

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Humanwissenschaften
Institut für Erziehungswissenschaft
Studiengang: Cultural Engineering Master
Name: Andreas Wolf (179272)
E-Mail: awolf.md@gmail.com



Entfaltend Führen: Grundzüge einer Führungstheorie für das Komplexitätszeitalter

Unfolding Leadership – drafting a leadership theory for the complexity age

Abschlussarbeit zur Erlangung des Mastergrades „M.A. Cultural Engineering“

vorgelegt von Andreas Wolf, Matrikel 179272

Erstgutachter: Prof. Dr. Renate Girmes

Zweitgutachter: Dr. Sandra Maria Geschke

angemeldet am 14. März 2013

eingereicht am 4. Juni 2013

Widmung

To Warren Carter, who saw the leader in me.

Dank

Ein ganz herzlicher Dank an alle, die auf mein Werden entfaltend führend eingewirkt haben. Dazu gehören zuerst meine „weite Oma“, meine lieben Eltern, meine Reisepartnerin durchs Leben Christine, mein herausfordernder Sohn Stefan, mein Freund Marcus sowie – neben vielen anderen – die Begutachter dieses Werkes.

Kurzfassung (deutsch)**Entfaltend Führen: Grundzüge einer Führungstheorie für das Komplexitätszeitalter**

Vor dem Hintergrund unserer beschleunigten Komplexwelt wird der Frage nachgegangen, wie verantwortlich handelnde Akteure im 21. Jahrhundert einflussnehmend – und damit führend – ihre jeweilige Teilwelt mitgestalten können. Aufgrund der Unübersichtlichkeit des Leadership-Diskurses sowie der chronischen Unterbestimmtheit des Führungsbegriffes selber ist zur Bearbeitung dieser Aufgabe eine vorgängige Klärung der Orientierungskategorien sowie eine Identifikation entsprechender Ressourcen notwendig. Diese erfolgt in drei Schritten. Zunächst wird die als zentral identifizierte Orientierungskategorie „Entfaltung“ unter Bezug auf George Spencer Brown experimentell theoretisiert und ihrer Form nach als triadisch bestimmt. Danach wird das Feld der Leadership Studies anhand von vierzehn ausgewählten Führungstheorien erkundet und mittels feldeigener Kriterien kartographiert. Es zeigt sich, dass die Form der Führung ebenfalls eine triadische ist. Durch Integration der vier Führungsdimensionen Aufmerksamkeit, Bewusstheit, Absicht und Struktur kann das vorgängig gewonnene Modell von Entfaltung nun in ein Modell „entfaltender Führung“ transformiert und auf dessen Basis sieben Führungsaufgaben beschrieben werden. In einem letzten Schritt wird aus der Breite des Führungsdiskurses eine grundlegende Relevanzauswahl getroffen und diese zusammen mit einem Hinweis auf die Potentialität des Begriffes der Ästhetik – sowie eines damit verbundenen Rückgriffs auf den Aufklärungsdiskurs des 18. Jahrhunderts – zur Bearbeitung der eingangs genannten Aufgabe empfohlen.

Abstract (English)

Unfolding Leadership – drafting a leadership theory for the complexity age

In an age of accelerated complexity what does it mean to act and influence – and thus to lead – responsibly within our many small worlds? With the leadership discourse being a confusing mess of theories, practices and positions, and with the notorious fuzziness of the notion of leadership as such, the task of answering this question cannot directly be addressed. A thorough clarification of categories of orientation is as necessary as is an identification of relevant theoretical resources. This clarification is pursued within three steps. First, the principle of „unfolding“ is identified as the central category of orientation. With reference to George Spencer Brown a theoretical model of „unfolding“ is elaborated and its form described as triadic. Second, the landscape of leadership is explored along fourteen selected leadership theories. These are then mapped on the basis of criteria internal to the field, and the form of leadership is identified as being of triadic nature as well. Integrating the four dimensions of leadership attention, awareness, intention, and structure, the model of unfolding generated above is transformed into a model of “unfolding leadership” for which seven tasks can be identified. The last step entails the selection of relevant leadership theories which can serve as resources for further theory elaboration. A recommendation is given not to oversee the theoretical potentiality of the 18th century discourse of aesthetics for addressing the task stated above.

Erklärung des Studierenden

Name: WOLF

Vorname: ANDREAS

geb. am: 22.04.1971

Matrikel-Nr.: 179272

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit selbständig verfasst wurde, dass keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt wurden und dass die Stellen der Arbeit, die aus fremden literarischen Werken oder Darstellungen wissenschaftlicher oder technischer Art übernommen wurden, einschließlich der in den elektronischen Medien veröffentlichten Quellen, unter Hinweis auf die Quelle gekennzeichnet wurden.

Mir ist bekannt, dass Verstöße gegen das Urheberrecht Unterlassungs- und Schadensersatzansprüche des Urhebers sowie eine strafrechtliche Ahndung durch die Strafverfolgungsbehörden begründen kann.

Magdeburg, den 31. Mai 2013

Unterschrift: _____

Begleitwort

„Then the voices of the Ainur, like unto harps and lutes, and pipes and trumpets, and viols and organs, and like unto countless choirs singing with words, began to fashion the theme of Ilúvatar to a great music ; and a sound arose of endless interchanging melodies woven in harmony that passed beyond hearing into the depths and into the heights, and the places of the dwelling of Ilúvatar were filled to overflowing, and the music and the echo of the music went out into the Void, and it was not void [...] But when they were come into the Void, Ilúvatar said to them : ‚Behold your Music !’ And he showed to them a vision, giving to them sight where before was only hearing ; and they saw a new World made visible before them, and it was globed amid the Void, and it was sustained therein, but was not of it. And as they looked and wondered this World began to unfold its history, and it seemed to them that it lived and grew. And when the Ainur had gazed for a while and were silent, Ilúvatar said again : ‚Behold your Music !’“

The Silmarillion (Tolkien 2001: 15,17)

Inhaltsverzeichnis

0	Task and Approach	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1	Die Ausgangslage klären: Das Zeitalter der Komplexität	18
2	Eine Lösungsperspektive gewinnen: Die Form der Entfaltung	24
2.1	Welt-Werden	24
2.2	Der Fond	29
2.3	Die Differenz {Call Cross}	30
2.4	Die Konstellation	35
2.5	Die Dynamik	38
2.6	Das Reentry	40
2.7	Das Zwischen	42
2.8	Der Tanz/ Das Zwischen-Tun	44
2.9	Das Ganze	47
2.10	Modellbildung Teil 1: Entfaltungsmodell	48
3	Den Wissensbestand durchforsten: Die Form der Führung	57
3.1	Führung – Ein Grundmodell	57
3.2	Transaktional – Transformativ – Situativ	63
3.3	Authentisch - Dienend	65
3.4	Postheroisch: Partizipativ und Selbstreflexiv	66
3.5	Transzendent - Dialogisch	70
3.6	Spirituell	77
3.7	Ästhetisch	81
3.8	Evolutionär - Integral	83
3.9	Komplex/Ermöglichend – Emergent/Generativ – Narrativ/Konstruierend	85
3.10	Open Source	92
3.11	Die Landschaft der Führungstheorien – eine Synopse	95
3.12	Modellbildung Teil 2: Erweitertes Entfaltungsmodell	98
4	Die Aufgabe klärt sich. Grundlegung einer Theorie entfaltender Führung	106
4.1	Theorie entfaltender Führung (Unfolding Leadership)	106
4.2	Bearbeitungsressourcen entfaltender Führung	118
5	Resümee und Ausblick	129
6	Literaturverzeichnis	139
7	Anhang	156
7.1	Anhang 1: Rechtshirniges	156

7.2	Anhang 2: Exkurse ins erweiterte Entfaltungsmodell	158
7.3	Anhang 3: Reentry der Theorieentwicklung	162
7.4	Anhang 4: Übersicht der referenzierten Führungstheorien	163
7.5	Anhang 5: Toolsheet „Aesthetic leadership“ (eigene frühe Fassung).....	167
7.6	Anhang 6: Job-Training-Cycle	170

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit (Herv. in rot)	17
Abbildung 2: Lösungsweg zur Aufgabenbearbeitung (Herv. in rot)	18
Abbildung 3: Entfaltungsmodell (AW).....	28
Abbildung 4: Entfaltungsmodell nach Schritt 0 (AW)	30
Abbildung 5: Markierung der Unterscheidung (Spencer Brown)	31
Abbildung 6: Markierung der Unterscheidung (Adaption AW).....	32
Abbildung 7: Figur des Reentry nach Spencer Brown.....	34
Abbildung 8: Markierung der Unterscheidung mit schwarz hervorgehobenem Reentry (Adaption AW)	34
Abbildung 9: Entfaltungsmodell nach Schritt 1 (AW)	35
Abbildung 10: Entfaltungsmodell nach Schritt 2 (AW)	38
Abbildung 11: Entfaltungsmodell nach Schritt 3 (AW)	40
Abbildung 12: Entfaltungsmodell nach Schritt 4 (AW)	42
Abbildung 13: Entfaltungsmodell nach Schritt 5 (AW)	44
Abbildung 14: Entfaltungsmodell nach Schritt 6 (AW)	46
Abbildung 15: Entfaltungsmodell des Weltwerdens (komplett) (AW)	48
Abbildung 16: Dimensionen im Entfaltungsmodell (schematisiert) (AW)	49
Abbildung 17: Dimensionen Raum und Kraft im Entfaltungsmodell (AW)	49
Abbildung 18: Das Reentry als dritte Dimension (AW)	50
Abbildung 19: Entfaltungsmodell, dynamisch (1) (AW).....	51
Abbildung 20: Entfaltungsmodell, dynamisch (2) (AW).....	53
Abbildung 21: Die Form des Seins (AW)	54
Abbildung 22: Die Form des Werdens (AW)	55
Abbildung 23: Die Form der Entfaltung (AW)	55
Abbildung 24: Die triadische Form der Entfaltung (AW)	56
Abbildung 25: Reentry: Darstellung des Entfaltungsbegriffs auf dem Entfaltungsmodell (AW).....	56

Abbildung 26: Differenz Management und Leadership (Grundmodell, AW)	59
Abbildung 27: Integrative Sicht (Chemers, Fiedler).....	60
Abbildung 28: Differenzierende Sicht (McCrimmon, Barker)	60
Abbildung 29: Chaordisches Spannungsfeld (Hock, Adaption AW).....	61
Abbildung 30: Transcendent leadership (Crossan/Vera/Nanjad 2008).....	71
Abbildung 31: Die Form der Transzendenten Führung als Synthese bisheriger Unterscheidungen (AW)	71
Abbildung 32: Vergleich der drei Grunddimensionen in verschiedenen Führungstheorien	72
Abbildung 33: Integration der spirituellen Dimension (AW)	79
Abbildung 34: Führungsdimensionen der Complexity Leadership Theory (Adaption AW)	87
Abbildung 35: Emergenzstadien als Bewegung durch Systemzustände (Kombination u. Adaption AW).....	89
Abbildung 36: Mapping ausgewählter Führungstheorien auf der Zeitleiste (AW)	96
Abbildung 37: Mapping ausgewählter Führungstheorien mit Positionierung einer Theorie entfaltenden Führens (AW)	97
Abbildung 38: Erweitertes Entfaltungsmodell (nach Integration von Open Source Leadership) (AW)	99
Abbildung 39: Reentry: Mapping der Ausgangsbedingungen auf dem Entfaltungsmodell (AW).....	99
Abbildung 40: Validierung im Abgleich gegen Berger/Luckmann [1969] (AW)	100
Abbildung 41: Erweitertes Entfaltungsmodell – Methodik 1 (AW)	101
Abbildung 42: Erweitertes Entfaltungsmodell – Methodik 2 (AW)	101
Abbildung 43: Mapping der Führungstheorien auf erweitertem Entfaltungsmodell (AW)	102
Abbildung 44: Mapping der Führungstheorien mit Relevanzauswahl (AW)	103
Abbildung 45: Die triadische Form der Führung (einfach) (AW)	103
Abbildung 46: Die triadische Form der Führung (komprehensiv) (AW).....	104
Abbildung 47: Die Form entfaltender Führung (einfach) (AW)	106
Abbildung 48: Die Form entfaltender Führung (komprehensiv) (AW).....	106
Abbildung 49: Modell entfaltenden Führens – Konstruktionsansicht (AW).....	108
Abbildung 50: Die 4 Grundaufgaben entfaltenden Führens (AW).....	113
Abbildung 51: Die 7 Aufgaben entfaltenden Führens (AW)	114
Abbildung 52: Zwei Ebenen von Führungsaufgaben (als Reentry im ursprünglichen Entfaltungsmodell) (AW)	117

Abbildung 53: Schematische Darstellung der Bezugsebenen (AW)	118
Abbildung 54: Aufgaben-Theorien-Matrix I: Persönlichkeit anbieten (fett = primäre Zuordnung) (AW)	119
Abbildung 55: Aufgaben-Theorien-Matrix II: Taktvoll Tanzen (fett = primäre Zuordnung) (AW).....	120
Abbildung 56: Verteilungsmuster der Führungstheorien auf der Aufgaben-Theorien-Matrix (AW).....	121
Abbildung 57: Positionierung einer Theorie entfaltender Führung im Gesamttheoriegebilde (AW)	122
Abbildung 58: Ästhetik als mehrschichtige Ressource für ein Modell entfaltender Führung (AW).....	127
Abbildung 59: Experimentelle Verortung verschiedener Führungstypen im Modell (AW)	136
Abbildung 60: Modellanwendung Projektkoordinator ((/)-Schwerpunkt) (AW)	136
Abbildung 61: Modellanwendung Prozessberater ((\)-Schwerpunkt) (AW).....	136
Abbildung 62: Möglicher Ausbildungsrahmen (Quelle: Cultural Engineering)	137
Abbildung 63: Gedicht des Anfangs (Modellsicht) (AW)	157
Abbildung 64: Selbst- und Weltwerdung (Adaption AW)	158
Abbildung 65: Führung als Handeln und Sprechen (Arendt 2008) (Adaption AW).....	158
Abbildung 66: Interaktionsaspekte des Handelns und Sprechens (Schulz-von-Thun 1981) (Adaption AW)	159
Abbildung 67: Abgleich mit den Grundachsen der Raumsoziologie (Löw 2001) (Adaption AW).....	159
Abbildung 68: Abgleich mit Theorie U (Scharmer 2009) (Adaption AW)	160
Abbildung 69: Abgleich mit Design Thinking (Stanford standard) (Adaption AW)	160
Abbildung 70: Abgleich mit Human Centered Design (Ideo) (Adaption AW).....	161
Abbildung 71: Abgleich mit der Präsentation des Studiengangs Cultural Engineering auf der WAIC 2012 Konferenz (Quelle: Dominik Frisch & AW).....	161
Abbildung 72: Theoriemapping vor Reentry durch Neudifferenz (AW).....	162
Abbildung 73: Theoriemapping nach Reentry durch Neudifferenz (orange = betroffene Theorien) (AW)	162
Abbildung 74: Leonard Bernstein: Mit Emotionen führen	168
Abbildung 75: Job-Training-Cycle	170

Abkürzungsverzeichnis

AW	Andreas Wolf (der Autor)	Übers.	Übersetzung
(AW)	eigene Darstellung	u. dgl.	und dergleichen
Bd.	Band	usf.	und so fort
bspw.	beispielsweise	usw.	und so weiter
bzw.	beziehungsweise	vgl.	vergleiche
ca.	circa	vs.	versus
chin.	chinesisch	wörtl.	wörtlich
ders.	derselbe	z. B.	zum Beispiel
dies.	dieselbe(n)	zit. in	zitiert in
d. h.	das heißt	zit. n.	zitiert nach
dt.	deutsch		
ebd.	ebendort		
engl.	englisch		
et al.	und andere		
etc.	und so weiter		
f./ ff.	folgende(n) Seite(n)		
Fn.	Fußnote		
Gen.	Die Bibel, Genesis		
ggf.	gegebenenfalls		
griech.	griechisch		
hebr.	hebräisch		
Herv.	Hervorhebung		
Herv. i. O.	Hervorhebung im Original		
Hg.	Herausgeber		
hrsg.	herausgegeben		
i.d.T.	in der Tat		
s	id est (= das heißt)		
inkl.	inklusive		
insbes.	insbesondere		
lat.	lateinisch		
m. E.	meines Erachtens		
n.	nach		
NB	nota bene		
o. dgl.	oder dergleichen		
o. g.	oben genannt		
o. J.	ohne Jahr		
o. O.	ohne Ort		
S.	Seite		
s. o.	siehe oben		
s. u.	siehe unten		
tlw.	teilweise		
u.	und		
u. a.	unter anderem		

0 Aufgabenstellung und Bearbeitungsmethodik

Herleitung

„We're in a knowledge economy, but our managerial and governance systems are stuck in the Industrial Era. It's time for a whole new model" (Manville/Ober 2003, zit. in Uhl-Bien et al. 2007: 298).

Wo man hinhört, wird ein neues Führungsparadigma gefordert, das den Herausforderungen einer „neuen Zeit“ gerecht wird.¹ Auf der Suche danach sind dafür die verschiedensten adjektivischen Begriffskompositionen von A wie „Authentic leadership“ bis Z wie „Zen leadership“ im Umlauf. Ausdrücke wie „21st century leadership“, „new era leadership“, „next level leadership“ oder „post-heroic leadership“ deuten auf eine Neuorientierung von Qualitäten und Bezugsgrößen in der Führungskultur. Neuorientierung ist ohnehin das Stichwort des jungen 21. Jahrhunderts seit bahnbrechende Theorien in Physik (Quanten-Theorie), Chemie (Dissipative Strukturen), Biologie (Autopoesis), Neurologie (Kognition), Soziologie (Konstruktionismus) und der jungen Komplexitätswissenschaft (Emergenz) der modernen Perspektive einer rational beherrschbaren Welt den Boden entzogen haben. Die vorliegende Arbeit verortet sich in diesem Spannungsfeld zwischen den Paradigmen, zwischen alt und neu.

Fragestellung und Gliederung

Vor dem Hintergrund dieser unserer beschleunigten Komplexwelt soll der Frage nachgegangen werden, wie verantwortlich handelnde Akteure im 21. Jahrhundert einflussnehmend – und damit führend – ihre jeweilige Teilwelt mitgestalten können. Schon ein flüchtiger Blick in den Führungsdiskurs allerdings zeigt, dass hier ein Problem vorliegt: Es ist ausgesprochen unklar, was Führung überhaupt ist und noch viel unklarer, was wohl eine dem Komplexitätszeitalter angemessene Führung sein und wie sie konkret zu bestimmen sein mag. Wir haben es also mit einer klassischen Problemlage zu tun: Der Handlungsbedarf ist offensichtlich, der Weg zum Ziel aber unbekannt.² An Richtungsvorschlägen allerdings mangelt es nicht. Schon 1996 haben Bennis und Nanus 850 Führungstheorien ausgemacht³ und seitdem boomt das Thema wie nie zuvor... Die Anzahl der Lösungsideen ist Legion. Es kann also nicht einfach darum gehen, diesem Korpus an Führungstheorien noch eine weitere hinzuzufügen. Wenngleich es so wirkt, als ob das Diskursfeld jeden neuen Vorschlag – insbesondere wenn die begriffliche Verpackung stimmt – geradezu begierig aufnimmt, wäre damit in Bezug auf unsere Fragestellung wohl wenig gewonnen. Soll der vorliegenden Problemlage ernsthaft zu

¹ So im großen Maßstab kürzlich im World Economic Forum Report „Global Agenda Council on New Models of Leadership“: „We are in the midst of a profound shift in the context in which leadership takes place and in what it takes to flourish as a leader“ (siehe online: World Economic Forum 2012: 2). Innerhalb der Diskursarena Leadership Studies hatte Wheatley 2006[1999] Signalcharakter.

² Siehe Girmes 2004: 20f.

³ Siehe Bennis/Nanus 2007: 4.

Leibe gerückt werden, so muss eine argumentierbare Lösungsperspektive her. Eine solche muss zum einen nachvollziehbar in der Ausgangslage unserer neuen Zeit wurzeln, um relevant zu werden für die Herausforderungen heutiger Führungspraxis. Zum anderen muss sie einen Orientierungsrahmen bieten, der es erlaubt, auf Basis des vorliegenden Diskurses die Aufgabenstellung so zu präzisieren, dass es möglich wird, aus der vorliegenden Ideenfülle die auszuwählen, zu sortieren und zugunsten einer praktischen Nutzung in Stellung zu bringen, die uns am vielversprechendsten erscheinen. Erst danach ist unter Nutzung dieser Ideenressourcen an eine eigentliche Bearbeitung der Frage zu denken, wie eine für die neue Zeit geeignete Führung nun ganz konkret auszusehen habe. Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit beschränke ich mich auf die Transformation der so skizzierten Problemlage in eine bearbeitbare Aufgabenstellung.⁴ Sollte diese Fundierung gelingen, so könnte an anderer Stelle eine Theorie der Führung für das beginnende 21. Jahrhundert erarbeitet werden.

Die vorliegende Aufgabe der Problemtransformation in eine Aufgabenklärung erhoffe ich auf folgendem Lösungsweg zu erreichen: Ausgehend von einem „komprehensiven“⁵ Blick auf die Führungsherausforderungen unserer Zeit (Kapitel 1) entwerfe ich mit dem Begriff von der „Entfaltung“ einen möglichst tief begründeten Orientierungsrahmen (Kapitel 2). Mein darauf folgender Streifzug durch die weite Landschaft der Führungstheorien ist von dem Versuch geprägt, feldinterne Unterscheidungen zur kategorialen Erfassung der Ideenvielfalt zu finden sowie an die im Diskurs vorliegenden Dimensionen der Aufgabenbestimmung von Führung anzuschließen. Ich beende diesen Streifzug durch einen Abgleich der „Fundstücke“ mit dem zuvor – unabhängig davon – erstellten Orientierungsrahmen (Kapitel 3). In der so erzeugten Spannung zwischen Wissensbestand und Orientierung sollte es möglich geworden sein, die nun als „entfaltendes Führen“ bestimmte Aufgabe zumindest entlang ihrer Grundzüge zu skizzieren sowie einige zentrale Bearbeitungsressourcen zu benennen (Kapitel 4). Ein Rück- und Ausblick auf das Erreichte sowie noch zu Erreichende beendet das Unterfangen (Kapitel 5).

Verortung und Methodik

Der zu diesem Unterfangen gewählte Blickwinkel ist ein dezidiert interdisziplinär-menschenwissenschaftlicher, gespeist aus soziologischen, kulturwissenschaftlichen, philosophischen und pädagogischen Quellen sowie aus der insbesondere anglophonen

⁴ Uns so lässt sich diese Bemühung „als ein Angebot dafür verstehen, die nachfolgend noch genauer gekennzeichnete Problemlage mittels einer Vorstellung [...] von einer sinnvollen Problemlösung, so zu formulieren, dass das Problem in eine kreative Spannung überführt und in eine Anzahl bearbeitbarer Aufgaben aufgelöst werden kann. Für diese gilt es dann, das bereits verfügbare und auch neu zu entwickelnde Lösungspotenzial zum ‚Schwingen‘ zu bringen“ (Girmes 2004: 21).

⁵ Das meint „umfassend“ bzw. „das Ganze betreffend“ und assoziiert die von Buckminster Fuller genutzte Terminologie. Siehe Fuller 2008[1961].

Managementliteratur. Weiterhin werden vereinzelt Bezüge zur Weisheitsliteratur sowohl östlicher als auch westlicher Provenienz hergestellt. Der so zum Tragen kommende „Mix“ an Wissensbeständen findet seinen Schnittpunkt am Interesse der Bearbeitung und Entfaltung von „Welt“ als dem von uns gemeinsam erzeugten und uns gemeinsam vorliegenden Ganzen aller menschlichen Bezüge.⁶ Er ist damit Ausdruck einer „allgemeinen Artikulationswissenschaft“, die ich – in Anlehnung an das Konzept der „pädagogischen Artikulationswissenschaft“⁷ – als allgemeine Theoretisierung der Artikulationsmöglichkeiten eines Wirkungsgefüges verstehen möchte. Wie Weltbearbeitung und Weltentfaltung zusammenhängen, was das mit Menschwerdung zu tun hat und inwieweit uns das über erhöhte Sensibilitäten für Komplexitäten und Intuitionen zu einer Theorie entfaltend-führenden Handelns führen kann, wird auf diesem Wege zu erkunden sein. An dieser Stelle sei auch gesagt, dass ich das Unterfangen als Beitrag verstehe, das Handeln eines „Cultural Engineers“⁸ oder – mit den Worten von Renate Girmes – eines „Entfalters“⁹ näher zu bestimmen.

Nun könnte man einwenden, man solle die Führungstheorie den Führungstheoretikern überlassen. Diese finden sich in unserer Zeit vorwiegend in der Organisationswissenschaft, der Organisationspsychologie und -soziologie sowie natürlich den Management-, Business- und Ökonomiewissenschaften; die englischsprachige Welt kennt noch das dezidierte Forschungsfeld der „leadership studies“, der Führungswissenschaft¹⁰. Dass es genau meine Absicht ist, dieses nicht zu tun und dabei auch nicht vor den Autoritäten fachwissenschaftlicher Disziplinarität zurückzuschrecken, darf dabei als Ausdruck einer genuin transdisziplinären Forschungshaltung verstanden werden. Es geht mir dabei darum, die Zwischenräume der beteiligten Disziplinen – rund um die Stichworte Weltwerdung, Menschwerdung, Komplexität, Entfaltung und Führung – durch bisweilen auch „mutige“ Querverbindungen und experimentell-spielerische

⁶ In Anlehnung an Hannah Arendt verstehe ich „Welt“ als – aufgrund des Menschen materiellen Angewiesenseins notwendiges – menschliches Produkt. Siehe Arendt 2008: 16, 161.

⁷ Renate Girmes fordert eine „pädagogische Artikulationswissenschaft“ im Sinne einer bildungswissenschaftliche Konzepte umsetzenden (und damit gleichsam technisch-ingenieurwissenschaftlichen) Praxistheorie. Siehe Girmes 2012:15 sowie Girmes 2011: 9.

⁸ Cultural Engineering ist ein angewandter transdisziplinärer Studiengang für wissenschaftsbasierte Beschreibung, Rekonstruktion („re-description“) und verantwortliche Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse transformationsbedürftiger gesellschaftlicher Teilsysteme. Siehe online: Otto-von-Guericke Universität: Master Cultural Engineering.

⁹ „EntfalterInnen“ geht es da wo sie leben und arbeiten um eine wirksame Wertschöpfung, eine Wertschöpfung in Hinsicht auf mehr Sinn, mehr Verständigung und Empathie, mehr Gesundheit, Freiheit, Frieden, mehr (Auf-)Klärung, Beachtung, Zuwendung und Schönheit. Es geht um die Erhöhung sozialer Wohlfahrt durch ein ‚Mehr‘ an wechselseitigem Respekt, an Orientierung und Inspiration, an Lernmöglichkeiten, an Offenheit und Vertrauen“ (online: Master Cultural Engineering, Projekt: Entfaltung).

¹⁰ Der Begriff ist im Deutschen ungebräuchlich und taucht nur gelegentlich, vorwiegend als Übersetzung aus dem Englischen (z. B. online: Vivero 2012: Führungswissenschaft, in: Wirtschaftslexikon) oder bspw. im Zusammenhang mit polizeilicher Einsatzwissenschaft (siehe online: Hochschule für Polizei Villingen-Schwenningen) auf.

Relationen fruchtbar zu machen und auf ihre „Resonanz“¹¹ und praktische Nützlichkeit hin zu erkunden. Es wird erwartet, dass durch solche querliegenden Bezüge zwischen zunächst getrennt erscheinenden Begriffsräumen ein Entfaltungsprozess angestoßen werden kann, der verborgenes Potential zu entdecken und zu erschließen erlaubt.

Perspektive und Ausblick

Wie oben ausgeführt, zielt die so erstrebte Fundierung auf eine nachfolgend noch zu leistende Ausarbeitung einer „Theorie entfaltender Führung“. Eine solche verbindet sich perspektivisch mit einer dreifachen Erwartung. Zuerst soll sie natürlich nützlich sein für die Praxis von Führungskräften in den verschiedensten gesellschaftlichen Kontexten – und zwar im Hinblick auf ein Mehr an (lebens-)entfaltender Qualität ihrer Wirksamkeit. Zum zweiten soll sie anschlussfähig sein für Führungskräfte- und Erwachsenenbildung ganz allgemein – z. B. auch als Bestandteil eines Studiums Generale oder eines Trainings in „Zukunftskompetenz“¹², „Gestaltungskompetenz“¹³ oder dergleichen. Zum dritten soll sie sich – obgleich nicht innerhalb der einheimischen Nischen der Leadership Studies entstanden – im Hinblick auf ihre wissenschaftliche Validität und Anschlussfähigkeit auch dort nicht verstecken müssen.

Dass ein solches – schon aufgrund der Unbestimmtheit seines Kernbegriffs „Führung“ – nur unscharf eingrenzbare und mit den verschiedensten disziplinären Ressourcen bearbeitetes Unterfangen gelingen kann, ist nicht selbstverständlich. Die Hoffnung, dass es doch gelingt, gründet sich auf eine vierfache Beobachtung. Zunächst erzeugt das Thema mit seinen grundlegenden Assoziationen in mir als Führungspraktiker selber eine neugierig machende Resonanz, also eine Intuition, dass sich die Mühe lohnen könnte. Zweitens scheint es mir einfach logisch geboten, das Thema Führung transdisziplinär und ungebunden zu erkunden und dabei Einsichten der Sozial-, Erziehungs- und Geisteswissenschaften zu Rate zu ziehen; dieses wird später noch argumentiert werden. Drittens soll gesagt sein, dass ich mich in meiner beruflichen Praxis als freiberuflicher Innovationscoach und Projektentwickler als „entfaltend Führender“ erlebe – ohne jedoch genau zu wissen, was ich dabei eigentlich tue. Die vorliegende Arbeit dient also auch meiner eigenen Selbstverständigung – ohne, wie ich hoffe, dadurch unangemessene Engführungen zu provozieren; dass jedes Werk die Beschränkungen seines Autors trägt, muss wie immer in Kauf genommen werden. Den vierten und vielleicht stärksten Mutmacher sehe ich in der ermutigenden Rückmeldung, die mir im Rahmen eines im

¹¹ Oder – mit Massumi gesprochen – ihre Affizierungskraft (s. u. Kap. 2.5). Im Resonanzbegriff schwingt der Gedanke zwischenmenschlicher Schwingungen, Atmosphären und Tonalitäten mit.

¹² Vgl. zu einem der typischen Angebote online: TU Berlin o. J.: Zukunftskompetenz für eine neue Zeit.

¹³ Vgl. zu einer möglichen Theoretisierung Hinz/Garz 2007.

Vorfeld dieser Arbeit durchgeführten experimentellen Führungskräfte trainings am Thema „ästhetische Führung“ zukam.¹⁴

Das nachfolgende Schaubild fasst das soweit Gesagte noch einmal zusammen. Methodisch folge ich in Darstellung und Logik der Aufgabentheoretikerin Renate Girmes.¹⁵

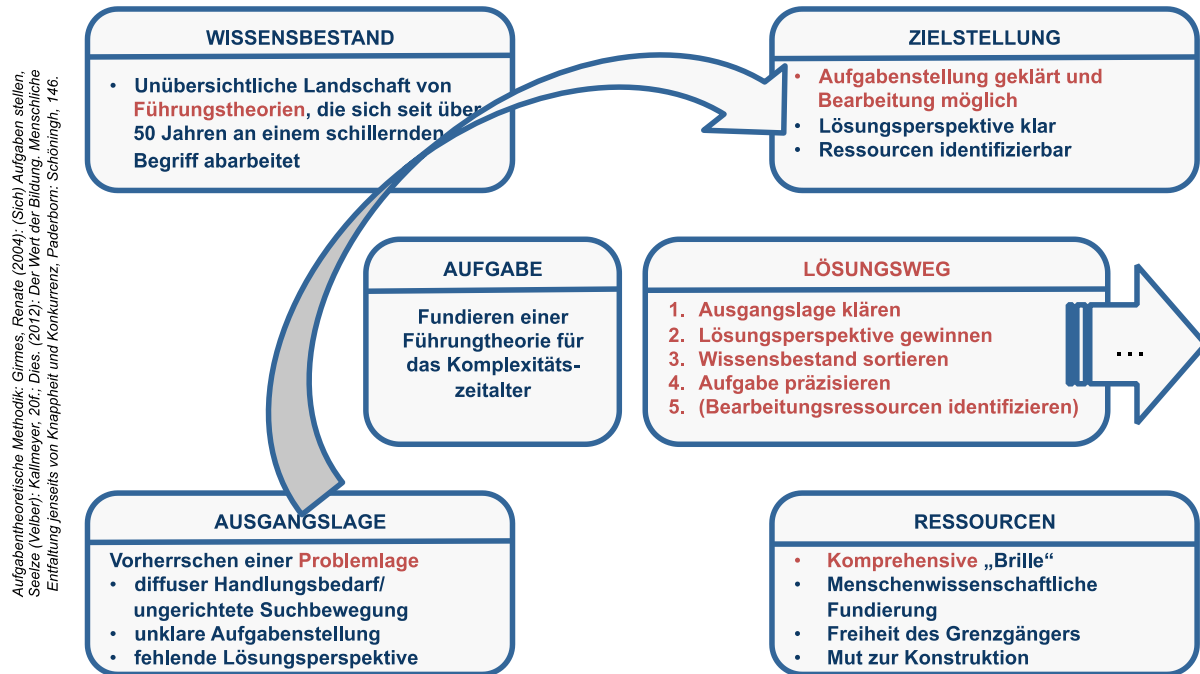


Abbildung 1: Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit (Herv. in rot)

Der rot markierte Lösungsweg entspricht der oben ausgeführten Kapitellogik, der daraus ableitende Pfeil markiert den Übergang zum nachfolgenden Schaubild, das die genannte Aufgabenstellung kurz in ihren wesentlichen Dimensionen skizziert und den eingeschlagenen Lösungsweg präzisiert. Wieder entspricht hier die Nummerierung der Kapitefolge. Schritt 5 kann aus Platzgründen nur angerissen werden und ist integriert in Kapitel 4. Der mit „...“ markierte Lösungsschritt zur eigentlichen Großaufgabe weist auf die notwendige Vertagung derselben hin. Es verbleiben für den vorliegenden Rahmen neben einer Klärung der Ausgangslage (Kapitel 1) drei inhaltliche Schwerpunkte: Klärung des Entfaltungsbegriffs als Orientierung (Kapitel 2), Klärung des Führungsbegriffs als behandelte Wissensbestand (Kapitel 3), Entwurf eines Begriffs vom entfaltenden Führen und seinen Aufgaben (Kapitel 4).

¹⁴ Basel, 23.-24. November 2012, gemeinsam veranstaltet mit Marcus Splitt und Patrick Scheurer und 9 Teilnehmern aus den verschiedensten Führungskontexten.

¹⁵ Die aufgabentheoretische Methodik findet sich in Girmes 2004: 20f., die visuelle Darstellung der an der Bearbeitung einer Aufgabe beteiligten Dimensionen in Girmes 2012: 146.

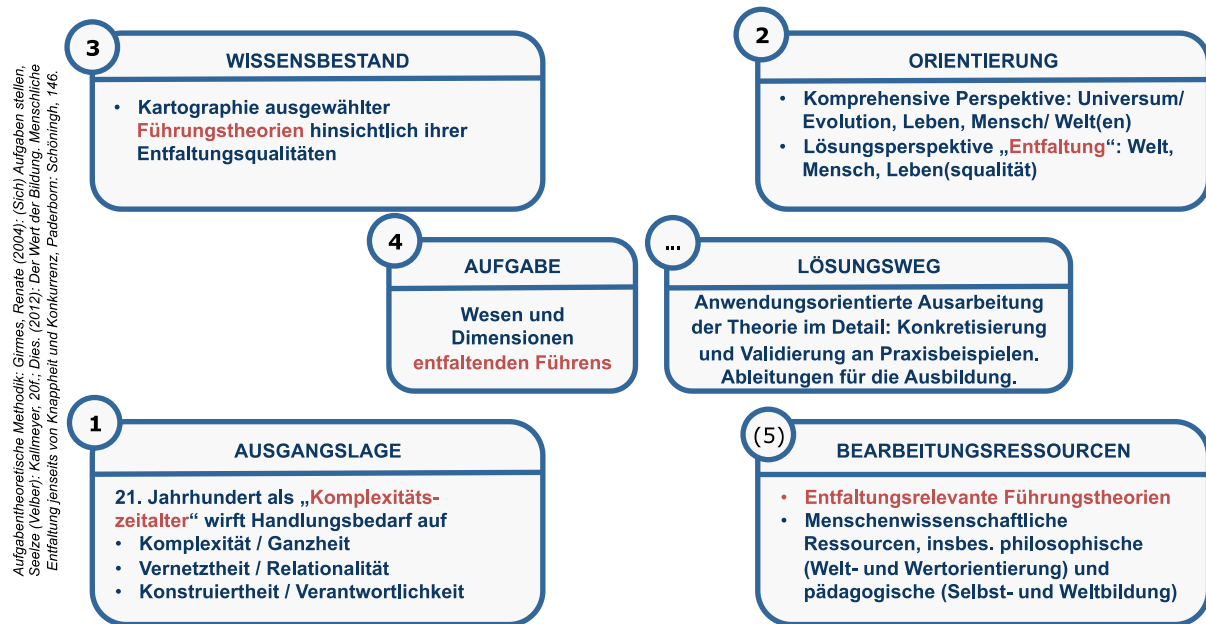


Abbildung 2: Lösungsweg zur Aufgabenbearbeitung (Herv. in rot)

1 Die Ausgangslage klären: Das Zeitalter der Komplexität

Es scheint wie ein Paradox in sich selbst, ein Zeitalter skizzieren zu wollen, das sich wenn nicht durch Unbeschreibbarkeit, so doch durch ein derart hohes Maß fortwährend veränderter Verwobenheit kennzeichnet wie unseres. Zur Grundlegung unserer Überlegungen für eine Führung, die an den zentralen gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen anknüpft, ist zumindest eine grobe Vorstellung derselben jedoch unabdingbar. Ich will also meine Version einer kurzen Narration unserer Zeit anbieten.¹⁶

Ich beginne bei der Beobachtung, dass wir Menschen fortwährende Weltenschaffer sind. Zu jedem Zeitpunkt unseres Lebens sind wir aktiv und passiv an gesellschaftlichen Konstruktionsprozessen beteiligt, innerhalb derer wir unsere gemeinsamen Wirklichkeiten, unsere sozialen Teilwelten sowie überhaupt unsere gemeinsame Welt hervorbringen.¹⁷ Dank der Erkenntnisse und Theorien von Kognitionsforschung¹⁸, Konstruktivismus¹⁹, Neurowissenschaft²⁰, Kulturwissenschaft²¹ und anderen können wir

¹⁶ Nicht, dass es nicht schon welche gäbe. Eine sehr sichtbar gewordene Charakterisierung unserer Zeit mit expliziter Führungsrelevanz findet sich bspw. unter dem Stichwort der „VUCA Welt“ („volatile, uncertain, complex, ambiguous“). Siehe online: Lawrence 2013; online: Mase 2011). Ich meine allerdings, dass diesen Beschreibungen zur Komprehensivität immer noch ein bisschen fehlt.

¹⁷ Siehe Berger/ Luckmann 2000[1969].

¹⁸ Vgl. insbes. die Santiago-Theorie der Kognition selektiver Anschlussfähigkeit autopoietischer Systeme nach Varela und Maturana (siehe Varela/Maturana 1992).

¹⁹ Vgl. zur Abgeschlossenheit psychischer Systeme z.B. Glaserfeld, von Foerster, Watzlawick (in Watzlawick 1985).

²⁰ Vgl. bspw. zur Genese von Bewusstsein Humphrey 2008 oder Kandel 2006, zu Neuroplastizität Malabou 2006, zur neuentdeckten Hemisphärenneurologie McGilchrist 2009.

uns diese grundlegende Bedingtheit menschlichen Lebens, Vergesellschaftens und Führens detailreich vorstellen. Mit der **Konstruiertheit** der menschlichen Welt rückt dabei erstmals ihre Konstruktionskontingenz und somit ihre Bearbeitbarkeit überhaupt ins Bewusstsein.

Da dabei für jeden Menschen gilt, dass menschliche Welt schon immer vor ihm oder ihr da ist, lässt sich diese Konstruktionsleistung allerdings nicht außerhalb der Relation zu dem schon Bestehenden denken.²² Die Tatsache des Unweigerlich-in-Beziehung-Stehens bzw. –Tretens wird gewichtig und **Relationalität** zu einer grundlegenden Bedingtheit interdependenter Weltkonstruktion. Dass dabei nicht nur individuelle und kollektive Identitäten in Beziehung zueinander treten, sondern die gesamte Welt der Dinge als Gehandeltes, Handelndes und Zu-Handelndes mitzudenken ist, steht heute außer Frage.²³ Die Relation zwischen zwei und mehr Subjekten – welcher Art auch immer – wird bei diesem Vorgang zu einem Ort für sich, einem Ort des Dazwischen. Es ist dieser Ort, an welchem im Ereignis der Relation Identität entsteht: „Es muß ein Drittes geben, das als zentrale Bezugsgröße dient. Es ist dies die Beziehung zwischen dem Du und dem Ich, und diese Beziehung heißt Identität: *Wirklichkeit = Gemeinschaft*“ (von Foerster 1985: 59, Herv. i. O.). Wieder sind es die Neurowissenschaften²⁴, die uns in Übereinstimmung mit pädagogischem²⁵, philosophischem²⁶, soziologischem²⁷ und psychologischem²⁸ Denken jetzt auch naturwissenschaftlich fassbare Begründungen für die Unabdingbarkeit des Phänomens Relation liefern.

Es ist am Ort dieser Relation, an dem wir gewissermaßen das Urphänomen von **Komplexität**²⁹ ausmachen können. Ganz schlicht gesagt verbindet sich Verbundenheit mit Verbundenheit und erreicht dadurch eine neue Qualität. Diese erstet aus den

²¹ Vgl. zu Konzepten narrativer Identitätskonstruktion in Diskursgemeinschaften bspw. Müller-Funk 2008 sowie in einem Überblick Reckwitz 2008.

²² S. J. Schmidt hat das so ausgedrückt: „In Bezug auf die Reflexion über diese Themen [gemeint sind Kultur, Kommunikation und Bewusstsein; AW] kommen wir sozusagen immer schon zu spät, weil immer schon vorausgesetzt ist, was Thema ist, und investiert wird, was untersucht werden soll: Kognition, Kommunikation und Kultur. Was immer wir also über Kultur sagen können, vollzieht sich als ‚kultureller‘ Prozeß [...] und setzt eben solche Prozesse voraus“ (2000: 101).

²³ Bruno Latour hat dies wie kein anderer in seiner Akteur-Netzwerk-Theorie ausgeführt (siehe Latour 2000).

²⁴ Vgl. bspw. Humphrey 2008 zum Selbst als einem Subjekt von Objekten.

²⁵ Vgl. bspw. Herbart 1885 zur Menschwerdung in und durch die Begegnung mit Welt.

²⁶ Vgl. bspw. Buber 1995 zum Werden des Ich am Du.

²⁷ Vgl. – neben Latour – bspw. den Sammelband „Relationale Soziologie“ (Fuhse/Mützel 2010). Natürlich stehen z. B. mit Norbert Elias' Figurationssoziologie oder Pierre Bourdieus' Praxistheorie schon Klassiker der Soziologie für eine tiefgreifende Theoretisierung des Relationalen.

²⁸ Vgl. bspw. Gergen 2009 zum Ansatz eines radikalen Relationalismus.

²⁹ Unter Komplexität verstehen wir „Zusammenhänge, an denen ein *irreduzibles Wechselspiel von Komponenten* sowie eine *in die Zukunft hinein offene und damit ungewisse Dynamik* beobachtbar werden kann [...]“ (Rucker 2012a: 8 unter Bezug auf Paslack 1991, Herv. i. O.). Im Gegensatz zu einfachen oder komplizierten Sachverhalten sind in komplexen Zusammenhängen die Regeln zur Problemlösung prinzipiell nicht bekannt – und können es aufgrund ihrer Veränderungsdynamik auch nicht sein (siehe Rucker 2012a unter Bezug auf Anhalt 2012).

vielfältigen dynamischen Möglichkeiten einer Relation von Relationen, eines Begegnungsorts von Begegnungsorten, eines Zwischens zwischen den Zwischen. Wir reden also von einer Ökologie im Sinne hochgradig vernetzter Ökosysteme.³⁰ Was gleichbedeutend ist mit der Rede vom Siegeszug des biologischen über das mechanische Paradigma³¹ - da irgendwo auf dem Weg von unbelebten zu belebten bio-chemischen Verbindungskomplexen das beginnt, was wir „Leben“ nennen. Und es ist auch gleichbedeutend mit der Rede von der Komplexität als vernetzte Zusammenhänge wechselwirkender, nichtlinearer und adaptiver (Rück)kopplungen³² - was wiederum nur ein anderes Wort für Relationalität ist: „Es ist ein relationaler Effekt, ein Komplexitätseffekt“ (Massumi 2010: 40). Es ist der Komplexität eigen, dass sich aus ihrer Dynamik zwischen Ordnung und Unordnung „Effekte“ zeitigen, also Neues, und zwar: unvorherbestimmbares Neues, hervorgeht, also emergiert.³³ Wollten wir - obwohl nur als hoffnungslose Vereinfachungen denkbar - das so emergierende Komplexgewebe „als Ganzes“ zu fassen suchen, läge es nicht ferne, mit Fuller von einem „evolutiven synergetischen Universum“ (2008: 67) zu sprechen. Während dieses „große Ganze“ jedoch eine notwendig theoretische Größe bleibt, gewinnen derweil die vielen „kleinen Ganzheiten“ gesellschaftlicher Teilwelten mit ihren ganz eigenen Systemlogiken inmitten ihrer eigenen Komplexitätseffekte und Veränderungsdynamiken Wirkungskraft auf die menschlichen Lebenswelten. Eine dieser vorherrschenden Wirkungen lässt sich heute unschwer als weitverbreitete Verunsicherung wahrnehmen. Unsicherheit als Folge der Nichtdurchschaubarkeit komplexer Zusammenhänge, gleich ob auf der Ebene gesamtgesellschaftlicher Fragestellungen sozialer, wirtschaftlicher, finanzieller oder politischer Art oder auf der Ebene alltäglicher Trivia wie der Wahl eines Internetbrowsers und seiner wichtigsten Erweiterungen. In jedem Fall gilt, dass die der Komplexität eigene Unsicherheit, die aus der Fülle und Nichtentscheidbarkeit möglicher Orientierungspunkte entsteht, beim Menschen des 21. Jahrhunderts ein zunehmendes Gefühl von Haltlosigkeit und einen eklatanten Orientierungsbedarf erzeugt.³⁴ Gleichzeitig ist das Wissen um diese neue Bedingtheit heute so verbreitet und so grundlegend für alles wissenschaftliche Denken, dass es m. E. schon Sinn macht, von einem neuen die Postmoderne³⁵

³⁰ Frietjof Capra hat für diese „intervoweness and interdependence of all phenomena“ den Begriff des Lebensnetzes (engl.: „web of life“) geprägt (1996: 34).

³¹ So bspw. Drucker: „the shift from the mechanical to the biological universe“ (2001: 346).

³² „Die Komplexität als Ausgangspunkt zu nehmen, ist grob gesagt das, was „ökologisch“ meint (Massumi 2010: 91).

³³ „[...] the philosopher C. D. Broad coined the term ‘emergent properties’ for those properties that emerge at a certain level of complexity but do not exist at lower levels“ (Capra 1996: 29).

³⁴ Siehe Rucker 2012b unter Bezug auf Anhalt 2010.

³⁵ Der Begriff der Post-Moderne weist mit seiner negativen Abgrenzung von Natur aus über sich hinaus. Ich meine, die Zeit ist reif, um der der Moderne - und Postmoderne - folgenden Zeit einen charakterisierenden Namen zu geben.

ablösenden „Zeitalter der Komplexität“ zu sprechen.³⁶ Dies gilt insbesondere auch für das im Folgenden zu besprechende Themenfeld Führung: „Just as complexity has become an overarching theoretical paradigm in the natural sciences, it is providing the basis for a paradigm shift in the social sciences, particularly in leadership and organizational studies“ (Hazy/Uhl-Bien 2012: 1).³⁷

Letztlich ist damit dann nur in noch größerer Klarheit vor Augen, was Beck schon 1996 die „reflexive Moderne“ genannt hat.³⁸ Und es bleibt uns wohl nur, diesem reflexiven Gegen-Sich-Selbst-Gekehrt-Sein unserer Zeit im bewussten Blick auf das komplex zusammenhängende Welt-Ganze eine neue Qualität von Reflexivität entgegenzusetzen. Die Bearbeitbarkeit einer wenngleich undurchschaubaren Komplexwelt, die das Menschheitskollektiv im Handlungsverlauf kontinuierlich miterschafft, verlangt einem reflektiert-moralischen Wesen **Verantwortlichkeit** ab und öffnet zugleich die grundlegende Handlungsoption: Was geschaffen wird, kann auch anders geschaffen werden. Aus der Handlungsmöglichkeit wird Handlungsnotwendigkeit: „Die Welt als eine Erfindung aufzufassen, heißt, sich als ihren Erzeuger zu begreifen; es entsteht Verantwortung für ihre Existenz“ (von Foerster 1985: 28). Mit der Verantwortung stellt sich die schon angesprochene Orientierungsfrage umso deutlicher. Und mit dieser rückt die seit Beginn der Moderne suspendierte Sinn- und Wertefrage wieder ins Bewusstsein.³⁹ Was wir gegenwärtig erleben, gleicht einer Renaissance der reflexiv-normativen Dimension, einer „neuen Ethik“.⁴⁰ Es ist wieder möglich, die Frage danach zu stellen, ob etwas „gut“ ist – und nicht nur, ob es gut funktioniert. Nur benutzen wir heute andere Begriffe, allen voran das Wort (oder Unwort?) „nachhaltig“.⁴¹ „Ökologisch“, „ganzheitlich“ oder „Lebensfähigkeit bzw. Zukunftssicherheit erhöhend“⁴² sind andere in diesem Wortfeld genutzte Begrifflichkeiten: „By calling the new emerging vision of reality „ecological“ we emphasize that life [...] is at its very center“ (Capra 1996: 12). Für das

³⁶ Ich folge damit der von Max Borden vorgelegten Argumentation (siehe online: Borden 2009: The Age of Complexity) sowie der auch schon andernorts üblichen Nutzung des Begriffs (bspw. Moldaschl 2011). Dass der Komplexitätsbegriff im Zentrum heutigen wissenschaftlichen Denkens angekommen ist, hat Urry 2005 mit dem Begriff „Complexity Turn“ beschrieben.

³⁷ Hier wird nun als Fakt konstituiert, was dieselbe Autorengruppe schon eine Dekade vorher als Trend beschrieben hat: „Though complexity science is nascent, researchers have suggested that it represents a „Kuhnian shift“ for the physical sciences [...] and some have argued that the effect on the social sciences can be equally as dramatic“ (Marion/Uhl-Bien 2001: 389).

³⁸ Siehe Beck et. al. 1996.

³⁹ Siehe Prange/Strobel-Eisele 2006: 24.

⁴⁰ Siehe Fromm 2000: 20; Capra 1996: 11; Latour 2000: 263.

⁴¹ Siehe Capra 2002: 262. Zur Unwortproblematik: Wir werden später noch den ähnlich inflationären „Integral“-Begriff diskutieren. Dem „Entfaltungsbegriff“ muss es keineswegs besser ergehen, ist er doch auch gut vorstellbar als „moralische Keule“. In Ermangelung eines Besseren und im Sinne der noch zu erarbeitenden Konkretisierung will ich ihn dennoch nutzen.

⁴² Siehe Vester 2002: 53.

Lebewesen Mensch kann es schließlich nur um eines gehen: Um Leben; und ein – quantitatives wie qualitatives – Mehr davon.⁴³

Was also sind lebensspendende Qualitäten? In Vorwegnahme einer uns später noch zu beschäftigenden Triade möchte ich diese Frage in Bezug auf die drei Dimensionen Welt, Mensch und Selbst zu beantworten suchen. Zunächst muss aus der Bedingung der Ganzheitlichkeit und der Verantwortung für die Welt die lebensförderliche Qualität der **Komprehensivität** gefolgert werden: Verantwortlichkeit für das eine globale ökologisch-systemische Ganze kann nur mit umfassendem Bezug, also komprehensiv, verbindend und damit transdisziplinär erfolgen. Jede nach kleineren Teiloptima strebende Bemühung bleibt notwendig suboptimal in Bezug auf das unweigerlich mitspielende Ganze.⁴⁴ Aus der Bedingung der Relationalität und der Verantwortung für die Menschenwelt muss die Qualität der Verantwortlichkeit füreinander gefolgert werden. Aufbauend auf Pascal, Lévinas und Heidegger hat Franck dafür den Begriff **Herz** vorgeschlagen als „dasjenige Organ, welches das *Dasein* [...] auch im anderen erblickt“ und „sich das andere Ergehen so entschieden etwas angehen läßt, wie er nicht umhin kann, sich das eigene Ergehen etwas angehen zu lassen“ (Franck 2007: 235, Herv. i. O.). Girmes führt den Gedanken konsequent aus: „Diese Freude an der Entfaltung des Lebens auch der *anderen Menschen*, der Welt und der Erde ist in meinen Augen der (neue) Kompass und der zeigt an, *worum* es geht“ (Girmes 2012: 13, Herv. i. O.). Ein so verstandenes Menschwerden, das an der Auseinandersetzung mit dem Anderen und der Welt zum Selbst wird und in dieser Begegnung zur Menschwerdung der Anderen beiträgt, meint im Kern eine **Haltung** – im besten Doppelsinn des körperlichen Ausdrucks eines inneren Dispositivs. Es bedarf also – neben einer „Komprehensibilisierung“ und einer Relationalisierung einer neuen Sensibilisierung für das eigene Selbst, mithin einer Ausstattung mit „neuen Augen“⁴⁵, die es erlauben, Althergebrachtes mit verfremdender Distanz und Unbekanntes mit spielerischer Absichtslosigkeit zu betrachten. An dieser Stelle ist die für eine Haltung grundlegende Rolle von Spiritualität nicht zu unterschätzen. Die Notwendigkeit von Referenzpunkten scheint ubiquitär, eine Rückkehr der ausgetriebenen Spiritualität – in welcher Form auch immer – im Paket mit der „neuen Ethik“ unvermeidlich.⁴⁶

⁴³ Vgl. von Foersters ethischen Imperativ: „Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen“ (1985: 60); vgl. weiterhin Latours ähnlich gelagertes Diktum: „Je mehr Artikulation, desto besser“ (2000: 173).

⁴⁴ Vgl. Fullers nur „komprehensiv“ zu steuerndes „Raumschiff Erde“. Gerade in der (ab)teilenden Spezialisierung sieht Fuller eine der Hauptwurzeln der Menschheitsprobleme (Fuller 2008: 10ff.).

⁴⁵ „The real voyage to discovery consists not in seeking new landscape, but in having new eyes“ (Marcel Proust in Stratton-Berkessel 2010: 164).

⁴⁶ Welche Form der Spiritualität sich hierbei als besonders anschlussfähig erweisen wird, scheint noch offen. Obgleich wir gegenwärtig einen klaren Buddhismustrend erleben, ist m. E. zwischen Buddhismus, christlicher Mystik, esoterischer Integralität und spirituellen Kleintheorien wie bspw. der Neugeistbewegung noch nichts entschieden. Fromm z. B. antizipiert die Rückkehr einer christlicher Orientierung: „Dann ist eine neue Synthese die einzige Alternative zum Chaos: die Synthese zwischen dem religiösen Kern der spätmittelalterlichen Welt und der Entwicklung des

Nun wird die Ausbildung von Haltung zur und Verantwortung für die Welt in unserer Gesellschaft im Erziehungs- und Bildungsrahmen organisiert. Verantwortung für die Menschenwelt (besonders, aber nicht nur: im generationsübergreifenden Horizont) bedeutet auch immer, die Ermöglichungsbedingungen zu schaffen fürs reflektierte Form-Annehmen und liebende Form-Geben im Selbstwerden und Weltschaffen.⁴⁷ Und damit: Fürs Erwachsenwerden im Sinne einer selbstbestimmten Verantwortlichkeit für die Welt.⁴⁸ Damit wird **Bildung**⁴⁹ - und insbesondere eben „Herzensbildung“⁵⁰ – für die Frage nach lebensspendenden Qualitäten einer verantwortlichen Orientierung zu einer solchen Orientierungskategorie – was im Kontext einer Wissensgesellschaft ja auch nicht verwundert.

Nehme ich nun alle genannten Ausgangsbedingungen für führend-mitgestaltendes Handeln im 21. Jahrhundert als zwar unterscheidbare, aber eng verwobene Aspekte eines Zusammenhanges in den Blick und richte mein Interesse auf „das zeitlich Vorne“ – im Sinne der Brücke zwischen dem Heute und dem Morgen – der darin inherenten Dynamik, so kann ich mich des Eindrucks nicht erwehren, dass wir es im Kern mit einem Phänomen von „**Entfaltung**“ – im Sinne eines zunehmenden Mehr von etwas, das aus sich heraus wächst – zu tun haben. Der Begriff der „Entfaltung“ findet sich in einem Wortfeld von Ausbildung, Ausbreitung, Ausgestaltung, Entwicklung, Fortentwicklung, Gestaltung, Herausbildung, Prozess, Reifung, [Selbst]verwirklichung, Wachstum, Blüte, Evolution, Manifestation.⁵¹ Als solches ist er mit dem Konzept von Führung als einem – wie wir noch sehen werden – verantwortlichen Engagement für das Werden von Welt und Selbst inhaltslogisch verbunden. Der Entfaltungsbegriff selber, obwohl im philosophischen, pädagogischen und technischen Gebrauch durchaus üblich, erscheint mir dabei erstaunlich untertheoretisiert. Eine Lücke, die die vorliegende Arbeit zwar nicht schließen, doch aber für die vorliegenden Zwecke bearbeiten und hoffentlich auch konstruktiv wenden kann. Soll die Orientierung an Entfaltung also zu einer zentralen Orientierung für Führung im 21. Jahrhundert werden, so bedarf es schon eines recht genauen Verständnisses davon, was das denn sei, die Entfaltung. Was uns zu unserem ersten inhaltlichen Schwerpunkt führt: der Form der Entfaltung.

wissenschaftlichen Denkens und des Individualismus seit der Renaissance. Diese Synthese ist die Stadt des Seins“ (2000: 193). Baecker sieht Gründe für die Passigkeit des Buddhismus (1994: 132). Capra sieht die Tiefenökologie und den Gaiaismus im berechtigten Aufwind (1996: 7).

⁴⁷ Siehe Girmes 2012: 99ff.

⁴⁸ Siehe ebd.: 16.

⁴⁹ Gemeint ist zunächst ganz konkret Selbstbildung, Menschbildung und Weltbildung im täglichen relationalen Umgang mit Selbst, Mensch und Welt, zweitrangig dann aber natürlich auch die verantwortliche Erziehungs- und Bildungsaufgabe, der sich das „Bildungssystem“ gemeinhin stellt.

⁵⁰ Ein guter alter Begriff der Aufklärungszeit, theoretisiert z. B. von J. F. Herbart (vgl. Ziechner 1908: 41) oder Jean Paul (vgl. ebd.: 55).

⁵¹ Siehe online: Bibliographisches Institut GmbH (2013): Entfaltung, die.

2 Eine Lösungsperspektive gewinnen: Die Form der Entfaltung

2.1 Welt-Werden

Bevor sich etwas entfalten kann, muss es existieren. Ein Anfang muss also her. Es obliegt mir, diesen nun zu machen. Arendt folgend kann und muss ich das auch – aller risikohaften Ergebnisoffenheit und Unrücknehmbarkeit zum Trotz.⁵² Aufgrund der mit seinen Werken verbundenen ästhetischen Brillanz und unausgeschöpften Tiefe wähle ich als erste – eine Differenz setzende – Quelle George Spencer Brown, den Proponenten allen Anfangens schlechthin.⁵³ Seine „**Laws of Form**“ – ergänzt durch sein poetisches Werk „Dieses Spiel geht nur zu zweit“⁵⁴ und interpretiert durch das Kommentarwerk von Schönwälder-Kuntze et. al. – bilden die Grundlage für meine im Folgenden auszuarbeitende Modellbildung einer „Form der Entfaltung“, an die ich wesentlich mit den Theoretikern von Entfaltung, Wirken und Werden David Bohm, Francois Jullien und Brian Massumi anschließen werde.

Unter **Entfaltung** möchte ich eingangs einen unteleologisch⁵⁵ gerichteten Prozess des Welt-Werdens als das sich unter menschlicher Beteiligung entwickelnde Ganze aller menschlichen Bezüge verstehen. Da mein Interesse allgemein und überdisziplinär ist, beziehe ich den Entfaltungsbegriff auf das Ganze der Menschenwelt und impliziere damit gleichzeitig „Weltentfaltung“ und – gewissermaßen als Teilmenge davon – Menschwerdung⁵⁶. Unter Form verstehe ich dabei den selbstreferentiellen Formbegriff der „Form einer Unterscheidung“, wie er von Spencer Brown entwickelt wird.⁵⁷ Insofern kann erst am Ende des Gedankengangs klar werden, warum und wofür mir das hier bedeutsam ist. Spencer Brown geht es in den „Laws of Form“ um den Prozess des Welt-Werdens⁵⁸: „a universe coming into being“ (Spencer Brown 1972: v); synonym: um „Schöpfung“ oder „Welterzeugung“ – und zwar ganz grundsätzlich aus dem Nichts heraus. In den Prinzipien dieses Werdens findet Spencer Brown „große Tiefe und Schönheit“⁵⁹ (ebd.: xv, Übers. AW). Er theoretisiert das **Werden** als ein aus der

⁵² Siehe Arendt 2008: 216.

⁵³ „Triff eine Unterscheidung!“ (Spencer Brown 1972: 3).

⁵⁴ Interessant ist hier Spencer Browns Selbstkommentar: „In ‚Laws of Form‘ versuchte ich, die maskuline Seite der Dinge soweit ich konnte darzulegen, so wie ich in diesem Buch hier [nämlich: Dieses Spiel geht nur zu zweit, AW] versuche[...] etwas über die feminine Seite zu sagen. Die beiden Bücher sind daher in einiger Hinsicht Begleitbücher“ (2007: 93).

⁵⁵ Das meint also einen in seiner Zielrichtung nicht vorherbestimmten Prozess. Die mit dem Thema unvermeidlich verbundene Teleologieproblematik werde ich im Folgenden kaum diskutieren.

⁵⁶ Dass Menschwerdung nicht ohne Weltwerdung geht hat schon Herbart geklärt (siehe Girmes 2012: 19ff.). Wenngleich sich auch in Girmes 2012 keine präzise Definition von Entfaltung findet, wird der Entfaltungsbegriff doch in seiner pädagogischen Wendung sehr intensiv theoretisiert. Viele meiner Gedanken lehnen sich an das dort implizierte Begriffsverständnis an.

⁵⁷ Vgl. zu einer Ausführung bspw. Karafillidis 2010: 110.

⁵⁸ Mit Massumi gesprochen: den Prozess des „worlding“ (Massumi 2010: 11).

⁵⁹ Dass ich ihm hierin von Herzen zustimme, ist sicher auch ein Grund, meine Theoretisierung auf seinen Einsichten aufzubauen.

Potentialität des Nichts ins Sein Übergehen bzw. umgekehrt, wobei ein negatives Werden dann ein Vergehen bedeutet. Zwischen den beiden Polen des Nichts und des Seins liegt ein Zwischen, das erfüllt ist von den Dynamiken des Werdens, welches dem **Prinzip einer fortlaufenden Ausdifferenzierung unter reflexiver Selbstanwendung** folgt.⁶⁰

Die „Laws of Form“ beginnen mit der ersten Unterscheidung⁶¹. Der eigentliche Beginn liegt aber noch davor: in dem dieser Unterscheidung vorausgehenden **Nichts**. Meines Erachtens ist es gerade sein nuancenreicher Gebrauch des chinesischen Begriffes ‚wu‘⁶² im Sinne von Nichts, Leere, Losigkeit, der es Spencer Brown gelingen lässt, zum Kern seines Unterfangens vorzudringen und die „komprehensive Tiefe“⁶³ zu erreichen, in der wieder alles einfach ist.⁶⁴ Wille und Hölscher unterscheiden zunächst vier Bedeutungen⁶⁵, an die ich im Folgenden anschließen möchte:

- Die Leere ‚wu‘ als Prozess des Entstehens und Vergehens: Im Bild eines niedergebrannten Waldes drückt sich der Prozess des Vergehens und Werdens sowie der damit verbundene Zwischen-Zustand eines Nicht-Mehr- bzw. Noch-Nicht-Seins aus. (6)⁶⁶
- Die Leere ‚wu‘ als geformter Leerraum: Im Bild eines Gefäßes drückt sich der Wert der Leere als potentielle und damit funktionale Fülle aus.⁶⁷ (1)
- Die Leere ‚wu‘ als Zusammenstellung von Gegenläufigem und ihren verschiedenen und damit vergleichbaren Qualitäten. (3-4)
- Die Leere ‚wu‘ als Ritus, ‚Etwas ins Sein zu rufen‘. Mit dem Bild des schamanischen Tanzes wird auf Zustände hingewiesen, „die vor dem sichtbaren Erscheinen empirischer Dinge liegen und die gleichzeitig eine [...] Voraussetzung für das Entstehen dieser Dinge bilden“ (Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 40). (7)

Neben dem ‚wu‘ als dem absoluten Ausgangspunkt (0), stehen für Spencer Brown zwei weitere Prinzipien des Werdens im Zentrum der Geschehens: Das Prinzip der bedingten Koproduktion (2) und das Prinzip der Selbstreferentialität (5).

⁶⁰ „In den Laws of Form [wird] [...] gezeigt, wie das Universum entstehen muss, wenn die Möglichkeit der Unterscheidung gegeben ist“ (Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 16); „The world is what would be if distinction could be“ (Spencer Brown im Vortrag, online: McFarlane 1995).

⁶¹ „We take as given the idea of distinction [...]“ (Spencer Brown 1972: 1).

⁶² Chin.: 無, dt.: nichts, nicht, ohne. Mit diesem und anderen Begriffen stellt Spencer Brown eine explizite Referenz zu daoistischem Denken her.

⁶³ Eigene Begriffskombination in Anlehnung an Fullers Begriff der Komprehensivität (s.o.).

⁶⁴ Bzw. „simplex“ im Sinne von „Einfachheit jenseits der Komplexität“ (nach einem Zitat von O. W. Holmes Sr.); vgl. Spencer Browns eigenen „simplexten“ Maßstab an sein Werk: „the power of a system resides in its elegance“ (ebd.: 81).

⁶⁵ Siehe Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 38ff.

⁶⁶ Die Nummerierung in Klammern verweist auf meine Zuordnung zu den weiter unten diskutierten acht Strukturmomenten des Entfaltungsmodells. Sie macht nur im vergleichenden Rückblick Sinn.

⁶⁷ „In ihrem Nichts besteht der Töpfe Werk“ (siehe online: Baruth (Hg.): Laotse: Tao te king, §11).

Das Prinzip der „**bedingten Koproduktion**“⁶⁸ meint ein „Entstehen in gegenseitiger Abhängigkeit“⁶⁹. Dies bedeutet, dass Einheiten nie isoliert voneinander entstehen und existieren können, sondern eine Gleichzeitigkeit dreier Aspekte implizieren: Dessen, was ist, dessen, was nicht ist, und der Grenze dazwischen. In diesem Zusammenhang hat ein früher Kommentator der „Laws of Form“ auf Spencer Browns radikale Relationalität im Sinne eines „reinen Existierens aus/in Beziehung“ hingewiesen⁷⁰ - ein Gedanke, der uns aus dem Sozialkonstruktivismus vertraut ist und den ich mit Gergens sozialem Konstruktivismus⁷¹ aufnehmen werde, den er selbst so beschreibt: „to treat what we take to be the individual units as derivative of relational process“ (Gergen 2009: xxi), „to eliminate the very distinction between inner and outer, and to replace it with a view of relationally embodied action“ (ebd: xx). Also in der Essenz eine die scheinbar gegebenen Unterscheidungen zwischen scheinbar isolierten Einheiten aufhebende Perspektive. Weiterhin gilt im Prinzip der bedingten Koproduktion, dass die Anzahl der Erweiterungsmöglichkeiten einer Unterscheidung unbegrenzt ist. Ergo sind einfache Strukturen hochkomplex ausdifferenzierbar ohne dabei ihre inherente Einfachheit zu verlieren. Diese „Erweiterung der Referenz“⁷² hat Bohm mit seinem Vorschlag einer „impliziten Ordnung“⁷³ quantenphysikalisch ausgeführt. Dazu später mehr. Und zuletzt gilt die grundlegende Betrachtungsweise des Prinzips Möglichkeit und nicht des Prinzips Wirklichkeit: Gegen die verkürzende Statik einer essentialistischen Wirklichkeit setzt Spencer Brown als Grundlage all seines Denkens den Möglichkeitsmodus. Dieser ist nicht als Vorhof der Existenz, sondern als alternative Betrachtungsweise im Sinne eines fluiden und relationalen Wechselspiels gemeint. Ein Denkmodus, der sehr an von Foersters Diktum der „Wahrheit als Erfindung eines Lügners“⁷⁴ erinnert – in dem Sinne eben, dass der Betrachter unweigerlich mitkonstruierenden Einfluss auf die so entstehende – und niemals stillstehende – gemeinsame Wirklichkeit hat.

⁶⁸ Siehe Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 41ff. Der Spencer Brownsche Begriff ist „conditioned coproduction“. Wille und Hölscher bevorzugen die Übersetzung „konditionierte Koproduktion“. Ich nehme mir die Freiheit, „conditioned“ mit „bedingt“ zu übersetzen und damit an Hannah Arendts Befund von der „Be-dingt-heit“ menschlichen Lebens anzuknüpfen: „weil menschliche Existenz bedingt ist, bedarf sie der Dinge“ (Arendt 2008: 19).

⁶⁹ Ein für den Buddhismus zentrales Konzept, das dort mit der Analyse und Aufhebung einer Leid verursachenden Kausalkette verbunden ist. Spencer Brown verwendet es rein methodisch.

⁷⁰ Siehe Schönwälder-Kuntze et al. 2009: 41, Fn. 64.

⁷¹ Wie der Sozialkonstruktivismus geht auch der Sozialkonstruktivismus von einer interaktiven prozessualen Konstruktion sinnhafter menschlicher Wirklichkeit aus. Während der Konstruktivismus mit Begriffen wie Realitätsbildung, Objektivierung und Institutionalisierung die kognitive Fähigkeit der Wirklichkeitsherstellung betont, fokussiert der Sozialkonstruktivismus mit Begriffen wie Kommunikation, Diskurs, Dialog auf die relationale Dimension.

⁷² Ebd.: 42.

⁷³ Bohm 2002.

⁷⁴ Siehe von Foerster/Pörksen 1998.

Das **Prinzip der Selbstreferentialität bzw. des Re-entry**⁷⁵ stellt ohne Frage die Kernleistung des Spencer Brownschen Denkens dar und ist historisch zum Fundament der im Anschluss an von Foersters Kybernetik 2. Ordnung entstandenen Komplexitätswissenschaft sowie der systemtheoretischen Soziologie Luhmannscher Prägung geworden. Es beginnt mit der Frage nach dem Ursprung der ersten Unterscheidung⁷⁶, die Spencer Brown unter Rückgriff auf das ‚wu‘ beantwortet: Nur Nichts kann nichts verwandeln.⁷⁷ Das Nichts wird so zu einem „wirksamen ‚Nichts‘, aus dem etwas folgen kann“ (Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 41). „Es kann also nur die selbstreferentielle Struktur des Nichts zur ersten Unterscheidung führen“ (ebd.: 16). Und so wird mit dieser selbstreferentiellen Bewegung eine neue Ebene eingeführt: Das Re-entry als „Hinweismöglichkeit auf *die gesamte Form*, d.h. auf beide Seiten und ihre Unterschiedenheit *zugleich*“ (ebd.: 62, Herv. i. O.). Damit wird – der bedingten Koproduktion gemäß – statt der Dualität die Trinität als Grundstruktur des Seins etabliert.⁷⁸ Mit dem rückbezüglichen **dritten Wert** entsteht neben Wirklichkeit und Erscheinung Bewusstsein und damit eine „triple identity“ im Wechselspiel von ‚reality, appearance and awareness“ (ebd.: 43). Für den Formbegriff als den Hinweis auf diese Triade bedeutet das den Zugewinn eines vierten Aspektes: den Hinweis auf die Unterscheidung als solche und damit auf den Hintergrund oder Kontext, vor dem unterschieden wird.⁷⁹

Eine bemerkenswerte Bestätigung von Spencer Browns Ableitung liefert uns die Bewusstseinsforschung, die davon ausgeht, „dass der Schlüssel zur besonderen Qualität des Bewusstseins in ‚Reentry-Kreisen‘ liegt, neuraler Aktivität, die sich selbst in eine Rückkopplungsschleife legt und dadurch eine Art von Selbstresonanz erzeugt“ (Humphrey 2008: 95, Herv. AW). „Der Lohn besteht darin, dass es dem Subjekt das ganz neue Gefühl eines Selbst vermittelt“ (ebd.: 97). Ein Bewusstsein für die Tatsache der Unterscheidung und damit einhergehender Selbstreflexion ist nun nicht nur Urgrund eines Selbst, sondern auch Ausgangspunkt jeglicher Paradigmenkritik und damit Ansatzpunkt bewussten Neuanfangs und Innovation. Eine Kultivierung des dritten Wertes als „tertium datur“ kann nach Baecker helfen, die sich immer wieder aufdrängende, weil in ihrer Erscheinung⁸⁰ vereinnahmende Binarität zu diskontinuieren und im Sinne eines reflexiven Einwandes gegen sich selbst zu einem „Kontinuum der Brüche“, also der über

⁷⁵ Zur mathematischen Herleitung und Notation siehe Spencer Brown 1972: 65.

⁷⁶ „What I could not then [nämlich: „in the Laws“, AW] see was [...] how a first distinction could ever be drawn“ (Spencer Brown 2007: 5).

⁷⁷ „So, if nothing could change nothing, we have [...] a first distinction, and the rest [...] follows“ (ebd.: 6); siehe zu einer Ausführung Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 16.

⁷⁸ „All dies versteht Spencer Brown als Neufassung des Buddha zugeschriebenen Wortes: ‚Existence is duality: nonexistence is nonduality.“ (ebd.: 42, Fn. 66).

⁷⁹ Siehe ebd.: 61.

⁸⁰ Vgl. Spencer Browns Begriff der „appearance“ (ebd.: 43).

Unterscheidungen und Reflexionen fortschreitenden Welt-Differenzierung zu kommen.⁸¹ Dass das Re-entry darüber hinaus für Systemdynamiken wie Oszillationen und Paradoxien eine geeignete Beschreibungsform bietet, werden wir weiter unten noch sehen. Ein weiteres Re-entry lässt sich zeigen: George Spencer Brown übt sich in seinem Schreiben in bewusster Selbstanwendung der beschriebenen Prinzipien⁸². Zum anderen tut er, was er sagt: er zeigt (call/ reality), beschreibt (cross/ appearance) und reflektiert (re-entry/ awareness) das Prinzip der Entfaltung als fortlaufende Ausdifferenzierung unter reflexiver Selbstanwendung.⁸³ In Anlehnung⁸⁴ an die so skizzierten Spencer Brownschen Weltentfaltungsprinzipien möchte ich **acht⁸⁵ Strukturmomente des Weltwerdensprozesses** unterscheiden⁸⁶ und sie in einen experimentellen visuellen Zusammenhang bringen, den ich Entfaltungsmodell nenne⁸⁷. Dieses wird in acht Schritten konstruiert und danach als Ganzes besprochen werden:

0. Der Fond
1. Die Differenz {Call|Cross}
2. Die Konstellation
3. Die Dynamik
4. Das Re-entry
5. Das Zwischen
6. Der Tanz
7. Das Ganze

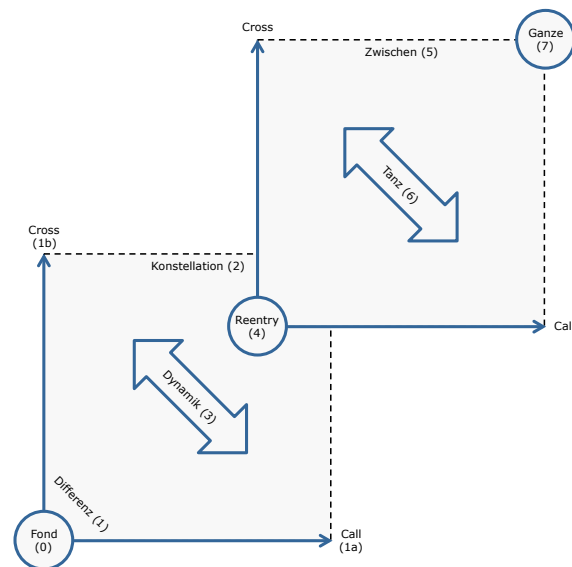


Abbildung 3: Entfaltungsmodell (AW)

⁸¹ Siehe Baecker 2000: 104ff.

⁸² Genau wie Bohm und Gergen weist auch er auf die Beschränkungen und Widerspenstigkeiten der Sprache hin, um komplexe Verhältnisse auszudrücken und bemüht sich um eine Darstellungsform, die dem Inhalt angemessen ist. Vgl. Bohm: „so that the form of the book is, as it were, an example of what may be meant by the content“ (Bohm 2002: xix). Ähnlich Gergen (2009: xxvi).

⁸³ Dass ein Kalkül nicht nur eine Beschreibung ist, sondern eine Handlungsanleitung (siehe Spencer Brown 1972: 77f.) wird an seinen Aufforderungen deutlich. Dass es neben aufforderndem Hinweis und erklärendem Beschreiben auch der Reflexion bedarf, zeigt sich an seinen Anmerkungen.

⁸⁴ Und das bedeutet auch: in der Freiheit eigener Konstruktion.

⁸⁵ Die Anzahl war zunächst unbestimmt. Dass sich die 8 ergeben hat, ist vor dem Hintergrund ihrer Symbolik als Zahl des Neuanfangs ein glücklicher Zufall.

⁸⁶ Dass ich dabei aus Nützlichkeitsabwägungen heraus diese Elemente in eine Ordnungsreihenfolge bringe, widerspricht Spencer Browns strenger Mathematik. Da das gleiche aber auch für die Verwendung anderer für mein Denken zentraler Begriffen wie Individuum, Relation, oder Qualität gilt (siehe Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 43), scheint mir hier ein Ausbrechen aus der strengen Logik des Kalküls gleichermaßen notwendig wie legitim.

⁸⁷ Das so entstehende Konstrukt ist ein Konzept und als solches notwendig unterkomplex: „Konzeptualität wird durch Isolation erzeugt, wie wenn aus der Kontinuität der bewegten Bilder eines Films oder Szenarios ein Standfoto herausgenommen wird“ (Fuller 2008: 59). Es ist der Versuch, die Unschärfe zunächst nur „konfus“ wahrgenommener Gedanken zu reduzieren.

2.2 Der Fond

Ich beginne – wie Spencer Brown – bei der Leere als dem „wirksamen Nichts“. Da es meine Absicht ist, die von Wille und Hölscher unterschiedenen Aspekte seines nuancenreichen Leerebegriffs differenziert zu nutzen, beschränke ich meine Verwendung des Leerebegriffs auf den Urgrund aller **Potentialität** als den „geformten Leerraum“ (s. o.). Nun ist aber diese Leere genau durch ihre Potentialität so gar nicht „wirklich leer“, sondern vielmehr unendlich reich – an möglichen Füllungen, Verwendungen, Entfaltungen nämlich. Als solches entspricht sie der archaischen Vorstellung vom „Urgrund allen Seins“ als letzter Boden und Letzthintergrund jedes Lebensgemäldes. Diesen bezeichnet Jullien treffend als den „Fond“ (Jullien 1999: 157). Aufgrund dieser Präzisierung bevorzuge ich Julliens Sprachgebrauch für das Strukturmoment Leere und spreche vom Fond als „kein ‚Nicht-Sein‘⁸⁸ und als „latente[r] **Grund** der Dinge, so wie man vom Hintergrund eines Gemäldes oder der Tiefe des Schweigens spricht: dieser Grund ist der Fond, aus dem der Klang erzeugt wird und der ihn erklingen läßt, aus dem die Konturen aufsteigen und durch den sie schwingen können“ (ebd.: 152f., Herv. AW). Wenn Jullien auch vom „Fonds von Immanenz“⁸⁹ spricht, macht er eine besondere Qualität dieses Urgrundes deutlich: er ist **fruchtbar**. Er ist fruchtbar, weil sich in ihm gleichermaßen ein Vorrat an Qualitäten und Potentialen angereichert, konzentriert hat. Gerade so wie ein Bratenfond die konzentrierten Nährstoffe angebratenen Fleisches, Fisches oder Gemüses freilassen kann. So wie guter Mutterboden Kräuter, Sternenstaub Galaxien, zu DNA konstellierte Aminosäuren Leib und die Tiefen des Meeres Leben⁹⁰ hervorbringen können. In gewissem Sinne ist der Fond also ein Konzentrat. Es ist ein Kapital, das als Energiequelle fungiert.⁹¹ Es ist „die Mitte, in der das Volle resorbiert und unterschiedslos gemacht wird; [es] ist auch das, woher das Volle kommt und effektiv wird“ (ebd. 152). Es ist Bohms „common ground“, in dem noch alles unartikulierte Werdenspotential eingefaltet, im Keim jedoch schon angelegt ist.⁹² Jullien macht klar, welche fundamentale Rolle der Fond für den gesamten Prozess des Werdens und Entfaltens hat, wenn er – ganz nah bei Spencer Brown – sagt: „Ohne die gemeinsame Grundlage (Begriff des *wu*) der Ungeteiltheit der Leere, **könnte eine Individuation nicht auf andere treffen und mit ihnen**

⁸⁸ Also das Gegenteil eines ontologischen Nicht-Seins, welches etwas dem Leben sehr Bedrohliches wäre, in etwa so wie das alles verschlingende Nichts in Michael Endes „Unendlicher Geschichte“ oder wie die strukturzerstörende Kraft der Alzheimer Krankheit.

⁸⁹ In einem Vortrag von Francois Jullien (siehe online: DepArment: Francois Jullien). Ich behalte die im Buch verwendete singuläre Schreibweise bei.

⁹⁰ So ist zumindest die gängige Vorstellung der vorherrschenden Evolutionstheorie. Im Meeresbild klingen ebenfalls archaische Schöpfungsmythen an, wie z. B. Gen. 1,1 wobei das hebr. *tehom* alternativ mit „Tiefe“ oder „Urflut“ übersetzt wird.

⁹¹ Vgl. Bourdieus Begriff vom „inkorporierten Kulturkapital“. Wenn Bourdieu vom Kapital als „sozialer Energie“ spricht, hat er eine sehr ähnliche Wirksamkeit freigesetzter Konzentrate im Blick (siehe Bourdieu 1993: 183). Vgl. auch Polanyis Begriff vom „impliziten Wissen“ (Polanyi 1974).

⁹² Siehe Bohm 2002: 270.

zusammenwirken (durch dieses wirksame „Zwischen“) und seine Wirkung daraus hervorgehen lassen“ (ebd. 154, Herv. AW). Genau darum geht es mir.

Wir beginnen unsere Modellierung also mit dem Fond und wählen dafür das Unendlichkeitssymbol Kreis sowie – Spencer Brown folgend – den Zählungsbeginn Null:

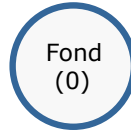


Abbildung 4: Entfaltungsmodell nach Schritt 0 (AW)

2.3 Die Differenz {Call|Cross}⁹³

Zwischen dem ungeteilten Fond und dem Aufeinandertreffen von Individuationen liegt ein entscheidendes Ereignis, das Spencer Brown in den Mittelpunkt seiner Bearbeitung der Frage stellt, wie es eigentlich möglich ist, dass so etwas wie Form – und damit unterscheidbares, beobachtbares und konkretes Leben bzw. ganz allgemein: realisierte Welt – überhaupt entstehen kann: Es ist das Ereignis der Differenz. Mir scheint, man kann sich nur wenige noch grundlegendere Fragen stellen. Aus der Differenz folgt alles; alles was ist, ist durch Differenz. Die absolute Indifferenz wäre im besten Sinne des Wortes ein **Tohuwabohu**: „wüst und leer“⁹⁴, eine formlose Leere bzw. leere Formlosigkeit⁹⁵, ohne Struktur und Eigenwerte. Die Idee des Fonds als Tohuwabohu – als fruchtbare „Irrnis und Wirrnis“⁹⁶ – und damit die Aufwertung des „Wirrwarrs“ zur Potentialität⁹⁷ scheint mir wiederum ein fruchtbarer Gedanke. Könnte man davon sprechen, dass der Fond die „Form“ – oder besser: „Un-Form“ – eines Tohuwabohus hat, würde man einen paradoxen Formbegriff eröffnen, den einer Form vor der Form bzw. einer formlosen Form im Sinne der Einheit der Differenz zwischen Form und Formlosigkeit. Ein Gedanke, der hier nicht verfolgt werden kann.

Es kommt also zur Differenz. Und Spencer Brown sagt uns auch, aus welchen zwei Momenten sie besteht bzw. erstet: Dem „Call“ und dem „Cross“⁹⁸: „We take as given the idea of distinction and the idea of indication, and that we cannot make an indication without drawing a distinction“ (Spencer Brown 1972: 1). Der **Call** ist der Hinweis auf

⁹³ Zur differenztheoretischen Notation vgl. Schmidt 2003: 153. Diese werden wir später wieder aufgreifen.

⁹⁴ Vgl. Gen. 1,1: „v'ha'arez hajtah tohu vavohu“ wobei tohu „wüst“ oder „formlos“ meint und vohu (bzw. nach gängiger Lautumschreibung „bohu“) „leer“; va ist die Konjunktion „und“.

⁹⁵ Eine logische Ordnung zwischen beiden Begriffen wäre nicht zu bilden und ihre Reihenfolge daher bedeutungslos. Siehe Schönwälder-Kuntze et al. 2009: 107f.

⁹⁶ So die dem hebräischen Sprachgefühl folgende Übersetzung von Gen. 1,1 nach Buber & Rosenzweig (Buber/Rosenzweig 1992).

⁹⁷ Interessanterweise deutet das – von Bohm für seine Theorie sehr bewusst genutzte – lateinische *explicare* mit seinen Bedeutungen „ent-falten“ und „ent-wirren“ auf genau diesen Zusammenhang hin (siehe Bohm 2002: xviii).

⁹⁸ Spencer Brown führt diese als die grundlegenden Axiome seiner Theoriebildung ein.

einen zu unterscheidenden Wert – und zwar in der intendierten Doppeldeutigkeit eines deskriptiven Hinweisens *auf etwas* („indication“) und eines normativen Hinweisens *etwas zu tun* („injunction“). Das **Cross** ist die Unterscheidung („distinction“) im Sinne einer Grenzlinie („boundary“), die im Fall ihrer Überschreitung („crossing“) einen Unterschied macht.⁹⁹ Spencer Brown führt als grundlegende Einheit zur Notation und Entwicklung seines auf diesen beiden Begriffen aufgebauten mathematischen Kalküls ein graphisches Zeichen ein, das als „**Markierung der Unterscheidung**“ auf einen markierten Zustand hinweist (ebd.: 5). Die graphische Erscheinung des Zeichens deutet dabei zum einen einen abgegrenzten Raum oder Zustand¹⁰⁰ ‚a‘ an sowie die Trennung desselben von einem unbestimmt gebliebenen Zustand ‚b‘:



Abbildung 5: Markierung der Unterscheidung (Spencer Brown)

Soweit Spencer Brown. Wir sind nun an der Stelle angekommen, an der ich mir die Freiheit herausnehme, mit den Spencer Brownschen Begriffen das zu tun, was er der Praxis empfiehlt, der Mathematik aber verbietet: „[to] observe the spirit rather than the letter of an injunction“ (ebd.: 82) – und zwar, um durch den spielerischen Umgang mit seinen Differenzen diese für den von mir intendierten Hinweis fruchtbar zu machen.¹⁰¹

In Hinblick auf die Markierung der Unterscheidung nehme ich nun folgende Zuordnung vor¹⁰²:

- Der horizontalen Linie über dem markierten Raum weise ich den Begriff „Call“ zu.
- Der vertikalen Linie zwischen dem markierten und dem unmarkierten Raum weise ich den Begriff „Cross“ zu.¹⁰³

Call und Cross bilden zusammen die Differenz. Der Call als Hinweis auf den Wert ‚a‘ ist nun abgebildet in der Horizontalen. Es ist leicht, sich einen ausgestreckten Arm mit exponiertem Zeigefinger vorzustellen, der entweder beschreibend oder auffordernd auf

⁹⁹ Ein schönes Bild der schöpferischen Wirkung der Operationen von „Nennen“ und „Trennen“ findet sich im Schöpfungsbericht nach Genesis 1.

¹⁰⁰ Die Dimensionen Raum, Zustand, Wert etc. sind hier nicht unterschieden (siehe Schönwälder-Kuntze et al. 2009: 76).

¹⁰¹ „Man muss die Begriffe erzeugen, um sie verwenden zu können. Es gibt keine allgemeine Definition, die einfach angewandt werden kann [...] Andernfalls ist es auch nicht der Fall, dass man völlig ohne Voraussetzungen beginnt. In der Mitte zu beginnen, heißt [...] die Herausforderung anzunehmen, die Begriffe und den Zusammenhang zwischen den Begriffen bei jedem wiederholten Schritt, beim Durchdenken des Nexus, neu zu erzeugen. Anstatt einer Definition hat man eine Proposition. Doch weniger im logischen Sinn, als vielmehr im Sinne einer Einladung“ (Massumi 2010: 72).

¹⁰² Zuerst war es für mich eine Eselsbrücke, die mir im weiteren Verlauf aber anschlussfähig wurde.

¹⁰³ Ich verwende die Begriffe weiter im Spencer Brownschen Sinne – zumindest „dem Geist gemäß“.

etwas hinweist, etwas „zeigt“¹⁰⁴. Das Cross als unterscheidende Grenze zwischen Wert ‚a‘ und Un-Wert¹⁰⁵ ‚b‘ zeigt sich nun als Vertikale, vorstellbar als das Stoppsignal einer aufgestellten Hand am ausgestreckten Arm. Das Cross begrenzt den Call, die Unterscheidung den Hinweis: die vertikale Linie beendet die horizontale. Damit zeigt das Cross das Ende und somit die Reichweite des Hinweises an, stellt sich dem Hinweis gleichermaßen in den Weg. Zusammen bilden sie eine Differenz, einen Unterschied, d. h. sie weisen auf einen – vorher noch nicht oder nur andernorts und dann anders – unterschiedenen Wert hin, nämlich auf den, den sie vom Rest des ungeteilten Fonds abgrenzen – in der Notation den Wert ‚a‘. Da das Scheiden in der Natur der Unterscheidung liegt¹⁰⁶, ist es unmöglich einen Wert ‚a‘ zu meinen, ohne implizit den Wert ‚non-a‘ oder besser ‚b‘ (da das Andere ja keineswegs dessen Gegenteil sein muss) mitzumeinen.¹⁰⁷ Dann gilt nun in meiner Lesart:

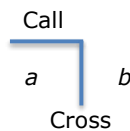


Abbildung 6: Markierung der Unterscheidung (Adaption AW)

Im Folgenden möchte ich die so entstandene begrifflich-anschauliche „**Spielwiese**“ auf assoziative Weise auf ihre Anschlussfähigkeit für experimentelle Querverbindungen untersuchen. Betrachten wir uns den **Call** noch einmal genauer, so können wir ihn leicht als Vektor, d. h. als Richtungspfeil lesen. Der Spencer Brownsche Begriff der (bedingten Ko)-Produktion kommt in den Sinn. Wo etwas „pro-duziert“ wird, wird etwas „vorangeführt“¹⁰⁸. Dieses Voranführen, also auch Vor(aus)gehen des Calls ist zunächst unbegrenzt. Es ist noch nicht klar, wohin es einen führen wird und wie weit man dem Impuls des Hinweises folgen kann. Ohne begrenzendes Cross ist es noch überhaupt nicht kontextualisiert, noch in keinerlei Beziehung zu irgendeinem anderen Hinweis. Der Call ist zunächst alleine, eindimensional, eine Idee ohne Konsequenz, eine Bewegung ohne

¹⁰⁴ Auf die hoch bedeutungsvolle Parallele der zentralen Rolle des Zeigens in der Pädagogik werde ich weiter unten eingehen. Siehe Prange/Strobel-Eisele 2006, die die „Form des Zeigens“ als *die* Form pädagogischen Handelns schlechthin begreifen. Vgl. Girmes 1997 zu der eine gemeinsame Welt schaffenden „ko-produktiven“ Dimension, die aus diesem Zeigen (bzw. selbstbezüglich gewendet: Sich-Zeigen) erwächst. Dazu unten mehr.

¹⁰⁵ Natürlich im Sinne von unbestimmt und nicht im Sinne einer geringeren Wertigkeit.

¹⁰⁶ „We cannot make an indication without drawing a distinction“ (Spencer Brown 1972: 1).

¹⁰⁷ In der Luhmannschen Systemtheorie z. B. gewinnt der Wert ‚a‘ die Bezeichnung ‚System‘ und der Wert ‚b‘ die Bezeichnung ‚Umwelt‘.

¹⁰⁸ Lat.: pro-ducere, wobei ducere „führen“ und pro-ducere also „voran-führen“ meint. Als Vorgriff auf einen späteren Gedanken lässt sich hier schon die Nähe zur Pädagogik zeigen, wenn wir bedenken, dass Bildung, engl.: „education“, von e-ducere kommt und nichts anderes als „heraus-führen“ meint.

Wirkung, eine anschlusslose Behauptung, ein „Furz im luftleeren Raum“¹⁰⁹. Immerhin: „im Raum“, denn genau das geschieht durch einen Richtungspfeil: es entsteht die räumliche Dimension.¹¹⁰ Aber der Call ist noch mehr, noch viel mehr! Positiv gesprochen ist der Call an sich schon ein Anfang, aus dem etwas werden kann, ein Impuls, der etwas bewegen kann, eine Idee, die aufgegriffen werden kann. Der Call ist das „logos“, das die Welt erschafft.¹¹¹ Er ist Energie, die auf höchst wirksame Weise auf Masse treffen oder zu Masse werden kann.

Das geschieht im **Cross**. Das Cross begrenzt und – gut symbolisiert in der nach unten hin ausgeführten Vertikale – „erdet“ den Call. Der Hinweis trifft auf das Andere als seine Grenze und wird zu einer Unterscheidung.¹¹² Es grenzt den Hinweis ab von anderen Hinweisen und gibt ihm Gestalt, indem der Kontext des Unterschiedenen das Unterschiedene in Beziehung setzt zu seiner Umwelt. Einmal zu einer konkretisierbaren Unterscheidung geworden, gewinnt der Call durch das Cross seine Präzision, seine Bestimmtheit und somit auch seine Wirkung. „Das Wort wird Fleisch“, der „logos“ inkarniert sich, die Idee nimmt – z.B. in einem Begriff¹¹³ oder einem anderen künstlerischen Ausdruck – Form an, der Impuls findet sein Format, die Energie wird zur Masse, der Hinweis artikuliert sich, wird wirksam und macht: einen Unterschied.¹¹⁴ So wie der Hinweis den Raum hervorbringt, so gebiert die Unterscheidung die Zeit, weil sie – mit Ausnahme der ersten Unterscheidung – auf etwas schon Unterschiedenes trifft, um sich davon abzugrenzen und weil sie etwas Unterscheidbares hinterlässt.¹¹⁵

Die Unterscheidung ist nun also etabliert. Würden wir aber hier stehenbleiben, hätten wir eine dualistische Welt kreiert – und damit eine Geist-Materie-Opposition, wie wir sie aus der europäischen Philosophiegeschichte kennen.¹¹⁶ Mit dem Prinzip der bedingten Koproduktion und der in ihm angelegten Gleichzeitigkeit aller Strukturmomente einer Form führt uns Spencer Brown aber aus dem Dilemma. Dass zuerst der Call ist, der auf

¹⁰⁹ So einmal die despektierliche Bezeichnung eines deutschen Akademikers für eine populärwissenschaftliche und damit im Wissenschaftssystem eben nicht anschlussfähige Forschungsveröffentlichung (Quelle: persönliches Gespräch).

¹¹⁰ Vgl. Schönwälder-Kuntze 2009: 33.

¹¹¹ Vgl. Das Evangelium des Johannes, Kapitel 1.

¹¹² Was den xenologischen Hinweis auf „die fermentive Kraft des Fremden“ rechtfertigt, „die uns zu irritieren und zu verängstigen und über diese irritierende Verängstigung zu verlebendigen [...] vermag“ (Wierlacher/Albrecht 2003: 298).

¹¹³ Deshalb sind Begriffe auch nicht nur Griff-Werkzeuge in die Welt, sondern haben immer auch etwas prometheisches in sich – wie Walter Benjamin sagt: „Die Einsammlung der Phänomene ist die Sache der Begriffe und die Zerteilung, die sich kraft des unterscheidenden Verstandes in ihnen vollzieht, ist umso bedeutungsvoller, als in ein und demselben Vorgang sie ein Doppeltes vollendet: die Rettung der Phänomene und die Darstellung der Ideen“ (siehe online: Spiegel Online Kultur o. J.: Walter Benjamin).

¹¹⁴ Zur Erinnerung: Die beschriebene Dynamik zwischen Call und Cross dient der spielerischen Erkundung und Verlebendigung und intendiert nicht, das Gleichzeitigkeitsprinzip zu verletzen und damit in einen Geist-Materie-Gegensatz zu verfallen. Vgl. Schönwälder-Kuntze et. al. 2009: 61.

¹¹⁵ Vgl. Schönwälder-Kuntze et al. 2009: 33.

¹¹⁶ Vgl. das Diktum Whiteheads von der europäischen Wissenschaft als „Fußnote zu Plato“.

sein Cross trifft, um zur vollen Differenz zu werden, ist natürlich nur eine – der Beschreibungsnotwendigkeit sequentieller Sprache¹¹⁷ entsprungene – analytische Vereinfachung. Der Call kann ebenso wenig ohne das Cross sein wie das Cross ohne den Call. Ein Call muss sich vielmehr an einem Cross entzünden.¹¹⁸ Und weil ein Hinweis nie auf der grünen Wiese, sondern immer vor dem Hintergrund des schon Gegebenen¹¹⁹, also gleichzeitig be-dingt und be-dingend, erfolgt, kommt an dieser Stelle das Prinzip des **Reentry** als Form der bedingten Koproduktion ins Spiel.¹²⁰ Weil dieser die Einführung der dritten Dimension bedeutet, erfährt auch die graphische Notation eine Erweiterung:



Abbildung 7: Figur des Reentry nach Spencer Brown

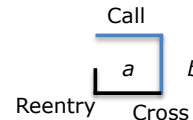


Abbildung 8: Markierung der Unterscheidung mit schwarz hervorgehobenem Reentry (Adaption AW)

Führen wir unser visuelles Interpretationsspiel fort, so könnten wir das Reentry einer unterirdischen Rohrleitung vergleichen, die das Cross zurückführt zum Call. Es setzt am „Erdungspunkt“ des Cross an und kehrt zum Ausgangspunkt zurück – jedoch, ohne den Kreis zu schließen. Die verbleibende Lücke kann uns Offenheit für Unvorhersehbares, für Variationen, Mutationen und Logiksprünge symbolisieren. Eine Leere als Lücke im Sinne einer Gelegenheit für Neues.¹²¹

Der Reentry-Prozess selber kann nun zum einen als Wahrnehmung vorhandener Unterscheidungen als Vorbedingung der Call-Bildung verstanden werden. An dieser sensitiven Form schließen sich kognitiver Konstruktivismus und relationaler Konstruktionismus an. Zum anderen verändert das Reentry in seiner rückbezüglich wirksamen, also pro-duktiven/ fort-führenden Form den eigenen Call und damit die eigene Unterscheidung (Cross) als Ausgangspunkt neuer Calls. Damit gilt für den Reentry wie schon für den Call die Gleichzeitigkeit eines zweifachen Modus: des sensitiv-deskriptiven und des produktiv-normativen.¹²² An den ersten – so werde ich unten vorschlagen – lässt sich mit der Ästhetik, an den zweiten mit der Ethik anschließen.

¹¹⁷ Vgl. zur fragmentierenden Wirkung unserer Sprache Bohm 2002: 34ff.

¹¹⁸ Vgl. White: Identität entsteht nur aus Grenz- und Unterschiedserfahrungen zwischen verschiedenen Kontexten: „Identities [...] come out of mismatches“ (White 2008: 24), „Meaning [...] emerges only with switching“ (ebd.: 12).

¹¹⁹ Vgl. Fn. 22 zu Schmidts Diktum, dass wir in Bezug auf die Kultur immer zu spät kommen.

¹²⁰ Das Reentry ist noch nicht als Strukturmoment entfaltet; dies geschieht erst unten in Schritt 4. Da es jedoch zum Verständnis des Verhältnisses von Call und Cross unabdingbar ist, wird es seiner basalen Natur nach schon hier eingeführt.

¹²¹ Backer hat die Entdeckung und Nutzung solcher Lücken als unternehmerische Kompetenz beschrieben (siehe Baecker 1999).

¹²² Diese eigentlich naheliegende Aussage habe ich so bei Spencer Brown bisher nicht gefunden. Ob er es so sagen würde oder ob ich ihn in meiner Weiterführung schon lange verloren habe?

War der Fond ein Leerraum gefüllt mit Potentialität, so können wir die Differenz nun als Artikulation¹²³, Explikation, Externalisierung oder eben: Entfaltung¹²⁴ der Potentialität dieses wirksamen Nichts verstehen: Die Differenz füllt den geformten Leerraum mit „Etwas“. Differenz oder nicht Differenz – „this makes all the difference“.

Zur Modellierung des Ausgeführten schließe ich direkt an die oben beschriebenen Charakteristika des horizontalen Calls und vertikalen Crosses an und nutze sie als konstruktive Achsen eines sich öffnenden Raums:

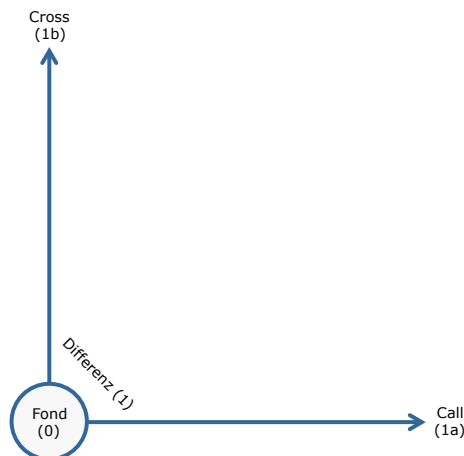


Abbildung 9: Entfaltungsmodell nach Schritt 1 (AW)

2.4 Die Konstellation

In der Konstellation „**[trifft] eine Individuation... auf andere**“, um „**mit ihnen zusammen[zus]wirken**“ (Jullien 1999: 154). Was geschieht, wenn etablierte Unterschiede als abgrenzbare Einheiten bzw. „Individuationen“ auf einander treffen? White beschreibt die **relationale Konstruktion** von Identität – und meint damit Differenz, nicht Personalität¹²⁵ – als einen Existenzkampf: ein andauerndes dynamisches Verorten – und durch die (abgrenzende) Verortung überhaupt erst Generieren – einer (selbstresonanten) Geschichte vom Selbst im turbulenten Kontext anderer Identitäten: „Identities spring up out of efforts at control in turbulent context.“; „Control is about finding footings among other identities.“; „The control efforts by one identity are social realities for other identities“ (White 2008: 1). Identitäten werden also erst im Aneinander¹²⁶: der Call und das Cross entstehen in ko-dependenter Gleichzeitigkeit, Differenzen bilden erst in ihrem relationalen Bezug ihren Eigenwert. Das hat wohl niemand schöner ausgedrückt als Martin Buber: „Ich werde am Du; Ich werdend spreche ich Du. Alles wirkliche Leben ist Begegnung“ (1995: 12). Gergen spricht gleichsinnig von

¹²³ Vgl. Latour: „Propositionen [stützen sich] auf die Artikulation von Differenzen, die neue Phänomene sichtbar machen – in den Brüchen, die sie unterscheiden“ (2000: 173).

¹²⁴ Vgl. Bohm 2002:xviii (Explikation); vgl. Fuller 2008:100 (Externalisierung).

¹²⁵ Personen konzipiert White als dynamische Identitätsbündel (2008: 2).

¹²⁶ Vgl. Mead 1998: 177.

einem relationalen Koordinationsprozess: „not relationships between otherwise separate selves, but rather, a process of coordination that precedes the very concept of the self“ (2009: xv).

Wie auch immer dieser geheimnisvolle Koordinations- und Bildungsprozess des Werdens am Sein vor sich geht¹²⁷, im Zusammenspiel gegenseitiger Einflussverhältnisse werden Einheiten zu Konstellationen, die über die ihren Relationen inherenten Kräfte ein Spannungsfeld öffnen, das eine eigene Dynamik besitzt und eigene Qualitäten ausbildet.¹²⁸ Hier sind **zwei Aspekte** zu unterscheiden: Der entstehende relationale Raum an sich (als „Konstellation“) und die Art seiner Spannungskräfte (als „Dynamik“): „einerseits der Begriff der Situation oder Konfiguration [...] die sich aktualisiert und vor unseren Augen Gestalt annimmt (als Machtbeziehung), andererseits der korrespondierende Begriff des Potentials, das in dieser Situation liegt [...] [Dies wird] durch das Bild des Stromes illustriert, der durch die Kraft seiner Fluten auch Steine mit sich trägt [...] [Dies] bildet ein Dispositiv“ (Jullien 1999: 33).¹²⁹

Eine relationale Konstellation als „Konstruktion zweiseitig ablesbarer Abstände und Lagebeziehungen zwischen Richtungstermen“ (Schmitz 2007: 68) spannt diesen Raum als ein ‚Zwischen‘ im Gesamtgefüge orientierender Einheiten¹³⁰ und begrenzender Markierungen auf. Ein Koordinatensystem mit der Möglichkeit einer Verortung entsteht. Konstellationen sind dabei in beständiger Bewegung, in ständigem **Wandel**. In unserer Analogie erklärt¹³¹ sich das schon durch die dem Call inherente Richtungsenergie und dem damit nie abschließbaren Prozess der Differenzbildung/ Ausdifferenzierung durch ständig neue Unterscheidungsnotwendigkeiten (Crosses) von anderen Hinweisen (Calls). Die Calls der anderen Differenzen werden zu Konstruktionselementen für das nächste Cross der eigenen Differenz – und umgekehrt.¹³² So wird aus In-Formation gegenseitige Form-ation und aus dem Spiel der Wechselbeziehungen sich gegenseitig bildender

¹²⁷ Das ist neurowissenschaftlich z. B. als Modulation von Synapseneffizienz theoretisiert. Siehe Malabou 2006: 37.

¹²⁸ Ich schließe hier an an eine Theoretisierung, die der transdisziplinären Tagung „Zwischenwelt: Wir spezialisieren uns zu Tode. Was wir uns schuldig sind. Begegnungen jenseits disziplinärer Gehege“, 21.-23.06.2012 in Magdeburg zugrunde lag (siehe online: Cultural Engineering: Zwischenwelt). Während ich die Tagungsbegriffe „Konstellationen“ und „Dynamiken“ bedeutungsgleich verwende, könnte man den von mir so nicht verwendeten Tagungsbegriff „Komplexitäten“ hier am ehesten im „Zwischen“ finden. Der Tagungsbegriff „Subjekt“ ist eingeschlossen in meinem „Reentry“-Begriff.

¹²⁹ Vgl. Massumi: „Falls es einen Schlüsselbegriff gibt, dann ist es dieser: Relation.... Falls es zwei Schlüsselbegriff gibt, dann ist Tendenz der nächste Begriff. (Massumi 2010: 71)

¹³⁰ Vgl. auch die relationale Raumdefinition von Löw (2001: 158).

¹³¹ Analogien „erklären“ natürlich nichts. Sie sind vielmehr „falsche Freunde“ auf der Suche nach Wahrheit. Darum geht es hier aber nicht: „My aim is neither to be true nor accurate in traditional terms. Rather my hope is to offer a compelling construction of the world, an inviting vision“ (Gergen 2009: xxiv).

¹³² Alles veränderliche Werden einer Differenz bewegt sich dabei notwendig zwischen Pfadabhängigkeit und Plastizität. Zum weniger bekannten Begriff der Plastizität als formbare und formende Geschichtlichkeit siehe Malabou 2006: 13.

Differenzen der Bildungs- und Wandlungsprozess einer Konstellation: „Identities couple and decouple, thus continuously creating social space and time [...] Social processes and structure are thus traces from successions of control efforts“ (White 2008: 6f.). Und weil „das Soziale niemals still steht“ werden diese „enorm komplexen, fluiden Fließprozesse“ beständig „energetisiert durch die nie endende Suchbewegungen nach Selbst und Kontrolle“ (ebd.: 16, Übers. AW). Und da eine Konstellation schnell mehr als nur zwei Differenzen enthält, zieht in den konstellativen Wandel ein nicht mehr vorherbestimmbarer Spielraum mit seinen **Komplexitätseffekten** ein¹³³, der jede Konstellation zu jedem Zeitpunkt zu einem einzigartigen relationalen Nexus¹³⁴ macht.

Innerhalb dieser Konstellationen kommen nun **Spannungskräfte** zum Wirken, von Elias als Valenzen dynamischer Figurationen¹³⁵, von Latour als Referenzen soziotechnischer Kollektive¹³⁶ beschrieben. Stellen wir uns in unserem werdenden Modell vor, dass eine Differenz die energetische Vereinigung eines hinweisenden Calls (imaginierbar als kinetische Energie) und des erdenden Crosses (imaginierbar als Masse, d. h. gebundene Energie) wäre, so würde eine Differenz zu einer Form von Energie. Nun wäre es naheliegend, dass zwei solcher Unterscheidungsenergien (imaginierbar als bewegte/gerichtete Partikel) im Begegnungsfall aufeinander eine Kraft ausübten. Führt man die physikalische Analogie weiter und macht uns bewusst, dass bewegte Massen ein Magnetfeld um sich bilden, so gäbe es eine große Vielfalt an Begegnungsmodi allein zwischen zwei sich begegnenden Differenzen: je nach dem Verhältnis ihrer jeweiligen Gerichtetheit, Masse, Geschwindigkeit, Beschleunigung, Magnetkraft etc. sowie der Entfernung zu einander und insbesondere der Sensitivität für einander¹³⁷. Aufeinandergetroffene Differenzen etablieren auf diese Art also Konstellationen, innerhalb derer sie nun „**als wirksames „Zwischen“ [zusammen wirken]**“ (Jullien 1999: 154, Herv. AW).

Mit einem Blick zurück auf die verschiedenen Aspekte der ‚wu‘-Leere können wir in der Bildung relationaler Konstellationen die Artikulation der ‚wu‘-Leere sehen, die oben Zusammenstellung von **Gegenläufigem** mit ihren verschiedenen und damit vergleichbaren Qualitäten genannt wurde. Verstehen wir die Konstellation als konstellierendes ‚wu‘, dann wird deutlich, dass der Fond eben nicht leer ist, sondern „a ‚sea‘ of energy that fills the sensibly perceived ‚empty‘ space“ (Bohm 2002: 267).

¹³³ Vgl. das aus der Chaosforschung bekannte „Dreikörperproblem“ (siehe Massumi 2010: 39).

¹³⁴ Der „Nexus“-Begriff (von lat. *connectio* „Verbindung“) im Sinne eines relationalen Knotens erscheint mir im Kontext sehr stimmig.

¹³⁵ Im Sinne freier Beziehungskapazitäten bzw. leerlaufender Machtdispositionen (siehe Elias 1986: 11).

¹³⁶ Im Sinne zirkulierender und Transformationen initiiender Energie (siehe Latour 2000: 96ff.).

¹³⁷ Die Systemtheorie hat uns gelehrt hat, dass Systeme aufgrund ihrer selektiven Umweltwahrnehmung Empfindlichkeiten für besondere Auslöser/ Trigger haben (siehe Willke 2005: 149).

Während wir im nächsten Schritt einen Blick auf diese Qualitäten werfen, können wir bis hierher wie folgt visualisieren:

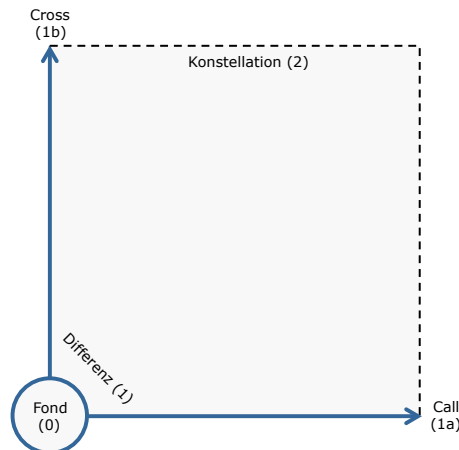


Abbildung 10: Entfaltungsmodell nach Schritt 2 (AW)

2.5 Die Dynamik

Nun lässt also das zur Konstellation angeschwollene Zusammenspiel der Individuationen als „wirksames Zwischen“ **„seine Wirkung [...] hervorgehen“** (Jullien 1999: 154). Jede Konstellation hat dabei ihre eigene Qualität, jede Situation ihr eigenes Situationspotential¹³⁸, jeder Raum seine eigene Atmosphäre¹³⁹, jedes soziale Feld sein eigenes Spiel um Kapitalien, Profite und Definitionsmacht¹⁴⁰ und jedes Kräfteverhältnis seine eigene Neigung¹⁴¹, in welche Richtung sich die kommenden Ereignisse entfalten werden. Foucault hat dies das **Dispositiv** genannt¹⁴², Luhmann die Systemlogik¹⁴³ und Schmidt das Kulturprogramm¹⁴⁴. So verschieden angelegt diese Konzepte sind, haben sie gemeinsam, dass sich konstellationsbedingte Macht-Relationen zu perpetuieren suchen – sei es über den Habitus¹⁴⁵, die Gesetzmäßigkeit des Gewohnten¹⁴⁶ oder verinnerlichte Erwartungserwartungen¹⁴⁷: „Eine bestimmte Konfiguration, die manipuliert werden kann und die *von sich aus* eine Wirkung erzeugt. Für dieses Dispositiv hat das chinesische Denken ein Sinnbild geliefert: das Tor [...] Einander gegenüber stehend und in ihren Angeln hängend, verweisen die beiden Flügel auf die jeder Situation innewohnende

¹³⁸ Siehe Jullien 1999: 33f., 235.

¹³⁹ So z. B. Luhmanns Atmosphärenbegriff als „Sichtbarkeit der Unsichtbarkeit des Raums“ (siehe Löw 2001: 205).

¹⁴⁰ So Bourdieu (siehe Fuchs-Heinritz/König 2005: 159).

¹⁴¹ Siehe Jullien 1999: 32.

¹⁴² Siehe Agamben 2008: 14.

¹⁴³ Bzw. genauer: Den Systemzweck (siehe Luhmann 1973: 179ff.).

¹⁴⁴ Siehe Schmidt 2003: 38ff.

¹⁴⁵ So bei Bourdieu (siehe Knoblauch 2005: 218ff.).

¹⁴⁶ So bei Foucault (siehe Massumi 2010: 42).

¹⁴⁷ Siehe Schmidt 2003: 18.

Polarität. Während das Tor etwas ist, was sich unaufhörlich verändert, was sich „öffnet“ und sich „schließt“, wird durch es zugleich eine Kontrolle ausgeübt“ (ebd.: 252, Herv. i. O.). Dort, wo diese Kräfte auf einen empfindlichen Sensor treffen – wie typischerweise den Menschen – entfalten sie ihre Wirkung. Im Sinne Massumis „**affizieren**“¹⁴⁸ sie den Empfänger mit den ihnen eigenen – aus ihren relationalen Spannungen erwachsenden – Qualitäten, sei es mit Freude oder mit Angst, dem Gefühl von Weite oder von Enge, mit emotional positiv oder negativ konnotierten Impulsen. Dispositivische Affizierungsströme haben identitätsbildendes sowie kulturgenerierendes Potential, wenn es ihnen gelingt, die subjektive Wirklichkeit des oder der Empfänger zu konstruieren.¹⁴⁹ Der Affekt dockt sich dabei an das Potentialisierende im Leben an und verhilft dem Körper durch den vermittelten Resonanzeffekt überhaupt erst zur Existenz.¹⁵⁰ Die Affizierung vermittelt den Zugang zu dem „Mehr-zum-Leben“, das als **Vitalitätspotential**¹⁵¹ im Fond bereit liegt und im Ereignis des Werdens als freudvoller Schaffensakt zum Ausdruck kommt: „Ein Ereignis ist ein Zum-Ausdruck-Kommen eines komplexen Relationsknotens an einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit [...] Ein Ereignis ist eine Individuation, durch welche sich eine Konstellation von Potenzialen zu einer Singularität zusammenfasst“ (Massumi 2010: 11).

Die Dynamik der Konstellation – Ausdruck des ‚wu‘ als Zusammenstellung von Gegenläufigem – steht in ihrer Wirkung somit in direktem Bezug zu den Potenzialen, aber auch Potentialbegrenzungen des Werdens. Sie wird zum Ausdruck des Vitalitätspotentials als der Potentialität der Konstellation, die dann ins Werden kommt, wenn der Körper „seine Potenziale annimmt [und] die Stellung einnimmt, welche das eigene Existenzvermögen intensiviert. Der freudvolle Moment ist die Kopräsenz dieser Potenziale, im Kontext des körperlichen Werdens“ (ebd.: 66). Diese Dynamik kann Seins- und Lebensweisen begünstigen sowie verhindern, In-Formation sowie De-Formation bedeuten und in ihrem Gesamtcharakter auf die verschiedenste Art affizieren: als wohltuend oder feindlich, befreiend oder einengend, schön oder hässlich, freundlich oder gleichgültig, zweckmäßig oder blockiert, lesbar oder verschlossen... Mit der Frage nach der Wahrnehmung dieser Qualitäten klingt die ästhetische Dimension an: „Das Erlebnis beginnt als ‚dieser geruchsartige Eindruck‘ und wird vom Bewusstsein zum ‚Eindruck von diesem bestimmten Geruch‘ weiterverarbeitet. Dies trifft auch auf die ‚affektiven Tönungen‘ zu, die wir ‚Stimmungen‘ nennen“ (Whitehead 2000, zit. in Massumi 2010:

¹⁴⁸ Das bedeutet so viel wie berühren, emotional bewegen, auf einen Sensor einwirken. Massumi schließt hier begrifflich an Spinoza an (siehe Massumi 2010: 69).

¹⁴⁹ Dass diese über Sozialisation und Institutionalisierung laufende Dynamik ausgesprochen wirksam ist, haben schon Berger & Luckmann gezeigt (siehe Berger/Luckmann 2000[1969]).

¹⁵⁰ Siehe Massumi 2010: 13.

¹⁵¹ Siehe ebd.: 86.

115). Doch fassen wir zunächst den Arbeitsstand wie folgt zusammen und fahren in unserer Konstruktionslogik fort:

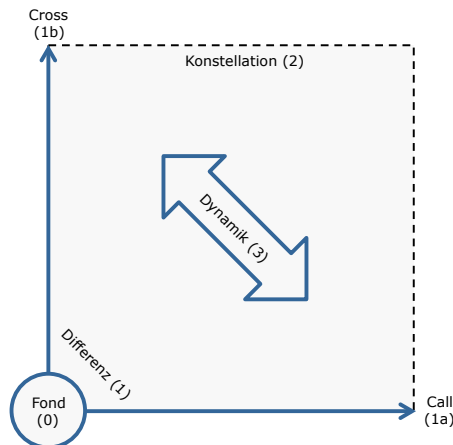


Abbildung 11: Entfaltungsmodell nach Schritt 3 (AW)

2.6 Das Reentry

Das Reentry ist ein grundlegendes Prinzip des Werdens. Als Prinzip durchdringt es notwendig alle Stadien des Entfaltungsmodells, gleich und gemeinsam mit der bedingten Koproduktion. Wir haben es in Wirksamkeit gesehen zwischen dem Cross und dem Call, es verbirgt sich in den Komplexitätseffekten der Konstellation und in den dort wirkenden Dynamiken. Die Natur des Reentrys ist dabei wie seine Wirkung: eine zwischen verschiedenen Zuständen/ Wirkungen **oszillierende**. Das Reentry ist beides zugleich: Verfestigung und Verflüssigung, Iteration und Innovation: „A chaotic pendulum in the sense of chaos theory – oscillations that almost repeat themselves, but not quite, seemingly random and yet forming a complex, highly organized pattern“ (Capra 1996: 17).¹⁵² Seine Natur ist das **Paradox**: es weist auf beide Seiten einer Unterscheidung zugleich hin.¹⁵³ Und wenn „jede große menschliche Wahrheit paradox“¹⁵⁴ ist, dann ist das Reentry auch die Form des Menschlichen schlechthin.

Als Strukturmoment der rückbezüglich-paradoxen Gleichzeitigkeit entfaltet es ganz seine eigentlich Wirkung: es entsteht etwas Neues, eine höhere Dimension. Aus reflexiver Selbstresonanz wird eine „Einheit von Differenz“ erzeugt, die sich als „**Ganzes**“ konstituiert. Bei Lebewesen kann das die Ebene des Bewusstseins sein, in Kollektiven die selbstgenerierte, also autopoietische Entstehung sozialer Systeme. Die Spannung zwischen dem Teil und dem Ganzen ist eine fundamentale und für ein Verständnis von

¹⁵² Passend symbolisiert in der bleibenden Lücke der nicht geschlossenen Selbstreferenz.

¹⁵³ „Die oszillierende Gleichung, die durch das ‚Re-entry‘ ermöglicht wird, stellt formal die Form in ihrer differenzierten Einheit dar. Sie ist für Spencer Brown der Schlüssel zum Verständnis für Paradoxien [...] Paradoxien kennzeichnen den Versuch, zugleich auf die beiden Seiten einer Unterscheidung hinzuweisen“ (Schönwälder Kuntze et. al. 2009: 62).

¹⁵⁴ Aus der Erinnerung zitiert nach Franziskanerpater Richard Rohr.

Welt und Weltentfaltung nicht hoch genug zu schätzende Größe: „The basic tension is one between the parts and the whole“ (ebd.). Die Verbindung von Autonomie und Integration, Vielfalt und Einheit zu einer „Ganzheit“ im Sinne einer „unity in diversity“, „Einheit in Verschiedenheit“ oder eben „Einheit der Differenz“ ist Grundlage jedes komplexitätsgerechten Denkens seit den Anfängen der Systemtheorie: „Systemische Komplexität manifestiert sich insbesondere dadurch, dass das Ganze Qualitäten und Merkmale besitzt, die nicht in den isolierten Teilen gefunden werden und entsprechend dadurch, dass die Teile Qualitäten und Merkmale besitzen, die infolge der organisatorischen Zwänge des Systems verschwinden“ (Morin 1974, zit. in Willke 2005: 80). Ein solches „Ganzes“ ist notwendig immer eine Reduktion auf eine sich eben dadurch selber charakterisierende Auswahl und in diesem Sinne „weniger [...] als die Summe seiner Teile“ (ebd., Herv. i. O.). Durch seine selbstgewählte Spezifikation bringt dieses Ganzes seine ganz eigene Welt hervor.¹⁵⁵ Unser Begriff der „**Sozialen Welt**“ operationalisiert den Weltbegriff auf der Ebene solcher Systeme und systemübergreifenden sozialen Teilwelten. Schütze hat diese als „bewusstseinsfördernde soziale Arrangements“ definiert, die aufbauend auf einer zentralen Orientierungsideologie themenspezifische Diskursarenen und kommunikative Binnennetzwerke mit eigenem Diskurscharakter bieten (Schütze 2002: 57-78). Hier – wie in vielen artverwandten Konzepten¹⁵⁶ – bezieht sich der Weltbegriff auf menschliche Sub- oder Teilwelten, deren jede in sich eine „ganze Welt“ darstellt ohne jedoch das Ganze aller menschlichen Bezüge zu meinen. In dieser Ausdifferenzierung der Weltbeobachtung entstehen aber nicht nur viele Ganzheiten mit ihren emergenten Qualitäten, sondern es entsteht auch reflexive **Freiheit** im Sinne einer Haltung bewusster Wandlungsfähigkeit, die Feldenkrais dem Sinn nach so gefasst hat: „Nur wer weiß, wie er etwas tut, kann es auch anders tun“ (zit. in Girmes 2012: 18).

Die Modellierung versucht, die durch das Reentry entstehende neue Ebene als Einführung einer höheren Ordnung im Prozess des Werdens zu zeigen. Es muss dabei aufgrund des Gleichzeitigkeitprinzips in Erinnerung gehalten werden, dass die Momente der ersten Ebene in der zweiten integriert und kopräsent bleiben:

¹⁵⁵ „It brings forth a world“ wie Maturana & Varela gesagt haben (zit. in Capra 2002: 36).

¹⁵⁶ Vgl. zu einer Theorienübersicht orientierender Wirklichkeitskonstruktionen Reckwitz 2008.

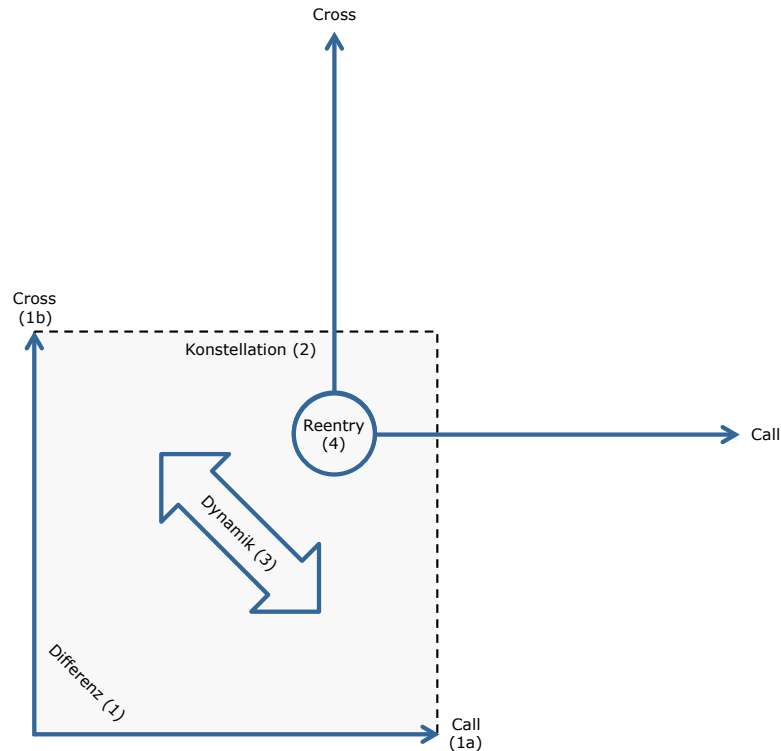


Abbildung 12: Entfaltungsmodell nach Schritt 4 (AW)

2.7 Das Zwischen

Mit dem ‚Zwischen‘ bezeichne ich den Raum zwischen den Konstellationen, Systemen und Welten. Es ist eine Konstellation mit höherem Freiheits- und Navigationsgrad. Es ist die Einheit der Differenz der vorhandenen Konstellationen, genauso wie die Einheit der Differenz ihrer Grenzen und damit ihr **Interkonstellationsraum**¹⁵⁷. Während schon die Konstellation einen Zwischencharakter hat, liegt das Zwischen auf einer höheren Ebene, weil es das Strukturmoment Reentry voraussetzt und damit die Wiedereinführung der Differenz mehrerer Konstellationen in dieselbe, d. h. also den Unterschied, den das Wissen um andere Konstellationen für eine solche macht. Was bedeutet, dass sich die Grenze zwischen unterschiedenen Konstellationen zu einem eigenen bewusst wahrnehmbaren Raum öffnet und somit bewohnbar wird.

Damit ist das Zwischen der **Raum zum Werden**. Es ist in zweierlei Hinsicht eine „bewohnbare Leere“ (Jullien 1999: 154): Räumlich gedacht als Interkonstellationsraum im topologischen Zwischen eines relational-rückbezüglichen Gefüges. In diesem Zwischen spricht man die Negativsprache.¹⁵⁸ Mehr noch als eine bi- oder trilaterale Grenze ist es

¹⁵⁷ Eine eigene Wortschöpfung in Anlehnung an ähnliche Zwischenräume wie Interzellularraum, Interstellarraum u. dgl.

¹⁵⁸ Negativsprachen „reflektieren die Beschreibung ihrer Gegenstände am Risiko sowohl des Gegenstands als auch der Beschreibung [...] [sowie in Bezug auf den; AW] Beobachter, der die Beschreibung vornimmt“ (Baecker 2008: 16). Vgl. ders. 2010 mit Bezug zu Spencer Brown.

der **Archipel**¹⁵⁹ als „Ort der Beziehung“, der sich in einem allen vom Meer gewaltsam getrennten und doch den zugehörigen Inseln gemeinsamen Antrieb zueinander hin ausdrückt: die „archipelagische Verbindung“ trotz ihrer „ontologischen Unfähigkeit, innezuhalten“ (Cacciari 98: 27). Eine oszillierende Gemeinsamkeit gerade aufgrund ihrer steten Unstetheit¹⁶⁰ und Sehnsucht nach der „wässrigen Weite“ des Pelagos¹⁶¹. Es ist der Ort des „Go-Betweening“¹⁶², der Grenzgänger und Abenteurer, der Integration, des Transfers und der „selbstgenerierten Unbestimmtheit“¹⁶³.

Zeitlich gedacht ist das Zwischen das „Nicht-Mehr-Sein][Noch-Nicht-Sein“¹⁶⁴ des ‚wu‘ im Sinne des abgebrannten **Waldes**. Es ist der Raum des Entstehens und Vergehens, der Vorhof der Tendenz, der Ort, an dem die ersten Anzeichen eines Werdens erkennbar werden¹⁶⁵. In jedem Fall ist es der Ort, an dem das allen Konstellationen zugrunde liegende Fließen¹⁶⁶ wahrgenommen und damit die Möglichkeit der Verflüssigung aufrecht erhalten werden kann. Als der Ort, an dem „Sachen als Komplexionen von Merkmalen“ (Herbart 1885: 56) und „das Wirkliche in der Mitte des Möglichen“ (ebd.) gesehen werden können, entsteht hier die Freiheit, Beziehungsräume so zu artikulieren, dass sie Lebenswert gewinnen.¹⁶⁷ Eine Macht zum Werden-Schaffen ersteht, ein „Vermögen, das das Mehr-Zum-Leben gestaltet“ (Massumi 2010: 86) und von Massumi als „**Ontomacht**“ (ebd.) bezeichnet wird: „Die affektive Tonalität der Kraft der Schwelle, welche Deleuze ‚ein Leben‘ nennt, die intensivierende, belebende, potenzialisierende Spitze der ereignisreichen Entstehung“ (ebd.: 23). Als „Kraft der Schwelle“ ist die Ontomacht das das Vitalitätspotential freisetzende Vermögen. Im Bild des abgebrannten Waldes ist es mithin das Potential, die im Boden des Zwischen-Raumes und der Zwischen-Grenzen eingelagerte Fruchtbarkeit (wieder) zur Entfaltung zu bringen. Unser Modell hat jetzt einen zweiten Raum:

¹⁵⁹ Was so viel meint wie das „ursprüngliche Meer“ von griech. *archi* „das Haupt“ und *pelagos* „das Meer“.

¹⁶⁰ „Die Bewegtheit des Meeres ist der Stadt des Archipelagos immanent; das Meer macht nicht Halt an ihren Küsten, sondern tönt wieder in den Stimmen der Agora“ (Cacciari 1998: 12).

¹⁶¹ Der Venezianer Cacciari sieht im Archipel als erfahrbaren Innbegriff von Einheit in Differenz eine tragfähige Analogie für Europa. Gasché führt in einer kritischen Relektüre Cacciaris dessen Analogie in sich selbst wieder ein, was dazu führt, dass die wahrhaft archipelagische Analogie nicht die einer glücklich zusammengehörigen Inselwelt ist, sondern in der „unendliche[n] Aufgabe“ besteht, beständig „neue Wege [zu] bahnen“ zum „Zusammen[sein] als Andere“ (Gasché 2006: 238).

¹⁶² Siehe Düllo in Girmes 1997: 123.

¹⁶³ „Wenn ein System sich dem Regime doppelter Kontingenz unterstellt, heißt das, daß es im Modus selbsterzeugter Unbestimmtheit und entsprechender Unsicherheit operiert. Es gibt sich, anders gesagt, eine Zukunft“ (Luhmann 2002: 33).

¹⁶⁴ Die Notation „][“ entstand im Studiengang cultural][engineering und spielt mit der Einheit der Differenz der Dualität von Handlung und System im Sinne von Weltwerden und Weltsein (siehe online: Otto-von-Guericke Universität (o. J.): Master Cultural Engineering).

¹⁶⁵ Vgl. Jullien 1999: 100.

¹⁶⁶ Vgl. ebd.: 155.

¹⁶⁷ Vgl. Girmes 2012: 143.

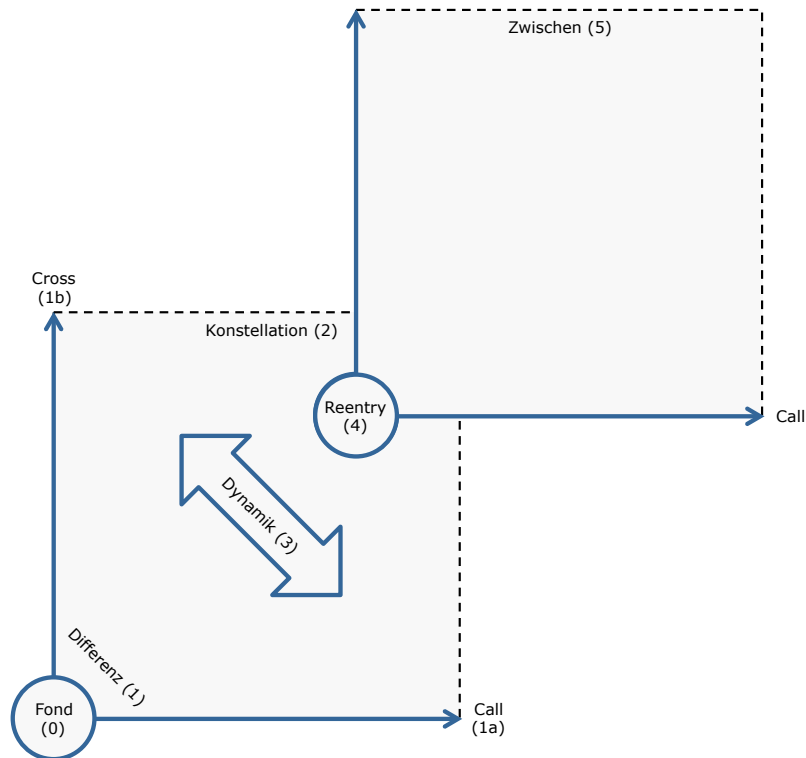


Abbildung 13: Entfaltungsmodell nach Schritt 5 (AW)

2.8 Der Tanz/ Das Zwischen-Tun

Wie das Zwischen eine Konstellation auf höherer Komplexitätsebene ist, so entfaltet sich auch in ihr eine Dynamik, die von der rückbezüglichen Selbstreferenz des nunmehr voll eingeführten Reentries geprägt ist. Es ist eine Dynamik im Zwischen, die sich am ehesten mit einer **Verbform**¹⁶⁸, gewissermaßen einem „zu zwischen“ im Sinne eines Zwischen-Gehens, Zwischen-Tuns oder Zwischen-Rufens fassen ließe. Ich möchte dafür den letztgenannten Aspekt der Leere als rituellen schamanischen Tanz des „**Etwas-ins-Sein-Rufens**“ bemühen und dieses Strukturmoment mit dem Bild einfach erst einmal „Tanz“ nennen und damit eine bewusste, spielerische und sinnvollerweise geübte Bewegung innerhalb eines Relationenkomplexes verstehen. Nach Wille und Hölischer wird hier auf Zustände hingewiesen, „die vor dem sichtbaren Erscheinen empirischer Dinge liegen und die gleichzeitig eine mit magischer Bedeutung verknüpfte Voraussetzung für das Entstehen dieser Dinge bilden“ (Schönwälder-Kuntze 2009: 42). Julliens Beschreibung des chinesischen Weisen bzw. Strategen führt diesen Gedanken aus: „Seine ganze Kunst besteht vielmehr darin, so früh wie möglich die geringsten Tendenzen aufzuspüren, die sich zu entfalten beginnen: indem er sie aufspürt, kaum daß sie begonnen haben, sich insgeheim eine Weg zu suchen, ist er in der Lage vorherzusehen, wohin der ununterbrochene Lauf der Dinge führt, bevor sie Zeit gehabt hätten, aufzutauchen und

¹⁶⁸ Vgl. Fuller: „I seem to be a verb, an evolutionary process – an integral function of the universe“ (1970: 1); vgl. auch Bohms Rheomodus als Sprachmodus des In-Bewegung-Seins (2002: 34ff.).

ihre Wirkungen offen zu zeigen. Indem er mit ihrem Auftakt eins wird, ist er ihrer Aktualisierung voraus" (Jullien 1999: 100). Aufspüren, Vorhersehen, Eins werden – alles Handlungsaspekte¹⁶⁹, die dem Bild des Tanzes mit seiner impliziten Forderung nach Taktgefühl (musikalisch wie sozial), sensibler Bewegungskoordination, körperlicher Geschmeidigkeit und situationsgerechter Improvisationsfreude perfekt entsprechen. Es geht um ein Eins-Werden mit der Dynamik, der Musik, den Tanzpartnern: „Daher ist der Weise/Strategie in der Lage, sich mit dem Zusammenhang des gesamten Werdens zu verbinden" (ebd.: 105). In diesem Sinne lässt sich das Welten-Werden mit dem Bild des Tanzes schön greifen: als verbunden mit affizierender Freude und Leichtigkeit, Vertrauen und Beweglichkeit, Takt und Geschmeidigkeit – in der Mitte des Ganzen der Musik und dem Einzelnen der nächsten koordinierten Wendung. Ein solches Tanzen – ausgeführt mit Leichtigkeit und Genuss – wird zum **Spiel**¹⁷⁰ und lebt von den überraschenden Wendungen des Relationalen. Weshalb auch gilt: „Dieses Spiel geht nur zu zweit" (Spencer Brown 2007). Es ist ein Spiel mit dem Flux¹⁷¹, der Verflüssigung von Fixierungen¹⁷² und dabei gleichzeitig „the art of coordinating action" (Gergen 2009: xxviii): „Doch zur gleichen Zeit muss man sich beim Laufen vom Gleichgewicht lösen, man muss sich fallen lassen und wieder fangen, um die Balance wiederzuerlangen. Man bewegt sich vorwärts, indem man mit den Beschränkungen spielt, nicht indem man sie vermeidet. Es gibt eine Offenheit in der Bewegung, auch wenn man den Beschränkungen nicht entkommen kann" (Jullien 1999: 35). Bei dieser Bewegung geht es weniger um „sich bewegen" als um „in **Bewegung** sein", mehr noch darum, selber Bewegung zu sein, also eins zu sein mit dem beständigen Fluss des Werdens. Hierum geht es: Werden Sein. Was heißen soll: bewegter und bewegender Teil der Bewegung des Werdens sein. Ein schöpferisches Tanzen als Teil einer fortwährenden musikalischen Welterschaffung¹⁷³. In dieser freud- und folgenreichen Tanzbewegung vereinen sich die relational-dynamischen Potenziale des Werdens (Vitalitätspotential) und Werden-Gestaltens (Ontomacht) zu einem bewegenden Ganzen (sich) entfaltender Bewegung: Zugleich ein zutiefst freudvolles Werden (als und im Vitalitätspotential), das Erleben des Lebens: „*Freude als Affirmation*, vom Körper, der seine Potenziale annimmt, der die Stellung einnimmt welche das eigene Existenzvermögen intensiviert. Der freudvolle Moment ist die Kopräsenz dieser Potenziale, im Kontext des körperlichen Werdens." (Massumi 2010:

¹⁶⁹ Oder besser des „Nicht-Handelns" im Sinne vom „Handeln im Voraus" oder „Handeln im frühesten Stadium" (Jullien 1999: 172), denn „vor der Aktualisierung ist die Realität noch geschmeidig und flüssig [...] In diesem Stadium [...] ist das Reale noch weitgehend verfügbar. (ebd.: 172f.).

¹⁷⁰ Zur Bedeutung des Ludischen für das Menschsein vgl. z. B. Bielstein et al. 2005.

¹⁷¹ „Not only is everything changing, but all is flux" (Bohm 2002: 61).

¹⁷² Bspw. durch eine „Profanisierung der Dispositive" (Agamben 2008: 41).

¹⁷³ Zum Bild der schöpferischen Musik vgl. in Tolkiens sprachgewaltigem Silmarillion die Rolle der Ainur als der die Schöpfung ins Werden singenden Götterboten (siehe Tolkien 2001: 15ff.). Vgl. Girmes 2012: 22ff. zu Massumis Konzept der „Affizierung" im Sinne einer intentionalen Intonation.

66, Herv. i. O.). Und zugleich ein zutiefst freudvolles Werden-Lassen (als und in der Ontomacht): das Erleben der Liebe als das sich am Werden des Anderen freuen¹⁷⁴ und durch diesen Akt der Aufmerksamkeit, Wertschätzung¹⁷⁵ und Anerkennung¹⁷⁶ nicht nur Raum zum Sein¹⁷⁷, sondern das Sein selber zu schaffen¹⁷⁸. Der Tanz wird damit zum Ausdruck der Ontomacht als der Potentialität des Zwischen. Und vor diesem Hintergrund wird der Fond zu einer Einladung zur fröhlichen Koproduktion¹⁷⁹, zur Einladung zum Tanz des Werdens, um als **Werden-Seiende** am Tanz des Sein-Werdens teilnehmen:

*"Sound, music. Come, my queen, take hands with me,
and rock the ground whereon these sleepers be"*
(Shakespeare 1972: *Midsummer Night's Dream IV, I*)

Unser Modell sieht nun so aus:

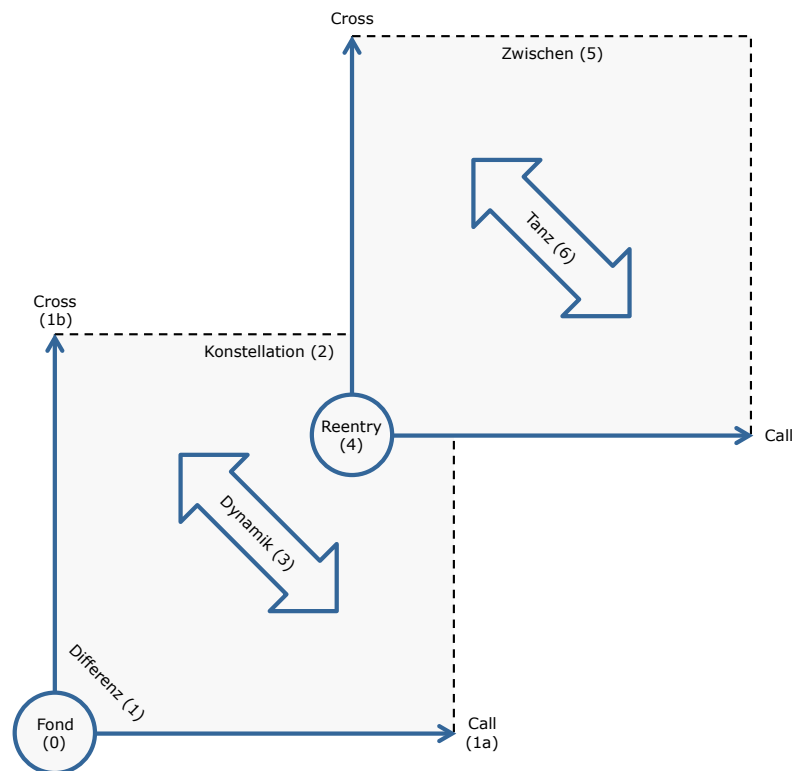


Abbildung 14: Entfaltungsmodell nach Schritt 6 (AW)

¹⁷⁴ Girmes formuliert in Anlehnung an Fromm: „Lieben’ meint [...] das Potenzial eines Menschen oder einer Sache zu sehen und es mit Freude zu akzeptieren“ (2012: 104).

¹⁷⁵ Vgl. Francks Projekt einer rationalen Ethik als Wertschöpfung durch Aufmerksamkeit und Wertschätzung als das den Menschen eigentlich reich machende Kapital in einer „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ (siehe Franck 2007).

¹⁷⁶ Vgl. Whites Begriff von der „footing“, d. h. soziale Anerkennung im Sinne von Halt und Bodensuchende Identität (2008: 6).

¹⁷⁷ Vgl. Bollnows Begriff vom Raum des liebenden Zusammenlebens, in dem „gerade da, wo Du bist, ein Ort (für mich) ‚entsteht‘“ (1997: 259).

¹⁷⁸ Wenn überfließende Liebe die Grundform des Lebens ist, dann ist überhaupt nur der wirklich, der sich innerhalb dieser Liebe bewegt. Eine alte Erkenntnis der Mystiker, z. B. der Mechthild von Magdeburg.

¹⁷⁹ Ein erster Anklang auf den „felix aestheticus“ eines A. G. Baumgarten (s. u.).

2.9 Das Ganze

Hier besteht eine Schwierigkeit: Wie sollte sich ein Teil des Ganzen über das Ganze als Ganzes verständigen können? Entsprechend unzureichend müssen menschliche Modellbildungen an diesem Punkt bleiben und entsprechend größer muss die Rolle der eigenen Konstruktion gerade im spirituell-religiösen Bereich bleiben, um die notwendig mangelnde Wissensbasis über die „Letztdinge“ des Seins ausgleichen.

Ungeachtet dieser Einschränkung nutzen wir sehr wohl Sprach- und Darstellungsformen des Ganzen. Das größte Ganze unseren Horizontes – inklusive der Summe aller sozialen Teilwelten¹⁸⁰ – nennen wir gewöhnlich „**Welt**“. Basal sprechen wir mit Hannah Arendt von Welt als dem „Gebilde von Menschenhand“, das diese als in der reinen Natur nicht beheimatbaren Wesen notwendig als ihre menschliche Heimat hervorbringen (Arendt 2008: 161). Doch meint „Welt“ dabei nicht wirklich das „ganze Ganze“, sondern bedarf dazu noch der Ergänzung durch die dem Menschen vorgelagerte Natur sowie den Menschen selber, von dem wir ja sagen, ein jeder einzelne sei „eine Welt für sich“¹⁸¹. Das sich entfaltende Weltganze im umfassenden Sinn bedarf also eines noch größeren Begriffes wie z.B. der des **Universums** bzw. des Kosmos. Dieses – jenseits seiner eingeschränkten astrophysikalischen Bedeutung – zu theoretisieren haben nur wenige unternommen, wohl auch weil ein solches Unterfangen üblicherweise als an den Grenzen der etablierten Wissenschaft wahrgenommen und entsprechend skeptisch beäugt wird. Man fragt sich nur, wie anders als an den Grenzen des Denk-, Beschreib- und Beweisbaren solch ein Versuch unternommen werden könnte, wollte er wirklich auf das zielen, was per definitionem jenseits der Grenzen unserer Partialität liegt.

Buckminster Fuller hat vom Universum als „gigantischem perpetuierlichen Bewegungsprozeß“ (Fuller 2008: 81) gesprochen, das durch die „synergetischen“ und „unendlich großzügigen Gesetzen“ der Evolution (ebd.: 120) auf seinem Weg zum „universalen Erfolg“ (ebd.: 93) sei. David Bohm hat mit seiner Theorie der impliziten Ordnung ein „Holomovement“, eine „Ganzheit-in-Bewegung“ konstatiert, in der alles sicht- und denkbare der sich entfaltende Aspekt einer allem tief zugrundeliegenden „eingefalteten Ordnung“ sei (Bohm 2002: 190ff.). Fritjof Capra hat die „Deep Ecology“ bekannt gemacht, in der der Gaia-Theorie ähnlich die Erde als Organismus gefasst wird (Capra 1996: 6f.).¹⁸² Andere Autoren konstruieren als Relektüre der christlichen Tradition eine „Schöpfungsspiritualität“ (Fox 1991: 17) oder sprechen vom „Universum als grünem Drachen“ (Swimme 1991: 166). Und schließlich können wir ausgehend von der „Integralen Theorie“ Ken Wilbers in den „**integral sciences**“ die Entstehung eines

¹⁸⁰ Vgl. auch den Begriff der „kleinen sozialen Lebenswelt“ (Luckmann 1970).

¹⁸¹ Vgl. z.B. Franck 2007: 243.

¹⁸² Capra erkundet auch andernorts die Grenzen von Wissenschaft und Spiritualität (siehe bspw. Capra/ Steindl-Rast 1992).

eigenen Wissenschaftszweiges verfolgen, die sich aufgemacht hat, dieser umfassenden Verbundenheit und ihrer grundlegenden Komprehensivität nachzuspüren.¹⁸³

So inspirierend all diese Variationen des einen Großthemas sein mögen, für das Letztziel der Werdens-Bewegung, für das nur Erahnbares muss schließlich gelten: „Wovon man nicht reden kann, darüber muss man schweigen“ (Wittgenstein)¹⁸⁴. Oder eben – so könnte man Spencer Brown in den Mund legen: es selber erschaffen.¹⁸⁵

Unser komplettiertes Modell von Weltentfaltung sieht nun so aus:

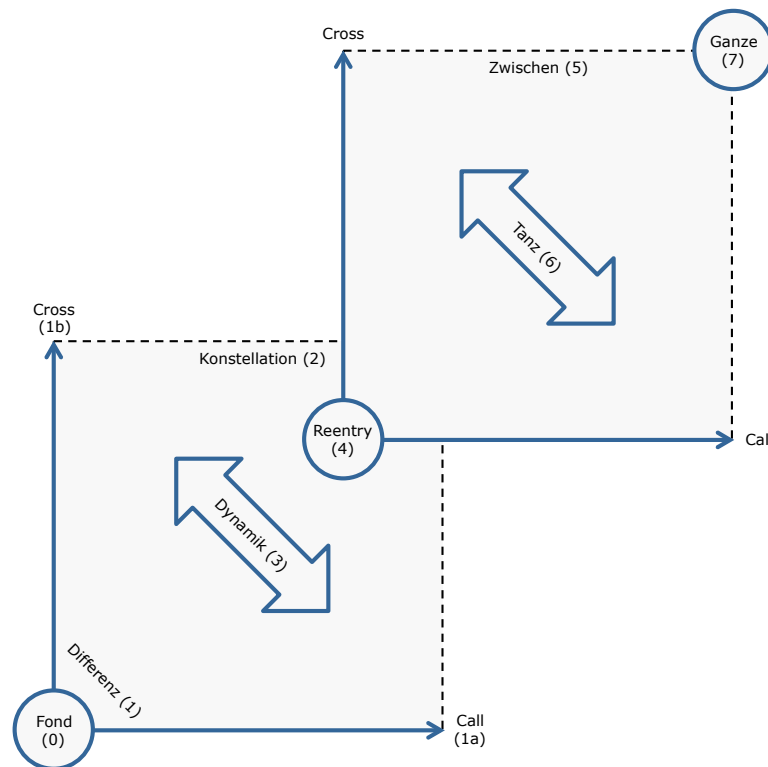


Abbildung 15: Entfaltungmodell des Weltwerdens (komplett) (AW)

2.10 Modellbildung Teil 1: Entfaltungmodell

Lassen wir das Ergebnis der Gedankenfolge bis hierher noch einmal Revue passieren, wird deutlich, dass wir es bei unseren acht Strukturmomenten mit verschiedenen begrifflichen Kategorien zu tun haben. Zwischen zwei Momenten spannt sich die gesamte Spannung des Werdens auf: dem Fond/ Nichts einerseits und dem Ganzen/ Universum andererseits. Auf dem Weg dahin sind zwei Grundprinzipien wirksam: die (bedingt koproductive) Differenz und das Reentry/ die Selbstreferenz. Im Modell gesprochen

¹⁸³ Siehe Wilber 1999. Vgl. für den deutschen Raum Maik Hosang vom Institut für Sozialökologie, Berlin (siehe online: Hosang (o. J.): Begründungen und Anregungen zur Entwicklung eines Institutes für Integrale Wissenschaft auch in Deutschland).

¹⁸⁴ Siehe online: tractatus-online (o. J.): Ludwig Wittgenstein. Tractatus Logico-Philosophicus, Abschnitt 7.

¹⁸⁵ Spencer Brown begründet genau unter Zitation des Wittgenstein-Diktums seine Wahl des sein Werk prägenden Hinweis- und das heißt auch: Konstruktionsmodus (1972: 77).

könnte man vielleicht sagen, dass die Differenz die Weite bildet (und damit die quantitative Dimension) während das Reentry die Tiefe bildet (und damit die qualitative Dimension):

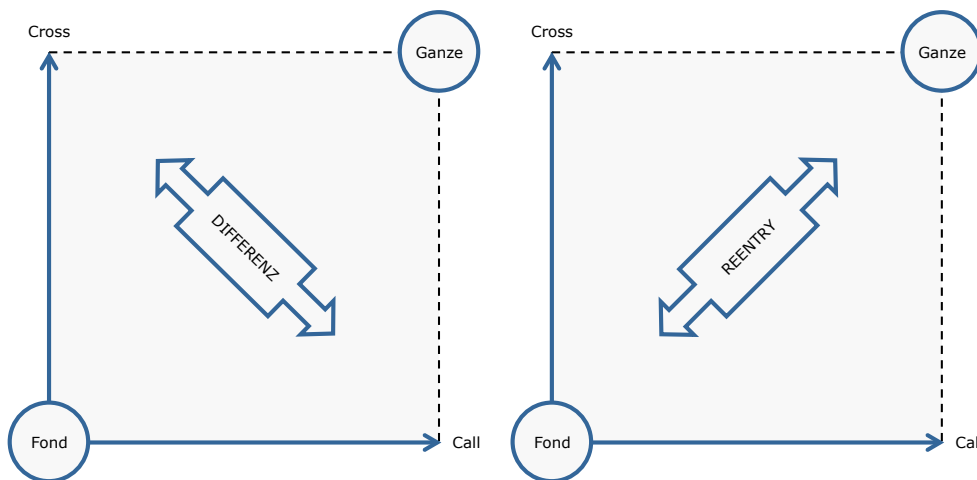


Abbildung 16: Dimensionen im Entfaltungsmodell (schematisiert) (AW)

Auf der Basis dieser vier „gegebenen“ Momente entstehen zunächst zwei Dimensionen: Raum und Kraft.¹⁸⁶ Durch Einführung des Reentry unterscheidet sich Raum sodann in zwei Räume: die Konstellation (Raum I) und das Zwischen (Raum II); sowie in zwei Kräfte: die Dynamik (Kraft I) und der Tanz (Kraft II):

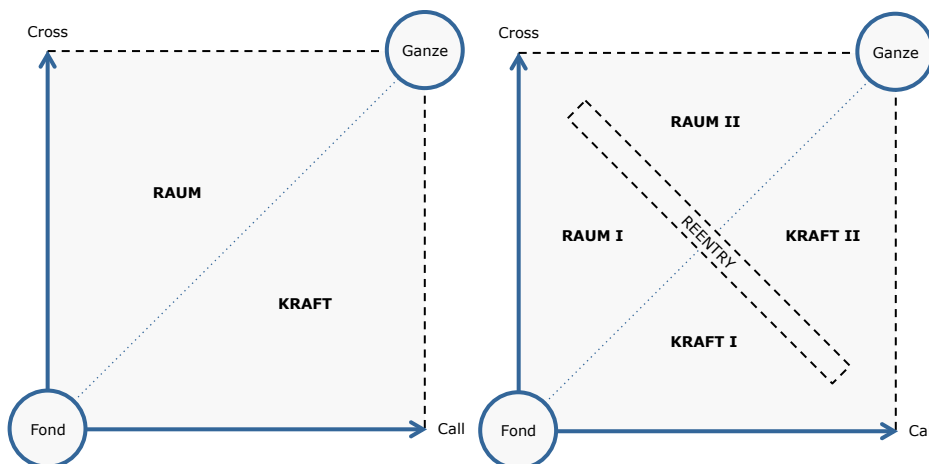


Abbildung 17: Dimensionen Raum und Kraft im Entfaltungsmodell (AW)

Dabei besteht zwischen Konstellation und Dynamik einerseits und Zwischen und Tanz andererseits ein qualitativer Unterschied, der mit dem Reentry-Moment einsetzt. Hier wird eine Schwierigkeit in der Darstellung sichtbar, die der oszillierenden Natur des Reentry entspringt. Dieses ist gleichzeitig ein durchgängig wirksames Prinzip der

¹⁸⁶ Da Spencer Browns ‚wu‘ daoistisch fundiert ist, macht der Bezug auf die altchinesisch-daoistische Begrifflichkeiten Sinn. Die Zuordnung ist offensichtlich und die konzeptionelle Nähe frappierend: „Ob bei der Entstehung der Welt [...], ob bei der Beschaffenheit der Welt als einer Welt in Bewegung oder ob im Werden und Sein des Mikrokosmos Mensch – **Lebenskraft und Atmosphäre** zeigen sich immer wieder als die zwei Seiten einer Medaille“ (Linck 2001: 13, Herv. AW).

Selbstreferenz (ohne welches – wie Spencer Brown gezeigt hat – es weder zu Differenz noch zu Konstellation oder Dynamik kommen würde) und ein Strukturmoment, das an irgendeinem Punkt seiner Wirksamkeit – theoretisiert als „kritische Masse“ oder „tipping point“¹⁸⁷ – eine neue Ordnungsebene eröffnet, die von Foerster als „**Ebene 2. Ordnung**“ bezeichnet¹⁸⁸). Anschließend an Spencer Browns triadische Unterscheidungsform könnte man sich das Prinzip des Reentry im Modell gleichsam als die dritte Dimension vorstellen¹⁸⁹, die den Gesamttraum des Werdenpotentials öffnet und am wiederkehrenden Reentry-Moment einen Qualitätssprung bedeutet:

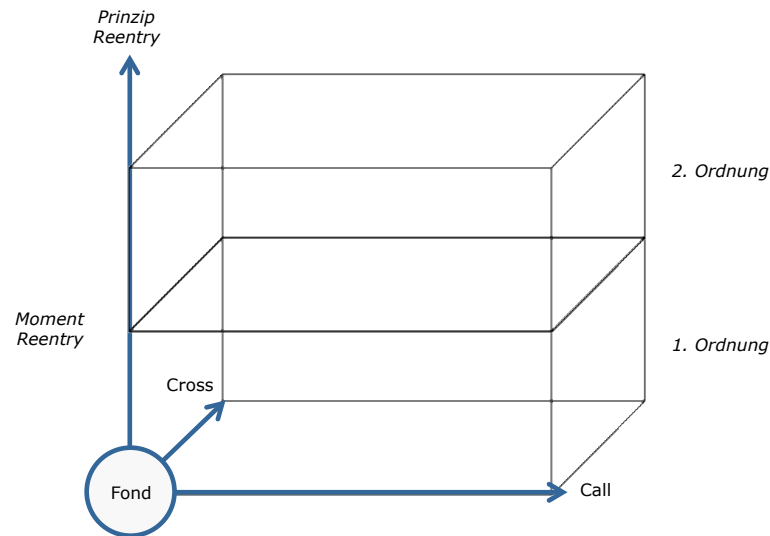


Abbildung 18: Das Reentry als dritte Dimension (AW)

Wir unterscheiden im Prozess dieses Werdens zwischen Nichts und Universum zwei spannungsgeladene Räume: auf der ersten Ebene den Raum einer „Dynamik“ erzeugenden „Konstellation“, auf der zweiten Ebene den Raum eines „Tanz“ hervorbringenden „Zwischens“. Aufgrund der Gleichzeitigkeit der zugrundeliegenden Differenzmomente (Call und Cross) gelten die Begriffe dabei in beiden Richtungen, so dass wir sowohl von einer dynamischen Konstellation und einem tänzerisch beispielbaren Zwischenraum reden können als auch von einer konstellativen Dynamik und einem Zwischen-Tanz.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Vgl. Gladwell 2002.

¹⁸⁸ Auf der es zu einer „Beobachtung 2. Ordnung“ und „Kybernetik 2. Ordnung“, d. h. „der Erforschung zirkulärer, rekursiver, selbstreferentieller und selbstorganisierender Prozesse im Übergangsfeld von Maschinen zu Organismen“ (Schönwalder-Kuntze et al. 2009: 19) kommen kann.

¹⁸⁹ Der Einfachheit halber bleiben wir im Folgenden bei der zweidimensionalen Darstellung.

¹⁹⁰ Dass die Begriffe außerhalb der hier gesetzten Definitionen nicht scharf sind, ist Absicht. Vielmehr stehen sie wiederum in einem sich entfaltenden Bezug zueinander: Denn natürlich ist das Zwischen eine Konstellation (höherer Ordnung), genau wie die Konstellation ein Zwischen (niedrigerer Ordnung) ist. Und natürlich ist der Tanz eine Dynamik (höherer Ordnung) sowie die Dynamik schon Tanzähnlichkeit hat.

Was sich durchzieht ist Bewegung: „all is flux“, „panta rhei“¹⁹¹. Diese kommt sprachlich am stärksten im Bild des Tanzes zum Ausdruck. Ich schließe daher im nächsten Schritt an diesen Aspekt des allem zugrundeliegenden ‚wu‘ an und schlage eine dynamisierte Darstellungsweise vor, die das Ganze des beschriebenen Werdens-Prozesses als **spiralförmige** Aufwärts-Vorwärts-Bewegung imaginiert¹⁹². Die den Werdens-Raum aufspannenden Grundpole bleiben dabei der impulsgebende Hinweis (Call) und die formgebende Unterscheidung (Cross) als gleichzeitige Strukturmomente einer Differenz.

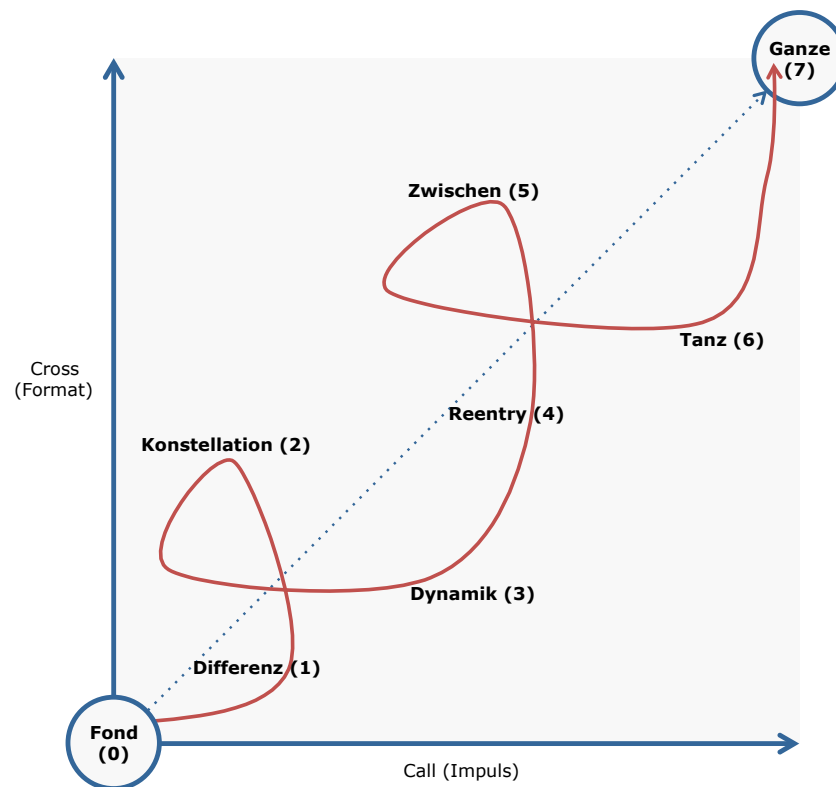


Abbildung 19: Entfaltungsmodell, dynamisch (1) (AW)

In dieser Modellierung ersteht aus dem Fond eine – dem ersten Bewegungsimpuls folgende – **Bewegungsspirale**, die über das Grundprinzip bedingt-koproduktiver Differenzbildung auf der (energiebindenden/ „schließenden“) Formatseite des Seins (dem Cross) Konstellationen ausbildet, deren inherente bzw. emergente Spannungen auf der (energiegebenden/ „öffnenden“) Impulsseite des Seins (dem Call) Dynamiken erzeugt. Es wird an dieser Stelle offensichtlich, dass die Differenz {Call|Cross} bzw. {Kraft|Raum} der altchinesisch-daoistischen Konzeption von einer fruchtbaren {Yin|Yang}-Spannung ausgesprochen nah kommt: „Dasjenige, das *qi* [die Lebenskraft, AW] ausspuckt, erfüllt die Funktion des Zuteilens; dasjenige, das *qi* schluckt, erfüllt die Funktion des

¹⁹¹ „The notion that reality is to be understood as process is an ancient one, going back at least to Heraclitus, who said that everything flows. In more modern times, Whitehead was the first to give this notion a systematic and extensive development“ (Bohm 2002: 61).

¹⁹² NB: Diese Wahl ist nicht an die Idee der „Spiral Dynamics“ angelehnt, die als Theoretisierung evolutionärer Stufenbildung ein anderes Ziel verfolgt und sequentiell statt wie hier gleichzeitig gedacht ist. Dennoch liegt eine bemerkenswerte Struktur- und Interessenähnlichkeit vor, die mir erst nach abgeschlossener Modellbildung bewusst wurde (vgl. Beck/Cowan 2006).

Verwandeln; deshalb teilt yang zu und yin verwandelt“ (Huainanzi, zit. in Linck 2001: 21, Herv. i. O.).¹⁹³ Weiterhin entsteht über das Grundprinzip der Rückbezüglichkeit im Reentry eine zweite Ordnungsebene, auf der die Werdensbewegung formatseitig ein Zwischen entstehen lässt, welches impulsseitig einen Werdenstanz ermöglicht, welcher sich über entsprechende Prozessiterationen und –reentries auf das Ganze des Seins hinbewegt. Die Grundprinzipien Differenz und Reentry liegen dabei – obwohl Call und Cross vereinigend – in dieser Darstellung leicht auf der Impulsseite, weil im Kontext des Bewegungsflusses zuerst ihr initiativer Impulscharakter sichtbar wird. Die spiralisierende Bewegungsmetapher lässt sich weiter spielen – und darum geht es ja beim **Werdenstanz** – wenn man auf beiden Seiten die erst jetzt sichtbar gewordenen Spiralschleifen mit ihren überkreuzenden Rückbewegungen betrachtet. Diese könnte man als Nexus¹⁹⁴ der jeweiligen Bewegung fassen und als Emanationsstufen des ursprünglichen Fondpotentials, das die Emergenz von Dynamiken in Spannungskontexten überhaupt erst ermöglicht.

In Anlehnung an Massumi möchte ich das im Nexus der Raum-Kräfte-Spannung wirksame werdende Potenzial dann als „**Vitalitätspotential**“¹⁹⁵ bezeichnen und damit das Vermögen zum Werden, zum „Mehr-Zum-Leben“ meinen, wenn es die Wirkrichtung Raumdimension – Kraftdimension meint. Das Potenzial mit der Wirkrichtung Kraftdimension – Raumdimension möchte ich mit Massumis Begriff der „**Ontomacht**“¹⁹⁶ im Sinne des Vermögens zur Modulation des Werdens, zum Gestalten des „Mehr-Zum-Leben“ in Verbindung bringen. An das erste, meine ich, lässt sich mit dem Begriff der Ästhetik anschließen, an das zweite mit dem zu erarbeitenden Begriff entfaltenden Führens. Dazu unten mehr.

¹⁹³ Diese Ähnlichkeit von Call und Yang bzw. von Cross und Yin war zwar nicht beabsichtigt, lag aber von Anfang an nahe und stellt nichts weiter dar als die konsequente Aufdeckung der daoistischen Quellen von Spencers Denken: Das *dao* als fruchtbarer Urgrund, die Entstehung der Welt ein Vorgang der Differenzierung und Individuation, das Leben als die „Wandlungen des *qi*“ (siehe Linck 2001: 18, 21). Es öffnet sich hier eine weitere Ebene der Theoretisierung, die ich nur an ausgewählten Stellen aufgreifen werde.

¹⁹⁴ S. o. Fn. 134.

¹⁹⁵ S. o. unter 2.5.

¹⁹⁶ S. o. unter 2.7.

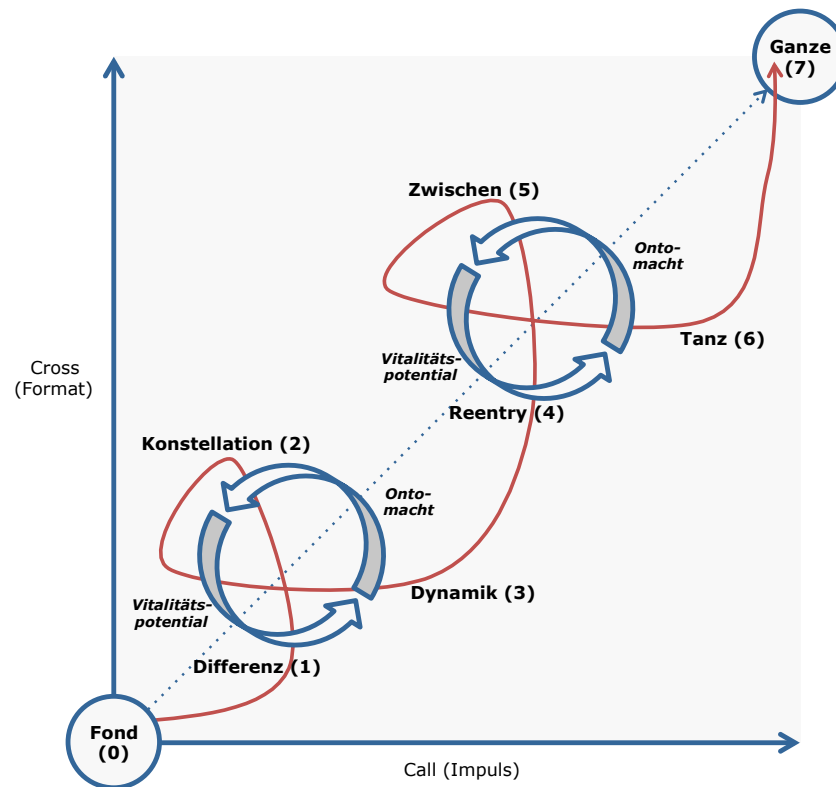


Abbildung 20: Entfaltungsmodell, dynamisch (2) (AW)

Mir scheint, aus diesem dynamischen Entfaltungsmodell lassen sich an dieser Stelle zwei Grundrichtungen entfaltenden Führens – was genau auch immer das sein mag – erkennen. Mit einem Blick auf die der kreativen Spannung dieses Das-Ganze-Werdens zugrundeliegenden Seiten sehe ich mit Senge diese beiden Aufgabenrichtungen wie folgt. Erstens: **„Ultimately, leadership is about creating new realities“** (Senge zit. in Jaworski 1998: 3) as (so lassen wir Gardner ergänzen): „a society is being continuously re-created, for good or ill“ (Gardner 1965: 127). Dies ist die – gewissermaßen auf der „Impuls-Seite“ des Werdens gelagerte – Grundaufgabe entfaltender Führung: Im Werdens-Tanz das Sein ins Werden tanzen, die Ontomacht wirken lassen, Richtungsenergie geben. Nun bedarf es aber offensichtlich der Befähigung zu einer solchen „ontomächtigen“ Tanzbewegung, es bedarf mithin einer Tanzschule. Möchte oder kann man nicht alleine tanzen, übernimmt aber gleichzeitig Verantwortung, also „den Lead“ dafür, dass überhaupt getanzt wird, gründet man eine solche. Das wäre dann zweitens: **„Leadership is about creating a domain in which human beings continually deepen their understanding of reality and become more capable of participating in the unfolding of the world“** (ebd.: 3). Hier – auf der „Format-Seite“ – schafft entfaltende Führung einen Rahmen, den Resonanzraum für die Richtungsenergie: „In the ever renewing society what matures is a system or framework within which continuous innovation, renewal, and rebirth can occur“ (Gardner 1965: 5). Hier wird Führung zu Bildung. Und Bildung zu Führung: „To re-invent education meint: sie neu und wieder zu erfinden als das, was sie eigentlich – seit der Aufklärung – sein

sollte: Das Angebot von Räumen, Aktions- und Bildungsmöglichkeiten sowie von professioneller Begleitung, das Menschen dazu ermutigen und befähigen kann, erwachsen zu werden, und das heißt, von ihrer Freiheit und Selbstbestimmungsmöglichkeit aktiv Gebrauch zu machen und [...] [für das Gestalten der Welt (106)] Verantwortung zu übernehmen“ (Girmes 2012: 16, Herv. i. O.).¹⁹⁷ Wissenschaftlich gewendet könnte dies als Wissenschaft von der Entfaltung von Potentialen und der Artikulation entfaltungsförderlicher Räume, Prozesse und Tätigkeiten z. B. als Artikulationswissenschaft gefasst werden.¹⁹⁸ Praktisch gewendet ist notwendig die Rede von einer **Kunst** und damit auch einer Technik des Ins-Werden-Tanzens, des Werden-Rufens, des Spiels mit der Ontomacht. Diese Praxis könnte man als die **Praxis der Entfaltung** und den Praktiker dann mit Renate Girmes als „Entfalter“¹⁹⁹ bezeichnen: auf dass „jeder von uns in seinem Verantwortungsbereich Komplexität *schöpferisch* zur *Zukunftssicherung* der Menschheit nutzen und *gestalten* kann“ (Ricardo Díez Hochleitner, Präsident des Club of Rome, zit. in Vester 2002: 8, Herv. i. O.). Um diese Kunst geht es beim entfaltenden Führen.

An diesem Punkt wird auch deutlich, welche Bedeutung in diesem Zusammenhang der **Formbegriff** gewinnt. Auf der Basis unserer Ausführungen können wir die Form des Gewordenen, also des Seins, formulieren als den rückbezüglichen Zusammenhang von Räumen und Kräften, Kontext und Macht-zu, bewegter Relation und relationaler Bewegung, Bewegungsspiel und Bewegungsfreude, Emergenz und Experiment, Kreation und Kreativität, System und Handlung, Vitalitätspotential und Ontomacht, Impulsnehmen und Impulsgeben, Yin und Yang²⁰⁰... In jedem spielerischen Fassungsversuch wird deutlich, dass es einen Raum gibt für die aktive Partizipation des Menschen an eben dem Entfaltungsprozess, dessen er selbst Teil ist. Diesen – wird er intentional ausgeführt – wollen wir vorläufig „entfaltendes Führen“ nennen und als verantwortliches Handeln zwischen den Seiten einem zu entfaltenden Kontext und einer pro-duc-ierenden, also voran-führenden Richtungsenergie verstehen.

In der Spencer-Brownschen Notation drücken wir das wie folgt aus²⁰¹:



Abbildung 21: Die Form des Seins (AW)

¹⁹⁷ Siehe Girmes 2012 für Mehr zum Wie der „Erschaffung“ eines entfaltungsförderlichen Ortes“ (ebd.: 75) zur „Menschwerdung der Menschen“ (ebd.: 96) als in ihrer Weltgestaltung Verantwortung Übernehmende.

¹⁹⁸ Siehe Girmes 2012: 14f.

¹⁹⁹ S. o. Fn. 9.

²⁰⁰ „Das *qi* [...] wirkt aus der Polarität heraus“ (Linck 2001: 18, Herv. i. O.).

²⁰¹ Hier und im Folgenden ein Versuch, der als das aufzufassen ist, was es ist: ein Experiment.

Was heißen soll: Mit Sein bezeichnen wir den Zusammenhang, der sich aus der Wiedereinführung der Unterscheidung zwischen Raum und Kraft in dieselbe ergibt. Soll heißen: Raum und Kraft lassen sich als Dimensionen alles Gewordenen unterscheiden und in ihrem Wechselspiel findet sich sein Geschmack.

Auf dem eingeschlagenen Weg formulieren wir konsequent weiter:

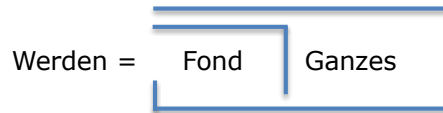


Abbildung 22: Die Form des Werdens (AW)

Was heißen soll: Mit Werden bezeichnen wir die Bewegung, die sich aus der Wiedereinführung der Unterscheidung zwischen dem Fond als dem fruchtbaren Nichts einerseits und den über Reentries gewonnenen Ganzheiten als Ausdruck desselben andererseits ergibt. Soll heißen: Fond und Ganzes, Nichts und Alles, Implizites und Explizites... lassen sich als Dimensionen alles Werdens unterscheiden und in ihrer Bezüglichkeit findet sich das Vorne.

Schließlich fügen wir beide Aspekte in einem Kalkül zusammen und behaupten mutig:²⁰²



Abbildung 23: Die Form der Entfaltung (AW)

Mit Entfalten bezeichnen wir so den Zusammenhang, der sich aus der Wiedereinführung der Unterscheidung Sein und Werden in dieselbe ergibt. Was heißen soll: Sein und Werden lassen sich als Dimensionen – oder vielleicht besser: als Zustände, Momente oder Aspekte – des Entfaltens unterscheiden. In ihrem Wechselspiel zeigt sich der Prozess der Entfaltung, der damit dem sehr nahe kommt, was wir landläufig als „Leben“ bezeichnen. Da das Sein selber aufgrund seiner im Werdensprozess durch die Dimension des Bewusstseins gewonnene Reflexivität eine autopoietische Eigendynamik gewinnt, markieren wir es zusätzlich als ein in sich Bewegtes. Fügten wir die beiden Kalküle ineinander, so ergäbe sich folgender **triadischer**²⁰³ Ausdruck, der darauf deutet, dass sich alles Entfalten auf ein veränderliches Werden bezieht, und dass diese Veränderlichkeit in der Spannung zwischen den es umgebenden sowie der ihm selbst inwohnenden Kräfte gründet:

²⁰² Die Klammernotation steht für die visuelle Richtung der Achsenlag. Vgl. Abbildung 16: Sein = Differenz = Call-Cross = (\); Werden = Reentry = Fond-Ganzes (/).

²⁰³ Nach Spencer Brown hat jede Unterscheidung eine triadische Form, die über ein Reentry zu einer vierfachen wird (siehe Schönwälder-Kuntze et al. 2009: 61); dies können wir hier beobachten. Vgl. wiederum die altchinesische Parallele: „Das *dao* brachte das Eine hervor, das Eine die Zwei und die Zwei die Drei, und die Dreizahl brachte die Zehntausend Wesen und Dinge hervor“ (Linck 2001: 18).

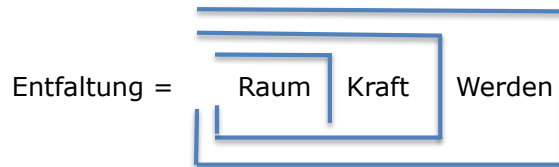


Abbildung 24: Die triadische Form der Entfaltung (AW)

Damit positionieren wir den Entfaltungsprozess als ein Sein und Werden Einschließendes, ja Formendes. Die Entfaltung als Prozess des Werdens zwischen dem Fond (potentiell, implizit, ungetrennt, dicht, voll) und dem Ganzen (artikuliert, explizi(er)t, differenziert, pointiert, unterscheidbar verbunden) als den zwei Zuständen des Seins. Wollten wir das sprachspielerisch aufgreifen, so ließe sich zuordnen: ENT-faltung als die richtungsanzeigende Bewegung aus dem Fond heraus, Ent-FALT-ung als die verbasierte Aktivität relational-strukturierender In-Beziehung-Setzung des Faltens²⁰⁴, und Ent-falt-UNG bezeichnet in der Substantivierung die verfestigende Objektivierung des so Gewordenen bzw. Entfalteten. Unter Einbezug der eingangs als Konsequenz aus der Ausgangsbedingung geforderten Werteorientierungen könnten wir folgendes Bild entstehen lassen:

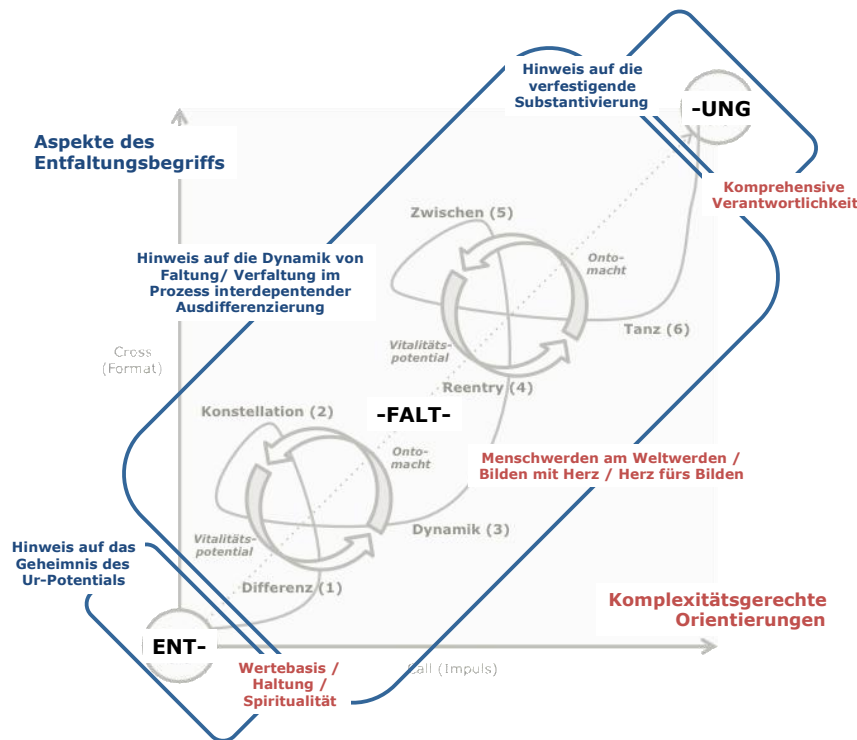


Abbildung 25: Reentry: Darstellung des Entfaltungsbegriffs auf dem Entfaltungsmodell (AW)

Wir lassen das Modell an diesem Punkt ruhen und wenden unsere Gedanken dem zweiten inhaltlichen Schwerpunkt zu, der am Punkt der Führung einen zunächst gänzlich unabhängigen Ausgangspunkt nehmen muss.

²⁰⁴ Was neben einem Ent- und warum nicht einem Hin-, Durch, Hoch- etc. auch ein Ver-falten sein kann. Eine erstaunliche Theoretisierungslücke.

3 Den Wissensbestand durchforsten: Die Form der Führung

3.1 Führung – Ein Grundmodell

Was ist Führung und wofür ist sie gut? Das Begriffsfeld ist mehr als unübersichtlich. Schon 1996 konstatierten Bennis & Nanus 850(!) verschiedene Theorien von Führung²⁰⁵. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine grundlegende Annäherung an Führung als eine Form zwischenmenschlicher Interaktion: „Leadership, however it is defined, only exists in, and is a function of, **interaction**“ (Uhl-Bien 2007: 302, Herv. AW). Das entspricht der alltäglichen Verwendung, in der Führung im weitesten Sinne mit Orientierung, Bewegung, Konsequenz und Einfluss zu tun hat, genauer: mit dem Vermögen, Menschen zu orientieren bzw. Menschen und Ziele in eine aktivierende Beziehung zu setzen. Semantisch verortet sich „führen“ im Wortfeld „zeigen, veranlassen, ausrichten, (fort-)bewegen, fahren, durchführen, erreichen, verantworten“ und hat etymologisch einen kausativen Bezug zu „fahren“, wo es „in Bewegung setzen, fahren machen“, also bewegen bzw. **in Bewegung bringen** bedeutet.²⁰⁶ Eine „integrative“ Definition des englischen „leadership“²⁰⁷ die weiträumig referenziert wird²⁰⁸, drückt es so aus: „leadership is a process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task“ (Chemers 1997: 1).

Diese Definition umfasst unter anderem zwei Aspekte, die zu unterscheiden es mittlerweile „zum guten Ton“ jeder Diskussion des Führungsbegriffes gehört: Der schon von Peter Drucker vorausgesetzte Unterschied zwischen **Management und Führung**.²⁰⁹ Während Drucker dem Manager eine organisatorische Aufgabe zuschreibt, sieht er den Leader als jemanden, der Menschen in Bewegung versetzt. Management als Phänomen der mit der Industrialisierung verbundenen arbeitsteiligen Organisation zusammengehöriger Tätigkeiten verbindet Teile zu einem Ganzen: „To be sure, the fundamental task of management remains the same: to make people capable of joint performance“ (Drucker 2001: 4). „Management deals with the integration of people in a

²⁰⁵ Siehe Bennis/Nanus 2007: 4. Auf amazon.com finden sich über 100.000 Titel zum Thema „leadership“. Dabei ist eine gewisse „buzz word“-Inflation nicht zu übersehen, so dass die allermeisten davon kaum auf dem Stand ausgearbeiteter Theorien sein werden.

²⁰⁶ Siehe online: Bibliographisches Institut GmbH 2013: führen.

²⁰⁷ Ich verwende den deutschen Begriff „Führung“ im Sinne einer Übersetzung des englischen „leadership“. Diese Gleichsetzung ist nicht unproblematisch und die konnotative Differenz erheblich. Während der „leadership“-Begriff im anglophonen Raum grundlegend positiv belegt ist, gilt für den Führungsbegriff im deutschsprachigen Raum mitunter das genaue Gegenteil. Auf Wikipedia wird „leadership“ mit „Menschenführung“ gleichgesetzt und damit einer näheren Bestimmung zugeführt. Dieser Verengung schließe ich mich nicht an. Zum sprachlichen Vergleich wäre eine tiefergehende Diskussion angebracht, auf die hier verzichtet werden muss.

²⁰⁸ So z. B. als erster Satz der englischen Wikipedia Seite (siehe online: Wikipedia 2013: Leadership).

²⁰⁹ So z. B.: „It is therefore inappropriate to speak of managers as leaders“ (Drucker 2001: 64).

common venture" (ebd.: 11). Bei Führung hingegen²¹⁰ geht es zwar auch um Menschen, aber nicht um deren Organisation, sondern um deren Aktivierung und Orientierung: „The ultimate task of leadership is to create human energies and human vision" (ebd.), „its essence is performance" (ebd.: 168). Mit Covey gesprochen: „Leadership [is] initiative and influence" (2006: 18). Ich fasse zusammen:

Führung_(unspezifisch) = {**Management|Leadership**}²¹¹ wobei gelten soll:

- Management = sozialer Einfluss auf Menschen zum Zwecke der Koordination ihrer Tätigkeiten (engere Definition)
- Leadership = sozialer Einfluss auf Menschen zum Zwecke ihrer Orientierung und Aktivierung (weitere Definition, da Orientierung auch zu Koordinationszwecken denkbar ist)

Die Unterscheidung dieser zwei Aspekte steht im Zusammenhang mit der **Weberschen Unterscheidung** verschiedener Herrschaftsformen und Machtquellen: Position einerseits²¹² – Charisma andererseits. Besonders anschaulich wird sie in Webers religionssoziologischer Unterscheidung zwischen dem mit positioneller Autorität ausgestatteten Priester als Repräsentant des Status Quo und dem mit charismatischer Persönlichkeitsautorität ausgestatteten Propheten als Herausforderer desselben.²¹³ Wir finden hier:

Macht = {Extrinsisch gegründete Macht|Intrinsisch gegründete Macht}

Aufbauend auf dem Gleichklang der hier sowohl von Drucker als auch Weber beobachteten Differenz definiere ich wie folgt:

Management = positionelle Autorität, da gilt:

- Die Integration der Teile zugunsten des Ganzen muss der Systemlogik folgen.²¹⁴ Im Management tritt die Organisation in Erscheinung. Der ausführende Mensch tritt hinter der Rolle zurück. Dies kann, muss aber nicht in Stimmigkeit mit der eigenen Person stehen.

Führung = persönliche Autorität, da gilt:

²¹⁰ Ein Konzept übrigens, dem Drucker persönlich ambivalent gegenüber stand, da es für ihn untrennbar mit Nazideutschland verbunden war (siehe online: Riggio 2009: Peter Drucker on Leadership); entsprechend klingt sein Unterton, wenn er sagt: „Leadership is a means. Leadership to what end is thus the crucial question" (Drucker 2001: 168).

²¹¹ Inhaltlich kann man diese Unterscheidung natürlich auch anders bestimmen, z. B. mit Baecker, der Management der Natur nach mit Führung gleichsetzt, aber im Kontext unterscheidet: Management als Führung im Wirtschaftssystem, Führung als Führung im Gesamtsystem Gesellschaft (siehe Baecker 2011: 4).

²¹² Gleichgültig ob traditional oder legal gegründet (siehe Weber 2006: 218).

²¹³ Siehe Weber 2006: 416ff., 430. Dieselbe Differenz legt Bourdieu im Anschluss an Weber seiner Konzeption vom „Sozialen Feld" zugrunde (siehe Bourdieu 1990: 22).

²¹⁴ Siehe Willke 2005: 80.

- Das Folgen der Führung eines Führenden beruht auf Freiwilligkeit.²¹⁵ Im Führen tritt der Mensch in Erscheinung. Dies kann, muss aber nicht im Rahmen einer organisationalen Rolle, z. B. als Manager, geschehen.

Diese Differenz modelliere ich als klassisches Matrixdiagramm mit vier idealtypischen Ausprägungen in den vier Quadranten²¹⁶:

- I. Positionelle Autorität mit persönlicher Autorität
- II. Positionelle Autorität ohne persönliche Autorität
- III. Weder persönliche noch positionelle Autorität
- IV. Persönliche Autorität ohne positionelle Autorität

Der Managementbegriff kommt dabei in den Formen I und II zum Tragen, der Leadershipbegriff in den Formen I und IV:²¹⁷

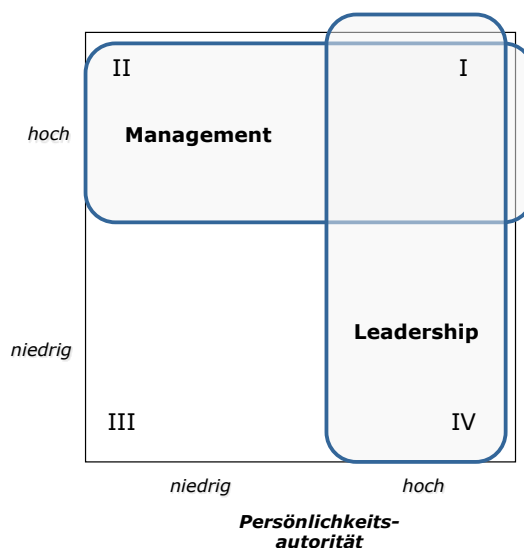


Abbildung 26: Differenz Management und Leadership (Grundmodell, AW)

Das so entstandene Grundmodell von Führung kann in zweifacher Hinsicht gewendet werden: mit integrativer oder differenzierender Absicht. Integrativ gewendet verschwimmen zwei gleichermaßen betonte Aspekte zu einem Gesamtkomplex eines Managend-Führens bzw. Führend-Managens, so z. B. in Fiedler: „**Social influence** in an organizational setting, the effects of which are relevant to or have an impact on the achievement of **organizational goals**“ (Fiedler, zit. n. Western Oregon University 2001: Fiedler's LPC Octants, Folie 2, Herv. AW)²¹⁸. Differenzierend betrachtet kann man die beiden Aspekte auf scharf getrennte Funktionen/ Rollen anwenden, die sequentiell ausgeführt und auf eine oder mehrere Personen verteilt werden: entweder Managen *oder*

²¹⁵ „Leader presumes follower. Follower presumes choice [...] The terms *leader* and *follower* imply the freedom and independent judgment of both“ (Hock 1999: 67, Herv. i. O.).

²¹⁶ In der üblichen cartesianischen Reihung: rechts oben, links oben, links unten, rechts unten.

²¹⁷ Man kann sich leicht vorstellen, wie unscharf die Begriffe werden, wenn keine präzisen Klärungen oder Konventionen zugrunde gelegt werden.

²¹⁸ So klassisch Barnard 1938 (siehe Uhl-Bien 2007: 301). Vgl. auch Chemers o. g. Definition.

Führen. So z. B. in McCrimmon: „Leadership does only one thing: it promotes a new direction. It doesn't manage implementation or people“ (2006: 7). Gleichsinnig Barker: „If there is no need for change, there is no need for leadership. Management is used to maintain stability“ (2001: 491).

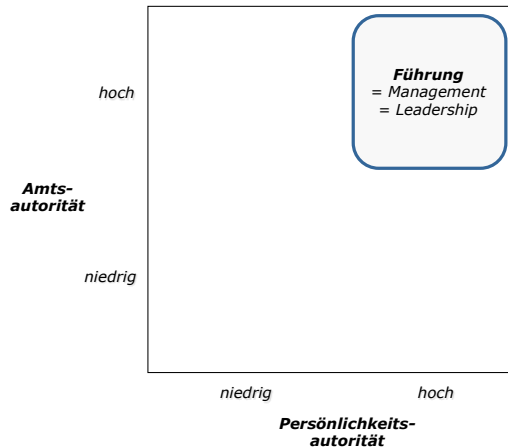


Abbildung 27: Integrative Sicht (Chemers, Fiedler)

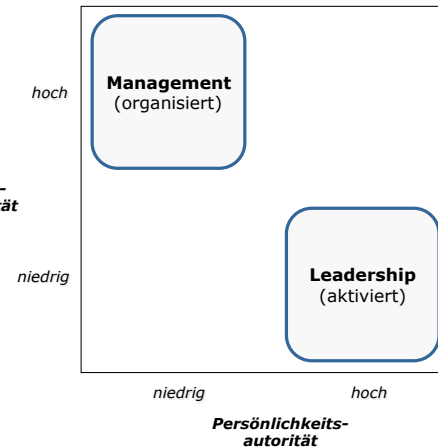


Abbildung 28: Differenzierende Sicht (McCrimmon, Barker)

Betrachten wir wie im Folgenden den Gehalt des gegenwärtigen Führungsdiskurses, so lässt sich recht schnell konstatieren, dass die genannte Unterscheidung insofern stabil erscheint als dass sie sich als traditionelle Diskurslinie durch die facettenreiche Theoriegeschichte des Führungsdiskurses zieht und die so adressierte Mensch-Organisation-Opposition in den verschiedensten Formen als binäres Begriffspaar auftaucht. Dies kann den postmodernen Beobachter durchaus ermüden: „The tired old binary oppositions of consideration for people versus providing structure, theory Y versus theory X²¹⁹, democratic versus autocratic, transformational versus transactional²²⁰“ (McCrimmon 2006: 7). Die Reihe lässt sich fortführen und selbst bei der hochentwickelten „Complex Systems Leadership Theory“ dreht es sich im Kern um eine gelingende Integration dieser Spannung unter Bedingungen der Komplexität; dazu später mehr. Sprachlich am prägnantesten ist diese Grundspannung m. E. von Dee Hock, dem Gründer von VISA, in seiner Wortneuschöpfung „chaordic“²²¹ – im Sinne einer fruchtbaren Gleichzeitigkeit von Chaos und Ordnung – zum Ausdruck gekommen. Führendes Handeln, das dieser Grundspannung entspricht, nennt er dann „**Chaordic Leadership**“ (Hock 2000). In unserem Modell charakterisiert er damit die Y-Achse

²¹⁹ Siehe McGregor 2005[1960].

²²⁰ „The transactional leaders work within the organizational culture as it exists; the transformational leader changes the organizational culture“ (Bass, zit. in Kets de Vries/Korotov 2010).

²²¹ „Since such [autocatalytic, nonlinear, self-organizing, complex, adaptive, holistic] systems are believed to emerge in the narrow phase between chaos and order“ (Hock 1999: 29f).

„Organisation-Management-Position“ als die Seite der „Ordnung“ und die X-Achse „Mensch-Leadership-Person“ als die Seite des „Chaos“ im Sinne von Veränderung.²²²

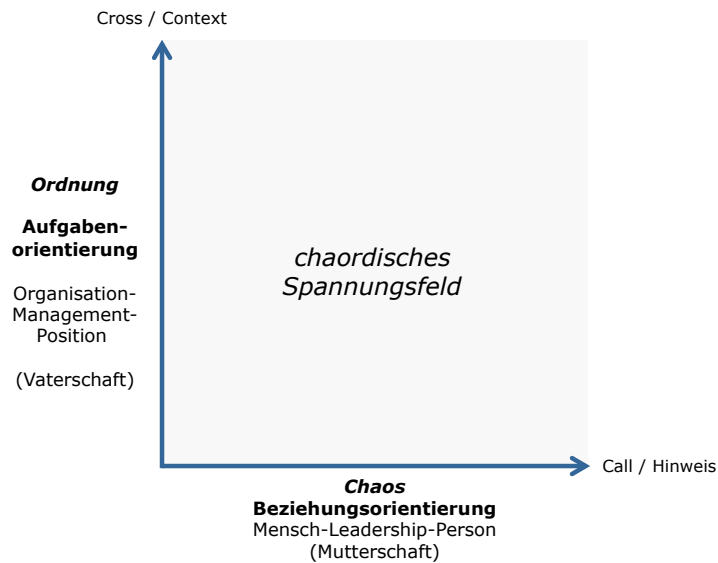


Abbildung 29: Chaordisches Spannungsfeld (Hock, Adaption AW)

Was Hock damit deutlich macht, ist, dass die beiden Seiten zusammengehören und nicht ohne Verlust gegeneinander ausgespielt werden können. Das zeigt sich auch in der Theoriegeschichte der Leadership Studies, insofern als die von McCrimmon vorgeschlagene radikale Ausdifferenzierung zwischen organisatorischem Management einerseits und impulsgebendem Leadership andererseits bisher so nicht aufgenommen wird. Zwar hilft eine solche Abgrenzung, um reines „Vordenken“ (engl.: „Thought Leadership“) als Führungsphänomen in die Definition einzubeziehen, aber die Kosten des Relevanzverlustes im Kontext einer Organisationsgesellschaft scheinen zu hoch: Ein Führungsbegriff muss zwar nicht an den organisatorischen Kontext gebunden sein, muss aber *auch* darin anwendbar sein. Insofern lassen sich die meisten gängigen Führungstheorien als eine Theoretisierung innerhalb des **integrativen Grundmodells** verstehen²²³, wobei teilweise sehr bewusst und teilweise gar nicht mit der skizzierten Grundspannung gearbeitet wird. Um ein für eine weiter unten anzuschließende Eigenkonstruktion ausreichendes Verständnis der Grundkategorien gängiger Führungstheorien zu gelangen, ist es daher an der Zeit, nach anderen Unterscheidungen und sich daran anschließbaren Modellbildungen zu fragen. Wir behalten dabei einen *weiten* Begriff von Führung im Sinn, der in Form von Management im Sinne organisatorischer Führung gemeint sein kann, aber nicht muss. Andere typische Rollen

²²² Die beschriebene Spannung ist dabei dieselbe, wie sie oben im Entfaltungsmodell herausgearbeitet wurde: Es geht um den Rhythmus des Wandels, das Atmen lebendiger Wesen, um Öffnen und Schließen, um Impuls und Format, um das Call und den Cross. Vgl. auch den von Splitt vorgeschlagenen Unterschied zwischen Gespräch und Dialog (Splitt 2012: 28).

²²³ Siehe z. B.: „We follow the line of thinking that today's organizations operate in complex environments that call for an integrative view of leadership and management“; „managerial leadership' where people and issues are dealt with simultaneously“ (Ropo/Sauer 2008: 560).

mit Führungscharakter – und immer auch, wenn auch nicht notwendig vorrangigen, organisatorischen Aspekten – wären leicht zu benennen, wie z.B. Berater, Moderator, Change Agent, Projektentwickler, Verantwortungsträger, Friedensaktivist, Journalist, Künstler, Lehrer, Elternteil usw.usf.

Uhl-Bien bietet eine solche weiterführende Grunddifferenz an, wenn sie die klassischen entitätsbasierten Theorien von den neueren relational-prozessualen Konzepten absetzt. **Entitätsbasierte** Ansätze beginnen bei der Person des Führenden und fragen nach der Art, wie zwischenmenschliche Einflussbeziehungen gestaltet werden.²²⁴ Persönliche Eigenschaften und Verhalten des Führenden sowie Reaktionen der Geführten stehen im Vordergrund. Zwischen den beiden Einheiten, Führender und Geführter, wird dabei eine Subjekt-Objekt-Beziehung vorausgesetzt. Die Theoriehintergründe sind zumeist psychologischer bzw. sozialpsychologischer Provenienz. Das Grundverständnis von Führung ist hier zwischenmenschlicher Einfluss²²⁵ - und damit ganz entsprechend der oben eingeführten Grunddefinition. Jedoch, „while this is certainly a critical aspect of leadership, it may not tell the full story“ (Marion/Uhl-Bien 2001: 391). **Relational-prozessuale**²²⁶ Ansätze verstehen Führung als emergentes Phänomen organisationaler Strukturierung²²⁷ und beginnen beim sozialen Konstruktionsprozess, der zu seiner Entstehung führt. Damit bieten sie auf Komplexitätstheoretischer und sozialkonstruktivistischer Basis eine radikale Alternative zu der herkömmlichen Betrachtungsweise: „A complexity leadership perspective requires that we distinguish between *leadership* and *leaders*. Complexity Leadership Theory will add a view of *leadership* as an emergent, interactive dynamic that is productive of adaptive outcomes. It will consider *leaders* as individuals who act in ways that influence this dynamic and the outcomes. Leadership theory has largely focused on *leaders* – the actions of individuals. It has not examined the dynamic, complex systems and processes that comprise *leadership*. Because of this, earlier models have been criticized for being incomplete and impractical [...] with disregard for the essential nature of what leadership is – a *process*“ (Uhl-Bien et al. 2007: 299f., Herv. i. O.). Was dies konkret bedeuten kann, werden wir noch betrachten. Für unser Vorhaben halten wir erst einmal als übergeordnete Differenz fest:

Führungstheorien = {entitätsbasiert|prozessbasiert}

²²⁴ „The more traditional orientation [...] can be called an *entity* perspective because it focuses on individual entities [...] This view approaches relationship-based leadership by focusing on individuals [...] and their perceptions, intentions, behaviours, personalities, expectations, and evaluations relative to their relationship with one another“ (Uhl-Bien 2006: 655, Herv. i. O.).

²²⁵ „Existing approaches to the study of leadership remain heavily grounded in the premise that leadership is interpersonal influence“ (Marion/Uhl-Bien 2001: 391).

²²⁶ Der Einfachheit halber im Folgenden „prozessbasierte“ Theorien genannt. Der relationale Aspekt ist dabei implizit.

²²⁷ „Leadership as a process of structuring“ (Uhl-Bien 2006: 672), u. a. unter Bezug auf Giddens Strukturierungstheorie (siehe Giddens 1997).

Wir nehmen diese Erstunterscheidung zur Grundlage für unsere Suche nach weiteren Ausdifferenzierungen und arbeiten uns ausgehend von den entitätsbasierten Theorien vor zu den prozessbasierten, um dann mit einer Art Metatheorie abzuschließen.²²⁸

3.2 Transaktional – Transformativ – Situativ

Für die entitätsbasierten Ansätze beschreibt Gardiner (2006) den Entwicklungsstrang entlang der Achse „transactional“ – „transformational“ – „transcendent“. Wir folgen dieser Logik unter Einschluss einer Reihe von Zwischenformen. **„Transactional Leadership“**²²⁹ basiert auf Webers Konzept rationaler/ bürokratischer Herrschaft und wurde von den Managementtheoretikern der ersten Stunde²³⁰ beschrieben. Es fragt danach, wie Geführte auf Basis eines Güterausstausches auf das Organisationsziel hin ausgerichtet werden können und dreht sich also um die klassischen Fragen nach Zielen und Prozeduren, Organisation und Kontrolle, Verantwortlichkeit und Belohnung, Effektivität und Effizienz, Motivation und Engagement.²³¹ Der Führende wird dabei als im Sinne der Organisation und mit organisatorischen Mitteln Steuernder konzipiert. Die von Weber vorhergesehene Gefahr bürokratischer Blutleere, Entseelung oder gar Entmenschlichung ist offenbar. **„Transformational Leadership“** läutete folgerichtig in den '80er und '90er Jahren die große und unter dem Stichwort „new leadership“ als Paradigmenwechsel gefeierte Kehrtwende der Führungstheorie ein. Der Geführte tritt hier als Mensch in Erscheinung, den der transformational (bzw. fast synonym: charismatisch oder visionär) Führende zu gewinnen und dadurch „zu einem besseren Menschen zu machen“²³² vermag, weil er die persönlichen Qualitäten besitzt, um in den Geführten Enthusiasmus, Sinnstiftung und freiwilliges Engagement zu entfachen. Im Zuge dieser Wende wurde Beziehungsqualität wichtig und die Führungsperson wurde zur „people-person“ mit herausragender Sozialkompetenz. Die charismatische Person sammelte nun „Jünger“ um sich, die auf den unteren Hierarchieebenen den Vorbildern ihrer Vorgesetzten bereitwillig nacheiferten. Die dem religiösen Wortschatz entlehnte Sprachwahl ist

²²⁸ Von einzelnen Querverbindungen abgesehen verzichte ich dabei bewusst auf eine fortlaufende Kommentierung aus Sicht des Entfaltungsmodells. Wir werden nach vollendetem Rundgang die Rückbezüge herstellen.

²²⁹ Englischsprachige Begriffe behalte ich zunächst so bei, da deren Eindeutschungen zwar zumeist möglich, nicht aber immer etabliert sind. Im Verlauf unserer Diskussion erlaube ich mir dann teilweise eine Eindeutschung.

²³⁰ Die Lehre vom Management ist eine junge Disziplin, zu deren Entstehen die Organisationsnotwendigkeiten des Zweiten Weltkrieges beigetragen haben. Aufbauend auf Vorläufern wie Taylor, Parker Follet, Weber und Barnard gehörten Namen wie Drucker, Bass, Gardner und McGregor zu den großen der frühen Theorielandschaft (vgl. Drucker 2001: 4ff.).

²³¹ Siehe Bass et. al. 1987: 4.

²³² „Transformational leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality“ (Burns 1979: 20). „That people can be lifted into their better selves is the secret of transforming leadership“ (ebd., Klappentext). John William Gardner wuchs in diesem Umbruch eine besondere Rolle zu, da er für Burns so etwas wie das Rollenmodell des neuen Führungsstils darstellte.

bemerkenswert: „The disciples are converted into effective leaders in their own right. The dedication, caring, and participation obtained by the charismatics is multiplied outward from themselves through their disciples [...] They become the models to be imitated by successive expanding layers of followers“ (Bass 1981 zit. in ders. et. al. 1987: 76). Es beruhigt, dass sich bei solcher Euphorie über die neuen Heroen auch kritische Stimmen meldeten: „Effective leadership doesn't depend on charisma. Dwight Eisenhower, George Marshall, and Harry Truman were singularly effective leaders, yet none possessed any more charisma than a dead mackerel [...] Nor are there any such things as „leadership qualities“ or a „leadership personality“ [...] Leadership [...] is work“ (Drucker 2001: 268f.).²³³

Es ist offensichtlich, dass sich die {transactional|transformational}-Differenz eins zu eins an unser obiges Modell (siehe Abbildung 26) anschließt²³⁴: der transaktionale Manager vs. den transformationalen Leader. Schon eine erste Websuche zeigt, dass diese Spannung zur Grundform des Führungsdiskurses gehört²³⁵: „Focus on that balance has dominated leadership theory and practice for nearly a century. Its close alignment with the dominant American philosophy of pragmatism helped assure the ongoing primacy of situational leadership“ (Gardiner 2006: 63). Hier im „Situativen Führen“ („**Situational Leadership**“) wurden die beiden Ansätze als Achsen der „Aufgaben-“ bzw. „Beziehungsorientierung“ zu einem pragmatischen Vierfelder-Handlungsmodell verschmolzen²³⁶, das Handlungsempfehlungen an Kompetenz und Motivation der Geführten ausrichtet. Das Modell besticht durch seine scheinbare Plausibilität und ungebrochene Popularität²³⁷, konnte aber entgegen aller Erwartungen bis heute empirisch nicht überzeugen. Eine entgegengesetzte und empirisch stärkere Modellierung findet sich im „Managerial Grid Model“ von Blake & Mouton²³⁸, in dem die beiden Dimensionen²³⁹ nicht als unabhängige, sondern dynamische Variablen betrachtet werden, deren Gleichzeitigkeit eine neue Führungsqualität generiert – in Spencer Brownscher

²³³ Es geht noch expliziter: „An obsession with heroes and charisma appears to have become characteristic of the field [...] without evidently displaying much concern for how politically troublesome such hailing of heroes and heroism in the business field is [...] [so that] the new leadership scholarship in terms of its broader intellectual past seems equally to constitute a form of disciplinary immaturity [...] its own form of ideology“ (Mees 2011: 1,5f.).

²³⁴ Was ja auch nicht wundert, wenn im Wesentlichen (und tlw. ganz explizit) Max Weber wiederentdeckt wird. Vgl. Webers Begriff charismatischer Herrschaft (2006: 243ff.).

²³⁵ Allerdings gewinnt sie dabei leicht Schlagseite: „Mysteriously, leadership got associated with the good guy side of these pairs while management was consigned to the bad guy role“ (McCrimmon 2006: 8). Vgl. Webseite „Changing Minds“. Bedenkt man die Grundlage der Weberschen Zuordnung von Autoritätsquellen kann es allerdings nicht verwundern, dass die Sympathien ungleich verteilt sind. Vgl. zur typischen Diskussion online: Changing Minds o. J.: Leadership vs. Management; online: McCrimmon 2010: Is Heroic Leadership All Bad?

²³⁶ Siehe Hersey et. al. 2012[1977].

²³⁷ Nach knapp 40 Jahren erschien 2012 die 10. Ausgabe!

²³⁸ Siehe Blake/Mouton 1985.

²³⁹ Diese werden nun inhaltlich gleichsinnig um den Aspekt {paternalism | maternalism} erweitert.

Sprache also ein Reentry entsteht.²⁴⁰ Dass diese ihrer Natur nach als *partizipativ* beschrieben wird, ist charakteristisch für die weitere Theorieentwicklung.

3.3 Authentisch - Dienend

Auf dem Weg von „transformational“ zu „transcendent“ rückt nun neben Aufgaben und Beziehungen eine dritte Dimension in den Vordergrund, die schon im Charismakonzept angeklungen ist: Die Person des Führenden selber. Soll er/sie²⁴¹ andere primär aufgrund seiner Persönlichkeitsautorität führen, so muss eine solche zu einem ansehnlichen Maße entwickelt und in ihrer Ausrichtung attraktiv sein. Das Konzept des „**Authentic Leadership**“ entsteht²⁴²: es geht um ganzheitliche und positive Menschwerdung, um menschliche Reife also bzw. um eine Reflektiertheit derer „who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others’ values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character“ (Avolio et al. 2004 zit. in Avolio/Gardner 2005: 321). Der „Weg zu sich selbst“ rückt ins Zentrum, die Biographie wird zur eigentlichen Quelle von Führungsqualität: „the cultivated self is a leader’s greatest tool“ (Scharmer, zit. in Senge et al. 2004: 180).²⁴³ Es geht darum, „die eigene Stimme“ zu finden (Covey 2006: 85), im Sinne eines das tiefe Sinnbedürfnis erfüllenden Beitrags zur Welt; sowie anderen zu helfen, *ihre* Stimme zu finden (ebd.). Dass dieser Ansatz zutiefst mit den post-materiellen Werten der Generation X resoniert²⁴⁴, zeigt sich an der Fülle von Angeboten auf dem Markt der Selbstwerdung. U. a. gehören dazu – typischerweise mit erklärtem

²⁴⁰ „The Hersey and Blanchard situational model is predicated on an additive (+) basis of combining independent variables that produces a mixture. This basis of separating two variables of each other [wie im Situative Leadership, AW] loses the concept of leadership and creates several of the unfortunate consequences of reductionism. When high magnitudes of both variables are present, the result is 9+9 (high-high) or paternalism/maternalism. By comparison, “one best style” models are based on interaction between two interdependent but uncorelated variables that results in a shift in the character of leadership. This is designated by a (,) basis of compounding that identifies and defines the 9,9 leadership orientation“ (Blake/Mouton 1982: 1).

²⁴¹ Zwecks Komplexitätsreduktion werde ich mich im Folgenden auf die männliche Form beschränken und dabei die weibliche als eine in diesem Ausdruck eingefaltete Möglichkeit betrachten.

²⁴² Wie schon beim Transformational Leadership mit großen Anklängen von Webers Charisma-Konzept (siehe Day/Antonakis 2012: 260). Ganz ähnlich: „**Congruent Leadership**“ im Sinne von transparent und kongruent zu den eigenen Werten und Prinzipien (siehe Stanley 2006).

²⁴³ Empirische Forschung bestätigt das Konzept: „After interviewing these individuals, we believe we understand why more than 1.000 studies have not produced a profile of an ideal leader. Analyzing 3.000 pages of transcripts, our team was startled to see that these people did not identify any universal characteristics, traits, skills, or styles that led to their success. Rather, their leadership emerged from their life stories. Consciously and subconsciously, they were constantly testing themselves through real-world experiences and reframing their life stories to understand who they were at their core. In doing so, they discovered the purpose of their leadership and learned that being authentic made them more effective“ (siehe online: George 2007: Discovering Your Authentic Leadership).

²⁴⁴ Vgl. dazu Ronald Ingleharts Konzept der postmodernen Gesellschaft (siehe Pongs 2007: 185ff.).

Weltverbesserungsanspruch – Online-Communities wie „the leadership hub“²⁴⁵ oder „Lead Change Group“²⁴⁶ sowie ausgefeilte Analyse- und Coachingmodelle zum Erreichen von „wahrer Größe“, bspw. basierend auf „Wisdom–Humanity–Courage–Resilience“.²⁴⁷

Da aber ein isolierter Heiliger²⁴⁸ nicht führen kann, findet sich bei authentischer Führung von Anfang an eine Überlappung mit dem charismatisch-transformationalen Konzept.²⁴⁹ Das bedeutet, seine Eigeninteressen dem größeren gemeinsamen Guten unterzuordnen und der gemeinsamen Bewegung auf dieses Ziel hin zu dienen. Neben Persönlichkeit kommen nun moralische Exzellenz, Partizipation und ein Bewusstsein für das Ganze ins Spiel und das nächste²⁵⁰ Stichwort heißt „**Servant Leadership**“ (Greenleaf 2002[1977])²⁵¹: Es geht um eine authentische Haltung bewusster Verantwortlichkeit gegenüber Gesellschaft und Natur ebenso wie gegenüber Kunden, Auftraggebern, Mitarbeitern und Investoren, die sich in einer Reihe wertschätzender Haltungen und Handlungen ausdrückt. Dazu gehören Selbstwahrnehmung und Demut ebenso wie Zuhören und Empathie oder Freisetzung und Entwicklung des Mitmenschen. Während sich das Konzept dienender Führung in den USA zu einer beeindruckenden Bewegung ausgeweitet hat²⁵², steckt es in Deutschland noch in seinen Anfängen.²⁵³

3.4 Postheroisch: Partizipativ und Selbstreflexiv

An das Bewusstsein für die kollektive Dimension schließen die **partizipativen Führungsmodelle** an. Zum Ende des 20. Jahrhunderts erklang ein Signalwort, das gleichermaßen auf einen beobachtbaren Paradigmenwechsel wie auf eine nicht abgeschlossene Suchbewegung hindeutete: „**postheroic**“: „Rather than a single-minded

²⁴⁵ Online: theleadershiphub: the worlds online leadership community.

²⁴⁶ Hier veröffentlicht eine ganze Community (online: Lead Change Group: Helping Leaders Grow Leaders) ganz aktuell den programmatischen Titel „The Character-Based Leader. Instigating a Leadership Revolution... One Person at a Time“ (Lead Change Group 2012).

²⁴⁷ Ausgeführt im „True Tilt Leadership“ Modell: „Humanity: Belonging, so we can work and create together in harmony; Wisdom: Significance, so we can find our own truth and voice it; Courage: Autonomy, to explore new frontiers and build our own destiny; Resilience: Freedom, to make mistakes and learn through our ideas“; angeboten zusammen mit dem „Tilt 365 Positive Influence Predictor“, natürlich nicht ohne auf (wettbewerbsrechtlich gesichertes) Pathos zu verzichten: „Join us in our quest to Change the World, One Leader at a Time™“ (online: Tilt).

²⁴⁸ Es wirkt ja fast so. Wobei hier anders als bei den „Great Man Theories“ des ausgehenden 19. Jahrhunderts Führungspersönlichkeit nun erlernbar ist und nicht eine angeborene Qualität darstellt.

²⁴⁹ „Authentic leaders [...] establish long-term, meaningful relationships and have the self-discipline to get results. They know who they are“ (George 2007: 129).

²⁵⁰ Meine narrative Reihenfolge stellt natürlich eine Vereinfachung der Theorieentwicklung dar. Servant Leadership wurde lange vor der Authentic Leadership Welle ein Begriff, allerdings sind die Überlappungen auch kooriginär.

²⁵¹ Ähnlich: „**Responsible Leadership**“ im Sinne pro-aktiver Verantwortlichkeit für eine umfassende Systemhygiene (siehe Wenger 2012: Vanguard Leadership).

²⁵² Mit einem Drittel der TOP 100 Fortune Unternehmen und einer Plethora namhafter Befürworter inkl. Peter Drucker, Stephen Covey, Peter Senge und Ken Blanchard (siehe online: Amazon.de: Produktbeschreibungen. Servant Leadership: Prinzipien dienender Unternehmensführung).

²⁵³ Vgl. für den deutschsprachigen Raum Hinterhuber et. al. 2006.

focus on a set of personal characteristics and attributes required of those at the top, postheroic models conceptualize leadership as a set of shared practices that can and should be enacted by people at all levels" (Fletcher 2004: 648). Führung wird – ohne notwendigerweise die Idee einer formal bestimmten Führungsrolle abzuschaffen – zu einer gemeinsamen Leistung, die das interdependente Beziehungsgeflecht²⁵⁴ auf der Basis gegenseitiger Einflussbeziehungen hervorbringt: "a dynamic, interactive influence process among individuals and groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both" (Pearce/Conger 2002: 1)²⁵⁵. Ein in diesem Sinne postheroisch Führender wird in einem zweifachen Sinn zu einem Entwickler: „first, to develop and articulate exactly what the company is trying to accomplish, and second, to create an environment in which employees can figure out what needs to be done and then do it well" (Huey 1994).²⁵⁶ Wie ich finde sehr treffend hat Elmore dieses im Bild vom „**poet-gardener**“ beschrieben: „The poet gardener is [...] secure enough to build relationships with their team and drive the process toward getting the desired result [...] In the same way that a poet puts words to what we are feeling or thinking, this leader summarizes big-picture ideas in a way that unifies their team [...] Just as a gardener cultivates the soil, pulls the weeds and creates an environment where plants can grow so does this leader develop people [...] The key values for a poet-gardener are connection and growth" (Elmor, zit. in online: WITH/Sims (2004): A Conversation WITH: Dr. Tim Elmore).²⁵⁷ Darüber hinaus erfordert die kooperative Wechselseitigkeit von Einflüssen eine Rollenplastizität und das heißt, eine Verflüssigung der Kategorien von Führendem und Geführtem, die Mary Follett²⁵⁸ schon 1924 als „**Führung durch Jedermann**“ bezeichnet hat.²⁵⁹ Alles zusammen geht der unter postheroischer Führung angesprochene Paradigmenwechsel sehr tief und kann zusammengefasst werden als „shift – from individual to collective, from control to learning, from „self“ to „self-in-relation“, and from power over to power with“ (Fletcher 2004: 650). An diesen Shift schließen sich Fragen praktischer sowie theoretischer Natur an. In praktischer Hinsicht rücken Fragen nach den konkreten Tätigkeiten im Vollzug des

²⁵⁴ Das hat Drath schön gefasst mit dem Bild des „deep blue sea“, in dem die positionellen Führungskräfte als „weiße Wellenkränze“ nur der offensichtlichste Ausdruck der Tiefenbewegung eines kollaborativen Subtextes sind (siehe Drath 2001: xivf.). Er nennt das dann übrigens „**Relational Leadership**“.

²⁵⁵ Diese Autoren nennen es „**Shared Leadership**“; ähnlich Bradford/Cohen 1998.

²⁵⁶ In einem Artikel des Magazin Fortune machte der Reporter Huey das Konzept 1994 populär (siehe online: Huey 1994: THE NEW POST-HEROIC LEADERSHIP).

²⁵⁷ Elmore sieht diesen Stil in der Figur der Dorothy aus dem „Wizard of Oz“: „She is an unlikely leader who doesn't have all the answers, but invites her friends on a journey, helps them discover their gifts, and walks with them rather than insisting on being up front" (online: Taylor 2006: Dorothy's way).

²⁵⁸ Mary Parker Follett (1868-1933), USA, war eine frühe Pionierin der Organisationswissenschaft, die neben Roosevelt und Weber Managementtheoretiker wie Barnard und McGregor beeinflusste.

²⁵⁹ Siehe Monin/Bathurst 2008. Deshalb wird sie von Pearce/Conger 2003 auch als Vorläufer postheroischer Führung bezeichnet (zit. in Fletcher 2004: 649).

„facilitating ‘concertive action’ and pluralistic engagement“ (Bolden 2008: 42) in den Vordergrund, z. B. in ihrem Umgang mit Pluralität²⁶⁰: „**Connective leaders** [...] focus on common ground, the connections among people, not on the contrasts and chasms that separate them [...] they use diversity to brace interdependence, to stimulate innovation, and to serve the needs of all“ (Lipman-Blumen 2000: 339). Hier schließen auch Konzepte der Gestaltung strategischer Allianzen und organisationaler Kooperationsbeziehungen an.²⁶¹ In theoretischer Hinsicht bedeutet der „postheroische Shift“ eine Bewegung weg vom Entity-Modell (und seinem Blick auf Persönlichkeit und Beziehung) hin zu einem relationalen Modell, das Führung als kollektives Phänomen fasst: „couplings form in which the extent of the conjoint agency resulting from the interdependence and mutual influence of the two parties is sufficient to render meaningless any assumptions about leadership being embodied in just one individual“ (Gronn 2000: 330f.)²⁶². Gronns Führung entsteht im „**flow of influence**“ (ebd.: 334) also auf ähnlich emergente Weise wie Latours wissenschaftliche Wahrheit im Fluss ungebrochener Referenzketten. Und ähnlich wie der Wahrheitsgehalt von der Qualität der zirkulierenden Referenzeenergie abhängt²⁶³, so könnte man das entstehende Führungsphänomen in Beziehung setzen zu Anzahl und Qualität der an einer Entscheidungsfindung beteiligten Interaktionen und Interaktionspartner und mit Sergiovanni von „**leadership density**“, dt. „Führungsdichte“ sprechen.²⁶⁴ Der postheroisch-partizipative Führungsbegriff gewinnt damit über seine kollektive auch eine apersonal-emergente Dimension.

Über die Betonung des „post“ im postheroisch-Begriff hat Dirk Baecker – wohl aufgrund seiner soziologischen Sprache weitgehend abseits des globalen Leadership-Diskurses – den Führungsbegriff um eine weitere Dimension bereichert: Die des Reentry, d. h. der Wiedereinführung der Unterscheidung in die Unterscheidung, eine **reflexive Selbstbeobachtung** also: Während heroisches Führen ein Führen mit klaren Unter- und Entscheidungen meint, wird postheroisches Führen zu einem dem Bewusstsein um die

²⁶⁰ Und damit im Anklang an unser Entfaltermodell gewissermaßen „als Gestalter des Zwischen“.

²⁶¹ Vgl. „Influence Without Authority“ (Cohen/Bradford 2005), „Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering“ (Doz/Hamel 1988) oder für den deutschen Sprachraum „Kooperationsmanagement“ (Schuh et al. 2005); vgl. auch den Neologismus der „Co-opetition“ als Gleichzeitigkeit von Wettbewerb und Kooperation; vgl. weiterhin zur Praxis des Kooperationscoachings bei Geschäftsinnovationen bspw. online: Harmony Solutions (o. J.): smE-MPOWER Community.

²⁶² Peter Gronn theoretisiert „**Distributed Leadership**“ im Kontext des Bildungswesens; dazu vgl. Gronn 2003 zu „Educational Leadership“ und Harris 2003 zu „**Teacher Leadership**“.

²⁶³ „Die Qualität der Referenz einer Wissenschaft [...] beruht [...] auf der Sicherheit ihrer Verbindungen, auf der fortschreitenden Ansammlung ihrer Vermittlungen, auf der Anzahl der einbezogenen Gesprächspartner [...] auf ihrer Fähigkeit, andere zu interessieren und zu überzeugen, sowie schließlich auf der laufenden Institutionalisierung dieser verschiedenen Ströme“ (Latour 2000: 85, 117).

²⁶⁴ „Sergiovanni (2001) argues that high leadership density means that a larger number of people are involved in the work of others, are trusted with information, are involved in decision making, are exposed to new ideas and are participating in knowledge creation and transfer“ (Harris 2003: 317).

inherente Unverfügbarkeit von Entscheidungsgewissheiten – auch und gerade in Bezug auf die organisationale Selbstbestimmung – adäquaten Handelns. Dieses „besteht darin, ihrer [zielsuchenden] Organisation bei der Suche nach jenen Zielen zu helfen, die nicht vorab definiert sind, sondern gesetzt, getestet und verantwortet werden müssen“ (Baecker 2011: 4) und ist seiner Natur nach situativ, inkrementalistisch, improvisiert und prozessorientiert (n. ebd.: 1). Postheroische Führung führt zuallererst die in der Betriebswirtschaft per Definition ausgeklammerte Komplexität der Organisation wieder in dieselbe ein und bemüht sich auf diese Weise, ihr „die Selbstreferenz ihrer Gestaltung, Lenkung und Kontrolle wieder zugänglich zu machen“ (ebd.: 5). Anders gesagt geht es bei postheroischer Führung à la Baecker um die Gestaltung eines nicht vorherbestimmbaren Lernprozesses unter der Bedingung irreduzibler Komplexität, um vermittels der „Ressourcen der Beobachtung [...] zu besseren Entscheidungen zu kommen“ (ders. 2007: 3). Dabei hebt ein wahrhaft postheroisches Führen die Differenz von heroisch und post-heroisch in einer Einheit der Differenz auf und oszilliert kontextsensitiv zwischen beiden Modi (n. ders. 2011: 2).²⁶⁵ Einen solchen fortwährenden Lernprozess hat Senge schon früh mit dem Konzept der „lernenden Organisation“ berühmt gemacht.²⁶⁶ Die dazugehörige „neue Form der Führung“ hat er als dreifache Rollenkombination beschrieben: **Designer** organisationaler Lernprozesse, **Steward** der Organisationsvision, **Lehrer** systemischer Zusammenhänge.²⁶⁷ Damit ist er ganz nah bei Elmores Bild vom Poeten-Gärtner und im Zentrum der oben „postheroisch“ genannten Führungstheorie.

Halten wir soweit fest: Auf unserem eingangs mit Gardiner eingeschlagenen Weg von „Transactional“ über „Transformational“ zu „Transcendent Leadership“²⁶⁸ (und da sind wir ja noch nicht angekommen) konnten wir bisher sehen, wie eine ursprünglich überwiegende Orientierung an der organisationalen Aufgabe („transactional“) im Laufe der Zeit Ergänzung fand in einer Betonung des Aspekts der Menschenführung („transformational“ sowie „situational“), gefolgt von einem wachsenden Bewusstsein für die Bedeutung von Persönlichkeit und Selbstführung („authentic“ sowie „servant“). Mehr oder weniger parallel dazu hat sich im ausgehenden 20. Jahrhundert rund um das Begriffsfeld `postheroic-relational-shared-distributed-connective-metanoic` ein

²⁶⁵ Diese Alternierungskompetenz der Führungsmodi sieht Baecker vorgezeichnet im – von Jullien 1999 beschriebenen – chinesischen Begriff der „klugen“ Führung. Dass Baeckers Denken wesentlich von Spencer Brown geprägt ist, ist bekannt und hier auch offensichtlich.

²⁶⁶ Senge 2008[1990]: 410ff.

²⁶⁷ Später hat er das für eine Zeit „**Metanoic Leadership**“ bzw. „Leadership in metanoic organisations“ genannt, von griech. *metanoia* „umdenken“ (siehe Kiefer/Senge 1999). Da wir mit dem metanoia-Begriff schon tief im theologischen Wortfeld sind (er ist uns nach der Lutherübersetzung etwas unglücklich als „Buße“ vertraut), bietet sich hier ein Hinweis auf das reformatorische Kernprinzip der „*ekklesia semper reformanda*“, der „beständig zu erneuernden Kirche“, an. Etwas befremdlich, dass Kiefer/Senge diese offensichtliche Entleihung nicht referenzieren.

²⁶⁸ Zacko-Smith 2010 hat das das „Three-T’s Framework for Leadership Education“ getauft.

partizipativer Führungsstil (bzw. seine Theoretisierung) entwickelt, der – aufgrund seiner Natur als Reentry – zweifellos von höherer Komplexität als seine Vorgänger ist. Die kollektive Dimension ge- und verteilter Macht- und Einflussverhältnisse ist hier ebenso bedeutsam wie die – ein kontinuierliches Lernen antreibende – selbstreflexive Dimension einer Beobachtung zweiter Ordnung und das noch kaum gefasste (emergente) Phänomen gemeinsam hervorgebrachter Führung im beständig miteinander kreierten systemischen Ganzen. Die gegenwärtig wohl bekannteste – durch Komplexitätsabsorption simplifizierte – Operationalisierung postheroischer Führung dürfte das Konzept des „**Agile Management**“ sein²⁶⁹, das sich allerdings auf den IT-Kontext beschränkt. Es besticht durch schnelle Ergebnisse, durchgetaktete Entwicklungsloops und starke Kundeneinbindung und funktioniert aufgrund einer klaren Rollentrennung von Produkt- und Prozessverantwortlichen sowie einem hochformalisierten allen Teilnehmern bekannten Ablauf.²⁷⁰ Möglich wird dies durch die sehr bewusst eingeführte Vereinfachung einer die benötigten Feedbackloops/ Reentries managenden programmatischen Linearität. Auf der technischen Ebene seiner Anwendung und innerhalb seiner Spielregeln funktioniert diese Komplexitätsabsorption tatsächlich gut. Muss die Zielstellung allerdings erst gesucht und der Weg dorthin gefunden werden und lassen sich Systemteilnehmer nicht ohne weiteres auf vorgeschlagene Spielregeln ein oder sind überhaupt noch nicht im Blick²⁷¹, mit einem Wort: ist die Komplexität höher, so kann die Methode „Agile“ nicht greifen²⁷². Will man der Komplexität also nicht durch Wiedereinführung einer „agilen Heroisierung“ ausweichen, so ist vor dem Hintergrund einer komplexen Interdependenz der drei genannten Dimensionen (der Organisation, der Anderen, des Selbst) vor allem mit dem Emergenzphänomen Führung im Sinne gemeinsam gefundener, bestimmter, verfolgter, realisierter und neu hinterfragter Zielerreichung umzugehen. Aus der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts lassen sich im Wesentlichen zwei große Bewegungen unterscheiden, die sich dieser Aufgabe stellen: „Transcendent Leadership“ als bisheriger Höhepunkt der Entwicklung entitätsbasierter Theorien sowie die verschiedenen prozessbasierten Ansätze.

3.5 Transzendent - Dialogisch

Zunächst eingeführt als Ergebnis einer empirischen Analyse erfolgreicher Führungspersonen meint „**Transcendent Leadership**“ im Kern eine altruistische auf das

²⁶⁹ Mir ist nicht bewusst, ob dieser Bezug so schon irgendwo hergestellt wurde. Ich halte ihn für recht offensichtlich.

²⁷⁰ Vgl. Appelo 2012, hier – nicht ganz unheroisch – als „Management 3.0“ bezeichnet.

²⁷¹ Ich folge hier dem Komplexitätsbegriff von Kahane, der zwischen dynamischer, generativer und sozialer Komplexität unterscheidet (siehe Kahane 2007: 31). Siehe auch unten.

²⁷² Ich vermute allerdings, dass von ihr viel zu lernen ist und könnte mir vorstellen, dass sie – natürlich begrenzt – ihrer Methode nach auf höherkomplexe Sachverhalte ausweitbar ist.

Gemeinwohl orientierte Haltung²⁷³ mit transformationaler Wirkung auf andere. Es meint also zunächst nichts Neues, sondern vielmehr die Synthese bisheriger Theorieschwerpunkte.²⁷⁴ Crossan/Vera/Nanjad 2008 haben das so zu visualisieren vorgeschlagen:



Abbildung 30: Transcendent leadership (Crossan/Vera/Nanjad 2008)

Mit der Spencer Brownschen Formsprache könnten wir denselben Sachverhalt – im Hinblick auf seine Rückbezüglichkeit etwas präziser – ausdrücken wie folgt²⁷⁵:

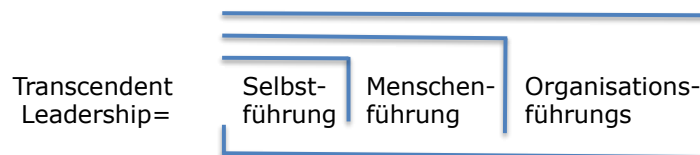


Abbildung 31: Die Form der Transzendenten Führung als Synthese bisheriger Unterscheidungen (AW)

Transcendent Leadership wird damit verstanden als die die drei Unterscheidungsdimensionen einklammernde und durch rückbezügliche Wirkung derselben auf einander entstehende Synthese.

Folgt man dieser Unterscheidung und gleicht sie mit den bisher besprochenen Ansätzen ab, so lassen sich auffällige²⁷⁶ Übereinstimmungen feststellen²⁷⁷:

²⁷³ „Leaders who transcended self into compassionate being and action“ (Gardiner 2006: 63).

²⁷⁴ „A transcendent leader is a strategic leader who leads within and amongst the levels of *self*, *others*, and *organization*“ (Crossan/Vera/Nanjad 2008, Herv. i. O.).

²⁷⁵ Die Reihenfolge der unterschiedenen Begriffe spielt wie schon oben erwähnt keine Rolle.

²⁷⁶ Wenn wie Spencer Brown postuliert jede Unterscheidung eine triadische Struktur hat, die über ein Reentry zu einer vierfachen wird (siehe Schönwälder-Kuntze et al. 2009: 61), so sind diese vielleicht nicht so überraschend?

²⁷⁷ Stephen Coveys „8th Habit“ (2006) als Theoretisierung der Entwicklung einer eigenen Stimme („Voice“) sowie einer umfassenden Führungsexzellenz („Sweet Spot“) sind aufgrund ihrer Bekanntheit sowie ihrer Strukturähnlichkeit hinzugefügt.

THEORIE	AUTOR	I ORGANISATION	II MENSCHEN	III SELBST	SYNTHESE
Transcendent Leadership	Crossan/ Vera/ Nanjad 2008	Leadership of organization	Leadership of others	Leadership of self	Transcendent Leadership
Führungstheorien	diverse	Transactional	Transformational	Authentic	
Postheroic Leadership	diverse	Systemisch- emergente Dimension	Kollektiv- partizipative Dimension	Reflexiv- lernende Dimension	
Lernende Organisation	Senge 1990/ Kiefer 1992	Designer (Creating Structure)	Lehrer (Empowering People)	Steward (Custodian of Vision)	Metanoic Leadership
Poet-Gardener	Elmore 2004	Gardener	Poet		
8th Habit	Covey 2006	Discipline (Body)	Passion (Heart)	Vision (Mind)	„Voice“
		Organizational Greatness	Leadership Greatness	Personal Greatness	„Sweet spot“

Abbildung 32: Vergleich der drei Grunddimensionen in verschiedenen Führungstheorien

Was „Transcendent Leadership“ allerdings zu dem Gegenwartstrend gemacht hat, der sich sowohl in der Management- und Beraterszene als zunehmend auch der Akademischen Theoretisierung nur schwer übersehen lässt, muss wesentlich im Zusammenhang mit den Arbeiten von Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski und anderen am MIT verstanden werden, deren Publikationen²⁷⁸ und Initiativen²⁷⁹ gerade in Führungskreisen weltweit höchste Aufmerksamkeit genießen. Die Attraktionskraft der Theoretisierung deutet auf ein Zusammenwirken ihrer Evokation menschlicher Tiefenbedürfnisse wie Einheit, Bedeutung und Weltfriede, ihres Anschlusses an Autoritäts- und Inspirationsquellen wie Bohm, Buber, Gandhi²⁸⁰, Lao-tse und den Dalai Lama sowie ihrer ausgefeilten Praxisübersetzung als lernbare „Sozialtechnologie“. Worum geht es also?

Kahane (2007: 31f.) hat drei Formen zusammenwirkender Komplexität unterschieden, die – so möchte ich das deuten²⁸¹ – in der „Transzendenten Führung“ mit dem Ausdruck „Führen vom Ganzen her“ bzw. „Führen von der Zukunft her“ einer Bearbeitung zugänglich gemacht werden:

- „Soziale Komplexität“ als Pluralität widersprüchlicher Welten und Wertorientierungen. Hier wird das zentrale Hindernis wissensbasierter

²⁷⁸ Siehe u. a. Jaworski 1998, Isaacs 1999, Senge 2004, Kahane 2007, Scharmer 2009.

²⁷⁹ Wie z. B. Society for Organisational Learning, Presencing Institut, ELIAS (Emerging Leaders Innovate Across Sectors), Global Dialogue Project, United Religions Initiative, ALIA Institute (Authentic Leadership In Action); vgl. online: Scharmer (o. J.): Projects.

²⁸⁰ Gandhi kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Referenzposition zu (vgl. Erikson 1978).

²⁸¹ Der folgende Zusammenhang zwischen den Formen von Komplexität und ihrer Bearbeitungsansätze einerseits und der Logik der Theorie U andererseits wird so bisher nirgends expliziert, scheint mir aber keineswegs erzwungen.

Problembearbeitung in menschlichen Gesellschaften gesehen.²⁸² Diesen Aspekt bearbeitet die Transzendente Führung **partizipatorisch** durch das Ermöglichen und Zulassen von Pluralität, Spannung und Konflikt.

- „Dynamische Komplexität“ als Non-linearität interdependenter Systeme. Das Ergebnis ist aufgrund fehlender Kausalität nicht vorhersagbar. Diesen Aspekt bearbeitet die Transzendente Führung **systemisch** durch die Einführung „des Ganzen“ in einen kollektiven Entscheidungsprozess.
- „Generative Komplexität“ als Un-Ähnlichkeit der Zukunft mit der Vergangenheit und der damit verbundenen Unmöglichkeit, diese unter Rekurs auf Bewährtes zu bearbeiten. Diesen Aspekt bearbeitet die Transzendente Führung **emergent** durch die Einführung einer „kollektiven Generativität“, eines „Führen aus der Zukunft“.

Aufgrund ihrer Bedeutung der Transzendenten Führung für den Gesamtdiskurs wollen wir diese Aspekte im Folgenden näher betrachten und dabei die heute sehr prominente „Theorie U“ Otto Scharmers²⁸³ einbeziehen.

I. Bearbeitung sozialer Komplexität durch „Führen vom Ganzen her“ im Sinne eines reflektierenden Dialogs, der Divergenz zulässt

Um ein geteiltes Bewusstsein für das Situations- und Problem-Ganze zu sehen, müssen alle Perspektiven auf den Tisch. Hier ist der Mut gefragt, sich zu zeigen, sein Herz zu öffnen, sich „mitzu-teilen“, sich verletzlich zu machen. Das Ganze kommt nur in Erscheinung, wenn Divergenz zugelassen wird. Eine Öffnung von Herz und Verstand als Weg authentischer, persönlicher und leidenschaftlicher Menschen zueinander: „When somebody speaks personally, passionately, and from the heart, the conversation deepens“ (Kahane 2007: 57). Ein **reflektiver Dialog**²⁸⁴ kann sich entwickeln, wenn eine Atmosphäre entsteht, in der gegenseitiges empathisch-einführendes Verständnis²⁸⁵ kultiviert wird. Offenes Sprechen und offenes Hören setzen einen Erkenntnisprozess in Gang: „Everyone has a partial truth, and we must listen, discern, and acknowledge this partial truth in everyone – particularly those with whom we disagree“ (ebd.: 77).²⁸⁶ Die Fähigkeit Unsicherheit zuzulassen und sich durch das Mitgeteilte berühren und als Person

²⁸² Ein nur allzu bekanntes Phänomen. Deshalb gehört bspw. zu einer entfaltungsorientierten Bildungswissenschaft auch die Frage, wie selbstsabotierende Immunisierungen im eigenen System überwunden werden können (siehe Girmes 2012: 33ff.).

²⁸³ Siehe Scharmer 2009, insbes. 377ff.

²⁸⁴ Die Praxis des Dialogs ist nach Bohm (1998) eine adäquate Strategie für die Herausforderung des Umgangs mit dem komplexen Ganzen. Isaacs (1999) hat auf Bohm aufbauend eine dialogische Praxis entwickelt, in der er u. a. zwischen reflektivem und generativem Dialog unterscheidet.

²⁸⁵ „You listen [...] for who he or she is“ (Senge et al. 1994: 377). Vgl. zur wachsenden Bedeutung von Empathie im Zusammenhang mit Führung unter Komplexität Holzmer 2012.

²⁸⁶ Zitat eines der Quäkerbewegung zugehörigen Friedensaktivisten. Das ist wie wir noch sehen werden keine Zufälligkeit.

verändern zu lassen²⁸⁷, wird zur Voraussetzung. Für den transzendent bzw. dialogisch Führenden²⁸⁸ gilt es, das Prinzip der Partizipation und die Praxis des Zuhörens im Wesentlichen durch Einladung einer repräsentativen Breite von Perspektiven sowie durch Öffnen und Offenhalten eines Vertrauensrahmens zu ermöglichen.²⁸⁹ Im Rahmen seines 5-Phasen-Modells „Theorie U“ hat Scharmer diese erste Phase **„Co-initiating“** genannt: Sich in Bezug auf eine Sache echter Bedeutung mit den richtigen Leuten auf einen gemeinsamen Weg machen.²⁹⁰

II. Bearbeitung dynamischer Komplexität durch „Führung vom Ganzen her“ im Sinne eines reflektierenden Dialogs, der Emergenz zulässt

Dialog meint die Einladung, sich gemeinsam auf den Weg zu machen zu einem besseren Verständnis der „ungebrochenen Ganzheit“ (Bohm 1980: 218)²⁹¹ einer Situation.²⁹² Es geht darum, im einander – und das beinhaltet auch: sich selbst – Zuhören das „Ganze“ zu erkennen und Raum zu machen für ein Bewusstsein tiefer Interdependenz, gemeinsamer Entwicklungsbewegung und „innerer Weisheit“: „letting an inner wisdom emerge“ (Kahane 2007: 108), „the generating depth of consciousness that is common to the whole of mankind“ (Bohm, zit. in Jaworski 1996: 81). Das erfordert, mit seinen eigenen Gedanken und Perspektiven gleichsam zurückzutreten, sich, die anderen und den Dialog selber als Teil eines größeren Ganzen wahrzunehmen und die Stille einer unbeantworteten Frage zuzulassen. Dieses Prinzip der Bewusstheit erlaubt ein Beobachten zweiter Ordnung, ein Beobachten des Beobachters, und damit die hohe Kunst des Suspendierens, d. h. des Beiseitestellens und „Vor-sich-Aufhängens“ eigener Annahmen und Werturteile.²⁹³ So kann ein Bewusstsein über das eigene Bewusstsein entstehen, ein Verständnis für das Bewusstsein der anderen und letztlich ein Eindruck, eine Ahnung, ein Gespür für die „Gesamtheit der Situation“. Die entstehende kreative Spannung respektvoll anerkennen zu helfen ist hier Führungsaufgabe, die dazu dient, den zirkulierenden Prozess des Wahrnehmens und Ausdrückens sowie des das

²⁸⁷ „Listening: the process of taking in something new and being unsettled and changed by it“ (Kahane 2007: 69).

²⁸⁸ Der Begriff **„Dialogical Leadership“** ist (außer Isaacs 1999b) kaum gebräuchlich, wohl aus seiner Nähe zu Diskursen in „social justice“ und „inclusive education“. Für mein Gefühl wäre dies eine sehr viel weniger esoterisch klingende Begriffsalternative zu Transzendenter Führung.

²⁸⁹ Splitt nennt das mit Bezug auf Isaacs 1999a den „Container“, innerhalb dessen ein „Interaktionsfeld als die Qualität der gemeinsamen Bedeutung in einer Gruppe“ entstehen kann (2012: 35).

²⁹⁰ Masschelein/Simons haben dieses Sich-gemeinsam-über-eine-bedeutende-Sache-beugen als den Kern der Universität beschrieben (2010: 61); vgl. Latours Begriff der „matters of concern“, dt. „Dinge von Belang“ (Latour 2007: 21).

²⁹¹ Bohm erkennt in der expliziert-entfalteten Welt die Sichtbarmachung der untrennbaren Verbundenheit aller Dinge in einer implizit-eingefalteten Welt (siehe Bohm 2002).

²⁹² „Dialogue [...] invite[s] others into a consciousness of the whole“ (Gardiner 2006: 64 unter Bezug auf Bohm).

²⁹³ Siehe Senge et al. 1994: 361f.; Splitt 2012: 41.

Wahrnehmung-Ausdrücken Wahrnehmens und des die Wahrnehmungs-Ausdruck-Wahrnehmung Ausdrückens²⁹⁴ offen und im Fluss zu halten.²⁹⁵ Die in dieser Bewegung aufgebaute und in der antwortlosen Stille erlebte Spannung ist eine kreative²⁹⁶, deren Komposition und Bewegungsrichtung gemeinsam wahrgenommen werden kann. Es wundert nicht, dass an diesem Punkt spirituelle Praktiken der Wahrnehmungssensibilisierung und „Bewusstseinerweiterung“²⁹⁷ in das Bild rücken. Es ist die Rede von „quiet presence“ (Gardiner 2006: 64), „holy ground“ (Spears 1998: 116ff.), „[the] sacred within each of us“ (Kahane 2007: 126) sowie von Meditations- und Reflexionspraktiken²⁹⁸ wie sie in Buddhismus, Mystik und Quäkertum²⁹⁹ üblich sind: „We can no longer rely on only *making sense* of the whole of what is going on: we also have to *sense* it. This requires us to access a deeper, nonrational, more ancient kind of knowing“ (ebd. 2007: 105, Herv. i. O.). Die Bewegung zielt dabei auf ein Gewährwerden und damit eine Aktualisierung der persönlich-kollektiv-systemischen Gegenwart und ein In-Kontakt-Bringen dieser Gegenwart mit der – nicht ohne Weiteres fassbaren – Ahnung ihrer bestmöglichen Zukunft.³⁰⁰ Scharmer unterscheidet hier zwei Phasen: Das „**Co-sensing**“ als Sich-Gemeinsamen-Wahrnehmungserfahrungen-Aussetzen und das „**Co-presencing**“ im Sinne einer gemeinsamen Ausrichtung auf die tiefere Bedeutsamkeit der Situation und ihrer Akteure. Dieser Scheitelpunkt der dialogischen Bewegung ist verbunden mit der – keineswegs gesicherten, wohl aber wahrscheinlichen – Möglichkeit persönlicher und kollektiver Transformationsereignisse im Sinne eines Werdens aus dem Vergehen: „Letting go: Let go of your old self and ‚stuff‘ that must die“ (Scharmer 2009: 399); „Letting come: Connect and surrender to the future that wants to emerge“ (ebd.: 401).

III. Bearbeitung generativer Komplexität durch „Führung von der Zukunft her“ im Sinne eines generativen Dialogs, der neue Wirklichkeit erschafft

Aus der Tiefe entsteht Neues, aus dem Fond Unterscheidbarkeit, aus der impliziten Ordnung über eine explikative Bewegung eine explizierte Welt: ein konvergierendes

²⁹⁴ Man könnte auch sagen: des Call-Cross-Reentries oder schlicht: der einen Unterschied machenden Unterscheidung.

²⁹⁵ Hier positioniert sich auch das von Splitt – im Anschluss an Isaacs 1999a – präzierte Konzept des „**konversationsbasierten Führens**“ (Splitt 2012: 55ff.).

²⁹⁶ Vgl. zum Konzept der kreativen Spannung Itami 1987: 145; Senge 2008: 185.

²⁹⁷ Es ist ein bisschen schwierig, diesen Begriff ohne seine esoterische Ladung zu hören. Und obgleich er zunächst nicht so gemeint ist, lässt sich auch im Führungsdiskurs ein Verschwimmen der Grenze beobachten.

²⁹⁸ Wie bspw. Stille, Klausur, Journaling, Kraftgruppen, Meditation, Gebet, Symbolismus...

²⁹⁹ Das Quäkertum scheint „hinter den Kulissen“ keine unwichtige Rolle für die Entwicklung mancher Führungstheorien gespielt zu haben. Greenleaf z. B., der Begründer des „Servant Leadership“, praktizierte und empfahl explizit meditative Elemente in der Führungs- und Gruppenarbeit (siehe Nielsen 1998: 126ff.).

³⁰⁰ Siehe Scharmer 2009: 401.

Bewusstsein, ein kollektiver Wille. Hier am Ort der Neugeburt, am zarten Anfang einer erstehenden Neigung hat jeder den Marschallstab im Tornister, weil jeder zum Poeten werden kann, wenn er das sich verdichtende Vitalitätspotential ontomächtig ins Sein zu artikulieren vermag: „to hear what is possible: what might be but is not yet“ (Kahane 2007: 77), „counsciously participating in a larger field of change“ (ebd.: 125). So etwas lässt sich nicht machen, nicht manufakturieren. Das Erleben ist ein authentisches, ein Ereignis³⁰¹, oder es ist gar nicht. Wenn in einem „offenen Moment“ (ebd.: 96) der Zeitpunkt gekommen ist, dann, und nur dann, kann geschehen, was „verwirklicht werden will“ (Buber 1995: 58), „what is [...] waiting to be brought forth“ (Varela, zit. in Jaworski 1998: 179). Dann sehen die Akteure „each other as fellow humans and actors, and [...] what [is] emerging in the situation as a whole and what it demand[s] from them“ (Kahane 2007: 102) – „what life calls you to do“ (ebd.: 379). Und schließlich ist in einer **Bewegung ko-kreierenden Schöpfungshandelns** die Zeit reif für die Wiedereinführung des Heroischen: „Courage comes from the willingness to ‚die‘, to go forth into an unknown territory that begins to manifest only after you dare to step into that void. That is the essence of leadership“ (Scharmer 2009: 401). Und weil jeder diesen ersten Schritt machen kann, genau deshalb ist Führung die Aufgabe von „Jedermann“. Dass es hier eines postheroischen Heroismus bedarf, liegt in der Natur der wirklich bedeutsamen Dinge: Sie ziehen uns an, weil sie unser bestmögliches zukünftiges Ich evozieren. Und weil sie dies tun, sind sie auch nur als dasselbe zu erreichen. Interessanterweise erwidern „sie“ – Personalisierung schleicht sich unweigerlich ein – unsere volle Hingabe mit genau dem Flow, der alleine es uns ermöglicht, an unser Potential anzuschließen. Reentry-Paradoxa wohin man blickt.³⁰² Scharmers U zeigt, wie der Weg in dieses Zukunftspotential gelingen kann: In einer „**Co-creating**“ Phase kann über das Lernmittel der Prototypisierung eine erste kontextsensitive Kristallisierung gewagt und im Sinne eines „**Co-evolving**“ Einbettung in bestehende institutionelle Kontexte gewonnen und damit systemisch wirksam werden.

Mittlerweile ist der Bezug dessen, was Jaworski anstelle von „transzendenter Führung“ als „generative Führung“ bezeichnet³⁰³, zu unserem eingangs entwickelten Entfaltungsmodell deutlich geworden. Darauf werde ich nach vollendetem Theorierundgang zurückkommen.

³⁰¹ Ereignis ist, was einen Unterschied macht. Es „verändert den *Sinn* der Situation [...] die Kultur des Menschen um ein Minimum oder ein Maximum“ (Seel 2003: 39).

³⁰² Scharmer ringt in diesem Zusammenhang auch nach Begriffen und bietet „energy economics“, „gift economics“, „creative economics“, und „spiritual economics“ an (Scharmer 2009: 413).

³⁰³ Engl.: „Generative Leadership“ (Jaworski 1998: 170). Ich schließe mich dieser Begriffsnutzung – obgleich m. E. die schönere – nicht an, da dasselbe Label später als prozessorientierte Theorie noch einmal auftaucht und der Begriff „Transcendent Leadership“ theorieseitig etabliert ist.

3.6 Spirituell

Ein weiterer Aspekt der transzendenten Führung rückt unweigerlich in den Blickpunkt, wenn es zusammenfassend heißt: „This then is the deeper territory of leadership – collectively ‚listening‘ to what is wanting to emerge in the world, and then having the courage to do what is required“ (Jaworski 1998: 182) und: „Stay tuned to the help and guidance that the universe offers you“ (ebd.: 380). Es handelt sich hier im Kern um ein spirituelles Unterfangen.³⁰⁴ **Spiritualität** möchte ich in unserem Zusammenhang definieren als "being connected with one's complete self, others, the entire universe, and a higher power" (Rogers/Dantley 2001, zit. in Gehrke 2008).³⁰⁵ Schon bei authentischer Führung geht es um „one's complete self“, um die menschlichen Grundfragen von Sein und Werden. „Authentisch werden“ meint dabei ein Zu-Sich-Selbst-Finden und eine Selbst-Aktualisierung, die im und am eigenen „Schicksal“ auf zufriedenstellende Art Bedeutung zu gewinnen vermag.³⁰⁶ Menschwerdung, „becoming a real human being“ (Senge et al. 2004: 186) rückt in den Mittelpunkt³⁰⁷; zusammen mit dem Verständnis, dass der Weg zu sich selbst nur über Integration, Harmonie und Verbundenheit mit dem Ganzen geht. Bohm hat es seinem Meilensteinwerk – gar nicht nebensächlich – vorangestellt, dass im Englischen sowohl „healthy“ als auch „holy“ von *whole* kommt und in dieser Doppelbedeutung den Bezug zum hebräischen *shalom* gesehen: „man has sensed always that wholeness or integrity is an absolute necessity to make life worth living“ (Bohm 1980: 4).³⁰⁸ Durch die zuletzt deutlich gewordene Personalisierung dieser Ganzheit tritt schließlich „a higher power“ im Sinne des Universums, des Lebens, der generativen Ordnung, der Zukunft, der Bestimmung o. dgl. auf den Plan. Entsprechend wird die Aufgabe des transzendent Führenden zu einer rezeptiv-kreativen – nicht ohne das Paradox der Einheit der Differenz von Freiheit und Bestimmung.³⁰⁹ Martin Buber fasst es wie kein zweiter: „Der freie Mann ist der ohne Willkür wollende. Er glaubt an die

³⁰⁴ Und zwar ganz explizit: „What's emerging is a new synthesis of science, spirituality, and leadership as different facets of a single way of being“ (Senge et al. 2004: 212).

³⁰⁵ Eine Definition aus dem Umfeld des „spirituality at the workplace movement“ und damit im Umfeld der Leadership Studies. Vgl. online: Rogers/Dantley 2001. Spiritualität wird dabei als prinzipiell nicht an Religion gebunden verstanden.

³⁰⁶ „Spirituality is a process of meaning-making attempting to fully understand the human experience“ (Parks 2000, zit. in Gehrke 2008: 351).

³⁰⁷ Die Betonung der „self-actualization“ (vgl. online: Maslow 1965) ist dabei eben auch genuiner Ausdruck einer postmaterialen Werthaltung und als solches heute en vogue.

³⁰⁸ *Shalom* vereinigt in seiner Bedeutung sowohl den Gesundheits- als auch den Ganzheitsaspekt und meint „Wohl“ im umfassenden Sinne. (Wobei Bohms Bezug zum Hebräischen unscharf ist, da er offensichtlich *shalom* meint, aber *shalem* sagt - eine alte und naheliegende, aber etymologisch inkorrekte Gleichsetzung.)

³⁰⁹ Vgl. für die Freiheit „Between stimulus and response there is a space. In that space lies our freedom“ (Covey 2006: 42); für die Bestimmung: „We have the integrity to stand in a ‚state of surrender‘ [...] knowing that whatever we need at the moment to meet our destiny will be available to us“ (Varela, zit. in Jaworski 1998: 184); als sinnstiftende Synthese: „vom Bestimmtsein weg und auf die Bestimmung zu“ (Buber 1995: 57), im Kontext: „Freedom and destiny are solemnly promised to one another and linked together in meaning“ (Buber 1970, zit. in Jaworski 1998: 181; in dt. Ausgabe: Buber 1995: 51). Vgl. zur Vertiefung May 1989.

Wirklichkeit; das heißt: er glaubt an die reale Verbundenheit der realen Zweiheit Ich und Du. Er glaubt an die Bestimmung und daran, daß sie seiner bedarf: sie gängelt ihn nicht, sie erwartet ihn, er muß auf sie zugehen, und weiß doch nicht, wo sie steht: er muß mit dem ganzen Wesen ausgehen, das weiß er. Es wird nicht so kommen, wie sein Entschluß es meint; aber was kommen will, wird nur kommen, wenn er sich zu dem entschließt, was er wollen kann. Er muß seinen kleinen Willen, den unfreien, von Dingen und Trieben regierten, seinem großen opfern, der vom Bestimmtsein weg und auf die Bestimmung zu geht. Da greift er nicht mehr ein, und er läßt doch auch nicht bloß geschehen. Er lauscht dem aus sich werdenden, dem Weg des Wesens in der Welt; nicht um von ihm getragen zu werden: um es selber so zu verwirklichen, wie es von ihm, dessen es bedarf, verwirklicht werden will, mit Menschengestalt und Menschentat, mit Menschenleben und Menschentod. Er glaubt, sagte ich; damit ist aber gesagt er begegnet“ (Buber 1995: 57f.).

Dass spirituelle Praxis innerhalb eines Feldes, das sich zwischen den Eckpfeilern Organisationswissenschaft, Psychologie und Managementpraxis aufspannt, zu solch großer – und mittlerweile unbefangener – Bedeutung gelangt, darf verwundern. Allerdings nur auf den ersten Blick. Dass dieses auf der Ebene individueller Persönlichkeitsentwicklung als Voraussetzung transformationaler Wirksamkeit im Sinne der „authentischen Führung“ geschieht, ist naheliegend. Die „spirituality in education“ Bewegung der anglophonen Welt ist ein lautstarker Ausdruck dieses Trends.³¹⁰ Es geht dabei um die Entwicklung von Führungskompetenzen in Hochschulstudenten als den zukünftigen gesellschaftlichen Führungskräften. Entsprechend wird die Führungsposition als Ruf zu gesellschaftlicher Verantwortung in die eigene spirituelle Reise³¹¹ integriert³¹² sowie umgekehrt spirituell-reflektive Elemente in die professionelle Praxis. Dass das auch jenseits von Hochschule ein Kernbestandteil authentischer Führung ist, ist klar und vom „Godfather of Leadership“³¹³ Stephen Covey auch thematisiert worden, wenn er das Finden der eigenen Stimme/ inneren Flamme/ Lebensberufung von der Integration der „Spirituellen Intelligenz“ des Gewissens und des Bedürfnisses ein Erbe zu hinterlassen³¹⁴

³¹⁰ „A recent surge in interest surrounding spirituality has occurred within the context of American higher education“ (Gehrke 2008: 351); vgl. dazu Chickering et al. 2005, sowie Astin et al. 2011. Der Trend geht dabei klar zu buddhistisch-daoistischen Traditionen (vgl. z. B. „**Zen Leadership**“ in Whitelaw 2012), macht aber genauso Raum für insbes. mystische Spielarten der Monotheismen.

³¹¹ Das Bild der Heldenreise, des spirituellen Quests, wird nahezu durchgehend mit Joseph Campbells „Monomythos“ assoziiert (siehe Campbell 2008[1949]). Das ist deswegen so bedeutungsvoll, weil ein gegenwärtiger Trend in der Führungskräfteentwicklung konzeptionell auf der beschriebenen Heldenreise, engl. „Heroic Journey“, aufbaut und über Jaworski auch im Konzept der transzendenten Führung mitschwingt (siehe Jaworski 1998: 89).

³¹² „Those called to leadership [...] find their greatest fulfillment by understanding: that their career is itself a form of prayer, and that work and spiritual life can be integrated“ (Chickering 2005: 304).

³¹³ Eine ehrerbietende Zuschreibung in den Testimonials zum Buch (Covey 2006: iii).

³¹⁴ Vgl. Eriksons Begriff der Generativität (1993 :266).

abhängig macht.³¹⁵ Dass diese Integration von Spiritualität und Führung jetzt aber den Bereich persönlicher Charakterbildung verlässt und in der transzendent-dialogisch-generativen Führung auf die Ebene kollektiver Erfahrung gebracht wird, ist in der Tat neu. Ältere Formate kollektiver Richtungsfindung wie die Zukunfts- bzw. engl. treffender: „Future-Search“-Konferenz oder der „Appreciative-Inquiry“-Prozess (AI)³¹⁶ durchlaufen zwar auch die Phasen Bestandaufnahme, emotionale Betroffenheit, Visionsentwicklung und Handlungsplanung³¹⁷, gehen dabei aber nicht tiefer als es eine Mobilisierung emotionaler Energie vermittelt Gemeinschaftserlebnis, Positivorientierung und ggf. Konfliktbearbeitung erlaubt. Wenn auf der anderen Seite die Beobachtung zutrifft, dass die Inklusion der spirituellen Ebene sowohl für die authentische als auch die transzendente Führung konstitutiv ist, könnte man sagen, dass die Letztere sich im Wesentlichen als Kollektivierung der Ersteren darstellt (vgl. Abbildung 33; die Pfeile stellen eine grobe Andeutung einer von mir eingeschätzten historischen Entwicklung dar).

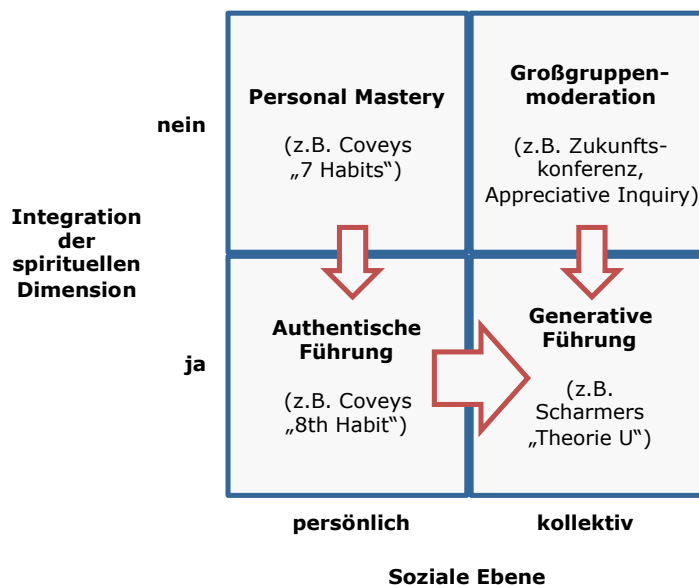


Abbildung 33: Integration der spirituellen Dimension (AW)

Spiritualität steigt in diesem Zuge jedenfalls zu einer zentralen Ressource für Führung auf – nicht selten legitimiert als natürlicher Bestandteil einer Überwindung der kartesischen Trennung von einer „ursprünglichen“ prä-modernen Ganzheit.³¹⁸

³¹⁵ Siehe Covey 2006: 84f. sowie oben Kap. 3.3. Die eigene Stimme zu finden meint natürlich nichts anderes als fähig zu werden, der Welt einen „Call“ zu geben. Dass dieses eng zusammenhängt mit dem Finden der eigenen Be-stimmung, engl. „calling“ ist oben deutlich geworden. Das Wortspiel geht auch mit Ruf/ Be-rufung.

³¹⁶ Aus der AI-Brille wird Führung übrigens als „**Appreciative Leadership**“ theoretisiert und meint eine „stärkenbasierte relationale Praxis“, die Entfaltungspotentiale mit konsequenter Positivität bearbeitet (siehe Whitney et al. 2010).

³¹⁷ So z. B. bei AI: Define–Discover–Dream–Design–Destiny (siehe Cooperrider/Whitney 2005: 15).

³¹⁸ So bspw. in Capra 1996: 7. Gelingt damit das, was Fromm im Sinn hatte, wenn er sagt: „Dann ist eine neue Synthese die einzige Alternative zum Chaos: die Synthese zwischen dem religiösen Kern der spätmittelalterlichen Welt und der Entwicklung des wissenschaftlichen Denkens und des Individualismus seit der Renaissance. Diese Synthese ist die Stadt des Seins“ (Fromm 2000: 193)?

Fry hat das in seiner – vom Entwicklungsstrang „Transcendental Leadership“ unabhängigen – Theorie des „**Spiritual leadership**“ konsequent – theoretisiert³¹⁹ und definiert als: “the values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one’s self and others so that they have a sense of spiritual survival through *calling* (so that their lives have meaning and make a difference) and *membership* ([in] a social/organizational culture based on the values of altruistic love whereby leaders and followers [...] feel understood and appreciated)” (Fry 2003: 694f.; Herv. AW³²⁰).

Diese zwei Komponenten scheinen in unserem Zusammenhang hochinteressant. Ein déjà-vu: Der Poet-Gardener ist wieder da, jetzt nur mit erweiterter Bedeutung: Führung als Ausdruckgeben eines Rufs als „Be-rufung“, die dadurch (für das Selbstverständnis) Bedeutung gewinnt, dass sie (für andere Menschen) einen Unterschied macht. Bedeutung gewinnt, wer einen Unterschied macht! „Be-deutung“ ist das einen Unterschied gemacht habende – also relational bestätigte³²¹ – Deuten/ Zeigen, also der vom Cross aufgenommene – und damit unterscheidungsbedeutsam gewordene³²² - Call. Wenn wir – Frys „**calling**“ aufnehmend – dieses wirkungsvolle Deuten/ Rufen/ Zeigen/ Dichten (dessen nämlich, was sich entfalten bzw. was verwirklicht werden „möchte“) als Führen verstehen wollen, ist Führung alles das, was – in der Welt – einen Unterschied macht, also neue Realität erschafft. Wenn wir Frys „**membership**“ aufnehmen und dieses im Wirkenlassen wirkmächtigen Raum Machens/ Dialog-Container Haltens/ Gärtnerns (von Feldern, Wirkkräften und Atmosphären nämlich) als Führen verstehen wollen, ist Führung alles das, was – in der Welt – eine Welt schafft, innerhalb derer die neue Realität Gestalt gewinnen/ sich entfalten kann. Führen meint dann überhaupt jede bedeutsame (also Wirkung gezeitigte) Handlung³²³ und damit gleichzeitig die einzig wirk-liche Handlung, also genau *die*, die gerade verwirklicht werden „möchte“. Dieses ist jedermann zugänglich, aber nicht lapidar. Nicht elitär und doch erhaben. Leicht und schwierig zugleich. Dem Kind offen und dem Weisen, aber nur schwerlich dem Mann. Dem Kind offen; damit ist aber gesagt: den Spielenden, den Tanzenden und den Künstlern.³²⁴

³¹⁹ Inkl. theoretischer Modellierung und empirischer Validierung (siehe Fry/Nisiewicz 2013).

³²⁰ Einklammerungen gleichsinnig ergänzt aus online: International Institute for Spiritual Leadership 2013.

³²¹ Nämlich durch Aufmerksamkeit (vgl. Frank 2007) bzw. das Sprechen des Du (vgl. Buber 1995).

³²² Vgl. zu diesem Gedanken auch Bohms Neologismus des *relevare* als mehrfachbedeutsame Relevanz (Bohm 1980: xx). Relevant ist, was einen Unterschied macht, also als Hinweis in der Welt angekommen ist.

³²³ Arendt spricht vom menschenorientierten „Handeln und Sprechen“ als abgegrenzt vom sachorientierten Herstellen und vom prozessorientierten Arbeiten (2008: 213ff.).

³²⁴ Man sehe mir die Anleihe an Bubers Sprachkunst nach.

3.7 Ästhetisch

Was uns zum jungen, weitgehend unbekanntem, für unsere Diskussion aber höchst bedeutsamen Konzept der „ästhetischen Führung“, des „**Aesthetic Leadership**“ bringt. Ästhetisch Führen meint ein Führungshandeln, das auf einer alle Sinne umfassenden Wahrnehmung aufbaut, um auf eine diesen Sinnen wohlgefällig scheinende Zukunft hin zu orientieren. Die Betonung liegt dabei auf der Einführung der körperlich-sinnlichen Dimension in wahrnehmendes und urteilendes Handeln, und zwar sowohl auf Seite des Führenden als auf der des Geführten. Eine sozialkonstruktivistisch fundierte Theorie ästhetischer Führung interessiert sich entsprechend für die Rolle einer allsinnigen Wahrnehmung und der mit ihr unweigerlich einhergehenden Bewertungsempfindung im Phänomen der sozialen Kokonstruktion von Führung.³²⁵ Die wahrnehmende Dimension verbindet sich mit der bewertenden, die ästhetische mit der ethischen.

In der Konkretisierung ästhetischer Führung können nach Katz-Buonincontro (2011: 9) vier Handlungskategorien unterschieden werden, die mir als entweder der Wahrnehmungs- oder der Beurteilungsdimension zuteilbar erscheinen: Zuerst eine an der komplexen Ganzheit der Phänomene orientierte, Intuition und Emotion integrierende Wahrnehmung, die auf zwei Säulen ruht: Erstens eine sinnliche und körperliche Aufmerksamkeit, die allen anderen Wissensformen vorausgeht³²⁶ und eine Vielzahl möglicher Interpretationen symbolisch medierter Erfahrungen beinhaltet³²⁷. Zweitens eine emotionale Wachheit und Empathie, die über Selbstreflexion und Perspektivenwechsel die Grundlage legt für Urteilsbildung auf der Basis gefühlter Bedeutung³²⁸. Sodann eine an einer Empfindung von Wohlgefallen (anstelle reiner Effektivität) orientierten Urteilsfähigkeit, die wiederum zwei Aspekte verbindet: Erstens ein allgemeines Streben nach moralischem Wert, Tugend und Schönheit.³²⁹ Und zweitens ein spezifisches Interesse an der Ausbildung „organisationaler Schönheit“ hinsichtlich ihrer Artefakte, Prozesse und sinnbietenden Symbollandschaften³³⁰.

Da ist sie wieder, die fruchtbare Doppelgestalt aus Hören und Handeln, Wahrnehmen und Urteilen, poetisch Sinnstiften und gärtnerisch Gestalten, aus der über die Wiedereinführung ihrer kreativen Spannung in die Seiten ihrer Unterscheidung Neues entsteht: Führen als Gestalten von Bedeutung und Beziehung, nun ermöglicht durch die Aktivierung menschlich-ganzheitlicher Vermögen wie Intuition, Bauchgefühl und

³²⁵ Wenn man das so fundiert, bewegt man sich im Raum der prozessbasierten Führungstheorien (s. u.). Da man das aber nicht tun muss und es zumeist auch nicht getan wird, behandle ich diese Theorie als an der Schnittstelle zwischen entitäts- und prozessbasiert.

³²⁶ Siehe Hansen et al. 2007: 546 unter Bezug auf Husserl 1960.

³²⁷ Siehe Patrick 2011: 3 unter Bezug auf Howard 1996.

³²⁸ Siehe Hansen et al. 2007: 550.

³²⁹ Da die Aspekte des „Guten, Schönen und Erstrebenswerten“ untrennbar verbunden sind (Patrick 2008: 4), wird Führung zu einer „moralischen Unternehmung“ (Katz-Buonincontro 2011: 8).

³³⁰ Siehe Hansen et al. 2007: 547 unter Bezug auf Ramírez 1991 und Gagliardi 1996.

verkörperlichtes/ verinnerlichtes/ subjektives Erfahrungswissen. Auf der Seite der Wahrnehmung die Empathie als Gespür für Relation und sozialen Einfluss sowie für notwendige und angemessene „Gärtnerarbeiten“ der Führung. Auf der Seite der Orientierung die po(i)etischen³³¹ Aufgaben von Sinnkonstruktion und -kommunikation als Angebot von Orientierung und Grundlage von Entscheidungsfindung: „leadership as the management of meaning“ (Hansen et al. 2007: 548), „the art of making cognitive and emotional [...] sense of complex realities“ (Patrick 2008: 6). Und ein Bewusstsein für beide Seiten ermöglicht zuletzt die Frage, wie die Akteure in ihrer Interaktion Führung konstruieren, erleben und gewähren. Ausgestattet mit solchen Sensitivitäten werden Führende zu „craftpersons and aesthetes“ (Jones et al. 1988, zit. in Hansen et al. 2007: 547) und Führung damit zu einer Kunst.

Die ästhetische Dimension ist für Führungsstudien auch deshalb so interessant, weil mit Chester Barnard schon einer der ganz frühen Managementtheoretiker davon gesprochen hat, dass Management „aesthetic rather than logical“ ist und mit Begriffen wie „feeling, judgement, and sense“ adäquater zu beschreiben wäre als mit Begriffen von Rationalität und Effektivität (ebd.: 546).³³² Da es aber bekanntermaßen anders kam³³³, verbindet sich mit dem Signalwort ästhetisch auch die Hoffnung auf eine Überwindung des verkürzenden psychologisch-quantitativ geprägten Ansatzes, und bietet damit ein Programm auf dem Weg zu einem „more integrated and holistic understanding of the nature of leadership in the 21st Century“ (Patrick 2008: 1). Gleichsinnig sprechen Ropo & Sauer vom „**emerging aesthetic paradigm of leadership**“ (2008: 560) und Hansen et al. vom „philosophical point to develop an alternative to the mainstream paradigm [...] of [...] leadership“ (2007: 547). Das 21. Jahrhundert als ästhetisches Zeitalter stünde dann für eine Wiederentdeckung menschlicher Ganzheit im Sinne einer Wiedereinführung/ eines Reentry der Vormoderne – genauer: der verlorengegangenen Errungenschaften des 18. Jahrhunderts – in die Moderne, ein spätes Aufgehen früher Samen.³³⁴ Ohne ihn bisher präzise gefasst zu haben, wird klar, dass hier, am „locus aestheticus“ ein tiefer Ort liegt, auf dessen noch unausgelotetes Potential zurückzukommen wäre.³³⁵

³³¹ Die schaffende Kunst der Poesie steht stellvertretend für die allgemeine Kunst menschlicher Schöpferkraft. Die Wiedereinführung des verlorenen „i“ weist auf die Ursprungsbedeutung von griech. *poiein* machen, bilden, hervorbringen hin. Vgl. online: Litde.com (o. J.); vgl. auch Groß 2001: 119.

³³² Vgl. weiterhin: „This general executive process is not intellectual in its important aspect; it is aesthetic and moral“ (Barnard 1938: 257). „It just consists of a *vague feeling, or intuition*“ (ebd.: 306, Herv. i. O.).

³³³ „Organizational studies has taken a scientific realist approach in search of effectiveness“ (Hansen et al. 2007: 546).

³³⁴ Siehe Dobson 1999: „The aesthetic manager as aesthete is someone who is rid of the identity of modernism“ (126); die ihn prägende „virtue ethics is the translation of the premodern/aesthetic into a form intelligible to modernity“ (127).

³³⁵ Vgl. zur Vertiefung Strati 2000 als Pionier ästhetischer Führung.

3.8 Evolutionär - Integral

In einem Bohmschen Universum ungebrochener Ganzheit ist es die dringendste Aufgabe, das Bewusstsein so zu erweitern und entwickeln, dass es der relationalen Ganzheit des Universums entspricht (n. Senge et al. 2004: 202). Transzendente, spirituelle und ästhetische Führung sind alles Ausdrucksformen dieser „Bewusstseinsweiterung“, jedoch ohne sie als solche zu benennen. Bei „**Integral Leadership**“ bzw. „Evolutionary Leadership“ ist genau dieses Programm. Hier wird auf noch wenig präzierte Weise³³⁶ versucht, Führung im Rahmen welterklärender Großtheorien (wie Ken Wilbers AQAL³³⁷ und die auf Clare W. Graves aufbauende Spiral Dynamics³³⁸) zu positionieren und auf der praktischen Ebene möglichst umfassend alle Erkenntnisse des vergangenen Führungsdiskurses zu integrieren.³³⁹ Der Schwerpunkt liegt auf der Ebene des Grundprinzips, dass sich jedes Führungshandeln als eine Form der Welt- und Zukunftsgeneration in das große Ganze des sich entfaltenden Universums einordnen muss: „The world we find ourselves part of is an evolving one [...] therefore we need to connect to evolution“ (Merry 2009: xxv). „Evolutionary leadership is about taking responsibility for acting on and from [...] an integral evolutionary perspective“ (ebd.: xxxii). „By connecting to our context from this perspective, we can align our systems and structures with the laws of the universe“ (ebd.: 103). Dass hier eine Theorieintegration auf hoher Ebene vorgenommen wird, die u. a. Elemente aus Chaordic Leadership, Transcendent Leadership, Aesthetic Leadership und Complexity Leadership (s. u.) aufgreift³⁴⁰ zeigt sich an folgender Programmatik: „We are seeking to support the basic evolutionary elements of autopoiesis [...], adaptability [...] and transformation. In order to manifest this dance, an organisation must have enough order connecting the parts to hold it together as an organisation, while at the same time being open and flexible enough to constantly pick up and respond to feedback from its environment and the bigger context. Although this dance is itself what drives development, we can further facilitate evolution by tuning in to *what is emerging from the future*. We do this by using our more subtle senses“ (ebd.: 104, Herv. i. O.).³⁴¹ Dass es dabei letztlich um ein Eins Werden mit dem evolvierenden Universum geht³⁴², lässt dieses zu einem genuin

³³⁶ Siehe Reams 2005: 130 als Ausdruck dieser feldinternen Suchbewegung.

³³⁷ Siehe Wilber 1999.

³³⁸ Siehe Beck/Cowan 2006 aufbauend auf Graves „Emergent Cyclic Levels of Existence Theory“.

³³⁹ Also ein unserem Anliegen sehr verwandter Ansatz.

³⁴⁰ Dies geschieht tlw. bewusst (bspw. in Bezug auf Scharmer und Hock) und tlw. wohl unbewusst (bspw. in Bezug auf Aesthetic oder Complexity Leadership).

³⁴¹ Die Nähe zu transzendenter Führung, aber auch zum eingangs theoretisierten Begriffs des „Werdenstanzes“ ist offensichtlich.

³⁴² „Given that we are the unfolding universe here and now, it is the most impersonal of affairs. What unfolds in any of us [...] is the universe unfolding *through* us and *as* us“ (Merry 2009: 57, Herv. i. O., unter implizitem Bezug auf Andrew Cohen). Eine kollektive Apersonalisierung als

spirituellen Programm werden.³⁴³ „Evolutionary Leadership“ ist dabei klar abzugrenzen vom deutschsprachigen Konzept der „**Evolutionären Führung**“, welches Führung aus evolutionspsychologischer Perspektive im Sinne eines kompetitiven Angebots eines Erfolgsmodells für menschliche Gemeinschaftsprojekte und damit als Versprechen von gelingender Aufgabenbearbeitung konzipiert.³⁴⁴ Zu den entsprechenden Hauptaufgaben von Führung gehören dann die Imagination und Kommunikation eines solchen Erfolgsmodells sowie das Sicherstellen, dass auf dem gemeinsamen Weg auftretende Probleme bearbeitet und notwendige Entscheidungen getroffen werden.³⁴⁵ Eine der Poet-Gardener bzw. der Designer-Steward-Lehrer Unterteilung nahestehende Logik.

Zurück zum – im anglophonen Raum ausgesprochen sichtbaren – Integralbegriff. Neben der spiritualisierten Diskursrichtung lässt sich eine komprehensiv intendierte Öffnung eines „integralen“ Reflexionsraumes feststellen. Die Rede vom „**integral space**“³⁴⁶ als eines Zwischen, innerhalb dessen alle Führungstheorien im dynamischen Gespräch miteinander wären, weist m. E. auf etwas Bedeutsames hin: Es scheint gerade so, als ob sich der Kern des Führungsbegriffs einem mehr als nur vorübergehend fixierenden Zugriff konsequent entzieht. Die endlosen – häufig neologistischen – Zugriffsversuche der mehreren hundert hier bisher noch nicht einmal genannten Führungstheorien sprechen Bände davon. Für die bis heute unzureichend geklärte Komplexität sozialer Selbstorganisation hat der schillernde Führungsbegriff im Laufe der Zeit eine Platzhalterfunktion gewonnen³⁴⁷, die Luhmann als „**Kontingenzformel**“ bezeichnet hat. Er meint damit eine begriffliche Fiktion³⁴⁸, die als Orientierungskategorie dient, ohne dabei selber präzise bestimmbar zu sein.³⁴⁹ Als solche dient der Führungsbegriff m. E. dem Managementfeld zur Bearbeitung der selbstgenerierten Unbestimmtheit, die aus dem Reichtum an Möglichkeiten zur Fassung organisationaler Selbststeuerung in sozialen Systemen entsteht.³⁵⁰ Die dafür entscheidende Funktion eines wie auch immer

hoffnungsvoller Weg in die Zukunft der Menschheit? Für mich ein wenig überzeugender Vorschlag – aber das muss in einem anderen Rahmen diskutiert werden.

³⁴³ Dieses wird in Aldon 2005 als „spiritual humanism“ expliziert.

³⁴⁴ Siehe Alznauer 2006: 44f.

³⁴⁵ Siehe ebd.: 105. In meiner Wiedergabe schwäche ich die hier vorherrschende Rede von dem einen „Führenden“ zugunsten einer möglichen Kollektivierung von Führung ab.

³⁴⁶ Siehe online: McCaslin (o. J.): Mark McCaslin on Integral Leadership.

³⁴⁷ „Never mind that leadership itself was ambiguous [...] just so long as we could suggest that anything good in organizations was the result of it. We got so giddy about leadership that we forgot it was our pat answer for the unexplainable, and went about looking for rational, objective, causal explanations, making great efforts to quantify a quality we used to explain what we could not quantify. Kafka would have found this sort of insanity all very delightful, and we might add „leadership tomfoolery“ as a symptom of „academic amnesia“ (Hansen 2007 et al.: 545).

³⁴⁸ Vgl. zu einer Weiterführung den Begriff der „operativen Fiktion“ (Schmidt 2003: 41).

³⁴⁹ So wie bspw. der Gottesbegriff für die Religion, der Gerechtigkeitsbegriff für die Juristik oder der Bildungsbegriff für das Erziehungssystem (siehe Luhmann 2002: 183f., 187).

³⁵⁰ Siehe Luhmann 2002: 182f.; vgl. auch Baeckers Rede von Organisationen, „in die Management und Führung als Orientierungspunkte für Interpretation und Reinterpretation eingeschlossen sind“ (2011: 3).

bestimmten Führungsbegriffes ist die, dass er einen Bezugsrahmen für Denkformen, Begriffsbestimmungen und Forschungsansätze bietet und als regulative, aber – um genau dieser notwendigen Dynamik notwendigerweise – unbestimmbare Idee³⁵¹ eine kontinuierliche Wiedereinführung ihrer selbst in sich selbst und damit eine permanente Suchbewegung begründet. Diese – notwendigerweise in ihrem Verlauf konstruierende – Suchbewegung ersetzt die Suche nach fixen Verlässlichkeiten.³⁵² Der Prozess wird zur Wahrheit, die Reflexion zum Sinn des Begriffs. Eine zutiefst postmoderne, paradoxe und postheroische Denkfigur – im Baeckerschen Sinn einer Einheit der Differenz von heroisch und postheroisch, von Bestimmbarkeit und Unbestimmbarkeit dessen, was wir für Führung halten bzw. halten wollen³⁵³: „Postheroische Führung besteht darin, ihrer Organisation bei der Suche nach jenen Zielen zu helfen, die nicht vorab definiert sind, sondern gesetzt, getestet und verantwortet werden müssen [...] [Sie läuft] daher letztlich darauf hinaus, der Organisation die Selbstreferenz ihrer Gestaltung, Lenkung und Kontrolle wieder zugänglich zu machen“ (Baecker 2011: 4).

3.9 Komplex/Ermöglichend – Emergent/Generativ – Narrativ/Konstruierend

Unser Spaziergang durch die aus meiner Sicht gewichtigsten entitätsbasierten Führungsmodelle endet an diesem Punkt also mit einem Reentry: Mit der selbstreflexiven These nämlich, dass der richtige (oder um die Maßstäbe des Umgebungssystems zu bemühen: effektivste) Führungsbegriff nicht nur noch nicht gefunden ist, sondern auch nicht bestimmbar ist; mehr noch: auch gar nicht sein sollte. Das meint eine Postheroisierung nicht nur der Führung als solcher, sondern vielmehr auch aller Führungstheorie samt ihrer bemühbaren Forschungsmethodik. Das bringt uns zu den eingangs skizzierten prozessbasierten Theorien als methodische Zugänge, die auf eine neue Weise die Unbestimmbarkeit des Führungsbegriffs zu fassen suchen und als „dritter Weg in der Führungsforschung“³⁵⁴ bezeichnet werden: „By third discipline approach, they point to leadership as a complex adaptive system and processual approaches to leadership (often qualitative), where research attempts to catch reality in flight, and explore the dynamic quality of people and organizations with no predictable cause and effect [...] Here, **leadership is considered to be an emerging social construction embedded in a unique context**“ (Ropo/Sauer 2008: 560, Herv. AW).

³⁵¹ Vgl. Rucker 2012b: 17, der denselben Sachverhalt für den Bildungsbegriff erläutert.

³⁵² Die Organisation wird damit zum „zielsuchenden“ statt zum „zieldefinierten“ System, das seine „Unentscheidbarkeiten hegt und pflegt“ (Baecker 2011: 3).

³⁵³ Und das ist natürlich kontextabhängig. Vgl. zum Wert konstruktiver Orientierungskategorien als Bearbeitungsstrategie in der Bedingung von Perspektivität Anhalt 2009, zit. in Rucker 2012b: 3.

³⁵⁴ Die ersten beiden Forschungszugänge bestehen in experimentellen Ansätzen sowie in Regressionsstudien einzelner Variablen (siehe Ropo/Sauer 2008: 560).

Führung als „complex interplay of many interacting forces“ (Uhl-Bien et al. 2007: 314) kann nun aber auch von verschiedenen Seiten aus gefasst werden. „Complex Systems Leadership“³⁵⁵ betont den systemisch-emergenten Aspekt des Führungsphänomens innerhalb komplexer adaptiver Systeme³⁵⁶ als „complex interactive dynamic through which adaptive outcomes emerge“ (ebd.). Es werden dabei drei interdependente Führungsdynamiken unterschieden: Auf der einen Seite „Administrative Leadership“ als „actions of individuals and groups in formal managerial roles who plan and coordinate organizational activities“, später auch als „convergent operation“ bezeichnet³⁵⁷. Auf der anderen Seite „Adaptive leadership“ als „emergent, interactive dynamic that is the primary source by which adaptive outcomes are produced in a firm“, auch als „generative operation“ bezeichnet. Schließlich und auf einer höheren Ebene „Enabling Leadership“ bzw. „**Complexity Leadership**“³⁵⁸ mit der Funktion „to enable (catalyze) adaptive dynamics and help manage the entanglement between administrative and adaptive leadership (by fostering *enabling conditions* and managing the innovation-to-organization interface)“ (ebd.: 306, Herv. i. O.), später auch als „unifying operation“ bezeichnet. In diesem Dreiklang steht das ermöglichende Führen für eine die zwei in Spannung zueinander stehenden Dimensionen von Ordnung/ Administration und Chaos/ Adaption verbindende Funktion.³⁵⁹ In diesem Sinne stellt das „enabling“, zu Deutsch das ermöglichende Führen das Reentry der Wiedereinführung der Unterscheidung in die unterschiedenen Seiten dar. Die entstehende Figur ist die der chaordisch oszillierenden Bewegung, die wir oben als „Tanz“ beschrieben haben³⁶⁰ und die sich in der Spannung zwischen Call und Cross entfaltet:

³⁵⁵ Folgt man den Veröffentlichungen Uhl-Biens (mit wechselnden Koautoren), so lässt sich die geschichtliche Entwicklung der Theorie verfolgen: 2001 Hinweis auf das Potential der Komplexitätstheorie für die Führungstheorie, 2006 Entwurf einer Relationalen Führungstheorie („Relational Leadership Theory“), 2007 Vorstellung der „Complexity Leadership Theory“, 2012 deutlich detailliertere Aktualisierung als „Complex Systems Leadership Theory“.

³⁵⁶ „Complex adaptive systems [...] are neural-like networks of interacting, interdependent agents who are bonded in a cooperative dynamic by common goal, outlook, need, etc.“ (Uhl-Bien et al. 2007: 299).

³⁵⁷ Siehe Hazy/Uhl-Bien 2012: 20, so auch die folgenden Klammerzusätze.

³⁵⁸ Siehe ebd.: 24.

³⁵⁹ Man erinnere sich an das Konzept des „Chaordic Leadership“. Dieselbe Spannung wird hier in komplexitätswissenschaftlicher Terminologie als zwischen „grobkörniger“, engl. „coarse-grained“, und „feinkörniger“, engl. „fine-grained“ Struktur beschrieben. Die Diskussion ist sehr ergiebig; siehe ebd.: 7ff.

³⁶⁰ S. o. Kapitel 2.8. Zum Tanzbegriff im Führungskontext vgl. auch Wheatley 2006: 154.

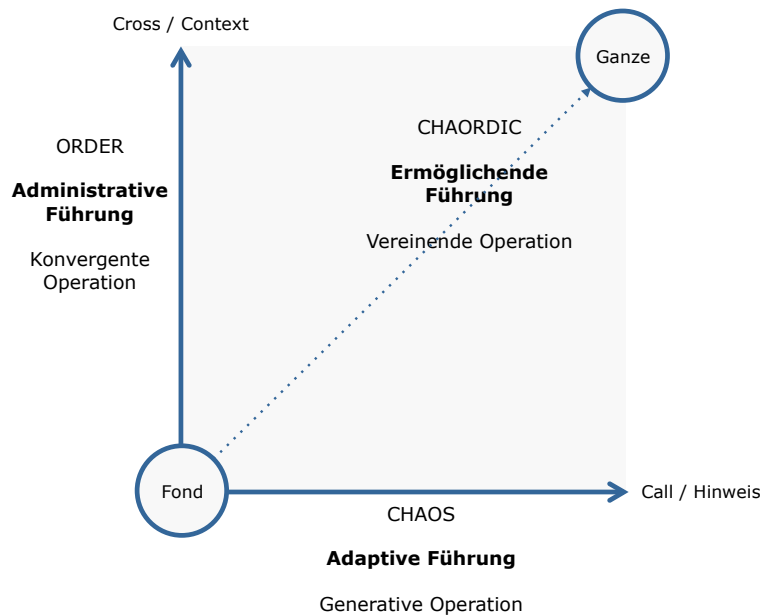


Abbildung 34: Führungsdimensionen der Complexity Leadership Theory (Adaption AW)

Der für dieses In-Beziehung-Setzen der Spannungsseiten bewusst gewählte Begriff des „entanglement“, zu Deutsch der Verstrickung, Verwicklung, Verwirrung ist ein interessanter, weist er doch auf die für komplexe Relationsknoten (Nexi) übliche Unübersichtlichkeit und „Un-lösbarkeit“ hin.³⁶¹ Dass diese Qualität nicht durch Reduktion zu beherrschen, sondern durch Ermöglichung zu bespielen gesucht wird, ist ein der Komplexität angemessene Ansatz.³⁶² Wie oben mit „Bedingungen ermöglichen“ ausgedrückt, ist eine der entscheidenden Handlungen dieses Führungsgeschehens ein Nichthandeln bzw. ein Geschehen-Lassen der Dynamik, die sich innerhalb des Nexus von alleine bildet. Deshalb ist adaptives Führen auch eine emergente Qualität kollaborativer Dynamik: „Adaptive Leadership is a complex dynamic rather than a person (although people are, importantly, involved)“, „a product of the interactions among individuals (*i.e.*, it is produced in the ‘spaces between’)” (ebd.: 306f., Herv. i. O.).³⁶³ Und nicht nur für die adaptive Komponente, sondern auch für das gesamte Führungsphänomen gilt: „Isolated individual behaviors are not leadership per se. Leadership is in the whole“ (Hazy/Uhl-Bien 2012: 3). Und dennoch gilt natürlich gleichermaßen: „Individuals can learn to recognize this pattern [of interacting influences that ultimately shape how individuals relate to one another as they work together to determine the way forward to get things done] and act within it *to further its function*“ (ebd.: 4f., Herv. AW). Welche konkreten Handlungen können also im Sinne eines Zum-Entstehen-von-Führung-Beitragens den administrativ-

³⁶¹ Goldstein et al. definieren Nexus als „intricate coupling between the nodes of a network – a coupling that can become so significant that the identity of each node or subsystem becomes *interdependent* with the identities of all the other subsystems“ (2010: 30, Herv. i. O.). Die entstehende Vermischung ist eine wahre „Kon-fusion“ (vgl. Fn. 459).

³⁶² Vgl. Baecker 1994: 116 zur Bewältigung externer Komplexität durch eine angemessen ausdifferenzierte Binnenkomplexität.

³⁶³ Vgl. Kapitel 2.7 Das Zwischen.

adaptiven, also „chaordischen“ Spannungsbogen so zum Klingen bringen und die Bedingungen für adaptiv-dynamisches Lernen im Sinne kollektiver Intelligenz ermöglichen?³⁶⁴ Ein Hinweis findet sich in der pointierten Formulierung: „In sum, leadership is about [...] **changing the rules of interaction**“ (ebd: 3). Eine Möglichkeit, Interaktionsregeln zu ändern liegt in der Einflussnahme auf emergente Dynamiken entstehender Einflusstendenzen im Geflecht kontinuierlich „ausge-handelter“³⁶⁵ Interaktionsregeln.

Das führt uns zu unserem zweiten prozessbasierten Ansatz, des „Leadership of emergence“³⁶⁶ bzw. „**Generative Leadership**“³⁶⁷. Basierend auf einem empirisch fundierten komplexitätswissenschaftlichen Ansatz³⁶⁸ haben Lichtenstein und Plowman ein Emergenzmodell vorgeschlagen, entlang dessen die führende Wirkung verschiedenster, z. B. öffnender, schließender, katalysierender, begrenzender, beschleunigender und anderer Interventionen in den Blick kommt. Diese Interventionen können prinzipiell jederzeit von jedem systemrelevanten Akteur bzw. genauer: vom Zwischenraum zwischen diesen ausgehen, denn „it is the system as a whole that instantiates emergence“ (Lichtenstein/Plowman 2009: 618). Es wird also das exakt selbe Phänomen aufgegriffen, dass unter Ausschluss komplexitätswissenschaftlicher Konzepte oben als „transzendent“ bezeichnet und in Abwesenheit griffiger Erklärungsmuster spiritualisiert wurde. Weiterhin gilt, dass diese Interventionen aber nur „zu ihrer Zeit“ – und das meint: in Abhängigkeit vom Zustand systemischer Balance – an Wirkkraft gewinnen.³⁶⁹ Die Führung erzeugenden Emergenzmanipulationen³⁷⁰ stehen in Abhängigkeit von vier verschiedenen stabilen und damit verschiedenen beeinflussbaren Systemzuständen: „stability, crisis, dynamic equilibrium, and edge of chaos“ (Osborn et. al. 2002: 1). Um zu Wirksamkeit zu gelangen, müssen vier Bedingungen von Emergenz sequentiell – quasi als Bewegung zwischen diesen Zuständen – durchschritten werden: Dis-equilibrium

³⁶⁴ Dazu dass die präzise Beschreibung solchen Handelns – evtl. aufgrund seiner kontextuellen Natur? – eine noch un abgeschlossene Aufgabe darstellt, vgl. Hazy/Uhl-Bien 2012: 21.

³⁶⁵ Wie Taten zu Tat-Sachen werden, so wird interdependentes „Handeln“ im Zuge mehrerer „Aus-Handlungs“-Reentries zu „Aus-Gehandel-tem, also vorerst stabilisierten Interdependenzmustern.

³⁶⁶ Dt. „Emergenzführung“ – falls man das so übersetzen wollte. Dieser präzise definierte Theorienansatz ist unbedingt abzugrenzen von den oft nur als Worthülsen genutzten Buzzwörtern „emerging“ oder „emergent leadership“.

³⁶⁷ Dieses ist als Begriff breiter und umfasst neben der Emergenzführung weitere Aspekte. Es erfüllt Capras Hinweis auf Führen als „facilitating the emergence of novelty“ (2002: 122).

³⁶⁸ Hierbei kommt spezifisches Begriffswerkzeug zum Einsatz wie Nexus, Aggregat, Attraktor, Resonanz, Kohäsion, Devianz etc. Vgl. als überzeugende Theorieanwendung Goldstein et al. 2010.

³⁶⁹ „When a complex adaptive system is in a Dis-equilibrium state it becomes highly sensitive to shifts in system dynamics, such that a small fluctuation in one part of the system can bring unanticipated and substantive changes to other parts of the system“ (Lichtenstein/Plowman 2009: 620). Vgl. Luhmann zur Kontingenanzfälligkeit von Systemen vor Bifurkationen (2002: 40).

³⁷⁰ Ich nutze den Begriff hier wertneutral.

state, Amplifying actions, Recombination/Self-organization, Stabilizing feedback (n. Lichtenstein/Plowman 2009: 620). Dies will ich wie folgt aufgreifen:

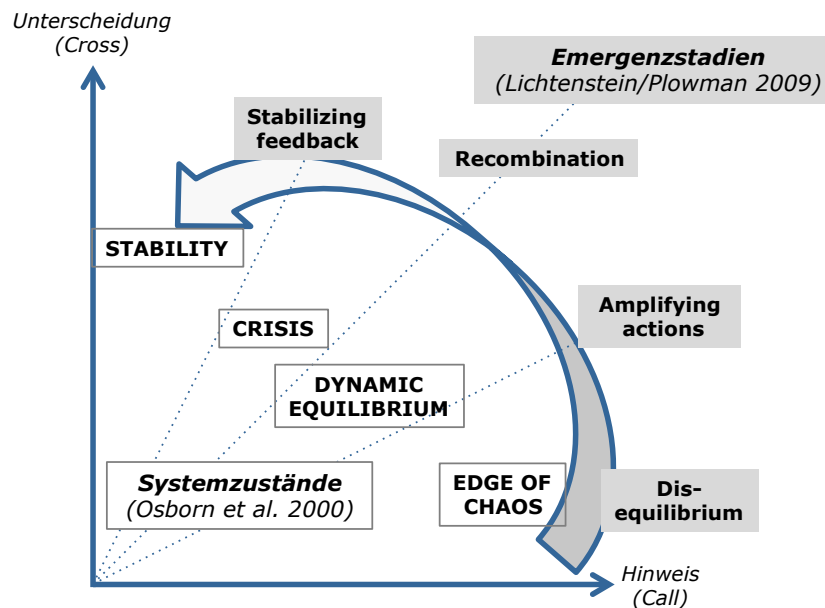


Abbildung 35: Emergenzstadien als Bewegung durch Systemzustände (Kombination u. Adaption AW)³⁷¹

Als Emergenzföhrung beinhaltet generatives Föhrungshandeln eine Palette kontextabhangiger – häufig nur indirekt und unter der Bedingung gelingender „Interaktionsresonanz“ wirksamer – Einflussnahmen, wie z. B.: „Disrupt existing patterns through embracing uncertainty and creating controversy, Encourage novelty by allowing experiments and supporting collective action, Provide sensemaking and sensegiving through the artful use of language and symbols, and Stabilize the system by Integrating local constraints“ (ebd.: 617). Darüber hinaus meint generative Föhrung das Gestalten von Bedingungen, das Ermöglichen von Dynamiken und musterbildende Einflussnahmen, die die gesamte Ökologie, hier definiert als koevolutiver³⁷² „Nexus interaktiver Ökosysteme“ im Blick hat. Zentrale Aspekte dabei sind das Schaffen von Innovationsökologien, das Katalysieren von Wandlungskrisen, das Föhren von Emergenz (s. o.), das Ermöglichen von Innovationsexperimenten, das Nutzen „positiver Devianz“³⁷³, das Generieren „smarter Netzwerke“ kollektiver Intelligenz sowie in all dem die Unterstützung interaktionsresonanter Koevolution mit der Gesamtökologie (Goldstein et al. 2010). Unter diesen Überschriften findet sich eine Fülle von Hinweisen auf konkrete

³⁷¹ Diese Zuordnung – wie die Call/Cross-Rahmung – ist meine und wird von den genannten Autoren nicht theoretisiert.

³⁷² „Coevolution is a process of shared benefit in which all agents gain adaptability through their ongoing interdependence and interactions“ (Goldstein et al. 2010: 32).

³⁷³ „Positive Deviance presumes that the best ideas and a full resolution of the problem exist as potential already in the system, and can emerge through experiments in novelty“ (Goldstein et al. 2010: 192).

Möglichkeiten, generativ führend zu handeln bzw. genauer: dem als Ereignis konzipierten Phänomen generativer Führung³⁷⁴ zuträglich zu handeln.³⁷⁵

Meines Erachtens lassen schon diese nur kurzen Einblicke die ungeheure Theoriestärke der **Komplexitätswissenschaft** für das Thema Führung erkennen. Was hier nicht möglich ist, sei als Forschungsanstoß in den Raum gestellt: Es würde sich lohnen, die in der Geschichte der Führungstheorien etablierten Unterscheidungen komplexitätstheoretisch abzugleichen. Ich bin mir sicher, dass so in vielen Fällen „konfus“³⁷⁶ erkannter Phänomene und Dynamiken Erklärungen gefunden und Hinweise zu Präzisierung und Relationierung/ In-Beziehung-Setzung gegeben werden könnten. Zum Beispiel könnte man den Prigogineschen Begriff der dissipativen Strukturen (d. h. instabile energieabhängige Strukturen wie Flammen, Wolken, Strömungswirbel), der in der Emergenzführung im komplexitätstheoretischen Sinne der Auslösung grobkörnigen Strukturwandels durch feinkörnige Musterbildung wiederum ausgelöst durch relevante Unterscheidungsenergie aufgenommen wird (siehe Hazy/Uhl-Bien 2012: 10f.), in Beziehung setzen zu Lewins klassischem 3-Phasen-Modell von Veränderung³⁷⁷ oder Scharmers Theorie U. Das komplexe Führungsphänomen könnte aber auch selber als dissipative Struktur verstanden werden, das als **Musterbildung zirkulierender Energien**³⁷⁸ in Ungleichgewichtszuständen in Erscheinung tritt: „What we experience as leadership is a process that organizes discontinuous cycles of energy exchanges that extend through the social milieu“, „leadership is a process of energy, not structure“ (Barker 2001: 490f.).³⁷⁹ In Bezug auf unser Entfaltungsmodell läge es nahe, Bohms bewegte Ganzheit als dissipatives System zu fassen, innerhalb dessen das von uns als Führung benannte Phänomen nichts anderes ist als der evolutive Prozess sozialer Entwicklung³⁸⁰ und damit der – auf mysteriöse Weise gerichtete³⁸¹ – Prozess der

³⁷⁴ „We reframe „leader“ and „leadership“ as referring primarily to *events* rather than to people. Through a series of interactions over time, *leadership events* alter the underlying framework of engagement. They change the rules by which individuals interact, influencing the ends to be achieved, such as where a work group is headed, as well as the means by which it gets there“ (Goldstein et al. 2010: 2, Herv. i. O.). Zum Ereignisbegriff s. o. Massumi (S. 39), Seel (Fn. 301).

³⁷⁵ Ein Beispiel wäre das „Patterning of attention“ im Sinne einer Aufmerksamkeitsverschiebung auf als „relevant“ qualifizierte Information (Osborn et al. 2002: 813). Diese Konkretionsebene hier auszuführen sprengt leider den vorliegenden Rahmen.

³⁷⁶ Zur komplexitätstheoretischen Fruchtbarkeit des Konfusionsbegriffs s. u. Fn. 459.

³⁷⁷ Entlang der Phasen „Auftauen, Bewegen, Einfrieren“ (siehe online: London Management Centre (o. J.): Lewin's 3 Stage Model).

³⁷⁸ Vgl. Geschke 2009 zu „[zirkulierenden, kommunikativen und wilden] Energien, die sich in Erfahrungsepisoden artikulieren“ (204).

³⁷⁹ Porter-O'Grady/Malloch bezeichnen dieses i.d.T. als „**Dissipative Leadership**“ (2011: 323).

³⁸⁰ „Leadership, then, can be defined as a process of transformative change where the ethics of individuals are integrated into the mores of a community as a means of evolutionary social development“ (Barker 2001: 491, Herv. i. O.).

Entfaltung selber: „While management can be understood as an activity of building, **leadership must be understood as a process of unfolding**. Building has as its goal the creation of hierarchical structure from bottom to top–top to bottom. ‘Unfolding, in contrast, implies the interweaving of processes which lead simultaneously to phenomena of structuration at different hierarchical levels’“ (ebd.: 491 unter Bezug auf Jantsch 1980, Herv. AW).

Ich denke, man könnte jetzt sagen, dass generative Führung mit ihrer Idee, innerhalb des komplex emergierenden Ganzen ermöglichend und beeinflussend zu wirken, im Wesentlichen transzendente Führung im komplexitätswissenschaftlichen Gewand ist. Geführt wird in jedem Fall vom sich entfaltenden und im Entfaltungsprozess beeinflussbaren Ganzen her. Dies ist nicht der Fall bei der Führungstheorie, die ich – in Ermangelung einer Selbstbenennung – **„Co-authoring Leadership“**³⁸² nennen möchte. Diese Theorie distanziert sich von der oben diskutierten Ganzheitsorientierung³⁸³ und lokalisiert sich im Hier und Jetzt der gelebten Erfahrung fortwährender gemeinsamer Weltkonstruktion.³⁸⁴ Führung entsteht dabei als Zusammenspiel wechselseitiger Einflüsse³⁸⁵ im Fluss alltäglichen Handelns und Sprechens im Sinne fortwährend sozial konstruierter Figurationen und Sinnbildungen. Da menschliche Identitäten in fortwährenden Interaktionen zeitgleich mit Sinnkonstruktionen und sozialen Figurationen verhandelt werden, lassen sich Selbstwerdung, Weltgestaltung und Führung nicht nur nicht voneinander trennen, sondern stellen eine paradoxe Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Bewegungen dar: „the paradox of forming and being formed as situated social selves, emerging persons in emerging social worlds patterned by history but open to movement as present interaction“ (Shaw 2002: 172).³⁸⁶ Führen kann dann nur noch als besondere Qualität einer grundmenschlichen Alltagstätigkeit und nicht mehr als Tätigkeit eigener Art³⁸⁷ gefasst werden: „strategic work as the living craft of participating

³⁸¹ Vgl. zu einer Diskussion der Teleologie-Problematik im Führungskontext: Shaw 2002: 124 („transformative teleology“); sowie Marion/Uhl-Bien 2001: 398 („complex natural teleology“).

³⁸² Noch näher am Text wäre evtl. eine Formulierung wie „Leadership by conversation“ (vgl. Shaw 2002: 172). Da sich das sprachlich nur unglücklich übersetzen lässt, schlage ich dafür die deutsche Bezeichnung **„Narrativ-konstruierende Führung“** vor. Dass sozialkonstruktivistische und narrativ konstruktivistische Sichtweisen zugrunde liegen ist offensichtlich.

³⁸³ Griffin interpretiert die Tendenz zur Spiritualisierung der ganzheitsorientierten Ansätze (insbesondere bei Senge & Co.) als Ergebnis einer unerlaubten Modifikation der Kantischen Idee des Ganzen. Dieses werde nun entgegen Kants Verbot auf den Menschen angewandt und nehme diesem durch die ethische Orientierung am Menschheits-Ganzen seine Autonomie (siehe 2002: 53). Dies scheint mir ein gewichtiger Einwand. Überhaupt beeindruckt Griffins Argumentationstiefe.

³⁸⁴ Und stellt damit einen shift weg von „systemic self-organization“ im Sinne einer Teilhabe am Ganzen hin zu „participative self-organization“ als gemeinsame Konstruktion dar (siehe ebd.: 1ff.).

³⁸⁵ Diese werden hier „complex responsive processes of relating“ genannt (siehe ebd.: 168).

³⁸⁶ Genauso untrennbar wie „Form-Annehmen und Form-Geben“ (Girmes 2012: 99), so verbunden scheinen mir hier die menschenwissenschaftlichen Disziplinen Pädagogik und Leadership...

³⁸⁷ Ob sich hinter der Vermeidung des Führungsbegriffes bei Shaw Intentionalität verbirgt?

as an intentional fellow sense-maker in conversation after conversation (both public and imagined), encounter after encounter, activity after activity" (ebd.) und damit „**fellow improvisers in ensemble work**, constantly constructing the future and our part in it as daily activity" (ebd., Herv. AW). Führung wird zur „performing art" improvisierenden Co-authorings: „the manager as ‚practical author'" (ebd.: 106).³⁸⁸ Dies schließt Kompetenzen der Wahrnehmung³⁸⁹ ebenso ein wie Kompetenzen der einen wahrnehmbaren Unterschied machenden Impulssetzung: „We make a difference and become different in a patterning process we can never control" (Shaw 2002: 122).

3.10 Open Source

Die letzte der hier zu besprechenden Führungstheorien fällt aus der Reihe, da sie über eine Metaebene entitäts- und relationsbasierte Aspekte verbindet – allerdings ohne diese Unterscheidung zu thematisieren. Open Source Formate der Inhaltlizenzierung setzen sich im Internetzeitalter immer mehr durch, da sie – entsprechend der postheroischen Logik – Partizipation mit ständiger Innovation verbinden. „**Open Source Leadership**" beginnt an diesem Punkt, zielt jedoch auf (viel) mehr. Das Prinzip der „offenen Quelle" meint hier zuallererst einen Zugang zur eigenen inneren Quelle und damit zu einer für andere Bedeutung schaffenden Inspirationskraft auf ihrer Reise „towards wholeness, connectedness and emergence" (Gadman/Cooper 2009: 19). Das charismatische Kernelement „transformativer Führung" verbindet sich also mit der Sensibilität für das eigene und kollektive Potential im Licht des Ganzen – eine Figur, die wir aus der „transzendenten Führung" kennen. Durch bewusste Teilnahme – nämlich: mittels bewusster Selbstwerdung (man erinnere „Authentic Leadership") – an der gemeinsamen Weltkonstruktion³⁹⁰ (gleichsinnig „Co-authoring Leadership") und das Raum schaffen für „integrative interactive emergence" (ebd.: 6) (bekannt aus „Complexity Leadership") wird das Lebenspotential zur Emergenz geführt (bekannt aus „Generative Leadership"): „open to the source of human potential" (ebd.: 21), „guid[ing] the pursuit of human potential toward awakened³⁹¹ opportunity" (ebd.: 13) „creat[ing] wealth while engaging life's potential" (ebd.: 15). Es ist bemerkenswert, wie sehr sich Führung in diesem Zusammenhang über ihre normative Dimension bestimmt: Wird sie wie hier verstanden als „ability to shape outcomes while having a positive influence on the wholesomeness,

³⁸⁸ Dies ist ein schönes Bild, da es sofort einleuchtet, dass der „Autor" eines Textes, Gemäldes, Werkzeuges oder Weltenraumes natürliche „Autor-ität" darin und darüber besitzt – allerdings nur unter der Bedingung von Authentizität im Sinne belastbarer Selbstkongruenz.

³⁸⁹ „Notic[ing] the feelings of tendency that we are shaping in our speaking together", „as we converse we ‚give form to feeling" (Shaw 2002: 50f.). Der ästhetisch-somatische Aspekt ist deutlich.

³⁹⁰ „Because our participation contributes to the emerging reality, evolving ideality alters evolving reality" (Gadman/Cooper 2009: 19).

³⁹¹ Wieder eindeutig spirituelle Terminologie.

preciousness and freshness of life's potential of those involved and those affected" (ebd.: 21), wird lebensfeindliche Führung aus dem Begriffsbereich „Führung“ ausgeschlossen und wird Führung – nicht nur, aber wesentlich auch – zu einer Frage der Ethik.³⁹² Weiterhin ist nicht nur die gewählte Begrifflichkeit ein klarer Hinweis auf die explizit eingeschlossene Dimension der Spiritualität: „we humans are pure spiritual potential seeking expression from the unmanifest to the manifest“ (Chopra 2008, zit. in ebd.: 152). Die Praxis des „Open Source Leadership“ suchen die Autoren³⁹³ aus universalen Entfaltungsregeln zu abzuleiten.³⁹⁴ Auf diese Weise bestimmen sie analog zu vier identifizierten **universalen Entfaltungsregeln**³⁹⁵ vier Kernaufgaben führenden Handelns:

Entfaltungsregel (ebd.: 158)	Führungsaufgabe (ebd.: 22)	Erläuterung (ebd.: 75)
„Attention“	„Disrupting the status quo“	„Ensures we don't become complacent with the life we create and thus stifle our pure spiritual potential“

In der Spannung von „Raum – **Aufmerksamkeit** – Potential“³⁹⁶ (ebd.: 158) geht es – mit Baecker gesprochen – um die Identifikation einer „Lücke“³⁹⁷. Als ganzheitliche Wahrnehmungspraxen werden vorgeschlagen: „conscious contemplation, compassionate enquiry“³⁹⁸, and unconditional presence³⁹⁹“ (ebd.: 91).

³⁹² Die berüchtigten Zerstörer der Geschichte, allen voran der deutsche „Führer“, würden damit ihrer Aura als „Führende“ beraubt und womöglich definitionsgemäß zu „Ver-führern“. Das diese Logik in dieser Simplizität nicht bestehen kann, sondern das Paradox der Gleichzeitigkeit des moralisch Guten und Bösen in einer Handlung und einer Intention bearbeitet werden muss, zeigt Griffin am Beispiel Napoleons (Griffin 2002: 13).

³⁹³ Die übrigens – trotz der hier eher unerwartbaren spirituellen Terminologie – führende britische Wissenschaftler sind (siehe Gadman/Cooper 2009: Klappentext).

³⁹⁴ Wiederum eine enge Verwandtschaft zur vorliegenden Unternehmung. Meines Erachtens geschieht dies hier, um sicherzustellen, dass das Führungshandeln zum einen seine Wirkung aus der Übereinstimmung mit universalen Naturgesetzen gewinnt und sich zum anderen in diese evolutive Entfaltung einreicht, also „evolutionsmächtige Wirksamkeit“ gewinnt.

³⁹⁵ Engl. „The Universe's Rules“. Da die Autoren weiter unten Wilbers AQAL-Modell referenzieren, liegt die Vermutung einer bewussten 4 Quadrant-Modellierung in Anlehnung an Wilber nahe. Die theoretische Hauptquelle liegt jedoch in dem Psychiater Dr. Robert Richardson (2003, 2008) unter Angabe der Quelle www.DrRob.info, die sowohl im Februar als auch im Mai 2013 außer Funktion ist. Dass sich selbst nach intensiver Recherche weder Informationen zu Person noch einer der genannten Bezugstexte finden lässt, muss allerdings überraschen.

³⁹⁶ Jede der vier „universalen Regeln“ besteht in spannungsgeladenen Triaden, aus deren Dynamik ein neues Ganzes entsteht: „trinities that synergistically interact to produce emergent products“ (ebd.: 158). Als eindrucksvolle Illustration dieses Vorgangs dient die Folge der Fibonacci-Zahlen (ebd.: 26). Wir sahen die gleiche Formlogik im Daoismus und bei Spencer Brown (Fn. 203 oben).

³⁹⁷ Siehe Baecker 1999: 330.

³⁹⁸ Da Cooperrider nicht referenziert wird, scheint der Bezug zu AI (s. o.) nicht intendiert.

³⁹⁹ Obwohl der Gleichklang nicht zu übersehen ist, wird das gesamte Diskursfeld der transzendenten Führung nicht referenziert. Das kann bei diesen Autoren nur Intention sein.

Entfaltungsregel (ebd.: 158)	Führungsaufgabe (ebd.: 22)	Erläuterung (ebd.: 75)
„Awareness“	„Offering new possibilities“	„Reconciles our spiritual potential with the universe’s boundless opportunities“

In der Spannung von „Potential – **Bewusstheit** – Gelegenheit“ (ebd.: 158) geht es um den Zugang zur eigenen inneren Quelle von Weisheit und Intuition. Dieser Bewusstseinsakt schließt eine Distanzbewegung mit ein, die ein Gewährwerden seiner Selbst und seiner folgenreichen Beziehung zu – mit Latour gesprochen – den Dingen und „Aktanten“⁴⁰⁰ ermöglicht. In diesem Zwischen zwischen Subjekt und Objekt einerseits und Subjektwerdung durch Objektbegegnung andererseits liegt die menschliche Freiheit, deren Verhältnis zur Idee der „Bestimmung“ ein paradoxes bleibt.⁴⁰¹

Entfaltungsregel (ebd.: 158)	Führungsaufgabe (ebd.: 22)	Erläuterung (ebd.: 75)
„Intention“	„Knowing when to act and when to wait“	„Reconciles our need to actualize opportunity with timely action“

In der Spannung von „Zeit – **Intention** – Gelegenheit“ (ebd.: 158) liegt der Moment der Schöpfung. „Wenn die Zeit gekommen ist“ verbinden sich Potential und Gelegenheit zu einer „blessed conspiracy“ (ebd.: 122) der Geburt einer neuen Möglichkeitswelt.⁴⁰² Die Aktualisierung dieser Möglichkeit bedarf allerdings des intentionalen Handelns. Irgendjemand muss eine Ent-Scheidung treffen und durch das Auf-Zeigen der damit einhergehenden Unter-Scheidung etwas Erkennbares kreieren. Das Prinzip der „bedingten Koproduktion“⁴⁰³ ist in Wirkung und ruft nach einem Akt der Integration: „There is no sign of a slowing down of the diversification of creative expression [...] As an open source leader, your challenge is to integrate it“ (ebd.: 126).

Entfaltungsregel (ebd.: 158)	Führungsaufgabe (ebd.: 22)	Erläuterung (ebd.: 75)
„Structure“	„Shaping processes, structures and systems“	„Ensures a balance of timely action with best use of the space we occupy“

⁴⁰⁰ Siehe Latour 2000: 211.

⁴⁰¹ S. o. Fn. 309.

⁴⁰² Der vieldiskutierte Begriff hier ist „Synchronicity“ im Sinne einer „nicht zufälligen Koinzidenz“ (Senge et al. 2004: 159), die als überraschende Koordination bedeutungsvoller Ereignisse erlebt wird. Der Jungsche Begriff verbindet sich hier mit der Sheldrakeschen Theorie morphogenetischer Felder und wird verstanden als Ausdruck der von Bohm theoretisierten universalen Ganzheit (siehe ebd.: 159ff. sowie insbes. Jaworski 1996. Vgl. auch das alte Konzept der „Zeitenfülle“ bzw. „der Fülle der Zeit“ mit Ursprung im griech. *kairos*-Begriff. Vgl. weiterhin Fn. 369

⁴⁰³ Hier benannt als „interdependent co-arising“ (Gadman/Cooper 2009: 118).

Ist das Intentionmoment der Schöpfungsakt, so ist das Strukturmoment die Geburt. In der Spannung von „Zeit – **Struktur** – Raum“ (ebd.: 158) gewinnt das Neue Gestalt, es artikuliert sich. Struktur meint hier den Moment, an dem die „synergistische Interaktion“ (ebd.: 128)⁴⁰⁴ von Aufmerksamkeit, Bewusstheit und Intention in Form einer Sache in die „wirkliche Zeit“⁴⁰⁵ kommt.⁴⁰⁶ Nun kommt der Welten-Designer und –Shaper zum Zuge. Neben Sachen werden auch Räume geschaffen sowie – ganz pädagogisch – Räume zum Räume-Schaffen.⁴⁰⁷ Zur Realisierung des neuen Realen wird dabei vor allem eins gebraucht: Energie und Wille zur Energieinvestition, also „commitment“: „while the essential structure of open source communities is synergistic interaction, the energy [...] is the manifestation of human commitment“ (ebd.: 135). Entsprechendes Führungshandeln bezieht sich also neben der Gestaltungsaufgabe auf eine Modulation von Einsatzbereitschaft, deren Ursprung in der Selbstmotivation der Werdenssucht von Identitäten zu suchen ist⁴⁰⁸: „opening others to the possibility of realizing more of themselves than previously imagined“ (ebd.: 22) – eine Einladung zum Werden.

Nimmt man nun diese „Entfaltungsregeln“ als vier Dimensionen vor dem Hintergrund unseres Entfaltungsmodells in den Blick, so ergibt sich eine erstaunliche Übereinstimmung.⁴⁰⁹ Dies wird gewichtige Implikationen für unsere Modellbildung haben. Dazu unten mehr.

3.11 Die Landschaft der Führungstheorien – eine Synopse

Wir beenden an dieser Stelle unseren Rundgang durch ein buntes, ineinander verworrenes sowie sich munter weiter entfaltendes Universum an Führungstheorien. Nicht zur Sprache kamen dabei Konzepte wie Atomic, Beta, Catalyzed, Clear, Embodied, Empowering, Facilitative, Future, Host, Integrative, Low entropy, Next level, Organic, Positive, Renaissance, Quantum, Super, Un-, Vanguard, Virtual... Leadership.⁴¹⁰ Des Begriffemachens ist hier wie gesagt kein Ende – eine Kontingenzformel eben.

Wollen wir die oben näher betrachteten Theorien in eine großperspektivische Ordnung bringen, so bietet sich auf der Basis der oben etablierten Grundunterscheidung zunächst

⁴⁰⁴ Man denkt unweigerlich an B. Fullers Sprachwahl. Auch er bleibt von den Autoren unerwähnt.

⁴⁰⁵ Die anderen bewegen sich im Raum der „imaginären Zeit“ (ebd.: 128).

⁴⁰⁶ Struktur als die vierte Entfaltungsregel ist also... ein Reentry! Wir sind nicht mehr überrascht.

⁴⁰⁷ Siehe ebd.: 131. Vgl. Girmes 2012: 96 zu Qualitäten eines solchen Bildungsraumes.

⁴⁰⁸ Siehe ebd. 146. Vgl. White, Fn. 176.

⁴⁰⁹ Diese ist in Teilen so frappierend, dass ich mich an dieser Stelle genötigt sehe, zu versichern, dass mir das Konzept des „Open Source Leadership“ zum Zeitpunkt der Entwicklung des oben ausgeführten Entfaltungsmodells gänzlich unbekannt war.

⁴¹⁰ Ich meine, dass die behandelten Theorien dennoch als durchaus repräsentativ gelten können und alle die Konzeptionen enthalten, die durch ihre Sichtbarkeit, Verbreitung, Wirksamkeit oder Potential aus der Menge herausstechen. Viele der ungezählten Theorien sind auch nicht Theorien im vollen Sinne, sondern neue Begriffskompositionen für neu Gemischtes, speziell Kontextualisiertes oder auch einfach nur neu Etikettiertes.

eine entstehungsgeschichtliche Perspektive mit einigen von mir vorgenommenen subjektiven Einschätzungen an:

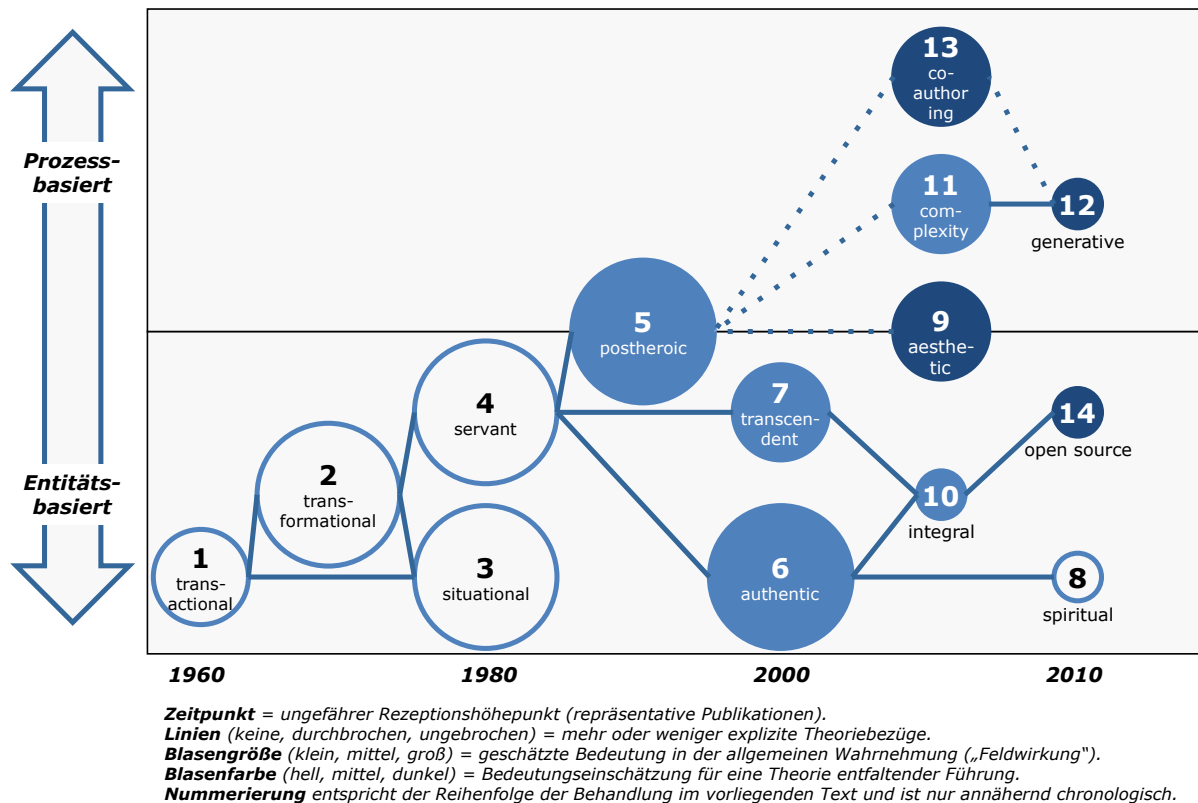


Abbildung 36: Mapping ausgewählter Führungstheorien auf der Zeitleiste (AW)

Während gängige MBA Studiengänge noch heute von den Theorien 1 bis 3, in den USA bis 4, geprägt sind, und das Augenmerk zeitgenössischer Führungstheoretiker, -berater und -trainer auf den Theorien 5 bis 7, in den USA bis 8, liegt, scheint mir gerade in den jüngeren und zumeist noch wenig rezipierten Theorien 9 bis 14 das höchste Potential für unser Anliegen zu stecken. Hier zeigt sich auch, dass die Differenz zwischen entitäts- und relationsbasierten Ansätzen noch nicht überwunden ist.⁴¹¹ Dem postheroischen wie dem ästhetischen Theorieansatz kommen insofern eine Sonderstellung zu als dass sie Aspekte beider Ansätze einbeziehen indem sie konkretes Führungshandeln und auf Basis kollektiven Handelns emergierende Führungsphänomene gleichberechtigt denken und auf einander beziehen. Den postheroischen Begriff deute ich dabei weitgehend als Sammel- und Signalbegriff, der zu Ende des letzten Jahrhunderts den Quantensprung komplexitätstheoretischer Theorien vorbereitet hat. Inwieweit die Mittelstellung des ästhetischen Führungsbegriffs eine Grundlage zur Integration der beiden Ausgangspunkte bieten könnte, bleibt abzuwarten bzw. zu erkunden. Warum ich meine, dass dies ein

⁴¹¹ Unter dem Stichwort „**Renaissance Leadership**“ finden sich zunehmend die ersten Versuche einer solchen Integration; vgl. Hays/Kim 2008, Murgatroyd/Simpson 2011. Die Charakterisierung einer für das 21. Jahrhundert angemessene Führung als Renaissance Führung scheint mir dabei nicht nur bemerkenswert, sondern auch ausgesprochen passend. Zu diesem Gedanken unten mehr.

3.12 Modellbildung Teil 2: Erweitertes Entfaltungsmodell

Unter den betrachteten Führungstheorien haben sich zwei gefunden, die die gleiche Intention verfolgen wie die vorliegende Aufgabenstellung, nämlich eine Führungstheorie zu entwickeln, die komprehensiv, entfaltungsorientiert und komplexitätsgerecht wäre: Integral Leadership und Open Source Leadership. Mit Blick auf unser Entfaltungsmodell nehme ich das Konzept der integralen Führung im Wesentlichen als Bestätigung unserer Intention und Konstruktionslogik war, kann aber keine darüber hinausführenden Vorschläge zur Präzisierung erkennen. Anders beim Open Source Leadership. Hier scheinen mir die vier Entfaltungsdimensionen dieses Modells so direkt anschlussfähig und inhaltlich bereichernd, dass ich das oben entwickelte Entfaltungsmodell (vgl. Abbildung 15) um ihre Integration erweitern möchte. Wir gehen die Logik noch einmal durch:

Jede weltschaffende Unterscheidung geschieht vor dem Hintergrund einer schon bestehenden Welt, beginnt also notwendig mit der möglichst aufmerksamen **Wahrnehmung** (Attention) eines Kon-textes (bestehender Unterscheidungen/ Crosses), der unweigerlich durch den eigenen (nicht immer, aber möglichst oft absichtlichen und verantworteten) **Hinweis** (Intention) in Schwingung geraten und diesem als Resonanzkörper dienen wird. Der uns gegebene Freiheitsraum zwischen Reiz und Reaktion, unsere **Bewusstheit** (Awareness), ist in dieser Dynamik zeitgleich der Ort des Selbst und durch die Gleichzeitigkeit von Selbstwerdung und Weltwerdung der Ursprung jeglicher Unterschiedssetzung des „Textes“ (d. h. des Hinweises), den wir mit dem „Kon-Text“ der Welt in Schwingung bringen. Der hierin zum Ausdruck kommende Akt verbaler sich-zeigender Selbstoffenbarung⁴¹³ lässt sich leicht in Bezug bringen zum Erfolgsmodell-aufzeigenden, visionären, transformationalen Führungshandeln. In der so erzeugten Schwingung liegt dann auch genau die emergente Qualität und das Werdenspotential, welches über einen Strukturierungs- und damit Verfestigungsprozess Dinge, Sachen, Selbsts, also im weitesten Sinne Identitäten und **Strukturen** erzeugt (Structure). Dieser Strukturierungsvorgang kann wenn auch nicht beherrscht, so doch beeinflusst werden und genau hierin liegt – wie die komplexitätstheoretisch basierten Führungsansätze gezeigt haben – der designerisch⁴¹⁴-gärtnerische Aspekt von Führungsarbeit.

Im Reentry zu unserem Entfaltungsmodell können wir nun aufgrund der Strukturähnlichkeit diese vier Dimensionen ohne weiteres in unser Modell integrieren und damit ein „erweitertes Entfaltungsmodell“ wie folgt konzipieren:

⁴¹³ Siehe Girmes 1997 für die prägnante Formulierung „(Sich) Zeigen und die Welt Zeigen) als Ausdruck des Zusammenhangs von Selbstwerdung und Weltwirkung. Weltwerden ist damit immer auch das Ergebnis einer (kollektiven) Selbstoffenbarung. Vgl. Fn. 104.

⁴¹⁴ Hier schließt der „Design-Thinking“-Diskurs an. Vgl. als zentrale Referenz Brown 2009; online: Ideo (o. J.): HUMAN-CENTERED DESIGN TOOLKIT; s. u. Abbildung 69 und Abbildung 70.

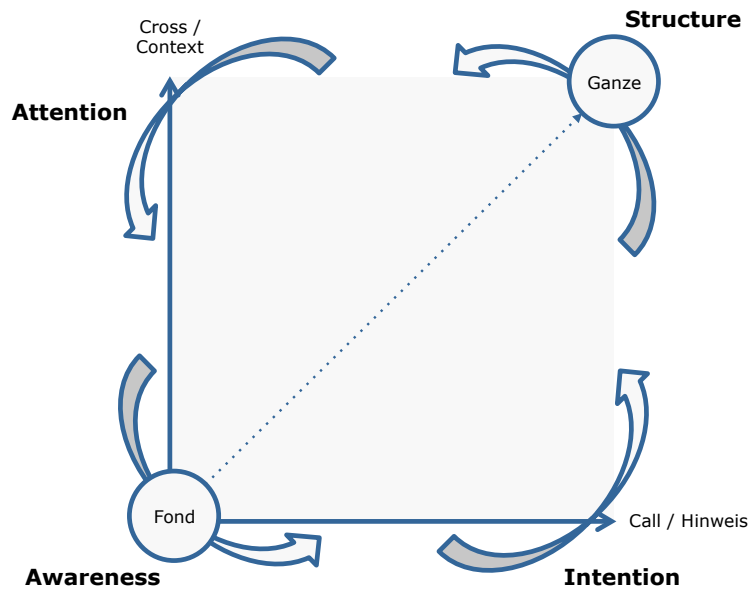


Abbildung 38: Erweitertes Entfaltungsmodell (nach Integration von Open Source Leadership) (AW)
 Wenn wir dieses Modell als Entfaltungsmodell gelten lassen wollen, so sollten wir sicherstellen, dass es in einem konstruktiven Zusammenhang mit den eingangs identifizierten Ausgangsbedingungen des 21. Jahrhunderts steht. Dazu möchte ich nachfolgendes Mapping der dort als kritisch identifizierten Aspekte anbieten.

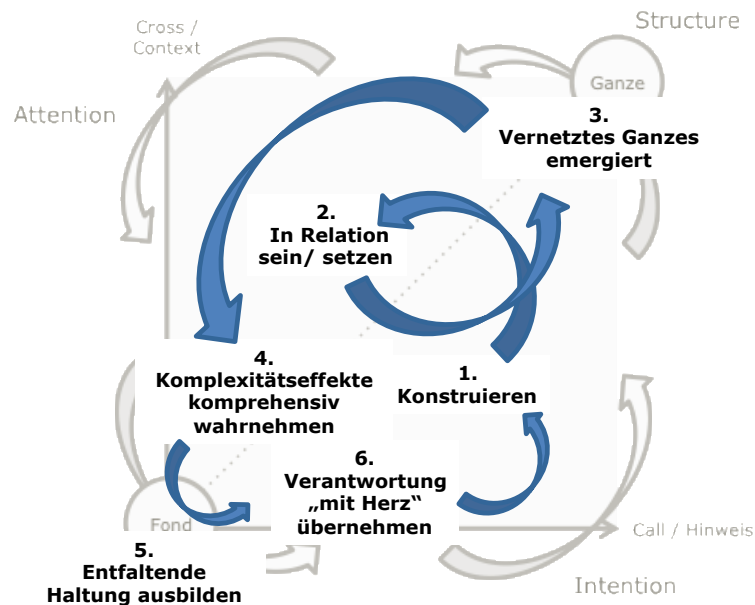


Abbildung 39: Reentry: Mapping der Ausgangsbedingungen auf dem Entfaltungsmodell (AW)

Die Tatsache, dass eine Passung argumentierbar herstellbar scheint, deute ich als Bestätigung des Modells. Ich möchte eine zweite Validierung im Sinne eines Abgleichs mit dem für unsere Zwecke dominanten theoretischen Verortungsumfeld des Sozialkonstruktivismus vornehmen. Berger und Luckmann können mit ihrem Konzept der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit⁴¹⁵ dafür als grundlegend gelten. Legt

⁴¹⁵ Siehe Berger/ Luckmann 2000[1969].

man die Konzepte übereinander wird sofort sichtbar, dass die Modelle im Grunde exakt denselben Sachverhalt beschreiben und sich unser Entfaltungsmodell so als tief verwurzelt im Sozialkonstruktivismus verstehen darf:

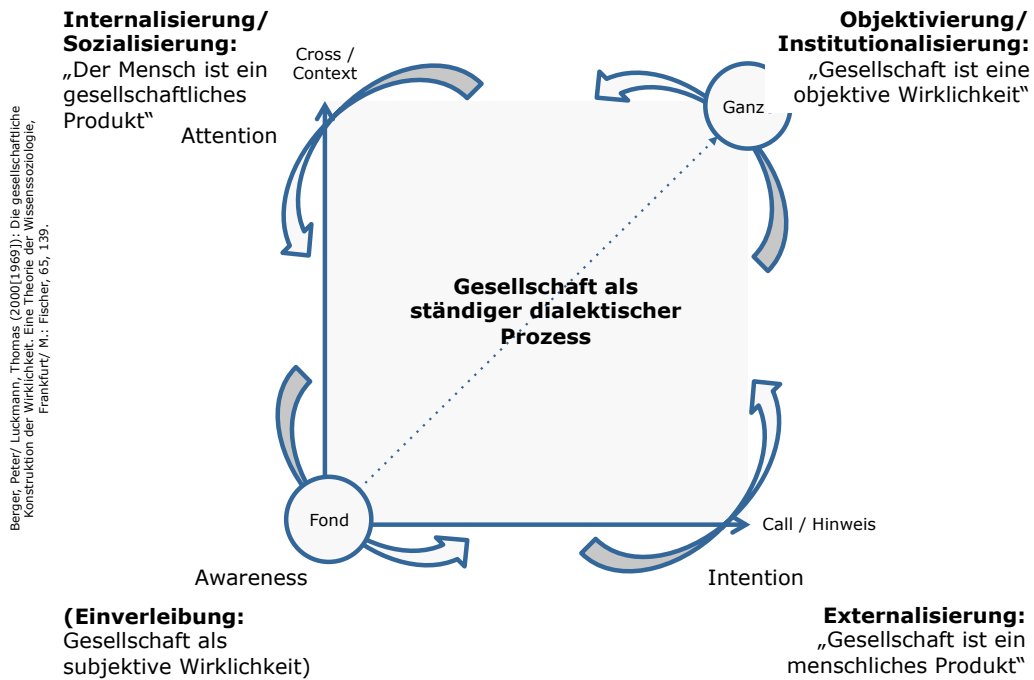


Abbildung 40: Validierung im Abgleich gegen Berger/Luckmann [1969] (AW)

Wie weitere visuelle Exkurse (siehe Anhang 2) zeigen, scheint das Modell darüber hinaus reichhaltige Anknüpfungspunkte für Besprochenes sowie für gedanklich Zugrundeliegendes zu bieten und sich auch daher als Grundlage weiterführender Konstruktionen zu bewähren. Die Strukturierungslogik des so entstandenen Modells will ich nun wie folgt verstehen: Die zentrale Achse ist die des Werdens zwischen dem potentiellen und dem realisierten Sein. Diese Werdensdynamik lebt aus der Spannung zwischen Kraftwahrnehmung auf der Cross-Seite und Kraftausübung auf der Call-Seite. Derselbe Gedanke ist uns aus dem chinesischen Konzept von Fülle und Leere bekannt, „die als Seinszustände von *yin-qi* und *yang-qi* aufeinander folgen und einander hervorbringen“ (Linck 2001: 35, Herv. i. O.). In unserem Modell könnte man also auch von der das *qi* – das meint wie schon gesagt die Lebenskraft – generierenden Spannung zwischen der energetischen yang-Call-Seite und der rezeptiven yin-Cross-Seite sprechen. Genauso passend schiene mir eine Zuordnung im Sinne vom Raum als dem Ontopotential⁴¹⁶, der Kraft als der Ontomacht und dem zentralen Werdenspfeil als der Ontogenese:

⁴¹⁶ Eigenmächtige, aber gleichsinnig gemeinte Umbenennung von Massumis „Vitalitätspotential“.

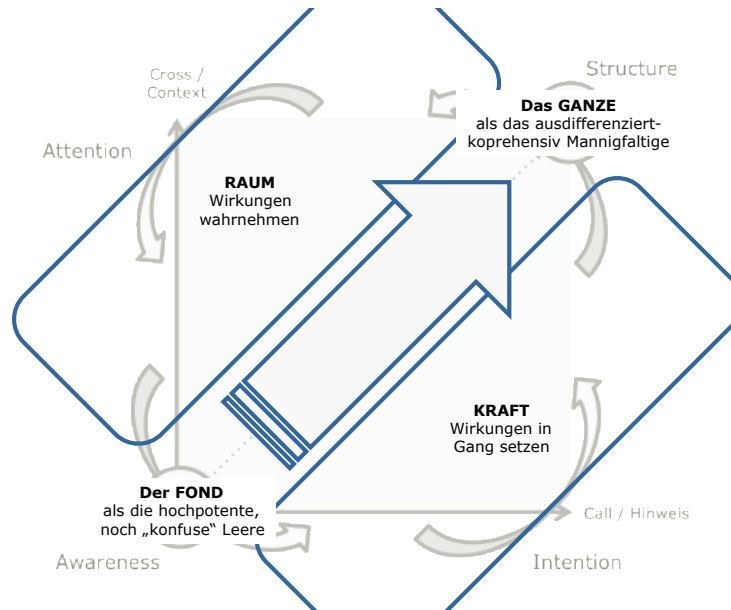


Abbildung 41: Erweitertes Entfaltungsmodell – Methodik 1 (AW)

Die zwei ontologischen Zustände zusammen mit den zwei Seiten relationaler Kräfte bilden vier Bezugsorte (Topoi), auf Basis derer sich in einem nächsten Schritt ein relational-topographisches Mapping⁴¹⁷ durchführen lässt und die ich wie folgt benennen möchte:

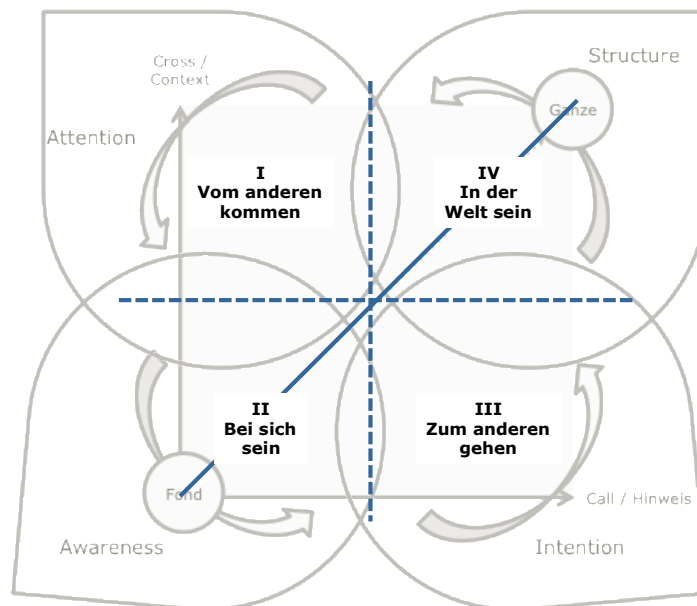


Abbildung 42: Erweitertes Entfaltungsmodell – Methodik 2 (AW)

Ich vermute, es lassen sich auf dieser Karte aufgrund ihrer Verwurzelung in „universalen Gesetzen“⁴¹⁸ nicht nur Führungstheorien verorten. Es für Organisationsentwicklung, Biographiearbeit oder spirituelles Wachstum durchzudenken, könnte eine interessante Aufgabe sein. An dieser Stelle bleiben wir bei den Führungstheorien und führen die

⁴¹⁷ Vgl. Girmes 2012: 112 zur Möglichkeit einer kombinatorischen Topik. In der Reihenfolge der Quadranten folge ich hier der Logik des Open Source Leadership.

⁴¹⁸ Eine Intention, die Autoren wie Fuller, Spencer Brown, Merry, Wilber, Gadman & Cooper vereint.

angestrebte analytische Operation durch, die diskutierten Theorien in Beziehung zu den Dimensionen des nun modellierten Entfaltungsphänomens zu setzen. Die der Darstellung zugrundeliegende Annahme ist erstens, dass in jeder Führungstheorie ein bis vier Entfaltungsaspekte expliziert sind und zweitens, dass diese mehr oder weniger stark balanciert bzw. integriert verarbeitet sind. Eine starke Einseitigkeit nur eines Aspektes würde sich in einer der vier Ecken finden, eine stärker balancierte Integration mehrerer Aspekte würde sich näher im Zentrum des Diagramms finden. Ich positioniere wie folgt:

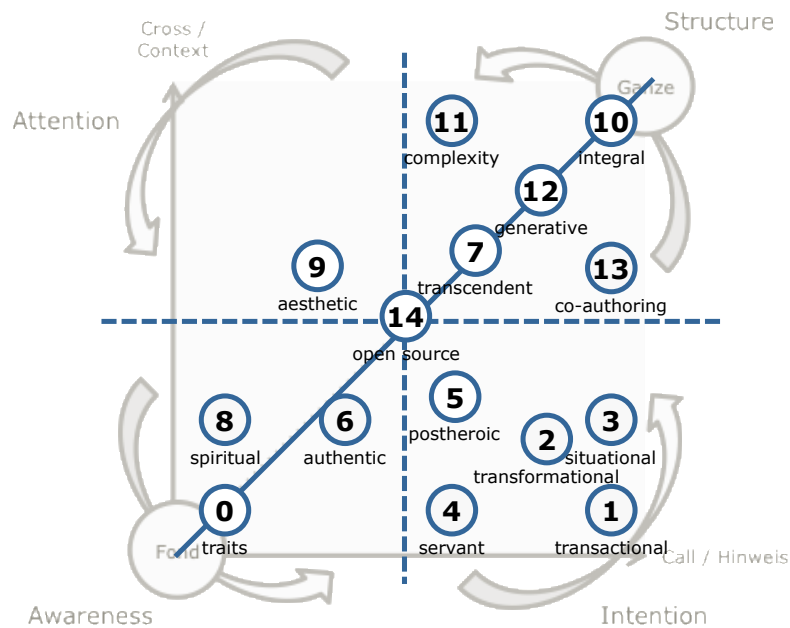


Abbildung 43: Mapping der Führungstheorien auf erweitertem Entfaltungsmodell (AW)

Die Analyse erlaubt nun einen neuen Blick auf die so verortete Theorielandschaft. Die „einfachen“ Theorien des Anfangs 0 bis 4 befinden sich allesamt an vergleichsweise eindimensional ausgeprägten Extrempositionen der Dimensionen „Awareness“ und „Intention“. Die komplexitätstheoretischen (11 bis 13) sowie die integrativ-spirituell ausgerichteten (7, 10) Theorien befinden sich in der Integrationsdimension „Structure“. Die integrale Theorie (10) nimmt m. E. einen paradoxerweise stark einseitigen Blick auf das vielseitige Ganze ein. Wieder fällt die ästhetische Theorie (9) durch ihre Alleinstellung in der Dimension „Attention“ auf, wobei die Nähe zur transzendenten Theorie inhaltlich stimmig wirkt. Die authentische (6) und postheroische (5) Theorie bilden jeweils integrationsnahe Ausprägungen ihrer Dimension und können damit als vorwegnehmende Hinweise auf den Integrationsort verstanden werden, der von mir hier als im Open Source Leadership (14) am besten zum Ausdruck kommend verstanden wird. Spirituelle Führung (8), obgleich eine junge Weiterentwicklung des Authentic Leadership, erscheint vor dem Hintergrund eines Integrationsinteresses als stark einseitig orientiert.

Bewertend darf wohl zunächst für eine Theorie entfaltender Führung aufgrund der „Verwobenheit“ der vier Dimensionen angenommen werden, dass einseitig ausgeprägte Positionierungen wohl als Ergänzung, nicht aber für sich genommen wegweisend sein

können. In Ergänzung zu Integrationspositionen und integrationsnahen Ergänzungspositionen sollte aufgrund der in ihr impliziten rekursiven Integration in immer höherwertigere Ganzheiten weiterhin die Dimension „Structure“ besondere Aufmerksamkeit erfahren. Die Auswahl der für unser Vorgehen relevanten (mittelblau) bzw. hochrelevanten (dunkelblau) Theoriepositionen bestimme ich entsprechend wie folgt:

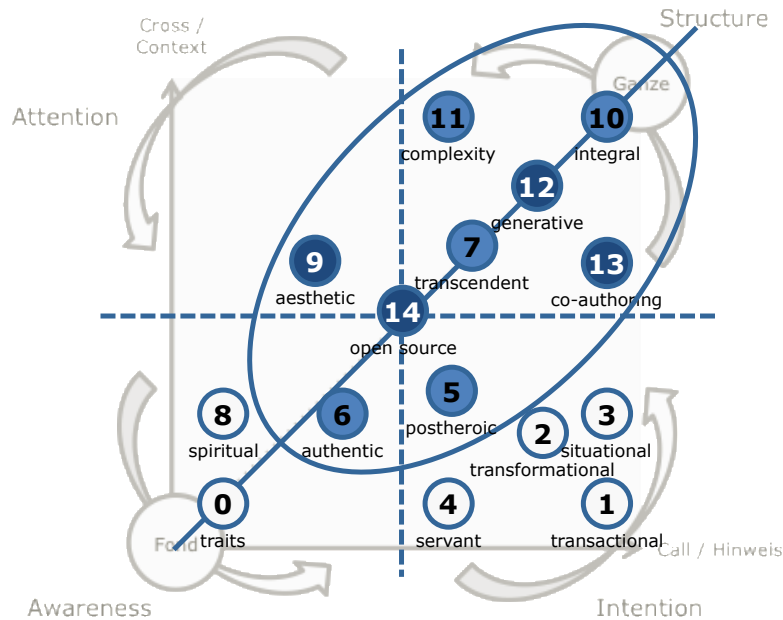


Abbildung 44: Mapping der Führungstheorien mit Relevanzauswahl (AW)

Es zeigt sich – bei aller notwendig gegebenen Subjektivität – dass sich die aus entwicklungs-theoretischen Gesichtspunkten vorgenommene Vorauswahl analytisch bestätigt.

Im Gleichklang mit der Modellierung des Entfaltungsbegriffes bleibt an dieser Stelle noch, der „**Form der Führung**“ eine Entsprechung in Spencer Brownscher Notation zu geben.⁴¹⁹ Unter Aufgreifen der Trias der Schlüsseldimensionen führenden Handelns, die oben schon im Rahmen der transzendenten Führung erkennbar wurde, möchte ich Führung zunächst ganz allgemein wie folgt bestimmen:



Abbildung 45: Die triadische Form der Führung (einfach) (AW)

⁴¹⁹ Vgl. die ähnliche und doch auf etwas anderes gerichtete Bestimmung von Führung durch Dirk Baecker (2011: 7) als



Unter Einbezug von Logik und Terminologie unseres Entfaltungsmodells⁴²⁰ und unter Rückbezug auf die oben bestimmte Form des Werdens (Abbildung 22) könnte diese Aussage auch so umgeschrieben werden:

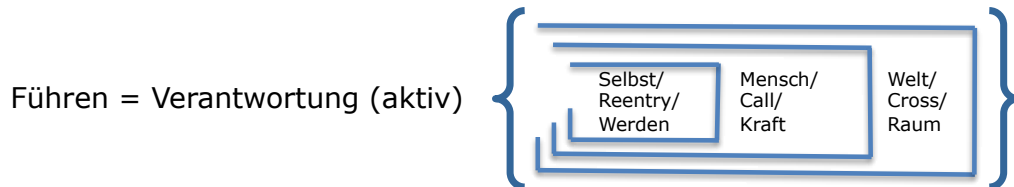


Abbildung 46: Die triadische Form der Führung (komprehensiv) (AW)

Damit soll gemeint sein:

Führung⁴²¹ meint eine aktiv verstandene Verantwortung für den Prozess des Werdens (von Selbst und Welt bzw. Struktur⁴²²), bei der es um vorausschauend handelndes Eingreifen in mensch-weltliche Bezüge geht. Der aktive Aspekt steht dabei im Gegensatz zu einer primär passiv interpretierten Verantwortlichkeit im juristischen Sinne. Diese Verantwortungsübernahme nenne ich dann „Führung“, wenn sie sich auf das Gelingen⁴²³ des Zusammenhangs von Selbst, Mensch und Welt bezieht.

Damit sind die in der Literatur prominenten Führungsdimensionen Selbstführung, Menschenführung und organisationale Führung sowohl in ihrer jeweiligen Eigenkomplexität als auch – und das ist das Zentrale – in der höherwertigen Komplexität ihrer triadischen⁴²⁴ Verschachtelung berücksichtigt. Mit dieser Verschachtelung liegt uns eine Fibonacci-Form vor⁴²⁵, bei der aus einem zwei⁴²⁶, aus zwei drei⁴²⁷ und aus drei vier

⁴²⁰ ... sowie der darin implizierten triadischen Unterscheidung {Cross=Kontext=Welt | Call=Hinweis=Mensch | Reentry=Ganzes=Selbst}, was nichts anderes meint als dass der Mensch in der Begegnung mit der Welt zum Selbst wird (vgl. Girmes 2012 im Anschluss an Herbart) und dabei gleichzeitig das Weltganze hervorbringt (vgl. Arendt 2008: 161).

⁴²¹ NB: Die Rede ist hier noch von Führung allgemein, nicht von „entfaltender Führung“. Der Unterschied liegt wesentlich in der normativen Dimension, da der Zusammenhang des Werdens auch auf ein destruktives Ziel hin „gelingend geführt“ werden kann. S. u.

⁴²² Das Selbst und das Ganze sind dabei von gleicher Natur als aus der Integration von Differenzierung hervorgegangene Struktur. Dass sich der Mikrokosmos des Selbst über den Besitz von Bewusstsein definiert während wir dieses dem Ganzen gewöhnlich nicht zugestehen ist eine Problematik, die in spirituellen Theorien wie der Gaia-Hypothese und natürlich auch den klassisch personalen Religionen aufgegriffen wird.

⁴²³ Was genau „Gelingen“ bedeutet und wann von einem solchen berechtigt zu sprechen ist und insbesondere welche Rolle darin die normative Dimension spielt, wäre eine Studie ganz eigener Art. Für diesen berechtigten Hinweis bin ich Marcus Splitt verpflichtet.

⁴²⁴ Auf die Bedeutung triadischer bzw. trinitarischer Grundmuster (besonders, aber nicht nur) in den spirituellen Traditionen weisen Gadman/Cooper (2009: 63, 159f.) hin. Vgl. auch Spencer Brown 2007: 105. Resultierenden Implikationen kann hier nicht weiter nachgegangen werden.

⁴²⁵ Die Fibonacci Folge ist eine Zahlenfolge, bei der sich die jeweils folgende Zahl durch Addition ihrer beiden vorherigen ergibt: 0,1,1,2,3,5,8,13... (siehe online: Wikipedia: Fibonacci-Folge). Für Gadman & Cooper illustriert sie das Prinzip einer rückbezüglich positiven Fruchtbarkeit, bei der durch Interaktion der Teile ein größeres Ganzes entsteht, welches die Qualitäten der Teile bewahrt anstatt sie zu unterdrücken (2009: 26). Merry nennt dies mit Wilber die evolutionäre Qualität des „transcend and include vs. transcend and repress“ (2009: 21f.). Vgl. dagegen Willke 2005: 80.

⁴²⁶ Die Urunterscheidung des Nichts, des *dao* in die erste Differenz, z. B. von Himmel und Erde.

Aspekte entstehen – in der Rückbeziehung der triadischen Unterscheidung in dieselbe. Was nichts anderes heißt als dass **Führung das Bewusstsein des triadischen Zusammenhangs** meint.⁴²⁸ Das Wort von der „schöpferischen Spannung“ scheint mir der Essenz nach auf denselben Sachverhalt zu deuten.⁴²⁹ Führung ließe sich dann womöglich auch fassen als ein **verantwortliches Sich-Und-Anderen-Aufgaben-Stellen**⁴³⁰. Dies möchte ich unter der Einschränkung gelten lassen, dass sich die Aufgabe auf den Gesamtzusammenhang von Selbst, Mensch und Welt beziehen *und* Wirksamkeit gewinnen muss. Die meisten Führungspraxen werden es darüber hinaus erfordern, selbst mit Hand anzulegen. Welche Aufgaben sich der oder dem Führenden in all dem stellen, soll im nächsten Schritt verfolgt werden.

⁴²⁷ Aus der Differenz {Call|Cross} wird über das Reentry-Moment Struktur (als Selbst oder Ganzes). Die Open Source Leadership Theorie gewinnt jede ihrer vier Dimensionen aus einer einen dritten Wert erzeugenden dualen Spannung. So ist die Dimension „Attention“ der dritte Wert der Spannung von Potential und Raum, „Awareness“ der dritte Wert der Spannung von Potential und Gelegenheit, „Intention“ der dritte Wert der Spannung von Zeit und Gelegenheit und „Structure“ der dritte Wert der Spannung von Zeit und Raum. Das habe ich oben nicht ausgeführt, ist aber für die Open Source Theorie fundamental. Ich halte diese Konstruktion für ausgesprochen gelungen und grundlegend für zukünftige Weiterführungen.

⁴²⁸ Hier wäre dann auch der Zusammenhang von Führung und Bewusstheit bzw. der Gegenwärtstrend zu „Mindfulness“, dt. Achtsamkeit zu suchen. Wohl aus demselben Grund sticht die Dimension „Awareness“ im Konzept des Open Source Leadership hervor (vgl. Abbildung 56).

⁴²⁹ S. o. Fn. 296.

⁴³⁰ Girmes 2004: 20f. konzipiert die Aufgabe als aus der Spannung zwischen Sein und Soll, Bedingung und Vision, Voraussetzung und Setzung resultierend. Mit Theorienähe zu Alznauer 2006.

4 Die Aufgabe klärt sich. Grundlegung einer Theorie entfaltender Führung

4.1 Theorie entfaltender Führung (Unfolding Leadership)

Wir nähern uns dem Ziel. Es gilt nun, auf Basis unseres erweiterten Entfaltungsmodells sowie der in der Theorieumschau gewonnenen Erkenntnisse ein mit beiden Ergebnissen stimmiges Modell „entfaltender Führung“ zu gewinnen.

„Entfaltende Führung“ wollen wir eine aktive Verantwortung für den Gesamtzusammenhang von Selbst, Mensch und Welt nennen, die erkennbar regelmäßig zu einem Mehr an lebensbejahender Entfaltung von Mensch und Welt beiträgt.⁴³¹

Wir könnten jetzt wie folgt ausdrücken:



Abbildung 47: Die Form entfaltender Führung (einfach) (AW)

bzw. vor dem Hintergrund des oben Besprochenen:



Abbildung 48: Die Form entfaltender Führung (komprehensiv) (AW)

Da der Aspekt der aktiven Verantwortlichkeit nun aber schon eine bewusste Selbstführung und Identitätsbildung impliziert, könnten wir denselben Sachverhalt auch vereinfacht ausdrücken und wie folgt definieren:

„Entfaltende Führung“ meint eine aktive Verantwortung für den Zusammenhang von Mensch und Welt, die auf ein Mehr an Leben zielt.

Ließen wir nun die Aspekte der Proaktivität und der Lebensbejahung in dem einfachen Begriff „positiv“⁴³² mitschwingen, so könnten wir weiter vereinfachen wie folgt:

⁴³¹ Der Ausdruck „lebensbejahend“ ist offensichtlich nur ein Näherungswert, der im Zuge der bisherigen Betrachtung nicht detaillierter bestimmt werden kann. Dies zu tun, würde ein Hinab- bzw. Hinaufsteigen in die Tiefen respektive Höhen der Besten der axialen Erkenntnisse des Menschen bedingen. Sowohl spirituelle Richtungsangebote (man denke z. B. an das den Abrahamitischen Monotheismen eigene Konzept vom Shalom/ Salam/ Heil) sowie die humanontogenetische Orientierungsleistung der Aufklärungszeit (das „Wahre, Schöne, Gute“) wären dabei zu berücksichtigen – an anderer Stelle.

⁴³² Der Begriff wäre dann allerdings noch zu definieren. Was uns zur Bemerkung in Fn. 431 zurückbringt. Vgl. den forschungstauglichen Ansatz von Fredrickson 2009: 6.

„Entfaltende Führung“ meint positive Verantwortung für die Mensch-Welt-Schnittstelle. „Entfaltend“ führt daher der- oder diejenige, der oder die positive Verantwortung für die Mensch-Welt-Schnittstelle übernimmt.

Die Aufgaben einer solchen Führung zu bestimmen, darum geht es im Folgenden. Dies soll in zwei Schritten erfolgen, um eine konsequente Ableitung aus und damit eine solide Verankerung in unserem Entfaltungsmodell zu gewährleisten.

Schritt 1: Bestimmung von vier Grundaufgaben entfaltender Führung

Zur Aufgabenbestimmung schlage ich folgenden Modellrahmen vor, der die bisherigen konstruktiven und analytischen Schritte als Modellschichten integriert:

1. Das ursprüngliche Entfaltungsmodell, das die über Call und Cross erfolgende Ausdifferenzierung der Welt mit ihren konstellativen Dynamiken auf dem Weg des Werdens vom Fond zum Ganzen beschreibt (Abbildung 15).
2. Die aus der Theorie des Open Source Leadership gewonnene Ergänzung der Benennung der schon impliziten vier Dimensionen Attention/ Aufmerksamkeit, Awareness/ Bewusstheit, Intention/ Absicht und Structure/ Struktur (Abbildung 38).
3. Die aus dem Mapping der empirischen Diskursumschau und der damit verbundenen Logik einer Relevanzauswahl resultierende Ellipse, die unser Interesse fokussiert und im Modell verortet (Abbildung 44).
4. Die in dieser Ellipse implizierte und von mir im Interpretationsverlauf konkretisierte Differenz zwischen intra- und interpersonellem Bezugsraum.

Allen diesen Schichten gemeinsam ist dabei die nun schon bekannte triadische Grundlogik, die über ein Reentry in eine vierfältige Form trans-form-iert. Wie besprochen lebt das Entfaltungsmodell aus dieser Spannung der einen dritten Wert erzeugenden Call und Cross Seiten sowie der einen vierten Wert erzeugenden Rückbezüglichkeit dieser Unterscheidung. Unsere Ellipse deckt diese triadische Grundform der Führung mit ihren Aspekten Selbstführung, Menschenführung, Organisationsführung ab. Die Ausprägungen dieses elliptischen Raumes entlang der vier Dimensionen möchte ich nun als **Orte von Führungsaufgaben** A-D bestimmen. Ihre Reihenfolge folgt dabei nicht der abstrakten Konstruktionslogik unseres ursprünglichen Entfaltungsmodells⁴³³, sondern orientiert sich am leiblich-praktischen Erleben des Menschen als gegebenes Selbst (A), das zunächst auf die Impulse seiner Umgebungswelt angewiesen ist (B), um zu einer eigenen Ausdrucksform zu finden (C) und damit handelnd und sprechend als Teil des verwobenen Weltganzen gestaltend Gestalt zu gewinnen (D).⁴³⁴

⁴³³ Diese wäre: Nichts (als erstes A) – Call (C) – Cross (B) – Reentry (A und D als Ganzheiten bzw. Identitäten verschiedener Komplexitätshöhen).

⁴³⁴ Vgl. Girmes 2012: 149, die im Anschluss an Herbart drei grundlegende Handlungsdimensionen benennt, die den Dimensionen B-D entsprechen: Erschließen (B), Reflektieren (C), Machen (D).

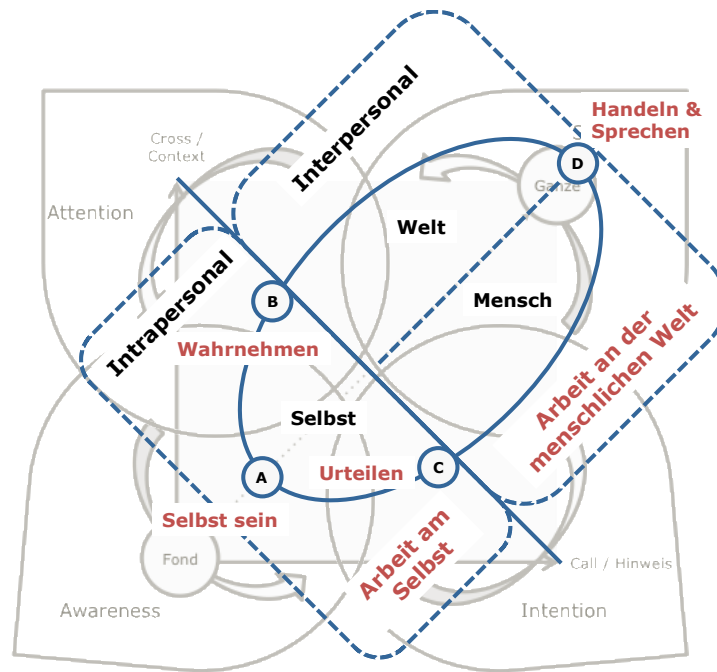


Abbildung 49: Modell entfaltenden Führens – Konstruktionsansicht (AW)

Zunächst fällt auf, dass drei der vier Handlungsdimensionen kein Handeln im zwischenmenschlichen Raum meinen, sondern innerpsychische bzw. intrapersonale Vorgänge bezeichnen: Die (mehr oder weniger aufmerksame) Wahrnehmung des systemischen Kontextes (B), die (mehr oder weniger reflektierte) innere Bewusstheit, die als Haltung zum Selbst und zur Welt die Grundlage für jedes personale Interagieren bildet (A), sowie die jedem Selbstoffenbaren zugrundeliegende (mehr oder weniger bewusste) Urteilsfindung in Bezug auf Werte- und Richtungsfragen (C). Fassen wir diese drei Handlungsdimensionen zusammen unter dem Begriff „**Arbeit am Selbst**“ und erinnern uns an eng damit verbundene Führungstheorien wie (zu B) Ästhetische Führung, (zu A) Authentische Führung, und (zu C) Transformationale Führung. Der Aspekt der „Arbeit am Selbst“ schließt m. E. sehr stimmig an den gegenwärtigen Trend zur Betonung der Persönlichkeit von Führungskräften an. Natürlich liegt das eigentliche Führungshandeln allerdings im Bereich zwischenmenschlicher Interaktion (D), über die alleine auch eine **Arbeit an der gemeinsamen Welt** der jeweiligen Organisation zugänglich ist. Während der Arbeit am Selbst in unserer Abbildung die „kurze Seite“ der Ellipse entspricht, geht es auf der „langen Seite“ der Ellipse um das, was ich in Anlehnung an Hannah Arendt zuerst ganz generisch mit „Handeln & Sprechen“⁴³⁵, also eben der zwischenmenschlichen Interaktion, bezeichnen möchte. In diesem interpersonalen Handlungsbereich geht es gleichzeitig um die untrennbaren Aspekte von Mensch einerseits und Welt bzw. Organisation andererseits, die sich nur in reiner Abstraktion (wie im Entfaltungsmodell eingangs vorgenommen) trennen lassen. In der Begegnung mit Menschen schaffen wir eben immer auch gleichzeitig die gemeinsame

⁴³⁵ S. o. Fn. 323.

Welt. Und natürlich ist auch die Mensch-Welt-Begegnung nicht ohne gleichzeitige Selbstwerdung denkbar, genauso wenig wie ein verändertes Selbst ohne Auswirkungen auf unsere Art zu begegnen und Welt zu gestalten bleiben kann.⁴³⁶ Diese Beschränkung der analytischen Darstellung im Hinterkopf halten wir zunächst fest, dass wir nun drei Aufgabenfelder für die Arbeit am Selbst identifiziert haben, aber nur ein „vermisches“⁴³⁷ Aufgabenfeld für die Arbeit am Zwischen.

Schreiten wir nun in Erinnerung unserer Theorieumschau weiter zur inhaltlichen Bestimmung der so lokalisierten vier Dimensionen entfaltenden Führens. In Anlehnung und gleichzeitig eigenständiger Wendung der oben vorgenommenen Theorieumschau möchte ich dazu die **vier Grundaufgaben** entfaltenden Führens wie folgt benennen und skizzieren:

(A) Haltung Ausbilden: Rund um Stichworte wie Bewusstheit, Personal mastery, Persönlichkeit, Spiritualität, Präsenz und Selbstintegration ist eines klar geworden: Feinsinniges Wahrnehmen, wohlorientiertes Urteilen und intuitiv wirkungsvolles Handeln kommt nicht von ungefähr, es ist vielmehr bedingungslos. Der Kontext braucht einen Resonanzkörper, damit „Text“ erzeugt wird, das Sich-Zeigen bedarf eines „Sich“. Dieses Sich ist das Selbst des Führenden, seine/ ihre Haltung oder innere Disposition, in der **Persönlichkeit**, Werteorientierung und menschliche Reife zum Ausdruck kommen. Die erste aller Führungsaufgaben muss daher die Aus-bildung einer solchen Haltung sein, was nichts anderes meinen kann als die Entwicklung eines den drei anderen Führungsaufgaben zuträglichen Selbsts. Führungskompetenz entfaltende Führung – gewissermaßen ein Entfaltungsreentry – würde dann genau hier ansetzen: „Leadership is about creating a domain in which human beings [...] become more capable of participating in the unfolding of the world“ (Senge, zit. in Jaworski 1998: 3). In einer postheroischen Grundkonzeption impliziert dies unzweifelhaft die Ausbildung der eigenen Teilnahmefähigkeit am Entfaltungsspiel. Wir finden kaum eine Führungstheorie, die zu dieser Führungsaufgabe nichts zu sagen hätte. Servant Leadership spricht von reflektierter Selbstwahrnehmung, eine authentischen Haltung bewusster Verantwortlichkeit und moralischer Exzellenz; Authentic Leadership fokussiert auf Persönlichkeitsautorität, kongruente Wertebewusstheit und die Entdeckung der „eigenen Stimme“ im Sinne eines sinnbildenden Beitrages zum großen Ganzen; und Spiritual Leadership führt das in dieser Sinnbildung gegründete Momentum als Eigenmotivation, persönliche Charakterbildung und Ausrichtung auf das Erhabene aus. Das Bewusstsein, dass das so werdende Selbst immer im konstruktiven Zusammenhang mit dem Ganzen steht, betonen u. a. Transcendent und Open Source Leadership.

⁴³⁶ Als eine andere Möglichkeit, diesen Zusammenhang zu formulieren könnten wir auch sagen: Selbstführung ist die Macht zum Werden. Führung ist die Macht zum Werden-Lassen.

⁴³⁷ Zum fruchtbaren Begriffsfeld „vermischt, verworren, konfus“ vgl. Fn. 459.

(B) Ästhetisch Wahrnehmen: Rund um „aufgeladene“ Atmosphären, Schwingungen/Wirkungen, Empathie, Mitleid⁴³⁸, Intuition, Emotionalität und Leiblichkeit findet sich die Aufgabe, die ich zur zweiten der vier Grundaufgaben entfaltenden Führens bestimmen will. Sie verortet sich auf der Raumseite unseres Modells, kommt vom unterscheidenden Cross her, meint also ein Ernstnehmen des situativen Kontextes in der Fülle seiner Aspekte. Diese Wahl, beim Cross zu beginnen, bei dem was schon da ist, und nicht beim Call, beim eigenen Beitrag, ist natürlich eine postheroische. Diese Setzung scheint mir wichtig und dem Komplexitätszeitalter angemessen, ist aber keineswegs selbstverständlich. Mit der Wahrnehmungsaufgabe ist nun also eine Tätigkeit energieaufnehmender Natur gemeint, die Jullien – wie schon gesagt – so beschrieben hat: „Seine ganze Kunst besteht vielmehr darin, so früh wie möglich die geringsten **Tendenzen aufzuspüren**, die sich zu entfalten beginnen: indem er sie aufspürt, kaum daß sie begonnen haben, sich insgeheim eine Weg zu suchen, ist er in der Lage vorherzusehen, wohin der ununterbrochene Lauf der Dinge führt, bevor sie Zeit gehabt hätten, aufzutauchen und ihre Wirkungen offen zu zeigen“ (Jullien 1999: 100; Herv. AW). Ich halte es für keinen Zufall, dass die Bedeutung des Gespürs, vom empathisch-mitfühlenden Gespür für den anderen über ein leibliches Gewahrwerden organisationaler Kulturmuster bis zum intuitiven Erkennen des geeigneten Handlungszeitpunktes in avantgardistischen Führungsdiskursen heute zu den regelmäßigen Tweet- und Bloggertopoi gehört.⁴³⁹ Die Kunst der Empathie und des Zuhörens lehrt uns schon das Servant Leadership, das offene Gespür für die sich im Kollektiven bildende Tendenz ist Angelpunkt des Transcendent Leadership und die Bedeutung emotionaler Wachheit sowie die Kultivierung des intuitiven Bauchgefühls Gegenstand des Aesthetic Leadership. Die Aufgabe schließlich, Muster, emergente Dynamiken und systemische Balancen bewusst wahrzunehmen liegt ganz explizit den Handlungskompetenzen zugrunde, die im Complexity, Generative und Co-authoring Leadership beschrieben werden.

(C) Ästhetisch Urteilen: Ethik, Moral, Schönheit, Passung, Herz, Verantwortlichkeit, „Sich Zeigen und die Welt zeigen“⁴⁴⁰: Begriffe wie diese skizzieren die dritte Aufgabe entfaltenden Führens, eine von der Call- bzw. Kraftseite unseres Modells herkommend initiierende und Unterscheidungen anbietende Dynamik des Zeigens, Intervenierens und Impulse Setzens. Der Natur nach ist dies eine energiereiche und energiespendende Tätigkeit.⁴⁴¹ Zu Ur-teilen, also eine ur-sprüngliche Teilung vorzunehmen, und zu unterscheiden ist dem Wesen nach eins. Aus dem wahrnehmend-unterscheidenden Bewusstsein geboren, setzt die Ent-scheidung etwas in die Welt. Die Selbstkonfiguration

⁴³⁸ Im englischsprachigen Diskurs ist der „Compassion“-Begriff immer häufiger anzutreffen. Vgl. online: Australian School Of Business (2012): The Rise of the **Compassionate Leader** (Herv. AW).

⁴³⁹ Vgl. @DavidHolzmer für regelmäßige Qualitätstweets aus dem Umfeld der Leadership Studies.

⁴⁴⁰ Zitat Renate Girmes. Siehe Fn. 413.

⁴⁴¹ Vgl. oben S. 51f. sowie 100 zum Konzept des *yin-qi* und *yang-qi*.

des Bewusstseins geschieht in einer Bezugnahme und damit Einwirkung auf etwas, das Sich-Zeigen kann nicht anders als gleichzeitig ein Etwas-Zeigen zu sein. Mit der Bewegung des Selbst kommt etwas – nämlich eine Relation bzw. ein Relationsgefüge – in Bewegung. Nun impliziert Bewegung Richtung, und Richtung ruft nach Verantwortung. **Richtungsenergie zu geben** und Initiative „zu zeigen“, den ersten Schritt zu tun und zum „Tanz“ des Werdens einzuladen wird somit zur dritten grundlegenden Führungsaufgabe. Es geht um die Fähigkeit zur „moralischen Imagination“⁴⁴² und damit um die Willensinstanz, durch die die menschliche Selbstbestimmung ihre Freiheit gestaltet. Es meint den „Willen zur Macht“ im weitesten Sinne, im Sinne des Willens zum Leben und zum Einflussnehmen bzw. zur Massumischen „Ontomacht“, die Lebenspotentiale durch schöpferisches Gestalten ihrem Werden zu-führt. Ricardo Díez Hochleitner hat diese Aufgabe wie schon gesagt so ausgedrückt: „[Auf dass] jeder von uns in seinem Verantwortungsbereich Komplexität *schöpferisch* zur *Zukunftssicherung* der Menschheit nutz[t] und *gestalte[t]*“ (Hochleitner, zit. in Vester 2002: 8, Herv. i. O.). Dass der Führende eine „Vision“ bietet und zu einer gemeinsamen Reise einlädt, kennen wir schon von der transformationalen Führung; dass dazu der Mut sowie die Entschiedenheit gehört, selber allen voran in das Neue hineinzugehen lehrt die transzendente sowie die Open Source Führung; und dass dieser Einladung üblicherweise nur Folge geleistet wird, wenn die angebotene Zukunft dem ethisch-moralischen Urteil gut und der ästhetischen Bewertungsempfindung wohlgefällig scheint klärt schließlich die ästhetische Führung.

(D) Taktvoll Tanzen: Um Konzepte herum wie spielerische Bewegung, kreative Spannung, Spiel von Nähe und Distanz, Rhythmusgefühl, Takt, Emergenz, Geschehen lassen möchte ich die vierte und zugleich vielschichtigste Führungsaufgabe „Taktvoll Tanzen“ nennen und darunter die gelingende Überführung des Zusammenhangs von Wahrnehmen, Sich-Halten und Urteilen (oder in anderen Worten von Selbstwahrnehmung, Selbstwerdung und Selbstveräußerung) in Relation und Resonanz mit der Menschenwelt verstehen. Dies ist also der Moment der Selbstwirksamkeit in der Welt, bei den anderen, beim Gegenüber. Hier wird die Schwelle vom intrapersonalen Wollen zum interpersonalen Handeln überschritten. Als gelingend möchte ich diesen tatkräftigen Sachverhalt dann bezeichnen, wenn sich in seinem Werdens-Tanz-Spiel ein lebensbejahendes Ganzes entfaltet. Für meine Ohren hat das keiner besser ausgedrückt als Peter Senge in seiner oben schon zitierten Führungsdefinition: „Ultimately, leadership is about creating new realities“ (Senge, zit. in Jaworski 1998: 3). Und von Foerster weist noch einmal auf die Bedeutung der ethisch-moralischen Grundlage hin, die sich hier im gemeinsamen Handeln unweigerlich in Realität transformieren wird: „Denn ich erzeuge durch mein Tanzen mit all diesen Erscheinungen die Welt. In dem ich durch mein Tanzen

⁴⁴² Vgl. online: Acumen (o. J.): **Acumen Leadership** (Herv. AW). S. u. Fn. 454.

mit diesen Erscheinungen jetzt eine Welt erzeuge, entsteht eine Relationsstruktur zwischen mir und den Erscheinungen. Das heißt, in meinen Tanzschritten realisiert sich die Ethik, von der ich wünsche, dass sie sei" (von Foerster 2007, zit. in Nunold 2010: 168). Die oben untersuchten Theorien liefern uns einen Reichtum an Hinweisen, wie sich diese tätige Grundaufgabe in der Praxis ausgestaltet. Vom designerischen und improvisierend experimentierenden Gärtnern der postheroischen Führung zum Spannung und Fluss haltenden Tragen des generativen Dialogs der transzendenten Führung über das ermöglichend-katalysierende Balancieren von Ordnung und Chaos im Chaordic, Integral und Complexity Leadership bis zum gemeinsamen narrativen Improvisieren von Sinnkonstruktionen und Sozialfigurationen im Co-authoring Leadership sowie schließlich dem Entstehen lassen von Struktur durch das Schaffen von Artikulationsbedingungen des Neuen im Open Source Leadership. **„Takt“⁴⁴³ im Sinne eines Gespürs für angemessene und wirksame Artikulationen und Bewegungen zu angemessenen Zeitpunkten** scheint mir dabei eine zentrale Qualifikation dieser Aufgabe, weil die Bespielung dieses zwischenmenschlichen „Mikroraumes“ sozialer Praxis in so schnellen interaktiven Sequenzen vor sich geht, dass nur eine unbewusste, intuitive, im Idealfall „traum-tänzerische“ Steuerung des eigenen Handelns und Sprechens denkbar ist.⁴⁴⁴ Wir finden die wohl schönste Metapher taktvollen Führungshandelns im sicher-wachen, neugierig-mitfiebernden, leidend-vorausahnenden, liebevoll-auffordernden Blick des Dirigenten, dem es gelingt, die Tonalität⁴⁴⁵ des gemeinsam hervorgebrachten Werkes in „real-time“ mit nur einer Augenbewegung zu steuern.⁴⁴⁶ Die Kunst dabei ist es, das eigene ästhetische Empfinden auszudrücken, sich darin zu zeigen und der Gruppe als Integrationsfläche anzubieten. Dies bedarf neben einem ausgeprägten Schönheitsempfinden eines starken ästhetischen Taktes, der sich um die Wirkung seiner noch so feinen Artikulationen bewusst ist und diese konsequent für das gemeinsame Ganze einsetzt.⁴⁴⁷

Wir bilden das Gesagte im Sinne eines ersten Modells entfaltenden Führens wie folgt ab:

⁴⁴³ Vgl. schon Herbart's Begriff vom „pädagogischen Takt“: „Nun schiebt sich [...] zwischen die Theorie und die Praxis ganz unwillkürlich ein Mittelglied ein, ein gewisser Takt nämlich, eine schnelle Beurteilung und Entscheidung [...] Die große Frage nun, ist einzig diese: wie sich jener Takt bei ihm ausbilde“ (Herbart, zit. in Benner 1986: 38).

⁴⁴⁴ Zum Körperwissen der Praxis und einer Praxiskompetenz im Sinne eines „doing knowledge“ vgl. Hörning 2004: 35, der Bourdieus Habituskonzept differenziert diskutiert. Zum verwandten Konzept der „Improvisation“ vgl. Dell 2012.

⁴⁴⁵ Den „richtigen Ton treffen“ ist eine hohe Kunst, die „die Musik macht“. Dass Takt und Ton zusammengehören, ist ein treffender Hinweis von Marcus Splitt (Quelle: persönliches Gespräch).

⁴⁴⁶ Vgl. online: Talgam, Itay (2009): Lead like the great conductors. Unbedingt anschließenswert!

⁴⁴⁷ Vgl. meine anwendungsorientierte Ausführung zu diesem Konzept in Anhang 5.

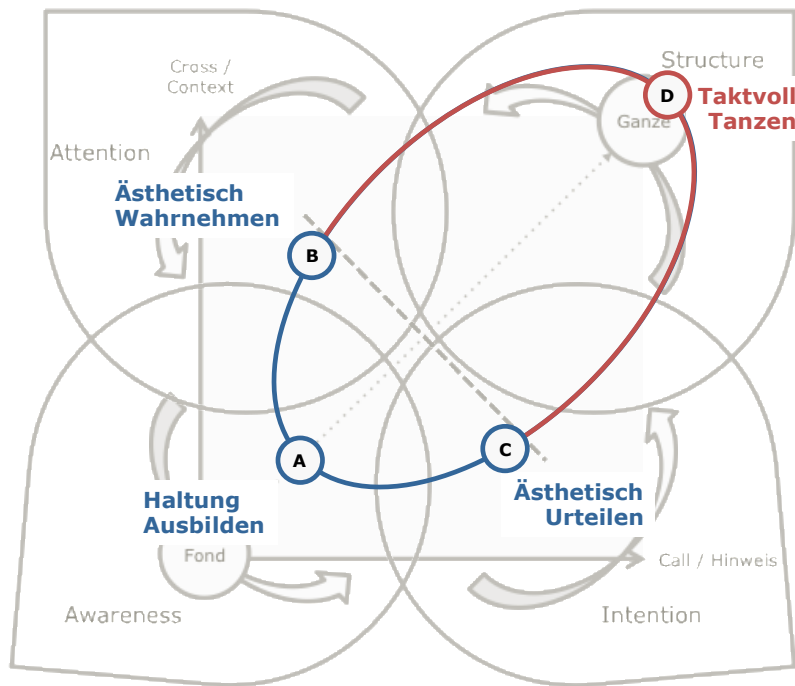


Abbildung 50: Die 4 Grundaufgaben entfaltenden Führens (AW)

Das Modell behält die angedeutete Grenze zwischen intra- und interpersonalen Führungsaufgaben und unterstreicht die unterschiedliche Natur dieser beiden Dimensionen farblich. Es scheint mir dabei stimmig, dass die rote „Umlaufbahn“ der interpersonalen Bezüge dabei die größere ist. Zum einen weil sie in der Praxis zunächst vorgelagert ist und zum anderen weil sich hinter deren Komposita „Handeln & Sprechen“ sowie „Mensch & Welt“ (vgl. Abbildung 48) ein großer Komplex relevanter Teilaspekte verbirgt. Und zwar sowohl hinsichtlich der aktiv-handelnden Call-Seite als auch im Hinblick auf die kontextuell-sensitive Cross-Seite. Zuletzt scheint es mir auch durchaus stimmig, dass der zunächst geringer bedeutend erscheinende Aspekt der Arbeit am Selbst mit seinen drei Handlungsansätzen am ehesten einer Bearbeitung zugänglich sei. Diese – mit der Logik der authentischen Führung ja voll übereinstimmende – Beobachtung müsste an anderer Stelle überprüft werden, kann aber m. E. schon erste Hinweise auf eine mögliche Ausbildung von Führungskräften liefern.

Schritt 2: Bestimmung von sieben Aufgaben entfaltender Führung

Nun kann es allerdings nicht überzeugen und ist im Hinblick auf eine praktische Nutzung des Modells auch nicht akzeptabel, die Fülle der Aspekte der einzigen nicht rein innerpsychischen Handlungsdimension (D) unter nur einer dann notwendig sehr vielschichtigen Führungsaufgabe zu fassen. Unter Beibehaltung der Achsencharakter, aber einer Bedeutungsausweitung auf den Interaktionsraum schlage ich daher noch einen Konstruktionsschritt vor, der die „taktvolle Tanzhandlung“ weiter ausdifferenziert. Im Bild könnten wir uns das als verschiedenartige „Tanzschritte“ vorstellen: kontextseitige, impulsseitige, integrative und zulassende. Entsprechend nehme ich eine erweiterte

Aufgabenbestimmung sowie eine (praxisgerechte) Neunummerierung vor: 1. Haltung ausbilden, 2. Ästhetisch Wahrnehmen, 3. Ästhetisch Urteilen, 4. Kontextseitig Tanzen, 5. Impulsseitig Tanzen, 6. Integrativ Tanzen, 7. Zulassend Tanzen. Zu Zwecken einer an die Führungspraxis anschlussfähigen Kommunizierbarkeit wähle ich nun neben diesen nur vor ihrem theoretischen Hintergrund verständlichen Bezeichnungen einfachere Benennungen sowie für beide Grundrichtungen je eine Überschrift:

Aufgaben entfaltender Führung	
Persönlichkeit anbieten	Taktvoll interagieren
1 Haltung ausbilden/ Sein ⁴⁴⁸	4 Kontextseitig Tanzen/ Strukturieren
2 Ästhetisch Wahrnehmen/ Hören	5 Impulsseitig Tanzen/ Intervenieren
3 Ästhetisch Urteilen/ Orientieren	6 Integrativ Tanzen/ Integrieren
	7 Zulassend Tanzen/ Zulassen

Dies bringt uns zur finalen Bestimmung der Aufgaben entfaltenden Führens:

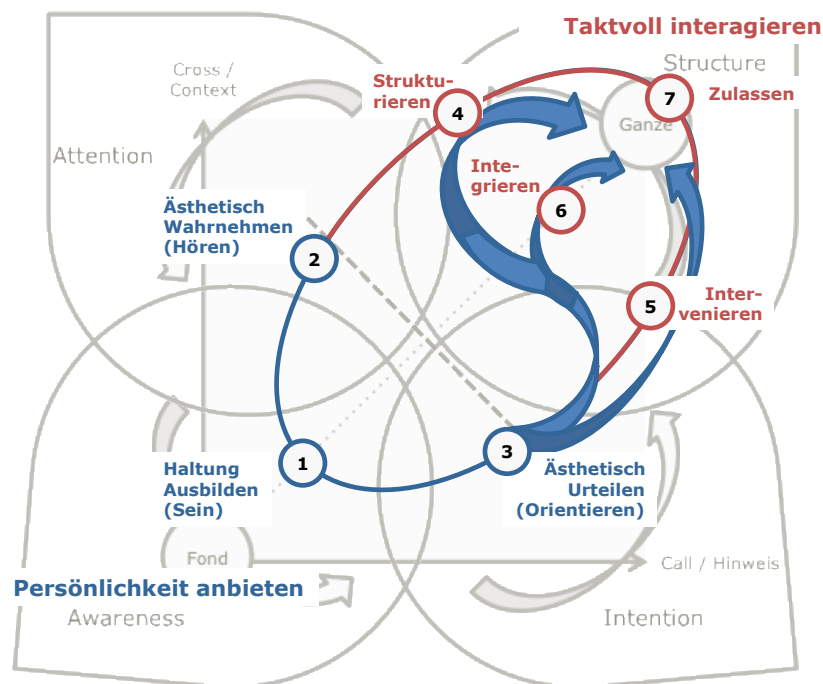


Abbildung 51: Die 7 Aufgaben entfaltenden Führens (AW)

Die nun vorgenommene Binnendifferenzierung interagierenden Führungshandelns sowie sein Gesamtzusammenhang sei an einigen exemplarischen **Praxisbezügen** erläutert: Zunächst ist es offensichtlich, dass es für eine oder einen Führenden unerlässlich ist, Stimmungen und emotionale Tendenzen im Team möglichst frühzeitig möglichst präzise zu deuten zu wissen (2). Welche Resonanzen diese Wahrnehmung in der Führungsperson

⁴⁴⁸ Es wäre interessant, die Aufgabe 1 zu unterscheiden in die Aufgabe, zu einer Führungspersönlichkeit zu werden und die Aufgabe, diese Persönlichkeit im Sinne einer Präsenz in die Führungssituation einzubringen. Dies soll hier aus Gründen der Komplexitätsreduktion nicht geschehen. Im Rahmen einer Ausbildung für Führungskräfte könnte diese Einführung sinnvoll sein.

auslösen und zu welchen Handlungsorientierungen (3) diese Impulse innerpsychisch transformiert werden, ist aufs Engste mit Faktoren wie Persönlichkeit, allgemeiner menschlicher Reife, professioneller Erfahrung und situativer Präsenz/ Wachheit verbunden. Bei diesem „Selbstkonfigurationsprozess“ handelt es sich um ein hochkomplexes, mehrfach rückbezügliches und nur teilweise bewusstes Konstruktionsereignis, innerhalb dessen sich das Selbst in einem Modus wiederholter Selbsterfindung befindet (1). Da das Ergebnis dieses Vorgangs (1-3) ganz entscheidende Auswirkung auf die – im heutigen Kontext hochsensibel gewordene – zwischenmenschliche Interaktion (4-7) hat, scheint es mir wie schon gesagt eine naheliegende Schlussfolgerung, dass Führungskräfteausbildung heute zuallererst etwas mit der Ausbildung einer der Aufgabe zuträglichen – und das muss wohl heißen: menschlich wie professionell gereiften⁴⁴⁹ – Persönlichkeit zu tun hat und u. a. Kompetenzen wie Empathie, atmosphärische Sensibilität, Bedeutungsermessung, Reflektiertheit, Gelassenheit, Urteilsfähigkeit, Intuition, Gespür für den richtigen Zeitpunkt, konzeptionelle und sprachliche Ausdrucksfähigkeit etc. berühren sollte. Kommt es nun zu der eigentlichen einführungsgeschehen konstituierenden „innerweltlichen“ Handlung, so könnte der Führende im Beispiel sein Handeln stärker auf die situativ-organisationalen Gegebenheiten beziehen, also kontext-/welt-/settingbezogen (4) bspw. die unzufrieden stimmenden Rahmenbedingungen modulieren (von der Anschaffung eines Wasserkochers über Entlohnungsmodelle bis zur Institutionalisierung von Erwartungserwartungen in Zielvereinbarungsgesprächen). Sein Handeln könnte auf der anderen Seite sehr direkt menschenorientiert sein und bspw. über Selbstoffenbarung, Visionsvermittlung, oder Reflexionsangebote auf der Ebene verbaler sowie non-verbaler Interaktion Impulse setzen (5) und auf diese Weise z. B. via einer kreativen Transformation gespürter zwischenmenschlicher Spannungen ein kollektives Selbstverständnis kreieren (Stichworte Unternehmenskultur, Teamdynamik etc.), welches in einer weiteren Resonanzschleife auch wieder zu einer Neudefinition des Unternehmenszwecks mit entsprechender kontextseitiger Modulation führen könnte. Offensichtlich kann ein Führungshandeln nun jedes Ausmaß an Mischung dieser beiden Seiten⁴⁵⁰ beinhalten und diese Integration auch mehr oder weniger bewusst reflektiert und gewollt werden. Gerade hochdialogische Gesprächsprozesse mit bewusst offen gehaltenem Ausgang und einem gewollt hohen Grad womöglich auch heterogener Partizipation, stehen in unserem Modell für ein

⁴⁴⁹ Vgl. zu entwicklungspsychologischen Konzepten menschlicher Reife Kegan 1982, Kohlberg 1996, Laske 2011, sowie deren pointierte Aussagen: „More than half of even advantaged adults may not yet [sic] possess the level of mental complexity that would equip them to enact successfully the competencies we suggest are necessary for adults in the 21st century“ (Kegan, zit. in online: Kalman (2007): Book Review); **“Less than 10 per cent** become self-aware (level 5) and **can lead**“ (Laske, zit. in ebd., Herv. AW); vgl. auch den Begriff des „eldering“, der in Anlehnung an Führungspraxis in Stammeskulturen neu theoretisiert wird (Mollner 1992). Vgl. zu einer hilfreichen Diskussion des Begriffs der „professionellen Identität“ Forrai 2011, z. B. 65, 135 et al.

⁴⁵⁰ Die Differenz {welt-/kontextseitiges|mensch-/impulsseitiges} Handeln ließe sich mit Buber 1995 auch als {Es|Du}-Differenz diskutieren. Vgl. zu einer ähnlich gelagerten Diskussion Frisch 2012.

integriert-prozessbezogenes⁴⁵¹ Vorgehen (6). Sich für die zumeist am Anfang eines integrativen Prozesses stehende Frage anstelle der – konsequent kontext- oder impulsseitig orientiertem Handeln häufig schon impliziten – Antwort zu entscheiden, bedarf mithin einiges an Mut und, keine Überraschung, an Persönlichkeit. Eine letzte Grundform handelnden Führens möchte ich als „zulassend“ (7) bezeichnen und damit den bewussten Verzicht auf oder die Reduktion von gezielter Einflussnahme meinen, die aus der Erkenntnis erwächst, dass die Situation vor allem einer ruhigen Entfaltung ihrer Eigendynamiken und Potentiale bedarf. Dies kann bspw. dann kritisch sein, wenn es sich um Fragen der Musterbildung (also Kulturgeneese) in der Erwartungshaltung z. B. einer Belegschaft in Hinblick auf vorhandene Freiheitsgrade, das Ausmaß notwendiger Selbstverantwortlichkeit und damit die Grundfragen von Vertrauen und Partizipation vs. Kontrolle und Dominanz handelt. Dieses bewusste Handeln des Nichthandelns setzt für Gewöhnlich eine umso wachere Beobachtungsleistung in Gang, die die durch die Dynamik der eigenen Einflussnahme ausgelöste Tendenzverschiebung wiederum wahrnehmend auf sich wirken lässt, nur um daraufhin wieder zum nächsten eigenen „Tanzschritt“ auszuholen.

Unter Rückgriff auf die von Berger und Luckmann beschriebene Institutionalisierungsdynamik der in diesem gemeinsamen „Tanz“ entstehenden gesellschaftlichen Wirklichkeit (vgl. Abbildung 40) ließe sich zuletzt auch sagen, dass ein so verstandenes Führen ein „subjektives Entschleunigungs-“ bzw. ein „relatives Beschleunigungsprogramm“ zur **Intervention in Musterverfestigungs- und Institutionalisierungsprozesse** wäre. Wir könnten uns das wie die optische Wahrnehmungskraft einer Fliege vorstellen, die dank ihrer aus vielen Einzelaugen bestehenden holoptischen Facettenaugen ungleich schneller ist als die visuelle Auflösung des Menschen. Ein viel leistungsstärkeres Wahrnehmungsorgan führt zu einer viel höheren Reaktionsgeschwindigkeit – die Ursache unserer Schwierigkeit, eine Fliege mit der Hand zu greifen. Für den beschleunigt Sehenden würde die normale Welt gleichsam in Zeitlupe erscheinen – ein Effekt, der typischerweise in Kampfszenen z. B. der Martial Art Filme eingesetzt wird⁴⁵². Das Ergebnis ist ein Mehr an Reaktionszeit und Handlungsraum, und damit ein entscheidender Vorsprung im Einflussgeflecht zwischenmenschlicher Kokonstruktionsbezüge. Es ist dies der **Ort der Entschleunigung**, der **als Nexus feinerer Wahrnehmung, klügerer Orientierung und taktvolleren Handelns** im Zentrum der Kompetenz eines Führungshandelns steht, das sich als Einflussnahme zugunsten einer lebensbejahenden Entfaltung von Selbst, Mensch und Welt versteht.

⁴⁵¹ Mit dem jetzt vollzogenen Dreiklang Welt (4) – Mensch (5) – Prozess (6) finde ich – zur eigenen Überraschung(!) – die drei Dimensionen menschlicher Weltbezüge aus Girmes 2012: 149f. wieder.

⁴⁵² Wie z. B. die Kugelhageln ausweichenden Bewegungsmanövers eines Neo im Film „Matrix“.

Dass diese vier „tänzerischen Grundschritte“ in der Praxis alle Arten von Variationen, Dynamiken, Formationen und vor allem zeitliche Ab-, Rück- und Gleichzeitigkeitsfolgen zeigen, scheint mir mehr als erwartbar. Im Modell gesprochen macht das auch Sinn, da die rechts-obere Strukturdimension ja immer zugleich das Reentry impliziert und sich dadurch gegenüber den anderen drei Dimensionen als höherkomplex bzw. mehrfach rückbezüglich ineinander geschachtelt auszeichnet. Insofern lässt sich die aus einer praktischen Notwendigkeit abgeleitete Binnendifferenzierung führenden „Tanzens“ im Sinne einer Spiegelung der vier Grundaufgaben A-D auf die Interaktionsebene 4-7 auch theoretisch legitimieren. Womit nichts anderes sichtbar wird als dass die unserem Entfaltungsmodell implizite (oder eben: eingefaltete) Ebenenreduktion gegenüber dem Ursprungsmodell (vgl. Abbildung 15) wirksam bleibt und gedanklich mit vollzogen werden muss. Dass die nunmehr durchlaufene Weiterentwicklung des Modells mitsamt seinen jetzt bestimmten Aufgaben der ursprünglichen Modellierungslogik noch voll verpflichtet ist, wird in einer Darstellung der Gleichzeitigkeit der zwei Ebenen des Führungshandelns deutlich, innerhalb derer die Interaktionsebene als Reentry der Persönlichkeitsebene sichtbar wird:

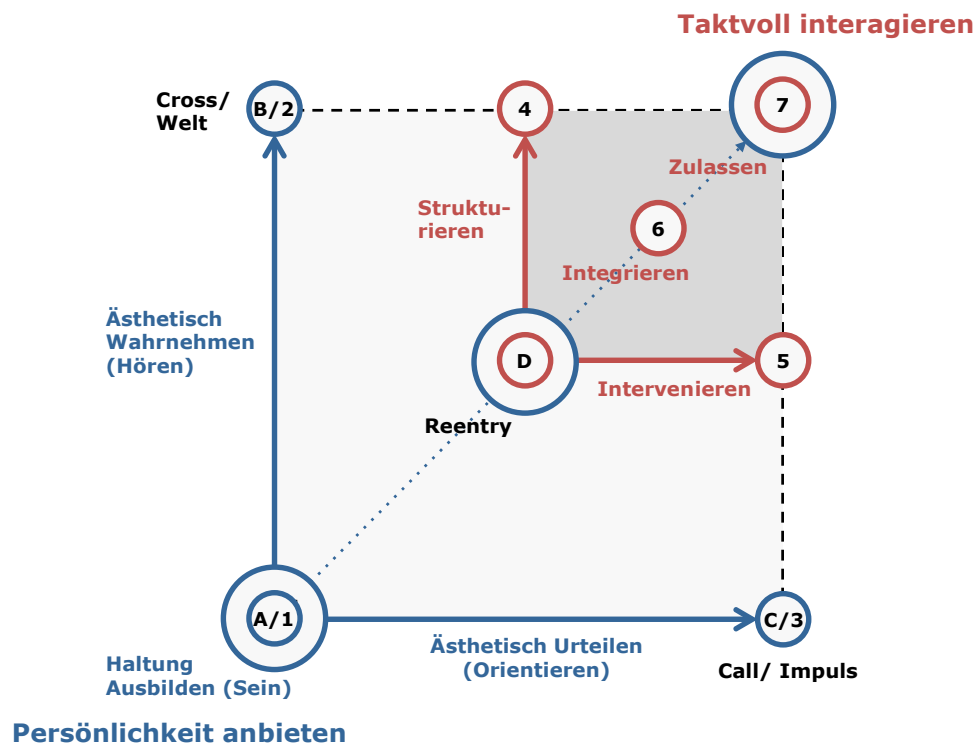


Abbildung 52: Zwei Ebenen von Führungsaufgaben (als Reentry im ursprünglichen Entfaltungsmodell) (AW)

In schematischer Darstellung könnten wir das auch wie folgt ausdrücken.

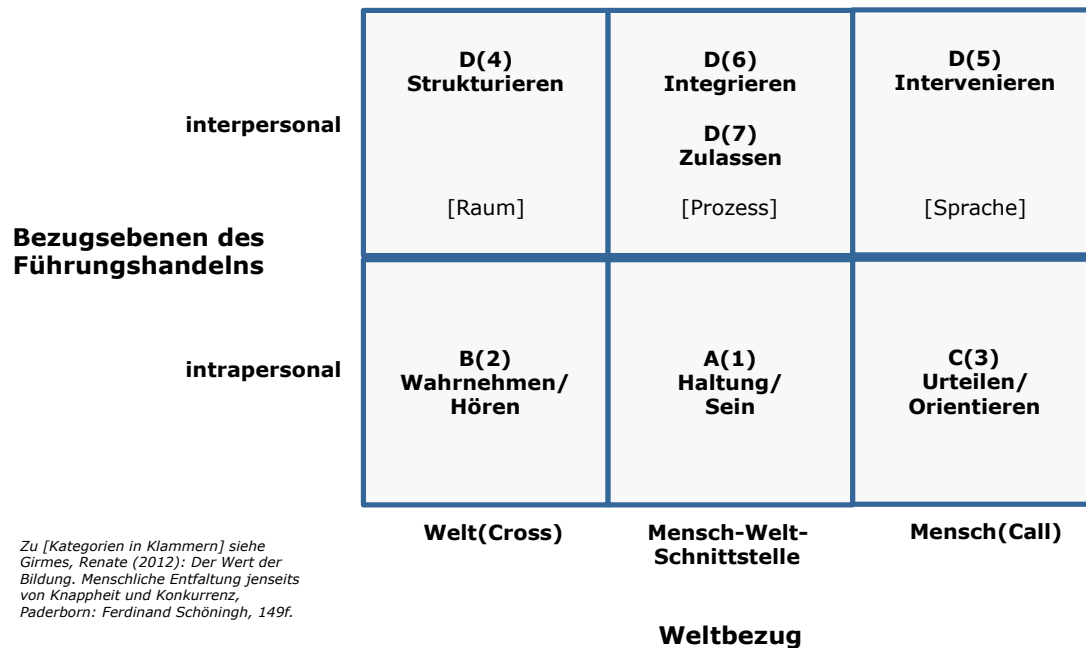


Abbildung 53: Schematische Darstellung der Bezugsebenen (AW)

4.2 Bearbeitungsressourcen entfaltender Führung

Die Modellbildung ist hiermit abgeschlossen. Zumindest vorerst, da zukünftige Detaillierung gleichwie Anforderungen aus Lehre und Praxis ihre zu erwartenden Rückbezüge haben werden und müssen. Ausgehend von den Herausforderungen unserer Zeit haben wir so auf der Basis von Bewährtem ein neues Modell für das Prinzip Entfaltung konstruiert, welches es uns erlaubt, theoretisch fundiertes Licht ins Dunkel des „Leadership-Dickichts“ zu bringen. Zumindest auf einer hohen Abstraktionsebene ist es uns nun möglich geworden, die Kernaufgaben als „entfaltend“ bezeichneten Führungshandelns zu skizzieren und entfaltungsgerechte Ressourcen für Verständnis und Praxis einer solchen Führungspraxis sichtbar zu machen. Mit der erreichten Bearbeitbarkeit der Aufgabe freilich hat sich dieselbe keineswegs erledigt, sondern überhaupt ganz eigentlich erst gestellt. Die in Abbildung 44 eingegrenzte Menge an Relevanzbezügen will nun in einem nächsten Schritt auf ihre präzise Zuordnung, theoretische Bezugsetzung zueinander und praktische Nützlichkeit hin bearbeitet werden. Dies kann im vorliegenden Rahmen nicht erfolgen, gleichwenig wie ein darauf aufzubauender Theoriefeinschliff inklusive einer praxistauglichen Operationalisierung zu Zwecken empirischer Validierung, praktischer Anwendung und Kompetenzerwerb. Zwei Handgriffe seien jedoch noch getan, eines ein zu erwartender Rück- und eines ein eher unwahrscheinlicher Vorgriff.

Als rückblickender Bezug bietet es sich an, das, was sich im Zuge des oben vorgenommenen Theoriedurchmarsches an Hinweisen angesammelt hat, den nunmehr identifizierten Aufgaben zuzuordnen. Eine solche hinweisreiche **Aufgaben-Theorien-Matrix** im Sinne einer möglichen Positionierung der Führungstheorien als Ressourcen für entfaltende Führung findet sich in der folgenden Übersicht. Sie bietet relevante

Stichworte aus der Theorieumschau in einer ersten und – wie nun öfters schon – subjektiven Zuordnungslogik:

Führungs- theorien	Aufgaben entfaltenden Führens		
	A-C Persönlichkeit anbieten		
	A / 1 Haltung Ausbilden (Sein)	B / 2 Ästhetisch Wahrnehmen (Hören)	C / 3 Ästhetisch Urteilen (Orientieren)
1 transactional		Organisationale Vorgaben folgen	
2 transformational	charismatisch, persönliche Qualität		zum "besseren Selbst" führen
3 situational	selbstreflektiert in der Stilwahl		
4 servant	Demut/ moralische Exzellenz, Selbstwahrnehmung/ Bewusstsein für das Ganze, authentische Haltung bewusster Verantwortlichkeit	Zuhören/ Empathie	
5 postheroic	Werte: Verbindung & Wachstum, Rollenplastizität	Lehrer: Wahrnehmen und Bewusstmachen systemischer Zusammenhänge, reflexive Selbstbeobachtung	Poet/ Steward: Vision artikulieren; zu gemeinsamer Reise einladen, gemeinsam unterwegs sein
6 authentic	Persönlichkeitsautorität, wertebewusst und kongruent, positiver Charakter, die eigene Stimme finden		
7 transcendent	gemeinwohlorientierte ("compassionate") Haltung, Interdependenzbewusstsein, innere Weisheit/ Bewusstseinsweiterung, Ahnung der (bedeutsamen) Zukunft (co-presencing) Spannung aushalten/ Suspendieren Bereitschaft zur Unsicherheit/ Berührtwerden/ Veränderung	offen hören/ empathisch-einführend, das Ganze wahrnehmen (co-sensing)	offen sprechen/ sein Herz mitteilen (co-initiating), das Mögliche poetisch artikulieren, mutig ins Neue gehen (letting go/ letting come) [von der presence zur re-presence]
8 spiritual	Zu sich selbst/ seiner Bestimmung/ Berufung/ inneren Stimme/ Flamme finden, Sinnfindung, Eigenmotivation, persönliche Charakterbildung, Ausrichtung auf das Erhabene	"listening to what is wanting to emerge" (rezeptiv- kreativ)	Deuten/ Rufen/ Zeigen/ Dichten, Zusammengehörigkeit/ Membership, verstehen und wertschätzen
9 aesthetic	Selbstreflexion und Perspektivenwechsel als Urteilsgrundlage	allsinnige, körperlich-sinnliche Wahrnehmung, auf die Ganzheit der Phänome bezogene emotionale Wachheit und Intuition/ Bauchgefühl integrierende Empathie	ethisch-moralisches Urteil als Bewertungsempfindung/ gefühlte Bedeutung, orientiert an wohlgefällig scheinender Zukunft, an Tugend und (bes. organisationaler) Schönheit, Sinnkonstruktion und -kommunikation
10 integral	Bewusstsein für Ganzheit des Universums entwickeln	Gespür für das Zukünftige	(Imagination und Kommunikation eines Erfolgsmodells)
11 complexity		Muster und entstehende Einflusssdynamiken erkennen	Interaktionsregeln aushandeln/ ändern & Emergodynamiken beeinflussen
12 generative		die Zeit erkennen (Abhängigkeit vom Zustand systemischer Balance)	
13 co-authoring			
14 open source	Bewusstheit, Zugang zu eigener Inspirationsquelle ("offene Quelle", innere Weisheit, Intuition), Sensibilität für eigene/kollektive Potentiale im Licht des Ganzen, bewusste Selbstwerdung als Ausdruckfinden spirituellen Potentials	Aufmerksamkeit, ganzheitliche Wahrnehmung, Identifikation einer Lücke, die Zeit deuten/ Gelegenheit erkennen	Absicht, ethisch-positiver Einfluss auf das Werden des Lebenspotentials, Muster brechen, neue Möglichkeiten eröffnen, intentionales Handeln, Erkennbares kreieren, Energie/ Wille/ Entschiedenheit

Abbildung 54: Aufgaben-Theorien-Matrix I: Persönlichkeit anbieten (fett = primäre Zuordnung) (AW)

Führungstheorien	Aufgaben entfaltenden Führens			
	D Taktvoll Tanzen			
	D / 4 kontextseitig/ weltbezogen (Strukturieren)	D / 5 impulsseitig/ menschbezogen (Intervenieren)	D / 6 integrativ (Integrieren)	D / 7 zulassend (Zulassen)
1 transactional	aufgabengerecht steuern			
2 transformational		als visionärer Mensch in Erscheinung treten, people person: Beziehungsqualität, begeistern/ mitreißen		
3 situational	Kontextbewusst agieren			
4 servant		wertschätzende Handlungen, Partizipation, Entwicklung von Menschen		
5 postheroic	Gärtner/ Designer: Lernumgebung entwickeln		(mit-)einander führen ("flow of influence"), plurales Engagement und gemeinsames Handeln ermöglichen, improvisieren und experimentieren	Interdependenz nutzen, Innovation stimulieren
6 authentic		helfen, die eigene Stimme zu finden		
7 transcendent	reflektiver Dialog	Offenhalten des Vertrauenrahmens (Containers)	Spannung und Fluss halten, Prototypisierung und Einbettung (co-evolving)	generativer Dialog
8 spiritual				
9 aesthetic			Gestalten von Bedeutung und Beziehung	
10 integral			Welt- u. Zukunftsgeneration/ - evolution des Ganzen ermöglichen, Balance von Ordnung und Chaos, (Problembearbeitung und Entscheidungen ermöglichen)	(kontingente Suchbewegung)
11 complexity	Administrativ-konvergentes Handeln (Planen u. Koordinieren organisationaler Aktivitäten)	Adaptiv-generatives Handeln (emergent, interaktiv, dynamisch)	Ermöglichend-katalysierend (zwischen Chaos und Ordnung vermittelnd), Ermöglichungsbedingungen für Geschehen-Lassen von Innovation im Zwischen	
12 generative	Sinn machen, System stabilisieren, Bedingungen gestalten, Dynamiken ermöglichen, Muster bilden	öffnende schließende, katalysierende, begrenzende, beschleunigende... Interventionen zur Emergenzmanipulation: Muster brechen, Neuerung ermutigen,	Gelingende Interaktionsresonanz durch: Innovationsökologie ermöglichen, Wandlungskrisen katalysieren, positive Devianz nutzen, smarte Netzwerke generieren, interaktionsresonante Koevolution unterstützen	
13 co-authoring		narrativ-konstruierende Improvisationskunst zum Selbstwerden und Weltmachen	gemeinsames Improvisieren von Sinnkonstruktion und Sozialfiguration im Gespräch, gemeinsame kontinuierliche Autorenschaft	
14 open source		<i>Struktur:</i> Prozesse/ Strukturen/ Systeme designen/ gestalten, Modulation von Einsatzbereitschaft	<i>Struktur:</i> Synergistische Integration kreativer Vielfalt	<i>Struktur:</i> Entstehen lassen von Struktur durch integrative interaktive Emergenz, dem Neuen Raum zur Artikulation geben

Abbildung 55: Aufgaben-Theorien-Matrix II: Taktvoll Tanzen (fett = primäre Zuordnung) (AW)

Ohne ins Detail zu gehen, wollen wir an dieser Stelle nur kurz das so entstehende Verteilungsmuster in den Blick bekommen. Die breitgefächerte Verteilung der Schwerpunkte der Relevanzstichpunkte, die im wesentlichen mögliche Lernquellen für entfaltendes Führen bedeuten, weist dabei m. E. auf eine Bestätigung der Sinnfälligkeit der oben vorgenommenen Binnendifferenzierung in sieben Führungsaufgaben hin:⁴⁵³

⁴⁵³ Die Relevanzindikation (Intensität der Blaufärbung) greift die in Abbildung 44 ausgeführte Analyse auf. Weiterhin ist beim Vergleich der Darstellungen zu bedenken, dass im Verlauf der

Führungs- theorien	Aufgaben entfaltenden Führens						
	A-C Persönlichkeit anbieten			D Taktvoll Tanzen			
	A / 1 Haltung Ausbilden	B / 2 Ästhetisch Wahrnehmen	C / 3 Ästhetisch Urteilen	D / 4 kontextseitig/ weltbezogen	D / 5 impulsseitig/ menschbezogen	D / 6 integrativ	D / 7 zulassend
1 transactional							
2 transformational							
3 situational							
4 servant							
5 postheroic							
6 authentic							
7 transcendent							
8 spiritual							
9 aesthetic							
10 integral							
11 complexity							
12 generative							
13 co-authoring							
14 open source							
Relevanz für Entfaltendes Führen: gering, mittel, stark	4	1	0	2	1	5	1
	4		1		3		6
		5				9	

Abbildung 56: Verteilungsmuster der Führungstheorien auf der Aufgaben-Theorien-Matrix (AW)

Im (natürlich sehr vereinfachten) Gesamtbild dominieren zum einen die auf Führungspersönlichkeit orientierten und zum anderen die auf integratives Handeln hin orientierten Theorien. Dies erscheint insofern stimmig als dass zum einen die Führungsperson selber die zentrale Grundlage jedes kontextangemessenen Führungshandelns und damit die innere Schaltstelle des Geschehens bildet. Mit der Betonung des integrativen Handelns kommt zum anderen das „Counterpart“ der Führungsperson in den Blick: die Organisation als die unter Einfluss von Führungshandeln in einem Prozess „integrativer interaktiver Emergenz“ (Gadman/Cooper 2009: 6, Übers. AW) hervorgehende Struktur bzw. kollektive Identität. Verstehen wir wie oben ausgeführt **Führung als die Entfaltungsdynamik an der Selbst-Mensch-Welt-Schnittstelle**, so ist es nicht überraschend, dass sich sowohl am Pol des Selbst (am Fond) als auch am Pol der Menschenwelt (am Ganzen), an beiden Reentries also, Theorieschwerpunkte finden. Sowohl Fragen der Persönlichkeit des Führenden als auch Fragen der Wirksamkeit führenden Handelns sind also vielfältig theoretisiert, wobei das Schwergewicht des Diskurses erwartungsgemäß auf Letzterem ruht (mit 9 zu 5 Theorien in der Verteilung). Es fällt hingegen auf, dass die für unser Modell so zentralen Dimensionen des ästhetischen Wahrnehmens und Urteilens bisher erstaunlich wenig theoretisiert wurden.⁴⁵⁴ Wiederum kommt hier der ästhetischen Führungstheorie eine

Konstruktion die Binnenlogik des Entfaltungsmodells evolviert ist. Dies geschah als zwangsläufige Konsequenz aus der Einführung neuer Differenzen und der sich dadurch ergebenden Reentries. Mit der in Abbildung 49 eingeführten Setzung der Aufgaben A- C als intrapersonale Tätigkeiten sowie der in Abbildung 51 vorgenommenen Binnendifferenzierung der Handlungsebene hat sich die in Abbildung 43 und Abbildung 44 noch mit der Call-Seite gleichgesetzte Dimension menschenorientierten Handelns in Richtung des rechts oberen Quadranten verschoben (Differenz zwischen intra- und interpersonaler Aktion). Entsprechend stimmt die Positionierung der Theorien in Abbildung 43 und Abbildung 44 einerseits und Abbildung 56 und Abbildung 57 andererseits für die Theorien, die von dieser Differenz betroffen sind, nicht überein. Dies ist nicht überraschend, sondern ein Hinweis auf die rückbezügliche Dynamik des Entfaltungsprozesses der hier vorgenommenen Theoriearbeit. In Anhang 3 wird dies visuell aufgearbeitet.

⁴⁵⁴ Vgl. den jungen Begriff des „**Acumen Leadership**“, dt. in etwa „Führung durch Klugheit“ bzw. Weisheit oder Scharfsinn. Hier ist die Rede von der Zentralität einer Fähigkeit zur „moral

(Abbildung 36) hat gezeigt, dass dieses in zunehmendem Ausmaß der Fall ist. Wir haben weiter gesehen, welche dramatische Theorieinnovation möglich sind, wenn wie im Fall der Komplexitätswissenschaft Disziplingrenzen gesprengt werden. Ich meine, dass dies alles Signale dafür sind, dass der Führungsdiskurs die Grenzen einer sinnfälligen Diskutierbarkeit innerhalb seiner angestammten Managementwelt erreicht hat. Vielmehr bewegt er sich mittlerweile ganz offensichtlich – und wie gezeigt aus guten Gründen – auf einem Terrain, das in der Vergangenheit von Disziplinen wie Spiritualität, Philosophie und Pädagogik, Literatur und Kunst sowie Soziologie, Kulturwissenschaft und Kybernetik bearbeitet wurde. Mein **transdisziplinärer Hinweis** (mein „Call“) an dieser Stelle wäre es, überkommene Differenzen aufzuheben und über einen Dialog des herkömmlichen Führungsdiskurses mit diesem menschenwissenschaftlichen Disziplinenfächer die in letzterem verborgenen Ressourcen aufzuschließen und für eine weitere Theoretisierung fruchtbar zu machen. Auf der anderen Seite meine ich, dass eine Vielzahl heutiger Transformations- und Reformstudien nicht nur inhaltlich vom Leadership-Diskurs profitieren, sondern in der Selbstbegreifung als Führungswissenschaft einen neuen – freisetzenden – Blick auf sich selbst gewinnen könnten.⁴⁵⁶ In dieser Hinsicht meine ich kommt der ästhetischen Führungstheorie eine Sonderstellung zu insofern als dass es ihr gelungen ist, die Brücke zu schlagen zwischen der **Ästhetik** als einem in der europäischen Ideengeschichte seit dem 18. Jahrhundert diskutierten Begriff und den im Führungsdiskurs nachweislich vernachlässigten Dimensionen ästhetischen Wahrnehmens und Urteilens. Gehen wir diesem Ansatz kurz nach, so muss die auffällige Alleinstellung der ästhetischen Führungstheorie im Theorienportfolio umso mehr auffallen, als dass eine Konsequenz unserer Diskussion der Ausgangsbedingung die Forderung nach einem Mehr reflektierter Aufmerksamkeit war. Wenn der Wahrnehmungsseite zum einen aber eine besonders hohe Bedeutung zukommt, gleichzeitig aber genau hier ein Ressourcenmangel vorliegt, so scheint es mir legitim, von einer Wahrnehmungskrise im Führungsdiskurs zu sprechen. Meine Vermutung ist, dass dies mit einer Wahrnehmungskrise in der Führungspraxis einhergeht. Salopp gesagt werden die heute mit Führung beauftragten von den gewaltigen sozio-technischen und sozio-ökonomischen Entwicklungen der Wissensgesellschaft schlicht überrollt. „Die Verworrenheit der Verhältnisse [...] als etwas Fruchtbare und Wertvolles“ (Groß 2001: 264) anstelle von etwas Bedrohlichem und existentiell Verunsicherndem wahrzunehmen, ist eine Kunst, die eben bisher nicht zur gängigen Ausbildung von Führungskräften gehört. Diese Kunst aber existiert. Es ist die Ästhetik als „Aisthethik“⁴⁵⁷ die im Sinne einer besonderen Art der Wahrnehmung von ihren

⁴⁵⁶ Vgl. zur Überlappung von Führungsstudien und Studium Generale Drucker 2001: viii.

⁴⁵⁷ Griech. *aisthesis* „Wahrnehmung“, „Empfindung“. Das Gegenteil ist uns geläufiger: die Anästhesie als die betäubte Wahrnehmung bzw. Wahrnehmungsunfähigkeit.

Anfängen bei Baumgarten⁴⁵⁸ her das Emanzipationsprogramm aller diffusen, „konfusen“, nicht-rationalen, sensitiven oder wie wir heute sagen würden: rechts-hirnigen Wahrnehmungen bzw. intangiblen, impliziten, inkorporierten, leiblichen oder erfahrungsbasierten Wissensbeständen meint. Es ging ihm dabei nicht – wie in der späteren Romantik – um ein Ausspielen des Gefühls zuungunsten der Ratio. Sein Begriff der „*veritas aestheticologica composita*“ im Sinne einer „vollkommenen sensitiven Erkenntnis“ (Groß 2001: 111) schließt die Emotion ein, meint aber das „Insgesamt der menschlichen Erkenntnisvermögen“ (ebd.: 152) inklusive somatischer, intuitiver, assoziativer, emotionaler, imaginativer, bildhafter, gespürhafter und anderer Perzeptionen. Baumgartens Ideal vom „schönen Geist“ zielt auf einen „allsinnig entwickelten Menschen“ (ebd.: 171), der in der Balance von ästhetischem und streng rationalem Erkennen zu einer „**Kunst des schönen Denkens**“ gelangt, die „sich bemüht, „möglichst viele Merkmale eines Gegenstandes im Zusammenhang zu erfassen“ (ebd.: 117): Eine „klare, gleichwohl zusammengesetzte (,verworrene‘) Erkenntnis (*cognitio clara et confusa*)“⁴⁵⁹ (ebd. 107): „Die *cognitio intuitiva perfectionis* steht ebenbürtig der *cognitio intellectualis* gegenüber. In diesem ihren Anspruch stützt sich die intuitive Erkenntnis auf den Inhaltsreichtum ihrer Objekte, an denen Mannigfaltigkeiten wahrzunehmen sind, die durch ein begriffliches Erkennen ohne weiteres nicht zu erfassen sind. Ihnen geben sich unsere Sinne zwanglos hin, sie verlieren sich in poetischem Anschauen und mühelosem Aufnehmen. Die Seele füllt sich mit einem Reichtum ‚dunkler Vorstellungen‘, die durch ihre lebendige Verbindung mit unserem innersten Empfinden und infolge ihrer quantitativen Übermacht von eben solcher Erkenntnisbedeutung sind wie die Ergebnisse des begrifflichen Denkens. Die intuitive Erkenntnis hält sich also an die empfindungsweise erlebbaren Inhalte, die *evidentia aesthetica* liegt in der Extension“ (Ziechner 1908: 9). Ein frühes Programm zur Komplexitätsbewältigung also? Ja, und mehr als das! Gerade in der Sinnlichkeit sieht Baumgarten das Vermögen, mithilfe dessen „schönes Denken“ nicht ein Denken bleibt, ja eben nicht bleiben kann. Vielmehr bringt es als sinnlich-geistige Leistung den „ästhetischen Gegenstand“ hervor, es wird zum Gestalten: „Der *felix aestheticus* ist als der verkörperte schöne Geist wesentlich ein *poieticus* und damit jemand, der ‚dichtend‘ neue Welten erschafft und damit neue

⁴⁵⁸ Alexander Gottlieb Baumgarten, 1714 – 1762, wirkte als Philosoph und einflussreicher Vertreter der Frühaufklärung in Halle. Seine zuletzt 1750 erschienene „*Aesthetica*“ begründete zwar die neuzeitliche Disziplin der Ästhetik, konnte aber ihr wissenschaftsrevolutionäres Potential aufgrund eines frühen Missverständnisses in der Rezeption nie entfalten. Die der Ästhetik im Verlauf ihrer philosophischen Wirkgeschichte zuteilgewordene Behandlung als Theorie von Kunstrezeption und Kunstschönem stellt eine fundamentale Abweichung und zugleich Verharmlosung des Baumgartenschen Reformprogramms dar, in dem er die leiblich-sinnliche Erkenntnis auf eine Stufe mit der Ratio stellt. Was als „kritische Wissenschaft vom sinnlichen Zeichengebrauch“ (Bahr 2004: 31) gemeint war, endet als eine „erstickte Revolution“ (Groß 2001: 48ff.).

⁴⁵⁹ In der Positivierung des Konfusionsbegriffs im Sinne eines noch unausgeloteten Reichtums an Zusammenfließendem (lat. *confusio* von *confundere* „zusammenfließen“, „zusammengießen“) scheint mir ein schönes komplexitätsgerechtes Bild vorzuliegen für das, was wir heute als nicht-kausale bzw. nichtlineare Interdependenzdynamiken fassen.

Wahrnehmungen und neue Einsichten ermöglicht“ (Groß 2001: 119).⁴⁶⁰ So sind in der Doppelbedeutung der Baumgartenschen Ästhetik beide Aspekte verbunden: die sensitive Erkenntnis und die sinnhaft-gestaltende Vorstellung⁴⁶¹. Damit wird ein Zusammenhang etabliert von „Geist, Sinnlichkeit und Sinn als des zusammenhängenden **poietischen Vermögens** des Menschen“ (ebd.: 186; Herv. AW), der der Doppelrolle des Menschen im „Zugleich seines Daseins als Geschöpf und Schöpfer“ (ebd.: 247) entspricht: Ästhetisches Wahrnehmen ist poietisches Erkennen! Wer sich dieser seiner fortwährenden Selbst- und Welterschaffung bewusst ist *und* sein produktives Erkennen auf ein gelingendes Leben, und das heißt: auf als schön erkennbare Ziele hin orientiert, wird zum „Felix Aestheticus“, dem glücklichen Ästheteten, dem allseitig, allsinnig entwickelten Menschen, der „umfassend interessiert“⁴⁶², praktisch tätig [...] in der Lage ist, Zusammenhänge wahrzunehmen und in ihnen zu denken [...] tradierte Kenntnisse kritisch prüft und aus der Erfahrung heraus auf ihre Wahrheit untersucht“⁴⁶³ (Groß 2011: 347).

Weiterhin hatten wir bei der Besprechung der Ausgangsbedingungen eine der allgemeinen Verunsicherung entspringende Orientierungsproblematik ausgemacht. Die Frage nach Orientierungsquellen ist umso mehr von Bedeutung als dass Führung im Kern immer auch ein Orientierungsangebot darstellt. Führung als Orientierungsaufgabe unter der Bedingung von Komplexität bedarf der Verankerung an Referenzpunkten bzw. –prinzipien, die zum einen angesichts komplexer Herausforderungen von tragfähiger Qualität sind und zum anderen von einer heterogenen Gefolgschaft⁴⁶⁴ dauerhaft legitimiert werden. „Lebensbejahende Entfaltung“ war die oben von uns für eine solche Orientierung geforderte Qualitätsbestimmung. Wir können hier mit Fug und Recht von einer ethisch-moralischen Komponente sprechen, die notwendig allem Urteilen und damit allem (Sich-)Zeigen zugrunde liegt. Ich denke, wir könnten uns an dieser Stelle unserer Suche vertrauensvoll an den Begründer der Pädagogik Johann Friedrich Herbart⁴⁶⁵

⁴⁶⁰ Die Metapher des Dichtens deutet wie die des Tanzens auf ein relationales Gestalten.

⁴⁶¹ Ästhetik als „scientia sensitive cognoscendi & proponendi“ (Groß 2001: 53) erinnert an Spencers zweiwertige Nutzung der Indikation sowohl als Beschreibung als auch als Aufforderung.

⁴⁶² Sich also in vielfältigen Zwischens befindet (lat. inter-esse) und so vielfältige Bezüge fruchtbar machen kann. Daher auch Herbarts Forderung nach dem „vielseitigen Interesse“ (1885: 27).

⁴⁶³ Vgl. oben Fn. 8 und 9 zur Beschreibung von „Cultural Engineers“ und „Entfalten“.

⁴⁶⁴ Die Rede von der „Gefolgschaft“ klingt anachronistisch zum dezentral-postheroischen Führungsverständnis, ist sie aber nicht, wenn Führung als situativ-kontextuale Ko-Konstruktion verstanden wird. Gefolgschaft bezieht sich dann eben nicht mehr auf eine „Führungsperson“, sondern auf einen wie auch immer generierten Führungsimpuls, der auch wechselseitig gegeben werden kann, der seine Wirksamkeit aber eben nur im Aufgenommen werden, also im „Folgen“ erhält. Die implizierte Freiwilligkeit ist auch genau der Grund dafür, dass man entfaltende Führung nur anbieten und der oder die Führende als Person in dieser Rolle nur erkannt werden kann: „Leadership emerges in the recognition of leaders by others“ (Griffin 2002: 219).

⁴⁶⁵ Johann Friedrich Herbart, 1776 – 1841, wurde als Nachfolger auf Kants Leerstuhl zum Begründer der Pädagogik. Den Reichtum seines Ästhetikbegriffs aufzuschließen würde hier zu weit führen, bietet er doch einen komprehensiven Blick auf alle vier Dimensionen unseres Entfaltungsmodells. Als „Komplexitätsforscher avant la lettre“ (Rucker 2012a: 2) ist er m. E. heute aktueller denn je.

wenden, der über den Begriff der „Herzensbildung“⁴⁶⁶ eine für unsere Zwecke wie mir scheint sehr treffsichere Verbindung zwischen der Dimension ästhetischer Wahrnehmung und ästhetisch-ethischer Urteilsfindung herstellt. Ästhetik wird so zur **Ethik** und die ethische Wahl zu einer Frage des guten Geschmacks im Hinblick auf das Ideal „gutschönen“ Zusammenlebens in einer menschlichen Welt.⁴⁶⁷ Dass die Ästhetik nicht nur von der Wahrnehmung zur Orientierung, sondern auch von der Orientierung zur Handlung führt, darauf verweist uns von Foersterns „ästhetischer Imperativ“: „Willst du erkennen, lerne zu handeln“ (von Foerster 1985: 60). Für dieses führende Handeln haben wir versucht, die sich aus dem komplexen Zusammenspiel einer Pluralität handelnder Akteure in schon weit ausdifferenzierten und in ständiger Veränderung begriffenen Welten ergebene Qualitätsforderung als **Takt** zu beschreiben. Takt als Gefühl von Angemessenheit, Passung, Stimmigkeit und Tempo sowohl hinsichtlich der sozio-ökonomischen als auch der zeitlichen Dimension muss im Zeitalter der Komplexität zwangsläufig zu einer Schlüsselkompetenz werden. Wissen, wann in welchem Rahmen wie mit wem zu reden ist, dabei den „richtigen Ton“ zu treffen und sich dabei einzureihen und wirksam mitzuspielen im großen gemeinsamen Tanz im Zwischen des Du und Ich und im Zwischen des Schon und Noch-Nicht – das ist eine Kunst, die auf geschärfter Wahrnehmung, tief gegründeten Werten und geübter Intuition basiert. Für dieses balancevolle, nuancenreiche, situationsorientierte und komplexitätsgerechte Sich-Bewegen im Takt des Wandlungs- und Werdenstanzes werden wir eine Mehrzahl von Lehrern aufsuchen müssen. Ich meine, bei den alten Denkern der Ästhetik können wir schon frühe Vorschattierungen einer komplexitätsgerechten Haltung zu Fragen der Selbstwerdung genauso entdecken wie ganz grundlegende Hinweise zu einer Kompetenz situationsgerechter Improvisation im Spiel mit den Dynamiken systemischer Emergenz.⁴⁶⁸ Zur grundlegenden Frage von Selbstwerdung und **Reife** stünde dann z. B. der Vater des neuzeitlichen Bildungsideals Wilhelm von Humboldt⁴⁶⁹ bereit. Und für den traumtänzerisch sicheren Umgang mit dem Gesamt all dieser dynamischen Bezüge will

⁴⁶⁶ Bzw. „Charakterbildung“ (vgl. Ziechner 1908: 41). Vgl. auch Gerdenitsch 2010: 101ff. S. o. Fn. 50.

⁴⁶⁷ Siehe Schotte 2010: 6.

⁴⁶⁸ Die Kunst der Improvisation wie wir sie klassisch im Jazz finden, stellt hier unzweifelhaft eine weitere zentrale Ressource dar: „Jazz improvisers cultivate an aesthetic that senses the dynamic unfolding of creative human action and appreciates the emergent, incomplete, mistake-ridden nature of human activity that often in retrospect leads to coherent, creative production. [...] what is appropriate for grasping social complexity is **an aesthetic of the dynamics of unfolding** an aesthetic that values surrender, appreciation, trust and attunement as seeds that sprout dynamic, novel social action“ (Barrett 2000: 241, Herv. AW). Vgl. Dell 2012.

⁴⁶⁹ Wilhelm von Humboldt, 1767 - 1835, Begründer des geisteswissenschaftlichen Bildungsideals, nimmt in seinem Diktum von der „höchsten und [zugleich, AW] proportionirlichsten [sic] Bildung der Kräfte zu einem Ganzen“ als Letztzweck des Menschen die paradoxe Spannung des Einzelnen im Ganzen vorweg (siehe Benner 2003: 47). Zu Humboldts relationalem Grundverständnis des Selbstwerdens an der Welt vgl. auch Luhmann 2002: 189.

mir scheinen, dass wir – neben den schon Erwähnten – insbesondere von Friedrich Schiller⁴⁷⁰ weit mehr zu lernen hätten als gemeinhin angenommen wird.

Verbinden wir die Ästhetik auf diese Weise mit unserer Rede von der Entfaltung, so könnten wir sie als mehrschichtige Ressource konzipieren im Sinne **einer ästhetischen Wahrnehmungskunst, einer ethischen Orientierungskunst und einer poetischen Konstruktionskunst**. Ich versuche eine entsprechende Darstellung:

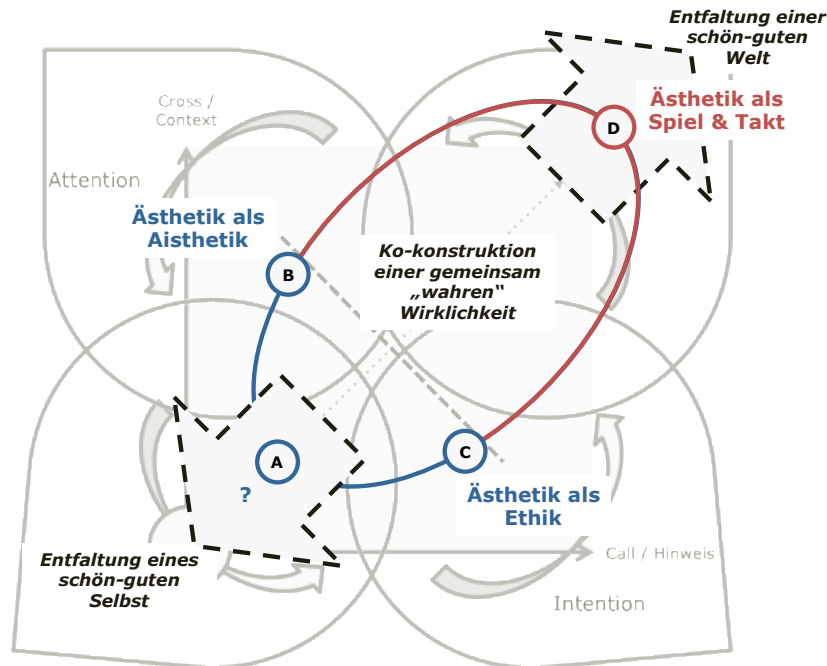


Abbildung 58: Ästhetik als mehrschichtige Ressource für ein Modell entfaltender Führung (AW)

Ich erlaube mir dabei die saloppe Nutzung der zwei klassischen axiologischen Richtungsmarker „schön“ und gut⁴⁷¹ als aus dem ästhetisch-ethischen Vermögen abgeleitete Entfaltungsqualitäten von Welt und Selbst. Dem konstruktionistischen Gedanken folgend positioniere ich die Qualität „wahr“ als operationales Fluidum in die Mitte des relationalen Geschehens und meine damit, dass wir eben in der Kokonstruktion unserer gemeinsamen Wirklichkeit – also der Wahl unserer effektiven gesellschaftlichen „Wahrheit“ – eine Verantwortung im Hinblick auf ihre Entfaltungsqualität tragen. Die Lücke am Punkt A ist intentional: Ästhetik als Weg zur menschlichen Reife? Mit

⁴⁷⁰ Friedrich Schiller, 1759 – 1805, Dichter-Philosoph in aufklärerischer Mission, definierte „Schönheit [...] als Freiheit in der Erscheinung“ (2000: 204) und nahm damit in meinen Augen den Emergenzbegriff vorweg. Für ihn verbinden sich in Tanz, Takt und Spiel die antagonistischen Grundtriebe Gefühl und Vernunft (lies: Cross und Call) zu einem lebenswerten, ästhetischen Dritten (ebd.: 52, 120, 281). Zu dem unverstandenen Grenzgänger zwischen den Welten von Kunst und Wissenschaft, an deren inherentem Widerspruch er gelitten und aufgrund dessen seine Philosophie auch nur abschätzig rezipiert wurde, möchte ich mit Spencer Brown bemerken: „Es ist ein Maßstab unserer riesigen kulturellen Voreingenommenheit für die Männlichkeit, daß wir dazu tendieren zu glauben, wir könnten jedes ‚ernsthafte‘ Stück Literatur nichtig machen, in dem wir Fehler in seiner Argumentation nachweisen“ (2007: 93). Eine ernsthafte Würdigung Schillers im Kontext der Herausforderung Komplexität möchte ich ein Desiderat transdisziplinärer Forschung nennen.

⁴⁷¹ Dass diese operativen Fiktionen in ihrer Konkretisierung ausgesprochen problematisch sind, hat uns neber der Frankfurter Schule die Ästhetikgeschichte gelehrt. Das ist hier nicht zu vertiefen.

Baumgartens „felix aestheticus“ und Schillers Briefen einer ästhetischen Erziehung kein neuer Gedanke – aber ist er aktualisierbar? Ich meine, auch eine ästhetische Spiritualität wäre hier wohl platziert – was könnte das sein?

Eine so vorgenommene Bestimmung erweiterter Ressourcen im Kontext des Führungsdiskurses des 21. Jahrhunderts darf verwundern, muss es aber nicht. Wohin als zu den Vätern der neuzeitlichen **Aufklärung** sollten wir uns wenden, *hier* wo unser Orientierungsbedarf groß und *jetzt* wo unser Vertrauen in die alten spirituellen Traditionen gering und in die neuen noch viel geringer ist: „Wozu sonst ist Geschichte da, wenn nicht, um uns an unsere besseren Träume zu erinnern? Dessen eingedenk, schlage ich vor, daß wir unsere Aufmerksamkeit dem achtzehnten Jahrhundert zuwenden. *Dort*, denke ich, können wir Ideen finden, die der Zukunft eine humane Richtung offerieren, Ideen, die wir mit Zuversicht und Würde über die Brücke ins einundzwanzigste Jahrhundert hinübertragen können. Es sind keine befremdlichen Ideen. Sie sind uns noch nah. Es ist gar nicht so schwer, sich ihrer zu entsinnen“ (Postman 1999, Herv. i. O., zit. in Groß 2001: 261). Zum gleichen Schluss kommt Capra, wenn er deutsche Idealisten⁴⁷² und englische Romantiker⁴⁷³ als Zeugen gegen eine unästhetische, unethische und – in seinen Worten – unökologische Moderne⁴⁷⁴ antreten lässt: „Galileo’s program offers us a dead world: Out go sight, sound, taste, touch and smell, and along with them have since gone *esthetic and ethical sensibility*, values, quality, soul, consciousness, spirit“ (Laing, zit. in Capra 1999: 19, Herv. AW).

Den so aus der Welt der Menschenwissenschaften, insbesondere wengleich nicht nur der geisteswissenschaftlichen Pädagogik, eingeführten Ressourcen nachzuspüren und sie in einen unserer Aufgabenstellung zuträglichen Bezug zu den Bedingungen des 21. Jahrhunderts, des Prinzips der Entfaltung, dem führungstheoretischen Diskurs und den sieben Aufgaben entfaltender Führung zu stellen, all das kann im Rahmen dieser Arbeit nicht mehr geschehen. Es sei aber als wissenschaftliches Desiderat benannt. Dass ein solcher Bezug gelingen kann und ein Rückgriff auf „die Alten“ des ersten Aufklärungsdiskurses für so etwas wie eine „zweite Aufklärung“⁴⁷⁵ in der reflexiven Moderne nutzbar gemacht werden kann, hat – wie oben angeklungen – Steffen Groß in für mich überzeugender Weise am Beispiel der Aisthetik Alexander Gottlieb Baumgartens bewiesen.⁴⁷⁶

⁴⁷² In Goethes Spruch „Each creature is but a patterned gradation of one great harmonious whole“ (Capra 1999: 21) sieht Capra den Komplexitätsforscher *avant la lettre*.

⁴⁷³ William Blake: „May God us keep from single vision and Newton’s sleep“ (Capra 1999: 21).

⁴⁷⁴ Man beachte, dass so nach Capra gilt: ästhetisch + ethisch = ökologisch!

⁴⁷⁵ Davon, dass Postmans Vorstoß auf Resonanz stößt vgl. z. B. online: Die Zweite Aufklärung. Forum für Medienkritik und Gesellschaftsentwürfe (2011): Die Salon-Idee.

⁴⁷⁶ Vgl. Groß 2001 und 2011.

5 Resümee und Ausblick

Zusammenfassend machen wir uns noch einmal bewusst, dass das vorliegende Vorhaben dem Oberziel diene, eine Theorie entfaltungsgerechten Führens vor dem Hintergrund der Grundbedingung von Komplexität zu skizzieren.⁴⁷⁷ Dies Ziel konnte nicht in einem Schritt erreicht werden, da gegenwärtig eine diffuse Problemlage mit ausgesprochen heterogenen Führungskonzeptionen ohne klare theoretische Verankerung vorliegt. Der erste Schritt – und nur das war Gegenstand der Bearbeitung – lag also in der Transformation der Problemlage in eine bearbeitbare Aufgabenstellung mit geklärten Parametern. Ich hoffe, dieses Ziel erreicht zu haben. Vergegenwärtigen wir uns die auf diesem Weg ausgeführten Operationen, so lassen sich die folgenden Etappen einer Theoriekonstruktion als Zwischenergebnisse auf dem Weg präsentieren:

1. Eingangs wurden die der Aufgabe der Problemtransformation zugrundeliegenden Parameter in ihren relevanten Dimension skizziert. Damit wurde ein Grundrahmen für die Bearbeitungsstrategie gesetzt. Diese konnte dann auf dieser Grundlage definiert werden (Abbildung 1 und Abbildung 2).
2. Die Ausgangsbedingung einer „Zeit der Komplexität“ wurde anhand ihrer Kerncharakteristika diskutiert und entsprechende „komplexitätsgerechte“ Ansatzpunkte bestimmt. Diese wurden in einem späteren Schritt u. a. für einen Belastungstest des erweiterten Entfaltungsmodells verwendet (Kapitel 1 und Abbildung 39).
3. Als zentrale Orientierungskategorie für Führung unter Komplexität wurde der zu diesem Zeitpunkt noch unterbestimmte Begriff der „Entfaltung“ vorgeschlagen.
4. Im Rahmen einer „komprehensiven Suchbewegung“ wurde um ein Grundmodell von Entfaltung entlang der zwei Achsen des Seins (\setminus) und des Werdens ($/$)⁴⁷⁸ gerungen. Den Ausgangspunkt dazu bot das Spencer Brownsche Formkalkül (Kapitel 2).
5. Ebenfalls nach dem Vorbild von Spencer Brown wurden in einem konstruktionsfreudigen Möglichkeitsmodus eigene experimentelle Setzungen (insbesondere die graphische Interpretation der Call-Cross-Dualität) vollzogen. Im

⁴⁷⁷ Es mag für Verständnis und Kritik des Modells hilfreich sein, die dieser Zielstellung vorgehende Denkbewegung nachzuzeichnen, da die Formulierung der Zielstellung selber während der Recherchephase mehrfache Reentries und Verschiebungen unterlag: Wenn die der Modellierung zugrundeliegende Denkarbeit sich zunächst am Begriff „postheroisch“ entzündet hatte, so wurde doch bald klar, dass dieses ein vielfältig – und durchaus heterogen – theoretisiertes Konzept des ausgehenden 20. Jahrhunderts war. Eine neue Orientierung fand sich in der Postulierung einer „ästhetischen“ Qualität von Führung als Ort der Integration ganzheitlicher Perzeption, Intuition und ethischer Verantwortlichkeit. Im Rechercheverlauf stellte sich jedoch bald heraus, dass diese für zunächst „neu“ gehaltene Theorie allerspätestens seit 2007 als – in der Tat weitgehend gleichsinnig – theoretisiert gelten muss. Wieder musste eine entsprechende Reintegration in die Theorienlandschaft und damit eine Verschiebung des Gesamtgefüges vorgenommen werden. „Entfaltendes“ Führen wurde nun zum Orientierungsbegriff womit gleichzeitig überhaupt erst eine Theoretisierung des Entfaltungsbegriffs notwendig wurde.

⁴⁷⁸ Zur Notation vgl. Fn. 202.

Modellierungsverlauf wurde eine Mehrzahl insbesondere philosophischer, soziologischer und kulturwissenschaftlicher Perspektiven integriert (Kapitel 2).

6. Das Hauptergebnis des ersten Schwerpunkts war die erste Version des Entfaltungsmodells entlang seiner zwei Achsen, der Seins-Achse „Call-Cross“ (\) und der Werdens-Achse „Fond-Ganzes“ (/) (Abbildung 15 und Abbildung 20).
7. Der erste Schwerpunkt schloss schließlich mit einer experimentellen Formulierung der Form der Entfaltung in Spencer Brownscher Kalkülsprache. Die Grundform Entfaltung zeigte sich dabei als von triadischer Natur (Abbildung 24).
8. Im zweiten Schwerpunkt wurde eine breit angelegte Literaturumschau vorgenommen und mit einer offenen Suchbewegung nach diskursinternen Unterscheidungskriterien verbunden. Im ganzen wurden dabei – aus einer Auswahl von 119 recherchierten – 14 maßgebliche Theorien betrachtet sowie Bezüge zu 35 als sekundär-flankierend bzw. parallel-gleichsinnig betrachteten Positionen hergestellt (Kapitel 3 und Anhang 4).
9. Im Verlauf dieses Prozesses wurden wiederholt Bezüge zur triadischen Grundform der Entfaltung hergestellt und die Schlüsseldimensionen Selbst, Mensch und Organisation identifiziert (z.B. Abbildung 31 und Abbildung 32).
10. Die Identifikation dem Modell gegenüber hochrelevanter Führungstheorien, allen voran der Open Source Leadership Theorie, kann als Bestätigung der Sinnfälligkeit des Entfaltungsmodells für den Führungsdiskurs und damit für die zugrundeliegende Aufgabenstellung gelten (Kapitel 3.10).
11. Ein erstes Analyseergebnis findet sich im Mapping der Führungstheorielandschaft entlang des Zeitstrahls und auf der Basis diskursinterner Kategorien (entitätsbasiert vs. prozessbasiert). An diesem Punkt war es gelungen, ein erstes Licht ins Dunkel des Theoriedickichts zu bringen (Abbildung 36).
12. Der entscheidende Konstruktionsschritt des zweiten Schwerpunkts findet sich im erweiterten Entfaltungsmodell unter Integration des im ersten Schwerpunkt erstellten Entfaltungsmodells mit den Dimensionen des Open Source Leadership „Attention – Awareness - Intention – Structure“ (Abbildung 38).
13. Es folgte eine positive Relevanz- und Resonanzprüfung des erweiterten Entfaltungsmodells (Abbildung 39 und Abbildung 40 sowie Anhang 2).
14. Auf der Basis dieses erweiterten Modells konnte nun eine analytische Verortung, d. h. ein topographisches Mapping der Führungstheorien durchgeführt werden (Abbildung 43).
15. In Bezug auf unsere Aufgabe konnte dann aus diesem Portfolio eine Relevanzauswahl von vier zentralen (sowie weiterer flankierender) Führungstheorien getroffen werden: Open Source Leadership, Aesthetic Leadership, Generative Leadership, Co-authoring Leadership (Abbildung 44).

16. Der zweite Schwerpunkt schloss mit einer experimentellen Formulierung der Form der Führung wiederum in Spencer Brownscher Kalkülsprache (Abbildung 45 und Abbildung 46).
17. Der dritte Schwerpunkt begann mit einer Definition sowie einer experimentellen Formulierung der Form entfaltender Führung in der Kalkülsprache (Abbildung 47 und Abbildung 48).
18. Das zentrale Ergebnis des dritten Schwerpunktes stellt die Skizze einer Theorie entfaltender Führung dar (Abbildung 49). Eng verbunden damit ist die Bestimmung der vier Grundaufgaben entfaltender Führung, die dann zu sieben Kernaufgaben differenziert wurden (Abbildung 50 und Abbildung 51).
19. Auf grober Ebene wurde ein erster Abgleich der Ressourcenlage im Hinblick auf diese sieben Führungsaufgaben durchgeführt (Abbildung 54 und Abbildung 55)
20. Aus der Verteilung wurden Rückschlüsse auf die erwartbare Positionierung einer zukünftigen Theorie entfaltender Führung gezogen (Abbildung 56 und Abbildung 57).
21. Aus dem dem Gesamtunterfangen zugrundeliegenden – sowie in den Grundbedingungen geforderten – transdisziplinären Denkansatz wurde am Stichwort Ästhetik ein Hinweis auf einen menschenwissenschaftlichen Ressourcenpool gegeben, der sich für die zukünftige Bearbeitung empfiehlt (Abbildung 58).
22. Aus dieser Verknüpfung heraus schließlich ergibt sich ein Hinweis auf den m. E. übersehenen engen Bezug zwischen Führungsdisziplin und geisteswissenschaftlicher Pädagogik, den ich im Folgenden noch kurz begründen möchte.

Ich meine, dass klar geworden ist, dass hier die Disziplinen voneinander zu lernen haben, da Führen, Sich bilden und Bilden bzw. Erziehen aufs Engste zusammen gehören. Es ist der Punkt des Menschseins und Menschwerdens bzw. des das Menschsein-Bestätigens und das der Menschwerdung-Helfens sowie weiterhin der Punkt des Mensch-in-der-Welt-Seins und Menschenwelt-Machens, die den gemeinsamen Nenner und tiefen Grundlocus von Führung einerseits und Bildung andererseits ausmachen. Praktisch gewendet bedeutet dies, dass ich erstens einer geisteswissenschaftlich orientierten Pädagogik empfehlen möchte, sich zu einem guten Teil als Führungsausbildung zu verstehen. Zweitens möchte ich den Leadership Studies dringend empfehlen, jenseits ihres Horizontes auf das zu schauen, was die „Dichter und Denker“ schon seit jeher – und insbesondere im Jahrhundert der Aufklärung – diskutiert haben, um darin ihre eigenen Fragen und Diskurse in einem neuen bereichernden Licht wieder zu erkennen. Und letztlich, meine ich, sind in den komplexitätswissenschaftlich basierten Führungstheorien wunderbare Fortführungen, Ausdifferenzierungen und detaillierte Theoretisierungen für

die von den „Alten“ noch als „konfus“⁴⁷⁹ angesprochenen Phänomenen zu finden. Bei aller weiteren Arbeit, meine ich, wird sich ein vertieftes Hinschauen auf diese Zusammenhänge unbedingt lohnen.

Bei all dem bleibt zu bedenken, dass die so zusammengefassten Bemühungen notwendig bruchstückhaft, fehlerhaft und ergänzungsbedürftig bleiben. Insbesondere die folgenden **Limitationen** scheinen mir im Sinne einer Selbstkritik – damit aber auch als Ansatzpunkt für ein geneigtes Weiterdenken – erwähnenswert:

- Der von mir gewählte Weg beginnt bei der Theorie und zielt auf die Praxis. Dieses Vorgehen beinhaltet das klassische Problem der anfänglichen Praxisferne und erzwingt damit eine nachgehende Praxisvalidierung. Diese steht noch aus. Mit einem Wort: Ob die entworfene Theorie etwas taugt, steht noch nicht fest.
- Der von mir genommene Weg ist ein konstruktiver, der zwar vorliegendes Material analytisch in Beziehung setzt, an entscheidenden Stellen aber ganz eigene Setzungsvorschläge macht. Dieser Möglichkeitsmodus hat seiner Natur nach eine spielerisch-experimentelle Komponente und kann sich also nur begrenzt auf zwingende Schlüsse berufen. Ein Kant wäre nicht glücklich gewesen mit einem solchen Vorgehen. Meine Hoffnung ruht jedoch darin, dass ein ästhetisch-ganzheitlicher Denker wie Schiller seine Freude an diesem Versuch gehabt hätte. Zumindest von einem Spencer Brown möchte ich das denken. Dennoch gilt auch hier: Ob die Konstruktion etwas taugt, muss sich noch zeigen.
- Der gewählte Konstruktionsmodus ist ein graphischer. Eine so möglicherweise gewonnene Eingängigkeit bezahlt ihren Preis durch eine nur scheinbare Präzision. Wie immer werden Bilder und Metaphern schnell zu falschen Freunden, wenn sie Analogieschlüsse nahelegen, die der komplexen Wirklichkeit nicht gerecht werden. Ich betrachte die entworfenen Graphiken daher als spielerische Modellierungsexperimente und bin mir der Kontingenz und notwendigen Vereinfachung meiner eigenen Modellinterpretation sehr bewusst. Ebenso, dass diese über den rein graphischen Weg nicht einheitlich kommunizieren kann. Daher ist für zukünftige Weiterentwicklungen unbedingt eine höhere Präzision in sprachlich-deskriptiven praxisbezogenen Begrifflichkeiten zu fordern.
- Der Konstruktionsmodus folgt der Spencer Brownschen Logik eines Möglichkeitsmodus. Das bedeutet im Endeffekt, dass keinerlei Aussagen mit Wahrheitsgehalt getroffen, sondern vielmehr eine Einladung zum spielerisch-experimentellen Mitdenken ausgesprochen wird. Dies betrifft insbesondere auch meine Versuche in der Spencer Brownschen Kalkülsprache, deren Eigenlogik ich als Nichtmathematiker in meinen Formulierungen und Interpretationen vermutlich nicht

⁴⁷⁹ S. o. Fn. 459.

immer ganz gerecht werden konnte. Auch hier versteht sich das Modell unbedingt mehr als Dialoggrundlage und weniger als gesicherte Erkenntnis. Dies bleibt in der Anwendung zu bedenken.

- Die eingangs gefällte Wahl, die Fundierung der Gesamtkonstruktion überhaupt an George Spencer Brown anzuschließen, stellt natürlich eine grundlegende Weichenstellung dar, die nur partiell begründbar und keineswegs zwingend ist. Andere Anfänge werden zu anderen Ergebnissen kommen.
- Ebenfalls der Konstruktionslogik geschuldet ist eine inherente Theorieevolution, die schon im Verlauf des oben Besprochenen deutlich geworden ist. Es ist – wie am Entfaltungsmodell gezeigt – geradezu zu erwarten, dass selbstreflexive Rückbezüge durch die Integration neuer Theorieaspekte konzeptionelle Anpassungen, gestalterische Veränderungen und neue Interpretationsschwerpunkte bedingen. Dies mag als Schwäche des Ansatzes erlebt werden, scheint mir aber in der Natur eines sich entfaltendes Vorhabens zu liegen.
- Der Entfaltungsbegriff selber ist nicht in der Tiefe und Breite diskutiert worden, wie es den durchaus existierenden Theorieangeboten angemessen wäre. Obgleich ich mich bemüht habe, ein Spektrum an Werdenstheoretikern wirksam zu machen, wären weitere vertiefende Bezüge z. B. zu Denkern wie Schmitz, Bollnow, Mead oder Whitehead wünschenswert gewesen. In der Tat lässt sich sagen, dass ich mir erlaubt habe, den Entfaltungsbegriff „neu zu erfinden“ anstatt mich auf eine bestehende Definition zu beziehen. Dies schmälert naturgemäß die Fundierung der daraus erwachsenden Theorie.
- Bei der Benennung der vier Führungsdimensionen und der sieben Führungsaufgaben mag ich meinen eigenen Ergebnissen vorausgeeilt sein und insbesondere die Begriffe Ästhetik und Takt zu früh oder gar voreilig ins Spiel gebracht zu haben. Das fällt insbesondere bei der Bezeichnung der Führungsdimension (C) „Ästhetisch Urteilen“ auf, die zwar als normative Dimension wie ich meine konsequent hergeleitet wurde, aber in ihrer Charakterisierung als „ästhetisch“ ggf. von der erahnten menschenwissenschaftlichen Ressourcenbasis zu früh geprägt sein mag. Dasselbe mag für den Begriff „Takt“ gelten, der seitens der aktualisierten Theoriebasis nur indirekt über die Tanzmetapher Eingang gefunden hat, ganz eigentlich aber dem pädagogischen Ästhetikdiskurs Herbarts entspringt. Die Terminologie ließe sich rückwirkend ändern, was mir aber nicht erforderlich scheint, da sie einfach auch einen Teil meiner eigenen Stimme darstellt, die ja in eben dieser Konstruktion ihren Ausdruck sucht.
- Zuletzt habe ich in meinem Bemühen, den breiten Führungsdiskurs angemessen zu rezipieren, vorwiegend anglophone Quellen betrachtet. In der Tat haben es die wenigen(!) deutschsprachigen Theorien kaum zu mehr als Fußnoten gebracht. Dies ist zwar kongruent mit der Vorrangstellung englischsprachiger Quellen im

Leadershipdiskurs, könnte aber im deutschen Sprachraum auf gelegentliches Naserümpfen stoßen. Für den vorliegenden Zweck meine ich aber, dass es legitimierbar ist.

Als Ausblick möchte ich drei Achsen einer möglichen Weiterführung des hier Begonnenen nennen: Forschung, Praxis, und Lehre.

Es ist deutlich geworden, dass das Thema bisher überhaupt nur einer Bearbeitbarkeit zugeführt, aber keinesfalls schon im eigentlichen Sinne bearbeitet werden konnte. Die eigentliche Aufgabe steht also noch aus. Diese ist ihrer Natur nach eine **Forschungsaufgabe**, bei der ich erwarten würde, dass auf Basis einer theoriegeleiteten Untersuchung der Praxis entfaltend Führender ein neuer Blick auf Führung (im Sinne einer „Redescription“) entstehen kann, dessen Werthaltigkeit darin bestehen müsste, wiederum der Praxis ein neues Selbstverständnis zu geben. Für den einen sollte es seiner bisher untertheoretisierten Praxis Sprache und Ausdruck verleihen, für den anderen Anreicherung und Hinweise für die eigenen Führungspraxis bieten. Es scheint mir dabei nötig, die vielfältige Ressourcenbasis unbedingt praxisfokussiert und dennoch komprehensiv theoriegeleitet zu integrieren. Als möglichen Integrationspunkt von, wie ich meine, hoher Tragfähigkeit für eine solche Theorieintegration habe ich einen Rekurs auf den aufklärerischen Ästhetikdiskurs empfohlen. Praxisseitig scheint mir eine qualitativ-empirische Untersuchung entfaltend Führender aus ganz verschiedenen Kontexten unbedingt notwendig. Zunächst steht ja eine grundlegende Validierung des hier vorgelegten Ansatzes noch aus. Mir stehen dabei Kontexte wie das Designen regionaler Innovationsökonomien, das Ein-Führen von Innovationsstrategien in Unternehmen, das Projektieren und Pilotieren neuer Technologien, die Prozesse von Unternehmensgründung und Forschungsprojekt, das organisatorische Redesign in bestehenden Strukturen, das Schaffen entfaltungsförderlicher Räume, die Neuausrichtung zwischenmenschlicher Systemdynamiken, die zwischenmenschlichen Herausforderungen eines Abteilungsleiters, die unternehmerischen Entscheidungen eines Firmenchefs oder die biographische Arbeit als Entfaltung des Selbst vor Augen. Aufgrund des breiten Verständnisses von Führung sind viele andere Kontexte denkbar. Daher wird sich eine empirische Forschung hier fokussieren müssen. Wie schon angesprochen sollte dabei ein besonderes Augenmerk auf die Dimension der Urteilsfindung als einer heute noch vergleichsweise untertheoretisierten gelegt werden. Dabei gilt es, die Alleinstellung der ästhetischen Führungstheorie durch Integration insbesondere auch mit den komplexitätswissenschaftlich fundierten Theorien zu überwinden. In diesem Zuge scheint mir die Integration der Aspekte Entität und Prozess ebenso wünschenswert wie das Fruchtbarmachen der Einheit der Differenz der Theorien insbesondere im elliptischen Relevanzbereich. Andere Forschungsansätze sind denkbar und teilweise auch auf Theorieebene angeklungen. Auf Basis der hier eingeführten kombinatorischen Topik

könnte man bspw. beobachtbare Dynamikmuster von Führung in verschiedenen Kontexten beschreiben. Es wäre dann z. B. interessant, mit dem komplexitätswissenschaftlichen Begriff des „Attraktors“ – im Sinne eines systemstabilisierenden Anziehungswertes – nach einem (oder mehreren) Leadership-Attraktor(en) zu forschen. Auf einer höhertheoretischen Ebene könnte auch die Frage interessant sein, ob Führung als solche als „Attraktor“ verstanden werden könnte.⁴⁸⁰ Weiterhin ließe sich der von uns anhand von vier Dimensionen und sieben Aufgaben durchmessene Raum als Raum des Führungshandelns bzw. als „Führungsraum“ konzipieren in einem ähnlichen Sinne als man auch vom Raum didaktischen Handelns oder dem „didaktischen Raum“ spricht (Schnotz/Molz/Rinn 2004: 134).

Es wird einer solchen und ähnlichen Forschung bedürfen, um das hier grundlegende Theoriemodell einer **praktischen Anwendbarkeit** zuzuführen. Eben dieses ist natürlich das Letztziel jeglicher Theorieanstrengung und stand auch Obigem Pate. Ich meine aber doch, dass es selbst auch in Abwesenheit einer voll ausgeführten Theorie schon möglich ist, auf Basis der vorgelegten Grundtheoretisierung erste Anknüpfungen an und Hilfestellungen für eine Praxisreflexion wirksam zu machen. Nun ist das oben ausgeführte Führungsverständnis ein sehr breites. Wie gezeigt ist das aufgrund seiner Verankerung in „Universalphänomenen“ auch gleichermaßen notwendig wie wünschenswert. Für die Praxis bedeutet dies, dass die Entfaltungstheorie auf Führungspraktiker ganz verschiedener Art in ganz verschiedenen Kontexten anwendbar ist. Hier eine entsprechende Kategorisierung vorzunehmen scheint mir wie für die Forschung – bspw. im Rahmen einer qualitativ-empirischen Operationalisierung – so auch für die Praxis eine unbedingte Notwendigkeit. Ohne dies weiter auszuführen möchte ich in folgender (durch Rekurs auf die vier Grundaufgaben vereinfachte) Darstellung eine erste mögliche Skizze einer solchen Verortungslogik anbieten:

⁴⁸⁰ Vgl. online: Community Intelligence Labs 2002: The leader as an attractor for a community. Dass Führung Attraktoren setzt – z. B. vermittelt Emotion, Vision oder Identitätsproposition – ist ein existenter Vorschlag (siehe online: Ray 2011: **Leadership of Attractors**).

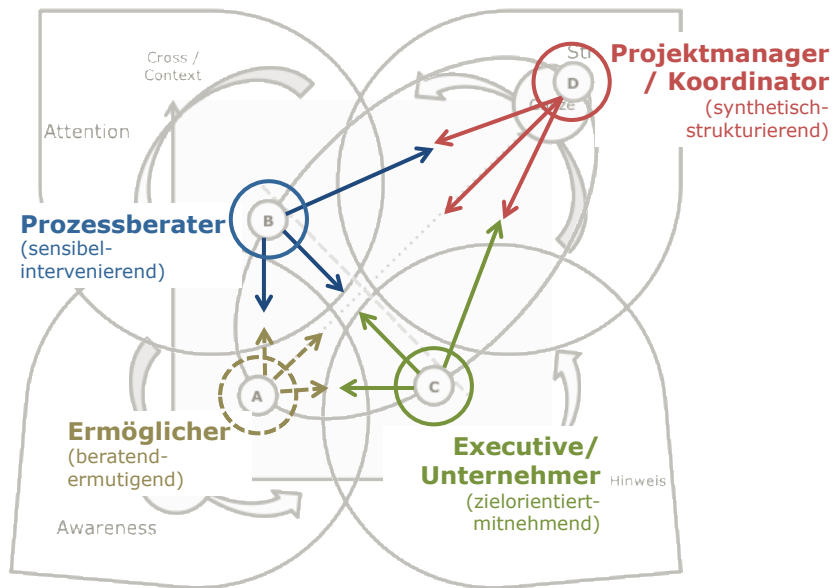


Abbildung 59: Experimentelle Verortung verschiedener Führungstypen im Modell (AW)

Eine solche Binnendifferenzierung von Zielgruppen wird in der Praxisanwendung für eine individuell-kontextorientierte Schwerpunktsetzung notwendig sein. Ist der Kontext geklärt, rücken in einem zweiten Schritt natürlich alle Dimensionen und Aufgaben entfaltenden Führens in den Blickpunkt. Entsprechend ließe sich mit dem Führenden dann auf geringer-abstrakter Ebene eine Detaillierung etwa wie folgt diskutieren:

Modell entfaltenden Führens: Projektkoordinator

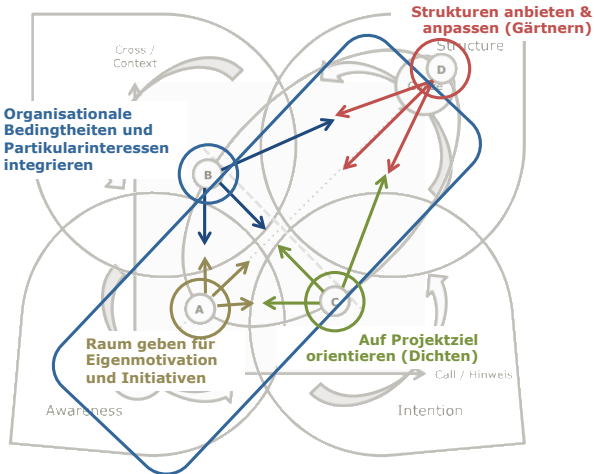


Abbildung 60: Modellanwendung Projektkoordinator ((/)-Schwerpunkt) (AW)

Modell entfaltenden Führens: Prozessberater

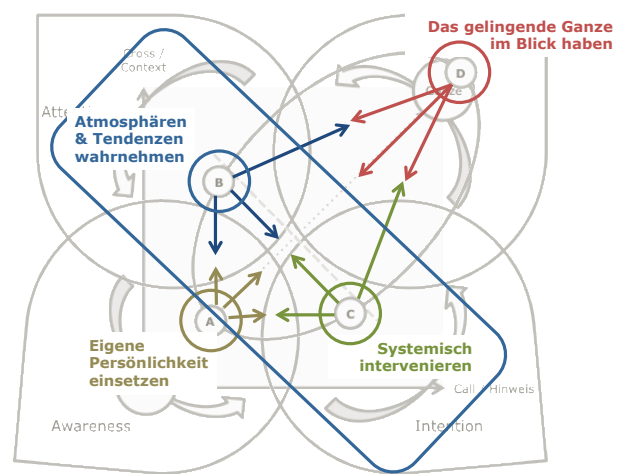


Abbildung 61: Modellanwendung Prozessberater ((\)-Schwerpunkt) (AW)

Es ist meine Erwartung, dass dem Praktiker durch ein solches Modell ein Sprach- und Denkraum eröffnet werden könnte, der ganz verschiedenen Zielstellungen zuführbar wäre, sei es die Frage nach gelingenden Mustern in der Koordination der eigenen Persönlichkeit mit anderen Akteuren oder Aufgaben, die sich aus dem organisatorischen und systemspezifischen Umfeld des entfaltend Handelnden ergeben oder sei es die Arbeit an der eigenen beruflichen Biographie.

Ist erst einmal ein praxisvalidierter Verständnisrahmen gewonnen, der theoriestark genug ist, um ein solides Fundament für Selbstverständnis und Handlungsreflexion von Führenden zu bieten, so ist es an der Zeit, diesen auch zur Orientierung von **Ausbildung** und Kompetenzerwerb von Führenden aller Art einzusetzen. Entsprechend wird auch eine solche Ausbildung wohl zielgruppengerecht zugeschnitten und verpackt sein müssen. Dem Kern nach wird sie von jenem Zeitpunkt an jedoch natürlich stabil bleiben müssen und nur durch neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis ihre eigene Entwicklung verfolgen. Wiederum ohne weitere Diskussion möchte ich ein mögliches Grundkonzept eines solchen Bildungsangebotes skizzieren, dessen Dreiklang mir von Akteuren des Studiengangs „Cultural Engineering“⁴⁸¹ in Magdeburg zugetragen wurde und den ich hier aufgrund seiner „ko-intuitiven“ Passung und derselben triadischen Grundstruktur einfach nur aufs Modell legen muss:

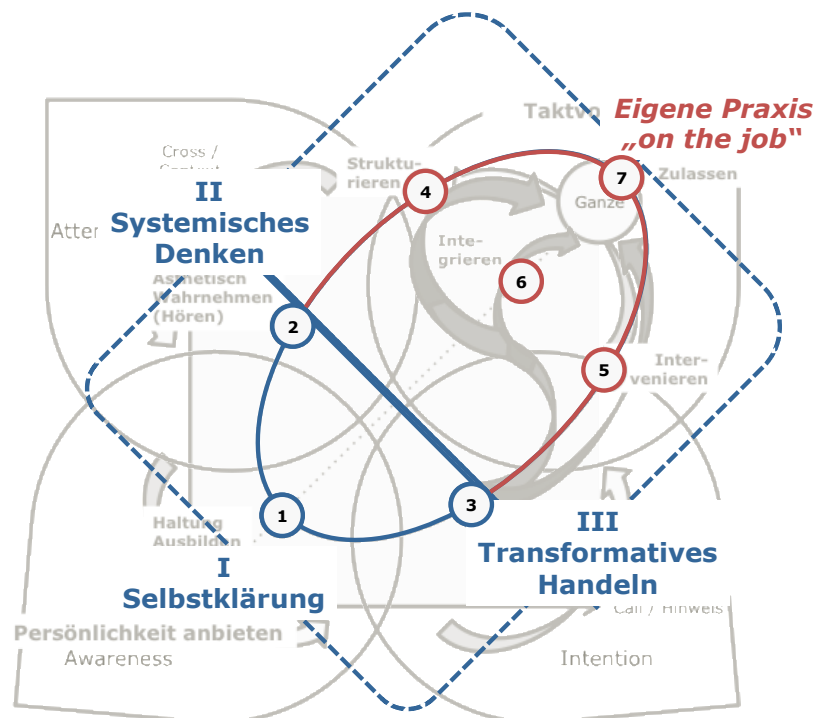


Abbildung 62: Möglicher Ausbildungsrahmen (Quelle: Cultural Engineering)

Natürlich bedarf es weit tiefergehender Konzeptionalisierung für einen vollen Ausbildungsrahmen. Das Ziel muss es sein, dass ein ausgearbeitetes Theoriemodell einen wissenschaftlichen Gesamtrahmen gibt, um die professionellen Anforderungen an Führungskräfte des 21. Jahrhunderts je nach Kontext zu spezifizieren. Die Anpassbarkeit müsste m. E. so hoch sein, dass jedes Unternehmen und jede Organisation aus dem Gesamtmodell entfaltenden Führens durch Auswahl und Spezifikation des Standardkanons ein für seinen eigenen Kontext zugeschnittenes Bedarfsprofil von Führenden zu definieren vermag. Dieses Bedarfsprofil im Sinne einer Zielstellung sowie einer Priorisierung der Kernaufgaben könnte dann in einem nächsten Schritt – und

⁴⁸¹ Ich danke für diesen Impuls Prof. Renate Girmes, Dr. Sandra Geschke und Hr. Marcus Splitt.

wiederum mit Hilfe des Theorierahmens – in ein Kompetenzprofil transformiert werden, in welchem unter Rekurs auf generische Kompetenzmodelle⁴⁸² ein kontextgerechtes Führungsprofil definiert werden kann. Gegen dieses könnten dann schließlich individuelle Kompetenzprofile abgeglichen und so entsprechende Lern- sowie Mobilitätspotentiale identifiziert werden. Erst jetzt scheint es sinnvoll möglich, einen auf dieses Kompetenzprofil hin orientierten und individualisierten Ausbildungsplan mit gezieltem Curriculumzuschnitt und Lernmethodik detailliert auszurichten. Im Sinne eines kontinuierlichen Lernens ist dann natürlich noch an die Möglichkeit einer regelmäßigen (Selbst-)Evaluation des eigenen Lernfortschrittes im Hinblick auf die gewünschten Kompetenzen und Aufgabebearbeitungserfolge zu denken. Zuletzt müssten die das Berufsprofil definierenden Eingangsparameter natürlich regelmäßig überprüft und ggf. aktualisiert werden – mit entsprechenden Konsequenzen für die gesamte Ausbildungslogik.⁴⁸³

Den nun vollendeten Gang abschließend bleibt mir nur zu hoffen, zu dem heute zentral gewordenen und nur interdisziplinär führbaren Dialog über die Konsequenzen unseres neuen Zeitalters und der von uns darin geforderten Handlungen und Haltungen ein klein wenig beigetragen zu haben. Das Ergebnis des Besprochenen dürfte ja aufgrund seiner unvermeidlichen Subjektivität und Breite von Anleihen mit einiger Sicherheit ein perspektivisches Unikat sein. Zwar hoffe ich, dass es dem geeigneten Leser schon aufgrund dieser Spezifik den einen oder anderen interessanten Impuls anzubieten vermag, aber natürlich gilt, dass selbst, wenn dies gelingen sollte, das Unterfangen, der selbstgenerierten Unbestimmtheit des Diskursraums „New Leadership“ mittels experimenteller Differenzierungen und konstruktiver Raumgriffe eine größere Präzision entgegenzusetzen, systemisch scheitern muss. Ein solches Scheitern wiederum hätte natürlich das Potential, weiterführende Experimente und damit weiteres Scheitern zu provozieren, also zu einem „**generativen Scheitern**“ zu werden – ein wie mir scheinen will unbekanntes Territorium nicht unangemessener Weg explorativer Weltvermessung und wahrhaft post-heroischer Wirklichkeitskonstruktion. Möge dies geschehen.

⁴⁸² Ich denke hier z. B. an die COROM Methodik, einen gut theoretisierten sowie im industriellen Umfeld Frankreichs breit bewährten kognitiven Kompetenzmanagementansatz, der von Sandra Bellier Michel und Michel Ledru bei Cegos entwickelt wurde (siehe Michel/Ledru 1991).

⁴⁸³ Ich folge hier der industrienahen Methode des „Job-Training-Cycle“, die vom Schweizer Innovationsnetzwerk platinn (www.platinn.ch) entwickelt wurde (siehe Anhang 6).

6 Literaturverzeichnis

- Agamben, Giorgio (2008): Was ist ein Dispositiv? Zürich/Berlin: diaphenes.
- Aldon, Lisa (2005): Transcendent Leadership and the Evolution of Consciousness, Bloomington IN: AuthorHouse.
- Alznauer, Michael (2006): Evolutionäre Führung. Der Kern erfolgreicher Führungspraxis. Mit einer Einführung in das Management-Profil, Wiesbaden: Gabler.
- Appelo, Jürgen (2012[2011]): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, New York et. al.: Addison-Wesley.
- Arendt, Hannah (2008[1958]): Vita activa oder Vom tätigen Leben, München/Zürich: Piper.
- Astin, Alexander W. et al. (2011): Cultivating the Spirit. How College Can Enhance Students' Inner Lives, San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, Bruce J./ Gardner, William, L. (2005): Authentic leadership development. Getting to the root of positive forms of leadership, in: The Leadership Quarterly 16 (3), 315-494.
- Barrett, Frank J. (2000): Cultivating an Aesthetic of Unfolding. Jazz Improvisation as a Self-organizing System, in: Linstead, Stephen/ Höpfl, Heather (Hg.): The Aesthetics of Organization, London et al.: Sage, 228-245.
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management: ein Vademecum, Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk (1999): Die Organisation als System, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2000): Der Einwand der Kultur, in: Wozu Kultur? Berlin: Kulturverlag Kadmos, 98-111.
- Baecker, Dirk (2007): Editorial, in: Revue für postheroisches Management 1, 3-4.
- Baecker, Dirk (2008): Zählen, Tauschen, Ordnen. Die Problematik des Systembegriffs in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Archiv für Begriffsgeschichte (Jubiläumsband), Hamburg: Felix-Meiner.
- Baecker, Dirk (2010, 11.-12.04.): Negativsprachen aus soziologischer Sicht. Beitrag zur Tagung "Das Nichts als Gegenstand der Literatur- und Kulturwissenschaften", interdisziplinäre Tagung an der Hebräischen Universität Jerusalem, online: <http://www.dirkbaecker.com/Negativsprachen.pdf> [17.02.2012, 17:52].
- Baecker, Dirk (2011, 29.08.-02.09.): Postheroische Führung, Beitrag zur Tagung „Riffelalper Managementtage 2011“, Basel.
- Bahr, Petra (2004): Darstellung des Undarstellbaren. Religionstheoretische Studien zum Darstellungsbegriff bei A. G. Baumgarten und I. Kant, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Barker, Richard A. (2001): The nature of leadership, in: Human Relations 54 (4), 469-494.

- Barnard, Chester I. (1938): The functions of the executive, Harvard: Harvard University Press.
- Bass, Bernhard et al. (1987): Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect, in: Group & Organization Studies 12(1), 73-87.
- Beck, Don Edward/ Cowan, Christopher C. (2006[1996]): Spiral Dynamics. Mastering values, leadership, and change, Malden MA: Blackwell.
- Beck, Ulrich et al. (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Benner, Dietrich (1993[1986]): Die Pädagogik Herbarts. Eine problemgeschichtliche Einführung in die Systematik neuzeitlicher Pädagogik, Weinheim/München: Juventa.
- Benner, Dietrich (2003[1990]): Wilhelm von Humboldts Bildungstheorie. Eine problemgeschichtliche Studie zum Begründungszusammenhang neuzeitlicher Bildungsreform, Weinheim/München: Juventa.
- Bennis, Warren G./ Nanus, Burt (2007[1985]): Leaders. Strategies for taking charge. New York: Harper Collins.
- Berger, Peter/ Luckmann, Thomas (2000[1969]): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt/ M.: Fischer.
- Bielstein, Johannes et al. (Hg.) (2005): Anthropologie und Pädagogik des Spiels, Weinheim/Basel: Beltz.
- Blake, Robert R./ Mouton, Jane S. (1982): A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle, in: Organizational Dynamics 10(4), 20-43, online: https://www.researchgate.net/publication/223048978_A_comparative_analysis_of_situationalism_and_99_management_by_principle [20.05.2013, 12:20].
- Blake, Robert/ Mouton, Jane (1985): The Managerial Grid III. The Key to Leadership Excellence, Houston: Gulf Publishing.
- Bohm, David (1998): Der Dialog, Stuttgart: Klett-Kotta.
- Bohm, David (2002[1980]): Wholeness and the Implicate Order, London/New York: Routledge.
- Bolden, Richard (2008): Distributed Leadership, in: Marturano, A./ Gosling, J. (Hg.): Leadership. The Key Concepts, London: Routledge, 42-45.
- Bollnow, Otto Friedrich (1997): Mensch und Raum, Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheit. Soziale Welt, Göttingen, 183-198.
- Bourdieu, Pierre et al. (1990): In Other Words. Essays toward a Reflective Sociology, Stanford CA: Stanford University Press.
- Bradford, David L. (1998): Power Up. Transforming Organizations Through Shared Leadership, New York et al.: John Wiley & Sons.
- Brown, Tim (2009): Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, New York: HarperCollins.
- Buber, Martin (1995[1983]): Ich und Du, Stuttgart: Reclam.

- Buber, Martin/ Rosenzweig, Franz (Hg.) (1992): Die Schrift. Aus dem Hebräischen verdeutsch von Martin Buber gemeinsam mit Franz Rosenzweig, 4 Bd., Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft.
- Burns, James MacGregor (1978): Leadership, New York: Harper.
- Cacciari, Massimo (1998): Der Archipel Europa, Köln: DuMont.
- Campbell, Joseph (2008[1949]): The Hero with a Thousand Faces, Novato: New World Library.
- Capra, Fritjof/ Steindl-Rast, David (1992): Belonging to the Universe. Explorations on the Frontiers of Science & Spirituality, New York: HarperCollins.
- Capra, Fritjof (1996): The Web of Life. A New Scientific Understanding of Living Systems, New York: Anchor Books.
- Capra, Fritjof (2002): The Hidden Connections. Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability, New York: Doubleday.
- Chemers Martin (1997): An integrative theory of leadership. Mahway NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chickering, Arthur W. et al. (2005): Encouraging Authenticity and Spirituality in Higher Education, San Francisco: Jossey Bass.
- Cohen, Allan R./ Bradford David L. (2005): Influence Without Authority, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cohen, William A. (2009): Drucker on Leadership. New Lessons from the Father of Modern Management, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cooperrider, David L./ Whitney, Diana (2005): Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Covey, Stephen R. (2006[2004]): The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness, London: Schuster & Schuster.
- Crossan, Mary/ Vera, Dusya / Nanjad, Len (2008): Transcendent leadership. Strategic leadership in dynamic environments, in: The Leadership Quarterly 19(5), 569–581, online: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000982> [04.02.2013, 23:54].
- Day, David V./ Antonakis, John (2012): The Nature of Leadership, Los Angeles: Sage.
- Dell, Christopher (2012): Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit, Bielefeldt: transcript.
- Doz, Yves L./ Hamel, Gary (1988): Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering, Harvard: Business School Press.
- Drath, Wilfred (2001): The Deep Blue Sea. Rethinking the Source of Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, Peter F. (2001): The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, New York et al.: Harper.

- Drucker, Peter F. (2001[1999]): Management Challenges for the 21st Century, New York: HarperBusiness.
- Elias, Norbert (1986[1979]): Was ist Soziologie? München: Juventa.
- Erikson, Erik H. (1978): Gandhis Wahrheit. Über die Ursprünge der militanten Gewaltlosigkeit, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Erikson, Erik H. (1993[1959]): Childhood and Society, New York: W. W. Norton & Company.
- Fletcher, Joyce K. (2004): The paradox of postheroic leadership. An essay on gender, power, and transformational change, in: The Leadership Quarterly 15 (5), 647-661.
- Foerster, Heinz von (1985): Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick, Paul (Hg.): Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München et al.: Piper, 39-66.
- Foerster, Heinz von/ Pörksen, Bernhard (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Forrai, Nicole (2011): Elemente der Professionalisierung im 21. Jahrhundert, Masterarbeit, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, unveröffentlicht.
- Fox, Matthew (1991[1983]): Der Grosse Segen. Umarmt von der Schöpfung. Eine spirituelle Reise auf vier Pfaden durch sechsundzwanzig Themen mit zwei Fragen, München: Claudius.
- Franck, Georg (2007): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf, München: DTV.
- Fredrickson, Barbara L. (2009): Positivity. Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life, New York: Random House.
- Frisch, Dominik (2012): Form und Transformation, Masterarbeit, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, unveröffentlicht.
- Fromm, Erich ((2000)[1976]): Haben oder Sein, München: dtv.
- Fry, Louis W. (2003): Toward a theory of spiritual leadership, in: The Leadership Quarterly 14(6), 693-727, online: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303000547> [27.05.2013, 00:05].
- Fry, Louis/ Nisiewicz, Melissa (2013): Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership, Stanford CA: Stanford University Presse.
- Fuchs-Heinritz, Werner/ König, Alexandra (2005): Pierre Bourdieu, Konstanz: UVK.
- Fuhse, Jan/ Mützel, Sophie (Hg.) (2010): Relationale Soziologie. Zur kulturellen Wende der Netzwerkforschung, Wiesbaden: VS.
- Fuller, R. Buckminster (1970): I seem to be a verb, New York: Bantam Books.
- Fuller, R. Buckminster (2008[1961]): Bedienungsanleitung für das Raumschiff Erde und andere Schriften, hrsg. von Joachim Krause, Hamburg: EVA.
- Gadman, Leslie/ Cooper, Cary (2009): Open Source Leadership, London: Palgrave.
- Gardiner, John Jacob (2006): Transactional, Transformational, And Transcendent Leadership. Metaphors Mapping The Evolution Of The Theory And Practice Of

Governance, in: Leadership Review 6(1), 62-76, online: http://www.leadershipreview.org/2006spring/article3_spring_2006.asp [27.05.2013, 00:06].

- Gardner, John W. (1965[1963]): Self-Renewal. The Individual and the Innovative Society, New York: Harper.
- Gasché, Rodolphe (2006): Zur Figur des Archipels, in: Weidner, Daniel (Hg.): Figuren des Europäischen. Kulturgeschichtliche Perspektiven, München: Fink.
- Gehrke, Sean J. (2008): Leadership through Meaning-Making. An Empirical Exploration of Spirituality and Leadership in College Students, in: Journal of College Student Development 49(4), 351-359, online: <http://muse.jhu.edu/journals/csd/summary/v049/49.4.gehrke.html> [27.05.2013, 00:07].
- George, Bill (2004): Authentic Leadership. Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value, San Francisco: Jossey-Bass.
- George, Bill et al. (2007): Discovering Your Authentic Leadership, in: Harvard Business Review 85(2), 129-138, online: <http://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership/ar/1> [30.01.2013, 10:43].
- Gerdenitsch, Claudia (2010): Erst kommt die Ästhetik, dann kommt die Moral. Bedingungen der Möglichkeit der Moralerziehung. Erziehung in Wissenschaft und Praxis Bd. 6, Frankfurt/ M.: Peter Lang.
- Gergen, Kenneth J. (2009): Relational Being. Beyond Self and Community, Oxford: Oxford University Press.
- Geschke, Sandra Maria (Hg.) (2009): Straße als kultureller Aktionsraum. Interdisziplinäre Betrachtungen des Straßenraumes an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden: VS.
- Giddens, Anthony (1997[1984]): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt/ M., New York: Campus.
- Girmes, Renate (1997): Sich zeigen und die Welt zeigen. Bildung und Erziehung in posttraditionalem Gesellschaften. Opladen: Leske und Budrich.
- Girmes, Renate (2004): (Sich) Aufgaben stellen, Velbert: Kallmeyer.
- Girmes, Renate (2011, 27.09.): Allgemeine Didaktik als Theorie der sich stellenden Aufgaben, Eröffnungsvortrag bei „Interdisziplinäre Tagung der DGfE-Kommission Schulforschung / Didaktik“ an der Pädagogischen Hochschule in Freiburg.
- Girmes, Renate (2012): Der Wert der Bildung. Menschliche Entfaltung jenseits von Knappheit und Konkurrenz, Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Girmes, Renate (Hg.) (1997): Studium, Berufsentwicklung, Persönlichkeitsbildung: Ansätze zu einem biographieorientierten Hochschulstudium, Münster: Waxmann.
- Gladwell, Malcolm (2002[2000]): The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference, London: Abacus.

- Glasersfeld, Ernst von (1985): Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, Paul (Hg.): Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München et al.: Piper, 16-38.
- Goldstein, Jeffrey et al. (2010): Complexity and the Nexus of Leadership. Leveraging Nonlinear Science to Create Ecologies of Innovation, New York: Palgrave.
- Greenleaf, Robert K. (2002[1977]): Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power and greatness, New York: Paulist Press.
- Griffin, Douglas (2002): The Emergence of Leadership. Linking Self-Organization and Ethics, London: Routledge.
- Gronn, Peter (2000): Distributed Properties. A New Architecture for Leadership, in: Educational Management Administration & Leadership 28(3), 317-338, online: <http://ema.sagepub.com/content/28/3/317.abstract> [27.05.2013, 00:08].
- Gronn, Peter (2003): The New Work of Educational Leaders. Changing Leadership Practice in an Era of School Reform, London: Sage.
- Groß, Steffen W. (2001): FELIX AESTHETICUS. Die Ästhetik als Lehre vom Menschen. Zum 250. Jahrestag des Erscheinens von Alexander Gottlieb Baumgartens "Aesthetica", Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Groß, Steffen W. (2011): Cognito Sensitiva. Ein Versuch über die Ästhetik als Lehre von der Erkenntnis des Menschen, Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Hansen, Hans et al. (2007): Aesthetic Leadership, in: The Leadership Quarterly 18(6), 544-560, online: <http://leaderforum.net/wp-content/uploads/2010/11/Hansen-Ropo-Sauer-2007-Aesthetic-LD.pdf> [27.05.2013, 00:09].
- Harris, Alma (2003): Teacher Leadership as Distributed Leadership. Heresy, fantasy or possibility? in: School Leadership & Management 23(3), 313-324, online: http://pirma.lyderiulaikas.lt/II/attachments/356_Alma%20Harris%20%E2%80%9CTeacher%20Leadership%20as%20Distributed%20Leadership%20heresy,%20fantasy%20or%20possibility%E2%80%9D.pdf [27.05.2013, 00:10]
- Hays, Jay Martin/ Kim, Choule Youn (2008): Renaissance Leadership. Transforming Leadership for the 21st Century, in: The Australian National University, School of Management, Marketing, and International Business, Working Paper Series 3(1), online: <http://dspace.anu.edu.au/handle/1885/44441> [30.01.2013, 21:24].
- Hazy, James K./ Uhl-Bien, Mary (in Druck): Changing the Rules: The implications of complexity science for leadership research and practice, in: Day, David (Hg.): The Oxford Handbook of Leadership, online: <http://complexityleadership.wikispaces.com/file/detail/Hazy-Uhl-Bien-OxfordHandbook-Rev1-Jan-05-12.pdf> [18.02.2013, 23:44].
- Herbart, Johann Friedrich (1885): Allgemeine Pädagogik aus dem Zwecke der Erziehung abgeleitet, hrsg. von Karl Richter, Leipzig: Sigismund & Bolkening.
- Hersey, Paul et al. (2012[1977]): Management of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

- Hinterhuber, Hans et al. (2006): *Servant Leadership. Prinzipien dienender Unternehmensführung*, Berlin: Schmidt.
- Hinz, Heinz/ Garz, Hans-Günter (2007): *Das Konzept der 'Innovativen Gestaltungskompetenz' - Führung jenseits des traditionellen Managements. Innovationsförderliche Konzepte im Bereich der Personal und Organisationsentwicklung*, in: Streich, Deryk/ Wahl Dorothee (Hg.): *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung - Organisationsentwicklung - Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF*, Frankfurt/ M.: Campus, 401-413.
- Hock, Dee (1999): *Birth of the Chaordic Age*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hock, Dee (2000): *The Art of Chaordic Leadership*, New York: Leader to Leader.
- Hörning, Karl H. (2004): *Soziale Praxis zwischen Beharrung und Neuschöpfung. Ein Erkenntnis- und Theorieproblem*, in: ders./ Reuter, Jutta (Hg.): *Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis*, Bielefeld: transcript, 19-39.
- Holzmer, David (2012): *Deep Empathy as a Precursor of Emergence and Innovation within Complex Adaptive Systems. Beitrag zur Tagung „IRCS Symposium for Academy of Management 2012: The Human Interaction as Unit of Analysis in Leadership & Management Research: A Conversation on Complexity & Human Interaction Dynamics (HID)“*, Boston MA, online: http://www.complexityandsociety.com/files/5313/3443/9762/IRCS_AoM_2012_Symposium-Interaction_as_UnitofAnalysis-01-09-12.pdf [28.05.2013, 13:07].
- Humphrey, Nicholas (2008): *Seeing Red: Die Entstehung des Selbst. Von der Empfindung zum Bewusstsein*, Oberstdorf: Windpferd.
- Isaacs, William (1999a): *Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, New York: Doubleday.
- Isaacs, William (1999b): *Dialogic leadership*, in: *The Systems Thinker* 10(1), 1-5.
- Itami, Hiroyuki et al. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard: Harvard University Press.
- Jaworski, Joseph (1998[1996]): *Synchronicity. The Inner Path of Leadership*, San Francisco Berrett-Koehler.
- Jullien, François (1999[1996]): *Über die Wirksamkeit*, Berlin: Merve.
- Kahane, Adam (2007[2004]): *Solving tough problems. An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kandel, Eric R. (2006): *Auf der Suche nach dem Gedächtnis. Die Entstehung einer neuen Wissenschaft des Geistes*, München: Siedler.
- Karafillidis, Athanasios (2010): *Soziale Formen. Fortführung eines soziologischen Programms*, Bielefeld: transcript.

- Katz-Buonincontro, Jennifer (2011): How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? A Review of the Literature, in: International Journal of Education & the Arts 12(1.3), 1-18.
- Kegan, Robert (1982): The Evolving Self. Problem and Process in Human Development, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Kets de Vries, Manfred/ Korotov, Konstantin (2010): Developing Leaders and Leadership Development, Faculty & Research Working Paper, online: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=45346> [20.05.2013, 02:07].
- Kiefer, Charles F. (1992[1991]): Leadership in Metanoic Organizations, in: Renesch, John (Hg.): New Traditions in Business. Spirit and Leadership in the 21st Century, San Francisco: Berrett-Koehler, 175-191.
- Kiefer, Charles F./ Senge, Peter M. (1999): Metanoic Organizations in the Transition to a Sustainable Society, in: Reflections 1(1), 25-36.
- Knoblauch, Hubert (2005): Wissenssoziologie, Konstanz: UVK.
- Kohlberg, Lawrence (1996[1984]): Die Psychologie der Moralentwicklung, hrsg. von Wolfgang Althof, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Laske, Otto E. (2011[2006]): Measuring Hidden Dimensions. The Art and Science of Fully Engaging Adults, Medford: Interdevelopmental Institute Press.
- Latour, Bruno (2000): Die Hoffnung der Pandora. Untersuchungen zur Wirklichkeit der Wissenschaft, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Latour, Bruno (2007): Elend der Kritik. Vom Krieg um Fakten zu Dingen von Belang, Zürich, Berlin: diaphenes.
- Lead Change Group (2012): The Character-Based Leader. Instigating a Leadership Revolution... One Person at a Time, Indianapolis: Dog Ear.
- Lichtenstein, Benyamin B./ Plowman, Donde Ashmos (2009): The leadership of emergence. A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels, in: The Leadership Quarterly 20(4), 619-630, online: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=managementfacpub> [27.05.2013, 15:23].
- Linck, Gudula (2001[2000]): Yin und Yang. Die Suche nach Ganzheit im chinesischen Denken, München: Beck.
- Lipman-Blumen, Jean (2000[1996]): Connective Leadership. Managing in a Changing World, New York: Oxford University Press.
- Löw, Martina (2001): Raumsoziologie, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Luckmann, Benita (1970): The Small Life-Worlds of Modern Man, in: Social Research 37(4), 580-569, online: <http://www.gesis.org/sowiport/search/id/iz-solis-90057956> [27.05.2013, 15:26].

- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft, hrsg. von Dieter Lenzen, Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Mainzer, Klaus (2008): Komplexität, Paderborn: UTB.
- Malabou, Catherine (2006[2003]): Was tun mit unserem Gehirn? Zürich-Berlin: diaphenes.
- Malik, Fredmund (2006[2000]): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/ M.: Campus.
- Marion, Russ/ Uhl-Bien, Mary (2001): Leadership in Complex Organizations, in: The Leadership Quarterly 12(4), 389-418, online: <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/11/> [27.05.2013, 15:27].
- Masschelein, Jan /Simons, Maarten (2010): Jenseits der Exzellenz. Eine kleine Morphologie der Welt-Universität, Zürich: diaphenes.
- Massumi, Brian (2010): Ontomacht. Kunst, Affekt und das Ereignis des Politischen, Berlin: Merve.
- May, Rollo (1981): Freedom and Destiny, New York: Delta.
- McCrimmon, Mitch (2006): Burn! 7 Leadership Myths in Ashes, Toronto-London: Self Renewal Group.
- McGilchrist (2009): The Master and his Emissary. The Divided Brain and the Making of the Western World, New Haven, London: Yale University Press.
- McGregor, Douglas (2005[1960]): The Human Side of Enterprise. Annotated Edition, New York: McGraw-Hill Professional.
- Mead, George Herbert (1998[1968]): Geist, Identität und Gesellschaft. Geist aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Mees, Bernard (2011): Transformational leadership as theology, Beitrag zur Tagung "3rd AAHANZBS Conference 2011".
- Merry, Peter (2009[2006]): Evolutionary Leadership. Integral Leadership for an increasingly complex world, Pacific Grove CA: Integral Publishers.
- Michel, Sandra/ Ledru, Michel (1991): Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive, Paris: ESF Editeur.
- Moldaschl, Manfred (2011): Zukunftsbeherrschungsfähigkeit. Gewißheitsproduktion im Komplexitätszeitalter, in: Revue für postheroisches Management (9), 114-123.
- Mollner, Terry (1992): The 21st-Century Corporation. The Tribe of the Relationship Age, in: Renesch, John (Hg.): New Traditions in Business. Spirit and Leadership in the 21st Century, San Francisco: Berrett-Koehler, 95-108.
- Monin, Nanett/ Bathurst, Ralph (2008): Mary Follett on the Leadership of 'Everyman', in: ephemera 8(4), 447-461, online: <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/8-4monin-bathurst.pdf> [27.05.2013, 15:27].

- Müller-Funk, Wolfgang (2008): Die Kultur und ihre Narrative. Eine Einführung, Wien: Springer.
- Murgatroyd, Stephen/ Simpson, Don (2011): Renaissance Leadership. Rethinking and Leading the Future, o. O.: lulu.com.
- Nielsen, Richard P. (1998): Quaker Foundations for Greenleaf's Servant Leadership and "Friendly Disentangling" Method, in: Spears, Larry C. (Hg.) Insights on Leadership. Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership, New York et al.: John Wiley & Sons, 126-144.
- Nunold, Beatrice (2010): Topologie des S(ch)eins als ästhetisches Weltverhältnis, in: Schotte, Alexandra (Hg.): Herbarts Ästhetik. Studien zu Herbarts Charakterbildung, Jena: IKS, 141-170.
- Osborn, Richard N. et al. (2002): Toward a contextual theory of leadership, in: The Leadership Quarterly 13(6), 797-837, online: <http://libra.msra.cn/Publication/35872316/toward-a-contextual-theory-of-leadership> [27.05.2013, 15:29].
- Patrick, Michael (2008): The Leadership Aesthetics of Saint Francis of Assisi, in: Inner Resources for Leaders, 1(2), 1-37, online: http://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol1iss2/patrick_insp_leader.pdf [27.05.2013, 15:31].
- Pearce, Craig L./ Conger, Jay A. (2002): Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership, New York: Sage.
- Polanyi, Michael (1974): Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy, London: University of Chicago Press.
- Pongs, Armin (2007): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? München: Dilemma.
- Porter-O'Grady, Tim/ Malloch, Kathy (2011): Quantum Leadership. Advancing Information, Transforming Health Care, Sudbury MA: Jones & Bartlett Learning.
- Postman, Neil (1999): Building a Bridge to the 18th Century. How the Past Can Improve Our Future, New York: Vintage.
- Prange, Klaus/ Strobel-Eisele, Gabriele (2006): Die Formen des pädagogischen Handelns. Eine Einführung, Stuttgart: Kohlhammer.
- Reams, Jonathan (2005): What's Integral about Leadership? A Reflection on Leadership and Integral Theory, in: Integral Review 1(1), 118-132, online. <http://www.integral-review.org/documents/Whats%20Integral%20About%20Leadership%201,%202005.pdf> [27.05.2013, 15:31].
- Reckwitz, Andreas (2008): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms, Göttingen: Velbrück
- Ropo, Arja/ Sauer, Erika (2008): Dances of leadership. Bridging theory and practice through an aesthetic approach, in: Journal of Management and Organization, 14 (5), 560-572, online: <http://jmo.e-contentmanagement.com/archives/vol/14/issue/5/article/2654/dances-of-leadership> [26.05.2013, 13:28].

- Rucker, Thomas (2012a): Bildung – ein Bezugsrahmen für pädagogische Begriffe und Forschung, unveröffentlicht.
- Rucker, Thomas (2012b): Bildung und Perspektivität. Zum Problem der Bildung in modernen demokratischen Gesellschaften, unveröffentlicht.
- Scharmer, Otto (2009): Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schiller, Friedrich (2000[1801]): Über die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefen, Stuttgart: Reclam.
- Schmidt, Siegfried J. (2000): Kultur und die große Fiktionsmaschine Gesellschaft, in: Düllo, Thomas et al. (Hg.): Kursbuch Kulturwissenschaft, Münster: Lit, 101-111.
- Schmidt, Siegfried J. (2003): Geschichten und Diskurse. Abschied vom Konstruktivismus, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schmitz, Hermann (2007): Der Leib, der Raum und die Gefühle, Bielefeld: Aisthesis.
- Schnotz, Wolfgang/ Molz, Markus/ Rinn, Ulrike (2004): Didaktik, Instruktionsdesign und Konstruktivismus. Warum so viele Wege nicht nach Rom führen, in: Rinn, Ulrike/ Meister, Dorothee M. (Hg.): Didaktik und Neue Medien. Konzepte und Anwendungen in der Hochschule, Münster: Waxmann, 123-148.
- Schönwälder-Kuntze, Tatjana et al. (2009): George Spencer Brown. Eine Einführung in die "Laws of Form", Wiesbaden: VS.
- Schotte, Alexandra (2010): Ästhetik als Grundlage der Charakterbildung. Einführung in den Tagungsband, in: dies. (Hg.): Herbarts Ästhetik. Studien zu Herbarts Charakterbildung, Jena: IKS Garamond, 5-10.
- Schütze, Fritze (2002): Das Konzept der sozialen Welt im symbolischen Interaktionismus und die Wissensorganisation in modernen Komplexgesellschaften, in: Keim, Inken/ Schütte, Wilfried (Hg.): Soziale Welten und kommunikative Stile. Festschrift für Werner Kallmeyer zum 60. Geburtstag, Tübingen, 57-84.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen, Reinbek: Rowohlt.
- Seel, Martin (2003): Ereignis. Eine kleine Phänomenologie, in: Müller-Schöll, Nikolaus (Hg.): Ereignis. Eine fundamentale Kategorie der Zeiterfahrung. Anspruch und Aporien, Bielefeld: transcript, 37-47.
- Senge, Peter M. (2008[1990]): Die fünfte Disziplin, Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Senge, Peter et al. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York et al.: Doubleday.
- Senge, Peter et al. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future, New York: Random House.
- Shakespeare, William (1972): Midsummer Night's Dream (The Alexander Shakespeare), hrsg. von Kennedy, R. B./ Farrow, S. M., Glasgow: Collins Educational.

- Shaw, Patricia (2002): *Changing Conversations in Organizations. A Complexity Approach to Change*, London: Routledge.
- Spears, Larry C. (Hg.) (1998): *Insights on Leadership. Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*, New York et al: John Wiley & Sons.
- Spencer Brown, George (1972): *Laws of Form*, New York: The Julian Press.
- Spencer Brown, George ((2007)[1994]): *Dieses Spiel geht nur zu zweit*, Leipzig: Bohmeier.
- Splitt, Marcus (2012): *Dialog als Element organisationaler Aktivierung, Entwicklung und Veränderung. Masterarbeit, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, unveröffentlicht.*
- Stanley, David (2006, 22.-24.11.): *Congruent Leadership and Empowerment*, Beitrag zur Tagung "EDU-COM 2006 International Conference. Engagement and Empowerment: New Opportunities for Growth in Higher Education", Edith Cowan University, Perth Western Australia.
- Strati, Antonio (2000): *The aesthetic approach to organization studies*, in: Linstead, Stephen/ Höpf, Heather (Hg.): *The aesthetics of organization*, London: Sage, 13–34.
- Stratton-Berkessel, Robyn (2010): *Appreciative Inquiry for Collaborative Solutions. 21 Strength-based Workshops*, San Francisco: Pfeiffer.
- Swimme, Brian (1991[1985]): *Das Universum ist ein grüner Drache. Ein Dialog über die Schöpfungsgeschichte oder von der mystischen Liebe zum Kosmos*, München: Claudius.
- Tolkien, J. R. R. (2001[1977]): *The Silmarillion*, hrsg. von Christopher Tolkien, Boston MA: Houghton Mifflin.
- Uhl-Bien, Mary (2006): *Relational Leadership Theory. Exploring the social processes of leadership and organizing*, in: *The Leadership Quarterly* 17(6), 654–676, online: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=leadershipfacpub> [27.05.2013, 15:33].
- Uhl-Bien, Mary et al. (2007): *Complexity Leadership Theory. Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, in: *The Leadership Quarterly* 18(4), 298-318, online: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=leadershipfacpub> [27.05.2013, 15:34].
- Urry, John (2005): *The Complexity Turn*, in: *Theory, Culture & Society* 22(5), 1-14, online <http://xa.yimg.com/kq/groups/13328543/803089870/name/Urry+-+The+Complexity+Turn.pdf> [27.05.2013, 15:35].
- Varela, Francisco J./ Maturana, Humberto R. (1992[1987]): *The tree of knowledge. The biological roots of human understanding*, Boston MA: Shambhala.
- Vester, Frederic (2002[1999]): *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, München: dtv.

- Watzlawick, Paul (Hg.): Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München et al.: Piper.
- Weber, Max (2006[1922]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Paderborn: voltmedia.
- Wheatley, Margaret J. (2006[1999]): Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World, San Francisco: Berrett-Koehler.
- White, Harrison C. (2008): Identity and Control: How Social Formations Emerge, Princeton-Oxford: Princeton University Press.
- Whitelaw, Ginny (2012): The Zen Leader. 10 Ways to go from Barely Managing to Leading Fearlessly, Pompton Plains NJ: Career Press.
- Whitney, Diana et al. (2010): Appreciative Leadership. Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization, New York: Mcgraw-Hill Professional.
- Wierlacher, Alois/ Albrecht, Corinna (2003): Kulturwissenschaftliche Xenologie, in: Nünning, Ansgar/ Nünning, Vera (Hg.): Konzepte der Kulturwissenschaften, Stuttgart: Metzler, 280-306.
- Wilber, Ken (1999[1996]): Eine kurze Geschichte des Kosmos, Frankfurt/ M.: Fischer.
- Willke, Helmut (2005): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Zacko-Smith, Jeffrey D. (2010): The Three T's Framework for Leadership Education, in: Academic Exchange Quarterly 14(2), 119-123, online: http://www.academia.edu/232585/The_Three-Ts_Framework_for_Leadership_Education [27.05.2013, 15:36].
- Ziechner, Alfred (1908): Herbarts Ästhetik, dargestellt mit besonderer Rücksicht auf seine Pädagogik und im Zusammenhange mit der Entwicklung der Ästhetik an der Wende des 18. zum 19. Jahrhundert betrachtet, Leipzig: Franckenstein & Wagner.

Internetquellen

- Acumen (o. J.): Acumen Leadership. Leadership Model, online: <http://acumen.org/leaders> [12.05.2013, 20:46].
- Amazon.de (o. J.): Produktbeschreibungen. Servant Leadership: Prinzipien dienender Unternehmensführung“, online: <http://www.amazon.de/Servant-Leadership-Prinzipien-dienender-Unternehmensf%C3%BChrung/dp/3503097856> [30.01.2013, 20:26].
- Australian School Of Business (2012): The Rise of the Compassionate Leader: Should You Be Cruel to Be Kind?, in: Knowledge@Australian School Of Business. Leadership and Change, online: <http://knowledge.asb.unsw.edu.au/article.cfm?articleid=1671> [22.05.2013, 16:44].

- Baruth, Dan (o. J.) (Hg.): Laotse: Tao te king. Das Buch vom Sinn und Leben, übersetzt von Richard Wilhelm, online: <http://www.iging.com/laotse/LaotseD.htm> [17.01.2013, 15:04].
- Bibliographisches Institut GmbH (2013): Entfaltung, die, in: Duden online, online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Entfaltung> [21.03.2013, 09:08].
- Bibliographisches Institut GmbH (2013): führen, in: Duden online, online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/fuehren> [28.01.2013, 11:58].
- Border, Max (2009): The Age of Complexity, in: Max Borders, online: http://maxborders.typepad.com/max_borders/2009/01/the-age-of-complexity.html [20.03.2013, 20:08].
- Changing Minds (o. J.): Leadership vs. Management, online: http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm [29.01.2013, 18:32].
- Community Intelligence Labs (2002): The leader as an attractor for a community, in: Knowledge Garden. Designing for Emergence: Reflections, online: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/oi/reflections/leader.shtml> [24.05.2013, 12:10].
- Cultural Engineering (o. J.): 2012 Themenfelder Wir spezialisieren uns zu Tode, in: Zwischenwelt. online: <http://lernwelt.ovgu.de/zwischenwelt/index.php/themenfelder/themenfelder-1/konstellation> [18.05.2013, 23:15].
- DepArment (o. J.): Francois Jullien: Was ist die Zukunft des chinesischen Denkens?, in: Prognosen über Bewegungen, online: <http://www.prognosen-ueberbewegungen.de/de/die-bewegungs-weisen/fran-ois-jullien> [18.01.2013, 11:54].
- Die Zweite Aufklärung. Forum für Medienkritik und Gesellschaftsentwürfe (2011): Die Salon-Idee, in: Berliner Salon, online: <http://www.zweite-aufklaerung.de/?p=267> [24.05.2013, 19:00].
- Harmony Solutions SA (o. J.): smE-MPOWER Community. The community which empowers SMEs for participating to collaborative business innovation, online: <http://www.harmony-solutions.eu/sme-mpower-community> [04.02.2013, 11:40].
- Hochschule für Polizei Villingen-Schwenningen (o. J.): Fakultät I - Einsatz- und Führungswissenschaften, online: http://www.hfpol-vs.de/ge/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=13 [15.05.2013, 23:06].
- Hosang, Maik (o. J.): Begründungen und Anregungen zur Entwicklung eines Institutes für Integrale Wissenschaft auch in Deutschland, in: Integral auf Transpersonal, online: <http://integral.transpersonal.de/int-inst-maik.html#TOP> [19.05.2013, 17:04].
- Huey, John (1994): THE NEW POST-HEROIC LEADERSHIP, in Fortune: CNNMoney, online: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/02/21/78995/index.htm [31.01.2013, 13:27].
- Ideo (o. J.): HUMAN-CENTERED DESIGN TOOLKIT, online: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit> [29.05.2013, 13:53].

- International Institute for Spiritual Leadership (2013): Spiritual Leadership Model, online: <http://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership-theory> [09.02.2013, 00:59].
- Kalman, Matthew (2007): Book Review: Measuring Hidden Dimensions – The Art and Science of Fully Engaging Adults, in Integral Leadership Review, online: <http://integralleadershipreview.com/5381-book-review-measuring-hidden-dimensions-the-art-and-science-of-fully-engaging-adults> [23.05.2013, 14:05].
- Lawrence, Kirk (2013): Developing Leaders in a VUCA Environment. UNC Executive Development 2013, online: <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf> [20.05.2013, 16:34].
- Lead Change Group (o. J.): Helping Leaders Grow Leaders, online: <http://leadchangegroup.com> [20.05.2013, 12:58].
- Litde.com (o. J.): Themenportal Literatur. Analyse literarischer Institutionen: Poetik, online: <http://www.litde.com/analyse-literarischer-institutionen/poetik.php> [21.05.2013, 11:27].
- London Management Centre (o. J.): Lewin's 3 Stage Model, in: Knowledge Resource Centre. MANAGEMENT TOOLS, online: <http://www.lmcuk.com/management-tool/lewins-3-stage-model> [21.05.2013, 13:52].
- Mase, Carol (2011): Using VUCA ∞ VUCA Prime, in: Free Management Library. Blog: Leadership, online: <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2011/02/23/using-vuca-%E2%88%9E-vuca-prime> [20.05.2013, 16:37].
- Maslow, Abraham (1965): SELF-ACTUALIZATION AND BEYOND, in: Education Resources Information Center, online: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=ED012056> [20.05.2013, 23:56].
- McCaslin, Mark (o. J.): Mark McCaslin on Integral Leadership, in: Integral Leadership Review, online: http://integralleadershipreview.com/ilr_videos/mark-mccaslin-on-integral-leadership [21.05.2013, 11:47].
- McCrimmon, Mitch (2010): Is Heroic Leadership All Bad? in: Ivey Business Journal, Improving the practice of management, online: <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/is-heroic-leadership-all-bad> [28.01.2013, 15:03].
- McFarlane, Thomas J. (1995): The Play of Distinction. The Unfolding of Distinction, online: http://www.integralscience.org/sacredscience/SS_play.html [17.01.2013, 12.35].
- New Ventures West (2013): Unfolding Leadership, in: Leadership Development. Our offers, online: <http://www.newventureswest.com/leadership-development/our-offers/unfolding-leadership> [21.05.2013, 23:08].

- Oestreich, Dan (2013): Unfolding leadership. Reflections at the edge of self-knowledge, in: Blog, online: <http://www.unfoldingleadership.com/blog> [21.05.2013, 22:58].
- Otto-von-Guericke Universität (o. J.): Master Cultural Engineering, online: http://www.ovgu.de/cultural-engineering/master/index.php?nav=_konzept&modul=Content&tabid=1171141968 [15.01.2013, 14:44].
- Otto-von-Guericke Universität (o. J.): Master Cultural Engineering, Projekt: Entfaltung, online: http://www.uni-magdeburg.de/cultural-engineering/master/index.php?nav=_projekte&modul=Content&tabid=1171141875 [14.05.2013, 14:28].
- Ray, Keith (2011): Leadership of Attractors, in: Cognitive Edge Network, online: <http://cognitive-edge.com/blog/entry/4602/leadership-of-attractors> [24.05.2013, 12:05].
- Riggio, Ronald E. (2009): Peter Drucker on Leadership, in: Psychology Today, Cutting-Edge Leadership, online: <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/200911/peter-drucker-leadership> [28.01.2013, 12:56].
- Rogers, Judy L./ Dantley, Michael E. (2001): Invoking the Spiritual in Campus Life and Leadership, in: Education Resources Information Center, online: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=EJ640476> [08.02.2013, 21:31].
- Rubico Circle (2013): UNFOLDING LEADERSHIP, in: Leistungen, online: <http://www.rubico.net/3/-4> [21.05.2013, 23:04].
- Scharmer, Otto (o. J.): Projects, online: <http://www.ottoscharmer.com/projects> [20.05.2013, 18:44].
- Spiegel Online Kultur (o. J.): Walter Benjamin: Ursprung des deutschen Trauerspiels - Kapitel 2, in: Projekt Gutenberg-DE, online: <http://gutenberg.spiegel.de/buch/6523/2> [26.01.2013, 17:37].
- Talgam, Itay (2009): Lead like the great conductors, in: Youtube. TED Talk, online: <http://www.youtube.com/watch?v=R9g3Q-qvtss> [22.11.2012, 19:53].
- Taylor, Gregg (2006): Dorothy's way, in: CollegeUnion, online: <http://collegeunion.org/2006/06/dorothy%E2%80%99s-way> [31.01.2013, 14:08].
- theleadershiphub (o. J.): the worlds online leadership community, online: <http://www.theleadershiphub.com> [31.01.2013, 11:00].
- Tilt (o. J.): Tilt 365 Positive Influence Predictor, online: <http://www.tilt360leaders.com> [31.01.2013, 09:56].
- tractatus-online (o. J.): Ludwig Wittgenstein. Tractatus Logico-Philosophicus, <http://tractatus-online.appspot.com/Tractatus/jonathan/D.html> [23.01.2013, 22:01].
- TU Berlin (o. J.): Zukunftskompetenz für eine neue Zeit -Neues Denken-neues Handeln- bessere Ergebnisse, in: Abteilung II - Personal und Recht Servicebereich Weiterbildung, online: https://www.wb.tu-berlin.de/menue/kursangebot_2013/kommunikation_und_methodik/zukunftskompetenz [15.05.13, 23:26].

- Vivero, Vanessa Paolo (2012): Führungswissenschaft, in: Wirtschaftslexikon, online: <http://www.wirtschaftslexikon24.com> [15.05.2013, 23:01].
- Wenger, John (2012): Vanguard Leadership (or The Importance of Being our own Best Friend), in: quantum shifting, online: <http://quantumshifting.wordpress.com/tag/transcendent-leadership> [30.01.2013, 10:43].
- Western Oregon University (2001): Fiedler's LPC Octants. Leadership, online: wou.edu/~fosterd/psy445/Slides/Leadership.ppt [20.05.2013, 01:41].
- Wikipedia (2013): Leadership, online: <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership> [28.01.2013, 12:36].
- WITH/Sims (2004): A Conversation WITH: Dr. Tim Elmore, online: <http://withsims.com/tim-elmore> [31.01.2013, 14:10].
- World Economic Forum (2012): World Economic Forum Report. Global Agenda Council on New Models of Leadership 2012, online: <http://reports.weforum.org/global-agenda-council-on-new-models-of-leadership/> [20.05.2013, 16:08].

7 Anhang

7.1 Anhang 1: Rechtshirniges

Rechtshirnige Gedanken während der Konzeption. Zwei Gedichte.

Tanzen macht Sinn

Wir fangen gerade erst an, die Geheimnisse der komplexen Verbundenheit aller Dinge und Wesen zu verstehen.

Offensichtlich ist eine Beschleunigung der Veränderungen dieses zusammenhängenden Welt-Ganzen.

Selbst Teil davon, erleben wir täglich ihre Wucht – mal schmerzhaft verunsichernd, mal tänzerisch neugierig.

Immer vielfältiger wird unser Erleben, immer differenzierter unsere Wissenschaft.

Und immer mehr: Welt begegnen wir - Mensch werden wir.

Wer mag es erlauben, das Ausmaß an Entfaltung von Mensch und Welt, heute erreicht?

Vom Heute ins Morgen – wo entspringt der Schritt?

Woher der Impuls, die Energie, der Mut?

Einander und der Welt Form gebend werden wir Selbst – relational, be-dingt, reflexiv.

Zeigend führen wir – nicht nur unser Leben, sondern – die Welt. Das sind wir.

Wohin sollen wir gehen und wer führt uns zeigend ins Zwischen der Welten, in die Welt dieser Zwischen?

Die Wolke von Zeugen, große Lehrer der Menschheit. Verborgener ihr Gesang – immer neu intoniert.

Dem Wahren, Schönen, Guten zu sinnen - macht Sinn.

Und Tanzen macht Spaß.

kain und abel – gedicht des anfangs

der erste manager: kain – der erste leader: abel
 kain bestellt die adama, bearbeitet den fond – abel hütet die liebe, die schafe ihm folgend
 adama ist fond – wüst und leer - wie das tehom-meer
 die fruchtbare erde – der mutter-boden
 die keime in ihr das resonanzpotential des lebens
 in resonanz dessen, der zugleich ruach und licht
 chava-mutter bringt leben hervor – dort, wo der sonne licht und wärme herrscht
 deshalb das licht auch primordial: er sprach – es wird licht – urgrund des urgrunds
 und finsternis ist nicht finster bei ihm – laila ist schön
 wo himmel und erde sich vereinen - nur dort kann leben entstehen
 adamah allein - mit dem licht auf distanz: alleinerziehende mutter du bist
 kain erschlug abel. das tut die organisation noch heute.
 vielmehr: abel - hüte das licht, das dir geschenkt - in liebe die schafe dir folgen
 und du, erstgeburt der erde: schwing dich auf, den acker bestellen, den garten bebauen
 prophetisch hören - apostolisch handeln – leben geben
 und der geist und die braut, sie sprechen „komm!“ - dem leben
 alleine tanzen kann man auch – muss es aber nicht.

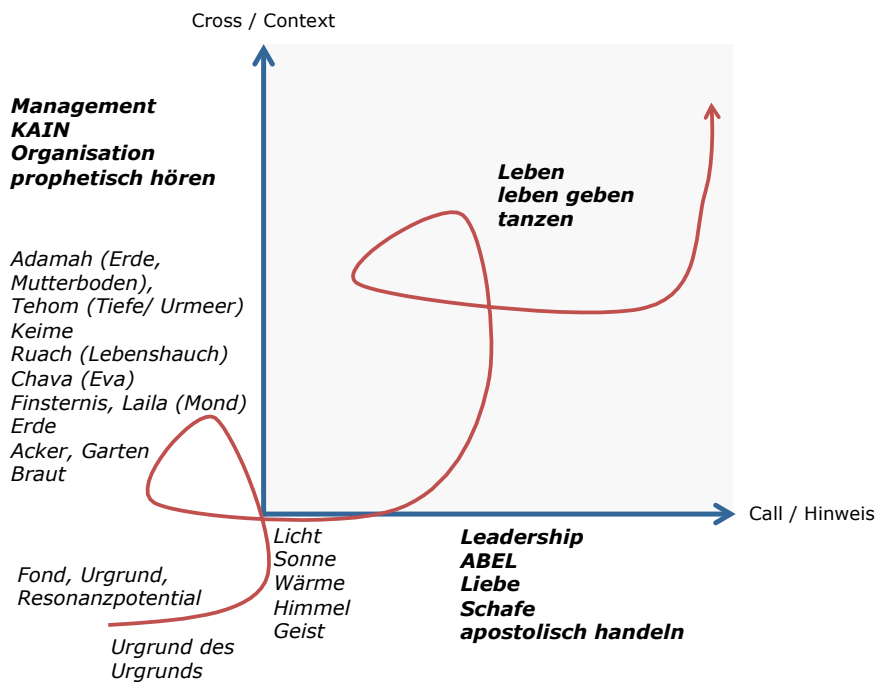


Abbildung 63: Gedicht des Anfangs (Modellsicht) (AW)

7.2 Anhang 2: Exkurse ins erweiterte Entfaltungsmodell

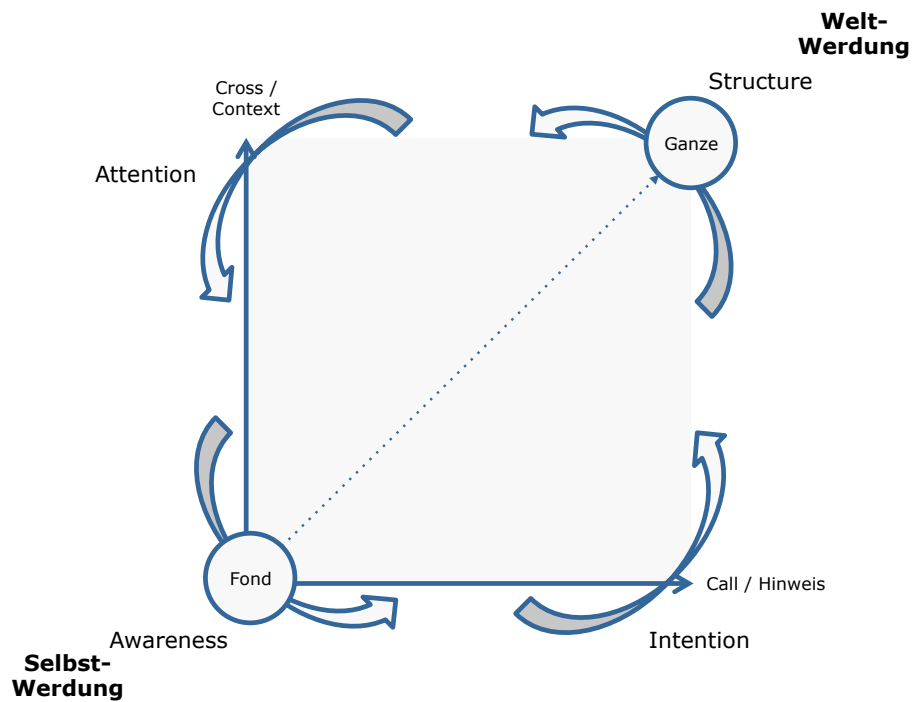


Abbildung 64: Selbst- und Weltwerdung (Adaption AW)

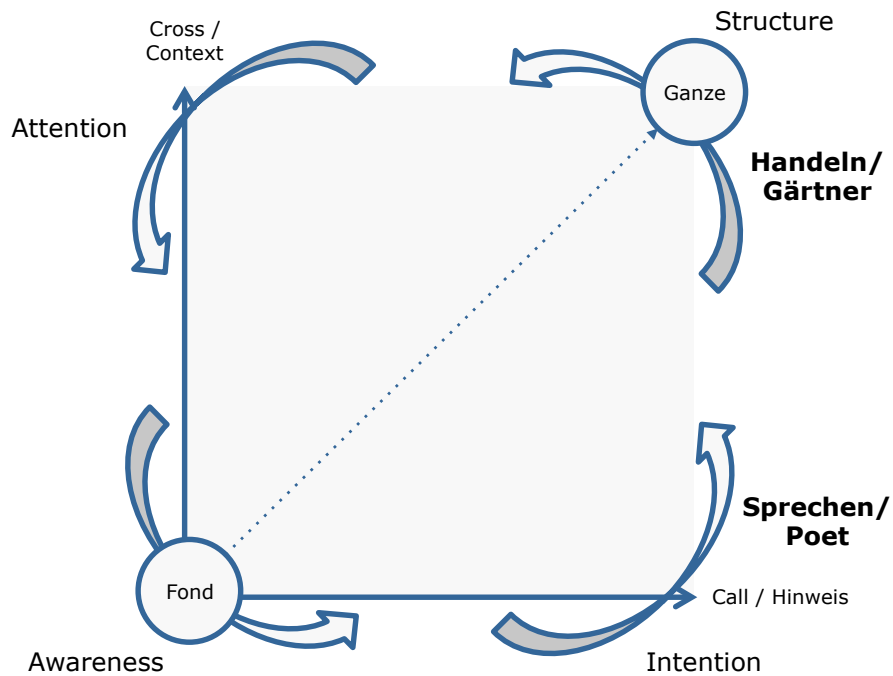


Abbildung 65: Führung als Handeln und Sprechen (Arendt 2008) (Adaption AW)

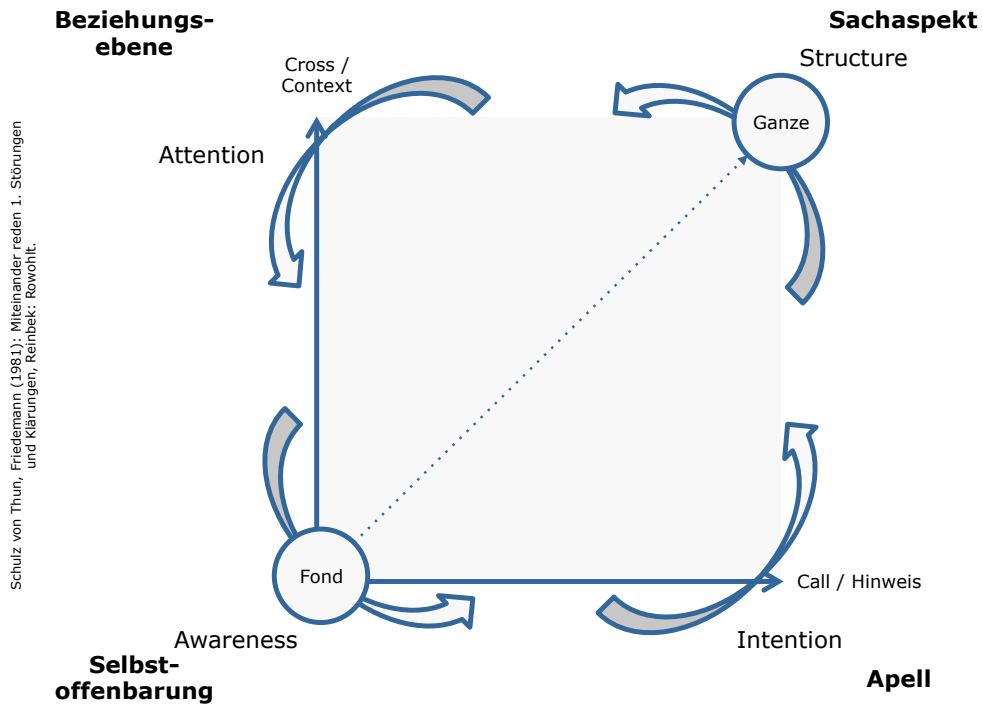


Abbildung 66: Interaktionsaspekte des Handelns und Sprechens (Schulz-von-Thun 1981) (Adaption AW)

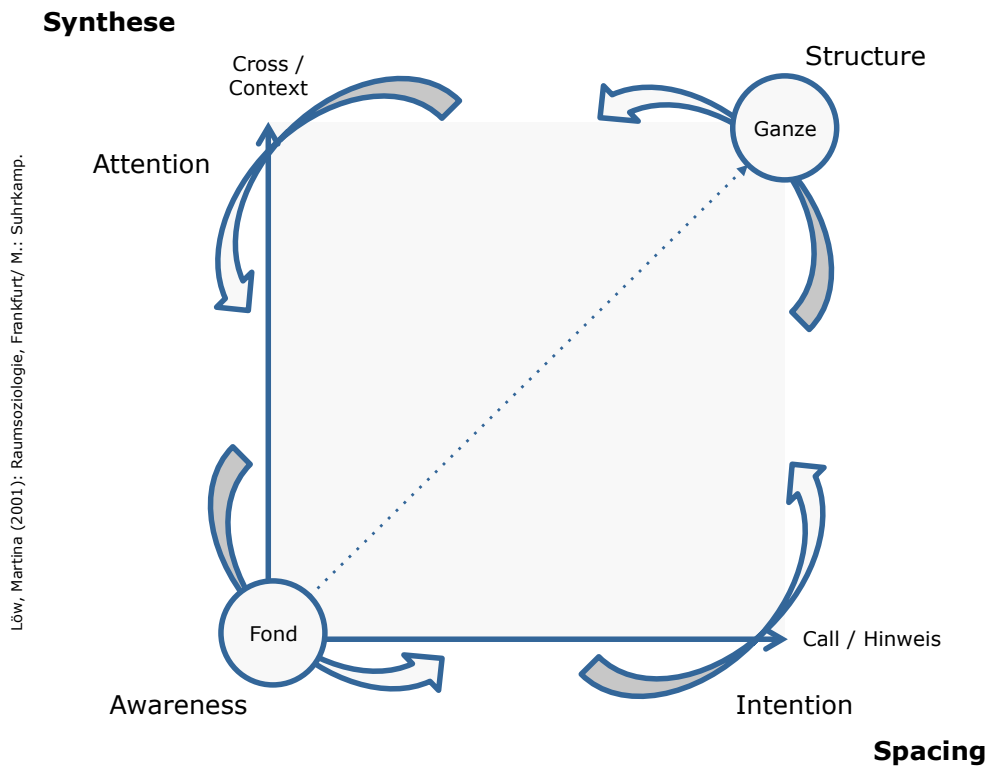


Abbildung 67: Abgleich mit den Grundachsen der Raumsoziologie (Löw 2001) (Adaption AW)

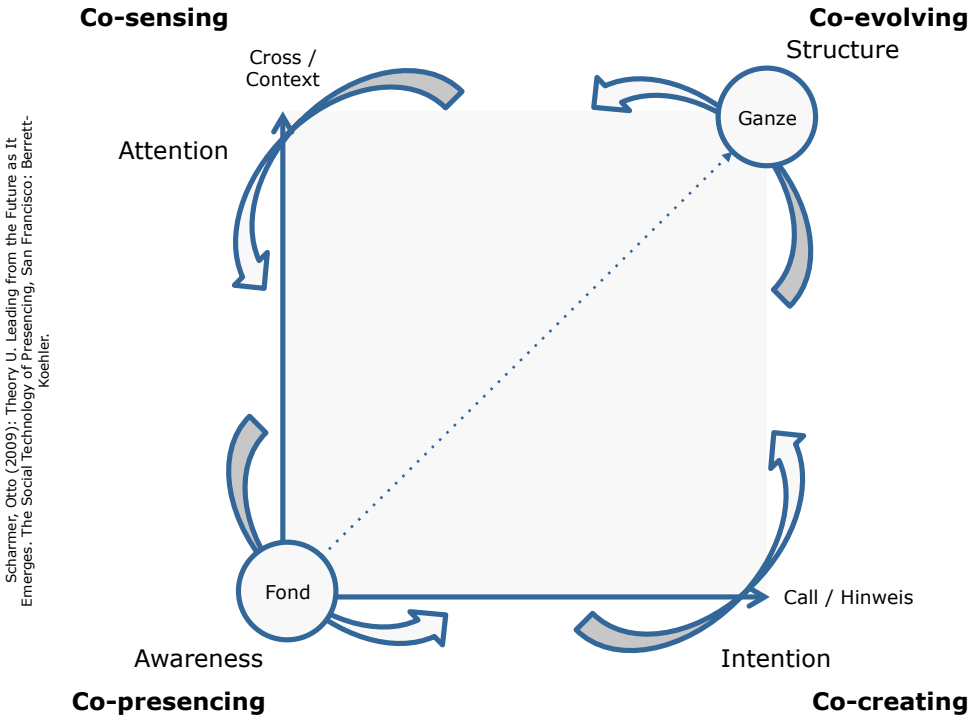


Abbildung 68: Abgleich mit Theorie U (Scharmer 2009) (Adaption AW)

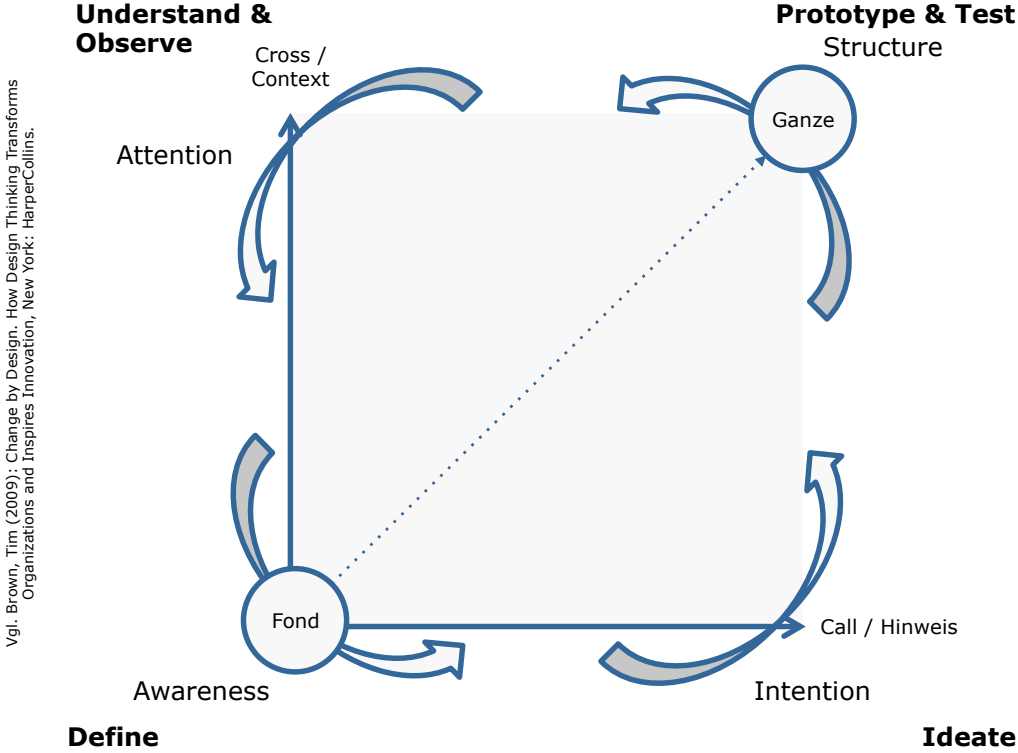
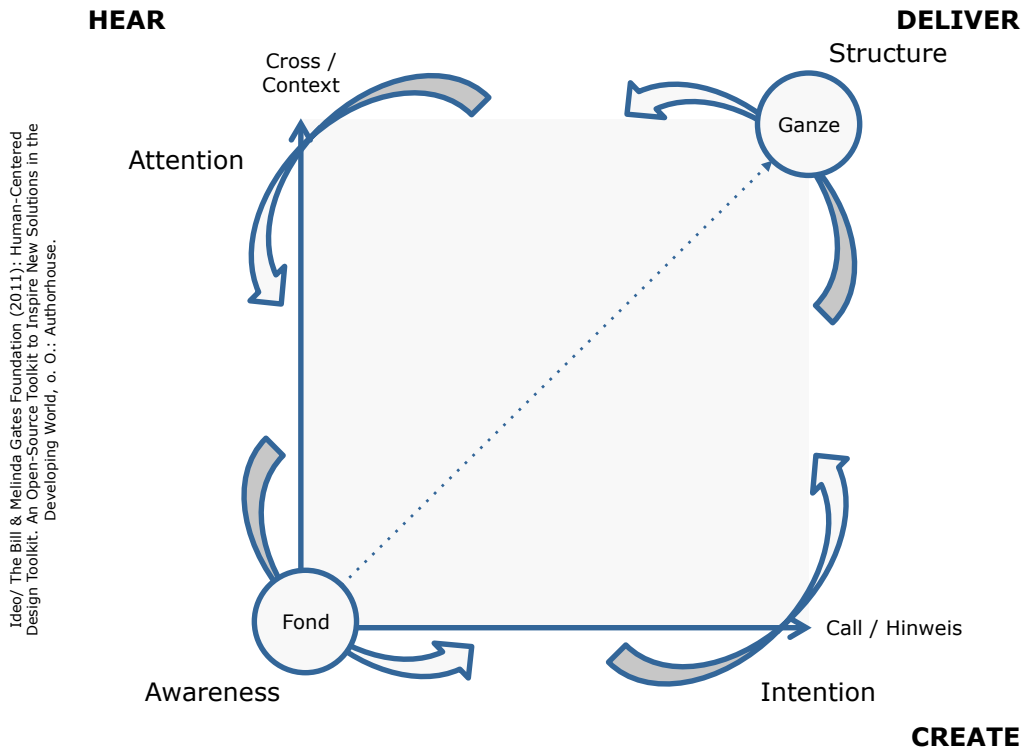


Abbildung 69: Abgleich mit Design Thinking (Stanford standard) (Adaption AW)



Idea/ The Bill & Melinda Gates Foundation (2011): Human-Centered Design Toolkit. An Open-Source Toolkit to Inspire New Solutions in the Developing World, c. O.: Authorhouse.

Abbildung 70: Abgleich mit Human Centered Design (Idea) (Adaption AW)

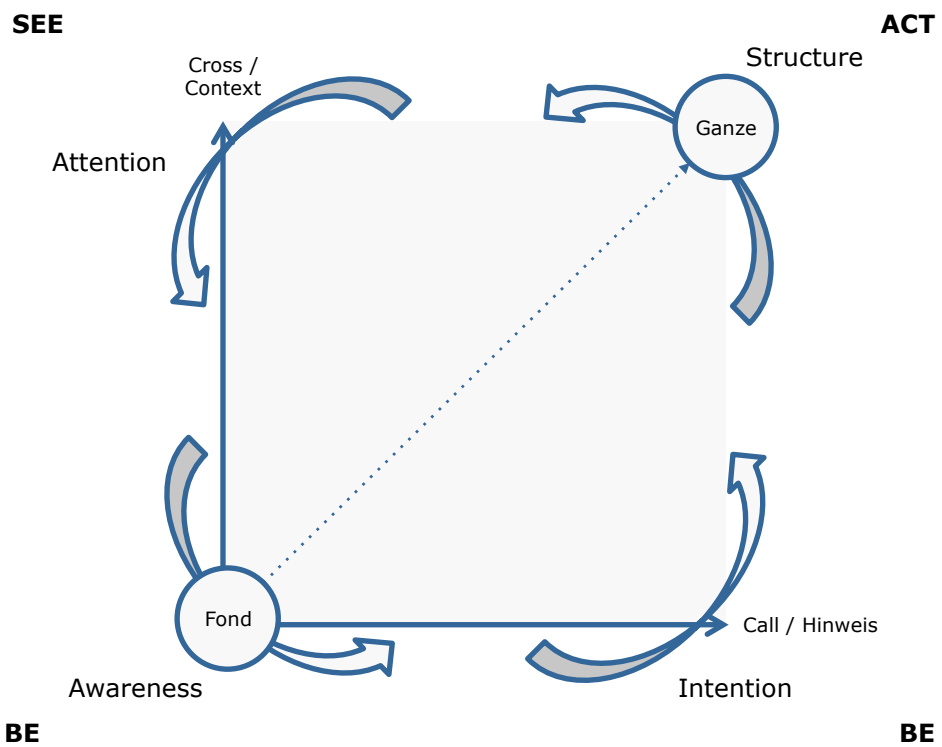


Abbildung 71: Abgleich mit der Präsentation des Studiengangs Cultural Engineering auf der WAIC 2012 Konferenz (Quelle: Dominik Frisch & AW)

7.3 Anhang 3: Reentry der Theorieentwicklung

Zur Erläuterung veränderter Positionierungen der Führungstheorien vgl. Fußnote 453.

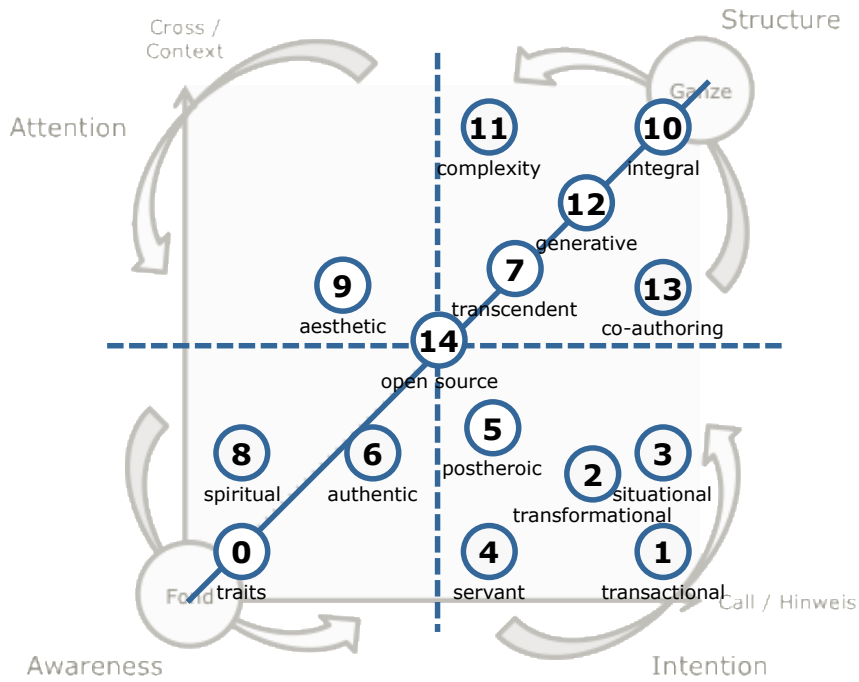


Abbildung 72: Theoriemapping vor Reentry durch Neudifferenz (AW)

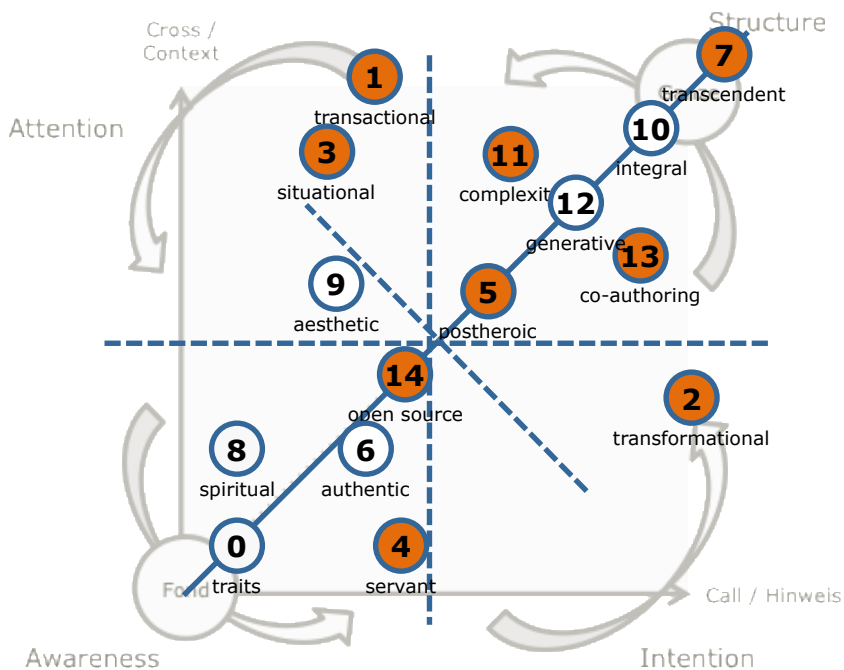


Abbildung 73: Theoriemapping nach Reentry durch Neudifferenz (orange = betroffene Theorien) (AW)

7.4 Anhang 4: Übersicht der referenzierten Führungstheorien

Führungstheorie	Ausgewählt & näher betrachtet	Diskutiert/ In-Bezug-Gesetzt	Erwähnt
21st century leadership			x
Acumen leadership		x	
Adaptive leadership		x	
Administrative leadership		x	
Aesthetic leadership	x		
Agile leadership		x	
Appreciative leadership		x	
Atomic leadership			x
Attention leadership			
Authentic leadership	x		
Beta-Leadership			x
Beyonders			
Catalyzed leadership			x
Change leadership			
Chaordic leadership		x	
Character-based leadership		x	
Charismatic leadership			
Christian leadership			
Clear leadership			x
„Co-authoring“	x		
Collaborative leadership			
Collective leadership			
Compassionate leadership		x	
Complex(ity) leadership/ Complex Systems leadership	x		
Congruent leadership		x	
Connective leadership		x	
Creative leadership			
Cybernetic leadership			
Dialogical leadership		x	
Discretionary leadership			
Dispersed leadership			

Dissipative leadership		x	
Distributed leadership		x	
Distributive leadership			
Ecological leadership			
Educational leadership		x	
Embodied leadership			x
Emerging leadership			
Empathic leadership			
Empowered leadership			
Empowering leadership			x
Enabling leadership		x	
Entrepreneurial leadership			
Ethical leadership			
Evolutionäre Führung		x	
Evolutionary leadership		x	
Facilitative leadership			x
Future Leadership			x
Gen Y leaders(hip)			
Generative leadership	x		
Globally responsible leadership			
Green leadership			
Host leadership			x
Humanistic leadership			
Innovative leadership			
Inspired leaders			
Intentional fellow sense-maker			
Inter-Leadership			
Integral leadership	x		
Integrative leadership			x
Konversationsbasierte Führung		x	
Leadership by conversation		x	
Leadership by 'Everyman'		x	
Leadership of Attractors		x	
Leadership of Emergence		x	
Low entropy leaders			x

Manager-as-developer			
Managerial leadership		x	
Metanoic leadership		x	
Modern-day leadership			
Moral leadership			
New leadership		x	
New age leadership			
New Era Leadership			x
New Wave leadership			
Next level leaders			x
Open Leadership			
Open source leadership	x		
Organic leadership			x
Positive leadership			x
Postheroic leadership	x		
Postheroische Führung		x	
Post-industrial leadership			
Principle-based leadership			
Relational leadership		x	
Renaissance leadership		x	
Responsible leadership		x	
Quantum leadership			x
Self-organizing leadership			
Sense Leadership			
Servant leadership	x		
Shared leadership		x	
Situational leadership	x		
Social and environmental stewardship			
Social Impact leadership			
Spiritual leadership	x		
SuperLeadership [sic]			x
Sustainability leadership			
Teacher leadership		x	
Thought leadership		x	

Tilt leadership		x	
Trait theory of leadership		x	
Transactional leadership	x		
Transcendent leadership	x		
Transcendental leadership			
Transformational Leadership	x		
Transleader? Transleadership?			
Tribal leadership			
Unfolding (AW)			
Un-leadership			x
Unifying leadership			
Vanguard leadership			x
Value based leadership			
Virtual leadership			x
Zen leadership		x	
SUMME	14	35	21

Gesamtmenge der zum Abgabezeitpunkt recherchierten (expliziten) Führungstheorien:
118.

7.5 Anhang 5: Toolsheet „Aesthetic leadership“ (eigene frühe Fassung)

Arbeitsblatt aus „Experimentelles Führungstraining“, 23.-24. November 2012 in Basel, gemeinsam veranstaltet mit Marcus Splitt und Patrick Scheurer; vgl. Fn. 14.

Aesthetic leadership (Ästhetisch führen)⁴⁸⁴

Konstruktive Orientierungsimpulse in komplexen Interaktionsgeweben

"In front of all this noise you do this very small gesture... and suddenly out of the chaos: order – noise becomes music" (Itay Talgam @ TED).

Führung meint Einflussnahme. Die traditionelle Führungskombination von Verantwortung und Entscheidungsgewalt ist in Kontexten partnerschaftlicher Gleichberechtigung, Freiwilligkeit oder hoher dezentraler Reaktionsfähigkeit ineffektiv oder gleich unmöglich. Ästhetische Führung ist eines von vielen Konzepten auf der tastenden Suche nach einem neuen – dem Komplexitätszeitalter angemessenen – Führungsstil. **Gemeint ist eine integrative Führung, die auf das Schönheitspotential einer gemeinsam zu erreichenden Zukunft zielt und in ihrem Stil dieser entspricht.**

Eine solche auf vollendete Qualität, perfekte Integration und harmonische Entfaltung zielende Führung ähnelt der eines Dirigenten, der die Potentiale seiner Musiker und seines Ensembles in Richtung bedeutungsvoller Schönheit freizusetzen sucht – und das alles ohne Worte. Legendäre Dirigenten wie Karajan, Kleiber, und Bernstein führen ihre Ensembles zum Teil ausschließlich "mit den Augen". Ihr Ausdruck von Freude und Leid, Erwartung und Genuss dient den Musikern als Ansporn, Ermutigung, Bestätigung, Korrektur, und Sinnerfüllung.

Der Punkt dabei ist es, das eigene ästhetische Empfinden auszudrücken, (sich darin) zu zeigen und der Gruppe als Integrationsfläche anzubieten. Dies bedarf neben einem ausgeprägten Schönheitsempfinden eines starken ästhetischen Taktes, der sich um die Wirkung seiner noch so feinen Artikulationen bewusst ist und diese konsequent für das gemeinsame "große Ganze" einsetzt.

⁴⁸⁴ NB: Die hier verwendete Begrifflichkeit stimmt nicht mit der in Kapitel 3.7 beschriebenen Führungstheorie ästhetischer Führung überein. Diese war mir zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Arbeitsblattes noch weitgehend unbekannt.



Abbildung 74: Leonard Bernstein: Mit Emotionen führen

Anwendungsbeispiel:

Im Rahmen einer Beantragung von Fördermitteln setzt ein Konsortium gleichberechtigter Partnerorganisationen einen externen Projektentwickler als Antragskoordinator ein. Es ist dessen Qualitätsstandards, Prozesskompetenz, Sozialkompetenz und Führungsgeschick überlassen, die Konsortialpartner zu (weitgehend freiwilligen) Höchstleistungen anzuspornen und die inhaltlichen Beiträge der Partner zu einem überzeugenden Ganzen zu formen. Empathie, Sensibilität, Klarheit und Transparenz in der Kommunikation sind genauso wichtig wie eigene Qualitätsarbeit und wertschätzende Kritik der Partnerleistungen. Weiterhin muss er sich über die vorbildhafte Wirkung seiner Interaktionsmuster bewusst sein, da er gleichzeitig Kultur generiert. Er braucht also ein hohes Maß "ästhetischen Taktes".

Vorgehensvorschlag:

1. Bieten Sie sich als Integrationsfläche an, um die Potentiale der Gruppe zusammenzubringen. Bestehendes Vertrauen hilft.
2. Befragen Sie alles, was innerhalb dieses Rahmens geschieht auf seine Wirkung auf das gemeinsame Ganze. Eine (selbst)kritische Haltung ist der erste Schritt, dysfunktionale Muster und systemische "Hässlichkeiten" zu entlarven.
3. Lassen Sie es geschehen. Das gemeinsame größere Ganze kann nur entstehen. Entspannen Sie sich – Sie sind ein Teil des Ganzen.
4. Setzen Sie demonstrativ auf vertrauensvolle Partnerschaft. Lassen Sie ihre leidenschaftliche Arbeitsweise als Vorbild dienen.
5. Schaffen Sie den Raum und halten Sie den gemeinsamen Prozess am Laufen. Zeigen Sie Ihre Freude über Qualitätsbeiträge und Ihre Begeisterung für das entstehende Gemeinsame. Intervenieren Sie, wenn Beiträge oder Interaktionsmuster nicht der gemeinsam angestrebten Schönheit dienen.

6. Drücken Sie ihre die Bedeutung Ihres gemeinsamen Projektes aus. Seien Sie authentisch und drücken Sie aus, was das Ergebnis für Sie und andere bedeuten kann. Vermitteln sie einen emotionalen Vorgeschmack. Scheuen Sie sich nicht, Herz zu zeigen und an Herzen zu rühren.

Lesetipps zum Thema:

- Marion, Russ / Uhl-Bien, Mary (2001): Leadership in Complex Organizations, Management Department Faculty Publications, Paper 11: <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/11/>
- Senge, Peter et al. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future, New York: Random House.
- Scharmer, Otto (2009): Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Itay Talgam: Lead like the great conductors, TED Talk 2009: <http://www.youtube.com/watch?v=R9g3Q-qvtss>
- vgl. auch Literatur zu "Appreciative Leadership", "Authentic Leadership", "Complexity Leadership"

Rechte:

Begriff, der auf verschiedene Weise publiziert ist und gegenwärtig von A. Wolf zu einem Anwendungskonzept ausgearbeitet wird

Ansprechpartner:

Andreas Wolf (awolf.md@gmail.com)

7.6 Anhang 6: Job-Training-Cycle

Der Job-Training-Cycle ist ein Konzeptionsrahmen für industriegetriebenes Kompetenzmanagement, entwickelt im Schweizer Innovationsnetzwerk platinn – plateforme innovation, Fribourg, Schweiz.

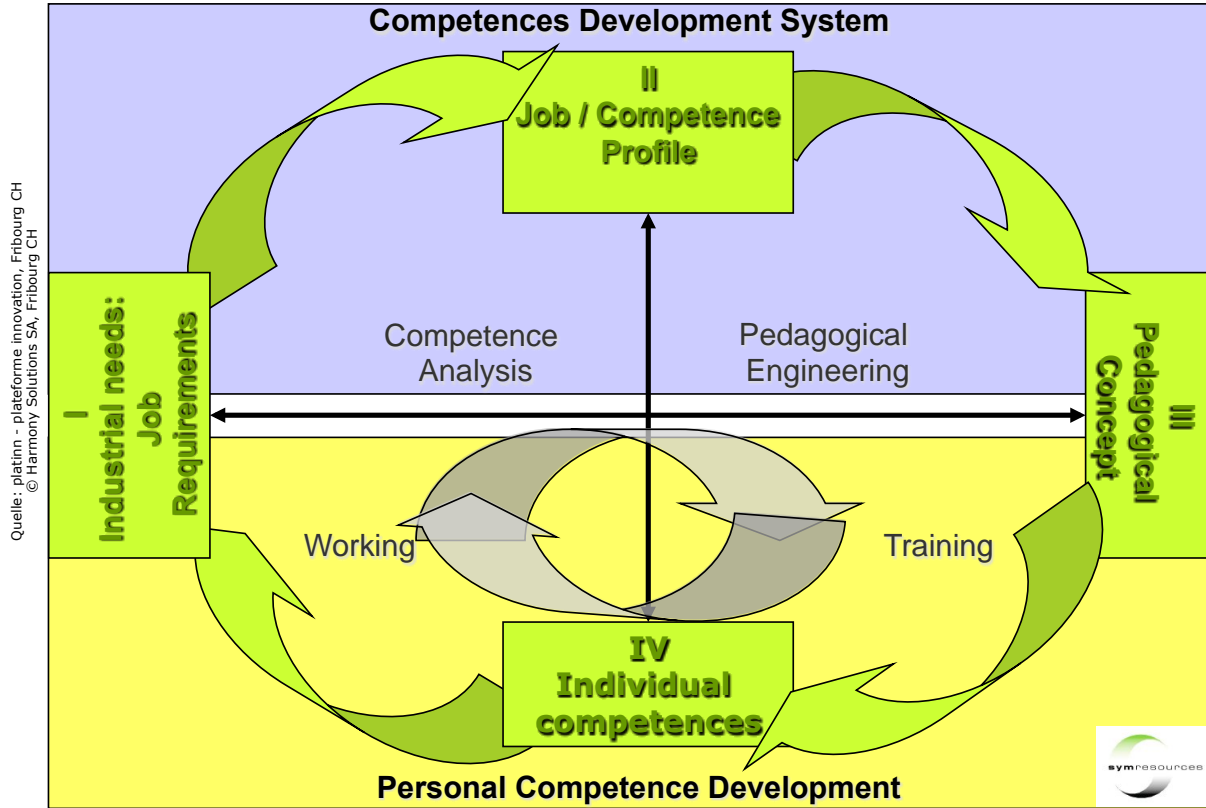


Abbildung 75: Job-Training-Cycle