

2

Neue Anforderungen an die Unternehmensführung

Wir haben in Kap. 1 die wachsende Unüberschaubarkeit beschrieben. Schnelles Tempo in Verbindung mit vernetzter Komplexität und hoher Visibilität in der Öffentlichkeit wirken aus Unternehmenssicht manchmal wie ein schwerer Sturm mit all seiner Zerstörungskraft. Die Effekte unternehmerischen Handelns werden einerseits deutlich weitreichender und andererseits schwerer einschätz- und steuerbar. Gleichzeitig explodiert die Menge an „prinzipiell“ verfügbarer Information und droht, die Aufmerksamkeits- und Verarbeitungskapazität zu überlasten. Nicht nur Schulkinder, sondern auch ganze Vorstandsteams scheinen gelegentlich unter einer Aufmerksamkeitsdefizitstörung zu leiden, die sich manchmal auch in ihrer hyperaktiven Form als hektischer Aktionismus zeigt.

Das Ganze führt zu einem gewaltigen Orientierungsbedarf, der unternehmensweite Verunsicherung auslösen kann und die Führung insgesamt herausfordert. In einer solchen Situation werden die im Blickfeld aller stehenden Topführungskräfte dringend als Vorbilder gebraucht. Auch wenn sie selbst noch nicht wissen wohin die Reise geht, müssen sie in der Lage sein, gemeinsam mit anderen für

inhaltliche Orientierung zu sorgen und gleichzeitig durch ihre emotionale Souveränität Sicherheit ausstrahlen.

Musterwahrnehmung: Quelle disruptiver Innovation

Dieser Orientierungsbedarf ist mit dem bisherigen Führungsparadigma nicht mehr zu erfüllen. In der Komplexität reicht analytische Rationalität nicht mehr aus. Die menschliche Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität liegt in der Fähigkeit zu einer sowohl kognitiven als auch affektiven Mustererkennung. Das Besondere daran ist die Fähigkeit, in komplexen Strukturen Verbindungen zwischen auf den ersten Blick unverbundenen Dingen zu entdecken. Wenn wir z. B. in Ruhe auf die komplexe Struktur einer großen Wolkenformation blicken, dann beginnen wir oftmals, darin Personen, Gesichter, Gebäude und vieles mehr zu sehen. Wir stellen Verbindungen zwischen verschiedenen Teilen der Wolke her, die zunächst nicht offensichtlich sind.

In Abb. 2.1 erkennen Sie wahrscheinlich auf den ersten Blick das weiße Dreieck. Die Winkel und Kreissegmente sind an keiner Stelle miteinander verbunden, aber wir sind mit unserer Fähigkeit zur Mustererkennung in der Lage, das weiße Dreieck, das wir als Muster (oder, wie die Gestaltpsychologen sagen, als Gestalt) bereits in uns tragen, als wahrscheinlichste ergänzende Annahme hinzuzufügen. Das geschieht so überzeugend, dass wir das weiße Dreieck so deutlich „sehen“, als wäre es real vorhanden. Das ist Musterwahrnehmung.

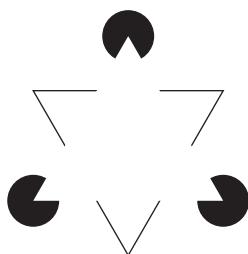


Abb. 2.1 Musterwahrnehmung

In der Unternehmenswelt geht es natürlich um andere Verbindungen: Mustererkennung wird immer wichtiger, nicht nur zur Orientierungsfindung z. B. in verändertem Kundenverhalten,¹ sondern sie ermöglicht auch effektive neue Geschäftsmodelle und zerstört alte, ganz egal wie gut man sie strukturiert und wie effizient man sie betreibt. Apple hat z. B. als erstes Unternehmen die mögliche Verbindung zwischen Computerprogrammen, Telefonen, der offenen Architektur des Internets und dem bereits für Musik genutzten Onlinevertrieb konsequent genutzt. Auf dieser Grundlage entstand das iPhone, durch das gleich mehrere existierende Geschäftsmodelle obsolet wurden. Auch durch seine Bedienbarkeit über eine Multitouch Oberfläche und den App Store brachte es 2007 den Durchbruch für die bereits seit den 1990er-Jahren angebotenen Smartphones. Es löste ein ganzes Bündel von Geräten ganz oder zumindest teilweise ab: Es war nicht nur Telefon, sondern auch Plattenspieler, Radio, Faxgerät, Fotoapparat, Filmkamera,

¹ In diesem Zusammenhang werden unter dem Stichwort „Big Data“ immer häufiger auch unterstützende technische Möglichkeiten genannt, um in großen Datenmengen neue Verbindungen und Muster zu erkennen.

Spielekonsole, Kartenspiele, Taschenrechner, Diktiergerät, Tagebuch, Notizblock, Musikinstrument, Walkie-Talkie, Fernbedienung, Scanner, Buch, Fotoalbum, Zeitung, Zeitschrift, Adressbuch, Kalender, Stoppuhr, Taschenlampe, Atlas, Navigationssystem, Autovermietung, Taxizentrale, persönlicher Assistent und noch vieles mehr. In den meisten Fällen gehen Umsatz und Gewinn zu einem großen Teil an den bisherigen Anbietern vorbei.

Wer offen zuschaut, wie eine wachsende Zahl von heute noch überwiegend jungen Menschen über ihr Smartphone in einem ständigen Dialog von Texten und Bildern mit ihren Freunden verbunden sind, der kann auf neue Verkehrskonzepte kommen. Wenn man die Entwicklung von Sensoren und die Vernetzungsmöglichkeiten des Internets hinzufügt, dann bekommen selbststeuernde Fahrzeuge eine ganz neue Bedeutung. Die großen Fahrzeughersteller konzentrieren sich noch darauf, durch immer bessere Assistenzsysteme den Fahrer darin zu unterstützen, mit Verkehrsinformationen von außen (Schilder, Ampeln, Stauwarnungen) und der Bedienung des Fahrzeugs zurechtzukommen. Könnte es sein, dass viele Menschen bald ganz darauf verzichten möchten, ihr Auto selbst zu fahren, um die Zeit wichtigeren Dingen wie Arbeiten, Lesen oder dem Austausch mit Freunden zu widmen? Warum haben Vorstände Fahrer, auch wenn sie selbst begeisterte Autofahrer sind?

Wenn Autos also ihren Weg selbst finden und die optimale Nutzung der vorhandenen Verkehrswege durch einen Austausch untereinander selbst regeln sollen, dann hat Google für die Entwicklung eines solchen Fahrzeugs zumindest ebenso so gute Voraussetzungen wie Daimler Benz.

Hatte etwa Apple bei der Erfindung des iPhones Erfahrung im Bau von Telefonen? Nokia hat sich über das iPhone mokiert und ist schließlich gescheitert. Jetzt spottet Daimler Benz über Google, Tesla und Apple. Allein Apple soll bereits jetzt ca. 1000 Mitarbeiter für die Entwicklung eines Autos einsetzen. Vielleicht werden wir schon in wenigen Jahren erleben, dass Autos weitgehend ohne Fahrer auskommen, indem sie auf kurzen Stadtstrecken selbstständig navigieren und große Strecken auf Autobahnen energiesparend in gekoppelten Konvois zurücklegen. Vielleicht werden „Fahrzeughersteller“ zukünftig eher Flatrates anbieten, die nicht nur Wartung und Versicherung abdecken, sondern noch ganz andere Möglichkeiten enthalten: Das könnte z. B. ein Vertrag über mehrere Autos, die man je nach Saison wechselt, sein, aber auch die Integration von Systemen wie car2go für internationale Großstädte. Durch alle diese Entwicklungen verschiebt sich der Wettbewerb schnell in ganz neue Felder, auf denen auch die größten und erfahrensten Automobilunternehmen noch kein Know-how besitzen. Es geht eher um die Effektivität neuer Geschäftsmodelle als darum, die bisherigen Geschäftsmodelle noch effizienter zu betreiben.

Natürlich sollte man dabei auch bedenken, inwieweit wir auf diesem Weg wichtige Fähigkeiten aus der Hand geben und in Abhängigkeiten geraten. Die Frage ist nicht neu. Im Laufe der Jahrhunderte haben die meisten Menschen viele Fähigkeiten aufgegeben, wie z. B. ihr eigenes Haus zu bauen und es selbst zu beheizen, für die eigene Ernährung zu sorgen oder eine Quadratwurzel mit Papier und Bleistift zu ziehen. Vielleicht gehört dazu irgendwann auch die Fähigkeit, selbst Auto zu fahren. Die Geschichte der Menschheit

ist auch eine Geschichte des Verzichts auf äußere Autonomie zugunsten erweiterter Möglichkeiten. Eine neue Entwicklung ist allerdings das beschriebene Umschlagen von Kompliziertheit in Komplexität und Unüberschaubarkeit. Es geht also heute darum, dieser Komplexität so zu begegnen, dass sie menschliches Leben eher verbessert, als es zu bedrohen, und das gilt auch für die Unternehmensführung.

Grundsätzlich sind wir Menschen ganz gut in der Lage, mit Komplexität und Mustererkennung umzugehen – schließlich ist unser Gehirn mit seinen 100 Mrd. Zellen selbst eine der komplexesten Strukturen, von der wir wissen. Allerdings ist die Fähigkeit, in einem komplexen Geschehen ein Muster zu erkennen, stark geprägt von unseren bisherigen Erfahrungen. Das bedeutet, dass wir uns durchaus schwertun, wenn wir mit einer bisher nie dagewesenen Konstellation von Komplexität konfrontiert sind – mit anderen Worten: Unsere Kapazität für den Umgang mit hochkomplexen Herausforderungen hinkt immer ein bisschen hinter der Situation, die aktuell zu bewältigen ist, hinterher.

Presencing: Führen aus der Zukunft

Die (meist in bewältigten Krisen geformten) komplexen Wahrnehmungsmuster des Einzelnen sind oft weder aktuell noch vollständig genug und bedürfen der Ergänzung durch andere. Für eine hinreichende Wahrnehmungsfähigkeit des Unternehmens nach außen gilt es, die Erlebnisse möglichst vieler, besonders aus der Peripherie des Unternehmens, ein-

zubeziehen. Der MIT-Forscher und -Berater Otto Scharmer beschreibt in seiner Theory U, wie das durch Gespräche in unterschiedlichen, miteinander verbundenen Gruppen gelingen kann. Dabei kann vor allem die Diversität eine über Vorurteile und alte Denkmuster des Einzelnen hinaus gehende Offenheit schaffen. Im besten Fall entsteht dadurch eine ganzheitliche Feldwahrnehmung, für die auch schwache Signale und Muster, die gerade erst entstehen, erkennbar werden.

Auf diese Weise kann man mit dem ideal Möglichen, d. h. mit der individuellen und gemeinsamen Exzellenz, direkt verbunden sein. Scharmer und Kaufer (2013, Einleitung) nennen die damit verknüpfte innere Haltung Presencing:

Presencing is a blended word combining sensing (feeling the future possibility) and presence (the state of being in the present moment). It means sensing and actualizing one's highest future possibility – acting from the presence of what is wanting to emerge.²

Das ermöglicht, „von der gerade entstehenden Zukunft zu lernen“ und sich damit so schnell wie möglich in der Komplexität zu orientieren. Peter Senge (in Scharmer 2009, Einleitung), vielleicht der führende Kopf auf dem Gebiet des Lernens von Organisationen, sagt dazu:

² „Presencing“ ist ein Wort, das eine Verbindung aus „sensing“ (das Erspüren des zukünftig Möglichen) und „presence“ (dem Zustand, ganz im gegenwärtigen Augenblick präsent zu sein) darstellt. Es bedeutet, die höchste Zukunftsmöglichkeit zu erspüren und zu verwirklichen – ausgehend von der Gegenwart dessen, was in Erscheinung treten möchte.

Learning from the future is vital to innovation. Learning from the future involves intuition. It involves embracing high levels of ambiguity, uncertainty, and willingness to fail. It involves opening ourselves to the unthinkable and sometimes attempting to do the impossible. But the fears and risks are balanced by feeling ourselves part of something important that is emerging that will truly make a difference.³

Dieses Lernen von der entstehenden Zukunft erfordert offensichtlich die gekoppelte Wahrnehmungsfähigkeit von mehreren Personen, innerhalb des Topteams und weit darüber hinaus.

Durch die deswegen verstärkt notwendige Zusammenarbeit bei Problemlösungen und Entscheidungen, die auch über Strukturgrenzen (Organisationseinheiten, Unternehmen) hinausführt, wird Macht dezentriert. Mit dieser Schwächung von Strukturgrenzen und dem wachsenden Einfluss der Generation Y⁴ verringert sich die Loyalität gegenüber Unternehmen und Organisationseinheiten zu-

³ Aus der Zukunft zu lernen ist für Innovation lebenswichtig. Aus der Zukunft zu lernen erfordert Intuition. Es erfordert die Akzeptanz eines hohen Grades an Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Bereitschaft zu scheitern. Es erfordert, uns für das Udenkbare zu öffnen und manchmal das Unmögliche zu versuchen. Aber die Ängste und Risiken werden dadurch ausgeglichen, dass wir uns als Teil von etwas Wichtigem fühlen, das in Erscheinung tritt und zu einer grundlegenden Veränderung führt.

⁴ Als Generation Y oder Millennial Generation werden in der Soziologie zwischen 1980 und 2000 geborene Menschen bezeichnet, die gut ausgebildet und technologieaffin bevorzugt, in freien und virtuellen Teams zu arbeiten. Sie gewichten Life-Balance und Sinnsuche höher als Status und Prestige. Die englische Aussprache als „Generation Why“ deutet auf das für diese Gruppe typische Hinterfragen hin. Die seit 2000 geborene Generation Z werden als die ersten „Digital Natives“ bezeichnet, die schon als Kinder ganz selbstverständlich mit der digitalen Vernetzung von Personen und Informationen aufwachsen.

gunsten der Identifikation mit Themen, die Sinn und Werte vermitteln, sowie deren Trägern.

Auf diese Weise schaffen wir das, was Daniel Goleman (2013, Kap. 18), der Begründer des Konzepts der emotionalen Intelligenz, in *Focus* beschreibt: „Leadership itself hinges on effectively capturing and directing the collective attention.“⁵ Je unüberschaubarer die Situation ist, desto wichtiger ist der richtige Fokus im Unternehmen. Wir werden in Kap. 4 sehen, dass die Topführungskräfte dafür einen dreifachen eigenen Fokus brauchen: einmal auf sich selbst und die eigenen inneren Prozesse, dann auf andere und deren Erleben und schließlich auf systemische Zusammenhänge, also die Einflüsse von außen und die eigenen Wirkungen nach außen.

Der Paradigmenwechsel in der Führung

Im bisherigen Führungsparadigma vertrauen Entscheider vor allem auf ihre analytische Rationalität. Damit schaffen sie zwar Strukturen und Effizienz, erzeugen aber immer weniger soziale und damit auch ökonomischen Wertschöpfung.

Das neue Führungsparadigma zielt auf einen „Themensetzer“ oder „Sinnträger“, der auf (kooperative) Musterwahrnehmung vertrauen kann und sich auf Identität und Effektivität als wachsende Quellen der Wertschöpfung

⁵ Führung an sich ist davon abhängig, dass man die kollektive Aufmerksamkeit wirkungsvoll gewinnt und steuert.

fokussiert. Dieser Weg führt von egoorientierten, rationalen und eher unpersönlichen „Cs“ zu transegoistischen, transrationalen und authentischen Leitfiguren.

Paradigmenwechsel sind immer extrem herausfordernde und damit angstausslösende Situationen. Stellen Sie sich z. B. vor, Sie wären ein erfolgreicher Hochspringer, der den Straddle perfektioniert hat. Wie würden Sie reagieren, wenn Ihr Trainer vorschlägt, Ihre Technik auf den Fosbury-Flop umzustellen, bei dem Sie teilweise wieder von vorne anfangen und zunächst deutlich schlechtere Sprunghöhen erreichen? Senge et al. (2005, Kap. 2) schreiben dazu:

When we're learning something new, we can feel awkward, incompetent, and even foolish. It's easy to convince ourselves that it's really not so important after all to incorporate the new – and so we give up. This is our own psychological „immune system“ at work.⁶

Scharmer und Kaufer (2013, Einleitung) weisen ergänzend darauf hin, dass es beim Lernen von Neuem vor allem darauf ankommt, drei „Gegner“ in Schach zu halten:

the voice of doubt and judgment (VoJ: shutting down the open mind), the voice of cynicism⁷ (VoC: shutting down

⁶ Wenn wir etwas Neues lernen, kann es sein, dass wir uns unbehaglich, inkompetent und sogar dumm fühlen. Es ist leicht, uns selbst davon zu überzeugen, dass es eigentlich nicht so wichtig ist, das Neue aufzunehmen – und dann geben wir auf. Hier ist unser eigenes psychologisches „Immunsystem“ am Werk.

⁷ Das Wort Zynismus wird von ihm später genauer als das Gegenteil von Empathie und Verbundenheit beschrieben. Im deutschen Sprachgebrauch würden dem eher Worte wie „persönliche Geringschätzung“ bis hin zu Sarkasmus (herabsetzende, lächerlich machende Demütigung von griech. „sarkazein“ = zerfleischen) entsprechen. Das Wort Zynismus verwenden wir hier für eine misstrauische Abwertung aller Werte als weltfremd, sodass es sich nicht lohnt, für sie aktiv und verantwortungsbewusst einzutreten.

Der Weg aus dem Leadership Dilemma

Team-Exzellenz an der Spitze!

Sprenger, B.; Novotny, T.

2016, XIV, 239 S. 24 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-47146-3