
Was soll ich tun? – Macht loslassen und mitspielen: Über Führung

Fabian Arlt

Zusammenfassung

„Harder, better, faster, stronger“ – die Ansprüche an Führungskräfte steigen in dem Maße an, in dem die Digitalisierung voranschreitet. In der Organisationsberatung ist es üblich geworden, von „den Entscheidern“ zu sprechen. Das hat einen guten Grund, denn Macht und Führung haben in der Entscheidung ihr gemeinsames Drittes. Den Unterschied zwischen Führung und Macht nehmen allerdings der tägliche Sprachgebrauch und die Literatur über Unternehmensführung nicht immer wichtig. Das ist ein theoretisches Defizit, welches sich beheben lässt. In der digitalen Kultur wird die Vernachlässigung der Differenz zwischen Führung und Macht jedoch auch zum praktischen Problem, weil die Digitalisierung die Prämissen für die kollektiv adressierten Entscheidungen in Unternehmen verändert – weg von Steuerung und Kontrolle durch Macht, hin zur Selbstorganisation unter anerkannter Führung.

Sowohl der virtuelle Kosmos der digitalen Kommunikation als auch die Organisationswelt der Führungskommunikation weisen eine aufschlussreiche Nähe zur Funktionsweise des Spiels auf. Deshalb kann das Spiel im Sinne John Erpenbecks zur idealen Lernsituation für digitale Führungskompetenz werden. In der Praxis hat digitale Führung eine Paradoxie zu bewältigen: Sie muss mit dem Ernst des realen So-ist-es umgehen, als wäre ein Spiel im Gang, obwohl sie weiß, dass am Ende niemand sagen wird, dass es nur ein Spiel war.

F. Arlt (✉)
Alivetoplay, Perelsplatz 14, D-12159 Berlin
e-mail: alivetoplay@gmail.com

1 Die Transformation der Führungsfrage

Im deutschen Diskurs wird die digitale Revolution des 21. Jahrhunderts aktuell noch immer überwiegend im Maschinenparadigma des 19. Jahrhunderts gedeutet. [...] Es wird übersehen, dass die Digitalisierung in Wirklichkeit eine grundlegende Veränderung der Kommunikationsmöglichkeiten in der Weltgesellschaft bedeutet. [...] Entscheidend für ein Verständnis [...] ist, dass der Informationsraum mehr ist als bloße Datenbanken und digitale Algorithmen. Vielmehr entsteht mit dem Informationsraum ein neuer ‚sozialer Handlungsraum‘, der Menschen in neuer Qualität miteinander vernetzt und in Beziehung bringt. (Boes et al. 2015, S. 62)

Führung im Jahr 2017. Die Chefin sitzt im Silicon Valley, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sie Angestellte zu nennen, wäre schon falsch – leben in Leipzig, London und Singapur. Per Skype-Gespräch werden die wichtigsten Punkte geregelt, der Rest läuft über E-Mails und WhatsApp-Nachrichten. Kleine Entscheidungen fallen vor Ort, weitreichende werden gemeinsam getroffen, jede und jeder kann mitreden. Mitarbeitermotivation wird großgeschrieben. Was früher als nervig angesehen wurde, wird heute teilweise sogar eingefordert: Dass Mitarbeiter eine Meinung haben oder gar Verbesserungsvorschläge machen in Bereichen, die sie, rein formal gesehen, nichts anzugehen haben. Die Digitalisierung löst nicht nur alte Grenzen auf, es ergeben sich auch neue An- und Herausforderungen – für Chefs und Mitarbeiter. „Ständige Erreichbarkeit, aber auch flexible Arbeitszeiten und -orte setzen Standards und wecken Erwartungen, mit denen nicht alle Führungskräfte umgehen können. Sie müssen weniger kontrollieren und anleiten, stattdessen eher inspirieren und coachen, um selbstbewussten Mitarbeitern zu individueller Entwicklung und Entfaltung zu verhelfen. Sie müssen loslassen – und trotzdem die Kontrolle behalten“ (Der Spiegel 2016, S. 76).

„Was soll ich tun?“ Immanuel Kants Antwort auf diese Frage ist zum bekanntesten Satz seines philosophischen Werkes geworden: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (zit. n. Weyh 2016). Der revolutionäre Sinn dieses Satzes wird sichtbar, führt man sich Folgendes vor Augen: Er ist gegen eine Standesgesellschaft geschrieben, in der es gottgegeben war, dass die wenigen Adligen mehr Rechte hatten, nach anderen Gesetzen lebten als die vielen Bauern. Die hierarchischen Organisationen des 19. und 20. Jahrhunderts, die Unternehmen, Parteien, Verbände, in welchen viele Arbeitskräfte den Anweisungen weniger Chefs zu folgen haben, befinden sich in einem radikalen Veränderungsprozess oder er steht ihnen noch bevor.

Von Kant zur Philosophie als Zeitverschwendung: In „Unterleuten“ orientiert sich die junge Pferdeflüsterin Linda Franzen, eine der Hauptfiguren dieses Gesellschaftsromans von Juli Zeh, an Lebensweisheiten aus dem Buch „Dein Erfolg“ (Gortz 2015) – das Juli Zeh unter dem Pseudonym Manfred Gortz in satirischer Absicht, Homepage inklusive, selbst geschrieben hat. „Mit der Dein-Erfolg-Methode vermittele ich schlichte Erkenntnisse über die Welt, in der wir leben“, sagt Gortz und betont, niemals habe er seine Zeit mit dem Lesen philosophischer Schriften verschwendet; „dafür habe ich in meiner langjährigen Tätigkeit als Coach und Berater alles über das Funktionieren von Mensch und

Gesellschaft gelernt. Die Spielregeln sind viel simpler, als die meisten denken“ (Gortz Homepage). Die Schlichtheit des Gortz’schen Denkens zeigt sich auch an dieser in „Unterleuten“ zitierten Aussage: „Denn Macht ist die Antwort auf die Frage, wer wen bewegt“ (Zeh 2016, S. 264). Macht ist aber nicht die einzige, sondern nur eine Antwort auf die Frage, wer wen bewegt. Warum? Weil die Gründe, weshalb sich jemand bewegen lässt, das eine zu tun und anderes zu unterlassen, sehr verschieden sein können. Den Unterschied zwischen Macht und Führung analytisch dingfest zu machen – in der Praxis gehen beide gerne Hand in Hand – kann vieles klären. Vor allem kann es dazu beitragen, nicht länger von Führung und Führungskräften zu sprechen, wenn primär Macht ausgeübt wird und Machthaber am Werk sind.

„Führung ist immer auch Kulturarbeit“ (Ciesielski und Schutz 2016, S. 3). Kultur, verstanden als Summe der Selbstverständlichkeiten – erfahrungsgesättigter Erwartungen, reflexartiger Bewertungen, gängigen Sprachgebrauchs, eingeübter Praktiken und Unterlassungen –, beweist sich „an individuellem Verhalten, obwohl keine Kultur von keinem Individuum individuell verantwortet werden kann“ (Baecker 2003, S. 161). In die „Kultur der Digitalität“ (Stalder 2016) passt das Oben-Unten-Modell industrieller Steuerung – Umgangsmotto: „Ich Chef, du nix“ – nicht hinein. Das ist inzwischen Mainstream im Reden über Führung. Die Spatzen pfeifen es sogar schon von Regierungsdächern, dass es mit der alten hierarchischen Praxis so nicht weitergehen könne. „Starre Strukturen und Hierarchien des Industriezeitalters lösen sich auf“ (Nahles 2016), hielt die Bundesarbeitsministerin auf der Abschlusskonferenz zum Weißbuch „Arbeiten 4.0“ zum Thema Führung fest und in der Studie ihres Ministeriums über „Führungskultur im Wandel“ gehört zu den Kernaussagen: „Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt“ (BMAS 2014, S. 7).

Die Transformation der Führungsfrage von einer Macht- in eine offene Beziehungsfrage scheint mir ein Schlüssel zu sein für die digitale Kultur:

- Unter den Bedingungen digitaler Organisationskommunikation verliert Macht an Bedeutung, Führungsqualitäten hingegen gewinnen an Gewicht.
- Eine spielerische Grundhaltung ist für digitale Führung in besonderer Weise angemessen. Die Diskussion über digitale Führung tut gut daran, Spielen ernst zu nehmen.
- Zusammengefasst: Macht verträgt sich schlecht mit einer digitalen Kultur und mit einer spielerischen Haltung, Führung hingegen bildet zusammen mit digitaler Kultur und Spiel ein produktives Dreiecksverhältnis.

Um für diese Annahmen zu argumentieren, werden in den folgenden Abschnitten macht-basierte Entscheidungen beschrieben (Abschn. 2), negative Auswirkungen des Sozialraums Internet auf Machtverhältnisse erläutert (Abschn. 3), Führungslogik und digitale Kultur zueinander in Beziehung gesetzt (Abschn. 4) und Affinitäten zwischen Computermedium und Spiel aufgezeigt (Abschn. 5). Ausführlich erörtert werden Gemeinsamkeiten zwischen Spielverhalten und Führungsverhalten im Unterschied zur Machtausübung

(Abschn. 6). Eine Schlussbemerkung (Abschn. 7) problematisiert, ob es nur eine Rhetorik der Führung ist, die den Organisationsalltag prägt.

2 Macht trifft die einzig richtige Entscheidung

Der Sprachgebrauch und die Literatur über Unternehmensführung nehmen den Unterschied zwischen Führung und Macht nicht immer wichtig. In diesem Beitrag wird jedoch auf analytische Trennschärfe Wert gelegt, weil Orientierungswissen ohne begriffliche Klarheit nicht zu bekommen ist. Der analytische Zugriff wird deutlich machen: Führung und Macht laufen auf den Unterschied hinaus, ob sich in der Organisation eine Haltung des motivierten Engagements breitmacht, weil die meisten das für sinnvoll halten, was entschieden wurde; oder ob eine Haltung der legitimen Indifferenz um sich greift, weil zwar alle mitmachen müssen, aber die Entscheidungen gleichgültig hingenommen oder sogar für unsinnig gehalten werden. „Die Kausalität der Macht besteht in der Neutralisierung des Willens, nicht unbedingt in der Brechung des Willens der Unterworfenen“ (Luhmann 2003, S. 11 f).

In der Organisationsberatung ist es üblich geworden, von „den Entscheidern“ zu sprechen. Das hat einen guten Grund, denn Macht und Führung haben in der Entscheidung ihr gemeinsames Drittes. Von einer Entscheidung kann immer dann gesprochen werden, „wenn und soweit die Sinnggebung einer Handlung auf eine an sie selbst gerichtete Erwartung reagiert“ (Luhmann 1987, S. 400). Dann steht man nämlich unabweisbar vor der Entscheidung, ob diese Erwartung erfüllt werden soll oder nicht.

Eine Entscheidung muss auch anders möglich sein, sonst ist sie keine. Wurde entschieden, steht schon die nächste Entscheidung darüber an, wie es weitergehen soll. In laufende Entscheidungsprozesse verwickelt zu sein, ist die für Organisationen charakteristische Konstellation. Da Organisationen für bestimmte Zwecke gegründet werden, stehen sie unter der permanenten Erwartung, diese zu erfüllen oder sich für andere Ziele zu entscheiden; in jedem Fall sind sie mit der Anschlussfrage konfrontiert, auf welche Weise sie ihre Ziele und Zwecke realisieren wollen. Organisationskommunikation findet im Modus der Entscheidungskommunikation statt (vgl. Luhmann 2000).

In Organisationen geht es jedoch nicht einfach um individuelle Entscheidungen, wie jede Person sie jederzeit trifft, anschließend selbst ausführt oder auch nicht und dann von den Folgen positiv oder negativ betroffen ist. Damit Organisationen funktionieren – schließlich müssen sie kooperativ handeln –, braucht es kollektiv adressierte und akzeptierte Entscheidungen. Luhmann (2012, S. 55 ff) spricht von „generalisiertem Einfluss“. Kollektiv adressierte Entscheidungen weisen in der Regel erstens eine Differenz zwischen Entscheidungsträgern und Ausführenden auf; zweitens lösen sie sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation unterschiedliche Betroffenheiten aus. Werden solche Betroffenheiten und die Reaktionen, die sie hervorrufen, falsch eingeschätzt, haben die Entscheidungsträger ein Problem.

Hierarchische Strukturen sind, das macht ihre Effizienz aus, Machtstrukturen. In der Weisungskette von oben nach unten werden Informationen mitgeteilt, die keine Wahlmöglichkeiten eröffnen, sondern Handlungen bzw. Unterlassungen vorschreiben. Informationen, die von oben kommen, sind Entscheidungen. Positiv gesehen, absorbieren sie Unsicherheit; negativ ausgedrückt, nehmen sie den Adressaten die Möglichkeit, mit zu entscheiden. Der Unterschied zu den Informationen, die von unten nach oben gehen, ist offensichtlich. Informationen, die von unten kommen, legen nichts fest, sie können in die Entscheidungsfindung einbezogen, aber auch als irrelevant zur Seite gelegt werden. Horizontale Informationen zwischen Ausführenden wiederum haben in der hierarchischen Organisation weitgehend informellen Charakter. Sie werden nicht gefördert, sondern eher eingeschränkt, möglichst auch kontrolliert. Sie dienen zum einen der Reibungslosigkeit der Abläufe, zum anderen schaffen sie als Klatsch oder auch als Mobbing persönliche Beziehungen. Zum dritten bergen sie aus der Sicht der Entscheidungsinstanzen ein Gefahrenpotenzial, weil sie Kritik an und Proteste gegen Entscheidungen beinhalten können.

Macht trifft die Entscheidung und teilt sie denjenigen, die sie auszuführen haben, als die einzig richtige mit. Macht übt generalisierten Einfluss „unter allen Umständen“ aus, unabhängig von der konkreten Sache, zu jeder Zeit und gegenüber Jedermann. Machthaber können mit negativen Folgen drohen, falls die Zustimmung verweigert wird. In der Beziehung zwischen Mächtigen und Machtunterworfenen müssen Möglichkeiten existieren, die zwar beide Seiten vermeiden möchten, deren Realisierung aber für den Machtunterworfenen nachteiliger ist als für den Machthaber. „Das Vermeiden von (möglichen und möglich bleibenden) Sanktionen ist für die Funktion von Macht unabdingbar“ (Luhmann 2003, S. 23). Dabei leuchtet ein, dass es auf das Drohpotenzial ankommt, dass entsprechend die Notwendigkeit, die Drohung auch wahr zu machen, schon ein Zeichen für Machtverlust ist. Es braucht nicht, wie im Fall des Staates, Gewalt zu sein, womit im Hintergrund gedroht wird, es kann auch der Verlust des Arbeitsplatzes, das Ende der Karriere, eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen etc. sein. Auch positive Sanktionen können eine Rolle spielen, allerdings nur dann, wenn es nicht bei Versprechungen bleibt, sondern diese auch eingehalten werden.

3 Entmachtung im Sozialraum Internet

Inwiefern verändert die Digitalisierung die Voraussetzungen für kollektiv adressierte Entscheidungen? Warum führen hierarchische Machtstrukturen jetzt nicht mehr zu erfolgversprechenden Organisationsentscheidungen?

Wie in der modernen Gesellschaft der Freien und rechtlich Gleichen kann Macht auch in modernen Organisationen nicht als bloßes Gewaltverhältnis auftreten. Sie braucht, wie der demokratische Staat, Quellen der Legitimation, um kollektiv adressierte in kollektiv akzeptierte Entscheidungen zu verwandeln. „Dass man fremde Entscheidungen als eigene Verhaltensprämissen übernimmt, muss man [...] vor sich selbst und vor anderen

begründen und dazu Motive mobilisieren“ (Luhmann 1983, S. 25). Das können auf Seiten der Ausführenden Nutzenerwägungen sein, finanzielle und soziale Vorteile. Annahmemotive können auch die Entscheidungsträger liefern, wenn sie über das Drohpotenzial hinaus oder sogar an dessen Stelle gute Gründe zu bieten haben. Solche Legitimationsquellen bilden die Autorität als zeitlich und die Reputation als sachlich generalisierter Einfluss (vgl. Luhmann 2003, S. 74f). Im Sozialraum Internet sieht sich die Macht der ständigen Gefahr ausgesetzt, ihrer schönen Kleider Autorität und Reputation beraubt und bis auf ihren inneren Kern, Drohungen und Versprechungen, entblößt zu werden.

Was kennzeichnet den Sozialraum Internet? Sehr viel mehr Teilhabechancen und sehr viel mehr Veränderung sind die beiden sofort hervortretenden Folgen digitaler Kommunikation. Partizipation: Im Sozialraum Internet werden alle erschließbaren Daten in einen universellen binären Code aufgelöst und in dem einen und einzigen Computermedium in einer virtuellen Form präsentiert. Trotz aller Zugangsbarrieren, die eingerichtet werden, lassen sich – „always on“ – Informationen sachlich in einem Umfang, zeitlich in einer Geschwindigkeit und sozial von so vielen Menschen rezipieren und mitteilen wie nie zuvor. Entgrenzung und Spezialisierung gehören zu den Folgen. Change: Wo vorher relativ stabile Formen waren, öffnet sich jetzt ein Möglichkeitsraum mit der Einladung, die in 0 und 1 aufgelösten Elemente neu zu kombinieren, anders zu reproduzieren, neuartige, hybride Verbindungen herzustellen. Von fertigen Strukturen, Formen und Mustern geht nicht länger nur die Direktive aus, sie zu beachten, sondern zugleich die Botschaft, ein Auge zu haben für Alternativen, die an ihrer Stelle (ent)stehen könnten.

Schnelles Veränderungstempo ist eine denkbar schlechte Voraussetzung dafür, dass sich Entscheidungen auf Autorität berufen können, die eine kontinuierliche Geschichte braucht, um sich zu etablieren. Turbulenz wird als Merkmal digitalisierter Verhältnisse besonders häufig genannt. Schon aufgrund des Zeitdrucks bekommen Entscheidungen einen starken Beigeschmack von Willkür; es sei denn, der Computer übernimmt sie direkt. Weder die eilige noch die computergenerierte Entscheidung begründen Autorität.

Sachliche Kompetenz aufzubauen und daraus Reputation zu gewinnen, wird erschwert durch Entgrenzung und durch Spezialisierung. Man sieht im Internet weiter und man sieht anderes – „Experten müssen zunehmend mit Widerstand rechnen“ (Kucklick 2016, S. 134) –, sodass jede Sachaussage in den Sog der Relativität gerät – eine Entwicklung, die Macht, die für sich das einzig Richtige in Anspruch nehmen muss, überhaupt nicht brauchen kann.

Es wird der Macht schwer gemacht, sich im digitalen Sozialraum mit Autorität und Reputation auszustatten. Ein möglicher aktueller Ersatz bietet sich an, der Status der Prominenz. Sich zum Star machen zu lassen, um seinen Entscheidungen Glanz verleihen, kann aber nur temporär funktionieren, weil die Medienöffentlichkeit den Mechanismus von Aufstieg und Fall braucht, um den Pegel der Aufmerksamkeit hoch zu halten. Trotzdem ist zu beobachten, dass in manchen Organisationen, man denke an Apple, mit entsprechenden Inszenierungen versucht wird, aus Mitarbeitern Fans zu machen.

4 Führung und digitale Kommunikation

Während das Internet Machtbeziehungen erschwert, erfordert und fördert es Führung. Die intensive Debatte um das Thema Führung dürfte zum einen damit zusammenhängen, dass die Akzeptanz kollektiv adressierter Entscheidungen mehr denn je Führungsqualitäten braucht, weil Autorität und Reputation nur noch sehr eingeschränkt zur Verfügung stehen und Starrum kein hinreichender Ersatz dafür sein kann. Was charakterisiert Führung?

Führung kann als sozial generalisierter Einfluss begriffen werden (Luhmann 2003, S. 74 f). Statt, wie in der Führungsliteratur favorisiert, sich auf persönliche Eigenschaften von Führungskräften zu konzentrieren (vgl. z. B. Lead 2015), wendet sich dieser Führungsbegriff den Ausführenden und den Beziehungen zwischen diesen zu. Offenkundig verträgt sich Führung mit den partizipativen Elementen des digitalen Sozialraums besonders gut. Dieses Verständnis von ‚Leadership‘ sagt im Kern aus, sie wird akzeptiert, wenn und soweit in der Gefolgschaft wechselseitig wahrgenommen oder auch nur unterstellt wird, dass die jeweils anderen der kollektiv adressierten Entscheidung zustimmen. „Führung beruht [...] auf einer Verstärkung der Folgebereitschaft durch die Erfahrung, dass andere auch folgen, – also auf Imitation. Die einen nehmen den Einfluss an, weil die anderen ihn annehmen; und die anderen nehmen ihn an, weil die einen ihn annehmen“ (Luhmann 2003, S. 76).

Führung lebt davon, dass die Ausführenden sich wechselseitig darin bestätigen, dass sie das Richtige machen und dass sie es richtig machen. Aufgabe einer Organisationsführung ist es dann sicherzustellen, dass die Ausführenden nicht (nur) ihren persönlichen Interessen folgen, sondern sich am Zweck, am Fortbestand und Erfolg der Organisation orientieren. Sie hat „von Situation zu Situation ein gemeinsames Wollen herbeizuführen und dafür bei aller Bereitschaft zur Negation und zum Dissens die notwendigen Akzeptanzgrundlagen zu schaffen“ (Wimmer 2009, S. 29 f).

Führung sorgt für Entscheidungen auf eine Weise, die es den Ausführenden möglichst leicht macht, sie als richtige anzuerkennen. Eine Asymmetrie bleibt. Führung ist wie Macht „näher“ an der Entscheidung. Die Akzeptanz dieser Asymmetrie wird im Fall der Führung im Zusammenspiel zwischen Führenden und Ausführenden laufend erneuert, im Fall der Macht bildet sie eine strukturelle Voraussetzung – ob es den Machtunterworfenen gefällt oder nicht.

Die intensive Debatte um das Thema Führung dürfte zum anderen damit zusammenhängen, dass Eigenarten digitaler Beziehungen auch auf Führungsbeziehungen zutreffen. Ausgangspunkt jeder sozialen Beziehung ist die wechselseitige Wahrnehmung, die den anderen Aufmerksamkeit schenkt. Hinweise darauf, was Aufmerksamkeit verdient, kommen in der Hierarchie von oben. Im Internet sind diese Hinweise Teil der horizontalen Kommunikation; Aufmerksamkeit kann auf sich ziehen, was geteilt, z. B. „geliked“ wird. Sich ein eigenes Urteil zu bilden, was Aufmerksamkeit verdient, wird zur allgemeinen Alltagsaufgabe. Wie im Fall der Führung genügt der Blick nach oben nicht, die Blicke nach rechts und links, nach vorne und hinten müssen dazu kommen.

Die vielzähligen Hinweise verbinden sich zu einem Netz, in dem sich „Aufmerksamkeitsfelder, Referenzsysteme, Sinnzusammenhänge“ (Stalder 2016, S. 122 f) herausbilden.

Bedeutungszuschreibungen und Sinnstiftungen, klassische Kulturarbeit, fallen jetzt also unter die Mühen der Ebene, sie werden nicht von oben vorgegeben. Wie Produzenten und Konsumenten zu Prosumenten, so verbinden sich Führende und Ausführende, machen sich wechselseitig aufmerksam und verständigen sich über Bedeutungen, über wichtig und unwichtig. Ihre Verbindungen laufen über das Feedback, das in das Zentrum des Kommunikationsverhaltens rückt. An erster Stelle das positive Feedback, z. B. ein „Like“ auf Facebook, als Signal der anderen und für andere, dass tatsächlich Aufmerksamkeit verdient, worauf die einen hingewiesen haben. Negative Resonanz zeigt immerhin noch, dass das Thema oder der konkrete Beitrag zu einem Thema anderen wichtig genug war, um zu reagieren. Auch darin steckt ein Stück Anerkennung, aller Ablehnung zum Trotz. Gefährlich sind in der digitalen Kultur wie in Führungsbeziehungen ausbleibende Rückmeldungen, weil sie die Absender in Ungewissheit über ihre soziale Einbindung lassen. Für Machtbeziehungen ist das genaue Gegenteil typisch. Sie interessieren sich nicht für Feedback, sondern für die reibungslose Ausführung.

Dem Hinweisen und Verbinden folgt im Sozialraum Internet die Möglichkeit zu verändern. Online betritt man einen Informationsraum, dessen hochflexible Bausteine dazu einladen, Gestaltungsoptionen auszuprobieren. Alle Vergleiche, die gezogen werden, zum Jazz in der Musik, zum Improvisationstheater im Schauspiel, zum Storytelling in der strategischen Kommunikation, fokussieren diese permanente Gestaltungsaufforderung, die auf der virtuellen Leichtigkeit des Seins beruht. Gestaltung verlangt Entscheidung, Routinen dagegen brauchen keine neuen Entscheidungen, sie leben von der Wiederholung des bereits Entschiedenen. Gewiss nicht zufällig vollzieht sich in der hierarchischen Organisation die Ausführung in erster Linie als Routinearbeit, während die Veränderung Sache des Managements ist. Macht legt Wert auf die unveränderte Übernahme ihrer Informationen. Führung hingegen, verstanden als sozial generalisierter Einfluss, lebt von dieser wechselseitigen Bezugnahme, die im Hinweisen, Verbinden und Verändern Führungskräfte und Ausführende integriert.

5 Multidimensionale Wirklichkeiten und spielerische Möglichkeiten

Die Digitalisierung hat eine breite Debatte über virtuelle Wirklichkeit ausgelöst, weil die Erfahrung der Virtualität die einfache Unterscheidung zwischen Realität und Fiktion als definitiv zu simpel verabschiedet hat. Zu wissen, dass eine gemalte Pfeife keine reale Pfeife ist, eine Landkarte sich von der Landschaft unterscheidet, das Wort Hund weder bellt noch beißt, genügt jetzt nicht mehr. Die Mehrdimensionalität des Wirklichen rückt vom Randphänomen direkt in den Alltag hinein. Im digitalen Informationsraum herrschen innerhalb des Wirklichen flüssige Übergänge – bei dennoch erkennbaren Grenzen, sonst würde es keinen Sinn machen, von Übergängen zu sprechen. Welche Information als harte Tatsache akzeptiert werden muss, welche umgedeutet, in einem anderen Sinn behandelt, welche spielerisch-experimentell eingeführt, welche als symbolische Inszenierung eingebracht wird, welche eine banale Lüge ist, welche sich als unterhaltsame Fiktion, als

Illusion entpuppt, stellt sich nicht selten erst später heraus. Es macht sich Erwartungsunsicherheit breit, mit welcher Art von Wirklichkeit man es zu tun hat.

Wirklichkeit verwende ich als Bezeichnung für alles, was vorkommt, also auch für Gedanken, Träume, Phantasien. Als Realität bezeichne ich im Unterschied dazu die Dimension von Wirklichkeit, die nicht folgenlos ignoriert werden kann, an der man als Handelnder nicht vorbeikommt. Realitäten sind daran zu erkennen, dass sie Widerstand leisten, wenn sie nicht beachtet werden. In diesem Sinn nenne ich das Spiel die ludische Dimension der Wirklichkeit. Das Spiel kann sich aus der „normalen“ Realität ausgrenzen, schafft aber seine eigene Realität, die zu spüren bekommt, wer sich nicht an die Spielregeln hält. Alltagssprachlich schlagen sich Erwartungsunsicherheiten und Ungewissheiten darin nieder, dass häufig(er) die Frage gestellt wird, ob etwas wirklich oder unwirklich sei. In meinem Sprachgebrauch wäre es die Frage danach, ob etwas real oder fiktional sei, wobei ich Fiktionales als Teil der Wirklichkeit ansehe.

Eine Dimension der Wirklichkeit, in der Menschen, übrigens auch Tiere, die für sie normale Realität verlassen, ohne dabei im bloß Fiktionalen zu landen, dieses bekannte Dazwischen ist das Spiel. „Spiele sind Schwebezustände zwischen Wirklichkeit und Unwirklichkeit, die genau diese Unterscheidung: Ist es Wirklichkeit oder Unwirklichkeit? immer wieder neu verschwimmen lassen, aufschieben und damit als unmarkierbar markieren und beobachtbar machen“ (Baecker 1999, S. 141).

Mehr als jedes bisherige Verbreitungsmedium weist der Computer Affinitäten zur ludischen Dimension der Wirklichkeit auf – wie er entstanden ist, wie er funktioniert, wie er benutzt wird. Von Konrad Zuse und Alan Turing ebenso wie von John von Neumann, Norbert Wiener und Claude Shannon ist bekannt (vgl. Rötzer 1995, S. 200), dass sie sich mit Zusammenhängen zwischen Schachspiel und Computer auseinandergesetzt haben.

„Am Computer lässt sich exemplarisch zeigen, dass die sein Zukunftspotential bergen den innovatorischen Leistungen erst dann in den Blick geraten, wenn wir den Gesichtspunkt instrumenteller Nutzung durch den Blickwinkel der spielerischen Interaktion ablösen“ (Krämer 1995, S. 227). Als Beleg für ihre Beobachtung erläutert Krämer:

- (1) Das Spielgeschehen lässt sich nicht einem externen ‚um-zu‘ subsumieren, sondern ist selbstzweckhaft.
- (2) Spiele vollziehen sich in der Region eines ‚als-ob‘, markieren also eine symbolische Realität.
- (3) Spielsituationen entstehen nur im Kontext eines Regelwerks.
- (4) Die einzelnen Spielzüge sind kontingent, sie können so oder anders ausfallen.
- (5) Der Spielverlauf ist die partikulare Realisation einer Möglichkeit unter unendlich vielen möglichen Konfigurationen. (Krämer 1995, S. 234)

Die Vergleichskriterien lassen sich erweitern: Die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Offenheit des Ausgangs, die Einladung zu beliebigen Wiederholungen des gleichen Spiels mit immer anderen Spielzügen, die Unerbittlichkeit des Spiels: „für gewöhnlich vollziehen sich Spiele mitleidlos“ (Rötzer 2013, S. 27).

Das Spiel ist zwar ein Als-ob, aber innerhalb des Spiels muss das So-ist-es gelten – wie sehr sich Spieler und Zuschauer am Ende auch versichern werden, es sei doch nur ein Spiel gewesen. Mitspieler, die das Spiel nicht ernst nehmen, sich auf die Realitäten des Spiels nicht engagiert einlassen, sind Spielverderber.

Im Spiel wird in einer Weise erlebt und gehandelt, die sich abkoppeln lässt vom Erleben und Handeln außerhalb des Spielgeschehens. Eine Garantie, „dass es zu keinerlei praktischen Folgen kommt“, wie Goffman (1980, S. 60) meint, gibt es allerdings nicht. „Spielen ist immer ein Spielen mit etwas, das auch mit dem Spieler spielt“ (Plessner 1961, S. 102). Die erworbenen Kompetenzen, die Kränkung der Niederlage, die Begeisterung des Sieges können über die Spielzeit hinaus wirken. Die Verletzung, die der Fußballspieler erleidet, ist nur im E-Sport mit dem Schlusspfiff abgeheilt.

Am eindrucksvollsten kommen die Affinitäten zwischen Digitalität und Spiel sicherlich dort zum Ausdruck, wo am und mit dem Computer gespielt wird. Das braucht hier nicht ausgeführt, es soll nur mit zwei Hinweisen illustriert werden. „Schüler verbringen bis zum Abitur im Schnitt rund 3000 Stunden im Unterricht – und 10000 Stunden mit Videospielen [...] Im bislang größten Massen-Online-Spiel, World of Warcraft, haben die Gamer innerhalb von sechs Jahren in Summe mehr als 50 Milliarden Stunden verbracht, also knapp sechs Millionen Jahre“ (Kucklick 2016, S. 216). 50 Milliarden Stunden entsprechen übrigens ziemlich genau der im gegenwärtigen Deutschland jährlich geleisteten bezahlten Arbeitszeit.

Öffentliche Warnungen vor der Expansion des Spiels sind unüberhörbar. Gleichzeitig fällt auf, wie positiv das Spielerische heute in vielen Zusammenhängen bewertet wird. Einzelstimmen in diese Richtung hat es stets gegeben. Inzwischen werden weit über das Thema Führung hinaus Wert und Nutzen einer spielerischen Grundhaltung für eine gelingende Lebensführung sehr oft betont. Inwieweit hier die Kultur der Digitalität ausstrahlt, mag offen bleiben, wenn es beispielsweise in einem Handbuch der Lebenskunst heißt, „in moderner Zeit gewinnt das Leben als Spiel an Bedeutung, da es für die Individuen aufgrund des Freiseins von Bindung und äußerer Zwecksetzung notwendig wird zu experimentieren, auszuprobieren und in diesem Sinne zu spielen, jedoch auch Regeln des Spiels selbst festzulegen“ (Schmid 2007, S. 59); oder wenn die Autorinnen von „24 Tools für Ihren täglichen Erfolg“ die Meinung vertreten, wir könnten „es uns gar nicht leisten, nicht zu spielen“, denn „es ist oftmals um vieles intelligenter, eine spielerische Haltung einzunehmen als mit tödlichem Ernst an die Dinge heranzugehen [...] Menschen, die nicht spielen, geben schnell auf, sobald sie mit Schwierigkeiten konfrontiert sind [...] Sie sind blind für die Möglichkeiten, die ihre Situation trotz allem bietet, weil sie nicht spielerisch damit umgehen können“ (Lemper-Pychlau und Schneider-Blümchen 2013, S. 64).

6 Warum digitale Führung das Spielen ernst nehmen muss

Gezeigt werden konnte, dass die digitale Kultur sowohl mit der Funktionsweise von Führung als auch mit der Funktionsweise des Spiels korrespondierende Eigenschaften aufweist. Bleibt die Frage nach gleichartigen Merkmalen zwischen Führung und Spiel. Kann auch sie positiv beantwortet werden, wäre ausführlich belegt, dass die Diskussion über digitale Führung gut daran tut, das Spielen ernst zu nehmen.

Hinweisen auf Gemeinsamkeiten zwischen Führung und Spiel begegnet man inzwischen sogar im Kinderzimmer: „Als Erwachsene komplizieren wir die Grundsätze der Leadership durch die aktuellsten Trends und populäre Theorien, und dabei haben wir die wichtigsten Lektionen bereits in sehr jungen Jahren aus den einfachsten Quellen gelernt. Mit anderen Worten: Die Spielsachen aus unserer Kindheit haben uns bereits einige der wichtigsten Lektionen zum Thema Führung vermittelt, die wir für den Erfolg im Leben brauchen“ (Hunter und Waddell 2011, S. 9). So wird dort beispielsweise der Aufbau von Beziehungen mit dem Prinzip von LEGO-Steinen und strategisches Handeln mit der Aufstellung von Spielzeugsoldaten verglichen. Wer es also schafft, eine Spielzeugarmee dank der richtigen Strategie und des durchdachten Einsatzes individueller Fähigkeiten zum Sieg zu führen; wer sich klarmacht, dass man es bei Verhandlungen am besten wie Charlie Naseweis aus ToyStory hält, der für jede Situation die passende Miene in der Tasche hat; und wer weiß, dass für Weebles Stehaufmännchen ein Umfallen und Liegenbleiben nicht in Frage kommt, der bringt gute Voraussetzungen mit, ein Unternehmen erfolgreich zu leiten. Vielleicht werden demnächst Managementseminare im Kinderladen angeboten.

Verwandtschaften von Führung und Spiel treten gerade am Unterschied zwischen machtbasiertem und führungsorientiertem Entscheidungsverhalten hervor. Das lässt sich anhand der folgenden, für das Spiel typischen Kriterien darstellen: freiwillige Teilnahme, Autonomie und Koordination, Regeln, Sinnstiftung, Selbstzweck und offener Ausgang (vgl. Arlt 2015, S. 18 ff).

Wie sehr sich in der Organisationspraxis wiederfindet, was analytisch nachvollziehbar herausgearbeitet werden kann, ist eine empirische Frage. Praktiken von Unternehmen, die sich um der Durchsetzung kurzfristiger wirtschaftlicher Effizienzkriterien willen am Ende nach wie vor doch lieber auf Macht als auf Führungsverhalten verlassen, werden das ludische Potenzial der digitalen Kultur zu ignorieren versuchen. Kontrovers diskutiert wird, ob sich die digitale Kultur mit der industrie-kapitalistischen Wirtschaftsweise verträgt (vgl. z. B. Rifkin 2014). Unternehmen, die anders wirtschaften und den Funktionskriterien des Spiels sehr nahe kommen, sind bislang eher randständige Phänomene, aber sie gibt es, z. B. das Premium-Getränk Kollektiv (www.premium-cola.de/betriebssystem), das die Interessen von rund 1.700 gewerblichen Partnern und Tausenden von Endkunden konsensual zu integrieren versucht. Erläuterungen des „zentralen Moderators“ Uwe Lübbermann werden im Folgenden illustrierend eingestreut.

Freiwillige Teilnahme: „Leader“ und Spieler wissen, dass sie nicht „gesetzt“ sind, dass ihre Beteiligung auf der zweiseitigen und von beiden Seiten kündbaren Zustimmung beruht, mitmachen zu wollen und mitmachen zu dürfen. Die hierarchische Organisation neigt hingegen dazu, hier von einmaligen Entscheidungen am Beginn der Mitgliedschaft auszugehen und die weitere Zugehörigkeit als „lebenslänglich“, zumindest bis zur Verrentung, anzusehen. Leader bleiben sich bewusst, dass die Motivation mitzumachen wie in einem Spiel laufend erneuert werden muss. In der Freiwilligkeit der Teilnahme – und zwar aus der doppelten Perspektive des Partizipationswunsches der einen und der Aufnahmebereitschaft der anderen – fließen die Praxis des digitalen Netzes, der Führung und des

Spiels besonders reibungslos ineinander. Ob Mitmachen oder ob Mitsichmachenlassen der erwünschte Zustand ist, wird immer wieder neu entscheiden.

[In das Online-Forum Premium-Kollektiv] könnten zwar alle Beteiligten rein, aber es nutzen halt nicht alle. Zum Kollektiv gehören nämlich auch unsere derzeit 1.700 gewerblichen Partner und eigentlich, finde ich, auch deren Mitarbeitende, weil wir uns ja alle aufeinander auswirken. Und schließlich haben wir vermutlich zehntausend Endkundinnen und Endkunden, die auch alle mitreden könnten. Damit lösen wir diese Trennung in unternehmensintern und -extern auf: Sobald du irgendeine Art von Funktion hast, zum Beispiel gewerblicher Art, oder sobald du mal eine Flasche von uns gekauft hast, gehörst du eigentlich dazu. Und solltest mitreden und mitentscheiden dürfen. (Lübbermann 2016)

Machthaber sehen sich auch nicht als Teilnehmer unter anderen, sondern als Steuerungsinstanz, als Regisseure außerhalb des Geschehens angesiedelt. Sie sind jederzeit bereit, sowohl ihre eigene Position als auch die Abhängigkeitssituation der Ausführenden als zementiert zu betrachten. Führung hingegen weiß, dass sie Teil des Spiels ist. Ihr Einfluss beruht nicht auf externen Faktoren, sondern hängt davon ab, wie es ihr gelingt, sich zu beteiligen, sodass, je nachdem, Führung auch wechseln kann.

Autonomie und Koordination: Der „Blick für die anderen“ (Arlt 2015, S. 24) ist für das Spielen und das Führen in besonderer Weise konstitutiv. Wo die Macht die Fäden zieht, gelten den anderen Kontrollblicke, die sich an dieser einzigen Differenz orientieren: Wird korrekt ausgeführt oder nicht. Der Machthaber ist zugleich Richter. Unkorrektes Handeln hat Konsequenzen für die Ausführenden, normalerweise nicht für die Machthaber.

Ganz anders im Spiel. Das Spiel kennt keinen Richter, höchstens einen neutralen Schiedsrichter, der auf fairen Umgang mit den Regeln achtet. Mitspieler werden daraufhin beobachtet, welche Handlungsoptionen sie wählen, um mit ihnen beziehungsweise gegen sie spielen zu können. Autonomie, im Sinne von Handlungsfreiheit im Rahmen der Regeln, und die gleichzeitige Notwendigkeit der Koordination, des Zusammenspiels, machen diesen Blick für die anderen erforderlich. Was er sieht, ist für die eigenen Handlungsoptionen folgenreich. Sowohl im Mit- wie im Gegeneinander des Spiels gilt es, Handlungen aufeinander abzustimmen und das eigene Handeln auch an dem zu auszurichten, wie die anderen agieren. Parallelen zum Führungsverhalten liegen auf der Hand. Wenn der Logik von Führung Imitation zugrunde liegt, dann hängt sowohl für die Ausführenden alles davon ab, sich wechselseitig zu beobachten; als auch für die Führenden, einen Blick dafür zu haben, wie die Ausführenden mit der kollektiv adressierten Entscheidung umgehen – und zwar nicht nur im Sinne der Kontrolle und der eventuellen Korrektur der anderen, sondern, wie im Spiel, vor allem auch im Sinne der Selbstkontrolle und der eventuellen Anpassung der eigenen Entscheidungen.

Wenn uns zum Beispiel VeranstalterInnen eines Kongresses damit beauftragen, ihnen unsere Getränke zu liefern, dann sprechen wir erstmal gemeinsam darüber, welche Mengen eigentlich sinnvoll sind. Dann spreche ich mit dem Brauer darüber, wann ungefähr er das produzieren möchte, mit dem Spediteur, wann ungefähr er das holen möchte, mit dem Drucker der Etiketten, wann ungefähr er drucken möchte und so weiter. Meine Kernaufgabe ist also, alle

Bedarfe und Wünsche von allen möglichen Leuten zu erheben und solange miteinander zu moderieren, bis das zusammenpasst. Die beste Lösung ist dabei die, die für alle am stressfreiesten ist. Und da wir alle nicht an einem Ort, sondern überall verstreut sind, läuft dies als virtuelle Unternehmensführung über E-Mail, Online-Forum und Telefon. (Lübbermann 2016)

Regeln: Die Macht gibt unumstößliche Regeln vor. Sie zu brechen, bedeutet, die Machtbeziehungen zu stören oder sogar zu zerstören. Auch die Regeln des Computerspiels sind fest programmiert, also ebenfalls vorgegeben, nicht vereinbart. Trotzdem ist der Unterschied riesig, weil Computerspiele (Games) sich den Nutzern als Experimentierfeld anbieten, auf dem vieles versucht werden kann. Spielräume öffnen sich und laden die Spieler ein, alle möglichen Sachen und sich selbst auszuprobieren. Das Gelingen wie das Scheitern werden zum Erlebnis.

Regeln müssen sein, aber es müssen nicht diese sein. Anders als die gewohnten Brettspiele laden viele Computerspiele dazu ein, die Regeln zu ändern und vermitteln dabei die Erfahrung, dass Regeländerungen nicht als individueller Akt, sondern nur gemeinsam funktionieren. Gerade in diesen beiden Hinsichten des Ausprobierens und des Veränderns tickt Macht ganz anders, während Führung nahe an der Spielsituation ist. Führung lässt Spielräume und sie weiß, dass sie Regeln besser nicht einseitig ändert, sondern in einem kollektiven Prozess.

Beispielsweise geht es bei uns nicht, Anweisungen zu geben. Kein Händler muss von uns irgendwelche Anweisungen entgegennehmen. Im Gegenteil: Wir müssen erklären, was wir vorhaben, damit die das auch gut finden und dann bereit sind, sich beispielsweise an unsere einheitliche Preisorientierung zu halten. Wenn du denen eine Anweisung schickst, dann wird das ignoriert. Das zweite, was oft entlernt werden muss, ist die Angst oder Scheu vor dem Arbeitgeber. Bei uns will niemand jemandem was und niemand braucht eine Erlaubnis, sich zuerst um kranke Kinder oder die Beziehung zu kümmern und dafür die Arbeit mal niederzulegen. Niemand muss Angst haben, offen die Meinung zu sagen, Kritik oder Vorschläge zu äußern. Mit ganz unterschiedlichen Handreichungen müssen wir die Leute dahin bringen, das wieder zu können: selbstbestimmt zu arbeiten. Wenn jemand einen Job dann doch nicht erfüllen kann, müssen wir erstmal einen anderen Job für die Person finden. Wo es für sie passt. Die Lösung bezieht in der Regel mehrere Leute mit ein, denn alles, was du machst oder nicht machst, wird sich irgendwo auswirken. Das heißt, wir entscheiden im Forum über alle erforderlichen Neuerungen. Dass wir den Job umbauen, ist für mich ganz klar, aber das würden wahrscheinlich andere Auftraggeber anders beantworten: Person erfüllt den Job nicht – neue Person. (Lübbermann 2016)

Sinnstiftung: Macht verlangt nach Eindeutigkeit. In einer Wirklichkeit, in der alles so und nicht anders ist, braucht man alles nur einmal zu lernen. „Dann weißte Bescheid.“ Machthaber sind große Vereinfacher. Spiele wiederum sind frei darin, ihre eigene Welt zu schaffen, Dingen, Personen, Ereignissen und Zeichen Bedeutungen zuzuweisen, die ihnen außerhalb des Spielgeschehens nicht zukommen.

Wie im Fall der Regeln gilt auch für die Sinnstiftung, dass tatsächlich außerhalb des Spiels eine souveräne Instanz existiert, die Spieleentwickler, die zunächst Regeln beziehungsweise Bedeutungen festlegen. Aber im Spiel selbst gibt es diese einzelne mächtige Instanz nicht, die Dominanz zu entfalten und Unterordnung einzufordern in der Lage ist.

Innovationen sind davon abhängig, dass alle oder zumindest die meisten „mitspielen“. Für einzelne Spieler wird sozialer Druck entstehen, wenn sie Umdeutungen nicht mitmachen wollen, obwohl viele andere dafür sind. Diese Einzelnen haben dann abzuwägen, welchen Nachteil sie lieber in Kauf nehmen, die Innovation, das individuelle Ausscheiden aus dem Spiel oder sogar die Beendigung des Spiels. Sinnstiftung als ein sozialer Prozess, an dem sich zu beteiligen den Akteuren offen steht, macht eine Gemeinsamkeit zwischen Spiel und Führung aus, weil Führung zwar initiativ wird und Angebote unterbreiten kann und soll, aber anders als Macht Verstehen und möglichst weitgehende Verständigung anstreben wird.

Selbstzweck: Organisationen geht es immer auch um ihre Selbsterhaltung, gleichwohl sind sie kein Selbstzweck, deshalb erscheint dieses Vergleichskriterium unzutreffend. Dennoch ist es aufschlussreich. In Machtbeziehungen herrscht weitgehende Gleichgültigkeit gegenüber den Motiven, aus welchen die Machtunterworfenen die angeordneten Handlungen ausführen; würden sie um dieser Tätigkeiten willen aktiv werden, bedürfte es keiner dahinter stehenden Macht. Für Spielende hingegen steht die konkrete ludische Handlung im Mittelpunkt; sie werden aktiv, weil sie genau das tun möchten, was das gewählte Spiel verlangt. Führungsbeziehungen sind näher am Spiel, denn es ist unwahrscheinlich, dass sich die Ausführenden gegenseitig von Vorgehensweisen und Handlungen überzeugen, die ihnen nicht sinnvoll erscheinen. Führung hat darauf zu achten, dass sich die Ausführenden mit ihrer Arbeit zumindest ein Stück weit identifizieren können.

Das ist ein tägliches Jonglieren von Bedürfnissen, Wünschen und Situationen von Menschen. Dabei müssen wir immer wieder neu herausfinden, was die jeweils beste Lösung ist. Und das ist dann die Kunst – weil ja niemand formal zu irgendetwas verpflichtet ist. Ich muss also alle so behandeln, dass sie mitmachen, und das in Einklang bringen mit dem, was die Organisation braucht, damit das Ganze funktioniert. (Lübbermann 2016)

Offener Ausgang: „Das Spiel ist eben deshalb lohnend, weil wir nicht wissen, was am Ende dabei herauskommen wird“ (Foucault 2005, S. 960). Macht geht von der Vorstellung aus, über den Ausgang der Sache entschieden zu haben; zumindest muss sie so tun, als sei sie sich ihrer Entscheidungen sicher, andernfalls hätte sie keinen Grund, diese sanktionsbewehrt durchzusetzen. Ein anderes Resultat als das vom Machthaber erwartete ist selbst dann nicht unproblematisch, wenn es positiver ausfällt; vollends zum Problem wird es in negativen Fällen, dann löst es die Suche nach Sündenböcken aus.

„Man schätzt, dass Spieler rund 80 Prozent ihrer Zeit damit verbringen zu scheitern, also: nicht weiterzukommen. Warum machen sie dennoch weiter? [...] Die Spieler machen weiter, weil am Computer jedes Scheitern wichtige Informationen darüber liefert, wie es beim nächsten Mal besser klappen könnte. [...] Scheitern ist also keine Niederlage, sondern Vorbereitung auf den Sieg“ (Kucklick 2016, S. 221 f). In Jesper Juuls „Die Kunst des Scheiterns“ findet sich dieses Zitat: „Es ist leicht zu erkennen, welche Spiele mein Mann am liebsten mag. Wenn er schreit ‚Ich hasse es‘, dann weiß ich, dass er es zu Ende spielen und den zweiten Teil kaufen wird. Wenn er nicht schreit, dann weiß ich, dass er es in einer Stunde weglegen wird“ (Juul 2015, S. 23).

Führung weiß, dass Umwege ortskundig machen. Sie wird die Probleme, die Scheitern mit sich bringt, nicht ignorieren, aber sie wird sich die Chance nicht entgehen lassen, im Scheitern auch eine Vorbereitung für künftigen Erfolg zu suchen.

Parallelitäten zwischen Spiel und Führung zeigen sich so ausgeprägt, dass John Erpenbeck vorbehaltlos zugestimmt werden kann: Führung ist „in freien, kreativen, künstlerisch gestaltenden Spielsituationen“ (Erpenbeck 2013, S. 425) trainierbar. Diese Einschätzung wird zusätzlich bestärkt – das Spiel wird geradezu zur idealen Lernsituation für Führung –, legt man Erpenbecks Verständnis von Führungskompetenz und die hier herausgearbeiteten gleichartigen Merkmale zwischen Führung und Spiel übereinander.

Das hängt zum einen grundsätzlich mit Erpenbecks Kompetenzbegriff zusammen, demzufolge Wissensvermittlung noch keine Kompetenzentwicklung ist. „Interiorisierte Werte, Normen, Regeln stellen als E-Motionen und Motivationen die eigentlichen Kompetenzkerne dar. Ohne Gefühl geht gar nichts!“ (Erpenbeck 2012, S. 13). Schon dieses Kompetenzverständnis spricht dafür, die herausfordernde Situation insbesondere des Rollenspiels als Prohebühne zu nutzen, weil es im Spiel mit kognitiven Leistungen nicht getan ist. Verinnerlichte Werte, Normen und Regeln werden in Spielsituationen sogar doppelt aktualisiert, erstens soweit sie in der Rolle angelegt sind, zweitens soweit sie von der spielenden Person mitgebracht und eingebracht werden.

Zum anderen passen die ludischen Verhältnisse auch ganz konkret zu Erpenbecks Führungsverständnis „Erst in der Aktion, in der Entwicklung der Fähigkeit, in unerwarteten (zukunfts-)offenen Führungssituationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können, bildet sich Führungskompetenz heraus“ (Erpenbeck 2013, S. 434). Überraschungen, das Unerwartete zuzulassen und Zukunft einzuladen, statt, was Macht viel lieber macht, mit allen Mitteln Routinen zu retten und erfolgreichen Vergangenheiten zu vertrauen, ist eine Verhaltensweise, für die sich das Spiel als Prohebühne anbietet. Im Spiel kann auch die böse Überraschung angenommen und als Impuls für „kreatives und selbstorganisiertes“ Handeln genutzt werden. Im Spiel können Denk- und Verhaltensweisen eingeübt werden, die von den Attitüden der Macht abweichen und Führungspraktiken erproben (vgl. z. B. Pelz 2014). Aber!

7 Schlussbemerkung: Führungsrhetorik und Machtpraktiken

Es gibt einen praktischen Bedarf an Eindeutigkeit, der der Macht in die Karten spielt: Handlungen können nur eine Operation ausführen, weggehen oder bleiben, reden oder schweigen, einkaufen oder arbeiten. An dem Umstand, dass sich der Faktor Zeit dazwischen schiebt, dass zeitgleich immer nur eine Aktion eines Akteurs möglich ist, wie zahlreich die Optionen auch sein mögen, kommt sogar im Spiel niemand vorbei. Lebensweisheiten wie „die Wahrheit ist auf dem Platz“ spiegeln diese Unumstößlichkeit.

Das Plädoyer für den Nutzen des Spielerischen darf darüber hinaus nicht vergessen machen, dass der Organisationsalltag von normalen Realitäten beherrscht wird. Zwar schafft die virtuelle Form eine spielerische Situation, in der alles, was geschieht, zugleich als geschehen und als ungeschehen behandelt wird. Gregory Bateson wählt als Beispiel,

um diese Paradoxie zu veranschaulichen, spielende Affen. Gespieltes Beißen ist zugleich Beißen und Nicht-Beißen. „Das spielerische Zwicken bezeichnet den Biss, aber es bezeichnet nicht, was durch den Biss bezeichnet würde“ (Bateson 1985, S. 244). Weil die spielenden Affen es im weiteren Verlauf nicht mit den Folgen realer Bisse zu tun haben, ist es ihnen möglich, reibungslos zu einem anderen Verhalten überzugehen, als ob nichts geschehen wäre. Sie haben realistisch gespielt.

Digitale Führung hat dieselbe Paradoxie zu bewältigen, allerdings unter schwierigeren, nämlich umgekehrten Vorzeichen: Sie realisiert spielerisch. Die digitale Führung muss mit dem Ernst des So-ist-es so umgehen, als wäre ein Spiel im Gang, obwohl sie weiß, dass am Ende niemand sagen wird, dass es nur ein Spiel war.

Wirklich zu überblicken, was in diesen Jahren des Umbruchs in den Organisationen im Gange ist, vermag trotz aller empirischen Forschungen niemand. Mehr als einen Eindruck kann diese Schlussbemerkung deshalb nicht wiedergeben, den Eindruck nämlich, dass im Organisationsalltag zwar die Rhetorik der Führung um sich greift, während die Praktiken sich „sicherheitshalber“ auf Gewohnheiten der Macht zu stützen versuchen – ohne dass der gewohnte Erfolg damit einhergeht. Denn am Faktum der digitalen Kultur und ihrer Aversion gegen Machtverhältnisse ist nicht zu rütteln.

Wenn dieser Eindruck zutrifft, dann hat die Zwiespältigkeit des realen Organisationslebens einen gewichtigen Grund: Realistisch zu spielen, mag nicht einfach sein, leichter als spielerisch zu realisieren, ist es allemal.

Fabian Arlt, M. A., promoviert an der Berliner Universität der Künste (UdK) über „Entscheidungsspiele: Leadership in Games und Unternehmen“. Er hat an der MediaDesignHochschule Medienmanagement studiert und den Masterstudiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation der UdK abgeschlossen mit einer Arbeit zum Thema „Der Spieler als kulturelle Leitfigur“. Im Bereich Gamification arbeitet er an der Erforschung, Konzeption, Gestaltung und Realisation von Spielen.

Kontakt: alivetoplay@gmail.com | www.alivetoplay.com

Literatur

- Arlt, F. (2015). *Der Spieler als kulturelle Leitfigur. Auf den Spuren der gesellschaftlichen Karriere des Spiels*. Saarbrücken: Akademiker Verlag.
- Baecker, D. (1999). *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2003). *Wozu Kultur?* Berlin: Kadmos.
- Bateson, G. (1985). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BMAS (2014). Monitor Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?jsessionid=CAC54521E4C8C8C019F896AC344A936C?__blob=publicationFile. Zugriffen 23 Dez 2016.

- Boes, A., Bultemeier, A., Gül, K., Kämpf, T., Langes, B., Marrs, K., & Ziegler, A. (2015). Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 57–73). München: Haufe.
- Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Erpenbeck, J. (2012). Bologna in Baden-Württemberg. http://mediendidaktik.uni-due.de/sites/default/files/Studium2020_ForumD_Erpenbeck.pdf. Zugegriffen 18 Dez 2016.
- Erpenbeck, J. (2013). Führungskompetenz. In W. G. Faix, J. Erpenbeck, & M. Auer (Hrsg.), *Bildung. Kompetenzen. Werte* (S. 405–436). Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Foucault, M. (2005). Wahrheit, Macht, Selbst. Ein Gespräch zwischen Ruth Martin und Michel Foucault. In *Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits*. Band IV, 1980–1988 M. Foucault (S. 959–966). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, E. (1980). *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gortz, M. (2015). *Dein Erfolg*. München: Goldmann.
- Gortz Homepage. <http://www.manfred-gortz.de/>. Zugegriffen 22. Dez. 2016.
- Hunter, R., & Waddell, M. E. (2011). *Spielend führen lernen. Führungserfahrung aus der Spielzeugkiste*. Weinheim: Wiley.
- Juul, J. (2015). *Die Kunst des Scheiterns. Warum wir Videospiele lieben, obwohl wir immer verlieren*. Wiesbaden: Luxbooks.
- Krämer, S. (1995). Spielerische Interaktion. Überlegungen zu unserem Umgang mit Instrumenten. In F. Rötzer (Hrsg.), *Schöne neue Welten? Auf dem Weg zu einer neuen Spielkultur* (S. 225–236). München: Boer.
- Kucklick, C. (2016). *Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst*. Berlin: Ullstein.
- Lead. (2015). *Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt*. Berlin: Lead Research Series.
- Lemper-Pychlau, M., & Schneider-Blümchen, S. (2013). *Alltagsintelligenz – 24 Tools für Ihren täglichen Erfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lübbermann, U. (2016). Diese Cola will ich nicht. Uwe Lübbermann im Gespräch mit Jana Gebauer. <https://oxiblog.de/diese-cola-will-ich-nicht/>. Zugegriffen 03. Jan. 2017.
- Luhmann, N. (1983). *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2003). *Macht*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, N. (2012). *Macht im System*. Berlin: Suhrkamp.
- Nahles, A. (2016) Eröffnungsrede Arbeiten 4.0 – Das Weissbuch. Abschlusskonferenz, 29. November 2016. <http://www.arbeitenviernull.de/aktuelles/videos/arbeiten-40-abschlusskonferenz-eroeffnungsrede.html>. Zugegriffen 12. Dez. 2016.
- Pelz, W. (2014). *Führungsplanspiele in der Managemententwicklung*. Gießen: THM Business School.
- Plessner, H. (1961). *Lachen und Weinen. Eine Untersuchung nach den Grenzen menschlichen Verhaltens*. München: Francke.
- Rifkin, J. (2014). *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus.
- Rötzer, F. (1995). Konturen der ludischen Gesellschaft im Computerzeitalter. In F. Rötzer (Hrsg.), *Schöne neue Welten? Auf dem Weg zu einer neuen Spielkultur* (S. 171–216). München: Boer.

- Rötzer, F. (2013). *Ist das Leben ein Spiel? – Aspekte einer Philosophie des Spiels und eines Denkens ohne Fundamente*. Köln: Walther König.
- Schmid, W. (2007). *Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Spiegel, D. (2016). *Per du mit dem Chef*. Heft 14/2016. <http://www.berufsfindung.de/wp-content/uploads/2016/04/derspiegel-per-du-mit-dem-chef-uta-glaubitx.pdf>. Zugegriffen 06 Jan 2017
- Stalder, F. (2016). *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp.
- Weyh, F. F. (2016). DigiKant oder: Vier Fragen frisch gestellt. http://www.deutschlandfunk.de/philosophie-in-der-digitalen-welt-digikant-oder-vier-fragen.1184.de.html?dram:article_id=342818. Zugegriffen 18 Dez 2016.
- Wimmer, R. (2009). *Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille*. In *Revue für postheroisches Management*, Heft, 4, 20–33.
- Zeh, J. (2016). *Unterleuten*. München: Luchterhand.

Digitale Führungskräfteentwicklung

Konzepte, Impulse und Trainingsformate aus der Praxis

Ciesielski, M.A.; Schutz, Th. (Hrsg.)

2018, X, 188 S. 65 Abb., 57 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-54556-0