

GDI IMPULS



ISSN 1422-0482 . CHF 35 . EUR 31

GDI GOTTLIEB DUTTWEILER
INSTITUTE

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Nummer 3 . 2016

Liquid Leadership

Wer führen will, muss
Schwärmen können.
Vorschläge zum Chefsein
von morgen.



Birger Priddat
Tante Emma, Big Brother

Michael Böhm
Frankenstein 2.0

Venkatesh Rao
Die Massenblütezeit

Thema: Liquid Leadership

4	AUTOREN
64	SUMMARIES THEMA
112	SUMMARIES IDEEN, WORKSHOP
114	ZUSATZIMPULS
116	GDI-STUDIEN
117	GDI-KONFERENZEN
118	GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE
120	GDI-AGENDA 2016/17
120	IMPRESSUM

> Netzwerk-Ökonomie
Peter Gloor

10 TO BEE OR NOT TO BEE

Ein Leadership-Modell, in dem nicht der Wettbewerb, sondern die Zusammenarbeit im Zentrum steht.

> Coaching
Anja Dilk . Heike Littger

18 DIE LEADERMACHER

Wie die Branche der Coaches, Trainer, Aus- und Weiterbildner auf den Umbruch im Leadership reagiert.

> Die grosse Grafik

26 FÜHRUNGSWECHSEL

Situationen aus Welt- und Unternehmensgeschichte, die einen Wendepunkt der Leadership-Struktur markieren.

> Soziologie
Karin Stieger

28 FÜHRUNG ALS KONTAKTSYSTEM

Niklas Luhmanns posthum veröffentlichter und verblüffend frischer Beitrag zur Leadership-Diskussion.

> Organisation
Gespräch mit Hermann Arnold

32 EINFÜHRUNG IN DIE RÜCKTRITTSKULTUR

Plädoyer für spiralige Karriere: Auch und gerade Führungskräfte müssen lernen, wieder ins Glied zurückzutreten.

> Start-ups
Nico Lumma

38 LEBENSABSCHNITTS-LEADERSHIP

Wie Führung von Millennials funktioniert, wenn die Beziehung von vornherein auf sechs Monate befristet ist.

> Märchen: «Robin Hood»

42 MERITOKRATIEN

> Unternehmen
Jonathan Möller

44 IM FÜHRUNGSLABOR

Ein Schweizer Serial Entrepreneur zieht (Zwischen-)Bilanz seiner Führungsexperimente.

> Foto-Essay
Kalle Kataila

50 EINSAME SPITZE

Manchmal ist es ein Privileg, den Überblick zu haben.
Manchmal ist es eine Last. Meistens beides.

Ideen

> Kunst

Michael Böhm

68 FRANKENSTEIN 2.0

Die neue Disziplin der «künstlerischen Forschung» könnte den Beginn eines neuen Zeitalters begleiten.

> Politik

Gespräch mit Eva Schweitzer

74 DER NICHT-SCHREIBTISCH-TÄTER

Was denn nun wirklich passieren könnte, falls Donald Trump US-Präsident würde.

> Einzelhandel

Birger Priddat

80 TANTE EMMA, BIG BROTHER, TANTE EMMA

Wie neue Technologie zum Laden des frühen 20. Jahrhunderts und zu Produktion wie im Mittelalter führt.

> Zwischenruf

Lars Fischer

88 SEEMANNSGARN IM ELFENBEINTURM

Wissenschaftler sind unsere letzten Entdeckungsreisenden. Da dürfen sie schon mal ein bisschen übertreiben, oder?

Workshop

> Technologie

Detlef Gürtler . Marcus Hammerschmitt

96 THE NEXT SMART ASSISTANT

Bilder und Fragen zu jenem nächsten Gerät (oder unsichtbaren Service), das unser Leben verändern wird.

> Märchen: «Ali Baba»

100 STEUERUNGEN

> Digitalisierung

Venkatesh Rao

102 AUF DEM WEG IN DIE MASSENBLÜTEZEIT

Je weniger wir der Zukunft vorschreiben wollen, desto eher führt sie uns in eine ideale Gesellschaft.

> Sprachen

Detlef Gürtler

106 DOPPELZÜNGIG

Wie sehr sich Sprachen ineinander übersetzen – und wer sich aus dem globalen Gespräch heraushält.

> Empfehlungen

110 DAS RELEVANTE NEUE

Von und über DAO, Fans von Trump und Clinton, das Gilgamesch-Epos und einen Elefanten.

Autoren



HERMANN ARNOLD > S. 32 versteht sich als Erforscher und Ermutiger neuer Formen der Zusammenarbeit und der Unternehmensführung. Bekannt wurde er als Mitgründer und langjähriger Geschäftsführer von Haufe-Umantis, einem der weltweit führenden Anbieter von Software und Expertise im Bereich Talentmanagement. Er und seine Kollegen erproben im eigenen Unternehmen und mit Kunden Ansätze wie Vorgesetztenwahlen und Unternehmensdemokratie, teamverantwortete Mitarbeitergewinnung und Führungskräfteentwicklung durch Zurücktreten. Sein Buch «Wir sind Chef» ist soeben erschienen. www.haufe.com/umantis

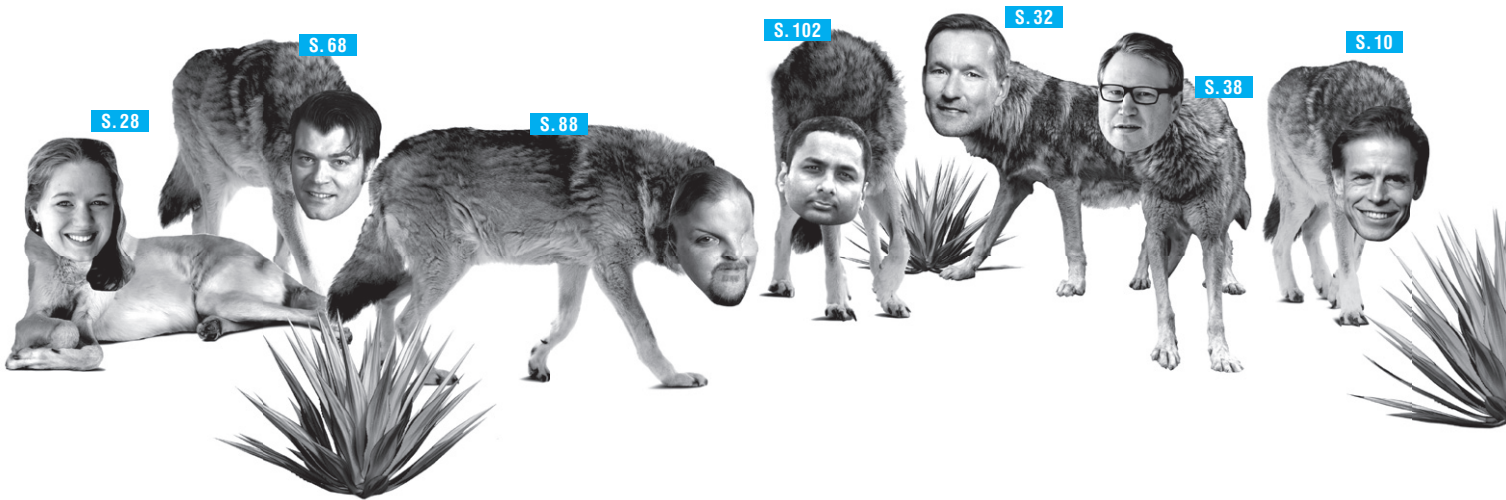
MICHAEL BÖHM > S. 68 studierte Politikwissenschaften in Berlin und Lille und lebt heute als freier Publizist in Berlin. Er schreibt Essays für verschiedene Zeitschriften und den Rundfunk, unter anderem für das Magazin «Du», die Sender des Deutschlandradios und das RBB-Kulturradio.

LARS FISCHER > S. 88 ist Chemielaborant und studierter Chemiker. Seit 2007 ist er Autor des Blogs «Fischblog» und arbeitet als Wissenschaftsjournalist für verschiedene Publikationen, derzeit hauptsächlich als Redaktor bei «Spektrum der Wissenschaft». www.fischblog.com

PETER GLOOR > S. 10 forscht am Center for Collective Intelligence des MIT (Boston) über kollaborative Innovationsnetzwerke und ist Dozent an der Universität Köln sowie an der Universidad Católica de Chile in Santiago und der Aalto University in Helsinki. Vor 2002 war er in leitenden Positionen bei Deloitte Consulting, PricewaterhouseCoopers und der UBS tätig. Im Jahr 2012 publizierte Gloor in Kooperation mit dem GDI Gottlieb Duttweiler Institute die erste «Global-Thought-Leader-Map». cci.mit.edu

MARCUS HAMMERSCHMITT > S. 96 ist Autor von Science-Fiction, Erzählungen, Lyrik und Hörspielen. Neben seinem literarischen Werk veröffentlicht er in «Telepolis» und «Jungle World». www.marcus-hammerschmitt.de

NICO LUMMA > S. 38 ist Managing Partner des Next Media Accelerator in Hamburg und finanziert schnell wachsende Medien-Start-ups in einer sehr frühen Phase. Zuvor studierte er Politikwissenschaft in Göttingen und Berkeley und war unter anderem bei der Werbeagentur Scholz & Friends Direktor für Social-Media-Strategien. Als Mitgründer und Co-Vorsitzender des Vereins D64 – Zentrum für digitalen Fortschritt e. V. gibt er der deutschen Politik Impulse für den digitalen Wandel. www.lumma.de



JONATHAN MÖLLER > S. 44 ist ein Schweizer Serial Entrepreneur und Gründer von Foryouandyourcustomers sowie sieben anderen Unternehmen. Er denkt viel über Kundenbeziehungen nach und nutzt technische Errungenschaften für soziale und wirtschaftliche Innovationen.
jom.foryouandyourcustomers.com

BIRGER PRIDDAT > S. 80 ist seit 1991 mit Unterbrechungen Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaft und Philosophie an der Universität Witten/Herdecke. Zu diesen Unterbrechungen zählt von 2004 bis 2007 ein Aufenthalt an der neu gegründeten Zeppelin-Universität in Friedrichshafen. Seit 2013 ist Priddat ausserdem Herausgeber der populär-philosophischen Zeitschrift «Agora 42». www.uni-wh.de

VENKATESH RAO > S. 102 ist selbstständiger Researcher und Unternehmensberater in Seattle mit den Schwerpunkten Technologie und Organisationsdesign. Der promovierte Flugzeugingenieur bloggt auf Ribbonfarm.com und Breakingsmart.com und ist Autor dreier Bücher über Management und Entscheidungen. [@vgr](https://twitter.com/vgr) auf Twitter

EVA SCHWEITZER > S. 74 schreibt seit fünfzehn Jahren aus New York und den USA vornehmlich für «Die Zeit», «Spiegel Online», «Cicero», die «Taz», die «Jüdische Allgemeine» und die Architekturzeitschrift «Baumeister» über Politik, Geschichte, Medien und Entertainment. Sie hat über den Times Square in New York promoviert und hat neun Bücher veröffentlicht, ihr letztes Buch, «Trump Party», handelt von dem Aufstieg von Trump als Galionsfigur einer rechtspopulistischen Bewegung. Ihr neuestes Unternehmen ist der Verlag Berlinica Publishing in New York und Berlin, der Bücher über Berlin nach Amerika bringt. www.berlinica.com

KARIN STIEGER > S. 28 ist Junior Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institute und analysiert gesellschaftliche, mediale und kommunikative Veränderungen. Sie studierte Vergleichende Medienwissenschaften an der Universität Luzern und ist neben ihrer GDI-Forschungstätigkeit am Soziologischen Seminar der Universität Luzern mit dem Schwerpunkt Kommunikations- und Medienwissenschaften tätig. www.gdi.ch

Summaries

THEMA: LIQUID LEADERSHIP

Peter Gloor > Seite 10

TO BEE OR NOT TO BEE Die Zukunft des Business in der Netzwerk-Ökonomie ist Schwarm-Business. Es geht nicht darum, ein furchtloser Leader zu sein, sondern darum, einen Schwarm zu schaffen, der mit gemeinsamem Bewusstsein daran arbeitet, Grosses zu schaffen. Die neuen Leader-Typen sind denn auch eher Bienenköniginnen ihrer Schwärme als Leitwölfe. Für die Unternehmen wird es darum gehen, aus dem kompetitiven in einen kollaborativen Modus umzuschalten – was auch zu einer Evolution des bislang vorherrschenden angelsächsischen Kapitalismus führen wird.

Anja Dilk . Heike Littger > Seite 18

DIE LEADERMACHER Führung ist im Umbruch, Hierarchien werden flacher, Unternehmen suchen nach neuen Organisationsmodellen. Der Chefposten hat an Attraktivität verloren. «Leadership is for losers» hört man immer öfter. Die Branche der Coaches und Trainer ist von dieser Chefdämmerung direkt betroffen, traditionelle Leadership-Seminare beispielsweise werden immer seltener gebucht. Stattdessen werden individualisierte Programme sowie Workshops und andere Erkundungsprojekte innerhalb der Unternehmen stärker nachgefragt. Ein zunehmender, von der Branche jedoch noch kaum abgedeckter Bedarf entsteht bei Freelancern und anderen Selbstständigen: Self-Leadership könnte ein Wachstumsmarkt werden.

Karin Stieger > Seite 28

FÜHRUNG ALS KONTAKTSYSTEM In jetzt erstmals veröffentlichten, mehr als fünfzig Jahre alten Aufsätzen verarbeitete der 1998 verstorbene Soziologe Niklas Luhmann seine Erfahrungen aus einer mehrjährigen Tätigkeit in der Verwaltung. Die Perspektive des Chefs sah er kritisch, vor allem weil dieser kaum eine Chance habe, aus seiner formal vorgegebenen Rolle auszubrechen; einfache Mitarbeiter könnten hingegen in jeder Situation in unterschiedliche Rollen schlüpfen. Zu vielen sich bildenden informalen Gruppen hätte ein Chef erst gar keinen Zugang. Luhmann schlägt die Verwendung des Begriffs «Kontaktsystem» anstelle von Unternehmen oder Organisation vor, da darunter sowohl formale als auch informale Gruppen gefasst werden können – wie gemacht für die heutige Arbeitswelt, in der Beruf und Privates, Formales und Unformales ineinander übergehen.

Gespräch mit Hermann Arnold > Seite 32

EINFÜHRUNG IN DIE RÜCKTRITTSKULTUR In vielen Vereinen und manchen politischen Systemen (wie in den USA) ist es völlig normal, sich nach einigen Jahren wieder von einer Führungsposition zurückzuziehen. In Unternehmen fehlt ein solcher Mechanismus. Dort wird stattdessen so lange gewartet, bis der Chef gescheitert ist. Würde ein Rücktritt normaler werden, wäre das Ergebnis für alle Seiten verkraftbarer und produktiver. Eine zentrale Aufgabe fiele dabei dem Team zu: Aufgefangen werden kann man nur von unten, nicht von oben.

Nico Lumma > Seite 38

LEBENSABSCHNITTS-LEADERSHIP Wenn, wie bei einem Accelerator, nur sechs Monate bleiben, um die angedockten Start-ups für die nächste Unternehmensphase aufzubauen, ist es von zentraler Wichtigkeit, schnell die Stärken und Schwächen der Team-Mitglieder zu erfassen – mit einer Aussensicht, die man als Start-up sonst nur selten bekommt. Gerade die junge, mit Whatsapp aufwachsende Generation legt dabei extrem hohen Wert auf physische Präsenz, unabhängig von beziehungsweise zusätzlich zu allen digitalen Kommunikationsinstrumenten.

Jonathan Möller > Seite 44

IM FÜHRUNGLABOR Experimente mit Führungsstrukturen sind in Unternehmen jeder Grössenordnung möglich. Entscheidend für den Erfolg ist nicht so sehr, ob die einzelne Massnahme gut oder schlecht ist, sondern ob das Experiment als solches durchgeführt wird. Auch aus einem gescheiterten Experiment (in diesem Fall der Wahl der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter) kann ein Unternehmen viel für seine zukünftige Arbeit lernen – oft sogar mehr als aus gelungenen Experimenten.

Summaries

IDEEN

Michael Böhm > Seite 68

FRANKENSTEIN 2.0 Als «künstlerische Forschung» wird eine neue Disziplin bezeichnet, die Künstler und Wissenschaftler in Projekten zusammenbringt, um zu Erkenntnissen zu kommen, die Vernunft und Gefühl, Kopf und Bauch zusammenbringen. Ähnliche Vorstellungen pflegten Philosophen der Romantik in Kritik an der ruppigen Rationalität von Aufklärung und Industrialisierung. Damals wie heute markiert der Brückenschlag von Kunst und Forschung eine Wechselzeit des Leitmediums: Vor 200 Jahren ging es um den Übergang vom weichen Wort zur harten Formel, heute um den Übergang von der für Menschen verständlichen Formel zum computerlesbaren Algorithmus.

Gespräch mit Eva Schweitzer > Seite 74

DER NICHT-SCHREIBTISCH-TÄTER Es ist nicht nur unwahrscheinlich, dass Donald Trump zum US-Präsidenten gewählt wird, sondern auch unwahrscheinlich, dass er das lange bleiben würde. Das mühsame Bohren dicker Bretter, typisch für den politischen Prozess auch in den USA, passt nicht zur Deal-Mentalität des Quereinsteigers Trump. Inhaltlich müsste seine erste Priorität nach der Wahl eine Reduzierung der Migration sein – wenn auch nicht durch den Bau einer Mauer zu Mexiko, sondern eher durch Be-

schränkung des Familiennachzugs. Die Befürchtung, dass ein Präsident Trump für Globalisierung und Freihandel schädlich wäre, ist weit realistischer als die Furcht vor Atombombeneinsätzen: Trump stehe eher für weniger aussenpolitischen Interventionismus als Clinton.

Birger Priddat > Seite 80

TANTE EMMA, BIG BROTHER, TANTE EMMA

Der Sehnsuchtsort des kleinen Kaufmannsladens an der Ecke wird zwar in seiner physischen Existenz von den Big-Data-Händlern des E-Commerce bedroht, kann aber gerade durch sie auch wieder eine Renaissance erleben. Spätestens wenn die kleinen Läden alle verdrängt sein werden, müssen die Internetanbieter sie wieder erfinden: Filialen eröffnen, um ihr Angebot auszustellen und sensorisch habhaft zu machen. Auch in der Produktion kann der technische Fortschritt zu einem Rückgriff auf vorindustrielle Zustände führen: Im Grunde nähert sich die Industrie 4.0 der mittelalterlichen Produktion on demand – erst nach der Bestellung wird das spezifisch zugeschnittene Teil produziert.

Lars Fischer > Seite 88

SEEMANNSGARN IM ELFENBEINTURM Das Clickbait-Phänomen hat die Wissenschaft erfasst. Mit haarsträubenden Schlagzeilen und süßen Katzenbildern werden Erkenntnisse verkauft, die manchmal gar keine sind. Problematisch daran ist nicht so sehr die Übertreibung: Als letzte Entdeckungsreisende der Moderne gehört bei Wissenschaftlern ein wenig Seemannsgarn dazu. Die bloße Existenz des Clickbait-Problems zeigt ja, wie gross die Nachfrage nach methodisch erarbeiteter Welterkenntnis ist. Anders liegt der Fall bei jenen Studien, die offenkundig nicht erstellt werden, um Erkenntnisse zu liefern, sondern um Schlagzeilen zu produzieren. Sie binden nicht nur Ressourcen, sondern vermitteln auch den Eindruck, Wissenschaft würde mal dieses, mal jenes behaupten, wie es gerade passt.

WORKSHOP

Detlef Gürtler . Marcus Hammerschmitt > Seite 96

THE NEXT SMART ASSISTANT Ein Smart Assistant wird vermutlich die nächste technische Neuentwicklung sein, die unser Leben und unseren Konsum verändern wird. Seine Auswirkungen auf uns, die technische, ökonomische und soziale Entwicklung dürften in der Quantität denjenigen des Smartphones ähneln – und derjenige, der die massentaugliche Lösung dafür findet, kassiert den Jackpot der Digitalisierung. Ein erfolgreiches Produktdesign wird ein bereits vorhandenes Bild aus Märchen, Science-Fiction oder Religion aufgreifen – wobei da vom Schutzengel bis zu Lassie vieles möglich erscheint.

Venkatesh Rao > Seite 102

AUF DEM WEG ZUR MASSENBLÜTEZEIT

Das Was und Wann der Zukunft vorherzusagen, ist nicht nur unmöglich, sondern sogar schädlich: Das Risiko besteht darin, sich auf eine ganz bestimmte Version des Paradieses festzulegen, das entweder gesucht oder bewahrt oder zurückerobert werden soll. Damit zieht man der Zukunft Grenzen und reduziert ihr produktives Potenzial drastisch. Eine Hacker- oder Tüftlerkultur kann genau diese Grenzen überschreiten, ohne dass wir vorher sagen könnten, was herauskommen wird. Entsprechend sollten wir uns nicht beim Was der Zukunft aufhalten – sondern uns um das Wie kümmern.

Detlef Gürtler > Seite 106

DOPPELZÜNGIG Mehr als die Hälfte aller Übersetzungen weltweit waren Übersetzungen aus dem Englischen. Hingegen wurden weniger als zehn Prozent aller übersetzten Werke ins Englische übertragen. Die Welt nimmt also weit mehr zur Kenntnis, was aus dem englischen Sprachraum kommt, als dass dort zur Kenntnis genommen würde, was in anderen Sprachen gedacht wird.