Vorwort

Der folgende Beitrag ist auf Einladung von Sven Grote entstanden, der ihn in seine umfangreiche Sammlung von Fragestellungen zu einer „Zukunft der Führung" aufgenommen hat (Grote 2012, S. 475–491). Ich habe den Beitrag meinerseits wieder abgedruckt in einer Aufsatzsammlung, die unter dem Titel „Organisation und Störung" erschienen ist und für eine Umstellung der Organisations- und Managementtheorie von einem Konzept der Steuerung auf ein Konzept der Störung plädiert (Baecker 2011, S. 269–288). Das klingt herausfordernder, als es gemeint ist. Im Prinzip geht es um eine Selbstverständlichkeit, nämlich die explizite Einführung von Negationsmöglichkeiten auch in das System der Organisation. Organisation wird zu oft als Identität einer Einheit nach Maßgabe eindeutiger Zielsetzungen verstanden, obwohl jede Praxis, wie jeder weiß, davon abweicht. Ein genaueres Kalkül von Negationen, also von Widerstand, Ablehnung, Unwillen, Abweichung und Verweigerung, das als dieses Kalkül so oder so unsere Sätze, Gesten, Handlungen und Entscheidungen dirigiert, kann den Blick auf die Nichttrivialität der Organisation, ihres Managements und ihrer Führung lenken. Und damit plädiere ich nicht etwa für eine neuartige oder auch ganz alte Unterwerfung der Organisation unter eine zweiwertige Ja/Nein-Logik, sondern ganz im Gegenteil für eine höchst praktische, weil empirische Reflexion auf alle jene Kontexte einer Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft, aus denen sich Gründe für diese Negationen rekrutieren lassen. Jedes Nein ist eine Sondierung jener Verhältnisse, die es begründen könnten. Wer Nein sagt, weiß etwas. Und das kann wichtiger oder unwichtiger sein, je nach Blickwinkel. Und auch zum Nein kann man Nein sagen. Es lohnt sich, Kommunikationen innerhalb von Organisationen daraufhin zu beobachten, wie sie dieses Nein meiden wie der Teufel das Weihwasser, also sehr genau um es wissen. Es ist implizit einer der wichtigsten Treiber sowohl der Komplexität der Organisation als auch ihrer Fähigkeit, mit dieser Komplexität, dem immer mitlaufenden Wissen um die Alternative, umzugehen. Führung kann man nur verstehen, wenn man sie daraufhin beobachtet, wie sie das Nein in Rechnung stellt, von dem sie

scheinbar nichts weiß, und ein Nein androht, das sie niemals aussprechen würde. Das gilt heroisch wie postheroisch. Postheroisch jedoch versucht die Führung die Organisation mit ihrem Wissen anzustecken, das sie heroisch als Geheimnis gehütet hat. Wie das funktioniert, muss man sich anschauen. Es macht die Organisation intelligent.

Basel, im Oktober 2014 Dirk Baecker

http://www.springer.com/978-3-658-08430-1

Postheroische Führung
Vom Rechnen mit Komplexität
Baecker, D.
2015, IX, 26 S. 3 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-08430-1