
Herausforderungen annehmen: Das erweiterte Leipziger Führungsmodell

**Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart,
Andreas Suchanek, Henning Zülch**

Unter dem Titel „Die Grenzen des Wachstums“ hat der Club of Rome vor genau 50 Jahren auf knapp 200 Seiten einen Bericht zur Lage der Menschheit veröffentlicht.¹ Die Pointe dieser im Grunde verheerenden Diagnose zu den Folgen unserer Wirtschaftsweise für das Leben auf der Erde war: Es ist möglich, die Lebensgrundlagen zu erhalten, wenn wir unseren Wohlstand nicht allein am Bruttoinlandsprodukt festmachen. Die Idee des Wachstums wird nicht verabschiedet, sondern deutlich weiter gefasst: Gemeinsam wachsen, sinnvoll wachsen, im Einklang mit der Natur wachsen.

Die Krisen der letzten Jahre (nicht nur der COVID-19-Krise) sind Herausforderung und Chance, dieses Positivszenario nicht aufzugeben. Dazu gehören beispielsweise Start-ups und etablierte Unternehmen, die innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln sowie auch die Anstrengungen, wirtschaftliche Aktivitäten durch politische Vereinbarungen auf internationaler Ebene (z.B. Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen), erweiterte Transparenz (z.B. EU-Taxonomie), neue Kriterien für Investitionen (z.B. ESG-Standards) zu lenken.

Dieser Band – „Führen in der Krise“ – greift den real veränderten Kontext der Führung auf und fragt, inwieweit Theorie

und Praxis darauf vorbereitet sind. Die 21 Einzelbeiträge geben Einblick in das thematische Spektrum an der Hochschule. Es werden die Wertbeitragsebenen von Führung in unterschiedlichster Weise adressiert: Dies reicht von persönlicher Krisenbewältigung (individuell) über moderne Finanzkommunikation (organisational) bis hin zu makroökonomischen Überlegungen (gesellschaftlich). Es wird zudem die Frage gestellt, wie sich die Betriebswirtschaftslehre als Fachdisziplin verändern sollte.

Die Beiträge zeigen, dass innerhalb dieser Vielfalt das Leipziger Führungsmodell (LFM)² Rahmenkonzept und Fluchtpunkt sein kann, um unterschiedlichste Führungsphänomene im unternehmerischen Alltag zu erfassen, zu analysieren, zu verstehen und vielleicht sogar zu erklären.

Gleichzeitig wird der Bedarf nach einem weiteren Schritt in der Modellentwicklung erkennbar: Kontextsensibilität, Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltbarkeit und Veränderungsdynamik sind Stichworte, die umreißen, womit wir – den Beiträgen folgend – zunehmend in Lehre, Forschung und Transfer konfrontiert sein werden. Wie kann das LFM also deutlicher benennen, wo diese Sichtweisen bereits angelegt sind und wo sie noch fehlen?

Was haben wir gelernt? Die COVID-19-Krise führt uns vor Augen, wie sensibel das Gleichgewicht zwischen Mensch und Natur ist. Sie legt gegenseitige Abhängigkeiten offen und zeigt, wie wichtig die Fähigkeit zur Kooperation ist. Das stellt hohe Forderungen an Führungskräfte in Politik, Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung, Vereinen und Verbänden. Noch ist kaum absehbar, welche gesellschaftlichen Trends langfristig verstärkt oder gebrochen werden und wie lernfähig die einzelnen Teilsysteme über den unmittelbaren Krisenmodus hinaus sind. Vielleicht trifft auch hier die Erfahrung zu, wonach kurzfristige Effekte und Wirkungen überschätzt und langfristige Konsequenzen unterschätzt werden.

Der Eindruck verfestigt sich, dass wir uns im dauerhaften Krisenzustand befinden. Die COVID-19-Pandemie steht im noch jungen 21. Jahrhundert in der Zeitreihe hinter der Finanzkrise

und Flüchtlingskrise und vor dem Ukraine-Krieg. Über allem steht die offenkundige Klimakrise. Je nach Blickwinkel und historischem Abstand sind Krisen als Wendepunkte, gefährliche Situationen und fundamentale Bedrohungen Teil des Lebens. Zugleich bergen sie Entwicklungschancen in sich. So wie ein Mensch an Krisen wachsen kann, gilt dies auch für Organisationen und die Gesellschaft als Ganzes. Die Auseinandersetzung mit der COVID-19-Krise erweist sich als ein Beispiel dafür, was das heißt: Führen in der Krise.

Dass aus Spannungsfeldern auch Potenziale erwachsen können und der Konflikt eine Quelle für Neues sein kann, ist ein Grundgedanke im LFM. Im bisherigen Modell (Erstveröffentlichung 2017, dritte Auflage 2019) haben wir mit den vier Handlungsdimensionen der Führungsarbeit (Purpose, Unternehmergeist, Verantwortung, Effektivität) und der Differenzierung zwischen Wertbeiträgen auf individueller, unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene ein ganzheitliches Verständnis von Führungsleistung zugrunde gelegt.

Wir möchten jetzt einen weiteren Schritt in der Modellentwicklung gehen und die Grand Challenges unserer Zeit stär-

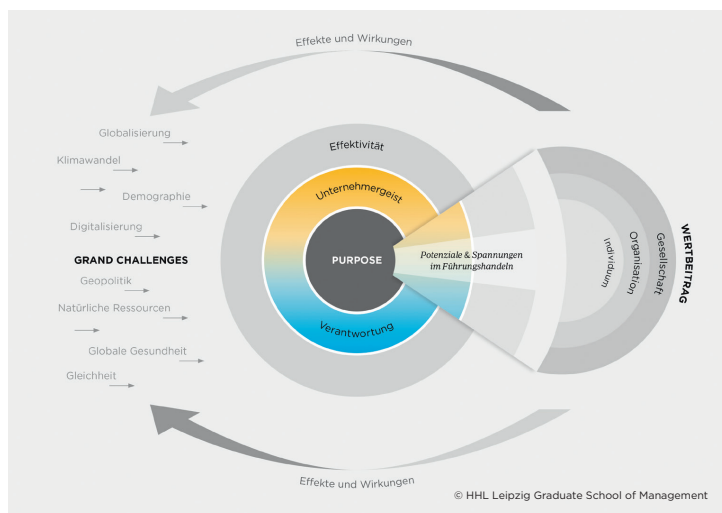


Abb. 1: Erweitertes Leipziger Führungsmodell

ker ins Blickfeld rücken und die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Handelns („Effekte und Wirkungen“) thematisieren.

Mit dem erweiterten Führungsmodell werden die komplexen Wechselwirkungen von Wirtschaft, Natur und Gesellschaft konsequenter betrachtet. Die Aufmerksamkeit in Forschung, Lehre und Praxis wird noch stärker als bisher auf systemisches Denken und Handeln gerichtet. Die Aufnahme weiterer Grand Challenges und des Rückpfeils „Effekte und Wirkungen“ (siehe Abb. 1) sind sichtbarer Ausdruck dieses Grundgedankens.

Grand Challenges im Führungshandeln

Zur Erinnerung: Grand Challenges – globale Herausforderungen – bezeichnen komplexe Problemstellungen, die gemeinsame Anstrengungen erfordern, weil sie grundsätzlich alle Menschen auf der Erde und den Planeten selbst betreffen und von keinem Akteur allein bewältigt werden können. Wir hatten formuliert: „Es ist kaum zu bezweifeln, dass der Mensch zu einem der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Lebensvoraussetzungen auf unserem Planeten geworden ist (Anthropozän).“³

Die erforderlichen Problemlösungen erfordern ein sektorenübergreifendes Denken und Handeln. Es geht um die Erweiterung bisheriger Handlungslogiken, die die ökologischen, sozialen und kulturellen Voraussetzungen und Folgen unternehmerischen Handelns so noch nicht im Blick hatten.

Die Einbeziehung der Grand Challenges verknüpft betriebliche Führungsaufgaben mit gesamtgesellschaftlichen Problemstellungen. Darin liegt eine Chance für unternehmerisches Handeln, mit innovativen Produkten, Dienstleistungen und strategischen Entscheidungen zur Problemlösung beizutragen. Gleichzeitig soll damit das Bewusstsein dafür geschärft werden, dass gesellschaftlich (überlebens-)wichtige Handlungsfelder und Führung nicht losgelöst voneinander existie-

ren können. Führung oder fehlende Führung ist immer auch mit Effekten und Wirkungen auf die Grand Challenges verbunden. Diese gedankliche Ausrichtung möchten wir weiter stärken und ergänzen die – ohnehin offene – bisherige Liste aus Ökologie, Digitalisierung und Globalisierung um weitere Grand Challenges. Die mit wenigen Schlagwörtern umrissenen Grand Challenges weisen in sich jeweils eine Komplexität und untereinander eine starke Vernetzung auf:

Demographie: Angetrieben durch Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung in vielen Ländern auf der einen und das Wachstum in anderen Ländern der Erde auf der anderen Seite werden weltweit Migrationsbewegungen befördert. Dies verändert langfristig das Arbeitskräfteangebot, die Zusammensetzung der Belegschaft und stellt insgesamt neue Anforderungen an die Gestaltung von Kooperations- und Austauschbeziehungen in Organisationen.

Digitalisierung: Der rasante technologische Fortschritt ermöglicht die digitale Vernetzung von Arbeitsprozessen, neue Formen der Plattformökonomie und führt in einzelnen Bereichen zu einem Anstieg der Automatisierung von Arbeit. Das verändert die Erwerbsarbeit unter anderem hinsichtlich des Bedarfs an Fach- und Führungskräften, der Erwerbsverläufe und der Arbeitsbedingungen. Zugleich bringt die Digitalisierung nicht-intendierte – und oft unerwünschte – Nebenwirkungen mit sich, die unter Kontrolle zu bringen beträchtlicher Anstrengungen bedarf.

Gleichheit: Eine steigende Ungleichheit in der Einkommens- und Vermögensverteilung zwischen Individuen, Gruppen und ganzen Nationen führt zu neuen Konfliktlinien, die u. a. in Form gesellschaftlicher Spaltung und Polarisierung zu sozialen Spannungen führen, die ein Gemeinwesen in seiner Grundordnung bedrohen können. Zunehmend betrifft dies auch den Zugang zu natürlichen Ressourcen und Fragen der gesellschaftlichen Teilhabe.

Globale Gesundheit: Der Zugang zu gesundheitlicher Versorgung, Impfstoffen und Medikamenten ist für viele Menschen weltweit nicht selbstverständlich. Die COVID-19-Krise zeigt auf, welche Dynamik zum Beispiel eine Pandemie (in diesem Fall durch eine Zoonose ausgelöst) entfalten kann und wie diese neben medizinischen Fragen auch eine Reihe von neuen sozialen, politischen und nicht zuletzt wirtschaftlichen Problemen aufwirft.

Globalisierung: Die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Tendenzen der weiteren Vernetzung und Integration, aber auch Entkopplung und De-Globalisierung führt zu erhöhten bzw. neuen Kooperationsanforderungen und Abhängigkeitsbeziehungen in den Wertschöpfungsketten. Dies betrifft regulatorische, kulturelle und politische Rahmenbedingungen, die im globalen Wettbewerb zu beachten sind.

Geopolitik: Die COVID-19-Krise hat gezeigt, wie wichtig eine funktionierende multilaterale Zusammenarbeit ist. Wie fragil diese ist, wird angesichts von internationalen Konflikten und Kriegen deutlich, die zu (neuen) Konfrontationen unterschiedlicher Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme führen, welche wiederum den Kontext unternehmerischen Handelns verändern können: vom gesellschaftlichen Klima, dem Investitionsverhalten bis hin zu staatlicher Förderpolitik und regulatorischem Rahmen.

Klimawandel: Die Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Ziel, den Ausstoß von Treibhausgasen zu verringern und die Erwärmung des Weltklimas zu bremsen bzw. bei 2 Grad (idealerweise 1,5 Grad) über vorindustriellem Niveau einzufrieren, bewirkt einen beschleunigten Strukturwandel mit erheblichen Anpassungsbedarfen in allen Stufen der Wertschöpfungsketten.

Natürliche Ressourcen: Die Endlichkeit von Rohstoffen und Bodenschätzen bei gleichzeitig wachsender Weltbevölkerung.

rung bedroht das Leben auf der Erde. Als Beispiel seien die Themenkomplexe Ernährungssicherheit und Artenvielfalt erwähnt. Dies beginnt mit neuen Verteilungskämpfen um knappe Ressourcen und reicht bis zur Vernichtung von natürlichen Lebensräumen, die eine Reduktion der Artenvielfalt und der Biodiversität zur Folge hat.

Vor dem Hintergrund von Grand Challenges können Unternehmen und Organisationen sich – um ihrer eigenen und letztlich unser aller Lebensfähigkeit willen – gar nicht einer mitgestaltenden Funktion entziehen, wenn sie nicht ohnehin unmittelbar betroffen sind. Eine zentrale Führungsaufgabe angesichts der hohen Unsicherheiten im Umgang mit den Herausforderungen besteht darin, einen organisationalen Purpose zu entwickeln, der sich auch an den Grand Challenges orientiert, die damit verbundenen gesellschaftlichen Erwartungen an die Übernahme von Verantwortung im Blick hat und dies mit effektiver und unternehmerischer Ausrichtung des Geschäftsmodells verbindet. Gute Führung zeigt sich dann darin, die Dimensionen des LFM als Handlungsfelder zu erkennen und im Geschäftsmodell, der Unternehmenskultur und im Marktauftritt zu verankern. An diesem Maßstab einer gemeinwohlverträglichen bzw. gesellschaftlich verantwortlichen Wertschöpfung bemisst sich die Akzeptanz des Unternehmens. Das ist wiederum für den ökonomisch-finanziellen Erfolg, für die Arbeitgeberattraktivität und nicht zuletzt für die Kapitalgeber und Investoren relevant. Unternehmen als produktive soziale Systeme sind in diesem Sinne nicht nur Marktmacher, sondern gesellschaftliche Mitgestalter und damit Gesellschaftsmacher.

Effekte und Wirkungen im Führungshandeln

Gute Führung zeichnet sich vor allem auch durch ein Bewusstsein für die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Handelns aus. Es kommt darauf an, in einer grundsätz-

lich nicht überschaubaren Welt kalkulierbare Wirkungen zu erzielen. Wo übernehmen wir uns? Was ist unbedingt zu tun? Mit einer deutlicheren Rückkopplung der Wertbeiträge zu den Grand Challenges geht ein geschärftes Bewusstsein für tatsächliche Effekte und realistische Wirkungsziele einher. Diesen Aspekt im Führungshandeln möchten wir im erweiterten Modell mit dem Rückpfeil „Effekte und Wirkungen“ stärken. „Effekte“ zielen auf unbeabsichtigte und „Wirkungen“ auf beabsichtigte Einflüsse unternehmerischen Handelns auf das gesellschaftliche Umfeld und die natürliche Umwelt. Im Modell ist dieser Gedanke bisher mit dem gesellschaftlichen Wertbeitrag auf das größere Ganze (Gemeinwohl) gefasst und wird nun im erweiterten Modell deutlicher mit den Grand Challenges verknüpft.

So sind Transformationsprozesse in Unternehmen und Organisationen noch mehr als Teil gesellschaftlicher (sozial-ökologischer) Transformationsprozesse zu sehen. Allein aufgrund der oft nicht begrenzbaren Auswirkungen einzelner Handlungen (z. B. in Lieferketten, in ökologischen Kreisläufen oder auch schon in der Verbreitung von Informationen) können sich sowohl neue Formen des individuellen oder kollektiven Nutzens bzw. Schadens ergeben. Solche Netzwerkeffekte verändern wiederum den Kontext unternehmerischen Handelns: Sie bieten neue Chancen und erzeugen neue Risiken. Daher erscheint es nur zu berechtigt, nicht nur von Netzwerken, sondern auch von Ökosystemen zu sprechen, in denen sich Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungskonfigurationen weiterentwickeln.

In der COVID-19-Krise ermöglichte zum Beispiel die internationale Arbeitsteilung in vernetzten Wertschöpfungsketten zunächst eine schnellere Ausbreitung des Virus, was eine Einschränkung dieser Austauschbeziehungen als Maßnahme zur Eindämmung des Virus zur Folge hatte. Unternehmerisches Handeln ist hier nicht nur Teil der Lösung, sondern auch Teil des Problems. Anders gesagt: Zirkuläre Kausalität erfordert die Beachtung systemischer Wechselwirkungen und ein ganzheitliches Denken, bei dem nicht-lineare Dyna-

miken (z.B. in Form von exponentiellem Wachstum oder logarithmischem Verlust) erkannt und produktiv genutzt werden, um handlungsfähig zu bleiben.

Ein Orientierungspunkt ist dabei ein attraktiver Purpose, der es erlaubt, flexibel im Sinne einer übergeordneten Zielausrichtung zu führen. Fehlt der Purpose, der die Frage nach dem Warum und dem Wozu beantwortet, fehlt auch Orientierung, um Ängste in Veränderungsprozesse zu nehmen und Motivation für Neues aufzubauen. Vor allem in Krisensituationen wird die Frage lauter, was wirklich wichtig ist für den Einzelnen, für das Unternehmen bzw. die Organisation und für die Gesellschaft. Es steht zu vermuten, dass die Purpose-Orientierung unternehmerischen Handelns allein angesichts der Klimakrise noch intensiver diskutiert wird und das notwendige Umdenken dort seinen normativen Bezugspunkt findet.

Das erweiterte Führungsmodell möchte das Führungshandeln noch stärker an den Grand Challenges unserer Zeit auszurichten, von dorthin denken und vor allem in den gegenseitigen Abhängigkeiten von unternehmerischem Erfolg und Gemeinwohl die innovativen Potenziale erkennen und heben. Damit möchten wir uns auch im Hörsaal der dringlichen Herausforderung stellen, Dilemmata, Paradoxien und Konflikte im Führungshandeln zu thematisieren und bei uns selbst und den Studierenden die Fähigkeit zum kritischen Denken fördern. Mit einem Wort von John Maynard Keynes, einem britischen Ökonomen, Politiker und Mathematiker: „Die Schwierigkeit liegt nicht so sehr in den neuen Gedanken, als in der Befreiung von den alten.“⁴

Endnoten

- ¹ Meadows/Meadows/Zahn/Milling 1972.
² Kirchgeorg/Meynhardt/Pinkwart/Suchanek/Zülch 2019.
³ Kirchgeorg/Meynhardt/Pinkwart/Suchanek/Zülch 2019, S. 7.
⁴ Keynes 2017, S. 11.
-

Literatur

- _ Keynes, J. M. (2017). *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*, Duncker & Humblot GmbH.
- _ Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. & Zülch, H. (2019). *Das Leipziger Führungsmodell: Führen und beitragen* (3. Aufl.). HHL Academic Press.
- _ Meadows, D. L., Meadows, D. H., Zahn, E. & Milling, P. (1972). *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome*. Deutsche Verlagsanstalt.