

---

# Vorwort: Führung im Zeitalter von Unsicherheit, Ungewissheit und Uneindeutigkeit

Man kann alles richtig machen und das wichtigste versäumen.  
Alfred Andersch

Wie auch immer man die aktuelle Verfasstheit unserer Gesellschaft beschreiben mag, sei es populärwissenschaftlich als Change oder soziologisch als zweite Moderne, reflexive Moderne oder Postmoderne, fast alle Analysen stimmen darin überein, dass sie durch eine neue Qualität von Unsicherheit, Ungewissheit und Uneindeutigkeit gekennzeichnet ist. Es werden (neuartige) Entscheidungsprobleme für Akteure und Organisationen erzeugt, für die keine angemessenen Bearbeitungsroutinen und Entscheidungsverfahren bereitstehen. Die überkommenen institutionellen Programme passen nicht mehr zu den Problemen und produzieren unüberschaubare Nebenfolgen. Die Situation ist komplex, und trotzdem – oder gerade deswegen – scheint sowohl bei Führungskräften als auch in der Beratung die Suche nach einfachen Orientierungshilfen, Modellen und Tools zu wachsen, die geeignet sind, Handlungsfähigkeit (wieder) zu erlangen. Wie aber sieht der geeignete Weg aus, mit Komplexität angemessen umzugehen?

In dem vorliegenden Sammelband haben wir 32 Autorinnen und Autoren gebeten, sich mit den folgenden drei Fragen auseinanderzusetzen:

1. Stellt „Führung unter Unsicherheit“ eine Herausforderung dar, die einen wirklichen Unterschied gegenüber „bisherigen“ Führungssituationen ausmacht?
2. Inwiefern kann es Personen in/ und Organisationen als Ganzes gelingen, komplexe, reflexive Lösungen zu entwickeln, die den Ungewissheiten und Ambivalenzen gerecht(er) werden und strukturelle Kontexte einbeziehen? Und welche Antworten stellt hierbei die Beratung zur Verfügung?
3. Inwiefern wird sich dadurch die Art und Weise von Kooperation und Partizipation (in Projekten, in Netzwerken, in virtuellen Räumen, etc.) verändern?

Zunächst verstehen wir im Sinne von Ulrich Beck unter 1) *Unsicherheit* den Zustand institutioneller Entgrenzung und Restrukturierung in den Bereichen von Wirtschaft und Politik. Aufgrund der Globalisierung geraten ganze Nationalstaaten unter Druck, weil sie

für derartige Probleme nicht konzipiert sind. Infolgedessen unterliegen zugleich auch die gesamten Institutionen der Erwerbsarbeit diesen Entgrenzungsprozessen. 2) *Ungewissheit* fokussiert auf die Differenz zwischen Wissen und Nicht-Wissen, womit sich die handlungsrelevante Rolle von (vor allem rationalem) Wissen an sich relativiert. Die Gewissheitsansprüche der ersten Moderne wurden entzaubert. Vormals als absolut gesetzte Rationalitätskriterien werden pluralisiert, und gleichzeitig gewinnen bislang nicht gewürdigte Wissensformen an Relevanz, wie bspw. Intuition, Bauchgefühl und Erfahrungswissen als subjektives und implizites Wissen. 3) Zuletzt führt die Auflösung sozialer Lagen und sozialer Identitäten und der damit verbundenen Handlungsmuster zur *Uneindeutigkeit*. Die daraus resultierenden Individualisierungsprozesse können als Chance, aber auch als Zwang zur Gestaltung des eigenen Lebens begriffen werden. Wobei die eigentliche Herausforderung darin besteht, prekäre Zugehörigkeiten immer wieder aufs Neue individuell zu konstruieren.

Insofern ist die Differenz zwischen „vor und nach der Ungewissheit“ für uns ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht. Wenn wir zurück auf das Industriezeitalter schauen, dann sollte durch Führung vor allem Rationalisierung im Sinne von Schnelligkeit und Effizienzsteigerung erreicht werden. All dies sind Begriffe, die von einer bekannten und damit gesicherten Zukunft ausgehen. In dieser Folge haben wir viele Jahre die Gegenwart weitgehend ignoriert und uns ganz auf die Vergangenheit konzentriert, in der das Schicksal bereits beschlossen war. So gab und gibt es unzählige Versuche, sich der Zukunft zu vergewissern und der Gegenwart ihren Spielraum zu entziehen: Diktaturen, Monopole, Korruption, Ideologien, Religionen u. v. m. All dies sind probate Versuche, Komplexität zu reduzieren; allerdings funktionieren sie nicht mehr ganz so selbstverständlich wie früher. Wo die Welt zu Marshall McLuhans „globalem Dorf“ geworden ist, ist nicht „dörfliche Heimeligkeit“ das Paradigma, sondern vielmehr ist damit gemeint, dass alles immer und überall bedroht ist! Es gibt kein drinnen und draußen mehr. Wir werden überrollt von einer unermesslichen Flut an überschüssigen Informationen und Handlungsmöglichkeiten, für deren selektive Handhabung unsere bisherige Struktur und Kultur nicht mehr ausreicht.

„Wir wissen noch nicht, was wir noch nicht wissen“, dieser Satz von Niklas Luhmann verweist auf die Zwiespältigkeit der daraus resultierenden Konsequenzen – es ist Chance und Bedrohung zugleich. Aber wie kann es uns zu Beginn des dritten Jahrtausends gelingen, die moderne Welt zu verstehen und die Ursachen ihrer Instabilität und Komplexität zu deuten. Die Zukunft ist ungewiss, „ja und?“ könnte man fragen, eine Unternehmung kann doch überhaupt erst operieren, wenn es offene Spielräume gibt. Die Ungewissheit der Zukunft ist nicht nur die Bedingung der Möglichkeit für unternehmerisches Risiko, sondern ermöglicht erst Fortschritt. Wenn wir also anerkennen, dass wir es in Sachen Führung nicht mehr mit trivialen, sondern mit komplexen Systemen zu tun haben (eine Erkenntnis, die uns die Systemtheorie bereits vor einem halben Jahrhundert offenbarte), und wenn wir anerkennen, dass man auf Komplexität besser mit Komplexität als mit Einfachheit antwortet (eine weitere Erkenntnis, die unter dem Stichwort Ashby'sches Gesetz firmiert), dann brauchen wir „andere“ Koordinationsmechanismen und eine andere Form

von Führung, eine Führung, die zwischen außen und innen vermittelt, was nichts anderes heißt, als Verantwortung für das Ganze zu tragen.

Ausgehend von den drei Fokus-Fragen zu Beginn, ist das Buch in fünf Teile gegliedert, die jeweils spezifische Aspekte vertiefen:

### **I. Komplexität und Dynamik – Ganzheitlicher Blick auf Organisationen**

Möglicherweise ist die allgegenwärtige Beschleunigung durch die Informations- und Kommunikationstechnologie und das daraus resultierende Tempo der Hauptgrund dafür, dass eine Veränderung die nächste jagt. Einerseits beschleunigt sich dadurch die Handlungsfähigkeit, andererseits führt es aber auch zu vorschnellen und mitunter gefährlichen Reaktionen. Wer im Zeichen dieser Komplexitätsexplosionen Treiber und wer Getriebener ist, wer es weiter forciert und wer sich wie herausziehen kann, und welche Rolle Führung dabei spielt, wird aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Organisation als Ganzes dargestellt.

### **II. Chancen und Risiken – Die Organisation der Zukunft**

Immer wieder ist von einem Mangel an Vertrauen die Rede. Das Fehlen einer offenen Kommunikation sowie eine strukturelle und traditionell empfundene „Gegnerschaft“ zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden tragen ebenso dazu bei, die konstruktive Bewältigung von Krisen für die Menschen und die Organisation zu behindern. So attraktiv sich Worte wie Selbstorganisation, Selbstverantwortung und internes Unternehmertum anhören – es ändert nichts am grundsätzlichen Abhängigkeitsverhältnis, denn auch wenn wir uns freiwillig in einen Zwang begeben, so hört dieser deshalb nicht auf, ein Zwang zu sein. Kann Freiwilligkeit innerhalb von Organisationen tatsächlich kultiviert werden, können Selbststeuerung und Fremdsteuerung parallel existieren?

### **III. Kooperation und Entscheidung – Vertiefende Analysen**

Erst die Alternative macht die Entscheidung zur Entscheidung. Aber es ist nicht die Alternative, die sich von selbst entscheidet. Wenn wir also mindestens zwei reale Möglichkeiten haben, dann steigt mit der Bedeutung der Entscheidung auch die Bedeutung der Entscheider, und diejenigen, denen die Entscheidung zugerechnet wird, tragen die Verantwortung. Sind diese Entscheidungen rational oder intuitiv getroffen? Wie personalisiert oder entpersonalisiert kommuniziert man Entscheidungen nach außen? Richten sie sich nach den langfristigen Interessen der Organisation? Versuchen sie verlorenes Gleichgewicht wieder herzustellen? Oder sind sie pure Willkür, die erst im Nachhinein als rational dargestellt werden? Und wie wirkt sich all dies auf die Kooperationskultur der Organisation aus?

### **IV. Flexibilisierung und Personal – Die Führungskultur der Zukunft**

Gerade in turbulenten und unsicheren Zeiten kommt es darauf an, so etwas wie Stabilität, Sicherheit und Authentizität in den handelnden Personen selbst zu fördern und zu entwickeln. Charakter wird eingefordert, Glaubwürdigkeit, Vorbildlichkeit, Selbstdisziplin und Präsenz. Zugleich wird aber auch Flexibilität und Revisionsbereitschaft, Fehlerfreundlich-

keit und Offenheit verlangt, um in der modernen Welt bestehen zu können. Aber wie kann all dies gleichzeitig gelingen? Je bewusster der Mensch in der Organisation ganzheitlich als Person und nicht mehr nur aufgabenspezifisch als Personal wahrgenommen wird, desto deutlicher werden die individuellen Unterschiede in der Art und Weise, wie Arbeit gestaltet und Krisen verarbeitet werden. Je größer die Vielfalt, desto komplexer und schwieriger wird es zugleich auch, diese in der Gesamtheit der Organisation hilfreich bündeln und nutzen zu können – nicht zuletzt, weil sie sich zum Teil gegenseitig bekämpfen oder aufheben. Wie viel Individualität, Diversität und Flexibilität seitens des Personals verträgt eine Organisation tatsächlich?

### **V. Praxis und Einblicke – Konkreter Umgang mit Ungewissheit**

Da Organisationen und Beratungen sich bereits der Ungewissheit und Komplexität in Organisationen auf unterschiedliche Art und Weise nähern, soll der letzte Buchteil ganz konkrete Einblicke in Vorgehensweisen liefern, die den Anspruch erheben, der Komplexität durch dialogische Aushandlungsprozesse zu begegnen und Organisationsstrukturen zu hinterfragen. Beispiele sind: Was kann man von Start-ups lernen? Wie kann demokratisches Unternehmertum aussehen? ...

Noch zwei Ergänzungen, bevor es losgeht: 1) Beim Lesen werden Sie feststellen, dass sich einige der Beiträge in ihren Sichtweisen bestätigen und ergänzen, andere wiederum total gegensätzliche Positionen vertreten. Diese Perspektivenvielfalt ist beabsichtigt und gewollt. Sie spiegelt sich zugleich in den vertretenen Disziplinen und dem spezifischen Theorie-Praxis-Bezug der Autorinnen und Autoren wider. Es geht uns daher nicht um die Vereinheitlichung einer Lehrmeinung, sondern darum, einen vielfältigen Diskurs anzustoßen. 2) Im Sinne der Vereinheitlichung stehen die Herausgeber eines Sammelbandes ebenso vor der Herausforderung, so viel individuelle Eigenheit wie möglich und so viel textliche Standardisierung wie nötig durchzusetzen. Dies betrifft insbesondere auch die Verwendung einer geschlechtergerechten geschriebenen Sprache. Wir erlauben uns, für diesen Passus die Aussage von Willy Christian Kriz (Kap. 4) voranzustellen, der wir vollumfänglich zustimmen:

Ich bin mir der Unzulänglichkeit deutscher Sprache und meines Sprachgebrauches bewusst, zwischen „gendergerechten“ und sogenannten „männlichen“ Bezeichnungen zu differenzieren. Alle mir bekannten Alternativen erscheinen mir gekünstelt, weshalb hier immer wieder auch von „Managern“ oder „Mitarbeitern“ usw. geschrieben wird. Diese sind als geschlechtsneutrale Bezeichnungen gemeint. D. h. „Frauen“ sind nicht einfach nur „mit gemeint“, weil eben auch keine „Männer“ gemeint sind (und es geht auch um keine anderen, nicht genannten, biologischen, sozialen, ökonomischen usw. Diversity-Eigenschaften, Ethnien, Religionen usw.). Es geht immer um Respekt vor einzigartigen Menschen, die persönlich denken, fühlen und handeln.

Wir wünschen viel Freude an der Lektüre!

Basel, im Juli 2015

Olaf Geramanis und Kristina Hermann



<http://www.springer.com/978-3-658-11226-4>

Führen in ungewissen Zeiten

Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele

Geramanis, O.; Hermann, K. (Hrsg.)

2016, XVII, 402 S. 39 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-11226-4