

Susanne Ehmer/Wolfgang Regele/
Doris Regele/
Herbert Schober-Ehmer

ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit

Leadership in der »Organisation N. N.«

2016

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrd Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2016
ISBN 978-3-8497-0103-1
© 2016 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0
Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

1 Willkommen beim Eröffnungscocktail

Wir laden ein in die weite Welt der Gedanken und Erfahrungen. Begegnen Sie Neuem, Bekanntem, Verdrehtem, Irritierendem ...



Sie haben dieses Buch nun schon einige Minuten aufgeschlagen, und wir wollen Sie, geschätzte Leserin, geschätzter Leser, herzlich begrüßen. Einen direkten Dialog zur Klärung Ihrer Erwartungen an die Lektüre können wir leider nicht beginnen, somit diese Erwartungen auch weder bestätigen noch gleich an dieser Stelle enttäuschen.

Wir fragten uns, welche der folgenden Seiten, welche Erkenntnisse, Anregungen oder Rezepte Sie bereits aus Studium, Seminaren, Praxis oder Fachbüchern längst kennen, welche Sie ohnehin gern anwenden, welche Sie vielleicht schon wieder vergessen haben und was wirklich neu für Sie sein könnte. Natürlich waren wir zwei Autorinnen und zwei Autoren in den Phasen des Schreibens besonders aufmerksam, was aus der Fülle an Gedanken, Ideen, Konzepten zum Gegenstand »Organisation und Führung« in der Praxis angekommen ist und was davon auch umgesetzt wird.

Manchmal ein ernüchternder Befund: Wissen und Verstehen und sogar Einverständnis zeigen sich nur allzu selten im Verhalten und im Handeln. Eine Beobachtung, die uns ermutigt hat, zentrale Themen, neue Entwicklungen und Konzepte darzustellen – mit dem Risiko, manches zu wiederholen, und in der Hoffnung, dass dabei eine etwas andere Perspektive neue Impulse gibt.

Hier ist es nun: ein Buch mit dem Anspruch, Vielfalt, Zirkularität, Komplexität und Kreativität moderner Unternehmen lebendig zu spiegeln, ein Buch, in dem wir die Dimensionen von Organisation und Ökonomie mit den Dimensionen des Menschlichen, der Beziehungen, der Gefühle, des Köpers – behauptend, fragend und auch staunend – abbilden. Ein Buch, das die subtilen Unterschiede in den Zugängen, Beobachtungen, Überlegungen, Gefühlen, Bildern und Schreibstilen von uns vier Autoren und Autorinnen (Beratungsprofis allesamt, ausgeprägte individuelle Persönlichkeiten – Narzissmus mit eingeschlossen) nicht verleugnet und doch ein Ganzes bietet. Daran kann man auch scheitern.

Hier muss ich mich schon das erste Mal einmischen!

Was gibt's denn?

Was die da vorhaben! Übergeschnappt ...

... nee, jetzt lass uns doch erst mal sehen!

Um das zu vermeiden,

- ... werfen wir Lektüre als linearen Prozess über Bord und *definieren* dieses Buch als ein weitläufiges Terrain, das Sie zu Entdeckungsreisen, Kurzbesuchen, so manchem Wiedersehen und der einen oder anderen überraschenden Begegnung einlädt.
- ... gehen wir über die Grenzen der Buchseiten hinaus und laden Sie ein, Videos, weiterführende Artikel, Checklisten etc. mithilfe von QR-Codes zu besuchen (siehe auch das Verzeichnis auf S. 324).
- ... verzichten wir bewusst auf eine *klassische* Einführung und vertrauen darauf, dass die Überschriften Ihrer Intuition genügend Orientierung für das Wandern und für das Verweilen in *ausgebreitetem Terrain* bietet – oder auch für das Verlassen des Terrains. Es gibt keine *zwingende* Reihenfolge, die Kapitel zu lesen: »Flanieren« wäre der für uns passende Begriff.
- ... wollen wir nicht primär mit dem Neuesten verblüffen, sondern vielmehr mit anderen, mit ungewohnteren Perspektiven und Blickwinkeln zu Neuem anregen.
- ... haben wir ein *Lesebuch* geschrieben – hierhin blättern, sich dort vertiefen, zurückgehen, ins Internet springen ...
- ... und außerdem wählten wir eine wilde Mischung der männlichen und weiblichen Schreibweise, so *gendergerecht* wie das Leben.

Und wenn Sie das letzte Kapitel lesen, dann bewegen Sie sich auf einem der Felder praktischer Anwendung all unserer Überlegungen, wo Sie es mit den aufregenden Prozessen eines Mergers zu tun bekommen. Unser Konzept heißt: *M&A Plus*.

Diese oft fließende, manchmal sprunghafte, keinem starren Format folgende Lektüre spiegelt die Kernbotschaft dieses Buches:

Wir müssen die Ungewissheit umarmen, weil es Gewissheit nicht mehr gibt.

Denn wie die Organisation der Zukunft aussieht – besser: ausgesehen haben wird –, ist erst in der Rückschau gewiss. Ungewissheit soll jedoch nicht abschrecken, sondern motivieren, die Zukunft und zugleich sich selbst und seine Organisation zu formen. Nicht im Sinne stabiler Festungen – oder Festlegungen –, sondern im Sinne des kreativen Entwurfes.

Wir sprechen nicht von Prophezeiungen, die verlangen, an sie zu glauben oder von einem anderen Orakel eine andere Prophezeiung

einzuholen. Wir sprechen von Zukunftsentwürfen und wollen eine Fähigkeit entwickeln, die von Leadership jetzt und in Zukunft gefordert wird:

Statt nur mit festgefügtten Gewissheiten und in den Raum gestellten Behauptungen wollen wir auch mit Optionen, mit Annahmen operieren, immer wieder neue Perspektiven einnehmen, um mit hoher Achtsamkeit neue Zusammenhänge und Wechselwirkungen entdecken zu können.

Führung ist so vielfältig wie die Anforderungen, die an sie gestellt werden. Sie lässt sich weder auf 300 Seiten darstellen, noch gibt es die eine Antwort oder Lösung für alle Fragen. Mehr noch, es werden in der *Next Society* neue Anforderungen auf Führung zukommen, die noch gar nicht zu benennen sind. Es werden noch ganz andere Organisationsformen und Führungsmodelle entstehen. Sicher aber werden wir es weiterhin mit Vielfalt und mit Ungewissheiten zu tun haben – und sich darauf einzulassen, dazu laden wir Sie ein.

Die einzelnen Themen basieren zwar auf einem umfassenden (system)theoretischen Verständnis, können und sollen jedoch in ihren Grundideen oder -prämissen durchaus auf unterschiedliche Pfade, Schau- und Nebenschauplätze oder auch mal hinter die Bühne führen. Redundanzen sind daher beabsichtigt.

Wenn Sie unsere Überzeugung teilen, dass angesichts der turbulenten Veränderungen begrenzendes Denken bestenfalls begrenzten Erfolg bringt, werden Sie unseren Zugang mögen. Falls Sie nach dem Stein der Weisen im Sinne der *einen*, allgemeingültigen Lösung für erfolgreiche Führung und gutes Management suchen, haben Sie gerade einige Euro in den Sand gesetzt. Das tut uns leid, aber vielleicht können Sie das Buch weiterschicken – für Sie selbst zur Verlustreduktion und für andere zu einem möglichen Gewinn.

Wenn Sie weiterblättern und weiterlesen, wünschen wir viel Vergnügen bei manch vertrauten und hoffentlich vielen überraschenden Begegnungen.

Die erste Überraschung erwartet Sie schon auf den nächsten Seiten ...

Der Freie Geist

In Phasen großer gesellschaftlicher Umbrüche und Entwicklungen, die irritieren, wenn nicht gar verwirren können, ist es gut, einen *freien Geist* als Freund zu haben: der Ungebundene, wenig Zensurierende, der Suchende, der Entdecker, der nicht bewerten muss, um Sicherheit zu gewinnen. Also irgendwie einer, der sich erlaubt, sich vom Verstand – der ja meist schon recht konditioniert ist – zu unterscheiden und ihn auch gerne irritiert.

Wenn Sie ihn (gendermäßig ist das korrekt, der freie Geist ist weiblich und männlich zugleich) einladen und ihn bei aller Freude und liebevoller Ironie ernst nehmen und ihm erlauben, sich zu *zeigen*, wird er (weitestgehend) frei von konzeptionellen, normativen, kontextuellen Begrenzungen darauf verweisen, welche Möglichkeiten und Potenziale sich in jedem Augenblick entfalten können. Doch Vorsicht, obwohl er in aller Freiheit achtsam ist, ist er doch ein ungeniert Wahrnehmender und *Denkender* – an nichts gebunden, ein *freies Element* (vgl. Ehmer 2015).

Es wird aufschlussreich sein zu entdecken, wie dieser freie Geist (manche geben ihm den Namen »andere Bewusstheit« oder schlicht »Fantasie«) beobachtet, wahrnimmt, denkt, worauf er sich konzentriert, worauf er achtet, wessen er gewahr wird. Dann kann er zur wunderbaren Partnerin werden, von der der konditionierte Verstand lernen kann, anders zu beobachten, zu planen, vorauszusagen, zu bewerten, zu entscheiden. Der freie Geist öffnet, der Verstand erkennt die Begrenzung, und beide entdecken die Möglichkeit der Verknüpfung.

Man kann sich solche freie Geister auch holen. Früher hießen sie Hofnarren, heute sind es manchmal Beraterinnen (aber auch nur jene, die sich eine gewisse Unabhängigkeit geschaffen haben), Kabarettisten sowieso. Am konkreten Beispiel des Hofnarren kann man erkennen, ohne Paradoxie kann Ungebundenheit nicht zur Geltung kommen: Befreit von gesellschaftlichen Normen, aber *gebunden* an die Rolle war es ihm möglich (war er verpflichtet), Dinge zur Sprache zu bringen, die jeder andere aus Angst vor unberechenbaren und teils hochriskanten Zornausbrüchen des Herrschers nicht zu sagen wagte, wollte er nicht – im wahrsten Sinne des Wortes – Kopf und Kragen riskieren. Er konnte (meist) ungestraft klare Worte sprechen, harte Analysen darlegen, Kritik äußern. War

es gar zu ungefällig, war es eben nur eine *Narretei* – im günstigen Falle.

Unterstützend war seine deutlich erkennbare Unverwechselbarkeit: ein Buckel, Kleinwüchsigkeit, eine Narrenkappe. Gewissermaßen Symbole der Außenperspektive.

CEOs sitzen zwar nicht mehr auf Thronen im Hermelin (auch wenn die ledernen Hochlehner irgendwie doch die Erinnerung an diese Symbole erhalten), und Berater, Coachs müssen nicht verkrüppelt daherkommen, aber auf das Muster sollte man nicht verzichten, will man Verdeutlicher, Perspektivenwechsler, Anwältin von Widersprüchen, *Verneiner und Bejaher* zugleich sein. Doch die meisten fürchten die Narrenkappe, sie verkleiden sich lieber mit Nadelstreif, umgeben sich mit PowerPoint-Folien und beschwören die Rationalität. Sie wollen auf den Etagen der Macht geachtet sein, dabei kommt nicht nur der Sinn für Humor und Spiel zuweilen sträflich abhanden; indem sie den Unterschied vermeiden, verliert diese Funktion (der frechen Außenperspektive) an Kraft.

Daher plädieren wir dafür, sich selber einen *inneren* Hofnarren, einen inneren freien Geist zu *erzeugen*. Dann könnte es sein, dass er, dieser freie Geist, Ihnen empfiehlt – gleich jetzt, wo Ihre Augen vor diesem Doppelpunkt stehen:

»Ich bin es, dein neuer Freund, dein innerer Narr und freier Geist, lass uns ein erstes Experiment versuchen, nutze einfach deine Fantasie – vielleicht wirst du es später dann wirklich versuchen. O. k., du bist heute ein nicht nur kühner, sondern kecker CEO, der beim nächsten Managementmeeting eines seiner Teammitglieder zum ›Hofnarren‹ ernennt und ihn für die Zeit dieses Meetings von seiner Funktion, Rolle und Expertenposition entbindet.

Gut, lass die Fantasie weiter spielen: Du hast den Richtigen dafür ausgewählt, ist das nicht ein Vergnügen, wie der, plötzlich keinerlei Normen verpflichtet, aus allen Routinen des Systems fällt! Überraschend, welche Fragen der stellt, wie locker er fixe Annahmen auf den Kopf stellt! Und je mehr ihm diese Rolle gefällt, umso erfrischender frech, ja frivol und quer denkt er ... genial! Zwei Mutige, von denen du es gar nicht erwartet hast, sind in dieses Spiel eingestiegen, endlich werden auch er und ›das Andere‹, das ›Noch-nicht‹ sichtbar!

Wie gefällt es dir, wenn du mich – deinen neuen, frechen, freien Freund – wirken lässt? Wie fühlt sich diese innere Freiheit an, und welche Entdeckungen machst du? Einige hast du eigentlich vor dir selbst versteckt. Wie zeigen sich jetzt deine Überlegungen, Strategien, das Geschehen in deiner Organisation ...?

... ok, das kannst du jetzt bewerten, wie du willst, das überlass ich dir.

Aber als dein ›freier Geist‹ weise ich darauf hin, hau den Narren nicht in die Pfanne – der Grat zwischen deiner Freude an erwünschten, scharfen neuen Perspektiven, kritischen Analysen, klaren Worten und deinen legendären Zornausbrüchen wegen so ungefälliger, unbequemer Beleuchtungen aktueller Zusammenhänge und Einschätzungen ist schmal. Erkenn das rechtzeitig!

... aber jetzt bleib mit mir noch im Gedankenspiel, siehst du, wie die anderen in der Runde reagieren? Der Narr kann sich sichtlich auf die Sympathie der anderen verlassen! Die identifizieren sich mit ihm. Und er kennt sein Privileg, Anteile eines jeden zu verkörpern, die sie selbst so gar nicht ausleben. Ist ihnen nicht gestattet, wird ihnen doch gar nicht zugestanden.

Sei mal ehrlich, die meisten trauen sich gar nicht erst, ihre ganzen Potenziale zu sehen, Mann, wenn die wüssten, was sie alles können oder sind! Und sag, wer ist nicht gern mal ›schräg‹? Wer verspürt nicht auch mal – natürlich ganz geheim – den Impuls, so ein bisschen unmoralisch, verwerflich oder unethisch zu handeln, wer hat nicht hin und wieder Lust, sich einfach danebenzubenehmen oder sich knapp unpassend zu verhalten? Ehrlich! Kennst du etwa jemanden, dem oder der das völlig fremd ist?? Und wenn ich mich jetzt wieder zurückziehe, bis du mich erneut rufst, und wenn du ohne mich überlegst, ob so ein ›Narr des Tages‹ nicht wirklich hilfreich wäre dabei zu entdecken, was jenseits der Grenzen an Erkenntnissen wirkt, die es wert wären, ins ›Diesseitige‹ geholt zu werden ...?«

Moment, in welchem Buch befinden wir uns da?

O. k., schon schräg, dieser Einstieg, aber kein Aufruf zur Anarchie, eher eine Einladung, ein wenig anders zu denken, alles andere kennen wir doch!

Eine der Autorinnen flüstert mir gerade zu, es ist lediglich eine Einladung, die Kunst der Balance zu lernen.

Diese Kunst (Bewegung, Spiel in höchster Konzentration) ist die Voraussetzung für ein gewissenhaftes Erkunden und Gestalten von Grenzen. Nur an Grenzen erkennt man Unterscheidungen, Möglichkeiten und Verbindungen, kann man Gewohnheiten überspringen, entscheiden, was tragfähig und gesellschaftlich akzeptiert ist und was in Bewegung gebracht werden sollte, weil es dem neuen Ganzen dient.

Der *freie Geist* steht vor der Tat. Er hilft uns, Handeln probeweise durchzuspielen; mit ihm können wir das Außer-Gewöhnliche und die Möglichkeit des Scheiterns, des Missfallens *begutachten*, mit ihm können wir uns mit der Lust auf das Neue und mit der Angst, ins

Abseits zu geraten, vertraut machen und damit den Wahrnehmungshorizont erweitern.

Der *freie Geist*, der Narr, die Fantasie ziehen uns an, locken und erheitern uns, sie ermöglichen uns Distanz zu uns selbst, und sie erzählen uns, dass wir uns auch in einer Welt, die immer mehr VUCA scheint, erfolgreich bewegen können.

Willkommen in der VUCA-Welt!

Achtung, dieser Beitrag kann Irritationen auslösen, Nebenwirkungen sollten Sie nicht ausschließen!

Wenn diese ausbleiben, wen soll man dann fragen?

Zuerst einmal der Reihe nach ...

Zur Einstimmung einige Originalzitate aus einer Befragung von 30 Topführungskräften im Dezember 2014 zu den herausforderndsten Widersprüchen, die sie im täglichen Geschäftsleben zu bewältigen haben:

- »Alles ist sprunghafter, unklarer, widersprüchlicher geworden.«
- »Wir sollen für Kunden und Mitarbeiter berechenbar sein und strategische Gewissheiten vermitteln, zugleich aber flexibel auf jede noch so unterschiedliche Erwartung antworten.«
- »Wir sollen rasch entscheiden, aber natürlich alle Aspekte berücksichtigen.«
- »Wir sollen die Erfahrung und Loyalität der älteren Mitarbeiter respektieren, aber auch die Ungebundenheit und Neugier der Y-Generation nutzen. Und was erst mit der Z-Generation?«
- »Wir sollen Entscheidungen in eigenständige, dezentrale Einheiten verlagern, sie jedoch durch ein zentrales Controlling koordinieren – aber ohne bürokratische Regeln.«
- »Wir sollen die unterschiedlichen Logiken von Hierarchie und Matrix, von Teams und Netzwerken unter einen Hut bringen und natürlich als Unternehmen resilient und nachhaltig sein.«
- »Wir sollen auch ›weiblicher‹ sein.«

Finden Sie sich bei der einen oder anderen Aussage wieder? Auf wie viel Stabilität, nützvolle Routinen können Führungskräfte heute bauen? Wie eindeutig und sicher sind die Entscheidungen, die sie zu treffen haben oder mit denen sie konfrontiert werden? Wie eindeutig sind die Zurechenbarkeiten, wie präzise können Ursachen identifiziert werden, und wo und wie kann man »Schuldige« finden?

Zur Charakterisierung solcher Situationen gefällt uns die Wortkreation »VUCA« besonders gut. Bessere Begriffe als *volatility*, *uncertainty*, *complexity* und *ambiguity* kann man für die oben genannten Aussagen kaum wählen. Das Akronym »VUCA« wurde etwa 1990 im amerikanischen Militärvokabular kreiert, fand zwar rasch Eingang in die Strategieterminologie, geriet aber im Laufe der Jahre wieder in Vergessenheit. Es schien ein typisches Schicksal von Managementmoden zu haben. Seine Renaissance ist im Blick auf die Geschehnisse und Entwicklungen in den letzten Jahren mehr als verständlich.

Lassen Sie uns hier einen anderen Zugang entdecken. Die Welt der Surrealisten, als ein Beispiel, kann man auch immer neu sehen oder einfach feststellen, dass sie ein *Klassiker* ist, deren Aussagen noch immer stimmen; Neuerfindung oder Dekonstruktion ist nicht erforderlich. Und wenn man die Angebote für *Weltkonstruktionen* – oder, etwas bescheidener, für Beschreibungen der *Um-Welten* von Organisationen – nicht als die einzig gültigen annimmt, dann sind

Ist doch erstaunlich, wie sich im »Management-Talk« und im systemtheoretisch angehauchten Organisationsverständnis die Unterscheidung »System – Unternehmen/Umwelt« etabliert hat. »Welt« ist ja alles und damit nicht fassbar. Auch das »Um« ändert an der Unbestimmtheit nichts. Im angelsächsischen Sprachgebrauch wird das »Um« mit dem Begriff »Stakeholder« doch deutlicher gefasst und rascher erfassbar, mit wem man als Unternehmen zu rechnen hat, will man sich erfolgreich bewegen.

Ja, genau. »Environment« bezieht sich ausschließlich auf die »natürlichen« Umweltbedingungen. Aber vielleicht ermöglicht diese Unbestimmtheit dem, der unterscheidet (wir – die Anderen), über die konkreten Stakeholder hinaus auf jene Dimensionen zu blicken, die noch keinen Repräsentanten besitzen?

die Vorstellungen, die mit *VUCA-Welt* verbunden werden, einige Jahrtausende alt. Davon mehr im »Hologramm der Entscheidungen«.

Aber bleiben wir in der Gegenwart. Die *gefühlte Unternehmensdynamik* hat schon viel mit VUCA zu tun. Wir mögen diese Wortkreation: VUCA. Einerseits lässt ihr Klang schon ahnen, auf welche Welt man gleich schauen wird; andererseits kreiert der Begriff eine Problematik, die er im wahrsten Sinn gleichzeitig (im Sprechakt als solchem) auflöst.

Die einzelnen Begriffe – »Volatilität«, »Unsicherheit«, »Komplexität« und »Ambiguität« – charakterisieren die Welt, in der sich Führung heute bewähren muss. Die Erkenntnis, dass Mitarbeiterinnen, Teams, Bereiche, Unternehmen doch nicht linear gesteuert werden können, löst verständlicherweise Unbehagen aus. So dürften sich

noch immer viele Führungskräfte an die Hoffnung klammern, dass man sich im Führungsalltag doch auf die »Kausalitätsmaschinen« namens »Struktur«, »Spielregeln«, »Stellenbeschreibungen«, »Motivationsrezepte«, u. v. m. verlassen kann. Leider gefehlt. Die Pointe des Begriffes VUCA: Er macht dieses Phänomen der Unfassbarkeit in einem Begriff wieder fassbar: »Die Welt ist VUCA, na klar, dann kann man ja gar nicht wissen, was richtig ist, wie sollten wir dann?« Wie beruhigend, die beunruhigende Nichtkausalität wird durch eine originelle *Wortkausalitätsmaschine* beruhigt.

Wir scheinen ohne Kausalitätsmaschinen nicht auszukommen, z. B. das Unbewusste – das ja niemand kennt, man selbst vor allem nicht – ist auch so eine Maschine, die das Unerklärbare zu erklären scheint.

Was sind nun die Lösungen, wie lauten die Rezepte für etwas, für das es ja keine Rezepte geben dürfte; was setzen wir an die Stelle von Fatalismus, selbst wenn es sich um einen unbekümmerten, fröhlichen Fatalismus handelt, der sich mit dem Motto »Anything goes!« oder mit Ereigniskontingenz angefreundet hat (vgl. Ortmann 2009, S. 23). Lassen Sie uns zunächst den alten Zaubertrick erfolgreicher Führung beiseitelegen, der vorschlagen würde: »Benenne kein Problem, wenn du dazu noch keine Lösung hast.« Wir gehen weiter und meinen:

Wenn die Welt VUCA ist, dann sei selber VUCA!

Wir laden ein, in jedem dieser vier Begriffe, die ja eigentlich ein Problem benennen, das Lösungspotenzial zu entdecken. (Wenn wir in den nächsten Imperativen das vertrauliche DU-Wort verwenden, dann verbirgt sich darin die ernst gemeinte Einladung, Sie zu Komplizen unserer Subversivität zu machen.) Voilà:

- Wenn das Umfeld volatile ist (lat. *volatilis* = »fliegend, geflügelt, flüchtig, schnell, vergänglich), dann erlaube Dir Pragmatismus statt Prinzipientreue, aber erkläre Deinen Direct Reports Deine Sprünge.
- Baue in Deine Strategie ein *Sowohl-als-auch* oder schlicht Alternativen ein.
- Verzichte auf das »Wir tun so, als ob es stabil wäre«, und operiere mit dem, was ohnehin alle wissen: Jede Planung, jede Aussage über das Zukünftige, jeder Forecast trägt das Unbeständige schon in sich. Planung ist kontrollierter Irrtum!

- Gestalte Deine Organisation volatil, agil oder, wie wir sagen, mache aus Deiner *festen* Organisation eine fluide und bewegliche.
- Noch ein Zaubertrick, der, einmal gelernt, immer funktioniert: Erkläre Dir die Organisation zur Leerstelle, markiere sie mit dem nomen nominandum zur *Organisation N. N.*, und gib sie für die permanente Kreation frei.

Wenn das zu unklar erscheint, springen Sie gleich zum Kapitel mit den vielen Leerstellen der Organisation N.N.!

- Wenn das Leben oder zumindest das Managen und Entscheiden von Unsicherheit (*uncertainty*) gekennzeichnet ist, dann verstehe Unsicherheit nicht als Problem, sondern als Lösung. So paradox es klingen mag, aber Unsicherheit hilft, die richtigen Fragen zu stellen. Sie ist die Voraussetzung für Kreativität, Achtsamkeit und für einen verantwortungsvollen Umgang mit Risiko. Andersherum: Sicherheit und Erfolg machen blind für die Pfadabhängigkeit, lassen uns unbekannte Risiken eingehen und machen uns sogar dumm.
- Wenn Dein Aktionsfeld nicht eindeutig und kausal strukturiert ist und die Bezeichnung Komplexität (*complexity*) verdient, dann spiele ein komplexes Spiel mit der Komplexität.
- Reduziere sie, durchaus beliebig, wenn Du die Wirkungen der Reduktion nicht außer Acht lässt. Beachte vor allem, wie Deine Reduktion an anderen Stellen die Komplexität erhöht.
- Und manchmal kann man Komplexität nur mit Komplexität bewältigen. Wundere Dich nicht, wenn Ursachen und Wirkungen sich umkehren – dann hast Du gute Hinweise auf zirkuläre Prozesse.
- Wenn Du in Deine Prozesse nicht *sich selbst stabilisierende Mechanismen* (die berühmten Thermostaten) einbauen kannst und mit sich selbst verstärkenden Dynamiken rechnen musst, dann begrenze sie mit Werten, Moral und Sanktionen – und wisse, auch die wirken nur begrenzt.
- Vertraue auf die Klugheit Deiner Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation.
- Wenn Deine Organisationswelt (hoffentlich) vielschichtig und bunt ist, dann kann sie nur Mehrdeutigkeit (*ambiguity*) aufweisen. Das Schlüsselwort dafür heißt »Kontingenzerweiterung«: Wissen, es kann so, aber auch anders sein.
- Übe Dich in fröhlicher Ironie, versuche Dich im *Sowohl-als-auch* und schärfe Deine Sinne für die Vielfalt an Möglichkeiten.

- Erlaube Dir mehrdeutige Antworten auf mehrdeutige Situationen. Ruf Dir immer wieder in Erinnerung, dass Eindeutigkeiten nur in einem engen und klar bestimmmbaren Kontext gefunden werden (und dies wäre äußerst unrealistisch).

Bist du jetzt auch irritiert? Gut, aber auf jeden Fall sind wir einen Schritt weiter.

Sag's mit dem italienischen Physiker Enrico Fermi: »I am still confused – but on a higher level.«

Und was macht man als Führungskraft mit diesen Empfehlungen, so man diese Sätze als solche nachempfinden kann?

Ha, da muss ich mich einmischen, da wurde mir nämlich ein Beispiel aus einem klassischen, sehr großen internationalen Unternehmen zugetragen.

Jetzt wechselst du aber deine Rolle

Wenn ich schon was weiß, was da helfen kann ...

... na gut, dann erzähl!

Da hat sich ein Managementteam entschieden, statt neue Positionen zu schaffen, auf eine Managementebene zu verzichten und – jetzt halte dich fest – die diversen Standortsteuerungen ganz in die gemeinsame, kollektive (!) Verantwortung der dort wirkenden Abteilungsleiter (zwischen neun und 14)

zu übertragen. Motto: Weniger Häuptlinge plus Teamsteuerung plus Selbstorganisation ist gleich mehr Effizienz und mehr Begeisterung!

Na, da werden sich die Oberhäuptlinge doch ihren Einfluss gesichert haben!

Das hat der Oberste der Oberhäuptlinge auch befürchtet, und daher wurde eine Kommunikationsabstinenz verordnet: Die Protokolle der Steuerungsmeetings und der dort getroffenen Entscheidungen durften NICHT an das Managementteam weitergeleitet werden!

... und die Entzugserscheinungen?

... wurden mit strategischen Aufgaben bewältigt.

Entweder hier erst mal weiterlesen, dann können Sie sich an einer begonnen Forschungsarbeit beteiligen, oder Sie wechseln zu einem Thema Ihrer Wahl.

In unterschiedlichen Organisationen wurden schon Hinweise erhoben, weiterführende Fragen gesammelt und obige Überlegungen weitergedacht, nun laden wir Sie ein, die Gedankenspirale (Abb. 1) weiterzudrehen.

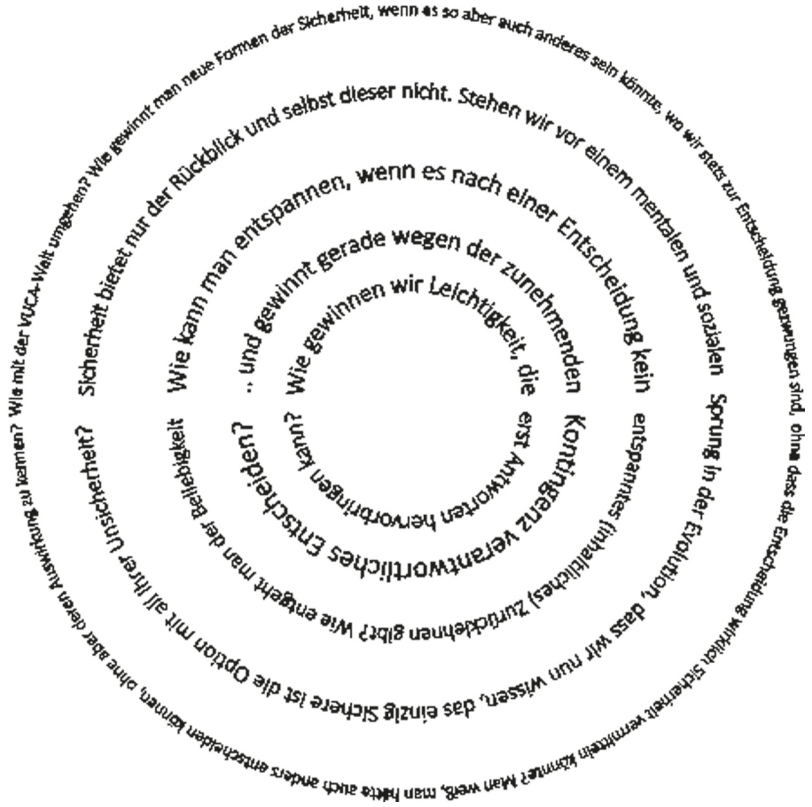


Abb. 1: Gedankenspirale: ...finden Sie (noch) keine Antworten auf die Fragen!

Die Organisation N. N.

Aus der Leere zur neuen Fülle

Wie erleben Sie Ihr Umfeld, was macht Ihnen zu schaffen, welche Szenarien machen Sie kirre, welche erleben Sie als lustvolle Herausforderung?

Die Beschreibungen aus der VUCA-Welt – die Sie vielleicht gerade gelesen haben – werden Ihnen sicher bekannt vorkommen; Sie sind in bester Gesellschaft, was aber nicht gerade beruhigen wird, wenn man weitere Wirkungen und Nebenwirkungen in Betracht zieht.

Eine Topmanagerin aus einem Finanzdienstleistungsunternehmen hat es verdeutlicht: »... ach ja, und was mit dem Internet im Speziellen noch dazukommt: Alles, was wir tun oder nicht tun,

alles, was wir sagen oder nicht sagen, wird kommentiert und fällt als Resonanz auf uns zurück, durch diese permanente Rückkopplung entstehen völlig neue Bilder. Wir können die Auswirkungen in Wirklichkeit nicht mehr berechnen. Und Abschotten hilft daher gar nichts.«

Aus diesen kurzen Skizzierungen fügt sich das *große Gemälde*, das wie ein Bruegel-Bild von Vielfalt und Widerspruch, Unruhe und Verwirrung des Unternehmensalltags erzählt. Jeder hat auch einige kleine »Aquarelle«, die von Kontinuität, Ruhe, Gleichförmigkeit, Widerspruchsfreiheit erzählen, die werden aber nicht so prominent in den Chefbüros präsentiert, die zeigt man eher nur *privat*. Öffentlich bewegen sich Ansprachen, Appelle, Erfolgsstorys und sogar der Small Talk um den Trubel und die Turbulenzen der Märkte, der Gesellschaft, der Mikro- und Makrowelten. Liegt dies daran, dass die Gleichzeitigkeit dieser verschiedenen Phänomene schwer einzuordnen ist, Routinen langweilig sind, oder brauchen Heldengeschichten – und letztlich interessieren nur sie – die stürmische See?



Pieter Bruegel d. Ä.

Wir plädieren schon jetzt dafür, machen Sie sich auch zum Helden der Stabilisierung, der trotz allem diejenigen Leistungen und Fähigkeiten nicht aus dem Auge verliert, die zum Erhalt erfolgreicher Routinen beitragen.

Fakt ist, Komplexität und Unüberschaubarkeit werden wir nicht mehr los. Nicht nur, weil *die Welt* sich in teilweise dramatischer Weise und Geschwindigkeit fortwährend und unvorhersehbar verändert, sondern auch, weil Organisationen permanent herausgefordert sind, in diesen Turbulenzen mit wechselhaften Strömungen und überraschenden Ereignissen überlebensfähig zu bleiben und so – als Teil dieser Welt – diesen rasanten Kreislauf selbst mit beschleunigen, die Unüberschaubarkeit mit ihren Produkt- und Dienstleistungsinnovationen mit herstellen. Alle sind Teil des Spiels – und müssen es sein, wollen sie antwort- und anschlussfähig bleiben. Deshalb sollte sich aber kein Unternehmen davon abhalten lassen, aus der gesellschaftlichen Mitverantwortung heraus an einer Neugestaltung des Wirtschaftssystems und an Antworten auf die Fragen der Nachhaltigkeit mitzuwirken.

Was so unvermeidlich und schicksalhaft erscheint, sind einerseits wirklich überraschende Folgen aus nicht durchschaubaren kybernetischen Prozessen und Wirkungszusammenhängen (Ortmann 2009, S. 9 f.) und andererseits Ergebnisse von bewussten Entscheidungen. Was welcher Ursache zuzuschreiben ist, bleibt oft verborgen oder ist eine nachträgliche *Hilfserklärung*. Wir sind der Wissenschaft und der Philosophie immer dankbar, wenn sie imstande sind, Phänomene und uns seltsam erscheinende Ereignisse einzuordnen.

Der Kultur- und Organisationssoziologe Dirk Baecker konstatierte in seinen *Studien zur nächsten Gesellschaft* (2007, S. 7) vier einschneidende *Erfindungen* der Verständigung zwischen Menschen und Gruppen, die zu dramatischen gesellschaftlichen Umbrüchen führen mussten:

»Die Einführung der Sprache konstituierte die Stammesgesellschaft, die Einführung der Schrift die antike Hochkultur, die Einführung des Buchdrucks die moderne Gesellschaft und die Einführung des Computers [als Verbreitungs- und Interaktionsmedium] die nächste Gesellschaft.«

Die Gesellschaft wurde jeweils mit einem neuen »Sinn- und Möglichkeitsüberschuss« (Luhmann 1997) konfrontiert, mit dem umzugehen erst gelernt werden muss(te).

Da sind Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur, Medien gezwungen, neue Strukturen, Methoden, Rituale, Entscheidungsprämissen, Kulturformen zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen, um mit dieser Herausforderung zurechtzukommen.

Tja, die Büchse der Pandora kann nicht mehr geschlossen werden! Die hier initiierten Veränderungen – schau nur mal auf die Paradigmen, Werte, Strukturen, Prozesse, Entscheidungsprämissen und all das – eröffnen lauter Fragen, die nach Antworten verlangen.

... und die weitere Veränderungen vorantreiben ... Wann und wie sich diese Bewegung einpendelt und stabilisiert, wird man erst aus der Rückschau, also historisch interpretieren können.

Die Ausdehnung des Spannungsfeldes zwischen dem Pol der *Unmöglichkeit* und dem Pol der *Notwendigkeit* bringt permanent eine unüberschaubare Vielzahl an Möglichkeiten des Denkens und Handelns hervor: »Es könnte auch anders sein, und wir können auch anders« (Ortmann 2009, S. 17). Die aktuelle Situation ist pointiert – wenn auch inhaltlich falsch – mit dem Slogan *Anything goes* markiert.

Wozu eine Leerstelle?

Jetzt sind Management, Beratung und Wissenschaft gefordert, praktikable Organisationsformen zu entwerfen, die nicht nur ihrem funktionellen und ökonomischen Auftrag entsprechen, sondern auch – wir sagen es bewusst pathetisch – im Erkennen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung »menschengerecht« gestaltet sind.

Denen ist hoffentlich bewusst, dass sie hier mit einem vagen Begriff operieren!

Die vertrauen darauf, dass die Bilder der Leserinnen in diesem Kontext nicht zu sehr divergieren werden.

Wir brauchen einen neuen Typus von Organisation. Einen Typus, der in sich selbst die Kontingenz, die Möglichkeit, *es könnte auch anders gehen*, einbaut. Das ist unser Bild von der Organisation N. N.

Die folgenden Überlegungen sind unsere Antworten und pragmatischen Lösungen zur Bewältigung der oben skizzierten Komplexität, der Widersprüche, der Paradoxien, der unterschiedlichen Geschwindigkeiten und der Vielfalt an Möglichkeiten. Antworten, die wir schon in unterschiedlichen Formen beobachten konnten oder mit realisieren durften.

Warum haben wir uns für diesen abstrakten Begriff und für die Einführung einer Leerstelle entschieden?

Das »N. N.« macht deutlich: Der Organisation der neuen Gesellschaft (die wir uns gerade schaffen) wohnt, ohne großes Zutun durch das Management, einerseits der alte Zauber des *Kommens und Vergehens* und andererseits eine neue Mehrdeutigkeit inne. Dirk Baecker spricht von der »temporalen Organisation« (2012, S. 310). Es scheint uns nicht mehr möglich, anhand *eines* Merkmals, *einer* herausragenden Eigenschaft, *einer* typischen Struktur die Organisationen der nächsten Epochen treffend zu gestalten oder auszustatten. Mit dem nomen nominandum (dem [noch] zu benennenden) machen wir deutlich, dass die Verwendung nur einer Bezeichnung, die nur einen Aspekt von Organisationsqualität betonte, die Illusion bediente, es gebe die eine richtige Antwort. Alle derzeit gedachten Attribute – lernend, flexibel, innovativ, adaptionsfähig, systemisch, fluid, zukunftsfähig, resilient ... – Sie können das gerne fortsetzen – müssen ohnedies von jeder (halbwegs) erfolgreichen Organisation angestrebt werden, sonst wäre sie im aktuellen turbulenten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld bald nur mehr Geschichte. Aber selbst diese Erkenntnis liefert *keine verlässlichen und verallgemeinerbaren Aussagen* darüber, welche Eigenschaften dafür ausreichen, die Überlebensfä-

higkeit *Ihrer* Organisation sicherzustellen. Und das ist zweifelsohne NEU und auf den ersten Blick beunruhigend.

Wir werden im weiteren Verlauf aufzeigen, dass gerade darin aber eine besondere Chance steckt.

Dass es DIE – auf Dauer gestellte – Organisation nicht mehr gibt, ist längst gelebte Praxis. Der Rhythmus des Wandels wird durch die Häufigkeit der Change-Projekte vorgegeben, und die Hoffnung auf Konsolidierung wird vom nächsten Impuls des Vorstandes oder von den »McKinseys« enttäuscht. So scheint es uns nur konsequent, das Temporale mit der Leerstellenmetapher zu begleiten. Der springende Punkt daran ist, dass dieses N. N. – der Paradoxie entgehen wir nicht – eine Aufforderung enthält:

Beobachte Dein Umfeld, erkenne die Chancen und Gefahren, überlege klug, und entscheide, welche *Organisationsqualitäten* Du – für die nächste Periode – erschaffen willst. Suche und finde inspirierende und erforderliche Eigenschaften, kreierte identitätsstiftende Titel und Storys.

In einer Periode werden Sie vielleicht eine *widerspruchsfröhliche* (statt einer Matrix-)Organisation managen, in der nächsten eine *gesund-dynamische* oder eine *forschend-innovative*, dann eine *ruhig-entschleunigte* usw.

Die Vorstellung einer Organisation N. N. konfrontiert mit der Zumutung, nicht nach der *richtigen* Verfassung zu suchen, sondern macht Mut, sich mit der Organisation oder Teilen davon immer wieder neu zu erfinden. Ein Prozess des Werdens und Vergehens, der die Organisation jenseits des Gegenständlichen und der rationalen Analysen betrachtet.

Das Instrumentarium ist einfach und nützt die Alltagssprache:

- Was hat *Ihre* Organisation so alles drauf?
- Was steckt in ihr noch drin?
- Was macht den Herzschlag aus?
- Womit tut sie sich schwer?
- Wie ist es um ihren Kreislauf und ihren Atemrhythmus bestellt?
- Müssen wir ganz einfach schneller werden – wobei? Und wo gerade nicht?
- Ist es Zeit, mutiger zu werden?
- Braucht es mehr Harmonie oder den Wind der Freiheit?

Das Konzept der Organisation N. N. erlaubt und erfordert es, Organisationen als lebendige Organismen und nicht als »triviale Maschinen« (H. von Foerster) zu betrachten.

Natürlich geben weiterhin die Mitarbeiterinnen, die erzeugten Produkte, die Organigramme und Stellenbeschreibungen, verschrifteten Strategien, die Gebäude, das Inventar usw. eine Auskunft darüber, womit man es zu tun hat – aber all dies *erzählt* nicht unmittelbar, was sich da eigentlich abspielt, wenn gearbeitet, entschieden, produziert, verkauft, organisiert und geführt wird.

Denken Sie, ganz im Sinne des freien Geistes, die *Leerstelle* weiter: Bauen Sie eine solche *Stelle* im Organigramm ein! Sie wird sicher sehr schnell Ausgangspunkt, Impulsgeber, Querdenker werden und Ihre Organisation mit kreativen Impulsen konstruktiv irritieren. Die Leerstelle, das Temporale löst Führung nicht auf – im Gegenteil, diese Leerstelle macht sie unverzichtbar und zum stabilisierenden und zugleich bewegenden Element der Organisation N. N. Sie werden in vielen Kapiteln Anregungen und Antworten auf die Frage »Wie führt man in einer Organisation N. N.?« finden.

