Silke Katterbach
Kerstin Stöver

Effektiver und besser führen in Teilzeit

Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell

EBOOK INSIDE

Springer Gabler

Effektiver und besser führen in Teilzeit

Silke Katterbach · Kerstin Stöver

Effektiver und besser führen in Teilzeit

Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell

Springer Gabler

Silke Katterbach
Silke Katterbach Coaching und Beratung
Bremen, Deutschland

Kerstin Stöver
balima consulting
Bremen, Deutschland

ISBN 978-3-658-22936-8 ISBN 978-3-658-22937-5 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-22937-5

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

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustrationen: Cord-Patrick Neuber/www.polycord.de

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Liebe Leser,

was haben meine 78-jährige Tante und viele der in den letzten Jahrzehnten zu Erfolg gekommene Firmenlenker gemeinsam? Sie wollen nicht wahrhaben, dass sie einen Teil der aktuellen Entwicklungen nicht mehr verstehen. Schlimmer noch: Sie glauben, dass alte Antworten auch bei aktuellen Fragen helfen. Sie glauben, in „Vernunft" und Zahlen läge der einzige Weg aus Krisen, und halten Psychologie für Schnickschnack, dem Geist übersensibler Spinner entsprungen.

Wie tief sich dieses Weltbild in das kollektive Bewusstsein gebrannt hat, spüren wir tagein, tagaus in der Beratungspraxis. Solange alles gut und vor allem im eigenen Interesse verläuft, lässt sich der Manager nicht zu Innovationen hinreißen und schon gar nicht, wenn sie sich für ihn persönlich nicht als positiv vorhersagen lassen. Macht, Kontrolle und Status sind die vermeintlichen Säulen des Berufslebens. Da zeigt sich, wer ein echter Kerl ist. Doch in der Krise findet ein Sinneswandel statt: „Ein wenig Zucker im Urin, schon eilt der Freigeist in die Kirche" (Voltaire). Wenn plötzlich klar wird, dass das Steuern und Regeln der Vergangenheit nicht ausreicht, um durch die Untiefen der bevorstehenden Herausforderungen zu navigieren, entsteht die innere Bereitschaft, auf etwas zu vertrauen, das eher einem Glauben, einer Vision entspricht, als einer Gewissheit. Da diese Situation für viele neu und schwierig ist, möchten wir ein wenig Hilfestellung leisten und darin unterstützen, sich seiner eigenen psychischen Beschaffenheit zu stellen, sich selbst kennenzulernen und daraus möglichst viel Potenzial für zukünftige Führungsaufgaben zu heben.

Viele Firmen, Konzerne, Organisationen sehen sich einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit ausgesetzt und Vorboten von Krisen sind allgegenwärtig. Hinzu kommen die Anforderungen der Digitalisierung, des Fachkräftemangels, der rasanter Marktvolatilität, Paradigmenwechsel in Arbeit und Führung bei jungen Arbeitnehmern – die Liste lässt sich beliebig verlängern. Und keine dieser Herausforderungen lässt sich mit Controlling, Steuern und Regeln bewerkstelligen. Flexible, sich stetig verändernde und demokratische Organisationsstrukturen, Agilität, Selbstorganisation zeichnen erfolgreiche Unternehmen heute aus, die Erwartungen an Führung haben sich komplett verändert.

Teilzeit-Führung bündelt auf besondere Art fast alle aktuellen Herausforderungen für Unternehmen. Zum einen, weil sie immer noch in erster Linie eine Gruppe von Arbeitnehmern betrifft, die in Deutschland bis heute kaum eine Lobby hat: Frauen. Gut ausgebildet, motiviert, organisationsstark, kooperativ **und** zu Hause bei den Kindern. Dieses (ökonomisch) brachliegende Potenzial wird dringend gebraucht. Zum anderen kann Teilzeit-Führung ein Unternehmen dem angestrebten Selbstbild eines attraktiven Arbeitgebers in besonderer Weise näherbringen, da die begehrten und so rar gesäten Fachkräfte nicht selten einen Arbeitgeber bevorzugen, der seinen Erfolg nicht an den Arbeitszeitkonten misst, sondern in besonderer Verbindung von Kompetenz und Verantwortung Bedeutsames hervorbringt; etwas, das Sinn macht, wonach sich immer mehr Menschen der heranwachsenden Generationen sehnen.

Außerdem stellt Teilzeit-Führung das konservative Führungsparadigma infrage, wonach quasi jeder führen kann, der seinen Bewährungsaufstieg im Unternehmen durch angepasstes Verhalten, Fleiß und politisches Kalkül bewältigt hat. Führung heute heißt nicht mehr, uneingeschränkte Macht per se zu haben, sondern sich auf intelligente Weise den Rahmenbedingungen zu stellen, das Gemeinwohl über die eigenen Interessen zu stellen, andere zu fördern, schwierige Prozesse zu moderieren und vor allem: Instabilität zu ertragen. Das seit den 1960er Jahren diskutierte Menschenbild tritt in den Vordergrund und jede Person mit Führungsverantwortung wird sich die Frage stellen müssen, welche Überzeugung sie vertritt: Ist der Mitarbeiter in seinem tiefsten Innern faul und träge oder ist er bereit und in der Lage, Verantwortung zu übernehmen? Denn Teilzeit-Führung kann nur funktionieren, wenn an die Stelle permanenter Kontrolle vermeintlich demotivierter und unreifer Mitarbeiter eine gemeinsame Vision tritt, die für alle verbindlich ist und das Beste aus dem Einzelnen und einer Gruppe von Menschen herausholt. Und auch in diesem Sinne erfüllt Teilzeit-Führung eine Anforderung des gesellschaftlichen Wandels, der von Mitsprache, Einflussnahme und unbeschränktem Zugang zu Information geprägt ist. Arbeit und Führung ändern ihr Gesicht und in naher Zukunft werden Menschen es nicht mehr hinnehmen, am Arbeitsplatz nicht die gleichen Möglichkeiten der Selbstbestimmung zu haben wie in ihrer Freizeit. Work-Life-Blending ist hier das Schlüsselwort: Die Erwartung, das Leben nicht länger in eine Pflicht (der Arbeit) und eine Kür (der Freizeit) einzuteilen, sondern alle Bereiche zusammenzuführen als **ein** Leben.

So stellte sich uns das Thema Teilzeit-Führung als ein übergeordnetes Modell für viele Anforderungen an Wirtschaft und Gesellschaft im Umbruch als Lehrstück dar. Eines war uns in der Vorbereitung auf dieses Buch ein Rätsel: Wenn es einen so großen Bedarf nach Teilzeit-Führung gibt, wie er in diversen Studien und in noch mehr Einzelgesprächen geäußert wird, und gleichzeitig bereits dokumentierte Erfolgsmodelle, wie kann es dann sein, dass sich Teilzeit-Führung noch nicht stärker etabliert hat? Es scheint Hindernisse zu geben, die zwar stark, aber nicht offensichtlich sind. Dass Entwicklung, Innovation und Kreativität eine unbedingte Voraussetzung für die Wirtschaft der Zukunft sind, wird von niemandem bestritten. Doch fehlen nach wie vor Pioniere, die sich den

notwendigen Regelbruch zutrauen und damit Teilzeit-Führung zu einem Alltagsmodell für flexiblere Arbeitsstrukturen werden lassen.

Was brauchen also potenzielle Pioniere? Rein praktische Tipps und Hinweise zur Umsetzung eines Arbeitskonzepts scheinen nicht ausreichend zu sein. Wir zeichnen ein Bild der komplexen Zusammenhänge von Teilzeit-Führung, geben relevante Hintergrundinformationen, Quellenanalysen und praktische Tipps. Wir schauen auf das Umfeld, die verschiedenen Akteure auf dem Feld ökonomischer und gesellschaftlicher Disruptionen und lassen daraus ein Gesamtbild entstehen. Auch Appelle kommen in unseren Ausführungen vor und wir haben sie bewusst nicht entfernt. Denn bei allem guten Zureden ist es am Ende eine Frage der Courage, gepaart mit Einsicht, die eine spürbare Veränderung hervorbringt.

Wir konzentrieren uns auf die, die in erster Linie dem Thema Teilzeit-Führung Vorschub leisten können: Die (zumeist) jungen Talente oder schon Führungskräfte, die sich nicht mehr ausschließlich mit herkömmlichen, meist finanziellen Anreizen ködern lassen auf der einen Seite, und die „Entscheider", in der Regel Männer der Generation X oder Babyboomer, die als Rückgrat der deutschen Wirtschaft den Mittelstand regieren und die, noch wohl genährt, keinen Handlungsbedarf sehen, oder aber ihre persönlichen Grenzen überwinden müssten, um auf Sicht zu segeln und alte Sicherheiten hinter sich zu lassen.

Wir sind uns sicher, dass diese beiden Gruppen sich in diesem Buch wiederfinden, und wünschen uns, dass sie in den Dialog miteinander treten, die Perspektiven wechseln, nie Vorstellbares wagen und umsetzen und damit einen Weg in eine vielversprechende Zukunft ebnen.

Einige Beispiele und Anmerkungen beziehen sich auf subjektive Erfahrungen aus unserem Lebens- und Arbeitsumfeld. Die Ich-Form verweist auf die in Klammern beschriebene Person, SK (=Silke Katterbach) oder KS (=Kerstin Stöver). In diesem Buch verwenden wir der einfacheren Lesbarkeit halber die männliche Grundform der Substantive. In jedem Fall sind alle Menschen gemeint, egal welchen Geschlechts.

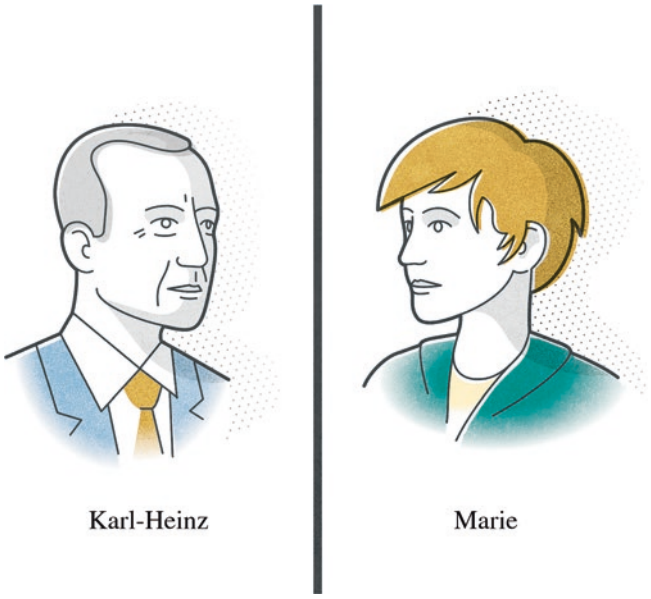
Auf geht's also in die Welt der Teilzeit-Führung. Allen Interessierten wünschen wir viel Erfolg bei der Umsetzung. Nur Mut!

Silke Katterbach
Kerstin Stöver

Über dieses Buch

Da dieses Buch nicht alleine der Informationswiedergabe dienen soll, sondern weiterhin Umsetzungsmöglichkeiten, Lösungsansätze und vielleicht auch einige Mutmacher bereithält, haben wir uns ein paar Gedanken bezüglich der Darstellung gemacht.

Wir haben uns die Frage gestellt, wie wir die zwei größten Interessensgruppen dieses Themas ansprechen können – Unternehmensinhaber und teilzeitinteressierte Führungskraft – und haben unsere Zielgruppe einfach mal beim Namen genannt: Karl-Heinz und Marie. Sie werden daher an den für sie jeweils interessanten Stellen direkt angesprochen und finden am Ende eine Zusammenstellung der Tipps, die wir Ihnen gerne mit auf den Weg geben möchten.



Persona: Karl-Heinz Wohlfahrt

Geb. am 06.02.1958 in Schorndorf/Baden-Württemberg, Sohn des Maschinenbau-Unternehmers Karl-Georg Wohlfahrt und Renate Wohlfahrt. Sein Vater gründete 1948 die Wohlfahrt Landmaschinen GmbH. Karl-Heinz übernahm 1982 das väterliche Unternehmen, das Kartoffelpflanzmaschinen entwickelt und vertreibt. Im Zuge zunehmender Digitalisierung suchte Karl-Heinz die Kooperation mit einem Kartoffelchips-Unternehmen sowie einem IT-Unternehmen, um sich auf dem Gebiet der Feldroboter zu etablieren. Das Unternehmen beschäftigt heute 350 Mitarbeiter, davon 78 % Männer. Der Unternehmensstandort ist in Schorndorf, 26 km von Stuttgart entfernt. 2017 gehörte die Wohlfahrt-Gruppe mit 200 Mio. EUR zu den Spitzenproduzenten in ihrem Segment. Das Unternehmen wird von Karl-Heinz und Dr. Klaus Duttstedt in einer Doppelspitze geführt. 2012 gab es einen Umsatzeinbruch, auf den die Wohlfahrt-Gruppe mit einer offensiven Investitionsstrategie in der Robot-Sparte erfolgreich reagierte.

Im Moment ist es, trotz eines hervorragenden Unternehmensergebnisses, schwer, gute Entwickler und spezialisierte Ingenieure zu gewinnen. Gute Nachwuchskräfte verlassen oft nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder, um im nahegelegenen Stuttgart höhere Gehälter zu erhalten, oder sie gehen zu den großen Mitbewerbern mit internationalen Karrieremöglichkeiten.

Karl-Heinz lernte seine Frau Astrid schon in der Jugendzeit kennen. Sie ist die Tochter eines Hoteliers aus dem nahegelegenen Welzheim. Nach dem Abitur studierte sie Kunstgeschichte in Stuttgart, bis der gemeinsame Sohn Luca 1990 zur Welt kam. Nach dem Abbruch ihres Studiums kümmerte sie sich um Haus und Kind. 1992 wurde die Tochter Julia und 1994 Sohn Karl geboren. Astrid engagiert sich ehrenamtlich für den Kirchenkreis und leitet im örtlichen Heimatverein den Frauenkreis. Sie ist leidenschaftliche Golfspielerin.

Die drei Kinder sind nach dem Abitur in die Welt gezogen. Luca hat in Italien Medizin studiert und arbeitet noch als Oberarzt in der Inneren Medizin des Klinikums Stuttgart, Julia studiert Skandinavistik in Stockholm und Karl ist nach einem Auslandsjahr in Australien dort geblieben und jobbt als Surflehrer in der Nähe von Melbourne.

In seiner Freizeit spielt Karl-Heinz auch gerne Golf oder macht Kulturreisen. Leider ist dafür wenig Zeit, da er an vielen regionalen (politischen, wirtschaftlichen oder kulturellen) Veranstaltungen teilnehmen muss. Auch sein Engagement im Deutschen Bauernverband nimmt einige Zeit in Anspruch.

Für Karl-Heinz sind Tradition und Regionalität besonders wichtig.

Persona: Marie Linnemann

Geb. am 15.08.1985 in Göttingen/Niedersachsen. Ihr Vater ist Abteilungsleiter Recht bei einem regionalen Energieversorger, ihre Mutter ist Lehrerin für Deutsch und Französisch an einem Göttinger Gymnasium. Marie hat eine drei Jahre jüngere Schwester, Lisa. Nach dem Abitur ging Marie für ein Jahr nach Vancouver/Canada und absolvierte dort ein Praktikum in der Deutsch-Kanadischen Industrie- und Handelskammer. Noch während ihres Aufenthalts in Kanada bewirbt sie sich an der Universität Potsdam für

den Studiengang Wirtschaftspolitik mit dem Schwerpunkt Internationale Wirtschaftsbeziehungen. Über ihre Kontakte in Vancouver verfügt sie bereits zu Beginn ihres Studiums über ein internationales Netzwerk aus Freunden und Kollegen, die sich mit diesem Thema beschäftigen.

In ihrer Freizeit unterhält Marie einen Blog zu Themen rund um Internationale Beziehungen und Möglichkeiten und Risiken der Globalisierung. Zum Ausgleich für ihre Kopfarbeit treibt Marie gerne Sport, sie nimmt außerdem an „Tough Mudder Events“ teil, einem Extrem-Hindernislauf über 16–18 km.

Vor fünf Jahren lernte sie ihren Lebensgefährten Max kennen, der als Journalist und Blogger selbstständig arbeitet. Vor drei Jahren zogen sie in eine gemeinsame Wohnung in Berlin. Marie hatte zu dem Zeitpunkt ihr Studium mit dem Master-Titel beendet und begann ihre Promotion an der TU in Berlin. Zwei Jahre später kam ihre gemeinsame Tochter zur Welt. Max und Marie teilten die Elternzeit, sodass Marie vor einigen Monaten ihre Promotion erfolgreich abschließen konnte. Sie ist jetzt auf der Suche nach einer herausfordernden Tätigkeit als Spezialistin für internationale Wirtschaftsbeziehungen. Nachdem sie bereits vor der Geburt ihrer Tochter in einem internationalen Unternehmen der Logistikbranche im Rahmen ihrer Ausbildung gearbeitet hat, strebt sie eine Führungstätigkeit in Teilzeit bei einem ähnlichen Arbeitgeber an.

Inhaltsverzeichnis

1 Das Dilemma 1
1.1 Die Welt verändert sich 2
1.2 Die Organisation im gesellschaftlichen Wandel 4
1.3 Teilzeit-Führung als Herausforderung 9
1.4 Psychologische Aspekte 17
1.4.1 Psychologische Modelle und Theorien 19
1.4.2 Persönlichkeitsentwicklung und Resilienz 33
1.4.3 Selbstcoaching 38
1.5 Betriebswirtschaftliche Aspekte (Makroebene) 39
Literatur 41

2 Das Umfeld 43
2.1 Der Übergang zur Teilzeit-Führung braucht Instabilität 44
2.2 Digitalisierung 52
2.3 Agilität; Das Scrum-Prinzip 58
Literatur 64

3 Die Führung 65
3.1 Historische Modelle und aktueller Status 66
3.2 Neue Führung braucht neue Führungstypen (np-Studie) 70
3.2.1 Fünf Führungstypen 76
3.2.2 Roadmap für die Entwicklung „guter Führung“ 78
3.3 Arbeitskultur im Wandel 80
3.4 Führung in Vernetzung und Komplexität 81
Literatur 83

4 Kultur in ihren unterschiedlichen Facetten 85
4.1 Kultur als Begriff 86
4.2 Unternehmenskultur 88
4.3 Wie sieht eine (Organisations-) Kultur für Teilzeit-Führung aus? 94
Literatur 96

5 Die Theorie (der Teilzeit-Führung) 97
5.1 Arbeitszeit wird kein Frauenthema bleiben 98
5.2 Teilzeit-Führung – eine Begriffsdefinition 101
5.3 Aktueller Forschungsstand 102
5.4 Modelle der Teilzeit-Führung 108
5.4.1 Vollzeitnahe Teilzeitarbeit 108
5.4.2 Kadermodell 108
5.4.3 Top Sharing 109
5.4.4 Job/Top Splitting 110
5.5 Erfolgreiche Ansätze zur Teilzeit-Führung in ausgewählten Unternehmen 110
5.5.1 elbdudler GmbH – Vollzeitnahe Teilzeitarbeit 110
5.5.2 DATEV eG – Diverse Modelle der Teilzeit-Führung 111
5.5.3 Commerzbank AG – Top Sharing 114
5.5.4 Robert Bosch GmbH – Vollzeitnahe Teilzeitarbeit 115
5.5.5 Trumpf GmbH & Co. KG – Teilzeit Invest 116
5.6 Erfolgsfaktoren der Teilzeit-Führung 117
5.7 Grenzen der Führung in Teilzeit 120
Literatur 122

6 Generation Y – Neue Ansprüche an Führungskräfte und Arbeitgeber 127
6.1 Jede Generation hat eigene Merkmale 128
6.2 Erwartungen an einen Arbeitgeber 130
6.3 Anforderungen an Arbeitszeitmodelle 134
Literatur 135

7 Die Methode 137
7.1 Systemaufstellung: Alles Humbug oder nützliches Instrument? 138
7.1.1 Vorbereitung und Ausgangspunkt 139
7.1.2 Phase 1: Führungskraft mit Teilzeitoption prototypisch 141

7.1.3 Phase 2: Führungskraft mit Teilzeitoption in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen . . . 145
7.1.4 Phase 3: Führungskraft mit Teilzeitoption in Schweden . . . 146
7.2 Ergebnisse und Erkenntnisse . . . 148
Literatur . . . 150

8 Die Herausforderung . . . 153
8.1 Kultur sichtbar machen . . . 154
8.1.1 Das Interview- und Analysewerkzeug „nextexpertizer“ . . . 155
8.1.2 Die vierstündige Übung von Ed Schein . . . 157
8.2 Führungsverständnis reflektieren . . . 159
8.3 Wie wir reden und was wir meinen (Kommunikation und Betriebsklima) . . . 160
8.3.1 Vertrauen . . . 163
8.3.2 Lösungsorientierung . . . 165
8.3.3 Metakommunikation . . . 168
8.3.4 Besprechungsroutinen . . . 169
8.4 Organisationsstruktur unter die Lupe nehmen . . . 172
8.5 Kreativität ins Unternehmen bringen . . . 173
8.6 Die Personalabteilung aufmöbeln (HR 2020) . . . 176
8.6.1 Hürden überwinden . . . 180
8.6.2 Pilotprojekte – wer nicht wagt, . . . 184
8.6.3 Beteiligte bestärken und beraten . . . 185
Literatur . . . 189

9 Die Lösung . . . 191
9.1 Das Projekt „Augenhöhe“ . . . 192
9.2 Buurtzorg . . . 193
9.3 Voraussetzungen für Teilzeit-Führung schaffen . . . 195
9.4 Kollektive Lösungsfindung . . . 198
9.4.1 Open Space . . . 199
9.4.2 nextmoderator® . . . 201
9.5 Vertrauen schaffen . . . 202
9.6 Mut zur Entscheidung . . . 207
Literatur . . . 212

10 Der Ausblick . . . 213

Sachverzeichnis . . . 219

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Vier Typen von HR-Bereichen 15
Abb. 1.2 Das Modell der Logischen Ebenen nach Robert Dilts et al. (1997) 27
Abb. 1.3 Das Gehirn tendiert dazu, eine einmal gefundene Ordnung beizubehalten 29
Abb. 1.4 Die Säulen der Resilienz 36
Abb. 2.1 Das kritische Langsamwerden nach Hermann Haken 50
Abb. 2.2 Veränderung braucht eine Phase der Instabilität. Change-Modell nach Kruse 2004 51
Abb. 2.3 Komplexität weckt den Ruf nach einfachen Lösungen. Führungskräfte müssen loslassen, um den Teufelskreis zu durchbrechen 59
Abb. 2.4 Der Beta-Kodex und seine 12 Gesetze 63
Abb. 3.1 Das Spannungsfeld einer Führungskraft heute 69
Abb. 3.2 Stichprobe der Führungsstudie 72
Abb. 3.3 Die Wertewelt „Gute Führung“ 73
Abb. 3.4 Management von Stabilität und Instabilität: Handlungsstrategien für Führung 81
Abb. 4.1 Die drei Ebenen der Unternehmenskultur 89
Abb. 4.2 Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilbers 94
Abb. 7.1 Die Simulation des Entwicklungsweges 142
Abb. 7.2 Die Beobachter verändern sich 143
Abb. 7.3 Entwicklungsweg der Teilzeitoptionen in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen 146
Abb. 7.4 Teilzeit-Führung in Schweden 147
Abb. 8.1 Wahrnehmungsanteile nach Albert Mehrabian 161

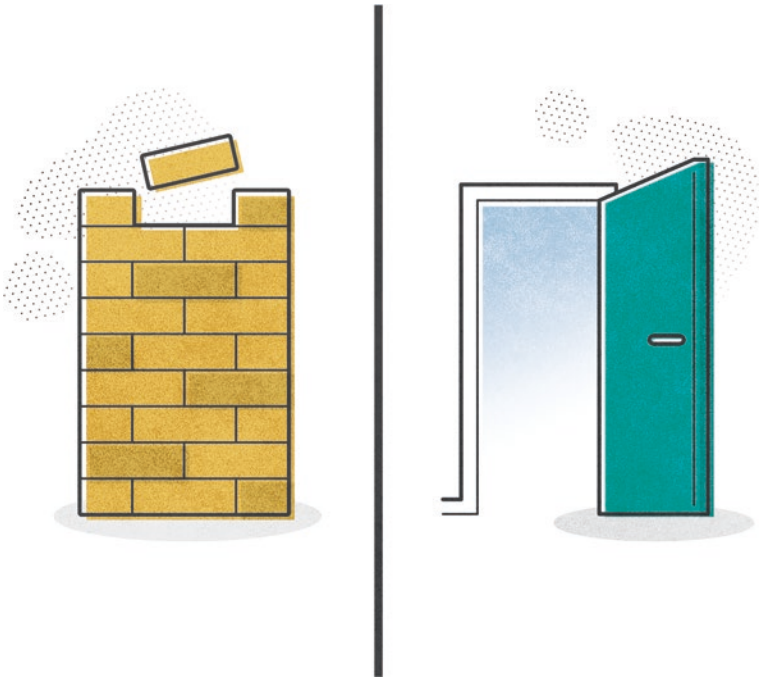
Abb. 8.2 Spielfläche für die Fearless Journey 175
Abb. 8.3 Der Kippkegel nach Kruse zur Veranschaulichung der Hierarchie bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen 183
Abb. 9.1 Dysfunktionen der Teamarbeit nach Hofert 2016 205
Abb. 9.2 Vertrauensmatrix nach Hofert 2016 206

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1 Grundlegende Facetten der Kultur. 92
Tab. 5.1 Überblick deutschsprachiger Studien zu Teilzeit-Führung zwischen 1989 und 2001 103
Tab. 8.1 Instrumente des Personalmanagements für Teilzeit-Führung 180
Tab. 8.2 Denkfehler in komplexen Problemsituationen und wie man anders denken kann. 186

Das Dilemma

1



© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

S. Katterbach und K. Stöver, *Effektiver und besser führen in Teilzeit,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-22937-5_1

Zusammenfassung

Selten war die Verunsicherung in Unternehmen so groß wie heute. Heerscharen von Beratern sind unterwegs, um einen Kulturwandel zu begleiten, von dem man nicht mehr weiß, als dass er unsere Arbeitswelt auf den Kopf stellen wird. Es ist keine Wirtschaftskrise wie 2008/2009, die den Veränderungsdruck auslöst, sondern ein bunter Strauß von Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft, die dazu führen, dass alte Muster scheinbar plötzlich keinen Bestand mehr haben. Dieser Zustand lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben und es gibt bereits regalfüllende Ratgeber und Checklisten, wie mit dieser Art von Veränderungsprozessen umzugehen ist. Auch die öffentliche Präsenz des Wandels nimmt zu, da es sich nicht nur um einen Wandel der Arbeitswelt handelt, sondern offensichtlich gesellschaftliche und politische Phänomene weltweit auf eine neue Form des Zusammenlebens und -schaffens in der Zukunft hinweisen. Die Tragweite des Umbruchs übertrifft die Vorstellungskraft des Einzelnen ebenso wie die von Unternehmen und Institutionen und die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt beständig zu.

1.1 Die Welt verändert sich

Mit steigender Komplexität sinkt die Handlungsfähigkeit auf allen Ebenen. Es entsteht eine Art von Schockstarre, die nicht selten von einem überhöhten Kontrollbedürfnis begleitet wird. Rolf Dobelli (2011) beschreibt die Ursache sehr treffend: „Es wäre für alle Beteiligten unerträglich, sich einzugestehen, dass die Weltwirtschaft ein fundamental unsteuerbares System ist." Die Grundlage für den Umgang mit der globalen Veränderung, dem fundamentalen Umbruch von Gesellschaft und Ökonomie ist eine individuelle und kollektive Investitionsbereitschaft, ohne die alles beim Alten bleibt. Die unangenehme Folge: Der Gestaltungsspielraum bleibt ungenutzt, den es trotz der globalen Entwicklung durchaus gibt. Denn es entstehen Möglichkeiten dort, wo das Altbewährte nicht mehr funktioniert. Doch steuern individuelle psychologische Komponenten genau diese Investitionsbereitschaft. Das erkennen wir immer wieder im Alltag an unseren eigenen Entscheidungen; z. B. das Auto für die Fahrt zum Supermarkt um die Ecke zu nutzen, statt des Fahrrads, obwohl wir wissen, dass wir damit einen (wenn auch nur kleinen, so doch in der Summe ausschlaggebenden) Anteil an der Zerstörung unserer Umwelt nehmen. Es stellt sich also die Frage, wie diese Investitionsbereitschaft entstehen kann, um die Chancen in einer neuen (Arbeits-) Welt zu nutzen, sowohl individuell, als auch kollektiv. Und welchen Anteil hat die Teilzeit-Führung daran? Teilzeit-Führung als Arbeitszeitmodell einzuführen, erfordert einen großen organisatorischen Aufwand, was angesichts der steigenden Komplexität insgesamt eine Investitionsbereitschaft im Sinne individueller Konzeptentwicklung und eines Aushandlungsprozesses innerhalb der Organisation erfordert. Sie verkompliziert den Unternehmensalltag dadurch zunächst erheblich. Neben den Herausforderungen der digitalen Transformation, der zunehmenden

Volatilität der Märkte, einer veränderten Arbeitsmarktsituation, um nur einige hoch gehandelte Entwicklungen aufzugreifen, fällt es Unternehmen nicht leicht, dieses Thema weit oben auf die Agenda der Organisationsentwicklung zu setzen. Gleichwohl soll in den folgenden Kapiteln dieses Buches die Teilzeit-Führung als „Schmiermittel" für einen Wandel beschrieben werden, der keinen Stein auf dem anderen lässt und unsere Arbeits- und Lebenswelt in einem Maße beeinflussen wird, das sich uns erst langsam erschließt. Einer ungewissen Zukunft stehen also hohe Investitionen entgegen und niemand vermag mit heutigen Methoden eine Aussage darüber zu treffen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Investition sich auch lohnt und zum gewünschten Ergebnis führt.

Wir wenden uns zunächst den Voraussetzungen für die individuelle Investitionsbereitschaft zu, mit der Absicht, unseren Protagonisten Karl-Heinz und Marie ein besseres Verständnis darüber zu vermitteln, wie Menschen „ticken", also der Psychologie. Denn jede Organisation ist von Menschen für Menschen gemacht und in den letzten Jahren nimmt die Notwendigkeit zu, psychologische Faktoren im ökonomischen Kontext zu berücksichtigen; Wirtschaft und Psychologie wachsen zusammen über die traurige Erkenntnis, dass die wichtigste Stellschraube für wirtschaftlichen Erfolg in der Berücksichtigung der Mannigfaltigkeit des Menschseins liegt. Bereits im Jahr 2002 wurde Daniel Kahnemann als Psychologe der Nobelpreis für Wirtschaft verliehen. Mit der Erforschung von „systematischen Denk- und Wahrnehmungsfehlern, mit denen sich Menschen das Leben schwer machen" (Heuser 2012) gewinnt er u. a. die Erkenntnis, dass menschliches Erleben und Handeln immer ein Produkt interagierender „Systeme" ist:

> System 1 arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung. System 2 lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, die auf sie angewiesen sind, darunter auch komplexe Berechnungen. Die Operationen von System 2 gehen oftmals mit dem subjektiven Erleben von Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration einher (Kahnemann 2012, S. 33).

Das Zusammenspiel dieser beiden Systeme hat weitreichende Folgen für Entscheidungen und den damit verbundenen subjektiven Empfindungen. Dementsprechend werden (stark vereinfacht) Verluste höher gewichtet als Gewinne, was besonders in Verbindung mit Unsicherheit zu irrationalen Entscheidungen führt. Es ist also nicht verwunderlich, dass es Verantwortlichen schwer fällt, Geld und Ressourcen für eine ungewisse Zukunft ohne Garantien auf Erfolg zu tätigen, indem sie z. B. ein Teilzeit-Führungsmodell einführen. Denn in volatilen Zeiten darf nichts schiefgehen. Hier zeigt sich das Dilemma in vollem Umfang: Die Implementierung von Teilzeit-Führung wird als enormer Aufwand wahrgenommen (Investition, Verlust zeitlicher Ressourcen seitens der Führungskräfte). Mögliche Gewinne wie langfristigere Bindung der Mitarbeiter, höhere Eigenverantwortung aller Beteiligten, Kostenneutralität gegenüber gängigen Arbeitszeitmodellen werden im Entscheidungsprozess hingegen nicht berücksichtigt. Erschwerend kommt hinzu, „dass die Betriebswirtschaftslehre üblicherweise das Unbestimmte ausschließt." (Kruse und Schomburg 2016, S. 19).

Veränderung führt zu Belastung, keine Veränderung auch!

In den letzten Jahren nehme ich (SK) im Rahmen meiner Beratungstätigkeit eine zunehmende Tendenz zur individuell „gefühlten" Überforderung wahr. Mitarbeiter wie Führungskräfte klagen über den wachsenden „Workload", Fehlentscheidungen oder gar keine Entscheidungen ihrer Vorgesetzten, immer hektischere und gleichzeitig bürokratischere Prozesse, zunehmende Ungewissheit über die persönliche Zukunft, Entmündigung durch machtorientierte Unternehmensstrukturen. Auf der anderen Seite jagt eine positive Wirtschaftsnachricht in den Medien die andere, die Gehälter und der Lebensstandard in Deutschland waren nie höher als heute. Das Dilemma ist offensichtlich: Die Menschen spüren, dass etwas „im Gange" ist und können es nicht wirklich greifen. Teilzeit-Führung kann ein erster sehr praktischer Schritt in Richtung Zukunft sein, der die Möglichkeit eröffnet, das bürokratische Korsett zu lösen und die Arbeit wieder stärker an die individuelle Persönlichkeit des Menschen zu koppeln.

1.2 Die Organisation im gesellschaftlichen Wandel

Es wird aktuell viel geschrieben und berichtet über den gesellschaftlichen Wandel. Die eigentlichen Wirkmechanismen dieser Disruption, wie es gerne genannt wird, erschließen sich bei Weitem nicht jedem.

> Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise ‚zerschlagen' wird (www.gruenderszene.de).

Das führt zu einer sehr unterschiedlichen Wahrnehmung der Situation: Bei einigen brennt es bereits lichterloh, wohingegen bei anderen kaum etwas zu spüren ist. Als erste nehmen in der Regel solche Menschen sich ankündigende Entwicklungen wahr, die „von Natur aus" neugierig sind. Es ist in der modernen Fabel „Das Pinguin-Prinzip" von John Kotter (2006) der Pinguin Fred, den er als „schrägen Vogel" beschreibt. Er kommt durch seine Beobachtungen und seine aufmerksamen Rundgänge einem drohenden Desaster für sein Volk auf die Spur. Ein Eisberg ist die Heimat einer großen Pinguinkolonie, der Fred angehört, und somit vergleichbar mit einer Organisation, einer Gesellschaft, einer Weltbevölkerung. Fred entdeckt, dass der Eisberg schmilzt, auf dem seine Kolonie lebt. Die Kolonie muss sich grundlegende Gedanken über ihre weitere Existenz machen. Kotter, einer der führenden Forscher und Spezialisten für das Thema Change, lässt in der Geschichte ein Pinguin-Volk alle Phasen eines Change-Prozesses durchlaufen und beschreibt anschaulich, was immer wieder zu beobachten ist, sich aber der bewussten Wahrnehmung der Beteiligten entzieht: die Abneigung gegen jede Art von Instabilität und Veränderung. So finden Freds beweisbare Argumente für den schmelzenden Eisberg erst dann Gehör bei seinen Mitbewohnern, als er Verbündete findet, deren Wort eine höhere Akzeptanz in der Gemeinschaft genießt. Auch im richtigen Leben treffen wir

oft auf Organisationen, die sich im übertragenen Sinne Augen und Ohren zuhalten in der völlig irrationalen Hoffnung, dass der Kelch doch an ihnen vorüberziehen möge. Personifiziert wird dieses Verhalten im Pinguinvolk durch NoNo, der einfach behauptet, der Eisberg schmelze nicht. In der Wirtschaft heißt das: Nicht weniger als ca. 70 % aller initiierten Veränderungsprozesse in Unternehmen scheitern am Widerstand der Menschen, die die Notwendigkeit der Veränderung nicht sehen oder sehen wollen (Kauffeld 2011). Neben NoNos kategorischem Nein zu allem Neuen, das ihm angeblich in die Wiege gelegt wurde, gibt es noch andere Gründe zur Ablehnung. Kauffeld (2011) beschreibt folgende vier Bereiche:

- Nicht-Wissen: Ziele, Ursachen und Notwendigkeit sind nicht bekannt.
- Nicht-Können: Es fehlen im subjektiven Empfinden die Fähigkeiten, die für die Veränderung notwendig sind.
- Nicht-Wollen: Es fehlt Motivation, weil die Kosten-Nutzen-Relation als ungünstig wahrgenommen wird.
- Nicht-Dürfen: Es werden Signale wahrgenommen, dass Veränderung eigentlich nicht gewünscht wird.

Darüber hinaus verstärkt die Dynamik einer Gruppe oft den Widerstand, denn „die Gruppe selbst erzeugt ein Set von Regeln, einen (Verhaltens-)Kodex, der es dem Einzelnen sehr schwer macht, sein Verhalten in ihrem Kontext zu ändern“ (Gloger und Margetich 2014, S. 147).

Widerstand gegen Veränderung ist also zunächst normal, kann jedoch schnell gefährlich werden, und damit wird Anpassungsfähigkeit bei zunehmender Komplexität und Dynamik in einer global vernetzten Welt zum Überlebensfaktor.

▶ **Aufgepasst, Karl-Heinz!** Karl-Heinz, es mag vermutlich trivial klingen, aber die Investition in neue Arbeitszeitmodelle rentiert sich ebenso auf der Ertragsseite. Die Investitionen in die Forschung und Entwicklung von Feldrobotern hat Dein Unternehmen im vergangenen Wirtschaftsjahr vor einer Krise bewahrt. Wenn Du weiterhin erfolgreich und zukunftsorientiert agieren möchtest, würde eine Investition in neue Arbeitsmodelle einen weiteren Wettbewerbsvorteil für Dein Unternehmen bedeuten. Denn als attraktiver Arbeitgeber bekommst Du die richtigen Leute und kannst mit einer besonderen Vision die Kreativität Deiner Leute um ein Vielfaches steigern. Das Ergebnis: Bessere Arbeit in kürzerer Zeit mit zufriedeneren Leuten.

Doch selbst für diejenigen, die sich dem Wandel gegenüber verschließen, verändern sich die Lebens- und Arbeitsumstände spürbar. Auf der Organisationsebene hat die digitale Vernetzung zu einer ständigen Erreichbarkeit rund um die Uhr geführt. Nahezu unbegrenzte Möglichkeiten der Informationsbeschaffung verändern unser Lernverhalten und das Machtgefüge verschiebt sich vom Anbieter zum Nachfrager. So kann sich der

Kunde im Internet Tests, Preisvergleiche und Leistungsmerkmale zu interessanten Produkten in einer solchen Tiefe aneignen, dass so mancher Experte bei der Beratung ins Schwitzen kommt. Die enorme Menge an frei zugänglicher Information verändert das Selbstbewusstsein. Der Kunde erwartet mehr, weil er mehr weiß, und wird dadurch immer mächtiger. Die Erwartungen der Kundenseite „regieren" damit die Organisation, die es sich oft nicht mehr leisten kann, sich auf ihre alten Erfolgsmodelle zurückzuziehen.

Doch was geht da vor? Woher kommt der viel beschriebene „globale Wandel"? Welche imaginären Kräfte sind hier am Werk, die alles verändern, aber nicht wirklich greifbar sind? Gehen wir der Sache mal auf den Grund.

Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrtausends kam ich zum Psychologiestudium nach Bremen und lernte dort Peter Kruse kennen. Der spätere „Change-Papst" war damals Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Psychologie und Kognitionsforschung an der Universität Bremen. Es war quasi eine Offenbarung für mich zu verstehen, womit sich das Institut forschend beschäftigte, nämlich mit der Frage, wie in unserem Gehirn Ordnung entsteht. Die Wahrnehmungsexperimente, die wir dort durchführten, basierten auf der Selbstorganisationstheorie, deren Hauptaussage darin besteht, dass Systeme unter bestimmten Voraussetzungen selbstorganisiert eine eigene Ordnung schaffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es in der Literatur viele Definitionsansätze für „System" gibt. Eine Beschreibung des diesem Buch zugrunde liegenden Systembegriffs ist bei Greve et al. (2016, S. 6–10) nachzulesen. Eine Organisation ist danach ein humanes, soziales System, das sich nach eigenen Gesetzen eine Ordnung gibt, die jedoch von den Einzelmitgliedern nicht unmittelbar beeinflussbar ist.

Sowohl das Gehirn, als auch Organisationen sind komplexe, dynamische Systeme, sodass sich die Funktionsweise unseres Gehirns auf Organisationen übertragen lässt. Die vergleichbaren Prozesse folgen dabei dem Prinzip der Selbstorganisation zur Ordnungsbildung. Bei der gigantischen Datenmenge, die das Gehirn beispielsweise über eingehende Reize zu verarbeiten hat, reduziert es die Komplexität durch Ordnungsbildung. Nur die vermeintlich „relevanten" Informationen gelangen ins Bewusstsein, wo eventuell „Sonderlösungen" von System 2 nach Kahnemann gefunden werden müssen. Mittlerweile weiß man, dass die Gehirnleistung auf der Vernetzung verschiedenster Bereiche beruht.

Kruse führt die enorme Veränderungsdynamik in Gesellschaft und Organisation ebenfalls auf die Vernetzung zurück: „Wenn eine fremde Intelligenz die Erde in den letzten Jahren aus der Distanz beobachtet hätte, wäre sie vielleicht zu der Einschätzung gelangt, dass die ganze Menschheit seit längerem ein besonderes Projekt verfolgt: ihre globale Vernetzung" (Kruse 2005, S. 13). Damit ist ein Stein ins Rollen geraten, der zu einer Lawine wurde, die nicht mehr aufzuhalten ist. Die Geschwindigkeit nimmt zu (Dynamik) und die Wahrscheinlichkeit unvorhergesehener Wirkungen steigt (Komplexität). Sichtbar werden die Auswirkungen dieser Entwicklung in dem irrationalen Wunsch, alles möge doch wieder zur Ruhe kommen; wie früher, als es noch keine Smartphones gab. Es scheint also eine implizite Notwendigkeit zu geben, sich sowohl als Individuum, als auch als Organisation auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen.

Doch reagieren Menschen auf Veränderungsdruck zumeist mit dem Versuch, die Leistung im Rahmen bestehender Funktionalität zu verbessern, das Gleiche einfach besser und schneller zu machen (Kruse 2005). Organisationen unterliegen auch diesem Muster. Sie versuchen, dasselbe wie immer zu tun, nur besser, schneller und billiger und es ist in der Tat erstaunlich, wie lange das schon so gut funktioniert, dass man zum jetzigen Zeitpunkt bei der Betrachtung der ökonomischen Kerndaten in Deutschland nur wenige beunruhigende Zahlen finden kann. Es geht uns (noch) gut. Doch am Horizont stehen schon die dunklen Wolken: Die fortschreitende Vernetzung und Digitalisierung verändern die Kultur, die Gesellschaft und damit auch die Organisation; Arbeitsplätze, ja ganze Branchen verschwinden, auf der anderen Seite werden Spezialisten verzweifelt gesucht, die dann womöglich nur in Teilzeit arbeiten möchten, um in ihrem Leben auch einen „Sinn" zu finden (auf die Kombination von Sinn und Arbeit kommen wir noch einmal in Kap. 6 zurück). Lassen sie sich doch auf eine Vollzeitstelle ein, schleicht sich das Burn-out oder Bore-out ein. Ist die Atmosphäre im Team nicht passend, werden mit einem Klick hunderte Jobalternativen von Stepstone, Monster und Co. frei Haus geliefert. Versteht es die Organisation nicht, sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen, laufen ihr die Mitarbeiter zunehmend davon; und was als attraktiv gilt, unterscheidet sich enorm. Die Bandbreite geht von gutem Klima, interessantem Standort über kompetente Führung und dem Kicker im Foyer bis hin zu einem ethisch relevanten Sinn in der Arbeit. Außerdem schläft die Konkurrenz nicht: Interessante und innovative Ideen können jederzeit die gewachsene Organisation vom Markt verdrängen. Doch auch für diejenigen, die schnell reagieren, ist der Wettbewerbsvorteil nur von relativ kurzer Dauer, da der Lebenszyklus der Angebote beschleunigt ist (Kruse 2005). Auch wenn die Märkte bereits als „VUCA" (=volatile, uncertain, complex, ambigue) beschrieben werden, fühlen sich viele Verantwortliche der Zukunft hilflos ausgeliefert. Allein die Tatsache, dass die Veränderungen alle betreffen, heißt noch nicht, dass ausreichend Ressourcen in die individuelle Strategieentwicklung investiert werden. Die Verzweiflung (oder Hilflosigkeit) zeigt sich dann in dem Versuch, sich ein modernes und zeitgerechtes Label zu geben, das sich allerdings bei näherem Hinsehen als Mogelpackung herausstellt.

Mogelpackungen vertreiben gute Mitarbeiter

Ich (SK) traf vor einiger Zeit einen Scrum-Master, der für ein Software Unternehmen tätig ist. Er berichtete von einem zukunftsweisenden Projekt, in dem er mit einem tollen Team an der Entwicklung intelligenter Stromnetze arbeitet. Agiles Projektmanagement, Scrum, selbstorganisierte Netze … man könnte sagen, dass sie im Zentrum der digitalen Transformation die Hebel bedienen (zur näheren Erläuterung dieser Begriffe siehe Abschn. 2.3). Angesichts der gesellschaftlichen Relevanz seiner Arbeit erschien er hoch motiviert. Er berichtete von einer Situation, in der es wichtig war, sich schnell in eine bestimmte Programmiertechnik einzulesen. Deshalb wollte er „mal eben" das entsprechende Fachbuch online bestellen. Für ihn und seine Teamkollegen eine alltägliche Selbstverständlichkeit. Nicht so in der Organisation. Sein Vorgesetzter (und in diesem Fall benutze ich diesen Begriff absichtlich, obwohl ich

ihn ansonsten ablehne) machte ihm unmissverständlich klar, dass es eine Prozessbeschreibung für die Ressourcenbeschaffung gäbe. Danach ist ein Formular auszufüllen, das der zentrale Einkauf nach eingehender Prüfung freigibt und damit den Bestellvorgang auslöst. Voraussichtliche Dauer: 3–5 Wochen. Der junge Scrum-Master ist auf der Suche nach einem neuen Job.

Das Beispiel zeigt, dass Organisationen administrativ und kulturell noch in einem anderen Zeitalter agieren. Die Regeln geordneter Abläufe werden höher bewertet als das Projektziel. Es ist häufig zu beobachten, dass in solchen ungewohnten Situationen Regeln um der Regeln willen eingeklagt werden. Der dringende Wunsch nach Stabilität weist z. T. irrationalen und einfachen Lösungen den Weg, der noch zusätzlich betoniert wird durch den Glauben vieler Führungskräfte, intelligenter zu sein als das Kollektiv. Stabilität wird in Zukunft nicht mehr durch detaillierte Planung und Controlling gewährleistet sein, sondern durch ein geteiltes Werteempfinden. „Wenn Alltagsabläufe in einer Organisation einer dünnen Eisfläche gleichen, bei der man sich nie sicher sein kann, wann sie bricht, muss sich Stabilität auf Sinnempfinden und überdauernde Werte verlagern“ (Kruse und Schomburg 2016, S. 28). Da sich die Veränderungsgeschwindigkeit nach wie vor erhöht, besteht die Anpassungsleistung der Organisation in erster Linie darin, die entstehende Instabilität auszuhalten. Das gelingt über den stabilisierenden Faktor der Kultur; menschliche Verlässlichkeit und das Vertrauen in die gemeinsamen Werte können auffangen, was durch den Zusammenbruch formaler Rahmenbedingungen verunsichert wird. Ich weiß zwar nicht, wo ich morgen sitzen werde und was meine Aufgaben sein werden, doch ich vertraue auf mein Team, dass alles schon in Ordnung sein wird. In Kap. 8 geben wir nähere Einblicke zu wirksamen Entwicklungen im Sinne überdauernder Werte, die im kulturellen Miteinander entstehen und wirken.

Auch die Einführung eines Teilzeit-Führungsmodells ist ein Veränderungsprozess, der nicht allein auf der operativen Ebene umgesetzt werden kann. Es bedarf einer entsprechenden Kultur, die allen Mitgliedern der Organisation ein Gefühl von Stabilität vermittelt. Eine gemeinsame Wertebasis, die jedem einzelnen die Unvorhersagbarkeit erträglich macht und das Vertrauen in die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens nährt.

▶ Fassen wir kurz zusammen: Komplexität und Dynamik nehmen durch die globale Vernetzung weiterhin zu. Diese Entwicklung macht vor keinem Firmentor halt. Es reicht nicht mehr aus, die bestehenden Funktionalitäten zu optimieren. Organisationen brauchen eine tragfähige und stabilisierende Kultur, um die notwendige Instabilität bei der Anpassung auszubalancieren.

Doch gesellschaftlicher Wandel bedeutet noch mehr. Seit meinem Studium (SK) kooperiere ich eng mit der nextpractice GmbH, einem Beratungsunternehmen, das von Peter Kruse in den frühen 90er Jahren gegründet wurde. Da Kruses Interesse immer dem Wandel (der Veränderung in Systemen) galt, investierte er bis zu seinem Tod 2015 viel Zeit und Geld in die Erforschung gesellschaftlicher Entwicklungen. Es entstanden große