



# Soziale Innovationen in der Führung

---

Jeanette Herzog • Michael Zirkler  
Andreas Hertel

# Soziale Innovationen in der Führung

Potenziale freisetzen durch Partizipation  
und Vertrauen

Jeanette Herzog  
Hejcon GmbH  
Goldach, Schweiz

Andreas Hertel  
Olhão, Portugal

Michael Zirkler  
Psychologisches Institut  
Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften  
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-39117-1      ISBN 978-3-658-39118-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39118-8>

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

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Die Grundlagen für das vorliegende Buch wurden in einem Forschungsprojekt gelegt. Dieses war Teil eines größeren Forschungsprogramms der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) mit dem Titel „Gesellschaftliche Integration“. Es mag überraschen, in diesem Zusammenhang an die Arbeitswelt zu denken, da Integration zunächst ein politisches, gesellschaftliches und soziales Thema zu sein scheint. Doch viele von uns arbeiten sieben, acht, neun oder mehr Stunden am Tag. Mit einem Vollzeitpensum verbringen wir also ein Drittel unserer berufstätigen Lebenszeit am Arbeitsplatz. Arbeitsräume sind Lebensräume. Das sollten also Orte sein, an denen wir uns aufgehoben fühlen, dazugehören und uns entwickeln können. Die allermeisten unserer Arbeitsplätze sind in Organisationen eingebettet, also in einen Mikrokosmos mit eigenen Zielen, Idealen, Werten, Strukturen, Prozessen und Kulturen. Innerhalb dieser Entitäten kooperieren wir arbeitsteilig mit anderen, um im Hinblick auf gemeinsame Ziele Wirkungen zu erzeugen bzw. Ergebnisse zu erzielen und aus Produkten oder Dienstleistungen für Menschen, andere Organisationen oder Märkte Wertschöpfung zu generieren. Über gegenseitige Erwartungen stehen Menschen wie Organisationen in einem Beeinflussungsprozess mit ihrer Umwelt. Organisationen tragen somit soziale Verantwortung, und gesellschaftliche Integration ist damit genauso ein organisationales Thema. Die Aufgabe von Führung ist es, diese Arbeits- und eben auch Lebensräume in Organisationen wesentlich zu gestalten.

Unser Forschungsprojekt widmete sich im Kern der Frage, ob und allenfalls wie die soziale Seite von Organisationen in Zukunft noch eine Rolle spielen wird in Zeiten zunehmender Spezialisierung und Fragmentierung. Außerdem wollten wir wissen, welche Funktion die Führung in den Organisationen der Zukunft spielen wird.

Zur Klärung unserer Fragen haben wir Daten bei Führungskräften erhoben, befragten Mitarbeitende und erarbeiteten Fallstudien in zwei Firmen, die wir im Hinblick auf unsere Fragestellung für vielversprechend hielten. Im Laufe des Projekts erkannten wir, dass Zusammengehörigkeit nur die eine Seite der Medaille ist, die andere Seite ist Selbstentfaltung. Darauf basiert auch die Theorie der Inklusion.

Diese beiden Faktoren Zusammengehörigkeit und Selbstentfaltung führen dazu, dass Menschen die Voraussetzungen finden, um in Arbeitsprozessen produktiv sein zu können. Beide Faktoren beschreiben jedoch auch das Spannungsfeld von Individualität und sozialer

Zugehörigkeit, welche gleichermaßen für die Zufriedenheit, die soziale Tragfähigkeit sowie für die positive Entwicklung von Menschen und Systemen bedeutsam sind.

Das Autor:innen-Team setzt sich zusammen aus Michael Zirkler, einem Vertreter der Wissenschaft, Andreas Hertel, einem erfahrenden Praktiker, sowie Jeanette Herzog, einer Grenzgängerin zwischen Wissenschaft und Praxis. Wir sind dankbar für die Möglichkeit, in einem Team von Menschen mit unterschiedlichen Potenzialen einen Rahmen geschaffen zu haben, innerhalb dessen eine hoffentlich maximale Entfaltung möglich war.

Wir hatten Unterstützung durch mehrere Personen, die an dieser Stelle namentlich erwähnt werden sollen und denen wir für ihre wertvollen Beiträge danken:

Toj Teesselink, die zunächst im Rahmen ihrer Studienarbeit mit uns zusammenarbeitete und unserem Team ein weiteres Jahr als Projektmitarbeiterin erhalten blieb. Sie unterstützte uns bei der Datenerhebung und -auswertung und vertiefte sich in das Thema Vertrauen.

Jonathan Pfister konnte im Rahmen seiner Studienarbeit vor allem zum Kapitel „Potenziale“ beitragen.

Riccarda Pfister machte sich im Rahmen ihrer Masterarbeit bei der Datenerhebung und -auswertung in einem der beiden Praxisfälle verdient.

Sandra Hegger war im Kontext ihrer Studienarbeit einerseits um die Abbildungen besorgt und hat ein erstes Lektorat der Texte vorgenommen.

Frederik Fleischmann hat als wichtiger Impulsgeber und Sparringspartner die Grundidee des potenzialfokussierten Diagnose- und Entwicklungsmodells mitgestaltet.

Matthias Zabel vom Lektorat Freiburg hat das Manuskript bis zur Druckreife lektoriert und mit seinen zahlreichen Hinweisen auf sprachliche, formale und inhaltliche „Kleinigkeiten“ zum gelungenen Produkt beigetragen.

Wir danken der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften für die Finanzierung unseres Forschungsprojekts sowie dem Institut für Angewandte Psychologie für die finanzielle Förderung in der Endphase der Manuskripterstellung.

Ein herzliches Dankeschön gilt unseren Familien und insbesondere unseren Partner:innen Fabi und Remo, die uns für die Zeit des Schreibens den Rücken freigehalten haben, sowie unseren Kindern Alexia, Enea, Kiro, Iago und Nila.

Wir hoffen, mit dem vorliegenden Band einen weiteren Beitrag zum Verständnis für die bedeutsame soziale Seite von Organisationen zu leisten und den Führungskräften, Organisationsgestalter:innen und anderen interessierten Praktiker:innen inspirierende Handlungsimpulse mitgeben zu können.

Goldach, Schweiz  
Zürich, Schweiz  
Olhão, Portugal

Jeanette Herzog  
Michael Zirkler  
Andreas Hertel

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Einführung</b> .....  | 1  |
| 1.1 Motivation und Zielsetzung .....                               | 1  |
| 1.2 Soziale und funktionale Aspekte unter einen Hut bringen .....  | 2  |
| 1.3 Aufbau des Buches .....  | 4  |
| Literatur .....  | 5  |
| <b>2 Von der alten zur neuen Ordnung</b> .....                     | 7  |
| 2.1 Zwischenräume und Übergänge .....                              | 7  |
| 2.2 Der Zeitgeist in der Gesellschaft .....                        | 8  |
| 2.2.1 Persönliche Freiheit .....                                   | 8  |
| 2.2.2 Leistungsgesellschaft .....                                  | 10 |
| 2.2.3 Individualisierung .....                                     | 12 |
| 2.3 Zeitgeist in der Arbeitswelt .....                             | 14 |
| 2.3.1 New Work und „neue“ Organisationen .....                     | 15 |
| 2.3.2 Neue Führung für neue Arbeit .....                           | 16 |
| 2.4 Soziale Innovationen in der Führung .....                      | 17 |
| Literatur .....  | 20 |
| <b>3 Potenziale</b> .....  | 23 |
| 3.1 Die Haltung hinter der Potenzialförderung .....                | 25 |
| 3.2 Das humanistische Paradigma .....                              | 25 |
| 3.3 Das ökonomische Paradigma .....                                | 26 |
| 3.4 Das unternehmerische Paradigma .....                           | 28 |
| 3.5 Das soziale Paradigma .....                                    | 30 |
| 3.6 Spannungsfeld der Potenzialentfaltung .....                    | 32 |
| Literatur .....  | 33 |
| <b>4 Inklusive Haltung macht den Unterschied</b> .....             | 35 |
| 4.1 Bedürfnisse der Organisation .....                             | 36 |
| 4.2 Bedürfnisse der Mitarbeitenden .....                           | 37 |
| 4.3 Das Selbst und die Anderen .....                               | 39 |
| 4.4 Inklusive Führung als Grundkompetenz in der Organisation ..... | 40 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.4.1    | Zusammengehörigkeit .....   | 41         |
| 4.4.2    | Einzigartigkeit .....   | 43         |
| 4.4.3    | Inklusion als Haltung in der Beziehungsgestaltung .....             | 44         |
| 4.5      | Beziehungen ebnen neue Wege .....                                   | 45         |
| 4.6      | Denkanstöße für die Praxis .....                                    | 48         |
|          | Literatur .....   | 50         |
| <b>5</b> | <b>Soziale Innovationen in Organisationen gestalten .....</b>       | <b>53</b>  |
| 5.1      | Entwicklung als Reifungsprozess .....                               | 54         |
| 5.2      | Die Rolle der Führung .....   | 57         |
| 5.3      | Führen und Folgen .....   | 59         |
| 5.4      | Potenzialfokussierte Organisationsentwicklung .....                 | 60         |
| 5.4.1    | Menschen im Zentrum der Organisation .....                          | 62         |
| 5.4.2    | Organisationale Rahmenbedingungen .....                             | 62         |
| 5.4.3    | Kulturelle Vitalität .....  | 65         |
| 5.4.4    | Reflexion, Initiative und Adaption .....                            | 68         |
| 5.4.5    | Einflüsse auf den Entwicklungskreislauf .....                       | 69         |
| 5.5      | Denkanstöße für die Praxis .....                                    | 70         |
|          | Literatur .....   | 73         |
| <b>6</b> | <b>Beziehungsgestaltung in unsicheren Zeiten .....</b>              | <b>75</b>  |
| 6.1      | Vertrauen .....   | 77         |
| 6.1.1    | Vertrauensbildung .....   | 79         |
| 6.1.2    | Gegensätze und Schattenseiten .....                                 | 84         |
| 6.2      | Psychologische Sicherheit .....                                     | 86         |
| 6.2.1    | Begriff und Bedeutung .....   | 86         |
| 6.2.2    | Die Rolle der Führung .....   | 89         |
| 6.2.3    | Die Rolle der Beziehung .....                                       | 91         |
| 6.2.4    | Die Rolle des Organisationskontextes .....                          | 92         |
| 6.2.5    | Wirkung .....   | 92         |
| 6.3      | Schlüsselkompetenzen zur Beziehungsgestaltung .....                 | 93         |
| 6.3.1    | Gewaltfreie Kommunikation .....                                     | 93         |
| 6.3.2    | Klarheit und Feedback .....   | 96         |
| 6.3.3    | Kontextbewusstsein .....  | 97         |
| 6.4      | Denkanstöße für die Praxis .....                                    | 100        |
|          | Literatur .....   | 102        |
| <b>7</b> | <b>Potenzialentfaltung durch bedingungslose Zugehörigkeit .....</b> | <b>105</b> |
| 7.1      | Erhebungsmethode .....  | 106        |
| 7.2      | Hintergrund zum Unternehmen .....                                   | 107        |
| 7.3      | Zusammengehörigkeit und Selbstentfaltung organisieren .....         | 108        |
| 7.3.1    | Soziales Bedürfnis .....  | 109        |
| 7.3.2    | Gemeinsame Ausrichtung .....  | 110        |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 7.3.3    | Fairness und Transparenz  | 111        |
| 7.3.4    | Kontinuität   | 111        |
| 7.3.5    | Kommunikation   | 112        |
| 7.3.6    | Geteilter Erlebensraum  | 113        |
| 7.4      | Der Beziehungsballast   | 114        |
| 7.5      | Die Wachstumsphase  | 114        |
| 7.6      | Die Lösungssuche  | 116        |
| 7.6.1    | Überbetonung der Gemeinschaft   | 116        |
| 7.6.2    | Fehlende Führung  | 117        |
| 7.6.3    | Sicherheit gewinnen und Weiterentwicklung ermöglichen                                 | 118        |
|          | Literatur   | 118        |
| <b>8</b> | <b>Potenzialentfaltung als Balanceakt der Bedürfnisse von Organisation und Mensch</b> | <b>119</b> |
| 8.1      | Erhebungsmethode  | 119        |
| 8.2      | Gründerzeit   | 120        |
| 8.3      | Verteilte Führung   | 121        |
| 8.4      | Sichere Räume anbieten und gestalten  | 121        |
| 8.5      | Rollenbasiertes Arbeiten  | 125        |
| 8.6      | Fehlende Diversität und Grenzen der Inklusion   | 127        |
| 8.7      | Ein sensibles System  | 129        |
| 8.7.1    | Die Organisation  | 129        |
| 8.7.2    | Das Team  | 131        |
| 8.7.3    | Das Individuum  | 132        |
| 8.8      | Orientierung an gemeinsamen Grundwerten   | 133        |
| <b>9</b> | <b>Fazit</b>  | <b>135</b> |