

## Das Odysseusprinzip – Teamleadership

(Vortrag auf der 1. Augsburger Konferenz für Systemische Entwicklung und Beratung von Organisationen am 23./24.9.2005)

### 1. Warum dieser Titel?

Es scheint eine unstillbare Sehnsucht nach Helden zu geben – und je unwägbarer die Zeiten, umso mehr sucht man nach Beispielen, die Orientierung geben könnten. Auch wenn wir alle um ihr Scheitern wissen – es sogar insgeheim erwünschen, damit sie letztlich so fehlbar werden, wie wir –, bleibt die Hoffnung, sie könnten uns von der Gefahr – dem Ungewissen – befreien. Wir fragten uns, sollen wir radikal verkünden: „Heldendämmerung – Aus und Ende mit dieser Hoffnung“ oder können wir einen „Helden“ finden, der nicht scheiterte, der nicht im Kampfe, trotz Kühnheit und Mut (oder gerade deshalb) umkam, der sich in einem höchst instabilen Umfeld bewähren musste, der sich weniger auf Planung und feste Strukturen stützen konnte, der mehr als nur eine Rollenkonzeption beherrschte, z.B. mutig das Schwert zu führen, oder mit übermenschlicher Kraft den Stall auszumisten oder ein Heer zu dirigieren, der trotz permanenter Unwägbarkeit nicht aufgab und sein Ziel erreichte, weil er die jeweilig richtige Lösung stets im Augenblick der Gegenwart suchte und fand? Wir waren selbst überrascht, als wir uns in diesem Suchprozess an Odysseus erinnerten und in der Illias von Homer fündig wurden.

### ODYSSEUS – DER ANDERE HELD

Würde man Odysseus fragen, für wen er sich hält, so bekäme man viele Antworten, aber vermutlich würde er sich nicht als Held bezeichnen – im Unterschied etwa zu Agamemnon, Achill oder Hektor. Er überließe eine solche Zuschreibung seinen Freunden, Feinden und Biographen.

Den Status allerdings, den sie ihm verliehen haben, würde er mit Vergnügen zur Kenntnis nehmen und bei der nächsten Herausforderung nutzen, wenn er denn zu ihr passte.

Aber was ist das für ein Held, den sein erster Biograph zwar auch den göttlichen, den weisen Helden, aber häufiger noch den erfindungsreichen, auch den edlen, den göttergleichen Odysseus und immer wieder den „herrlichen Dulder Odysseus“ nennt? Der Held als herrlicher Dulder?

Er selbst widmete sich seiner Frau, seiner Familie, der Ausgestaltung seiner Burg und dem Wohlergehen seines Fürstentums Ithaka. Man kann ihn sogar als ersten „Kriegsdienstverweigerer“ sehen: Um der Wehrverpflichtung zum Krieg gegen Troja zu entgehen, versuchte er sich als Geistesverwirrter darzustellen, indem er den Strand pflügte und Salz in die Furchen streute – womit er gleichzeitig auf sehr kluge Art seiner Meinung über den Sinn des kriegerischen Vorhabens symbolischen Ausdruck verlieh. Er war viel weniger ein Kämpfer als ein – wie man heute vielleicht sagen würde – systemisch denkender Problemlöser, der – nach Prof. Neuberger – das Handwerk der Mikropolitik bestens beherrschte und der, wenn es die Situation erforderte, aber auch imstande war, sich den Gegnern zu stellen und mit aller Konsequenz zu kämpfen.

Wir schlagen vor, den Begriff „Irrfahrt“ für seine Reise von Kleinasien zurück zu seiner Heimatinsel mit Vorsicht zu verwenden, denn dieser führt leicht zu einem falschen Bild von Odysseus. Die äußeren Umstände lassen diese Fahrt vielleicht als Irrfahrt erscheinen, wir betrachten sie als den konsequenten Weg eines Leaders, der – trotz widriger Umweltbedingungen und mächtiger Feinde, allen voran des Meeresgottes Poseidon – (s)eine klare Vision nicht aus den Augen verliert. (Wäre das Meer mit der aktuellen Marktsituation vergleichbar und die Aktionen des Poseidon mit der Wirkung der „invisible hand“ zu vergleichen?)

Er hat sich für ein Ziel entschieden, ohne Sicherheit, ob er es je erreichen kann, ohne Gewissheit, was nach seiner Rückkehr sein wird, ohne Nachrichten, ob seine Frau Penelope noch lebt, ob sie an ihm noch interessiert und was mit seinem Sohn geschehen ist.

Diese, seine Entscheidung, richtet sein Handeln aus, bestimmt seine Taktik und lässt ihn in ausweglos erscheinenden Situationen nach neuen Lösungen suchen, die er aus dem jeweiligen Kontext der richtigen Einschätzung des Umfeldes und der eigenen Ressourcen entwickelt. Und immer verbunden mit seinen Gefährten, denen er vertraut, auch wenn sie ihn dann einmal aus Not hintergehen. In Schicksalsschlägen entdeckt er immer auch Chancen und bleibt offen für die Vielfalt und Schönheit des Lebens. Ohne sein Ziel je zu vergessen, kann er die Gunst der Stunde nutzen – selbst wenn diese Jahre dauert (wir denken an die erfüllte Zeit bei Kalypso).

Vergegenwärtigen wir uns einige Szenen der Odyssee, sowie Homer sie in seinen Gesängen beschrieben hat. Folgt man dieser Erzählung aus einer Managementperspektive, wird sich zeigen, warum Führung – gerade heute – von den Prinzipien dieser Mythologie vielfältigste Anregungen gewinnen kann.

Wir benennen nur kurz den eigentlichen Anlass der Geschichte von Odysseus – den Trojanischen Krieg:

Helena, die schönste Frau auf dem ganzen (hellenistischen) Erdkreis wurde mit 18 zur Vermählung freigegeben und alle Fürsten kamen, um sich zu bewerben. Man musste mit heftigen Rivalitätskämpfen rechnen. Auch Odysseus – der nicht gerade reiche Fürst von Ithaka – war unter ihnen. Er selbst war aber weniger Helena als deren Kusine Penelope zugetan. Dieses etwas anders gelagerte Interesse ließ ihn als Konfliktmanager geeignet erscheinen. Er bot an, den sich abzeichnenden Streit zu verhindern, wenn er dafür Penelope zur Frau bekäme. Das wollte ihm keiner ausschlagen. Er inszenierte ein beeindruckendes Ritual, in dem alle Werber schwören mussten, zusammenzustehen, sollte jemals einer es wagen, sie zu rauben. In Einschätzung der Kosten eines langen Konkurrenzkampfes und des unsicheren Ausgangs stimmten alle in diesen Schwur ein. Helena wurde Menelaos, dem Fürsten von Sparta, zugesprochen. Er war der Wohlhabenste unter ihnen.

Jahre später wurde Paris, ein Prinz aus der kleinasiatischen Kolonie Troja, auserkoren zu entscheiden, welche der drei Göttinnen, Athene, Hera oder Aphrodite die Schönste sei. Paris musste eine „echte Entscheidung“ treffen, denn Athene bot für ihre Wahl Weisheit, Hera Macht über den Erdkreis und Aphrodite die schönste Frau. Paris, der keine Ahnung hatte, welche Verwicklungen er damit auslösen würde, gab den goldenen Apfel Aphrodite. Der Deal war klar, die schönste Frau war nun einmal Helena, die rechtmäßige Gattin des Menelaos.

Als Paris nun bei Menelaos zu Gast war, raubte er sie mit göttlicher Unterstützung und brachte sie von Sparta nach Troja. Dies war der Anlass für den Trojanischen Krieg. Der einst zur Konfliktvermeidung vereinbarte Pakt musste nun eingelöst werden. Odysseus wollte sich mit dem oben erwähnten Trick aus der Verpflichtung ziehen, was nicht gelang. So fiel die kluge Konfliktintervention durch den unerwünschten, aber doch in Erwägung gezogenen Zwischenfall Jahre später auf ihn selbst zurück.

Der Krieg nimmt seinen Verlauf, die Stadt ist mit der technologischen Ausstattung der Griechen und trotz allen Heldenmutes nicht zu erobern. Erst als ein Seher Odysseus verkündet, wie Troja zu Fall kommt, lässt dieser das berühmte große Holzpferd bauen und darin einen kleinen Trupp von Kämpfern verstecken (wir sehen, wie klug er das Wissen von Beratern, die einfach Anderes sehen, zu nutzen im Stande ist. Die meisten schreiben diese Idee Odysseus alleine zu). Trotz der Warnung von Cassandra, werden die Trojaner durch eine Lüge veranlasst, das Pferd in die Stadt zu ziehen. Damit wendet sich das Kriegsgeschehen, Troja fällt, Helena wird zurückgebracht, die Fürsten treten ihre Heimfahrt an. Nur für Odysseus, der sich Poseidon, den Gott des Meeres zum Feind gemacht hat, wird sie zur „Odyssee“.

Die Erzählung Homers beginnt auf der Insel Ogygia, auf der Odysseus nach all seinen überstandenen Abenteuern gelandet ist. Er lebt dort mit der Nymphe Kalypso in einem Liebesverhältnis. Dennoch vergisst er sein Ziel, seine Vision nicht. Er weiß zwar nicht, ob seine Rückkehr erwartet wird, aber als würde er ahnen, in welcher Bedrängnis sich seine Frau Penelope und in welcher Gefahr sich sein Sohn Telemach befinden, hält er konsequent an seinem Ziel fest (eine große Schar von Freiern bedrängt mit gar nicht so freundlichen Mitteln die Treuhänderin, um die Nachfolge des Odysseus und die Herrschaft über Ithaka antreten zu können). Selbst das Versprechen der Nymphe Kalypso, ihm für den Fall seines Bleibens Unsterblichkeit zu verleihen, ändert nichts an seinem Entschluss. Diese Hartnäckigkeit und Konsequenz beeindruckt auch die Götter, die Kalypso dazu bringen, Odysseus freizugeben (er wusste also, wie er die großen Bosse im Olymp beeindrucken konnte, damit sie in seinem Sinne intervenierten).

Mit dürftigen Mitteln ausgestattet setzt er seinen Weg auf einem kleinen Floß fort. Der noch immer zornige Poseidon zerstört es. Schiffbrüchig und nackt landet er auf der Insel der Phäaken, die den Fremden gastfreundlich aufnehmen. Als ein Sänger, der gut informiert ist, über den Untergang Trojas und das Schicksal der Helden – auch sein eigenes – berichtet, gibt sich Odysseus zu erkennen. Er erzählt von seiner Fahrt und den bestandenen Abenteuern. Odysseus als Erzähler.

Schon die zweite Station seiner Fahrt (die erste war der Aufenthalt bei den Lotosessern, wo er bewusst darauf verzichtete von der Lotosfrucht zu essen, welche die Eigenschaft hat, jedem, der von ihr gekostet hat, die Erinnerung an sein Vaterland zu nehmen) zeigt uns das taktische Geschick des Odysseus in der Bewältigung einer lebensbedrohlichen Situation. Er landet auf der Insel der einäugigen menschenfressenden Kyklopen. Der Riese Polyphem – ein Sohn des Poseidon – hatte vor, täglich einen aus Odysseus' Mannschaft zu verzehren. Anstatt zu klagen, zu verzweifeln oder sinnlos zu kämpfen, bietet Odysseus dem Polyphem einen besonders schweren Wein zur Mahlzeit an. Dieser ist darüber so erfreut, dass er Odysseus, den er nach seinem Namen fragt, verspricht, ihn erst als letzten zu verzehren. Odysseus sagt: „Mein Name ist Oudeis oder jedenfalls werde ich kurz so genannt“. Oudeis aber heißt „Niemand“. Als der Riese trunken vom schweren Wein einschläft, stechen Odysseus und seine Kameraden ihm das Auge aus. Auf sein Schmerzgeschrei hin eilen seine Brüder herbei. „Niemand hat mir mein Augenlicht genommen“ brüllt er, worauf sich diese in der Annahme, ihr Bruder sei verrückt geworden, wieder in die Berge zurückziehen.

Der nächste Landgang findet auf der Insel der Zauberin Kirke statt, die, um mit Odysseus ungestört zu sein, seine Kameraden in Schweine verwandelt. Odysseus weiß um die Macht der Beziehung – statt sie zu drängen, verweigert er sich so lange, bis Kirke bereit ist, seine Gefährten wieder in Menschen zurückzuverwandeln. Kirke liebt Odysseus wirklich, sie gebiert ihm einen Sohn und bevor sie ihn aus Liebe wieder frei lässt, weist sie ihm den Weg in die Unterwelt, wo er dem Seher Teiresias und allen gefallenen Helden begegnen wird. Achill ist ganz erstaunt, seinen alten Kampfgefährten hier zu sehen: „So wagemutig bist du geworden, dass du dich den Grenzen der Unterwelt näherst“, doch dann klagt er ihm sein Leid: „Im Hades ist der große Achill ein Niemand. Wenn ich nur mit dem geringsten Knecht tauschen könnte, denn das Geringste auf Erden

ist mehr wert, als König der toten Seelen zu sein.“ Odysseus merkt sich die Warnung und nutzt sein Leben.

Die Fahrt, das Suchen des Odysseus geht weiter. Sein Schiff nähert sich der Insel der Sirenen. Er weiß, was es bedeutet, ihren Gesang zu hören. Wie eine Droge wirkt das Singen – man kann sich ihm nicht entziehen. Er betritt ihre Insel und hat sein Leben verwirkt. Odysseus will beides: die Sirenen hören und weiterleben. Auch dafür findet er einen Weg. Er verschließt seinen Gefährten die Ohren mit Wachs, lässt sich an den Mastbaum binden und befiehlt der Mannschaft, ihn um so fester zu binden, je mehr er sie auffordern wird, ihn zu befreien. Er befiehlt ihnen, den Befehlen, die er ihnen im Zustand der Betörung geben wird, nicht zu gehorchen. So kann er das Wunder des Gesanges genießen und zugleich den Schmerz der Sehnsucht erfahren, ohne sich in ihr zu verlieren.

Er steuert sein Schiff durch die zusammenschlagenden Felsen von Skylla und Charybdis, verliert dabei einen großen Teil seiner Mannschaft, und später auch die Übrigen, als die Gefährten vom Hunger geplagt, entgegen seinem Befehl die Rinder des Helios schlachten.

So landet er allein und am Ende seiner Kräfte auf der Insel der schönen Nymphe Kalypso – dort wo Homer seine Erzählung von den Fahrten des Odysseus beginnen lässt.

Der König der Phäaken ist von der Schilderung des Odysseus sehr beeindruckt. Er stellt ihm ein Schiff zur Verfügung, das sich selbst steuert (!) und das ihn nach Ithaka zurückbringen soll.

Odysseus weiß, dass er jetzt – nach so vielen Jahren – zwar am Ziel angelangt ist, aber das Wichtigste noch nicht erreicht hat. Tief berührt und aufgewühlt, gelingt es ihm, Ordnung in sein Denken zu bringen, um die nächsten Schritte zu planen – mit List, Vernunft und Vertrauen.

Es gelingt ihm, sich seinem Sohn Telemach erkennen zu geben, der die letzten Getreuen versammeln soll, um im entscheidenden Augenblick die Gegner zu besiegen. Er selbst begibt sich als Bettler in den Palast, wo Penelope die Bedingungen nennt, unter denen sie bereit ist, einem der Bewerber das Fürstentum zu übergeben. Dieser müsse den Bogen des Odysseus spannen und mit einem Pfeil durch 12 Axtringe schießen.

Nachdem alle Bewerber an dieser Aufgabe gescheitert sind – keiner konnte auch nur den Bogen spannen – tritt ein Bettler vor und bittet unter dem Gelächter der Anwesenden um eine Chance. Dieses Vergnügen wollen sich alle noch gönnen.

Odysseus weiß, dass Kraft allein nicht genügt. Er dreht den Bogen in seinen Händen, untersucht ihn, ob er nicht in der langen Zeit seit dem letzten Gebrauch von Würmern zerfressen ist, entlockt ihm zum Entsetzen der Wettbewerber einen Ton, als wäre es ein Musikinstrument, spannt ihn, zielt sorgfältig und schießt einen Pfeil durch die 12 Axtringe. Bevor sich seine Gegner von der Überraschung erholen können, schießt er den zweiten und den dritten Pfeil und tötet die Anführer ...

Penelope erkennt Odysseus nicht, sie glaubt ihm nicht, als er behauptet, ihr lange vermisster Ehemann zu sein. Aber zum Glück haben Liebespaare immer ein Geheimnis miteinander. Das „Passwort“ der beiden ist das Ehebett, das Odysseus aus dem Stamm eines alten Olivenbaums geschnitzt hatte, und das so groß war, dass man es nicht aus dem Schlafgemach entfernen konnte. Mit diesem Wissen kann er nun endgültig überzeugen – und so bewältigt er die letzte Hürde, die der Verwirklichung seiner Vision noch im Wege stand.

Eine Geschichte von Schwierigkeiten und Unwägbarkeiten, in der Unsicherheit kein Mangel, sondern nahezu eine Voraussetzung für das Erkennen von Widersprüchen und das Auffinden von Alternativen ist.

Teamleadership nach dem Odysseus-Prinzip ist eine faszinierende Aufgabe:

leben, steuern und gesteuert werden in einem lebendigen, dynamischen System, Komplexität erkennen, aufbauen und reduzieren, Entwicklungen beobachten und mit ihnen mitschwingen, auf den Wellen von Ideen surfen, Märkte, Produkte, Organisationen erneuern... Die Aufgaben und Funktionen haben sich vervielfacht, sinnvoll kann man sie nur miteinander erfüllen.

Was wir hier nur andeuten und in der Folge ausführen wollen, widerspricht dem bisher stärker individualistisch und vielleicht sogar narzisstisch gefärbten Bild des Leaders.

Ins Zentrum rückt die Aufgabe, Teil zu sein und aus der Position des Teils Einfluss zu nehmen auf das Ganze, zu dem man selbst gehört, und das man nicht unter Kontrolle haben kann und dennoch kontrollieren muss.

Das erfordert eine gemeinsame Bewegung zwischen Führenden und Geführten, die Bereitschaft zu einem Tanz, wo jeder Schritt Aktion und Reaktion zugleich ist, wo man führend Impulse setzt und die Antwort aufnimmt. Es ist ein Verhandlungsspiel zwischen Partnern unterschiedlicher Funktionen und Fähigkeiten, in dem beide wissen: Nur wenn man in Kontakt bleibt, geht der Tanz weiter.

Diese Art des Führens – die wir Odysseusprinzip nennen – bedeutet:

- zielgerichtet zupacken und aufmerksam zuwarten,
- Gestalten und Hinnehmen miteinander verbinden,
- die Richtung vorgeben und einfühlsam mitgehen,
- für sich allein stehen und mit anderen verbunden sein,
- selbstbewusst und selbstzweifelnd sein,
- helfen und sich helfen lassen,
- stolz und demütig zugleich sein.

Stolz, nicht so sehr auf das, was Teamleadership allein leistet, sondern auf das, was (durch deren Mitwirkung, aber nicht allein bedingt durch sie) an neuer Realität entstanden ist (Produkte, Dienstleistungen, Entscheidungen, Prozesse, Werte, Gefühle, ...) und was für alle an diesem Schöpfungsprozess Beteiligten immer auch als ein Geschenk erlebt werden kann.

Wie ist es dazu gekommen?

## **2. Ein kurzer Überblick über die Entwicklung vom Vorgesetzten zum Teamleader**

Viele, heute schon ein wenig ältere Führungskräfte haben als Vorgesetzte begonnen. Damit ist in der intakten, hierarchisch aufgebauten Organisation in erster Linie eine Position mit (Ordnungs-) Funktion bezeichnet und nicht so sehr eine professionelle Aufgabe.

Führen von Mitarbeitern im heutigen Sinn, die Steuerung einer Organisationseinheit, ihre verantwortliche Mitgestaltung, der flexible Aufbau ihrer internen und externen Vernetzung – all das waren keine Aufgaben des Vorgesetzten.

Denn in den Organisationen dieser Ausprägung waren alle Tätigkeiten im Wesentlichen klar definiert, eingeordnet in eine intern festgelegte Struktur, in der die Abläufe und kommunikativen Vernetzungen (Aktenläufe) durch Regeln und Normen abgesichert waren. Genau genommen brauchte sich der Mitarbeiter nicht darum zu kümmern, was in seiner „Nachbarschaft“ geschah, solange er sich mit dem ihm zugeschriebenen Ort in der Organisation identifizierte und nur seine, ihm laut Stellenbeschreibung zugeordnete Aufgabe korrekt, ordnungsgemäß und pünktlich besorgte. Auch der Vorgesetzte musste sich keine Sorgen machen, ob die Tätigkeiten in der Organisation richtig angesiedelt und ob sie in der vorgesehenen Form überhaupt brauchbar waren. Derlei stand nicht zur Diskussion.

Seine primäre Aufgabe war es, für einen klaglosen und koordinierten Ablauf zu sorgen. Führung hieß, Fehler und Abweichungen zu lokalisieren und zu beseitigen (Oswald Neuberger sprach in den siebziger Jahren vom Vorgesetzten als Lückenbüsser der Organisation), die inhaltliche Arbeit anzuleiten und somit das vorgesehene Ergebnis zu verantworten. Die Führungsthemen, die es zu beherrschen galt, hießen: delegieren, anleiten, kontrollieren. Funktion und Position waren mit institutionell vorgesehener Macht verbunden. Die Kompetenz des Vorgesetzten leitete sich aus der hervorragenden Fachkenntnis des Arbeitsgebietes ab, dem er „vorsah“ – der beste Spezialist wurde zum Vorgesetzten. Mehr war nicht wirklich nötig, denn alles andere, vor allem die zentralen Steuerungsfunktionen, waren in dem Reglement der stabilen, auf Dauerhaftigkeit hin angelegten Organisation, sozusagen eingefroren. Die später so beliebte „offene Tür“ des Vorgesetzten hätte nur organisatorisches Chaos produziert.

Im Laufe der Dynamik, die aus den verschiedensten Gründen unsere Organisationslandschaft erfasst, sind aus den Vorgesetzten nach und nach und mit vielen verwirrenden Zwischenschritten Führungskräfte geworden, aber nicht, weil sie dies wollten. Die Anforderungen an die Arbeit veränderten sich so stark, dass die hierarchischen Regeln nicht mehr geeignet waren, den Erfolg der Arbeit zu gewährleisten.

Diese Veränderung kann man sich radikaler kaum vorstellen. Die Untergebenen begannen aufgrund der erforderlichen Spezialisierung der Aufgaben über Fachkompetenzen zu verfügen, die der Chef nicht mehr beherrschte und daher nicht mehr anleiten, geschweige denn kontrollieren konnte.

Die Tätigkeiten wurden immer interdependent, ihre Vernetzung mussten die Mitarbeiter in Eigenregie besorgen – und das nicht nur innerhalb des Verantwortungsbereiches des Vorgesetzten, sondern immer weiter darüber hinaus.

Immer mehr Aufgaben nahmen derart an Komplexität zu, dass sie nur noch von einer kooperierenden Gruppe von Fachkräften, die einander in ihren Kompetenzen ergänzten, gemeinsam wahrgenommen werden konnten. Teamarbeit und Projektmanagement wurden (als Notlösung zunächst) herangezogen.

Die Vorgesetzten konnten ihrer Verantwortung immer weniger durch Kontrolle und Anleitung gerecht werden, sie mussten vielmehr beginnen, eigenständiges Handeln bei Mitarbeitern zu unterstützen, Rahmenbedingungen für Vernetzung herzustellen, den Informationsaustausch zu fördern, für ein kommunikatives Klima zu sorgen, das dies alles ermöglichte – alles Aufgaben, die sie nicht selbst übernehmen, sondern nur noch unterstützen konnten.

Statt das Wesentliche „von oben“ zu steuern, waren sie von der gelingenden Kooperation ihrer Mitarbeiter untereinander und von der gelingenden Kooperation mit ihren Mitarbeitern in einer Form abhängig, wie sie in der bürokratischen modernen Hierarchie nicht vorgesehen war.

Es nützte ihnen immer weniger, auf ihrem Gebiet der beste Spezialist zu sein. Sie brauchten soziale Kompetenz, um ihrer Aufgabe gerecht werden zu können. Es blieb ihnen zwar ihre Macht – denn die Hierarchie war ja nicht abgeschafft –, aber mit ihr allein konnten sie wenig Sinnvolles erreichen. Um die zunehmenden Überraschungen und ungeplanten Turbulenzen zu bewältigen, waren sie auf die Klugheit und Bereitschaft der Mitarbeiter angewiesen.

Ist die Umstellung von einer hierarchischen Haltung auf die Anforderungen einer Führungskraft schon schwierig genug, so ergaben sich die eigentlichen Schwierigkeiten erst im „Praxistest“. Denn so sehr sie zu Führungskräften „mutiert“ waren, sie blieben doch nach wie vor in vielen Bereichen Vorgesetzte. Sie fanden sich in einem Widerspruchsfeld, aus dem es keinen Ausweg gab. Sie blieben disziplinar verantwortlich für ihre Mitarbeiter; sie blieben fachlich verantwortlich für etwas, das sie oft fachlich nicht mehr nachvollziehen konnten; sie blieben für ein Ergebnis verantwortlich, dessen Zustandekommen sie inhaltlich oft gar nicht mehr beeinflussen konnten, für dessen Nicht-Zustandekommen sie dennoch hafteten. Seit dieser Zeit begannen Vorgesetztenpositionen zu Schleudersitzen zu werden. Jeder weiß, dass man jede Führungskraft, jeden Manager jederzeit in einen Skandal verwickeln kann, wenn man das braucht. Man braucht es allerdings meist erst dann, wenn das vorgesehene Ergebnis aus irgendwelchen Gründen, die gar nicht in der Verantwortung des Betroffenen liegen müssen, ausreichend verfehlt wurde.

Hatten bürokratische Hierarchie und Vorgesetztenfunktion ihre rationalen Entsprechungen in Strukturen und Regeln, so forderten die neuen Widersprüche (man soll kontrollieren, was man nicht mehr kontrollieren kann) von den Führungskräften Haltungen, die bislang vielleicht im Privatleben wichtig waren – und auch dort nicht als etwas, das eigens zu reflektieren und mit quasi professionellem Geschick herzustellen war, sondern das mehr oder weniger als menschlich selbstverständlich galt: Vertrauen, Aufmerksamkeit und Unterstützung – Vertrauen in die Arbeitsfähigkeit und den Arbeitswillen der Mitarbeiter, Aufmerksamkeit für die Arbeitsbedingungen, die der Entfaltung eigenständiger Tätigkeit dienen, Unterstützung der Kommunikation und Kooperation unter den Mitarbeitern, Unterstützung bei der Bewältigung der dabei auftretenden Konflikte und ähnliches. (Bezeichnenderweise wurde im Jahr 2003 das Buch von R. Sprenger Vertrauen führt zum Bestseller.)

Diese neuen Erfordernisse dienten nicht etwa der Humanisierung der Arbeitswelt oder der Förderung wünschenswerten menschlichen Verhaltens – vielmehr stellten sie sich als Arbeitserfordernisse dar, die wegen der veränderten Arbeitsstrukturen unentbehrlich zu werden begannen. Die rationale Steuerungslogik der Organisation musste in der Person der Vorgesetzten um emotionale Dimensionen erweitert werden.

In einer Organisation, die immer noch auf Widerspruchsfreiheit angelegt blieb, mussten die in Mutation befindlichen Vorgesetzten zur Erfüllung ihrer Funktion widersprüchliche Haltungen in ihrer Person miteinander vereinen. (Vielfach wird das heute noch als eine Herausforderung angesehen, obwohl die Organisationen längst die Idee der Widerspruchsfreiheit aufgegeben haben.) – Sie waren zwischen den verbleibenden Vorgesetztenaufgaben und -haltungen und den neu entstandenen Führungsfunktionen „hin- und hergerissen“, konnten manchmal nicht ausreichend zwischen ihnen unterscheiden und die gelegentlich in Seminaren erworbenen neuen sozialen Kompetenzen im Arbeitsalltag nur schwer umsetzen.

Dennoch blieb im Großen und Ganzen wenigstens der Rahmen klar, in dem die Führungskräfte tätig waren, die Aufgaben waren vorgegeben, die Ziele definiert, die Organisation nicht in Frage

gestellt. Sie hatten eine nicht hierarchisch abgesicherte Führungsaufgabe in einem hierarchisch abgesicherten Rahmen wahrzunehmen, den sie auch weiterhin hierarchisch verwalten sollten. Für diese schwierige Aufgabe wurde sozusagen als Trost und Anerkennung ein „Adelstitel“ erfunden: Manager (und bald darauf die mit dieser Belastung entstandenen Krankheitsbilder).

In relativ kurzer Zeit löste sich nun die Stabilität der Organisationen immer mehr auf. Kaum hatten die Vorgesetzten begonnen, sich den Umweltveränderungen ein wenig anzupassen und sich als Führungskräfte zu verstehen, mussten sie erfahren, dass ihr mühsam erworbenes und umgesetztes Führungs- oder Managementverständnis schon wieder nicht mehr ausreichte. Die turbulenten gesellschaftlichen Umwelten, die Konkurrenz, der Markt, die schnellen wissenschaftlichen und technischen Entwicklungen zwangen dazu, immer rascher neue Antworten (Produkte, Dienstleistungen) zu entwickeln. Um dies zu gewährleisten, wurde das organisatorische Innenleben zur Dispositionsgröße, Organisationen mussten selbst Antwort auf die in Bewegung geratenen spezifischen Kunden- und Marktbedürfnisse sein. So wuchsen jeder Führungskraft inhaltliche Fragen und Themen zu, die bis dato ausschließlich in der obersten Etage bearbeitet und dem Management „darunter“ zur Verfügung gestellt wurden. Strategisches Management, strategisches Marketing, Ressourcensteuerung, Personal- und Organisationsentwicklung, Wissensmanagement mussten für den eigenen Verantwortungsbereich übernommen und zur Basis der Führungsarbeit gemacht werden. Ihr Bezugspunkt war die Wertschöpfungskette, der sie zu dienen hatte.

Das war nun wirklich mehr, als nur Mitarbeiter zu führen. Leadership war gefragt. Der Begriff von der unternehmerisch denkenden und handelnden Führungskraft wurde mit diesem „Titel“ umfasst. Und man konnte nur mehr mit einem Team gemeinsam steuern – Leadership ist heute nicht die einsame Sache eines dazu bestimmten Individuums.

Die Widersprüche nahmen zu. Nicht nur zwei widersprüchliche Haltungen und entsprechende Handlungsweisen – eine hierarchisch bestimmende bzw. kontrollierende einerseits, und eine horizontal vernetzende andererseits – mussten miteinander von einer einzigen Person verbunden und ausgeglichen werden, es waren derer viele. Man konnte nicht einmal hierarchisch und ein anderes Mal vernetzt handeln und beides fein säuberlich und gut begründet nebeneinander stehen lassen. Die Widersprüche brachen in ein und derselben Handlung gleichzeitig auf – sie sollten alle gleichzeitig gemanagt werden. Man sollte autonom, aber gehorsam, kreativ sein, aber den Praxisbezug nicht verlieren, gestalterisch agieren, aber den vorgegebenen Rahmen nicht sprengen. Man sollte von Visionen geleitet sein, aber auf dem Boden der Realität bleiben, die ja schon definitionsgemäß einigermaßen von anvisierten Zielen entfernt sein musste. Man war aufgefordert, mit Feingefühl und sozialer Kompetenz gegenüber den Mitarbeitern aufzutreten, musste ihnen aber gleichzeitig im Dienste der um sich greifenden Rationalisierungen erhebliches persönliches Leid zufügen. Man sollte gemeinsame Entscheidungen treffen, aber man musste auch allein die Verantwortung für schmerzliche Schnitte tragen. Man befand sich nicht nur der äußeren Anforderungen wegen auf sehr widersprüchlichem Terrain, auch im Inneren der handelnden Personen nahmen die Widersprüche zu. Man musste Mut beweisen, aber die Anforderungen lösten Angst aus.

### **3. Anforderungen an Organisationen heute**

Teamleadership ist die Antwort auf eine Entwicklung, die in den Organisationen stattgefunden und zu Anforderungen geführt hat, die wir in der Folge kurz skizzieren wollen:



## **RUHE UND STABILITÄT VS. DESTABILISIERUNG UND BEWEGUNG**

Bis zu Beginn der Hierarchiekrisis hatten Organisationen ihren Platz in einer relativ stabilen Umwelt. Sie konnten daher selbst in jeder Hinsicht Maß nehmen an der Kategorie der Stabilität. Eine einmal aufgebaute organisatorische Struktur hatte ein langes Leben. Die Aufgaben veränderten sich, wenn überhaupt, so nur langsam. Mitarbeiter verbrachten meist ihr gesamtes Berufsleben in ein und derselben Organisation. Ihre Produkte und Dienstleistungen waren ausgezeichnet durch Stabilität und Dauerhaftigkeit. Man konnte sich darauf verlassen, dass man das gleiche Produkt auch nach langer Zeit, wenn das eigene Exemplar sich abgenutzt hatte, wieder beschaffen konnte, oder dass Ersatzteile immer erhältlich waren. Einem im besten Fall qualitativ hochstehenden Produkt, durch welches sich die Organisation von allen anderen unterschied, entsprach meistens eine Stammkundschaft. Diese hatte ihre vertrauten Ansprechpartner in der Organisation. Wenn dazu auch die Stabilität des sozialen Systems der Organisation hinsichtlich ihres internen Aufbaus und der internen Abläufe passte, so war diese Kombination der beste Garant für das Überleben eines (traditionsreichen) Unternehmens. Veränderungen mussten unter diesen Voraussetzungen als Störungen erlebt werden, die es möglichst rasch auszuschalten galt.

Heute ist das Gegenteil von all dem der Fall. Die Organisationen befinden sich in einer turbulenten Umwelt, in der sie durch geeignete Maßnahmen immer neu versuchen müssen, ihr Überleben zu sichern.

## **INNENORIENTIERUNG VS. AUßENORIENTIERUNG**

Zwar waren die Organisationen immer in ihre relevanten Umwelten eingebettet und vom gelingenden Austausch mit ihnen abhängig – auch in Zeiten hoher innerer Stabilität und relativ gleich bleibender gesamtgesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Da diese Beziehung aber immer gleich blieb, und einmal etabliert, keine weitere Gestaltung erforderte, bedurfte sie auch keiner eigenen dauerhaften Aufmerksamkeit. Die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt stellte keine für die Handlungsfähigkeit der Organisation relevante Kategorie dar. Es reichte, wenn sich die Organisation mit der Erhaltung ihrer inneren Ordnung und bestenfalls mit der Qualität ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen beschäftigte.

Sie blieb, was ihre Aufmerksamkeit betraf, mehr oder weniger an sich selbst orientiert – dies allerdings ganz anders, als es heute der Fall ist. Heute ist der Selbstbezug der Organisationen reflexiv, früher war er eher kontrollierend. Es bedurfte nicht der Reflexion auf sich selbst, und häufig daraus abgeleiteter organisationsinterner gestalterischer Maßnahmen, um den nächsten Arbeitsschritt zielgerichtet setzen zu können. Die Aktionen waren festgelegt, folgten einem dauerhaften Muster. Es musste bloß darauf geachtet werden, dass die vorgegebene Ordnung nicht gestört wird.

Heute hingegen ist die Handlungsfähigkeit der Organisation in höchstem Maß abhängig von der genauen Beobachtung ihrer vielfältigen Umwelten (etwa der Mitbewerber, der Kunden und ihrer Bedürfnisse, der Zulieferer, der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen) und von raschen und cleveren Reaktionen auf ihre Bewegungen, bzw. besser noch, von der Fähigkeit der Vorwegnahme möglicher Bewegungen. Erst in Relation zu dieser Art Außenorientierung der Organisation macht die Beschäftigung mit ihren internen Verhältnissen Sinn.

## AUTARKIE VS. VIELFÄLTIGE VERNETZUNG

Stellen wir uns vor, eine Organisation versucht, den heutigen Anforderungen der Außenorientierung gerecht zu werden und dennoch autark zu bleiben. Sie schickt ihre Späher aus, beobachtet den Markt, schätzt seinen jeweiligen Sättigungsgrad richtig ein, verarbeitet intern die gewonnenen Informationen, antizipiert die Entwicklung der Mitbewerber korrekt und kann sich deshalb in ihrem Angebot ausreichend von ihnen unterscheiden. Sie reagiert auf neue Kundenwünsche und dergleichen mehr. Das geschieht alles in gut funktionierender Eigenregie, somit bleibt die Organisation in Maßen autark. Sie bewahrt sich einen zentralen Aspekt des früheren „Selbstbewusstseins“ ihrer Identität als eigenständiger Organisation – mit klaren Grenzen nach außen und mit ebenso klaren über diese Grenzen definierten Beziehungen zu ihren Umwelten.

Eine solche Vorgehensweise reicht heute schon lange nicht mehr aus. Die beobachtende, diagnostizierende, reagierende und antizipierende Bezugnahme auf die relevanten Umwelten muss ergänzt werden durch die partielle aber immer weitergehende Hereinnahme dieser Umwelten in die Organisation: Es genügt nicht mehr, den Kunden zu befragen, um auf ihn zu reagieren. Der Kunde wird vielmehr zunehmend zum Kooperationspartner der Organisation hinsichtlich der Gestaltung der Produkte. Sie werden immer mehr im laufenden Austausch und im Feedback mit ihm produziert und erneuert. Weit über die seit langem prognostizierte Maßschneiderung der Produkte nach seinen Wünschen hinaus ist der Kunde Ideenlieferant für die Produktentwicklung, und wichtige Instanz der Qualitätskontrolle geworden.

Es reicht auch nicht mehr, die Mitbewerber zu beobachten und ihnen etwas entgegenzusetzen. Wenn sie nicht ohnehin im Verdrängungswettbewerb von der Bildfläche verschwinden, so werden sie immer häufiger zu Kooperationspartnern. Das kann z.B. hinsichtlich der regionalen oder produktorientierten Aufteilung des Marktes geschehen. Oder aber die Mitbewerber werden dadurch konstitutiv für das Überleben der eigenen Organisation, dass man sie als Ganzes in die Organisation herein nimmt: Durch Fusion werden sie von einer relevanten äußeren Umwelt zu einem Teil der Organisation.

Gerade dann ist die Frage der (nun internen) Vernetzung von vitaler Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Man weiß, wie wenig der viel gepriesene Synergie-Effekt einer Fusion wirklich zustande kommt, wenn man das frühere externe Konkurrenzverhalten nun intern fortführt, anstatt intensiv an der Herstellung tragfähiger interner Kooperationen und einer gemeinsam getragenen Ausrichtung zu arbeiten (Dazu: Grossmann e.a. 1995).

Weder kann man also den Kunden, noch den Mitbewerber, noch auch die fusionierten Partner ignorieren. Man kann sie auch nicht unterwerfen. Man ist interdependent mit ihnen. Es gilt mit ihnen in horizontale Kommunikation zu treten, um eine flexible dauerhafte Beziehung zu ihnen zu gestalten. Sie werden insofern auf gewisse Art Teil der Organisation. Die Organisation kann sich nicht mehr als eigenständige feste „Substanz“ verstehen, sie ist zu einem nicht mehr so eindeutig abgrenzbaren Beziehungsgefüge geworden. Dieser Sachverhalt spiegelt sich im Innenaufbau der Organisation: Die einzelnen Subsysteme der Organisation haben zwar ihre Autonomie entfaltet, ihre eigene Arbeitslogik entwickelt, sind aber füreinander relevante Umwelten, Kunden, Lieferanten, Mitbewerber usw. geworden und müssen ihre überlebensnotwendigen internen Beziehungen mehr und mehr in Eigenregie herstellen und erhalten.

## INSTITUTIONALISIERUNG VS. SELBSTORGANISATION

Die Funktionsfähigkeit der Organisation wurde in Zeiten der Stabilität durch zwei eng miteinander verbundene Maßnahmen abgesichert. Erstens wurden die meisten internen Verhältnisse re-

glementiert und festgeschrieben (Vorschrift). Zweitens ist mit den Regeln eine neue Dynamik erzeugt worden, die eigene Maßnahmen zu ihrer Zählung bedarf: Regeln produzieren die Möglichkeit und damit auch die Wahrscheinlichkeit der Abweichung, wo nicht gar den Wunsch danach. Es bedarf daher eigener Maßnahmen, um diese Gefahr zu bannen. Jeder Zugriff auf die in Regeln gegossenen Sachverhalte und Prozesse muss ausdrücklich ausgeschlossen werden. Arbeit nach Maßgabe individueller, eigener Überlegungen, Kreativität und Eigeninitiative der handelnden Personen, besonders hinsichtlich der Gestaltung der Abläufe, Strukturen und Ziele mussten als solcher auszuschließender Zugriff angesehen werden. Die Mitarbeiter sollten sich als Vollzugsorgane einer sinnvollen, in sich festgefügt, unerschütterlichen Ordnung verstehen. Dies sollte möglichst fraglos geschehen, denn die Frage nach dem Sinn der Ordnung birgt die Gefahr alternativer Ideen. Zum Respekt vor der Vorschrift sollte daher die Haltung treten: „Das haben wir immer schon so gemacht“.

Wenn die Verfügung über ein System derart dem Handeln der beteiligten Personen im Dienste der Erhaltung des Systems entzogen wird, spricht man von Institutionalisierung (Schülein 1987). Die in der Vergangenheit häufig unternommene Gleichsetzung von Organisation und Institution beruht auf der möglichst nahtlosen Absicherung der meisten internen Verhältnisse traditioneller Organisationen in der genannten Art. Bei der Durchgängigkeit der Absicherung braucht nicht aufzufallen, dass es sich bei der Gleichsetzung von Organisation und Institution um eine Verwechslung eines sozialen Systems (Organisation) mit der besonderen Form seiner Absicherung (Institution) handelte. Auch heute noch begegnet man häufig der Auffassung, dass es sich bei einer Institution um so etwas wie eine Strafverschärfung der unpersönlichen, kalten funktionalen Verhältnisse der Organisation handelt: Noch unpersönlicher, starrer, kälter, fester gefügt und dauerhafter.

Das ist auch der Grund, warum in Zeiten tiefgehender Veränderungen die herkömmlichen Institutionen bzw. die traditionellen Formen von Institutionalisierung ihre Kraft verlieren und sich immer mehr auflösen. Sie sind nicht mehr brauchbar, weil sie es dem institutionell abgesicherten System nicht ausreichend erlauben, sinnvolle, neue Antworten auf die neu entstehenden und nicht in der Reglementierung der Institutionen vorgesehenen Verhältnisse zu geben. Ihre Wirkung verkehrt sich ins Gegenteil. Sie gefährden gelegentlich das Überleben des Systems, das sie absichern sollten.

Der Prozess der fortschreitenden „Ent-Institutionalisierung“ hat weit reichende Folgen für die Organisation. Was bislang dem Zugriff der Handelnden entzogen war, muss nun von ihnen bewältigt werden. Waren die Mitarbeiter bisher durch die Institutionen entlastet, so hängt nunmehr das Gelingen organisatorischen Handelns mehr und mehr von ihrer Kompetenz ab. Aus Verwaltern eingefrorener Vernunft sollen nun vernünftige Gestalter werden. Das verlangt neue Fähigkeiten, ist eine riskante Sache und birgt gerade in Situationen des Übergangs, wo Regeln sich auflösen und neues Gestaltungswissen noch nicht ausreichend entwickelt ist, einige Gefahren. Es weckt damit auch Bestrebungen, durch Rückgriffe auf Bewährtes Sicherheit zu gewinnen: Wenn schon entschieden werden muss, dann soll die Spitze es tun.

Die interne und externe Komplexität verlangt allerdings der vielfältige, flexible, maßgeschneiderte Aktionen und Reaktionen, dass eine Person an der Spitze nicht in der Lage ist, den Prozess des Organisierens angemessen zu gestalten. Es ist gar nicht möglich, ihn durch Anweisung und Befehlsausgabe von oben zu steuern. Denn er ist dadurch charakterisiert, dass er sich über laufende Feedbackschleifen erhält und fortsetzt. Er ist ein zirkulärer Prozess mit vielen Impulsgebern, und sie alle antworten mit ihren Impulsen selbst auf Impulse, für die dasselbe gilt (Buchinger 1999b).

Der permanente Prozess des Organisierens ist nur mehr durch vielfältigste interne horizontale Vernetzungen und durch erhöhte Reaktionsbereitschaft zur Beantwortung unvorhergesehener

Impulse an allen Knotenpunkten der Organisation möglich. Institutionalisierung wird abgelöst durch Selbstorganisation (Willke 1993).

## WAHRHEIT VS. WAHRNEHMEN UND ENTSCHEIDUNG

In Zeiten hoher Stabilität reicht es also für den Erfolg für Organisationen und für die dauerhafte Absicherung ihres Bestandes aus, die einmal als brauchbar erachteten und bewährten Abläufe, Strukturen und Orientierungen nicht in Frage zu stellen. Dies gelingt am besten, wenn man sie zur unumstößlichen Wahrheit erklärt. Das hatte weit reichende Konsequenzen auf allen Ebenen organisatorischen Geschehens.

Zur Wahrheit gibt es keine sinnvolle Alternative, nur der Irrtum steht ihr gegenüber, oder in verschärfter Form die Unwahrheit. Das erleichtert Orientierung, Überblick und Kontrolle über die Realität: Man verfügt über einfache Beurteilungskriterien für alle auftretenden Situationen und alle ablaufenden Prozesse. Etwas ist entweder richtig oder falsch, wenn falsch, dann kann es leicht richtig gestellt werden.

Hat man sich die Wahrheit einmal angeeignet, dann weiß man, was man zu tun hat. Man braucht sie nur anzuwenden und. Abweichungen von ihr zu korrigieren. (Die Rede von der Unterordnung unter die Wahrheit scheint kennzeichnend für eine Situation, in der diese Form der Orientierung bereits an Brauchbarkeit eingebüßt, sich die alte Orientierungsform aber noch erhalten hat.)

Mit der Auflösung stabiler Verhältnisse und dem Auftreten neuer, ungewohnter, unbekannter und instabiler Phänomene, die sich mit den bekannten Wahrheiten nicht mehr erfassen lassen, schmilzt die Nützlichkeit dieser Orientierungsform dahin – wenngleich es verständlich ist, dass gerade dann der Wunsch nach ihr verstärkt auftritt. Die Orientierung an der Wahrheit wird abgelöst durch die Kunst der Wahrnehmung und Entscheidung.

Die geschärfte genaue Wahrnehmung, die nun gefragt ist, oder die immer wieder nötige Diagnose der jeweiligen Situation erlaubt es nur mehr unzureichend, Unbekanntes durch wahre Erkenntnis in Bekanntes zu verwandeln. Es gilt vielmehr, sich in unbekannt bleibendem Terrain ausreichend zu orientieren. Oft ist es zu diesem Zweck erforderlich, aus scheinbar Bekanntem durch unbefangenes Hinsehen erst das Unbekannte zu entwickeln, um dann auf eigenes Risiko und relativ abgesichert Schritte in diesem Terrain zu versuchen. Dazu muss man Handlungsalternativen entwickeln und die Fähigkeit, sich für eine von ihnen zu entscheiden. Ob die Entscheidung brauchbar war oder nicht (von Richtigkeit oder von Wahrheit kann nicht mehr die Rede sein), stellt sich immer erst nachträglich heraus. Statt die Wahrheit vor der Handlung zu besitzen, gilt es also die Brauchbarkeit der Handlung nach der Tat zu erkunden, um entsprechend dem vorläufigen Urteil nach demselben Muster weiter zu handeln: Wahrnehmen, Handlungsmöglichkeiten entwerfen usw. (Fisch, Boos 1990).

## SICHERHEIT VS. RISIKO

Waren traditionelle Organisationen an maximaler Sicherheit orientiert und musste Risikobereitschaft als Gefahr erscheinen, die es zu vermeiden galt, so können Organisationen heute nicht gut überleben, wenn sie nicht bereit sind, kalkulierte Risiken einzugehen (Beck 1986). Mehr noch: Mit der vermehrten Notwendigkeit, auf allen Ebenen Entscheidungen zu treffen, ist Risiko ein konstitutiver Aspekt der Organisation geworden (Götz e.a. 1995). Denn entscheiden bedeutet, wie soeben ausgeführt, konfrontiert zu sein mit unaufhebbarer Unsicherheit.

Sicherheit kann nicht mehr durch Vorwegnahme des Ergebnisses gemäß „richtiger“ Planung erlangt werden, sondern nur noch durch Professionalisierung des Prozesses, in dem die Unsicherheit, ob es gelingen wird, das erwünschte Ergebnis zu erreichen, strukturell als unvermeidliches Risiko erhalten bleibt.

### **KONFLIKTFREIHEIT VS. MANAGEMENT NOTWENDIGER KONFLIKTE**

Es gibt Hypothesen, die besagen, dass die dauerhafte Beseitigung von mörderischen Konflikten beim Austausch von Waren einer der zentralen Entstehungsgründe der ersten Hierarchien (Städtebildung aus Märkten) war. Wie dem auch sei, Konflikte sind in der Hierarchie nicht vorgesehen. Von ihrer Grundstruktur her ist sie ein System der Bewältigung von möglichen Konflikten durch strikte Konfliktvermeidung. Die Reglementierung aller Unterschiede in direkter Über- und Unterordnung und die Institutionalisierung möglichst aller internen Angelegenheiten zielt auf die Vermeidung von Konflikten. Treten dennoch Konflikte auf, so ist das ein Zeichen dafür, dass etwas schief gelaufen ist. Jemand muss etwas falsch gemacht haben und wird dafür zur Rechenschaft gezogen.

Ganz anders in komplexen Organisationen: Durch Ausdifferenzieren organisationsinterner Verhältnisse und durch „Ent-Institutionalisieren“ von Strukturen und Prozessen entfalten sich die Unterschiede zwischen und in den einzelnen Bereichen, deren Interdependenz gleichzeitig sichtbar wird. Die verschiedenen Eigenlogiken treffen ungefiltert aufeinander und sind gezwungen, sich ihre Arbeitsfähigkeit im Aushandeln miteinander zu erwerben und zu erhalten. Konflikt ist meistens ein Zeichen, dass alles in Ordnung ist. Konfliktmanagement wird zu einer unentbehrlichen Kompetenz (Glasl 1998, 1999, Schwarz 1994).

### **EXPERTISE DES WISSENS VS. EXPERTISE DES NICHTWISSENS**

Mit dem Paradigmenwechsels von der Wahrheit zur Entscheidung hat sich das Verhältnis von Experten und Laien grundlegend verändert (Giddens 1995). Ehemals war der Experte der besonders ausgewiesene Vertreter der Wahrheit, über die der Laie auch, wenngleich auf niedrigem Niveau, verfügte. Der Laie konnte den Experten zur gründlicheren eigenen Ausrichtung an der gemeinsamen Wahrheit befragen. Heute, mit dem Verlust der möglichen Orientierung an der vorgegebenen Wahrheit, hat sich das Bild des Experten gewandelt. Er kann zwar nicht mehr Experte der Wahrheit sein, sondern bloß Experte einer systematisch verfeinerten Wahrnehmung, aber er wurde die längste Zeit als Wahrheitsersatz gehandelt.

Ja, der genannte Paradigmenwechsel führte erst zur Entfaltung einer Expertenkultur. Denn die beiden Folgen des Untergangs der Wahrheitsorientierung – die Unsicherheit der Wahrnehmung und die Unsicherheit der Entscheidung – weckten den gesteigerten Wunsch nach Unsicherheitsabsorption. Und nun sollte die Wissenschaft die verlorene, gesellschaftlich bislang unumschränkt herrschende Glaubenswahrheit auf allen nur möglichen Feldern der Realität kompensieren. So hat sich die Wissenschaft immer dann eines Realitätsbereichs angenommen und ihn zu ihrem „Gegenstand“ gemacht, wenn er der fraglosen Art seiner Wahrnehmung und praktischen Bestellung verlustig gegangen ist. (Erst seit die Organisationen in die Krise geraten sind, blüht die Wissenschaft von der Organisation.)

Die Aufgabe der Wissenschaft ist dabei eine doppelte: Sie soll Wahrnehmungsunterstützung für die neu entstandenen Anforderungen des genauen Hinschauens sein. Sie verfertigt also sorgfältige Analysen ihres Gegenstandes und entwickelt Hypothesen über ihn. Und sie soll Entscheidungs- und Handlungshilfen zur Verfügung stellen, um die unvermeidliche Unsicherheit des Tuns zu

mildern. Also entwickelt sie auch Methoden und Vorgehensweisen (die deshalb besonders abgesichert scheinen, weil sie sich als wissenschaftlich fundiert bezeichnen). Damit breitet sich die Tendenz aus, die auf wissenschaftlicher Grundlage stehenden Experten für die eigentlich Wissenden und Handlungsfähigen zu halten und ihnen immer mehr Lebensbereiche zu überlassen. Die ehemalige „Unterordnung“ unter die Glaubenswahrheit hat sich in eine Abhängigkeit der Laien von den Experten verwandelt. Die Wissenschaft, die Wahrnehmungs- und Handlungshilfen zur Verfügung stellen sollte, ist unter der Hand und gelegentlich ohne ihre Absicht zum Wahrheitsersatz, mehr noch zum neuen Wahrheitslieferanten avanciert.

Erst die Perfektionierung dieses Versuchs der Unsicherheitsabsorption bringt die verleugnete Unsicherheit auf höherem Niveau wieder zum Vorschein: Eine hochentwickelte Expertenlandschaft, in der jeder auch noch so limitierte Aspekt der Realität wissenschaftlich durchleuchtet wird, macht deutlich, dass die Wissenschaften keinen brauchbaren Wahrheitsersatz darstellen oder gar Wahrheitslieferanten sind, sondern bestenfalls gut entwickelte Wahrnehmungs- und Entscheidungshilfen.

Denn je mehr sich die wissenschaftliche Welt entwickelt hat, desto mehr Wissenschaften entstehen, desto mehr Wissenschaftszweige beschäftigen sich mit demselben Gegenstand, und desto mehr „Schulen“ entstehen innerhalb des jeweiligen Wissenschaftszweiges. Die unterschiedlichen Blickwinkel der jeweiligen Spezialwissenschaft führen zu immer wieder anderen Sichtweisen ihres Realitätsausschnitts. Und die unterschiedlichen Methoden legen ganz andere praktische Zugänge nahe.

Damit löst sich notgedrungen der an die Wissenschaft delegierte Anspruch des Wahrheitsersatzes schrittweise wieder auf: Solange man noch nicht bereit ist, ihn aufzugeben, erlebt man nur seine Enttäuschung, und die ehemalige Wissenschaftsgläubigkeit verwandelt sich in eine Wissenschaftskepsis bis -feindlichkeit. Bestenfalls entwickelt sich daraus ein pragmatischer Zugang zur Wissenschaft, der die Autonomie des Laien nicht mehr untergräbt, sondern vielmehr fördert (Beck e.a. 1996).

Denn mit der immer weiter wachsenden Vielfalt nicht deckungsgleicher, oder gar einander widersprechender Erkenntnisse zu demselben Gegenstand, wie sie nun vorliegen, muss erst recht der Laie entscheiden, was er davon annehmen möchte. Der Patient muss heute entscheiden, welche der vielen Behandlungsvorschläge er sich zu eigen macht, wenn er sich nicht seinen eigenen Mix daraus bastelt. Und er kann das nur mit seinem Laienverstand auf der Grundlage der ihm von den Wissenschaften gelieferten Informationen. Die Politiker entscheiden, nach welchen der entgegengesetzten Gutachten sie erst recht wieder auf eigenes Risiko eine Entscheidung treffen. Der Manager legt fest, welche Beratungsexpertise er sich aneignet, wenn er nicht überhaupt sein völlig anderes Urteil aufgrund der verschiedenen vorgelegten Expertisen fällt. Und wenn er Glück hat, gerät er an prozessorientierte Berater, die ihm behilflich sind, seine eigenen Alternativen zu entwickeln und seine Entscheidungen autonom zu treffen (Handy 1993).

Je entwickelter das Expertentum mit seinem Wissen und seinem Methodenrepertoire, desto mehr weicht die Expertise des Wissens einer hochentwickelten Expertise des Nichtwissens. Das hat allerdings wenig zu tun mit einer Haltung, die davon ausgeht, dass man sich den Erwerb des vorliegenden Wissens deshalb ersparen kann, weil man ohnehin seine eigene, nie restlos abgesicherte Entscheidung aufgrund der eigenen nie restlos abgesicherten Wahrnehmung treffen muss. Expertise des Nichtwissens bedeutet im Gegenteil, dass es sinnvoll ist, möglichst viel Wissen und viele gut fundierten Methoden aus den unterschiedlichsten Disziplinen und Schulen zu beherrschen, im übergeordneten Wissen, dass es sich dabei bloß um Konstruktionen und Hypothesen handelt, die helfen sollen, die eigenen Hypothesen möglichst fundiert zu bilden und sich die eigenen Vorgehensweisen zurechtzulegen im Bewusstsein der vollen Eigenverantwortung. Mit Expertise des

Nicht-Wissens bezeichnen wir die entwickelte Fähigkeit, die eigenen Schritte durch eine unbekannt bleibende Landschaft zu tun – unter Zuhilfenahme aller möglichen Landkarten als Orientierungshilfe, aber immer auf eigenes Risiko.

## PERFEKTION DER ROUTINE VS. LERNEN

In der traditionellen Hierarchie liegt die Entwicklungschance des einzelnen in der Perfektionierung seiner Routine bzw. in der Ausbreitung funktionierender Routinen

auf immer mehr Handlungsfelder. Lernen besteht darin, in wachsender Loyalität zur einen Wahrheit immer weitere ihrer Geltungsbereiche zu erfassen und sich die Fähigkeit zu ihrer Bestellung zu erwerben. Lernen im engeren Sinn heißt dann, bislang Unbekanntes in Bekanntes verwandeln, das Repertoire erweitern, das demselben Grundmuster folgt, nach dem man bisher die Realität bewältigt hat.

Im Gegensatz dazu verlangt die heute durch Bewegung, Instabilität, Ent-Institutionalisierung, Expertise des Nichtwissens usw. gekennzeichnete Situation eine völlig andere Art von Lernen: Es geht nicht mehr nur darum, die vorhandenen Informationen für sich zu sammeln (also z. B. Wissensmanagement zu betreiben), sondern darum, bislang noch nicht vorhandenes Wissen, noch nicht vorhandene Informationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln – was man als Einzelner nur im geringem Ausmaße kann. Es braucht dazu des Teams, und darüber hinaus ist die ganze Organisation auf solche Lernprozesse angewiesen.

Außerdem muss man in der Lage sein, aus Bekanntem Unbekanntes zu entwickeln, sich aus dem Konzept bringen zu lassen durch neue Anforderungen aus den relevanten internen und externen Umwelten; mit den laufenden Unsicherheiten in angemessener Sicherheit umzugehen, ohne sie zu beseitigen. Es gilt, Neues auszuprobieren und dabei Erkenntnisse zu sammeln und praktisches Know-how zu entwickeln. Traditionelle Formen des Lernens werden dabei nicht überflüssig, erhalten aber einen eher untergeordneten Stellenwert – bestenfalls bieten sie Unterstützung beim Erwerb der hier skizzierten Lernfähigkeit.

## TRADITION VS. ZUKUNFT UND INNOVATION

Zur Traditionsorientierung von Organisationen in stabilen Situationen braucht man dem bisher Gesagten nichts hinzuzufügen. Aber für die ganz andere Orientierung am Neuen, Unbekannten reicht das über die Bedeutung von Wahrnehmung und Lernen, Expertise des Nichtwissens und Entscheidung Gesagte nicht aus. Es kommt etwas Besonderes dazu, eine neue Form der Zukunftsorientierung.

Weder genügt es, sich überraschen zu lassen, von dem, was in Zukunft alles auf uns zukommen mag, und bereit zu sein, darauf situativ zu reagieren. Noch reicht es, mögliche Zukünfte durch die Entwürfe alternativer Szenarien vorweg zu nehmen im Wissen, dass es wahrscheinlich dennoch anders kommt (Weick, Sutcliff 2003). Man muss die Zukunft vielmehr selbst entwerfen, nicht so sehr als ausgeführtes Szenario einer Realität, sondern als angestrebtes Ziel. Entsprechend der instabilen, in unkontrollierbarer Veränderung befindlichen Umwelten muss es ein Ziel sein, das ausreichend unbestimmt ist, um nicht von unerwarteten Entwicklungen weggefegt zu werden. Es muss aber auch ausreichend bestimmt sein, um nicht als Ziel völlig zu verschwinden. Man spricht in diesem Zusammenhang von Vision (Fritz 1989, 1993).

Sie ist keine Realität, auf die man reagieren soll, vielmehr eine handlungsleitende Idee, die ihre Dynamik gerade aus der Spannung zur bestehenden Realität zieht. Als solche kann sie nur wirksam werden, wenn sie von allen, die sich an ihr orientieren sollen, akzeptiert wird. Das setzt horizontale Kommunikation voraus und ist am ehesten über die Vermittlung von Gruppen möglich.

## ORDNUNG VS. KREATIVITÄT

Der Institutionalisierung aller nur möglichen Verhältnisse in einer auf Stabilität und Dauerhaftigkeit ausgerichteten Organisation und der Legitimation dieser Situation durch Berufung auf die Wahrheit entspricht im Alltag das Bemühen um Aufrechterhaltung einer gegebenen Ordnung. Dazu werden die als Sekundärtugenden bekannten Arbeitshaltungen wie Pünktlichkeit, Genauigkeit, Fleiß verlangt und gepflegt.

Eine an wechselnden Realitäten, bzw. einer hervorzubringenden Zukunft orientierte Organisation hingegen wird eher das fördern, was in traditionellen Verhältnissen als Abweichung von der Ordnung sanktioniert wurde. Die neuen Problemlagen mit ihren umfassenderen und komplexeren Fragestellungen (strategische Fragen, Fragen des organisatorischen Umbaus, der Firmenkultur, des Corporate Designs) brauchen schöpferische Lösungsvorschläge. Da diese auch ein neues Licht auf die alten Probleme werfen, werden mit einem Mal sogar für diese neue Lösungen erfunden. Das erfordert besondere Formen der Kommunikation und Kooperation, insbesondere als es um Sachverhalte geht, die niemand mehr überschaubar. Hier ist Kreativität nur im Ausnahmefall durch die Einfälle einer Einzelperson abgesichert (Königswieser, Keil 2000, Bohm 1998).

## DEFIZIT- VS. RESSOURCENORIENTIERUNG

Ordnung ist ein voraussetzungsvoller, abzusichernder Zustand, der die Tendenz hat, in Unordnung abzugleiten. Da sie Grenzen setzt, lädt sie überdies dazu ein, diese zu überschreiten. Die zu erwartende Unordnung verlangt daher in der traditionellen Organisation Aufmerksamkeit und entsprechende Maßnahmen. Ebenso verhält es sich mit der einen Wahrheit. Ist sie einmal in Geltung, kann man sie nicht verbessern, man braucht sie nur zu erhalten, indem man versucht, sie vor Unwahrheiten und Irrtümern zu bewahren.

Fehlersuche und gezielte Mängelbeseitigung sind daher nicht nur unvermeidliche lästige Begleiterscheinungen, die man für die Erhaltung der Organisation in Kauf nehmen muss. Sie sind vielmehr unter den gegebenen Bedingungen positive organisationserhaltende Aktivitäten, in die man nicht genug Energie investieren kann. Auch die heute vielfach kritisierte Individualisierung von Problemen und Störungen ist unter den beschriebenen Bedingungen selbstverständlich: Wenn die aufgebaute Ordnung, die etablierte Wahrheit passt, die Strukturen also unveränderlich und gut sind, dann können Abweichungen und Störungen nicht von ihr kommen. Sie können nicht in der Wahrheit liegen, sonst wäre sie nicht, was sie ist. Ihre Produktion kann nur an den Personen liegen, denen entweder Irrtümer unterlaufen sind, oder die mutwillig Abweichungen begangen haben. (Die Rede vom „menschlichen Versagen“ ist immer Ausdruck für ein System der Perfektionierung von Abläufen, der Wahrheit, die nicht am Menschen Maß nimmt.)

In einer instabilen, auf Veränderung, Entwicklung, Selbstorganisation und Kreativität angelegten Organisationen, in der man gar nicht mehr eindeutig sagen kann, was richtig und falsch wäre, hat Fehlersuche als organisationserhaltende Aktivität wenig Sinn. Erst in diesem neuen Kontext wird sie zur Defizitorientierung und stellt selbst ein Defizit dar.



Heute muss man alle möglichen Ressourcen für die autonome Bewältigung linear nicht mehr steuerbarer organisatorischer Realitäten mobilisieren – Störungen kann man als versteckte Ressource verstehen. Entweder sind sie Informationen über die Realität, die man vielleicht nicht ausreichend wahrgenommen hat, oder ein kreativer Versuch einer Problemlösung, ein Versuch, der seinen Preis hat, und dem man vielleicht einen Lösungsversuch mit geringeren Kosten gegenüberstellen kann. Nur so kann man dem Auftrag der Zukunftsorientierung gerecht werden, daran arbeiten, etwas hervorzubringen, was man wirklich will und was es noch nicht gibt.

## **REINE RESULTAT- VS. PROZESSORIENTIERUNG**

Traditionelle Organisationen konzentrieren alle ihre Aktivitäten auf das Resultat, das zu erzielen ihre Aufgabe ist. Den ein für allemal festgelegten Prozessen und Abläufen schenken sie nur dann ihre Aufmerksamkeit, wenn eine Störung vorliegt. Prozessreflexion löst daher immer die Frage aus: „Was hab ich falsch gemacht?“

Aber sogar dann stellt ihre Eigendynamik eine Gefahr für die Organisation dar.

Denn auch wenn ihr Einsatz streng beschränkt ist auf Störungsbehebung, so springt ihr Funke leicht auf andere intakte Bereiche der Organisation über. Dort muss die Prozessreflexion als Zweifel und Skepsis erlebt werden, denn das ist ihre Funktion in der Hierarchie. Zweifel an intakten organisatorischen Strukturen und Prozessen ist aber so etwas wie Rebellion.

In der lernenden Organisation hat sich der Stellenwert der Prozessorientierung ins Gegenteil verkehrt. Nicht nur ist sie weit entfernt davon, Ausdruck oder gar selbst Ursache einer Störung zu sein. Prozesskompetenz in der Gestaltung aller möglichen Interaktionen und Vernetzungen ist eine neue lebenswichtige Ressource in Organisationen geworden. Sie stellt eine Voraussetzung für die zur allgegenwärtigen Aufgabe gewordene flexible Mitgestaltung der Organisation dar.

## **AKTION VS. REFLEXION**

In traditionsorientierten Organisationen war Reflexion weder nötig, noch erwünscht. Dort, wo die meisten Aufgaben in Routine bewältigt werden, ist Nachdenken über Einzelschritte nicht nötig, wird nicht als Teil der Arbeit angesehen, ist so etwas wie eine erschlichene Pause. Und dort wo organisatorische Prozesse und Strukturen tabu sind, wird das Nachdenken über sie deshalb zur Gefahr für die Organisation, weil es eine destabilisierende Wirkung entfalten kann. Wer über Vorgänge nachdenkt, riskiert seine Identifikation und seine Loyalität. Außerdem kann er auf dumme Ideen kommen, ihm könnte einfallen, dass alles auch anders ginge, als es gerade geht.

Das hat heute, in unserer doch ganz anders gelagerten Situation negative Folgen. Denn heute ist Reflexion aller möglicher Prozesse – von der eigentlichen Arbeit bis zur Mitgestaltung organisatorischer Abläufe – nicht das Indiz für einen Fehler im Ablauf, der nach Reparatur verlangt, sondern sie ist immer häufiger eine Voraussetzung für gelingende Arbeit. In immer mehr Fällen muss man routinemäßig Reflexionsschleifen ins Tun einbeziehen und die so ermöglichten nächsten Schritte wieder der Reflexion zuführen. Aktion und Reflexion sind in instabilen, institutionell wenig oder gar nicht abgesicherten Verhältnissen eine notwendige Einheit.

Dennoch wirkt das Tabu weiter: Nachdenken über organisatorische Verhältnisse ist im Arbeitsalltag immer noch nicht so recht vorgesehen, bleibt etwas für den Feierabend. Man denke nur an die immer häufigeren Klausuren für wichtige Fragen. Sie dienen der routinemäßigen Reflexion von Handlungsbedingungen. Dennoch werden sie häufig als außerordentliche problemorientierte

Meetings einberufen. Meist auch noch außerhalb der regulären Arbeitszeiten am Wochenende. Darin liegt eine wirksame Mitteilung an alle Beteiligten: Der Alltag in den Organisationen läuft immer noch nach den bewährten, primär aktionsorientierten Arbeitsnormen ab.

Will man der Reflexion Raum geben, muss man deshalb in der Arbeit eigens ritualisierte Distanz zur eigentlichen Arbeit herstellen und für ihre ausreichende Professionalisierung sorgen, damit sie in der wenigen Zeit, die ihr, realistisch beurteilt, auch in nächster Zukunft in den Organisationen zugestanden werden wird, zielgerichtet und effizient zum Einsatz kommen kann (Buchinger 1991b).

## **IDENTIFIKATION UND LOYALITÄT VS. DISTANZIERUNG UND FREMDORIENTIERUNG**

Die Dialektik von Aktion und Reflexion zieht einen Widerspruch nach sich, der an das Verhältnis von Organisation und Mitarbeiter neue, bislang ungewohnte Anforderungen stellt.

Reflexion verlangt die entwickelte Fähigkeit, zu den reflektierten Sachverhalten in Distanz zu treten und sie zu relativieren. Diese neue Distanzierungsfähigkeit und das Denken in Alternativen werden zu Schlüsselqualifikationen. Mitarbeiter, die über sie verfügen, werden diese Fähigkeiten auch für sich selbst und ihre Stellung in der Organisation nutzen, indem sie ihre Karriereöglichkeiten im Haus auszuschöpfen versuchen. Aber sie werden auch über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus in Alternativen zu ihrem momentanen Job denken. Sie werden aus dieser Spannung – Identifikation mit ihrer Tätigkeit und mit der Organisation einerseits und „Fremdorientierung“ andererseits – Energie gewinnen.

Organisationen, denen diese Dialektik bewusst ist, werden sie gerade für gute Mitarbeiter fördern. Sie werden ihnen nicht nur die Möglichkeit geben, sich im Haus zu entwickeln, sie werden ihnen Ausbildung ermöglichen, die auch anderswo die Attraktivität dieser Mitarbeiter erhöht, ja sie werden ihnen immer häufiger die Option bieten, sich für einen bestimmten Teil ihrer Arbeitszeit frei am Markt zu bewegen. Für interne Trainer und Berater ist das in vielen Organisationen schon heute Realität.

Das entspricht der Veränderung des psychologischen Arbeitsvertrags von Organisation und Mitarbeiter: Man kann ihm nicht mehr dauerhafte Anstellung (employment) versprechen, aber man kann seine Möglichkeiten fördern, auch woanders unterzukommen, wenn man ihn einmal nicht mehr braucht (employability). Damit muss man riskieren, dass er schon woanders unterkommt, wenn man ihn noch gut brauchen könnte.

## **SACHORIENTIERUNG VS. MITBEARBEITUNG AFFEKTIVER PROZESSE**

Traditionelle Organisationen beschränken ihre Aufmerksamkeit und ihr Tun mehr oder weniger ausschließlich auf die Bewältigung der Sachaufgaben. Emotionen werden als Störfaktor betrachtet, der von der Sache ablenkt. Die Beziehungen zwischen den Menschen werden auf ihre Funktionalität für die Arbeit reduziert. Sind die Sachaufgaben, deretwegen die Arbeitsbeziehungen eingegangen werden, klar definiert, dann können die Funktionsträger auch so tun, als spielte ihre Gefühlsleben im täglichen Umgang keine Rolle.

Natürlich wird die Emotionalität auf diesem Wege nicht zum Verschwinden gebracht, das ist unmöglich und auch nicht die Absicht. Sie soll bloß nicht Thema werden. Unausgesprochen wird sie in der Hierarchie ausreichend bedient: Stabilität und Kontinuität der organisatorischen Verhältnisse befriedigen das Sicherheitsbedürfnis. Jahrelange Zugehörigkeit zu einer Abteilung vermittelt

Geborgenheit, klare Position und Rolle verleiht Identität. Die Erfüllung definierter Aufgaben befriedigt das Bedürfnis, für ein größeres Ganzes nützlich zu sein. Auch gelungene Wiederholungen und die Perfektionierung der Routine verleihen Genugtuung. Die hierarchische Über- und Unterordnung erfüllt unausrottbare frühe Abhängigkeitsbedürfnisse. (Es wäre ansonsten unerklärlich, in welcher Tiefe Regression reife Erwachsene als Mitarbeiter in Hierarchien gleiten.) Auf der anderen Seite bringt sie ansonsten gut kaschierte Machtgelüste zum Vorschein und gewährt ihnen Befriedigung unter irgendeinem der möglichen „sachlichen“ Deckmäntel. Auch die traditionelle Defizitorientierung, der es ausschließlich um die Beseitigung sachlicher Fehler geht, wird als die Suche nach dem „Schuldigen“ erlebt. Somit ist sie in der Lage, je nach individuellem Bedarf, auf alle möglichen Affektlagen zufrieden stellende Antworten anzubieten – vom Sadismus bis zu irrationalen Schuldgefühlen und entsprechenden passiven Bestrafungsgelüsten.

In den meisten Fällen enthält die Hierarchie also ausreichend emotionelle Gratifikation, ohne dass davon ausdrücklich die Rede sein müsste. Und dort, wo all das negativ erlebt wird (weil z.B. die Tätigkeit an sich öde ist und das durch ihre Wiederholung erst so recht hervortritt oder weil die Abhängigkeit zur Einschränkung geworden ist), kann man ohnehin nicht ausreichend Bewegung in die Verhältnisse bringen, um die erwünschten Veränderungen herbeizuführen. Deshalb ist es gerade dort besser, die Emotionalität zu ignorieren und die sachliche Aufmerksamkeit zu stärken.

Je mehr allerdings Selbstorganisationen verlangt ist, desto mehr müssen die Personen „ungeschützt“ als Menschen miteinander in Beziehung treten, um die nötige sachliche und organisatorische Klarheit miteinander herzustellen. Dabei spielen die Emotionen eine Rolle. Weil nach wie vor die Arbeit Priorität hat, wird man sich nicht den Affekten hingeben, wohl aber versuchen, durch erhöhte Aufmerksamkeit auf diese Affekte die gemeinsame Arbeitsfähigkeit zu sichern und zu stärken. Die Verarbeitung affektiver Prozesse wird zur Voraussetzung für die Arbeit.

Ganz allgemein kann man sagen: Je weniger klar die Aufgaben und Rollen und ihre Vernetzungen vorweg definiert sind, desto mehr Bedeutung erhalten die Affekte – im Positiven wie im Negativen, also als Ressource und als möglicher Störfaktor. Beides verlangt entsprechende Beachtung (Schwarz, M. 1998). In der Teamarbeit, die besonders gekennzeichnet ist durch ein Minimum an strukturellen Vorgaben, spielt das eine besondere Rolle.

Darüber hinaus entstehen immer dann, wenn soziale Systeme in Bewegung geraten, kollektive affektive Prozesse, die man ebenfalls erkennen und für die Arbeit nutzen muss. Löst sich ein soziales System, dem man angehört hat, etwa die eigene Abteilung, auf, entsteht ein Verlusterlebnis. Und wie jedes Verlusterlebnis setzt es die beteiligten Personen als Personen frei und erlegt ihnen das Durchlaufen starker affektiver Prozesse auf, die viel Arbeitsenergie (die doch gerade in der neuen Situation gebraucht würde) binden.

Einer dieser affektiven Prozesse ist die Trauer. Als Berater erlebt man immer häufiger, dass ganze Organisationseinheiten wie gelähmt erscheinen, wenn man ihnen wegen einer Neustrukturierung, Zusammenlegung oder Aufteilung sofort abverlangt, ihre Arbeitsenergie zukunftsorientiert zu bündeln. In der Phase der Trauer ist man dazu nicht in der Lage. Wird die Trauer blockiert, so wird sie verschleppt, und die Blockade verlängert sich. Hat man nicht gelernt, auf diese Art von affektiven Prozessen zu achten – die doch im allgemeinen Verständnis Privatsache und nicht Arbeitsangelegenheit sind –, sucht man die Blockade an Stellen, wo man bestenfalls, wenn man schon darauf aus ist, andere Mängel entdeckt. Diese Mängel behebt man dann, obwohl sie bisher nicht gestört haben.

Aber nicht nur Trauer spielt bei immer mehr um sich greifenden Veränderungen eine Rolle; auch Angst vor Neuem, Veränderungswiderstand und ähnliches verlangen ebenso gezielte Bewältigung

im Dienste der Arbeit. Die emotionale Belastung des einzelnen Mitarbeiters durch die oben erwähnte immer mitlaufende Dialektik von Loyalität und Fremdorrientierung darf man auch nicht unterschätzen. Für die anstehende Arbeit kann man sie am besten nutzen, wenn man ihr Raum gibt.

Moderne Organisationen sind aufgefordert, in Diagnose und Gestaltung affektiver Prozesse professionelle Kompetenz zu erwerben, nicht etwa weil es ihr Interesse sein sollte, der Seelenhygiene zu dienen, sondern einzig weil es ihr um erfolgreiche Bewältigung von Sachaufgaben gehen muss.

## FUNKTION VS. PERSON

Durch die bisher beschriebenen Gegensatzpaare zieht sich mehr oder weniger unausgesprochen ein Widerspruch durch, der es verdient, gesondert hervorgehoben zu werden: Die Dialektik von Person und Funktion verschärft sich.

Zwar bleibt die lernende Organisation wie jede traditionelle Organisation ein funktionsorientiertes System, in dem die Personen leichter ausgetauscht werden können als die Funktionen. Aber diese Funktionen sind nicht mehr vorweg festgelegt, sondern müssen im dauerhaften Prozess des Organisierens von den handelnden Personen immer wieder neu formuliert werden. Daher sind es mehr als jemals zuvor die Personen, welche in einem Austausch, der hauptsächlich durch ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, d.h. schlecht abgesichert ist, miteinander die Organisation flexibel gestalten und steuern.

Die Personen sind in ihrem Nutzen für die Organisation nicht mehr auf ihre Funktionen zu reduzieren. (Man vergleiche dazu die veränderten Strategien des Personalrecruiting vieler Firmen: Man stellt nicht mehr überwiegend Mitarbeiter mit klar ausgewiesenen Fähigkeiten ein, die genau zu den Aufgaben passen, für die man Kräfte sucht. Denn man weiß nicht, ob diese Funktionen beim nächsten Umbau der Organisation noch gebraucht werden. Man beurteilt die Brauchbarkeit des Kandidaten viel eher nach seiner Flexibilität, die es ihm erlaubt, auch nach der nächsten oder sogar für die nächste Umstrukturierung wertvolle Beiträge zu liefern.)

Die Personen sind also organisationskonstitutive Elemente geworden, die aber dennoch nicht zu dem System gehören, das sie konstituieren. Es erscheint paradox: Auch wenn die Personen aufgrund der beschriebenen Anforderungen der Organisation unersetzlicher sind denn je, sind sie ersetzbarer denn je – Flexibilisierung, Rationalisierung, gesteigerter Effizienzdruck durch Konkurrenz und Globalisierung zwingen die Organisationen von dieser Ersetzbarkeit reichlich Gebrauch zu machen.

Alle hier genannten Veränderungsleitungen, die Organisationen heute erbringen müssen, stellen hohe Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Um ihnen genügen zu können, müssen viele Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben, verankert und geübt werden. Das bedarf geeigneter Maßnahmen, von denen Schulung nur eine ist. Bei ihrer Verankerung in der gesamten Organisation spielen die Entscheidungsträger und ihre Teameignung, wie wir sehen werden, eine zentrale Rolle.

## 4. Daher bedeutet Teamleadership ...

Wir sagten schon, Teamleader sind ganz andere Helden, sie sind nicht die „Erretter von außen“, denn sie verstehen sich als >Teil der Organisationswelt<.

In dieser Position erkennt und versteht man die eigene Vernetzung in dem System, in dem man eine Position innehat. Welche Stelle man auch immer einnimmt und wie hoch der Autonomiegrad sein mag, man bleibt Teil eines größeren Zusammenhanges. Was immer man anstößt, die Auswirkungen kehren – in Form und Zeitpunkt überraschend – zum Impulsgeber zurück.

Man ist immer Teil einer lebendigen Gestalt, einer dynamischen Komplexität, eines irritierbaren Systems, das durch jede Handlung oder Nichthandlung seine Struktur und Gestalt verändert – aber nur in der ihm gemäßen Weise, und selten in der vom Impulsgeber intendierten Absicht.

In dieser Position, so wird man – klugerweise – ethisch verantwortungsvoll handeln, wirkt doch alles wieder zurück (Mut zur Tat), und man wird voll Interesse und Staunen beobachten, was geschieht (Bescheidenheit).

Das Staunen öffnet für die Wirkungen und Nebenwirkungen des eigenen Tuns.

Sehen und annehmen, was aus den eigenen Handlungen folgt, schafft Vertrauen in einen dynamischen Prozess der Lösungsfindung. Aus diesem Prozess erwächst eine neue Form von Sicherheit. Es ist nicht mehr die Geborgenheit in einer zu unserem Wohl gelenkten Welt, nicht mehr die wachsende Kontrolle über die Phänomene der Natur, die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Ereignisse der Gesellschaft, es sind nicht inhaltlichen Festlegungen, sondern Austausch und gemeinsame Bewegung, die Sicherheit verleihen.

Die Leitsätze dafür lauten:

- „Bleibe in Kontakt mit dir selbst, mit deinen Partnern und deinem Umfeld.
- Schließe dein Handeln an das an, was Du vorfindest.
- Steige nicht aus, wenn die eigenen Erwartungen nicht eintreten, gib nicht anderen die Schuld, sondern entdecke die neuen Perspektiven.“
- Das Unerwartete, Andere, wirkt dann nicht begrenzend, sondern erweiternd.
- Wechsel von der Suche nach Defiziten zum Finden von Ressourcen.
- Verknüpfe das Wissen über Personen mit dem Wissen über die Dynamik von sozialen Systemen.

Und was sind nun die Voraussetzungen, die man von Odysseus ableiten kann?

- Er verfügt über ein umfangreiches Wissen und breite Erfahrung, er ist aber stets bereit, es neu zu sortieren, es zu erweitern oder zu verändern.
- Das gelingt ihm durch seine emotionale Verbundenheit mit der Welt und deren Vielfalt,
- die ihn offen macht für Unterschiede, die so zur Quelle der Inspiration werden.
- Seine große Bereitschaft, sich jedem Problem zu stellen (in unserer Terminologie würden wir von hoher Problemidentifikation sprechen), verbindet er mit dem leidenschaftlichen Wunsch, eine Lösung zu finden,
- und dem tiefen Glauben, dass er letztlich sein Ziel erreichen wird, selbst wenn die Götter sich gegen ihn stellen.
- Er weiß, dass Ideen nicht erzwungen werden können, dass sie aber ihren eigenen Zeitpunkt haben, sich zu zeigen.