

Sabine Varetza-Pekarz

**Pattern Language zur
Führung von Organisationen
,beyond Planbarkeit‘**

Eine Dissertation in fünf Akten

2025

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel
Printed in Germany 2025

Erste Auflage, 2025
ISBN 978-3-8497-9084-4 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-9085-1 (ePub)
DOI 10.55301/9783849790844
© 2025 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des
akademischen Grades Dr. phil. an der Fakultät für Bildungswissenschaften, Fach
Psychologie, der Universität Duisburg-Essen.

Datum der mündlichen Prüfung: 13.12.2024

Gutachter:
Prof. Dr. Wolfgang Stark
Prof. Dr. Klaus Sailer

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.

*Für alle mutigen Führungskräfte, die bereit sind,
neue Wege zu gehen.*

Ich möchte Sie verführen
zum Brückenbau ins Voraussetzungslose.
Wir wissen nicht, wo wir landen werden.

Aber wir können's nicht lassen,
ins Voraussetzungslose zu bauen.

Von Wort
zu Wort
zu Wort.

(Martin Walser, Das dreizehnte Kapitel)

Programmüberblick

VORWORT VON WOLFGANG STARK UND KLAUS SAILER	11
VORWORT VON SEBASTIAN JUNG	13
WERKSEINFÜHRUNG	15
AUFTAKT	17
SZENE 1 > DONE IS BETTER THAN PERFECT	18
AUSGANGSLAGE	19
PROBLEMSTELLUNG	20
SZENE 2 > NICHT-WISSEN ZUGEBEN?	23
ZIEL DER FORSCHUNG	24
METHODISCHES VORGEHEN	25
STRUKTUR UND AUFBAU DER ARBEIT	26
KONZEPTVERZEICHNIS	27
ERSTER AKT – DIE LAGE SONDIERN	29
SZENE 1 > (NOCH KEIN) BILD DER LAGE	30
1. ORGANISATIONSTHEORETISCHER FORSCHUNGSSTAND	31
1.1 KOMPLEXE SYSTEME IN KOMPLEXEN UMGEBUNGEN.....	31
1.2 FÜHREN IN KOMPLEXEN UND INSTABILEN UMGEBUNGEN	34
1.3 TECHNOKRATISCHES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS	37
1.4 DIE KRUX DES UNGEDACHTEN	39
SZENE 2 > DE: MUT.....	44
2. UNDENKBARES DENKBAR MACHEN	45
2.1 NORMALWISSENSCHAFT UND WISSENSCHAFTLICHE REVOLUTIONEN	45
2.2 WISSENSCHAFTSTHEORETISCHER PROZESS DES DENKBAR- MACHENS	47
2.3 ÜBER DAS WESEN EINES PARADIGMAS	52
2.4 HERAUSFORDERUNG PARADIGMENWECHSEL.....	55
SZENE 3 > OFFEN FÜR NEUES ODER FRUSTGRENZEN ERREICHT?	59
3. FÜHRUNG ‚BEYOND PLANBARKEIT‘	60
3.1 THEORY-U ALS KOMPLEXITÄTSADÄQUATES PROZESSMODELL	60
3.2 LERNBARRIEREN UND ORGANISATIONSBLOCKADEN.....	65

3.3	VON EINEM NEUEN INNEREN ORT AUS ANTWORTEN.....	69
	SZENE 4 > WICHTIGE MISSION.....	69
4.	ZIEL DER FORSCHUNG.....	72
ZWEITER AKT – REISEVORBEREITUNGEN.....		77
5.	PATTERN-BASIERENDE REFLEXIVE GROUNDED-THEORY.....	78
5.1	QUALITATIVE FORSCHUNG NACH DER REFLEXIVEN GROUNDED THEORY METHODOLOGIE	78
5.2	PATTERN THEORIE NACH CHRISTOPHER ALEXANDER.....	82
5.3	MULTIPERSPEKTIVISCHER ANSATZ DER SITUATIONSANALYSE NACH CLARKE	87
	SZENE 1 > BEREIT FÜRS UNVORBEREITBARE	90
6.	KUNSTGRIFFE ZUM GESTALT-WECHSEL.....	91
	ESSENZEN AUS DER GESTALTTHEORIE	91
	GESTALT-SWITCH >> WALK THE TALK.....	94
DRITTER AKT – FORSCHUNGSREISE		99
	SZENE 1 > MOMENTUM.....	100
7.	REISEBEGINN: LERNSEITS DES GESCHEHENS.....	101
7.1	ÜBER MÜNCHEN, IRSEE UND MÜNCHEN ZUM ERSTEN FELDGANG ...	101
7.2	ÜBER DIE STEIERMARK, WIEN UND KÄRNTEN ZUM EXPOSÉ	105
7.3	ÜBER EMDEN UND VAREL ZUM GESCHÄRFTEBEN BEWUSSTSEIN	111
7.4	ÜBER BERLIN ZUM TIEFEREN ERKENNEN DES BLINDEN FLECKS.....	118
8.	LOCKDOWN: ALLES STEHT STILL (?).....	121
	SZENE 2 > SCHÜTZEN DURCH ABSCHOTTEN.....	121
9.	WEITERREISE: FELD – LABOR – FELD – LABOR	125
9.1	ÜBER ZOOM, WIEN, KÄRNTEN UND DIE STEIERMARK ZUM ERSTEN PAPER	125
9.2	IM FORSCHUNGLABOR ZU EINEM NEUEN KODIERPARADIGMA	126
9.3	ÜBER KÄRNTEN ZUR THEORETISCHEN SÄTTIGUNG	132
	SZENE 3 > (NUR KEINE) PAUSE!.....	137
10.	TIEFGANG: ZU EINER NEUEN FORM DER SPRACHE FINDEN	139
10.1	IM FORSCHUNGLABOR THEORETISCH SELEKTIV KODIEREN	139
10.2	AM FEDERBALL-PLATZ DAS GEFÜHL ENTDECKEN	140
10.3	IN NARRATIVER GESTALT ZUM INNEREN ERLEBEN	143
	SZENE 4 > EIN ANKNÜPFUNGSFÄHIGES WARUM (UND WIE)	147

11. ANKOMMEN: PERFORMATIV MITTEN IM GESCHEHEN.....	148
11.1 AUF DER BÜHNE – MITSPIELER:INNEN	148
11.2 HINTER DER BÜHNE – SOZIALE INVERSION.....	151
11.3 BETWIXT & BETWEEN – IM RAUM DER (BEWUSSTEN) VERWIRRUNG	158
VIERTER AKT – IM LAND BEYOND PLANBARKEIT	163
VON 100 AUF 0 ZU DEN TSUNAMIS UND SCHWARZEN SCHWÄNEN	164
MIT/OHNE ANWEISUNG BEI DEN ALLTAGSHELD:INNEN & PARALYSIERTEN MÄUSEN	172
SZENE 1 > SYNCHRONISATIONSFÄHIGKEIT	174
SZENE 2 > AUSRICHTUNGSFÄHIGKEIT.....	179
SZENE 3 > PERFORMINGFÄHIGKEIT.....	184
SZENE 4 > (E)MOTIONSHANDLING UND SOZIALE BINDEMITTEL	190
MIT STAND-PC & STECHUHR INS HOMEOFFICE ODER EVOLUTIONÄR HINÜBERGLEITEN.....	197
SZENE 5 > HYBRIDE FLEXIBILITÄT	198
SZENE 6 > VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT	205
SZENE 7 > VORBEREITETSEIN	211
SZENE IM SOZIALRAUM > DIE PERSPEKTIVE DER MITARBEITER:INNEN	217
INTERMEZZO.....	221
SZENE 1 > PARTIZIPATIVES SONDIERUNGSMEETING	222
DER ROTE FADEN DER GESCHICHTE	227
SZENE 2 > LERN-SCHLEIFE	234
FÜNFTER AKT – WIEDER ZU HAUSE ANGEKOMMEN	237
12. IM FORSCHUNGSLABOR ZUR SPRACHENTWICKLUNG	240
12.1 SYNTAX – GRAMMATIK UND STRUKTUR DER PATTERN LANGUAGE	244
12.2 SEMANTIK – BAUSTEINE DER SPRACHE UND IHRE BEDEUTUNG.....	248
12.2.1 VOKABELLISTE ‚BEYOND PLANBARKEIT‘	249
12.2.2 SCHLÜSSELBEGRIFF SYNCHRONISATIONSFÄHIGKEIT	252
12.3 PRAGMATIK – ANWENDUNG DER SPRACHE	260
12.3.1 UNTERSCHIEDLICHE DIALEKTE GELEBT VERANTWORTUNGSKULTUREN.....	260

12.3.2	SPRACHSPIEL ‚WER SAGT, WO ES LANG GEHT?‘	266
13.	MIT SPEZIALBRILLEN ZU EINEM NEUEN	
	ORGANISATIONSVERSTÄNDNIS	272
13.1	ORGANISATION ALS EINE FUNKTION MIT VIER VARIABLEN.....	273
13.1.1	CONTROL + AUTONOMIE + KOOPERATION = 1 ORGANISATION ...	273
13.1.2	CONTROL + AUTONOMIE + KOOPERATION + SELBSTORGANISATION = 1 ORGANISATION.....	280
13.2	ORGANISATION ALS SELBSTERNEUERUNGSFÄHIGES SYSTEM.....	285
13.2.1	KULTUR = KOMPLEX SOZIALER PRAKTIKEN	287
13.2.2	KULTUR + VERHALTEN = VORHERSAGBARES RESULTAT ORGANISATIONALEN MINDSET	291
13.2.3	PARADIGMENVERÄNDERNDE SELBSTERNEUERUNGSFÄHIGKEIT... ..	298
13.3	ORGANISATION ALS REISENDE IMPROTHEATER-GRUPPE.....	305
14.	FUTURE LOOP: IN DIE ZUKUNFT REISEN	314
	THE (OPEN) END.....	328
	HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR DIE TRANSFORMATION ‚BEYOND PLANBARKEIT‘ IN DER PRAXIS	330
	ABGANG	333
	DANKE!.....	334
	BREAKING NEWS >> ABENDAUSGABE ‚THEATERKRITIK‘	338
	WERKSAUSKLANG	341
	LITERATURVERZEICHNIS	343
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	356
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	357
	TABELLENVERZEICHNIS	359

Vorwort von Wolfgang Stark und Klaus Sailer

Führungsaufgaben haben heute immer weniger mit der „Einführung und Umsetzung planbarer Prozesse“ zu tun. Spätestens seit der COVID-Pandemie ist klar geworden, dass die für eine lange Zeit vermeintlich erfolgreiche „Maschinenlogik“ von Organisationen (Ziel – Plan – Umsetzung – Kontrolle) an ihre Grenzen kommt. Unternehmen und Organisationen nur auf Basis von vorhersagbaren und kontrollierbaren Prozessen zu steuern, ist in komplexen und hochdynamischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen immer weniger wirksam.

Diese Frage nach Führung in einer VUCA-Welt ist also relevanter denn je, wenn viele Unternehmen bedroht sind, mit den klassischen Unternehmensführungsmethoden an ein Limit zu stoßen. Anstatt nur weitere, etwas verbesserte Managementmethoden zu suchen, geht Sabine Varetza-Pekarz einen anderen Weg. Sie erörtert, wie sie mit der Methode der Pattern Language implizites Wissen von Erfahrungsträger:innen nutzt, um Erfolgsfaktoren zu erkunden und damit einen neuen Zugang finden zur Frage der Führung von Organisationen. Dazu werden die Möglichkeitsräume und Potentiale fluider Organisationsformen und selbstorganisierter Entscheidungsprozesse in diesem Buch genauer untersucht. Aufgrund konkreter und differenziert analysierter Praxisbeispiele zeigt die Autorin, wie die Anwendung impliziter Muster, die durch die Pandemie an Bedeutung gewonnen haben, die Synchronisations- sowie die Selbsterneuerungs- und Transformationsfähigkeit von Organisationen stärkten und in der Praxis wirkungsvoll waren. Die Arbeit wirft auch einen Blick in die mögliche Zukunft transformationsfähiger Organisationen: Transformationsprozesse brauchen bereits für ihr Entstehen eine Kultur der „ResponsAbility“, die die Fähigkeiten des „sich neu Ausrichtens“, in unsicheren und dynamischen Situationen zu „performen“ und die Fähigkeiten der Synchronisation mit einem sich schnell und unplanbar verändernden Kontext nachhaltig unterstützt.

Sabine Varetza-Pekarz hat in ihrer Arbeit nicht nur das Forschungsfeld „Führung in Organisationen“ im kontextuellen Rahmen ‚beyond Planbarkeit‘ neu aufgefächert. Dadurch, dass der Text wie ein Theaterstück aufgebaut ist, nimmt sie die Leser:innen mit auf eine Reise durch differenziert entwickelte, aber sehr gut nachvollziehbare theoretische Grundlagen einer Mustersprache ‚beyond Planbarkeit‘. Sie lässt uns die Zweifel und das forschende Innehalten genauso miterleben, wie ihren eigenen persönlichen Prozess des Erkenntnisgewinns und der Identitätsentwicklung als Forscherin.

Dabei gelingt es ihr, sowohl in der theoretischen Grundlegung ihres Forschungsthemas als auch in der Entwicklung ihrer qualitativ fundierten und gleichzeitig innovativen forschungsmethodischen Ansätze, ihre Forschungsreise als künstlerisch-empirische Entwicklung spannend darzustellen, ohne die konkreten Ergebnisse und ihre Einordnung in den organisationstheoretischen Kontext zu vernachlässigen. So ist dieses Buch nicht nur eine wichtige Lektüre für alle Verantwortlichen von Organisationen, da es konkrete Werkzeuge für die Praxis liefert, die in der gegenwärtigen Krisenlandschaft von besonderer Relevanz sind. Die besondere Form der Darstellung lässt die Leser:innen darüber hinaus an dem Entstehungsprozess teilnehmen und gibt so eine zentrale Erkenntnis der Arbeit – nämlich Transformationsprozesse durch Selbstorganisations-Strukturen zu meistern – auch auf performanter Ebene wider.

Wolfgang Stark

Steinbeis Center Innovation and Sustainable Leadership, Pähl

Klaus Sailer

Strascheg Center for Entrepreneurship, München

Vorwort von Sebastian Jung

Die vorliegende Dissertation bedient sich der dramaturgischen Struktur eines Theaterstücks in fünf Akten. Diese bewusst gewählte Form dient nicht nur dazu, den notwendigen „Gestalt-Switch“ in ein neues Paradigma der Organisation „beyond-Planbarkeit“ theoretisch zu analysieren und praktisch zu durchdringen, sondern ihn gleichzeitig performativ zu inszenieren. Nach Überzeugung der Autorin verlangt eine tiefgreifende Transformation mehr als bloße rationale Auseinandersetzung – vielmehr sei ein „Wechsel der Form schon im Transformationsprozess notwendig“ für eine fundamentale Paradigmenverschiebung.

Es bietet sich an, auf die etymologischen Wurzeln von „Theater“ zu schauen, die vom griechischen *theatron* stammen: „ein Ort zum Betrachten“ (von *theasthai*, „gewart werden“). Das Theater fungiert als Raum des kollektiven Sehens, Wahrnehmens und Geschichtenerzählens. Wie Peter Brook in seinem wegweisenden Werk „Der leere Raum“ (1968) über das Theater darlegt, sei es der „leere Raum“, der es dem Unsichtbaren erlaubt, sichtbar zu werden. In Anlehnung an Niklas Luhmann nutzt die Autorin das Theater, um den komplexen Kontext zu verdichten, so dass er auf der Bühne zum Spielraum für Transformation wird. Die Bühne der Dissertation bietet den Hintergrund, auf dem die empirisch erhobenen 80 Patterns und neun Metamuster als Erfolgsmuster für das Führen von Organisationen „beyond-Planbarkeit“ vor den Augen der Lesenden Gestalt annehmen.

Dazu nimmt die Autorin uns mit auf eine Reise in das Land „beyond-Planbarkeit“. Um dorthin vordringen zu können, müssen die Leser:innen jedoch zunächst einen Raum der bewussten Verwirrung durchqueren, um so gemeinsam mit der Autorin zum Ort des Ungedachten vorzustoßen und den gewohnten Mustern des zweckrationalen Denkens zu entfliehen. Mitten im „betwixt and between“, was der Anthropologe Victor Turner (1982) auch als „liminalen“ Raum beschreibt, löst sich die alte Form der Organisation auf und eine neue beginnt sich zu formieren. Um im Liminalen kreativ und konstruktiv agieren zu können, ohne vollständig die Orientierung zu verlieren, bedarf es – wie die Autorin mit Rückgriff auf Peschl bzw. Neubert betont – eines „enabling milieu“ und einer „kulturellen Lernumwelt“, in denen wie in einem Kokon die neuen Muster kokreativ erprobt und erlernt werden können.

In meiner Rolle als Lead für Research & Development des Social Presenting Theater (SPT) im Presenting Institute interessiert mich besonders die

Frage, wie bewusstseinsbasierte Praktiken, speziell die „sozialen Künste“, Prozesse zur Schaffung von Räumen bieten, die tiefere Ebenen der Systemtransformation erschließen. Wir Menschen besitzen die Fähigkeit zum Wahrnehmen und Erspüren – einschließlich dessen, was im Entstehen begriffen und noch nicht sichtbar ist (Scharmer & Pomeroy 2024). Diese Suche nach der Integration von „systems thinking and systems sensing“ (Scharmer 2016) in der Organisationsentwicklung – einem verkörperten und „gefühlten“ Ansatz von Leadership – zeigt sich auch in dieser Dissertation durch einen Appell zur Rückkehr zu den Sinnen. Führung jenseits der Planbarkeit erfordert nicht nur das Verstehen eines Systems, sondern auch dessen intuitives Erfassen der erlebten Komplexität. Indem Entscheidungsträger:innen lernen, ihren eigenen körperlichen und intuitiven Wahrnehmungen zu vertrauen, nähern sie sich dem, was meine Kollegin Arawana Hayashi (2021) im SPT als „True Move“ bezeichnet und mein Kollege Otto Scharmer (2007) als „Umstülpen der Struktur unserer Aufmerksamkeit“ – jener authentischen Bewusstseinsqualität, die spontan entsteht, wenn das analysierende, planende Ich in den Hintergrund tritt und einer ganzheitlichen Wahrnehmung Raum gibt für „action confidence“ (Scharmer 2020).

Die Autorin zeigt, dass es sich im Hinblick auf die Zukunft „beyond-Planbarkeit“ nicht um einen einmaligen Veränderungsprozess handelt. Die Transformation vollzieht sich, wenn die eigene Wandlungsfähigkeit als natürlicher Teil der organisationalen und individuellen Identität betrachtet wird. Die Organisationsmetapher wandelt sich vom Bild des steuerungsstragen Tankers zur Impro-Theater-Gruppe. Die Reise ins Land „beyond-Planbarkeit“ kennt kein festes Ziel – sie ist vielmehr ein fortwährender Prozess des Werdens.

Sebastian Jung
Presencing Insitute, Chile

Werkseinführung

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

Sie werden sich vielleicht wundern; über diese ungewöhnliche Art und Weise, in der sich die vorliegende Dissertation im ersten und – seien Sie versichert – auch im zweiten und jedem weiteren Blick präsentiert. Die Form eines Theaterstücks in fünf Akten wurde von der Forscherin im Kontext ihres Forschungsgebiets, der Führung von Organisationen ‚beyond Planbarkeit‘, sorgsam und bewusst gewählt und inszeniert. Sie wird im Lauf der Arbeit darlegen, dass es notwendig ist, einen Paradigmenwechsel zu vollziehen, um eine Organisation tatsächlich ‚beyond Planbarkeit‘ führen zu können; und dass ein solcher Paradigmenwechsel einen ‚Gestalt-Switch‘ bedingt, ja sogar erzwingt. Sie bietet über eben diese Form ein ‚Re-Entry‘ im Sinne von George Spencer Brown an; die Möglichkeit eines neuen Einstiegspunkts und damit Betrachtungspunkts; man könnte auch sagen ‚Vantage-Point‘, der Begriff wird später noch fallen. Das Phänomen Führung ‚beyond Planbarkeit‘ ist gemäß der Erkenntnis der Forscherin nicht hinlänglich auf rational-expliziter Ebene fassbar. Dies ist nur eine Seite der Medaille, ohne die andere würde man dem Phänomen nicht gerecht werden; und damit würde auch Führung beyond nicht gelingen. „Was ist nun die andere?“, werden Sie sich vielleicht nun fragen. Mit Luhmann gesprochen ist es „ein Kontext, ein leerer Raum, ein unbeschriebenes Blatt, ein Zustand, den man ausfüllen soll und den man nicht zu fassen bekommt, der aber Spielraum gibt für die eine oder andere Formung der Welt“ (1990:2). Es ist ein „Hintergrundsbegriff“ (ebd.) und auf eben diesem Hintergrund bietet die Forscherin in der folgenden Aufführung ganz konkret und rational-explizit die empirisch erhobenen 80 Patterns und 9 Metamuster als Erfolgsmuster für das Führen von Organisationen ‚beyond Planbarkeit‘ dar.

Viel Freude bei der Aufführung!

AUFTAKT

SZENE 1 > DONE IS BETTER THAN PERFECT

Stimme 1: *Geht es jetzt endlich los?*

Stimme 2: *Was heißt losgehen? Es ist Zeit, es endlich zu Ende zu bringen.*

Stimme 1: *Aber wie soll das gehen? Wir sind noch lange nicht so weit.*

Stimme 2: *Ja sag! **DONE IS BETTER THAN PERFECT**¹ ist doch unser Motto.*

Stimme 1: *Das ist leichter gesagt als getan. Noch dazu: Was heißt das? Zählt die Qualität denn gar nicht mehr?*

Stimme 2: *Doch natürlich! Kannst du dich nicht mehr erinnern an unsere Reise ins Land ‚beyond Planbarkeit‘? Da war doch der Unternehmer aus der IT-Branche, dem wir begegnet sind ...*

Stimme 1: *Ich glaube, ich weiß schon, welche Begegnung du meinst.*

<FLASHBACK. BEIDE ERINNERN SICH.>



Stimme aus
dem Off²

Früher war unser Bestreben wirklich das Beste zu finden, das Richtige. Ja, das Fehlerloseste. Heute ist das nicht mehr mein Bestreben. Nicht, weil ich den Anspruch aufgegeben hätte. Aber ich meine, dass wir in so einer komplexen Welt leben, die auch noch so schnelllebig ist – das kommt als Dimension dazu – dass es unglaublich schwierig ist, im Vorhinein abzuschätzen, was das Richtige ist. Ja, in Anführungszeichen. Den Anspruch, den ich heute habe, ist, dass wir eine möglichst schnell lernende Organisation sind. Ja. Also dass wir möglichst rasch für uns erkennen, was funktioniert, was funktioniert nicht

Stimme 1: *Du meinst also, wir sollten einfach mal beginnen, um durchs Tun draufzukommen, was funktioniert und was nicht.*

Stimme 2: *Genau. Auf Reisen ist es doch auch so: Wir können immer erst dann erkennen, was hinter der nächsten Kurve liegt, wenn wir so weit gehen oder fahren, dass wir um die Kurve blicken können. Alles andere ist Spekulation.*

Stimme 1: *Klingt vernünftig. Und wie fangen wir an?*

Stimme 2: *Lassen wir doch mal die Forscherin erzählen, wie unsere Reise ins Land ‚beyond Planbarkeit‘ begann.*

¹ In Kapitälchen sind PATTERNS dargestellt, die im vorliegenden Forschungsprozess erarbeitet wurden.

² Zitate der Stimme aus dem Off sind anonymisierte Feldstimmen aus den Interviews.

AUSGANGSLAGE

Am Arbeitsmarkt und in den Unternehmen sind unter dem Eindruck von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) seit Jahren große Herausforderungen zu lösen. So zwingt die digitale Transformation Unternehmen in zunehmendem Ausmaß dazu, ihre Organisationen, Prozesse, Strukturen, aber auch Werte vom Kunden her zu denken. Es braucht neue Lösungen, um den sich in zunehmender Geschwindigkeit ändernden Anforderungen aus der unternehmerischen Umwelt begegnen zu können und antwortfähig zu bleiben (Schumacher & Wimmer 2019). Zugleich sind die Bedeutung der persönlichen Sinnerfüllung, eine individuell auszugestaltende Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie der Wertewandel von Menschen in der Arbeit wesentliche Treiber, die auf Organisationen wirken (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016). Bis zum Ausbruch der Covid-19-Pandemie kamen die skizzierten Veränderungen auf Organisationen nicht laut und damit als Revolution wahrnehmbar, sondern vielmehr still und leise zu. Daraus entstand eine Diskrepanz und Spannung zwischen „der ‚gefühlten‘ Realität einer eher evolutionären Entwicklung und der ‚tatsächlichen‘ Realität beschleunigter und radikaler Umwälzungen“ (Baltes & Freyth 2017:4). Das hat sich geändert und es ist mittlerweile sichtbar, dass die neue Realität nach Corona radikal anders ist als zuvor: So ist beispielsweise „Homeoffice [...] gekommen um zu bleiben“ (B4 2020:841)³, die digitale Transformation wurde beschleunigt und Videokonferenzen haben die Meeting-Kultur, aber auch nachfolgend ganze Branchen verändert. Zusätzlich hat sich der schon vorher gezeigte Trend des Fachkräftemangels nunmehr zu einem Arbeitskräftemangel verschärft: „[H]eute ist es [...] umgekehrt, dass man sich als Unternehmen bei den Mitarbeitern bewerben muss, anstatt dass sich die Mitarbeiter beim Unternehmen bewerben“⁴ (B2 2019:220–222). Darüber hinaus eskalierte während der Covid-19-Pandemie der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine zum Krieg, was massive Auswirkungen auf die Energiekosten und die Weltwirtschaft hatte. Im Jahr

³ Zitate aus dem empirischen Material (B1–B18) werden in der vorliegenden Arbeit von Beginn an eingesetzt, da ein kontinuierliches „Hin und Her“ (Breuer u. a. 2019:133) zwischen Empirie und Theorie zum Wesen der Reflexiven Grounded Theory Methodology gehört. Aus Gründen der Vertraulichkeit sind die vollständigen Interviews dieser Publikation nicht beigefügt, sie wurden nur der Promotionskommission in elektronischer Form zur Verfügung gestellt.

⁴ Die maskuline Schreibweise in Originalzitaten aus dem empirischen Material wird in der vorliegenden Arbeit beibehalten, um die Aussagen der Interviewpartner:innen nicht zu verfälschen.

2023 brach zudem der Israel-Palästina-Konflikt erneut aus. Es zeigt sich, dass eine einfache Rückkehr zu einer – wenn auch neuen – Normalität nicht möglich ist, da Unternehmensführung heute nicht mehr in einem Kontext der risikobehafteten Ungewissheit, sondern in einer der (absoluten) Unsicherheit – ‚*true uncertainty*‘⁵ (Knight 1921) – stattfindet. Der Bereich der „known unknowns“ (Kerwin 1993:178) wurde und wird größer. Es gilt sich einzugehen, dass es zunehmend mehr Dinge gibt, von denen wir wissen (sollten), dass wir sie nicht wissen. Dies ist aber nur die Spitze des Eisbergs im Vergleich zu „all the things we do not [even, EdV] know we do not know“ (ebd.). Diese ‚*unknown unknowns*‘ (1993:178) sind die wahren Gamechanger; denn sie bedeuten, dass „keine belastbaren Informationen über die Zukunft mehr verfügbar“ (Grichnik u. a. 2017:116) sind.

PROBLEMSTELLUNG

Seit Heinz von Foerster ist bekannt, dass Organisationen – genauso wie Menschen und die ganze Welt – ‚*nicht-triviale Maschinen*‘ sind. Sie sind damit im Gegensatz zur trivialen Maschine unzuverlässig, da sich ihre inneren Zustände „geschichtsabhängig“ ändern können und dies auch regelmäßig tun; womit sie per Definition „analytisch indeterminierbar [und, EdV] unvorhersagbar“ (ebd.) sind. Dennoch konnte der Schein, Unternehmen durch Planung steuern zu können, lange aufrechterhalten werden. Dieses Weltbild wird nun aber zunehmend erschüttert. Die Erfahrungen im Kontext von Situationen ‚*true uncertainty*‘ zeigen, dass Pläne „als entscheidende Komponenten der erfolgreichen Ausführung effektiver Handlungen überschätzt“ (Weick 2018:22) sind, je volatil und unvorhersehbarer die Zukunft wird. „Pläne sind ein Vorwand, unter dem mehrere wertvolle Aktivitäten in Organisationen vor sich gehen, aber Vorhersage ist keine von diesen Aktivitäten.“ (2018:23) Die Forschungserkenntnisse aus der Chaos- und Komplexitätstheorie zeigen, dass „Steuerung und Regelung [...] offenbar nur bei stabilem Systemverhalten sinnvolle Instrumente“ (Kruse 2020:48) sind, denn ihre Wirksamkeit ist „gebunden an Stabilität, an die Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen“ (ebd.). Die Realität ist aber, dass „Wandel statt Stabilität [...] die Regel in jeder Organisation“ (Weick 2018:172) ist. Komplexe Um-

⁵ Begriffe, die im Fließtext unter einfache Anführungszeichen gestellt sind, sind (ausgenommen ‚*beyond Planbarkeit*‘) Konzepte anderer Forscher:innen, die für die vorliegende Arbeit zentral sind. Diese werden beim ersten Auftreten kursiv gesetzt und mit der jeweiligen Quelle angegeben, im weiteren Verlauf ohne Quellenangabe. Eine Zusammenfassung der verwendeten Konzepte findet sich im Konzeptverzeichnis am Beginn der Arbeit.

gebungen „überforder[n] hierarchische Führungspraktiken“ (Schumacher & Wimmer 2019:12), „they lose their grip“ (Weber 2016:213). Notwendig wäre es, den Modus „from planning to preparedness“ (2016) und den Führungsfokus von „Voraussagbarkeit und damit Kontrollierbarkeit“ (Simon 2020:28) in Richtung auf eine „‘incognito‘ foresight dimension“ (Weber 2016:13) zu verschieben.

Auch wenn moderne Balanced Scorecards (BSC) oder ERP-Systeme ganzheitlicher angelegt sind als traditionelle (ausschließlich kaufmännisch orientierte) Controlling-Systeme, ist das rationale Weltbild mit seinen Prinzipien der Planbarkeit und Berechenbarkeit tief in der Unternehmenssteuerung verankert (Kieser 2019:48f). Wider theoretisches Wissen über Organisationen als ‚nicht-triviale Maschinen‘ sind die Leitsysteme in der organisationalen Praxis nach wie vor von vermeintlicher Vorhersagbarkeit geprägt. Eine Lösung aus dem mechanistischen Paradigma heraus ist in der Alltagspraxis noch nicht gelungen, denn: „[E]s suggerieren uns ein wenig diese ERP-Systeme, ja. Dass wir ja alles wissen. Aber das Extrapolieren geht nimmer. Also man tut sich da wahnsinnig schwer und damit tun sich die vielen Firmen schwer, die doch [...] allesamt aufbauen auf Planbarkeit, Einschätzbarkeit, Vorhersagbarkeit“ (B3 2019:265–267). Als Resultat ergibt sich die paradoxe Situation, dass das Wissen vorhanden ist, dass komplexe Systeme in komplexen Umgebungen nicht über einfache Regelkreise steuerbar sind, die verfügbaren Instrumente aber darauf aufbauen und damit einfaches Ursache-Wirkungs-Denken fördern.

Es fällt den handelnden Personen und den durch ihre Interaktionen geschaffenen Organisationen schwer, „außerhalb mechanistischer Kausalität zu denken“ (Leitner 2016:18), auch wenn sie anderen und sich selbst gegenüber vorgeben, dass das nicht so ist. Sich tiefgründig einzugestehen, dass es notwendig ist, den Organisationsmodus „from planning to preparedness“ (Weber 2016) zu verändern, stellt Organisationen im wahrsten Sinne des Wortes auf den Kopf. Die Veränderung ist so tiefgreifend, weil sie grundlegend erlernte Überzeugungen und Annahmen tangiert; also das, was bisher als selbstverständliche Wahrheit betrachtet wurde. Und so kommt es in der Praxis von Organisationsveränderungen, die diese Grundfesten berühren, zu Organisationsblockaden und es entsteht das Phänomen eines „eigentlich gewollten, zumindest als Notwendigkeit gesehenen, aber dennoch ausbleibenden Wandel[s]“ (Deeg u. a. 2009:242), bedingt durch „Strukturen, die im Zusammenwirken der Akteure hervorgebracht und aufrechterhalten werden – aber eben oft jenseits ihrer Ausgangsintentionen“ (ebd.).

Es besteht also ein Theorie-Praxis-Gap in Bezug auf das Phänomen Führung ‚beyond Planbarkeit‘⁶. Die zentrale Frage, die den weiteren Forschungsprozess leiten wird, lautet daher:

„Wie kann angesichts der skizzierten Ausgangssituation Führung ‚beyond Planbarkeit‘ in der Praxis gelingen und der Theorie-Praxis-Gap überwunden werden?“

⁶ Als zentrales Phänomen wird ‚beyond Planbarkeit‘ in der vorliegenden Arbeit – zusätzlich zu den zentralen Konzepten anderer Forscher:innen – unter einfache Anführungszeichen gestellt.