3.3	Business Processes	106
4.3.4	Infrastructure	109
4.3.5	Budgets	111
4.3.6	Capacities	113
4.3.7	Iterative Planning Session (IPS)	118
4.4	Step IV: Coordinate	122
4.4.1	Kontext	122
4.4.2	Load Balance	125
4.4.3	Methods&Rituals	130
4.4.4	Feedback&Reflexion	134
4.4.5	Facts&Figures	137
4.4.6	Liquid Leadership Likeminds	139
4.4.7	Osmotic Communication	142
4.4.8	Team Schedule	143
4.5	Step V: Measure Impact	145
4.5.1	Kontext	145
4.5.2	Vorgehensweise	151
4.5.3	Impact Review Session (IRS)	160
4.5.4	Monitoring Dashboard	162
4.5.5	Measure Impact – Einführung	163
4.6	Step VI: Provide Service/Product	164
4.6.1	Kontext	164
4.6.2	Ops-Meeting – Ablauf	166
4.6.3	Methoden integrieren	169
4.6.4	Operation Board	171
4.6.5	Ops-Meeting – Einführen	172
4.7	Step VII: Adjust Strategy	173
4.7.1	Vorgehensweise	175
4.7.2	Collective Heartbeat	175
4.7.3	Analyze Trends, Innovations, Demand	178
4.7.4	Definition der Requirements	181

4.7.5	Target Capacities&Resources	184
4.7.6	Target Measures	185
4.7.7	Adjust Strategy – Strategy Design Session	187
4.8	Step VIII: Develop Solution	189
4.8.1	Kontext	189
4.8.2	Development Board	190
4.8.3	I. Zyklus abgeschlossen	191
4.8.4	Liquid Leadership Cyber Board	192
5	II. Zyklus – Ha	195
5.1	Step IX: Adapt Capabilities@Scale	196
5.1.1	Kontext	197
5.1.2	Vorgehen	197
5.2	Step X: Build Teams@Scale	205
5.2.1	Kontext	205
5.2.2	Vorgehen	205
5.3	Step XI: Adjust Governance@Scaled	217
5.3.1	Kontext	218
5.3.2	Vorgehen	218
5.4	Step XII: Provide Capacities & Resources@Scale	220
5.4.1	Kontext	221
5.4.2	Vorgehen	221
5.5	Step XIII: Coordinate@Scale	228
5.5.1	Kontext	228
5.5.2	Skalierte Kommunikation	229
5.6	Step XIV: Provide Service&Product@Scale	235
5.7	Step XV: Measure Impact@Scale	240
5.7.1	Kontext	240
5.7.2	Steuerungsproblem skaliertter Kooperation	241
5.7.3	Denken in Ursache-Wirkungs-Beziehungen und der »stochastische Papagei«	242
5.7.4	Informelles Kooperationssystem sichtbar machen	243
5.8	Step XVI: Adjust Strategy@Scale	246
5.8.1	Kontext	247
5.8.2	Syntegration® – Quadrate zu Kreisen	248
5.8.3	Kritische Würdigung	251
5.9	Step XVII: Adapt Knowledge@Scale	252
5.9.1	Kontext	253
5.9.2	Communities of Excellence aufbauen und betreiben	254
6	III. Zyklus – Ri	259

Segment 3	263
7 Empirische Erkenntnisse	265
7.1 Notwendigkeit einer empirischen Validierung	265
7.2 Erste Resultate	266
7.3 Verbesserte Methodik	267
7.4 Vielversprechende Ergebnisse	267
7.4.1 Weitreichende Akzeptanz von Liquid Leadership	268
7.4.2 Komplementarität von Führungsverantwortung und Liquid Leadership	269
7.4.3 Zusammenspiel von Demographie und Liquid Leadership	271
7.5 Exkurs: Quiet Quitting	274
7.5.1 Unterschiedliche Wahrnehmungen von Quiet Quitting	274
7.5.2 Liquid Leadership als potenzieller Lösungsansatz für Quiet Quitting	277
7.6 Schlussfolgerungen	277
7.6.1 Liquid Leadership erfolgreich im Team oder in der Organisation einführen	277
7.6.2 Weitere Überzeugungsarbeit notwendig, um Quiet Quitting zu adressieren	279
7.7 Einschränkungen der empirischen Daten und weitere Verbesserungsmöglichkeiten	279
7.8 Ein Plädoyer für Liquid Leadership	281
Segment 4	283
8 Einführung des Liquid-Leadership-Modells bei der Edekabank AG	285
8.1 Beschreibung der Edekabank AG	285
8.2 Warum ein agiles Zusammenarbeitsmodell?	288
8.3 Erste Gehversuche	289
8.4 Aufstellung und Zusammensetzung der Wertströme und Teamstrukturen	294
8.4.1 Wertströme	295
8.4.2 Ablaufteams	296
8.4.3 Fachteams	296
8.4.4 Funktionsteams	297
8.5 Auswahl und Rolle der Managementexpertinnen	297
8.6 Erste Themen in den Wertströmen	299
8.7 Neuaufsatz mit rollenbasiertem Zusammenarbeitsmodell	299
8.8 Herausforderungen durch neue Strukturen und Abläufe	300
8.9 Exkurs: Leadership Transfer Board (LTB)	302
8.10 Missverständnisse: Von der Führungskraft zur Orientierungskraft	303
8.11 Stabilisierung und Anpassungen	304
8.11.1 Auflösung der Ablaufteams im Wertstrom Anlageberatung	304
8.11.2 Wandel der Fachteams IT und OPV zu Funktionsteams (mit Verbleib in den Wertströmen)	305
8.11.3 Etablierung von CoP und CoE	305

8.11.4	Führungskräfte, die das Unternehmen verlassen	307
8.11.5	Fazit und Ausblick	308
9	Literatur	309
10	Anhang	311
10.1	Liquid-Leadership-Umfragebogen	311
10.1.1	Einleitung	311
10.1.2	Demographie	311
10.1.3	Management-Erfahrung/Ambitionen	312
10.1.4	Quiet Quitting	312
10.1.5	Hypothetische Geschäftssituationen	313
	Abkürzungsverzeichnis	315
	Stichwortverzeichnis	317
	Die Autoren	321

2 Das Ende des Managements, wie wir es kennen

Ich muss leider los, denn über meinem Ich muss die Freiheit grenzenlos sein.

Peter Fox, Weisse Fahnen

Die Funktion der Managerin¹ steht nach wie vor in der Kritik. 2023 hat Gallup erneut seine weltweite Umfrage zur Motivation von Angestellten »State of the Global Workplace« durchgeführt. Eines der Ergebnisse: Inkompetente Managerinnen sind weiterhin ein Frustrationsfaktor für Mitarbeitende. Gallup beziffert den daraus resultierenden volkswirtschaftlichen Schaden weltweit auf bis zu 8,8 Billionen Dollar jährlich. Dieser Zustand wird von Gallup seit mehreren Jahren immer wieder festgestellt. Eine Besserung scheint nach wie vor nicht in Sicht. 80% der Mitarbeitenden machen entweder Dienst nach Vorschrift, haben bereits innerlich gekündigt oder arbeiten sogar bewusst und gezielt gegen das Unternehmen. Da ist es nicht verwunderlich, dass immer weniger Mitarbeitende es als beruflich attraktive Entwicklungsperspektive ansehen, Managementverantwortung zu tragen. Eine dazu passende Studie der Unternehmensberatung BCG aus dem Jahr 2019 ergab: In Deutschland möchten lediglich 7% der Befragten eine Managementfunktion übernehmen. In China sind es dagegen 47%.

Das sind in jeder Hinsicht niederschmetternde und aussichtslos erscheinende Entwicklungen. Dieser Trend verstärkt sich seit etwa zehn Jahren immer weiter in fast allen Branchen. Parallel etablieren sich in Unternehmen zunehmend selbstorganisierende Arbeitsformen. Sie lassen die Managerin als treibende Kraft für die Arbeitsorganisation und -koordination in den Hintergrund treten. Im Zuge dieser Entwicklung entstanden alternative Managementmodelle: die Servant Leader oder die Managerin als Agile Coach des Teams. Sie beschreiben ein vordergründig neuartiges, aber weiterhin stark an vertrauten Merkmalen und Prinzipien orientiertes Verständnis von Management. Dabei sind die Konzepte und Empfehlungen von Unternehmensberaterin zu Unternehmensberaterin unterschiedlich. Für den Verkauf von Managementseminaren und Beratungsleistung ist das lukrativ, für betroffene Unternehmen ist es jedoch oft wenig hilfreich.

Es ist offensichtlich an der Zeit, die Funktion der Managerin neu zu denken. Sie scheint aus der Zeit der globalisierten Wirtschaft und der Digitalisierung gefallen zu sein. Oder die Rolle der Managerin und ihr Beitrag an sich müssen neu erfunden werden. Wir möchten Ihnen mit unserem Buch eine praxistaugliche Alternative vorstellen.

¹ Managerin: Wir nutzen diesen Begriff synonym für Leader, Führungskraft, Leiterin etc. und im generischen Feminin auch geschlechterübergreifend.

2.1 Historie

Die Form der Organisationsstrukturen in Unternehmen und die Managementhierarchie haben ihren Ursprung in der katholischen Kirche. Unternehmen sind diesbezüglich nach wie vor mit der Kirche vergleichbar: An der Spitze steht, wie der Papst, die CEO. Von ihr geht die Entscheidungsautorität qua Status weiter auf die darunterliegenden Ebenen bis zu den Abteilungs- oder Teamleiterinnen (Kardinälen und Bischöfen), die sich dann unterordnen. Die einzelne Mitarbeiterin ist einer Managerin untergeordnet, die wir bemerkenswerterweise im Deutschen Vorgesetzte nennen. Sie werden der Mitarbeiterin also vorgesetzt. Sie bestimmt die Arbeitsinhalte und die Arbeitsweise der Angestellten. Oft besitzt sie auch aus arbeitsrechtlicher Sicht die disziplinarische Gewalt und ist der Mitarbeitenden gegenüber weisungsbefugt. Was diese Struktur dokumentiert, ist nicht, wie die Organisation funktioniert und ihre operative Leistung erbringt. Vielmehr geht es darum festzulegen, wie Entscheidungsbefugnisse und – wie Erich Fromm es in seinem Buch »Die Furcht vor der Freiheit« (1941) nennt – Autoritäten verteilt sind.

In der Epoche der industriellen Revolution ist das »Scientific Management« von Frederick Winslow Taylor (1856–1915) entstanden und erfolgreich geworden. Taylor definiert den Menschen als reines Produktionsmittel und entmenslicht ihn damit. Paradoxerweise entwickelte und publizierte Taylors Zeitgenossin Mary Parker Follett (1868–1933) mit ihren Forschungsarbeiten, empirischen Studien und Modellen ein diametral entgegengesetztes Konzept. Sie entwirft ein Menschenbild und auch Kooperationsmodelle für Unternehmen, die dem Scientific Management komplett widersprechen. Liest man ihre Konzepte heute, könnte man auf die Idee kommen, die sogenannte Agile Bewegung habe von ihr abgeschrieben. Doch Taylors Konzept war erfolgreicher: Der neoliberale Turbokapitalismus hat spätestens seit Ende der 70er Jahre einen Höhenflug angetreten und ist zur Globalisierung durchgestartet, die durch technische Innovationen und durch die Digitalisierung aller Lebensbereiche zusätzlich beschleunigt und verstärkt wurde.

Als Folge der Entwicklung des Wirtschafts- und Arbeitslebens ist ein Unternehmen nur so leistungs- und anpassungsfähig, wie die Personen es zulassen oder ermöglichen, die in der Hierarchie qua Status mit Macht ausgestattet sind. Im Zuge der Digitalisierung begannen Managerinnen, in derart strukturierten Organisationen den limitierenden Faktor darzustellen. Von ihnen geht das auf Kontrolle und Steuerung ausgerichtete und praktizierte Managementmodell aus. Demgegenüber steht die globalisierte und digitalisierte Echtzeitökonomie: Ihre Dynamik – d.h. die Anzahl der Überraschungen, Innovationen und Neuerungen pro Zeiteinheit – erfordert auch von den Managementstrukturen in den Unternehmen Entscheidungen in Echtzeit. Doch es herrscht weiter das Diktat der Zeitökonomie zur Effizienzsteigerung und Gewinnmaximierung. Dem kann die hierarchische Machtstruktur in den Unternehmen letztlich nur die vertrauten Mittel der Arbeitsverdichtung, Rationalisierung und Automation entgegensetzen.

Diese Situation stellt den zentralen Kritikpunkt hierarchischer Organisationsstrukturen im Rahmen der digitalen Revolution dar. Die Dynamik des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und

politischen Umfelds ausnahmslos aller Unternehmen hat die Grenzen der Leistungsfähigkeit althergebrachter Strukturen sichtbar, spürbar und messbar gemacht. Sie erzwingt geradezu die Notwendigkeit der Entwicklung alternativer Vorgehensmodelle. Der eingangs erwähnte Trend zu selbstorganisierten Kooperationsformen ist ein Indikator für die Notwendigkeit einer Neuentwicklung. Es gibt aber noch weitere Fakten:

- 1 von 2 Angestellten hat Burn-out-Symptome, unter den Millennials sind es 3 von 5 (Arte. tv 2022).
- Die WHO hat Burn-out² als Reaktion auf chronische Stressreaktionen durch den Arbeitsplatz definiert, die von den Arbeitenden nicht bewältigt werden können, und dieses Phänomen 2022 als Krankheit eingestuft.
- 50 % der Angestellten wissen nicht, welchen individuellen Beitrag sie leisten sollen (Gallup 2022).
- 60 % aller Umstrukturierungen in Unternehmen führen zu keinerlei Verbesserung (Webster 2022).
- Nur 23 % der Beschäftigten weltweit engagieren sich für ihre Arbeit. In Deutschland sind es sogar nur 13 % (Gallup 2023).
- Gallup schätzt die jährlichen Kosten für die Weltwirtschaft durch mangelndes Engagement der Mitarbeitenden auf 8,8 Billionen US Dollar, ca. 9 % des globalen BIPs.
- Seit 1920 ist der Anteil von Leitungs-, Management- und Verwaltungsjobs in Unternehmen auf 75 % gestiegen (Webster 2022).

Konzeptionelle Ansätze wie die »New Work« des Sozialphilosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann gehören zum guten Ton einer jeden kultivierten Expertinnenkonversation über Managementmodelle und die Zukunft der Arbeit. Begriffe wie »Big Resignation«, »Quiet Quitting« oder »Quiet Firing« beherrschen den aktuellen Diskurs am Arbeitsplatz und weisen in eine völlig andere Richtung. Die diskutierten Themen, die Entwicklungen und Tendenzen der realen Situation unserer Arbeitswelt bewegen sich offensichtlich nicht aufeinander zu.

Sie können aus der »Neuen Arbeit« keine Handcreme für Galeerensklaven machen. Rudert weiter, wir wollen nur, dass Eure Hände weicher werden, deshalb geben wir Euch die appetitlich riechende Vaseline des wirklich-wirklich Wollens.

Frithjof Bergmann (in: Neue Arbeit, neue Kultur, 2017)

Alles in allem sind die im Umfeld der Arbeitssoziologie beobachtbaren Phänomene aus wissenschaftlicher Sicht ein alter Hut und waren so zu erwarten. Schon Fromm, Adorno und Foucault haben sie gesehen bzw. vorhergesagt. Es kann daher nicht verwundern, dass sich der Trend in Unternehmen auch weiter fortsetzen wird. Mitarbeitende werden sich nicht mehr uneingeschränkt für die Zielvorgaben ihrer Arbeitgeberinnen einsetzen, jederzeit erreichbar sein oder

2 Im Januar 2022 trat der aktualisierte Katalog der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD) der WHO in Kraft. Er wurde das erste Mal seit fast 30 Jahren neu aufgelegt. Dabei wurde auch das Burn-out-Syndrom definiert und als Krankheit in die neue Klassifikationsliste ICD-11 aufgenommen.

sich durch unbezahlte Überstunden geradezu selbst ausbeuten. Das persönliche Wohl wird sich dem wirtschaftlichen Wachstum der Arbeitgeberin nicht mehr unterordnen. Der Sinn des Lebens ist nicht mehr in der Arbeit zu finden, wie es beispielsweise der Calvinismus äußerst erfolgreich postuliert hat. Wir leben offensichtlich nicht mehr nur für die Arbeit, sondern wir arbeiten, um zu leben.

Dieser Paradigmenwechsel ist für Unternehmen und Konzerne ausgesprochen irritierend. Sie haben während der gesamten Moderne vom Dogma der Sinnerfüllung durch Arbeit profitiert. Aktuell scheint ihnen eine zeitgemäße und adäquate Antwort zu fehlen. Die Art und Weise, wie die Haltung der sogenannten »Generation Z« diskutiert wird, ist bezeichnend für diese Irritation. Dienst nach Vorschrift, wie Quiet Quitting sinngemäß auch verstanden werden kann, scheint eine zusätzliche Verschiebung in der Bewertung von Arbeit zu repräsentieren. Setzt man die Bemühungen diverser Unternehmen zur Einführung sogenannter agiler Arbeitsformen, selbstorganisierter Arbeit oder agiler Methoden in diesen Kontext, so scheint man sich davon eine Antwort zu erhoffen.

Allerdings ist das Anliegen der Agilen Bewegung³, die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu steigern. Dazu sollten Rahmenbedingungen wie Autonomie, individueller Ermessensspielraum, soziale Anerkennung, Gemeinschaftsgefühl und psychologische Sicherheit verbessert werden. Die Zielsetzung der Unternehmen bleibt unverändert, die Produktivität, Profitabilität, Effizienz und Effektivität der Mitarbeitenden zu maximieren. Sie erhoffen sich, dies über die Ideale der Agilen Bewegung auch weiterhin sichern zu können.

Es ist dieser Widerspruch zwischen den kommunizierten Werten und Absichten der Unternehmen und den gelebten bzw. von Mitarbeitenden erlebten Verhaltensweisen, vor allem von Managerinnen und Vorständinnen, die zu innerer Resignation führen müssen. Daraus resultieren die beschriebenen Phänomene.

Dieses zugegebenermaßen desolat erscheinende Bild unserer postmodernen Arbeitswelt führt uns im Kontext dieses Buches zu folgender Hypothese: Die Managerin ist als Rolle und Funktion tayloristischer Prägung unzeitgemäß und bedarf einer Revision.

2.2 Kernkompetenzen der Zukunft – Krisenresilienz und Antifragilität

»Über yourself, before you get Kodak'ed!« Dieses Motto repräsentiert die Essenz der digitalen Revolution und den Zeitgeist des Technologiedarwinismus. Wer heute den Trend von morgen verpasst, ist dem Untergang geweiht – so die Mantras verschiedener Futurologinnen und Hightech-Influencerinnen des Silicon Valley. Wie ein Unternehmen dem Schicksal von Motorola,

3 Siehe das online bereitgestellte Glossar zu diesem Buch.

Polaroid, Kodak oder Nokia entgehen kann? Im Trend liegt seit Jahren der Versuch, über die Einführung spezieller Kooperationsmethoden (Scrum, Kanban etc.) oder durch die Anwendung des sogenannten Spotify-Modells o. ä. organisatorisch veränderungs- oder anpassungsfähig zu werden. All das führt jedoch zu trügerischen Auswirkungen und meist zu unübersichtlichen, komplizierten Kooperationsformen. Das gilt vor allem in Konzernen, die multinational oder weltweit operieren und eine skalierbare Kooperationsstruktur benötigen und nicht überwiegend oder ausschließlich Softwareentwicklung betreiben.

Die Manager von Spotify selbst quittieren den Versuch, ihre Organisationsform zu kopieren, mit folgender Bemerkung: Ihr Modell sei nur für neue Start-ups in Schweden geeignet, die in der Musikbranche tätig seien. Außerdem müsse man dafür unbegrenzte Finanzmittel zur Verfügung haben. Hier bleibt lediglich zu ergänzen, dass das Unternehmen Spotify das gleichnamige Organisationsmodell selbst seit vielen Jahren gar nicht mehr verwendet, sondern weiterentwickelt hat (Lee 2020).

2.2.1 Krisen, das neue Normal?

Im Zuge der Diskussion über die Auswirkungen der Digitalisierung wurde und wird immer wieder betont, dass diese, vor allem von Unternehmen, eine hohe Anpassungsfähigkeit verlangt. In den letzten 20 Jahren waren es aber (Wirtschafts-)Krisen, die Unternehmen besonders zuge-setzt haben. Vor allem Krisensituationen haben gezeigt, welche Unternehmen daran scheitern oder, im Sinne der Antifragilität, sogar gestärkt daraus hervorgehen. Zu den besagten Krisen gehören exemplarisch vor allem die Dotcom-Blase (2000–2002), die globale Finanzkrise (2007–2008), die europäische Staatsschuldenkrise (seit 2010), die Rohstoffpreiskrise (2014–2016), die COVID-19-Pandemie (2019–2022) oder der russische Angriffskrieg auf die Ukraine (seit 2014).

Hinweis

Die Antifragilität beschreibt die Fähigkeit eines Systems oder einer Organisation, von Störungen und Unsicherheiten zu profitieren und sich dadurch zu verbessern und zu stärken, im Gegensatz zur bloßen Widerstandsfähigkeit (Resilienz, Robustheit) oder Zerbrechlichkeit. Der Begriff wurde vom libanesisch-amerikanischen Forscher und Risikoanalysten Nassim Nicholas Taleb geprägt.

Diese Krisen hatten unterschiedliche Ursachen und Auswirkungen, aber sie haben die Weltwirtschaft in den letzten zwei Jahrzehnten erheblich beeinflusst und sie haben gezeigt, wie eng die globalen Wirtschaftssysteme der verschiedenen Länder miteinander verknüpft und voneinander abhängig sind. Die Bewältigung solcher Krisen erfordert zum einen internationale Zusammenarbeit und die Anpassung von Wirtschaftspolitik und -struktur, andererseits aber auch die Fähigkeit von Unternehmen, sich an die Auswirkungen derartig drastischer Dynamiken entsprechend anzupassen.

Unternehmen müssen sich an teilweise radikale oder disruptive Veränderungen und Einflüsse ihrer Umwelt anpassen können. Nur wer ein überlebensfähiges System als Unternehmensorganisation besitzt, wird bestehen können. Dafür müssen sich die Organisationsstruktur und das Kooperationsmodell eines Unternehmens schnellstmöglich an seine komplexe, also dynamische Umwelt anpassen lassen. Das ist das vornehmliche Ziel der Veränderungsfähigkeit, Resilienz und Antifragilität aus der Sicht eines Unternehmens. Diese Eigenschaften werden landläufig unter dem Begriff der Agilität subsumiert.

Dr. Michael Pfiffner (2017), ein Schweizer Manager mit jahrzehntelanger Erfahrung als Unternehmensberater, hat eine quantitative Analyse mit 137 teilnehmenden Unternehmen durchgeführt. Diese befanden sich entweder bereits in einer Krisensituation (reaktives Vorgehen) oder waren noch nicht in einer derartigen Schieflage (proaktives Vorgehen). Als Grundlage seiner Analyse nutzte Pfiffner das Viable System Model, das vom Kybernetiker und Unternehmer Stafford Beer in den 70er Jahren entwickelt wurde, und das auch eine wesentliche Grundlage unseres Liquid-Leadership-Modells⁴ darstellt.

Die von Pfiffner befragten Unternehmen hatten laut eigener Angaben zu ca. 55% Krisen erlebt. 45% gaben an, keiner Krisensituation ausgesetzt gewesen zu sein. Letztere hatten jedoch die kritischen Entwicklungen rechtzeitig identifiziert und verhindern können. Die Zusammensetzung der Unternehmen war interdisziplinär gewählt. Es gab teilnehmende Firmen aus der Fertigungsindustrie, aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen sowie aus Regierungseinrichtungen und Non-Profit-Organisationen.

Anhand eines umfassenden Fragenkataloges wurden 31 Kriterien herausgearbeitet, die nachvollziehbar und messbar machen, ob ein Unternehmen an sich überlebensfähig ist. Es ging u. a. darum, folgende Fragen zu beantworten:

- Welchen Umfang und welche Qualität hat die Unternehmensorganisation?
- Wie funktionieren die Kooperation und die Kommunikation der verschiedensten Organisationsbereiche?
- Spielen Management, Geschäftsführung/Vorständinnen, Mitarbeiterinnen, Team, Abteilungen etc. gut zusammen?
- Wie handlungs- und überlebensfähig ist das Zusammenspiel der Teams und Abteilungen innerhalb des Unternehmens?

2.2.2 7 Dimensionen wirksamer Unternehmensagilität

Das Ergebnis der Analyse hat, hier stark vereinfacht ausgedrückt, Folgendes ergeben: Die handlungs-, reaktions- und entscheidungsfähigeren Unternehmen praktizieren die folgen-

4 Liquid Leadership ist ein unter der #018909811 eingetragener und durch das Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum (EUIPO) geschützter Begriff.

den Dimensionen ihrer Organisation besser als andere. Deshalb überstehen sie aktuelle oder potenzielle Krisensituationen.

1. **Entscheiden und handeln, wo sich Wissen und Kompetenz befinden:** Die Organisationsstruktur besteht aus eigenständig und autonom funktionsfähigen Einheiten. Diese besitzen in ihrem Aufgaben- und Verantwortungsbereich in allen Belangen Entscheidungsautorität. Alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden übergreifend und transparent koordiniert, sei es gegenüber den Kundinnen, den Wettbewerberinnen oder Kooperationspartnerinnen. Ganz nach dem Sprichwort: »Die Linke weiß stets, was die Rechte tut.«
2. **Ressourcen bekommt, wer Leistung erbringt:** Ein operatives Management gewährleistet die Bereitstellung der benötigten Ressourcen. Kontinuierlich und übergreifend misst es den Zustand des Unternehmens: Wie steht es um die Produktivität und die Effizienz? Dabei ist das Management selbst Bestandteil dieser Messung. Es findet eine kontinuierliche, qualitätsgesicherte und interdisziplinäre Kommunikation statt. Daten zu allen Belangen interner und externer Fragestellungen werden bereitgestellt. So können Entscheidungen getroffen werden.
3. **Kontinuierliche Situationsanalyse und Rückkopplung:** Veränderungen und Einflussfaktoren der Umwelt müssen konsequent beobachtet und analysiert werden. Dazu gehören: Branche, Wettbewerb, Kundinnen, Politik, Gesellschaft etc. Daraus ergeben sich Entscheidungen: Muss das Unternehmen Schritte einleiten, um eine Krise abzuwehren?
4. **Sensitive, effektive Regelkreise sind vorhanden:** Es gibt eine unmittelbare und unverzügliche Planung und Vorbereitung von Aktionen. Normative, strategische und operative Bereiche des Unternehmens werden an zukünftige Umwelteinflüsse angepasst.
5. **Der Organisationszweck ist allgegenwärtig und handlungsleitend:** Unternehmen stiften Sinn und Identität auf einer normativen Ebene. Es gibt eine Entwicklung sowie die Anpassung und Durchsetzung verbindlicher Richtlinien.
6. **Jede Ebene agiert wie ein Unternehmen im Gesamtkontext:** Die gesamte Organisation arbeitet auf allen Rekursionsstufen: Die jeweiligen Arbeitsweisen, Vorgehensmodelle, Geschäftsprozesse und -modelle etc. werden unmittelbar an die Umwelteinflüsse angepasst, die auf das Unternehmen einwirken.
7. **Sämtliche Kommunikationswege sind offen, neutral und leistungsfähig:** Alle Organisationseinheiten sind miteinander vernetzt. Die Kommunikationsstruktur ist uneingeschränkt, Kommunikationswege sind nachvollziehbar. Zusammen stellen sie einen übergreifenden und interdisziplinären Kommunikationsfluss sicher. Das Wissen des Unternehmens ist jederzeit zugänglich.

Pfiffners Analyse hat gezeigt: Diese sieben Dimensionen halten Unternehmen grundsätzlich am Leben. Je ausgeprägter sie waren, desto überlebensfähiger und resilienter zeigte sich das einzelne Unternehmen. Dabei wurde auch die Qualität der überwundenen oder vermiedenen Krisensituation detailliert erfasst. All das wurde in die empirische Auswertung einbezogen und bestätigt die Wirksamkeit des Viable System Models (VSM), das er als Ausgangsbasis seiner Betrachtung nutzt.

2.2.3 The Infinite Game

Das von Pfiffner in seiner Funktionsweise validierte VSM-Modell und die sich daraus ergebenden Prinzipien für eine Unternehmensführung, die auf Überlebensfähigkeit ausgerichtet ist, hat Simon Sinek in seinem Buch »The Infinite Game« (2020) aus einer ganz anderen Perspektive beleuchtet. Er beschreibt ein Denkmodell, das auf der Beobachtung basiert, dass es in vielen Bereichen des Lebens und der Geschäftswelt keine klaren »Gewinner« oder »Verlierer« gibt. Vielmehr dauert das »Spiel« kontinuierlich an – ohne ein sichtbares Ende und ohne definierte Regeln. Es steht im Gegensatz zum »endlichen Spiel«, bei dem es klare Regeln, einen klaren Endpunkt und eine Gewinnerin gibt, wie beispielsweise beim Fußballspiel oder beim Schach.

Im »Infinite Game« geht es darum, einen dauerhaften Wettbewerb und kontinuierliche Verbesserung anzustreben, um zu überleben, ohne auf ein endgültiges Ziel hinzuarbeiten. Sinek argumentiert, dass erfolgreiche Organisationen und Führungskräfte die Sichtweise eines »Infinite Games« einnehmen sollten, indem sie sich auf langfristige Ziele, den Sinn und die Intention des Unternehmens konzentrieren, anstatt ausschließlich auf kurzfristige Gewinne, Shareholder Value oder alleine auf die Wettbewerberin zu fokussieren.

Das Konzept des »Infinite Games« findet auch in individuellen Lebensbereichen wie Beziehungen, Bildung und der persönlichen Entwicklung Anwendung. Indem man das Leben als einen kontinuierlichen Prozess des Wachstums, Wandels und Lernens betrachtet, kann man sich besser auf langfristige Ziele und Werte konzentrieren, die wirklich wichtig sind. So ist man nicht von kurzfristigen Herausforderungen, kommerziellen Bedürfnissen (Konsumismus) oder Konkurrenten gebunden.

Insgesamt betont das Denkmodell des »Infinite Games« die Bedeutung von langfristigem Denken, Anpassungsfähigkeit, Zusammenarbeit, einem klaren Sinn und einer verfolgten Intention. Über diesen Schwerpunkt ist man in der Lage, erfolgreich und erfüllend in einem immerwährenden und kontinuierlichen Wettbewerb zu bestehen. Die sieben Dimensionen wirksamer Unternehmensagilität, die Pfiffner identifizieren konnte, sind als das Handwerkszeug des »Infinite Games« von Sinek zu verstehen.

2.2.4 Das Managementdebakel

Haben sich die bisherigen Themen vor allem auf die Perspektive der Unternehmenssteuerung im Allgemeinen fokussiert, so müssen wir noch auf eine subjektive und sehr kritische Problemstellung zu sprechen kommen: Wie in der zitierten Gallup-Studie festgestellt wurde, entsteht aus mangelhaftem Management ein wirtschaftlich und personell seriöses Problem. Wie existenziell dieses Problem eskalieren kann, ist an einzelnen, sehr dramatischen Fällen erkennbar. Managerinnen haben dabei nicht nur mangelhaftes Management praktiziert, sondern durch hohe Machtkonzentration und fehlende Regulative, Unternehmen und Anlegerinnen ruiniert.

»Neueren Untersuchungen zufolge«, sagt der Psychologe Jens Hoffmann in seinem Interview mit der ZEIT Online (Groll 2014), »sind Menschen mit einer narzisstischen oder psychopathischen Persönlichkeit etwa drei- bis viermal häufiger in Machtpositionen vertreten als im Bevölkerungsdurchschnitt. Man geht davon aus, dass etwa vier Prozent der Bevölkerung Narzissten sind und etwa ein bis zwei Prozent Psychopathen. Deren Anteil in Führungspositionen beträgt etwa sechs Prozent.« Ruft man sich die Wirtschaftsskandale von Unternehmen wie Wirecard, Bernard Madoff Investment Securities, FlowTex, TheraNas, den Niedergang des Nokia-Konzerns oder den Zusammenbruch des Finanzkonzerns Lehman Brothers in Erinnerung, wird das Ausmaß der Schäden deutlich, wenn Managerinnen mit zweifelhafter Persönlichkeit oder ohne Regulativ operieren. In den genannten Fällen hatten Managerinnen⁵ mit scheinbar psychopathischen Persönlichkeiten und extremer Machtkonzentration den Untergang der Unternehmen zu verantworten.

Was in allen hier aufgeführten Fällen und sicherlich auch in weiteren als Ursache der Wirtschaftsskandale festgestellt werden kann: Die jeweiligen Protagonistinnen stand kein ausreichend wirksames Regulativ gegenüber und sie konnten die Macht, die ihnen in ihren Firmen und aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur zur Verfügung stand, missbrauchen. Zugespitzt formuliert: Managerinnen, die keinem unmittelbaren, unabhängigen und fachkundigen Regulativ unterliegen, können potenziell Machtmissbrauch begehen, wenn ihre persönlichen, ethischen Prinzipien als intrinsisches Regulativ versagen.

2.2.5 Fazit

Was machen wir jetzt mit diesen Erkenntnissen und Einsichten? Auf der einen Seite kann das Management durch Einzelpersonen oder eine definierte Personengruppe der Umweltdynamik nicht mehr gerecht werden, vor allem vor dem Hintergrund der steigenden Anzahl an Krisensituationen. Auf der anderen Seite ist das Management als Funktion in Unternehmen und Organisationen existenziell. Dann stellt sich die Frage, ob nicht ein Paradigmenwechsel erforderlich ist.

Man versucht, Managerinnen in immer ausgefeilteren Praktiken auszubilden oder ihr Selbstverständnis zu einer stärker partizipativ-unterstützenden Funktionen umzugestalten und damit dem »Mehr-vom-Gleichen«-Dilemma oder dem »Alter Wein-in-neuen-Schläuchen«-Vorwurf zu entgehen. Stattdessen könnte das Management aus der Verantwortung Einzelner entnommen werden und als Fähigkeit aller Mitarbeiterinnen verstanden werden. Das heißt: Wir definieren das Management als eine Fähigkeit, die jede Mitarbeiterin als Beitrag zu einer wirkungsorientierten Kooperation und Kommunikation mit allen leistet und die nicht als Machtposition über andere gilt.

5 An dieser Stelle wirkt die Nutzung des generischen Femininum etwas irritierend, da in allen hier aufgeführten Unternehmen, abgesehen von TheraNas, ausschließlich Männer ihren Untergang zu verantworten haben.

Diversifiziert man die Macht einer Managerin, beispielsweise in der Ausübung ihrer Entscheidungsautorität über die Verwendung oder Verteilung von Budgets, die Einstellung und Entlassung von Mitarbeitenden oder die Höhe des einzugehenden Risikos in Geschäftsvorfällen, dann schafft man ein regulierendes, im Grunde autopoietisches⁶ System, in dem der Machtmissbrauch limitiert wird. Also: weg von der Einzelperson hin zu einer Gruppe von Personen.

Dieses Verständnis von Management und seine praktische Anwendung nennen wir Liquid Leadership.

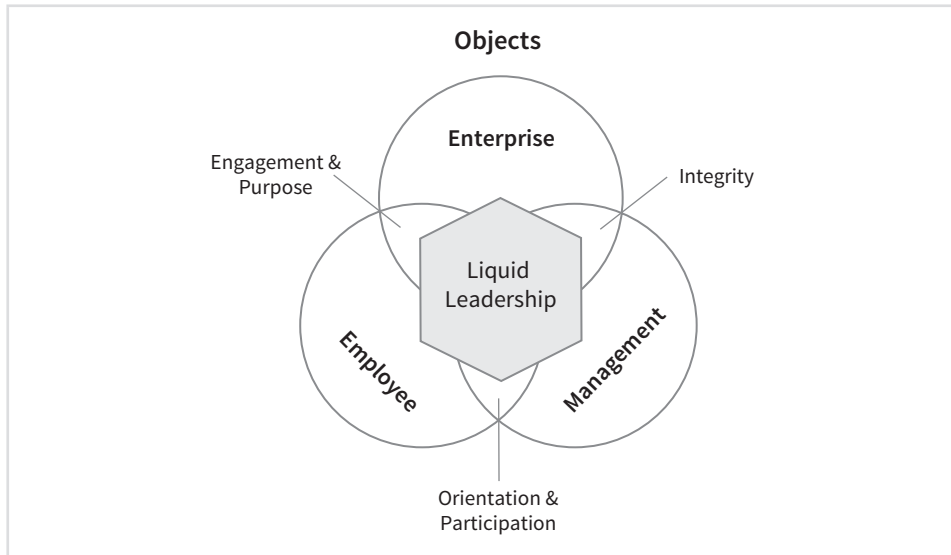


Abb. 1: Gegenseitige Einflussnahme und Erwartungshaltung von Mitarbeitenden, Management und Unternehmen

Die Interessen und Perspektiven, die wir in unserer Einleitung zur Beschreibung der Gesamtsituation betrachtet haben, werden durch das Liquid-Leadership-Modell adressiert. Das Unternehmen als Ganzes unter der Verantwortung seiner Gründerinnen oder Vorständinnen ist daran interessiert, seine Position auf dem Markt zu sichern. Dazu muss es die Fähigkeit etablieren, das kollektive Vorgehen an die dynamischen Veränderungen der Umwelt anzupassen. Von den Mitarbeitenden erwartet oder benötigt das Unternehmen entsprechendes Engagement. Die Mitarbeitenden ihrerseits verfolgen das Interesse, eine sinnvolle bzw. sinnstiftende Arbeit zu leisten, da sie einen Großteil ihrer Lebenszeit, ihre Talente, Kenntnisse und Fähigkeiten einbringen. Von der Managerin erwarten Mitarbeitende eine Orientierungsfunktion, um ein gemeinsames Verständnis der nötigen und möglichen Entwicklungs- und Arbeitsinhalte aufbauen zu können. Gleichmaßen soll es eine partizipative Kooperation geben, da Fachexpertinnen selbstwirksame Arbeitsformen erleben wollen. Letztlich erwarten Unternehmen von der Rolle der Managerin bzw. der Funktion des Managements ein integriertes Verhalten: Sie sollen

⁶ Autopoiesis: siehe Glossar.

sich im Sinne und zum Wohl des Unternehmens und der darin organisierten Mitarbeitenden verhalten.

Um den Anforderungen dieser überlappenden Interessengebiete entsprechen zu können und den drei Dimensionen Mitarbeitende, Management und Unternehmen eine gemeinsame Sprache, Grundlage und Kooperationsform zu bieten, wurde das Liquid-Leadership-Modell von uns entwickelt und empirisch untermauert.

Power over people is not a good thing. Power with people, that's what you want in the world.

Mary Parker Follett

2.2.6 Disclaimer der Autoren und Abschluss der Einleitung

Uns, den Autoren, ist bekannt und bewusst, dass es weltweit eine Vielzahl von Unternehmen gibt, die sich die vorgenannten, ähnliche oder auch weitergehende Fragen gestellt haben. Sie haben ihr Vorgehen wie auch ihren Unternehmenssinn umfassend überdacht und neu ausgerichtet bzw. sind aktuell dabei, sie neu auszurichten. Diese Unternehmen sind für uns Indikatoren, dass wir die Entwicklung der Arbeitswelt und die Auswirkungen der bestehenden Form der globalisierten Wirtschaft auf Umwelt und Klima durchaus zutreffend einschätzen, das heißt auf der Grundlage der bekannten und allgemein akzeptierten wissenschaftlichen Erkenntnisse. Wir wissen auch, dass die meisten Managerinnen sich ethischen Grundsätzen verpflichtet fühlen und zum Wohle der Mitarbeitenden und im positivsten Interesse des Unternehmens handeln. In diesem Zusammenhang sehen wir unser Buch als ein DIY-Handbuch für Managerinnen und Teams, damit das Management als Fähigkeit in den Unternehmen dahin gehend weiterentwickelt werden kann, die notwendige Effizienz zu erreichen, die tradierte, hierarchische Modelle im Vergleich zum Liquid-Leadership-Modell nicht mehr entfalten können.

Zusätzlich wird die Dringlichkeit in den Unternehmen immer größer, den bestehenden Unternehmenszweck und das Portfolio an Produkten und Leistungen an den Nachhaltigkeitsanforderungen anzupassen. Diese werden nicht zuletzt von regulatorischer, politischer und gesellschaftlicher Seite immer intensiver und konsequenter eingefordert. Das betrifft auch die Ausrichtung auf ein Wirtschaftssystem, das sich vom Wachstumsdogma hin zu einem (nachhaltigen und ressourcenschonenden) Kreislaufwirtschaftsdogma entwickeln muss. Die aus dieser Notwendigkeit resultierende Vielfalt und Komplexität sind weitere Faktoren, die uns darin bestärken, dass Managerinnen die Vielfalt der Talente ihrer Mitarbeitenden aktiv fördern müssen, um den beschriebenen Anforderungen der multiplen Krisen und der Veränderungsdynamik auch nur annähernd gerecht werden zu können.

Sind einzelne Teams bereits mit Praktiken selbstorganisierter Kooperation vertraut und haben beispielsweise Methoden wie Kanban oder Design Thinking eingesetzt? Dann sind die Adaption und die Integration des Liquid-Leadership-Modells entsprechend anzupassen, damit vorhandene Fähigkeiten gesichert und ergänzt werden. Sollte ein Team bisher keine oder nur vereinzelte Berührungspunkte mit selbstorganisierter Kooperation gewonnen haben oder fehlt es an positiven bzw. produktiven Erfahrungswerten, ist die vollständige Nutzung des hier beschriebenen Modells empfehlenswert. So wird ein konsistentes Fundament notwendiger Konzepte, Methoden und Praktiken etabliert, das für die selbstorganisierte Kooperation vernetzter Teams förderlich ist.

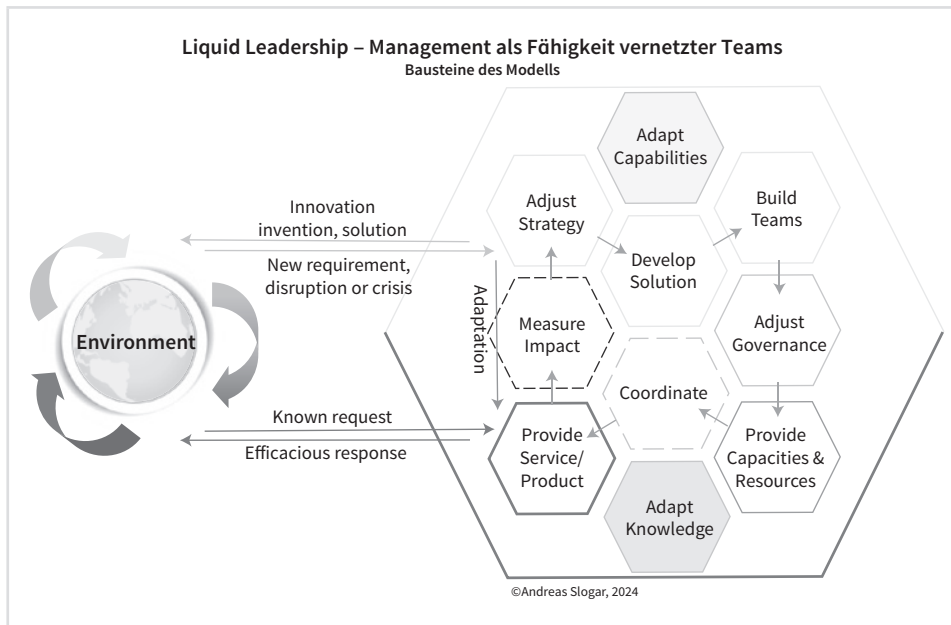


Abb. 3: Darstellung der Bausteine des Liquid-Leadership-Modells

Liquid Leadership erhebt als Modell keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt eine konkrete Grundlage dar. Generell ist zu empfehlen, die in diesem Buch beschriebenen Bausteine einzuführen und zu etablieren, bis alle Mitarbeitenden in den einbezogenen Teams das Kooperationsmodell verinnerlicht haben, das daraus entsteht. Im Anschluss können weitergehende und ergänzende Konzepte und Methoden oder Frameworks eingesetzt werden, um den individuellen Bedürfnissen des oder der Teams bestmöglich zu entsprechen.

Als Einstieg stellen wir die individuellen Bausteine in der Reihenfolge der Einführung und Etablierung vor, wobei sie später detailliert erläutert werden. Dieser Einstieg dient dazu, Ihnen als Leserin eine erste Übersicht und eine Orientierungshilfe zur Verfügung zu stellen, damit Sie eine Vorstellung von der Art und vom Umfang der Inhalte haben, die wir im Laufe der folgenden Kapitel erörtern und in ihrer Anwendung vertiefen.

Der III. Zyklus beginnt, nachdem die beschriebene Vertrautheit und Anwendungssicherheit der Mitarbeitenden mit den Praktiken des Liquid-Leadership-Modells erreicht ist. Bei diesem Reifegrad angekommen, können zwei weitergehende Entwicklungen geplant und durchgeführt werden.

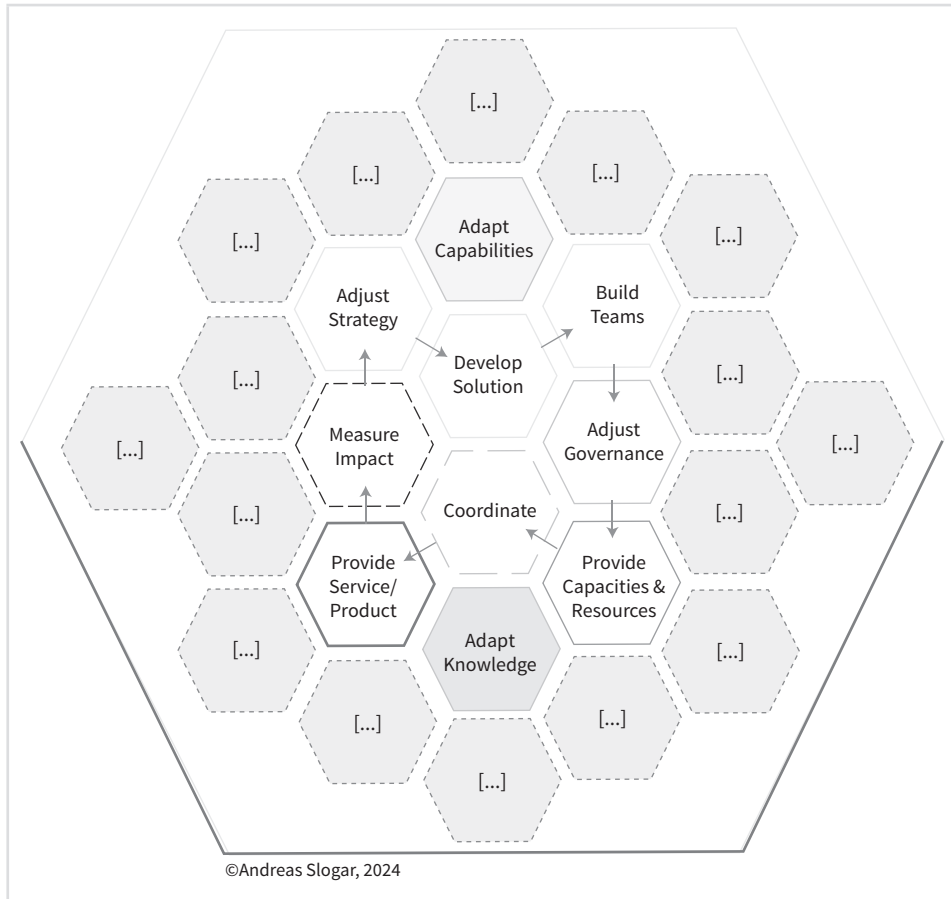


Abb. 7: Der III. Zyklus zur Einführung des Liquid-Leadership-Modells in der Ri-Phase

1. Anpassung oder Ergänzung: Die Anpassung oder Ergänzung bezieht sich auf die im I. und II. Zyklus etablierten Bausteine, die sich operativ in Anwendung befinden. Sie entsprechen den Notwendigkeiten, Erkenntnissen und Beobachtungen der Mitarbeitenden. Hierbei ist darauf zu achten, dass derartige Anpassungen oder Ergänzungen erst nach dem Erreichen der notwendigen und bereits erwähnten Anwendungssicherheit durchgeführt werden.

Leider ist das bei Transformationsvorhaben nicht die Regel. Wir beobachten sehr häufig, dass in der Vorbereitungsphase einer Transformation des Kooperationsmodells die Definitionen von Methoden, Praktiken, Rollenmodellen oder Prinzipien selbstorganisierter Kooperation vor

Ergebnis

Innerhalb von 2,5 Monaten hat Ihre Vorgehensweise einer interdependenten Gesamtoptimierung dazu geführt, dass in sechs beteiligten Bereichen außerhalb des Produktmanagements 14 Key Results umgesetzt wurden: parallel und aufeinander aufbauend, also sich in ihrer Wirkung ergänzend. In der Folge wurde der nächste halbjährliche Aktualisierungszyklus drei Wochen vor Abgabefrist gegenüber der BaFin abgeschlossen. Das vereinbarte Objective und die übergreifend definierten und umgesetzten Key Results hatten zusätzlich die nachhaltige Wirkung, dass auch alle künftigen Abgabefristen eingehalten werden konnten. Neben der Erreichung des eigentlichen Objectives wurden mit den realisierten Key Results die folgende Implikationen (Impacts) durch die Wirkungszusammenhänge der Problemursachen organisationsintern erreicht.

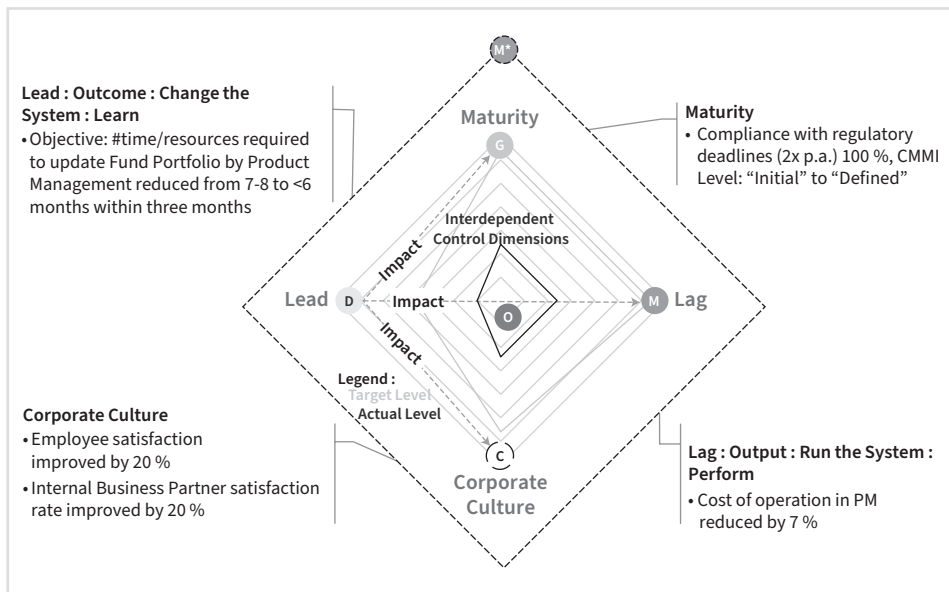


Abb. 63: Grafische Darstellung der interdependenten Wirkung der vier Dimensionen des Steuerungsmodells

4.5.3 Impact Review Session (IRS)

Die Entwicklung, Nutzung und Anpassung der Kennzahlen und Messwerte eines Steuerungsmodells wie Slogar's Diamond erfordern eine kontinuierliche und konsequente Auseinandersetzung mit der Materie. Damit Kennzahlenmodelle nicht zum bürokratischen Selbstzweck verkommen, sollte diese Auseinandersetzung in den operativen Alltag eines Teams eingebettet sein. Mögliche Einbettungen erfolgen:

7 Empirische Erkenntnisse

7.1 Notwendigkeit einer empirischen Validierung

Um Management neu zu erfinden, braucht es mehr als nur eine solide theoretische Grundlage und einen einprägsamen Namen. Liquid Leadership kann nur funktionieren, wenn es die Mentalität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitgeberinnen gleichermaßen anspricht. Deshalb ist es nicht überraschend, dass die häufigste Kritik, die uns zu Ohren kommt, ungefähr so lautet: »So gut es sich auch anhört, ich glaube einfach nicht, dass Menschen diese Art zu arbeiten akzeptieren werden.«

Wir wissen, dass wir eine tief greifende Abkehr vom klassischen Führungs(selbst)verständnis vorschlagen, das in vielen betriebswirtschaftlichen Studiengängen gelehrt wird. Es wäre kurz-sichtig, diese berechtigten Bedenken zu ignorieren. Deswegen wollen wir empirisch zeigen, dass Liquid Leadership nicht nur eine Theorie ist, sondern von Managerinnen und Mitarbeiterinnen gleichermaßen akzeptiert – wenn nicht sogar gegenüber traditionellen Führungsansätzen bevorzugt – wird. Dafür haben wir eigens eine Ministudie durchgeführt.

Die Anzeichen dafür, dass Alternativen zu den traditionellen Ansätzen dringend benötigt werden, sind eindeutig. Laut dem 2023 »State of the Global Workplace«-Bericht von Gallup sind nur 23% aller Arbeitnehmerinnen weltweit im Job »aktiv engagiert«. Dabei sind die regionalen Unterschiede beträchtlich. Südasien kommt auf immerhin 33% aktiv engagierte Arbeitnehmerinnen, die USA und Kanada auf 31%. In Europa dagegen sind es nur kümmerliche 13%. Doch selbst 33% sind weit von einem wünschenswerten Engagement entfernt. Darüber hinaus sind jüngere Arbeitnehmerinnen im Durchschnitt im Beruf weniger aktiv engagiert als ältere und sie fühlen sich auch häufiger gestresst (Gallup 2023). Diese Ergebnisse decken sich mit einem Phänomen, das in letzter Zeit in den sozialen Medien, insbesondere in der Generation Z, an Bedeutung gewonnen hat: das sogenannte »Quiet Quitting«. Frei übersetzt mit »stille Kündigung« – beschreibt es Mitarbeiterinnen, die sich darauf beschränken, »ihre Zeit abzusitzen«. Sie sind nicht engagiert und leisten nur das absolute Minimum. Laut Gallup trifft dies auf 59% aller Arbeitnehmerinnen zu. Aufgrund der Brisanz, die dieses Phänomen in den letzten Jahren gewonnen hat, widmen wir ihm einen Exkurs in unserer Ministudie. Gallup beziffert die jährlichen Kosten für die Weltwirtschaft durch mangelndes Engagement auf 8,8 Billionen US-Dollar, ca. 9% des globalen BIPs (Gallup, 2023).

Die Bandbreite an Erklärungsversuchen für fehlendes Arbeitnehmerinnenengagement ist groß. Während einige Kommentatorinnen, vor allem auf Arbeitgeberinnenseite, das uralte Lied »Niemand will mehr arbeiten« anstimmen, glauben andere, dass viele Arbeitnehmerinnen nach der COVID-19-Pandemie einfach ihr Wohlbefinden über die Maximierung von Unternehmensgewinnen stellen. Es nicht mehr selbstverständlich, sich nur für den Profit des Unternehmens zu engagieren. Es wird kritisch hinterfragt, was die einzelne Mitarbeiterin persönlich davon hat.

Wir leben in einer Welt voller Ungewissheit, in der ein unerwarteter Krieg in Osteuropa tobt, eine Masseninflation gerade erst abschwilt und eine weitere wirtschaftliche Rezession sowie der Klimawandel als Damoklesschwert über allem schweben. Wer könnte es da, insbesondere jungen Menschen, verdenken, dass sie versuchen, ihre Lebensqualität zu optimieren, anstatt hart für eine ungewisse Zukunft zu arbeiten? Unter diesen Umständen ist es nur sinnstiftend zu arbeiten, wenn die Arbeit selbst sinnstiftend ist.

Unabhängig davon, ob man der Arbeit wieder einen tieferen Sinn geben möchte oder einfach nur ein produktives Arbeitsumfeld fördern will, ist eindeutig, dass die Problematik des fehlenden Engagements nicht ignoriert werden kann. Wir sind davon überzeugt, dass Liquid Leadership in dieser schwierigen Situation ein niederschwelliger Lösungsansatz sein kann.

7.2 Erste Resultate

Schon 2020 griffen wir das Thema in Lukas' Masterarbeit unter dem Titel »Liquid Leadership – an Alternative to Hierarchical Leadership Principles in the Digital Age?« auf. Wir entwickelten einen Fragebogen, um die Akzeptanz agiler Führungskonzepte über verschiedene Demographien und Beschäftigungsgruppen hinweg zu untersuchen. Konkret ging es darum, die Wahrnehmung von Liquid Leadership im Vergleich zu anderen Führungsstilen in gängigen Geschäftssituationen zu verstehen. Den Befragten wurden immer drei Antwortmöglichkeiten zur Auswahl gestellt: eine »transaktionale« – hierarchisch, autoritär geprägte – Möglichkeit; eine »partizipative« Liquid-Leadership-Option, die vollkommen den im ersten Teil dieses Buches beschriebenen Grundsätzen entspricht; und eine »transformationale« Kompromissoption, die Elemente aus beiden Führungsstilen inkorporiert. Für die Masterarbeit wurden 300 Personen befragt, wobei die Ergebnisse überaus vielversprechend waren:

- Die Akzeptanz von Liquid Leadership ist hoch. 43% der Befragten sahen es in den meisten Geschäftssituationen als den besten Ansatz, um das jeweilige Szenario zu lösen. 49% identifizierten den Liquid-Leadership-Ansatz zumindest in manchen Situationen als optimal. Nur 8% bevorzugten den klassischen, transaktionalen Führungsstil.
- Die breite Akzeptanz zog sich durch alle Alters- und Beschäftigungsgruppen. Führungskräfte waren genauso offen gegenüber agilem Management wie Angestellte. Ältere Mitarbeiterinnen waren nicht systematisch weniger agil als jüngere. Damit widerlegten die Ergebnisse einige der typischen Klischees wie z. B., dass Führungskräfte nicht bereit seien, ihre Verantwortung zu teilen oder dass die Agilität nur etwas für junge Menschen sei.
- Frauen standen dem Liquid Leadership allgemein etwas offener gegenüber als Männer. Allerdings arbeiteten deutlich weniger der befragten Frauen in Führungspositionen, in denen sie die agilen Ansätze hätten umsetzen können.
- Die Umfrageteilnehmerinnen bevorzugten den Liquid-Leadership-Ansatz im »soften« VSM-Subsystem Coordination. Deswegen ist es sinnvoll, Transformationsprozesse in diesem Subsystem zu starten.

Auch wenn diese Ergebnisse aufschlussreich und zweifellos ermutigend sind, weisen die Daten doch einige Einschränkungen auf. Die Stichprobe bestand nur aus 300 Personen und enthielt eine gewisse Verzerrung, da einige Bevölkerungsgruppen (z. B. Hochschulabsolventinnen) aufgrund der Art und Weise, wie die Umfrage durchgeführt wurde, überrepräsentiert sind. Darüber hinaus wurde die Umfrage während des Höhepunkts der Covid-19-Pandemie durchgeführt, was einen schwer zu berücksichtigenden Einfluss auf die Einstellung der Befragten gehabt haben könnte. Deswegen haben wir uns entschieden, die Umfrage erneut und unter verbesserten Bedingungen durchzuführen.

7.3 Verbesserte Methodik

Mithilfe eines unabhängigen Drittanbieters haben wir eine repräsentative Stichprobe von über 500 US-Amerikanerinnen befragt, um zu verstehen, wie sie den partizipativen Liquid-Leadership-Ansatz sehen. Wir haben uns für die USA entschieden, weil die meisten Geschäftstrends und Arbeitsweisen dort ihren Ursprung haben und weil es dort keine Sprachbarrieren gibt, die bei einer Umfrage in z. B. der EU aufgetreten wären. Außerdem haben wir den Fragebogen leicht modifiziert, um Fragen zum Verständnis und den wahrgenommenen Auswirkungen von Quiet Quitting aufzunehmen, die in der ursprünglichen Masterarbeitsumfrage nicht enthalten waren.³⁴

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass das Ziel unserer Datenerhebung darin bestand, unsere ersten Erkenntnisse zu validieren und unsere Aussagen über das Potenzial und die Akzeptanz von Liquid Leadership zu untermauern. Wir wollten über theoretische Konzepte hinausgehen und zeigen, dass Liquid Leadership von vielen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bereits als praktikabler, zukunftsorientierter Führungsansatz angesehen wird. Allerdings sind wir keine Forscher und es war nicht unser Ziel, einen allumfassenden Beweis zu liefern. Deswegen verzichten wir auf die vollmundige Behauptung, dass Liquid Leadership unzweifelhaft die Zukunft des Managements wäre. Außerdem möchten wir unsere Skepsis gegenüber der Literatur zum Ausdruck bringen, in der Autorinnen derart kühne Behauptungen aufstellen. Bei »unscharfen« Themen wie Führungsstilen wird es immer einen gewissen Grad an Unsicherheit und niemals einen einheitlichen Ansatz geben.

7.4 Vielversprechende Ergebnisse

Im Folgenden gehen wir detailliert auf die konkreten Ergebnisse unserer Untersuchung ein. Deshalb empfehlen wir allen geeigneten Leserinnen, die sich nur dafür interessieren, wie sie die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen effektiv in ihren Teams und Organisationen einsetzen können, zum Kapitel 8.6 weiterzublättern.

³⁴ Der vollständige Fragebogen ist im Anhang enthalten.

7.4.1 Weitreichende Akzeptanz von Liquid Leadership

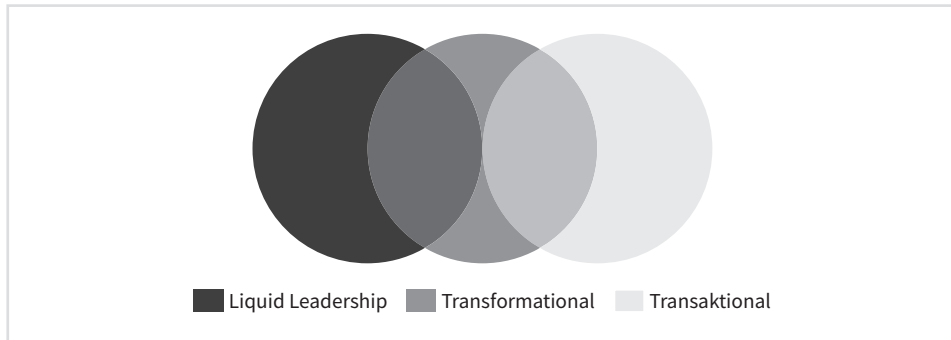


Abb. 127: Definierte Führungsstile und ihre Überschneidungen

Die Ergebnisse unserer verbesserten Umfrage sind aus der Sicht des Liquid Leaderships insgesamt sehr positiv ausgefallen. Wenn sie mit drei Optionen konfrontiert werden, entscheiden sich die meisten Menschen von Natur aus für den Mittelweg. Deshalb ist es bemerkenswert, dass sich in 37 % der Geschäftssituationen die Befragten für den Liquid-Leadership-Ansatz entschieden haben. In 45 % der Situationen bevorzugten sie den transformationalen Ansatz und nur in 18 % für den transaktionalen. Damit haben sich die Teilnehmerinnen also in über 80 % der Geschäftssituationen für den Liquid Leadership oder immerhin für den transformationalen Ansatz entschieden, der schon Kernelemente von Liquid Leadership enthält. Der transformationale »Kompromissansatz« bleibt zwar insgesamt der Beliebteste, aber es zeigt sich trotzdem eine klare Tendenz zu Liquid Leadership anstatt zum klassischen, hierarchischen Führungsmodell. Folglich untermauern die Daten die Ergebnisse der ursprünglichen Umfrage, auch wenn die Präferenz für Liquid Leadership etwas niedriger ausfällt als zuvor.

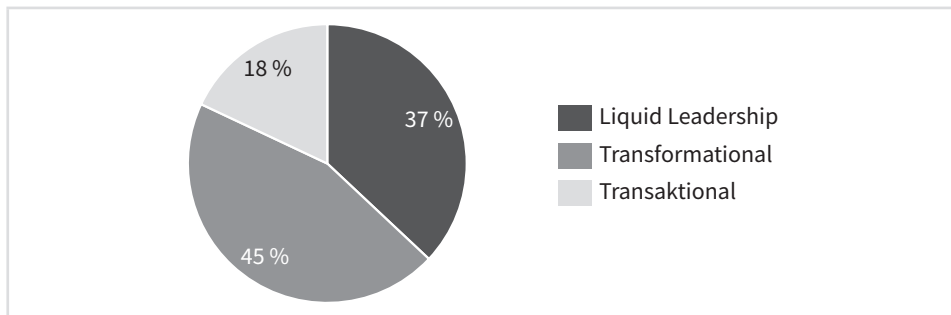


Abb. 128: Führungsverhalten in hypothetischen Geschäftssituationen

Allerdings zeigen sie auch, dass Liquid Leadership keine Selbstläuferin ist. Auch wenn die überwiegende Mehrheit der Befragten einen Führungsstil bevorzugt, der zumindest einige partizipative Elemente einbezieht, sind viele Menschen noch nicht bereit, sich vollkommen dazu zu

verpflichten. Um einen erfolgreichen agilen Transformationsprozess zu gewährleisten, müssen Führungskräfte und Mitarbeiterinnen an den richtigen Stellen abgeholt und überzeugt werden.

Praktischerweise liefert die weitere Analyse unserer Umfrageergebnisse konkrete Anhaltspunkte dafür, wie das gelingen kann. Zum Beispiel ist die Offenheit gegenüber Liquid Leadership im Subsystem Coordination besonders hoch. In einem Geschäftsszenario, in dem Umfrageteilnehmerinnen entscheiden sollten, wie Coordination in ihrer Abteilung geregelt werden soll, entschieden sich 50% für den Liquid-Leadership-Ansatz. Sollten sich Teilnehmerinnen dagegen entscheiden, wie der Ressourcenverteilungsprozess in der Abteilung ablaufen solle, war die Bereitschaft für den Liquid-Leadership-Ansatz mit 22% deutlich geringer.

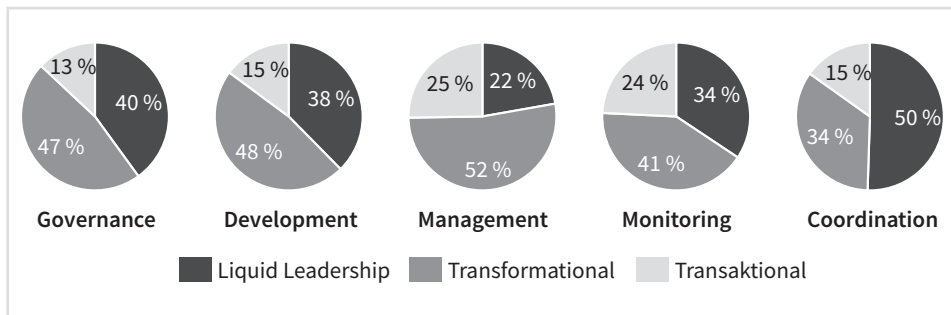


Abb. 129: Führungsverhalten in verschiedenen VSM-Subsystemen

Es lohnt sich also für Organisationen und Managerinnen, Liquid Leadership zuerst in »soften« Bereichen einzuführen, in denen die natürliche Akzeptanz von Mitarbeiterinnen höher ist. Sobald sich das Team, oder die Organisation, an den neuen Ansatz gewöhnt hat und die damit einhergehenden Vorteile wahrnimmt, können die agilen Führungselemente schrittweise auch in anderen Subsystemen und Bereichen eingeführt werden.

7.4.2 Komplementarität von Führungsverantwortung und Liquid Leadership

Wenn Sie es bis hierhin geschafft haben, dann ist Ihnen schon längst bewusst, dass Liquid Leadership auch bedeutet, Entscheidungsgewalt an Mitarbeiterinnen abzugeben. Die Verantwortung wird im Team geteilt. Vielen Managerinnen fällt das jedoch schwer, weil sie sich dadurch in ihrer Machtposition bedroht sehen – oder zumindest ist das ein gängiges Vorurteil. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch das Gegenteil.

Umfrageteilnehmerinnen, die angeben, Führungsverantwortung zu haben oder bis vor Kurzem gehabt zu haben, entschieden sich in 38% der Fälle für den Liquid-Leadership-Ansatz. Bei Personen ohne Führungsverantwortung waren es nur 35%. Allerdings wählten Managerinnen auch häufiger den hierarchischen, transaktionalen Ansatz als Angestellte. Sie entschieden sich somit einfach insgesamt seltener für den transformationalen Mittelweg.

8 Einführung des Liquid-Leadership-Modells bei der Edekabank AG

Seit 2022 bemüht sich die Edekabank AG um eine agile Aufstellung ihrer Unternehmensorganisation, seit 2023 und mithilfe von Andreas Slogar ist das Unternehmen dabei, Schritt für Schritt das Liquid-Leadership-Modell einzuführen. Von den Erfahrungen, die im Unternehmen damit gemacht wurden, berichten Thorsten Engbers und Kevin Knobe in diesem Kapitel.

Thorsten Engbers hat nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann und einem Studium der Betriebswirtschaftslehre mehrere Stationen bei Sparkassen in der Vertriebssteuerung, Kommunikation und im Marketing durchlaufen. Seit 2010 ist er Bereichsleiter bei der Edekabank. Dort war er in unterschiedlichen Zeiträumen bis Anfang 2023 verantwortlich für die Bereiche Vertriebsmanagement, Direktbank, Kreditanalyse und -votierung. Seit 2022 ist er Agile Coach und Team Lead Kommunikation. Kevin Knobe hat nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann und einem Studium im Bereich Business Administration verschiedene Stationen im Vertrieb, zuletzt auch mit Führungsverantwortung, bei einer Sparkasse durchlaufen. Im Jahr 2020 ging er als Vertriebsmanager zur Edekabank, wo er seit 2022 als Agile Coach tätig ist.

Um einordnen zu können, in welchem Bereich die Edekabank tätig ist, und um die Grundsätze des Unternehmens zu beleuchten, beschreiben die beiden Autoren zunächst den Aufbau und die Ziele der Edekabank sowie die Arbeitsorganisation bis zum Zeitpunkt der Umstrukturierung. Auf dieser Grundlage berichten sie dann vom Unterfangen, das Liquid-Leadership-Modell in die Unternehmensstruktur einzuführen.

8.1 Beschreibung der Edekabank AG

Die Edekabank AG ist eine Universalbank mit Sitz in Hamburg und das zentrale Finanzierungsinstitut der EDEKA-Gruppe. Gegründet wurde die Edekabank AG im Jahr 1914 von den EDEKA-Kaufleuten, um den Finanzierungskreislauf innerhalb der Genossenschaft zu sichern. Dieses deutschlandweite Geschäftsmodell betreibt sie bis heute: Mit Finanzierungen, Investitionen und weiteren Finanzdienstleistungen unterstützt die Edekabank AG den selbstständigen EDEKA-Einzelhandel. Im strategischen Fokus stehen dabei der Ausbau und die Festigung der Kundinnenbeziehungen im EDEKA-Verbund. Außerdem bietet eine Tochtergesellschaft, die Zahlungswerk-GmbH, auch Kundinnen außerhalb des EDEKA-Umfeldes Zahlungsvkehrsdienstleistungen an. Als Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) profitiert die Edekabank AG von der Zuverlässigkeit und Sicherheit übergreifender Systeme im Bankenalltag und in der Interessenvertretung, die u.a. einen umfangreichen Schutz der Kundinneneinlagen bietet. Die Bank hat die Rechtsform einer Aktien-

gesellschaft. Anteilseigner der Edekabank AG sind die EDEKA-Genossenschaften, die EDEKA Zentrale Stiftung & Co KG sowie die DZ Bank.

Die selbstständigen EDEKA-Einzelhändlerinnen sind die zentrale Zielgruppe im Firmenkundinnengeschäft. Ihnen bietet die Edekabank AG Produkte und Dienstleistungen für Investition und Finanzierung, Liquidität und Zahlungsverkehr sowie für die Vermögensanlage an. Die EDEKA-Regionalgesellschaften und die EDEKA-Organisationen bilden aufgrund ihrer Größe innerhalb des Firmenkundinnengeschäftes der Edekabank AG ein eigenständiges strategisches Geschäftsfeld. Das Produktportfolio für diese Kundinnen umfasst Finanzierungen, insbesondere von Spezialimmobilien und Dienstleistungen für die Bedarfsfelder Liquidität und Zahlungsverkehr. Darüber hinaus bietet die Edekabank AG ihren Kundinnen eine kompetente Vermögens-, Anlage- und Baufinanzierungsberatung.

Die meisten der etwa 170 Mitarbeiterinnen der Edekabank AG arbeiten in der Zentrale in Hamburg. Der Großteil der Vertriebsmitarbeiterinnen, die Firmenkundinnen- und Vermögensberaterinnen sind allerdings deutschlandweit im Außendienst tätig. Neben der Zahlungswerk-GmbH unterhält die Edekabank AG mit der EDEKA-Versicherungsdienst Vermittlungs-GmbH (EVD) eine weitere Tochtergesellschaft. Die EVD vermittelt und verwaltet als Maklerin Versicherungen für gewerbliche und private Kundinnen. Die Tätigkeit erstreckt sich vorwiegend auf Geschäfte, die den EDEKA-Organisationen, den EDEKA-Genossenschaften sowie deren Mitgliedern und Mitarbeiterinnen dienen. Insofern ergänzt die Tochtergesellschaft das bankeigene Produkt- und Dienstleistungsangebot und rundet das Profil der Edekabank AG als Allfinanzanbieterin ab. Im Mittelpunkt der Marke Edekabank AG steht das »gute Gefühl«, das alle Anspruchsgruppen bei jedem Kontakt mit der Edekabank AG haben sollen. Die Edekabank AG hat den Anspruch, durch ihre Angebote und ihre Arbeitsweise dazu beizutragen, den Erhalt der Biodiversität und die Erreichung der UN-Klimaziele zu unterstützen. Die Anspruchsgruppen sind die Eigentümerinnen, die Kundinnen und die Mitarbeiterinnen der Edekabank AG.

Als Bank mit genossenschaftlicher Verankerung setzt die Edekabank AG auf nachhaltiges Wirtschaften. Sie unterstützt die Zielerreichung des Pariser Klimaabkommens, u. a. durch die Unterzeichnung der Klimaschutz-Selbstverpflichtung der deutschen Finanzindustrie. Umweltfragen spielen vor allem im Kerngeschäft der Bank – also in der Investitions- und der Kreditstrategie – eine zentrale Rolle. Die Edekabank AG möchte mit ihrer Tätigkeit und Funktion andere Unternehmen – vor allem die EDEKA-Kaufleute – bei der Transformation hin zu nachhaltigerem Handeln unterstützen. Zusätzlich werden Finanzierungs- und Anlageprodukte entwickelt, die zur Erreichung der Pariser Klimaziele beitragen, und Kundinnen verstärkt im Hinblick auf den ökologischen Fußabdruck ihres Vermögens beraten. Auch die Eigenanlagen der Edekabank AG werden sukzessive mit Blick auf die Nachhaltigkeit optimiert. Die Anlagekriterien richten sich dabei an der Erhaltung der Biodiversität sowie an den Anforderungen des Pariser Klimaabkommens aus. Die Edekabank AG strebt, bezogen auf die Betriebsökologie, an, ihren ökologischen Fußabdruck deutlich zu verringern – etwa in den Bereichen Mobilität, Ressourcenverbrauch und Materialbeschaffung.

Die Autoren



Andreas Slogar hat in mehr als 20 Ländern, den USA, Europa, dem Nahen Osten und Afrika gearbeitet und umfangreiche Erfahrungen in strategischer und operativer Managementarbeit gesammelt, unter anderem als CIO. Er ist Entwickler und Autor des LaCoCa-Modells und der LaCoCa-Methode. Als Experte ist Slogar darauf spezialisiert, ganze Unternehmen in einen antifragilen Zustand der Zusammenarbeit zu überführen. Darüber hinaus ist er als Autor verschiedener Fachartikel, Podcasts und des Buches »Die agile Organisation« (Hanser Verlag Deutschland, 2018, 2020) und als Sprecher auf diversen Konferenzen tätig.



Lukas C. Jochem arbeitet bei einer renommierten Strategieberatung im Nahen Osten, wo er sich auf Energie- und Nachhaltigkeitsthemen fokussiert. Er hat zwei Master-Abschlüsse in Finance und CEMS International Management von der ESADE Business School und der HEC Paris. Für alternative Führungskonzepte begeistert er sich, seitdem er mit Andreas Slogar in einem agilen Transformationsprojekt bei einer deutschen Versicherung zusammengearbeitet hat.

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

**Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:**

www.schaeffer-poeschel.de/shop 