Bernhard Krusche, Torsten Groth, Reihart Nagel, Thomas Schumacher

»Houston, we have a problem …«

Überlegungen zur Aerodynamik moderner Organisationen

Bernhard Krusche, Dr., ist Ethnologe und geschäftsführender Gesellschafter der osb Tübingen GmbH. Mehrjährige Feldforschung in Westafrika und interne Beratung bei der DaimlerChrysler AG. Berater und Coach mit den Schwerpunkten Führung, Begleitung von Veränderungsprojekten in internationalen Großunternehmen sowie innovative Lernsettings. Lehraufträge an den Universitäten Wien und Klagenfurt, Autor des Buches »Paradoxien der Führung«.

Torsten Groth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Führung und Organisation der Universität Witten/Herdecke. Außerdem ist er selbstständiger Trainer und Berater sowie Geschäftsführer des Management Zentrums Witten.

Reinhart Nagel ist Organisationsberater und Vorstand der osb International. Autor mehrerer Bücher zur systemischen Strategieentwicklung.

Thomas Schumacher, Dr., Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych., ist Lehrbeauftragter an den Universitäten St. Gallen und Klagenfurt sowie Dozent an der Executive School der Universität St. Gallen. Geschäftsführender Gesellschafter der osb Tübingen GmbH. Seit ca. 15 Jahren Trainer und Organisationsberater.

Aerodynamik …

Wirft man einen Blick auf die Geschichte des Flugzeugbaus, lassen sich zwei grundsätzliche Konstruktionsprinzipien erkennen, denen unterschiedliche Prämissen zugrunde liegen. Eine Kategorie von Flugzeugen wurde so konstruiert, dass diese in der Luft ein Höchstmaß an *Stabilität* boten. Eine entsprechende Geschwindigkeit vorausgesetzt, können nur massive äußere Einflüsse wie starke Windböen eine solche Maschine aus ihrer Flugbahn werfen. Bei diesem stabilen Flugzeugtyp muss jede Richtungsänderung durch die Höhen- und Seitenruder aktiv eingeleitet werden. Zwei Arten von Steuerung lassen sich dabei unterscheiden: Die ältere, konventionelle Lenkung mittels mechanischen Seilzügen und das Prinzip des »fly by wire«. Bei diesem Prinzip werden die Steuerungsimpulse nicht mehr mechanisch, sondern elektrisch übertragen – im heutigen Flugzeugbau geht man sogar mehr und mehr dazu über, die Übertragung der Steuerungsimpulse mittels Lichtleitern durchzuführen. In beiden Fällen, dem »fly by wire« und dem »fly by light« hat der Pilot keinen direkten Zugriff mehr auf die Steuerung des Flugzeugs. Ein Beispiel für dieses Prinzip der indirekten Steuerung ist der moderne Airbus A-310, während die ältere DC-10 noch mittels einer ausgeklügel-

ten Mechanik direkt gesteuert wird. Bei beiden Modellen handelt es sich um *stabil* ausgelegte Flugzeuge.
Völlig anders hingegen ist die Konstruktionslogik, die vor allem beim Bau moderner Kampfflugzeugen wie etwa der amerikanischen F-18 zum Einsatz kommt. Solche Flugzeuge werden bereits in ihrer aerodynamischen Auslegung bewusst *instabil* entworfen.

Aufgrund dieser instabilen Grundkonstruktion ist dieser Flugzeugtyp im Grunde genommen permanent im Absturz begriffen: Jederzeit kann ein solches Flugzeug ausbrechen und in ein unkontrollierbares Trudeln geraten. Um das zu verhindern und die Maschine auf Kurs zu halten, sind mehrere Lenkbewegungen pro Sekunde notwendig – eine Aufgabe, die von keinem menschlichen Piloten mehr geleistet werden kann. Die Steuerung wird in diesem Fall von einem leistungsfähigen Computer übernommen. Der Einsatz einer solchen Blackbox versetzt ein modernes Kampfflugzeug in die Lage, äußerst rasche und extreme Flugmanöver auszuführen. Durch den ständigen Ausnahmezustand ist die Wendigkeit und Flexibilität dieses Flugzeugtyps um ein Vielfaches höher als bei den konventionellen, auf Stabilität ausgelegten Flugzeugtypen. Im Prinzip muss der Rechner dem auf Dauer gestellten Trudeln der Maschine nur kurz nachgeben, um eine Kursänderung einzuleiten. Durch die sofort nachgezogene Stabilisierung der Fluglage wird zwar ein Absturz verhindert – das Flugzeug bleibt jedoch quasi permanent unruhig und bereit für die nächste Richtungsänderung.

Die hierbei zum Einsatz kommende Steuerungslogik unterscheidet sich fundamental von den bereits beschriebenen Prinzipien der mechanischen Steuerung bzw. des »fly by wire«. Selbstverständlich werden auch hier die Steuerungsimpulse nicht mehr direkt übertragen – der Schlüssel für den Geschwindigkeits- und Flexibilisierungsschub ist jedoch die Leistungsfähigkeit der Blackbox, die im Grunde die komplette Feinsteuerung des Flugzeugs übernimmt. Erst durch die fulminante Rechenkapazität dieses Computers wird es möglich, ein instabiles Flugzeug zu konstruieren. Ein Flugzeug, welches in der Luft bleibt einzig nur durch seine Fähigkeit, sich permanent selbst beim Absturz zu beobachten, um daraus die entsprechenden Schlüsse für die Fortführung seiner Operationen zu ziehen.

Die Aufgabe des Piloten besteht »nur« noch darin, mittels eines Joysticks die gewünschte Richtungsänderung vorzugeben; die hoch komplizierte Steuerungsautomatik nutzt die vorhandene Instabilität, um diese in der beabsichtigten Weise umzusetzen. Die mechanische, lineare Steuerung geht über in eine Art »driften«, das sich der direkten Kontrolle jeder einzelnen Bewegung entzieht. Fällt diese andauernde Feinjustierung der konstruktionsbedingten Instabilität einmal aus, stürzt das Flugzeug sofort und unweigerlich ab; Grund genug übrigens, dass sich die Blackbox laufend durch eine weitere Blackbox kontrollieren lässt – auch diese mehrfache Absicherung der Funktionssysteme kann nicht in die Hände des Piloten gelegt werden, für den es damit also kein Notfallszenario einer manuellen Steuerung (den berühmten »Plan B«) gibt. Pilot und Maschine sind auf Gedeih und Verderb aufeinander angewiesen – dies ist der Preis für die um ein Vielfaches höhere Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit dieses Flugzeugtyps.

Ähnlich wie bei der von Dirk Baecker gestellten Frage nach dem Zusammenhalt von Gesellschaften[1] muss die Frage nach der Flugfähigkeit dieser Maschinen mit dem Verweis auf die Form der Rekursivität beantwortet werden, die Heinz von Foerster in den soziologischen Diskurs eingespielt hat[2]. Ein solcherart konstruiertes Flugzeug bleibt solange in der Luft, wie jede Änderung der Fluglage sofort und unmittelbar Anlass für weitere Änderungen der eigenen Position ist. Das Ergebnis jeder Rechenoperation (wortwörtlich!) ist Anknüpfungspunkt für weitere Rechenoperationen, die insgesamt dazu führen, dass sich ein stabiler Zustand um bestimmte Eigenwerte (in unserem Fall: den vorgegebenen Kurs als Attraktor) herausbildet, während doch keine einzige konkrete Operation, keine der permanent notwendigen Mikrobewegungen zum Zwecke der Eigenstabilisierung

1 Vgl. Dirk Baecker: Studien zur nächsten Gesellschaft, 2007, S. 147ff.

vorhersagbar ist. Das Flugzeug gewinnt durch diese Form des sich selbst kontrollierenden Chaos an Freiheitsräumen (und damit an Beweglichkeit), ohne komplett instabil zu werden und abzustürzen. Das permanente Beobachten und Durchrechnen der Beziehung des Systems Flugzeug zu seiner sich im ständigen Wandel befindlichen und damit störenden Umwelt kann verstanden werden als eine Form der unbestimmten Selbstbestimmung, was nichts anderes ist als ein Hinweis auf die Nichtlinearität und damit Unberechenbarkeit der laufenden Kursanpassungen: Sowie und solange das System selbstreferenziell auf sich bezogen bleibt, d. h. mit der eigenen Differenz von System und Umwelt operiert, reproduziert es sich als Abweichung seiner selbst. Der Kurs bleibt stabil, indem er sich (auf der Mikroebene) ständig ändert, und dies, ohne dass ein Beobachter, etwa der Pilot, diese Veränderungen vorhersehen, geschweige denn vorausberechnen könnte. Ohne das hier gewählte Bild des modernen Kampfflugzeugs überstrapazieren zu wollen: In einem dynamischen Gleichgewicht stolpert die Maschine quasi von Anschlussoperation zu Anschlussoperation und selektiert damit die in seinen Konstruktionsprinzipien angelegte höhere Kontingenz auf ein kontrollierbares, d. h. dem Absturz zuvorkommendes, flugfähiges Ausmaß. Dieser Selbstbezug auf der operativen Ebene kann als erste Schließung der Form der Rekursivität definiert werden. Ein letzter Gedanke noch ergänzt diese Einsicht und leitet über in die Übertragung dieser Analogie auf die Frage der Architektur und Steuerbarkeit moderner Organisationen: Auf der regulativen Ebene findet eine zweite Schließung statt, indem die Führungskraft des Flugzeugs, der Pilot also (auf dessen veränderte Rolle(n) wir im Organisationszusammenhang weiter unten noch zu sprechen kommen müssen), die laufende Beobachtung seines Flugzeugs (präziser: seiner nicht linearen Rekursionen der eigenen System-Umwelt-Beziehung) beobachtet und daraus – entlastet von der mitlaufenden Rechenarbeit durch die Kapazitäten seiner Blackbox – seine Schlüsse zieht bezüglich möglicher Attraktoren- (sprich: Kurs-) Wechsel. Erst diese Form der doppelten Schließung macht den Charme eines modernen Kampfflugzeugs (besser: seiner Manövrierbarkeit) aus: rasch steuerbar zu sein, indem es sich der eigenen Nichtsteuerbarkeit unterwirft.

Führung muss Abschied nehmen von der Vorstellung der Instruierbarkeit der Verhältnisse und ihr Selbstverständnis weit mehr als bisher von Anweisung und Kontrolle hin zum Vertrauen in die Selbststeuerung und produktiven Eigensinn der ihr unterstellten Einheiten verändern.

Mit Blick auf diese Ausgangslage wollen wir im weiteren Verlauf unserer Überlegungen folgende Argumentationslinie einschlagen:

a) Insbesondere in komplexen und turbulenten, d. h. vorwiegend unberechenbaren Zusammenhängen ist die Umstellung von Stabilität auf Instabilität bei der Gestaltung von Organisationen eine zentrale Erfolgsbedingung für deren Überlebensfähigkeit.

b) Mit der Umstellung auf Instabilität ist zwar ein dramatischer Zuwachs an Reaktionsfähigkeit, Innovationsgeschwindigkeit und Flexibilität verbunden – gleichzeitig schiebt sich damit ein zentrales Folgeproblem solcher »dauertrudelnder« Organisationen in den Vordergrund: Neben der Bewältigung des damit einhergehenden Kontingenz- und damit Komplexitätssprungs steht hier vor allem die Frage nach einer angemessenen Steuerungslogik im Vordergrund.

c) Für die Führung von Organisationen und die Beratung dieser Führung ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen: Führung muss Abschied nehmen von der Vorstellung der Instruierbarkeit der Verhältnisse und ihr Selbstverständnis weit mehr als bisher von Anweisung und Kontrolle hin zum Vertrauen in die Selbststeuerung und produktiven Eigensinn der ihr unterstellten Einheiten verändern. Beratung hingegen muss in ihren Interventionen weit weniger auf die Destabilisierung eingeschwungener Zustände setzen (Stichwort: »change management«). Ihr wertschöpfender Beitrag liegt mehr und mehr in der (Re-) Stabilisierung permanent absturzgefährdeter, instabiler Organisationen.

Stabile und instabile Unternehmen

Mit der Analogie des Kampfflugzeugs im Hinterkopf interessiert uns in der Folge die Frage, wie aus der Perspektive von Managern und Beratern eine Übertragung der hier skizzierten Überlegungen auf die Gestaltung und Steuerung von Organisationen aussehen könnte. Wir benutzen in den folgenden Überlegungen die Unterscheidung zwischen stabilen und instabilen Flugzeugtypen als eine Art »Leitmotiv« für unterschiedliche Typen von Organisationen und ihre Führung. Auf der einen Seite kennen wir »stabile« Unternehmen, bei denen jede Veränderung aktiv eingeleitet werden muss. Gibt es keine aktiven Lenkbewegungen seitens der Führung, gibt es auch keine Veränderung des eingespielten Zustands. Dies entspricht der klassischen Vorstellung von Organisationen: Eingespielte Routinen sichern die Berechenbarkeit des Output im Rahmen klar definierter Leistungsprozesse, der Erwartungshorizont orientiert sich am bereits Bekannten, Innovationen müssen gegen Übermacht der Tradition behauptet und mit entsprechendem Einsatz gegen die Beharrungstendenzen des eigenen Gedächtnisses und der vielfältigen Stimmen eines »not invented here«-Syndroms durchgesetzt werden, die eigene Überraschungsfähigkeit tendiert gegen null. Ohne Führung, so die Replik auf diese Beschreibungsformen von Organisation, ohne Führung und ihrem entschiedenen »Nein!« zu den bestehenden Verhältnissen grüßt in diesen Verhältnissen das Murmeltier, und zwar auf immer und ewig.

Je nach Elaborationsgrad der Führungsinstrumente kann man zwar noch zusätzlich differenzieren und von einem Unternehmen des Typs DC-10 (mechanische Steuerung durch direkte Anweisungen) oder des Typs A-310 (»fly by wire« durch Führen mit Zielen) sprechen. Bei beiden Formen greift allerdings noch die Grundlogik hierarchischer Führung. Im Modus der mechanischen Steuerung werden die Anweisungen der Führungskräfte von den Mitarbeitern genauso ausgeführt wie angeordnet – und haben in der Regel auch die gewünschten Resultate. Nach und nach wird dieses anstrengende (da kontrollintensive) Prinzip vor allem in größeren, zunehmend unüberschaubaren Organisationen durch das Prinzip des »fly by wire«, d. h. der Delegation der konkreten Anweisung an die Abstraktion eines (oder mehrerer) Ziele ersetzt. Auch hier kann zwar noch die direkte Kausalkette nachgezeichnet werden, aber die zum Einsatz kommenden Steuerungsprinzipien folgen nicht mehr einer reinen Reiz-Reaktions-Mechanik, sondern lassen Spielraum für Interpretation (weniger des Zwecks) und damit Intelligenz bei der Wahl der Mittel.

… überall da, wo vom entschlossenen Entweder-oder zum ambiguen Sowohl-als-auch umgeschaltet werden muss, kommt die klassische Steuerungslogik, und damit die traditionelle Organisation selbst, an ihre Grenzen.

Wirft man jedoch einen Blick auf die aktuellen Trends in der Organisationsgestaltung, wird schnell deutlich, dass die klassischen, hierarchisch aufgebauten Organisationsformen mehr und mehr zum Auslaufmodell werden (ohne dabei auf die Funktionalität von Hierarchie als halbwegs akzeptierter Entblockiermechanismus verzichten zu können).[2] An deren Stelle treten netzwerkartige Hybridformen, deren Identität weniger vom Eigensinn der Spielarten historisch verfestigter und damit unentscheidbar gewordener Entscheidungsprämissen abhängt als von der laufenden (Selbst-) Beobachtung der Kontrollversuche, denen sie ausgesetzt sind und die sie im Verbund mit ihresgleichen zur Geltung zu bringen versuchen. Hybride also, die von ihrer situativen Angemessenheit leben, permanenten Veränderungen unterworfen und gezwungen sind, sich in ihren Entscheidungen an hochwidersprüchlichen Anforderungen zu orientieren: co-opetitive Zusammenhänge, Zielkonflikte innerhalb zusammenhängender, aber autonom operierender Teilsysteme, Widersprüche, die aufgrund der Beschleunigung durch Kapitalmärkte und damit Herauskürzung von Zeit zu unauflösbaren Paradoxien werden – überall da, wo vom entschlossenen Entweder-oder zum ambiguen Sowohl-als-auch umgeschaltet werden muss, kommt die klassische Steuerungslogik, und damit die traditionelle Organisation selbst, an ihre Grenzen. Insbesondere bei der Steuerung internationaler Unternehmen

2 Siehe dazu auch Reinhart Nagel, Torsten Groth, Bernhard Krusche, Thomas Schumacher: Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen, in: Organisationsentwicklung 2/2006, S. 58ff.

Ein Doppelsieg

Marcus Bredt: »BMW Werk Leipzig«, 2008

lässt sich zur Zeit gut beobachten, wie unter der Voraussetzung extrem komplexer Interessensgefüge einander ausschließende Eigenlogiken weitgehend eigenständiger Einheiten unter einen Hut gebracht werden müssen. Mehrfach-Matrixen, temporäre Partikularlösungen, Multiprojektmanagement, etc. kompensieren – jede auf ihre Art – die Unzulänglichkeiten der Steuerung komplexer Systeme und sind gleichzeitig Anlass für ihr Stolpern im Rahmen strategischer Festlegungen, wie sie etwa von Bartlett und Ghoshal auf der Suche nach einer dieser Komplexität angemessenen Unternehmensform eindringlich beschrieben worden sind.[3]

Wagen wir an dieser Stelle die Hypothese: Das Unternehmen der Gegenwart wird instabil konstruiert sein. Und zwar instabil in dem Sinne einer jeweils nur temporär eingerichteten dynamischen Stabilität rekursiver Rechenoperationen – vorstellbar als eine Art »unruhiges Gleichgewicht«, ähnlich wie wir es beim Konstruktionstyp des modernen Kampfflugzeugs beschrieben haben. Mit den Worten von Dirk Baecker: »Auch die Organisation von Unternehmen und Bürokratien verlässt sich auf dieses eine Ordnungsprinzip, das darin besteht, die aus Aktenvorgängen, Investitionsrechnungen, Personalentwicklungen, Marktbeobachtungen und Entscheidungsvorlagen gewonnene Unruhe in ein Kalkül umzumünzen, das herauszufinden erlaubt, wie es weitergeht. Die Frage nach Zweck und Mittel wird hier zu einem Material unter anderem.«[4] Diese (manchmal mehr, manchmal weniger) gezielte Strategie der Selbstbeunruhigung der Organisation als Reaktion auf den Sachverhalt der Kontingenz in modernen Gesellschaften ermöglicht genau den Zugewinn an Optionsräumen, die Unternehmen heute brauchen, um sich erfolgreich zu reproduzieren. Ähnlich wie unser Kampfjet – und spätestens hier gälte es allerdings, den Erkenntnissen der neueren Populationsökonomie folgend, eine Erweiterung des Bildes vorzunehmen: die Armada der Kampfjets – rechnen Organisationen innerhalb ihres Geschwaders permanent mit sich selbst in relevanten Umwelten, beziehen Wind, Wetter, freundliche wie feindliche Genossen in ihr Kalkül mit ein, um sich sowohl in der Luft als auch flugfähig zu halten. Durch die lose Kopplung mit der Gesellschaft ihrer traditionellen, stabilen Konstruktionsprinzipien beraubt, bleiben moderne Organisationen oben und auf Kurs, indem sie sich in der Verfolgung ihrer Strategien kontinuierlich mit den unberechenbaren Einflüssen globaler Märkte, eigenwilliger Kunden, unvorhergesehener Innovationen und, neuerdings immer häufiger: mit dem überraschenden Zusammenrücken weit entfernter Nachbarn auseinandersetzen, und dabei all diese Faktoren nicht bloß als Hindernisse, sondern auch als Gelegenheit für vielfältige Anschlussaktivitäten nutzen. Auch moderne Organisationen trudeln also von Ereignis zu Ereignis, rechnen ihre permanenten Mikrovariationen in ein unruhiges Gleichgewicht um und stellen sich dann selbst post hoc das Zeugnis sinnvoller, da zweckgerichteter Planung aus. In diese Rechenarbeit versteckt ist unsere Vorstellung der Organisation als scheinbar greifbare Entität: und doch werden Kampfjets erst in der Luft zu dem, was sie sind, genauso wie Organisationen – und hier lehnen wir uns weitgehend an die Arbeiten Karl Weicks[5] – erst durch die Arbeit des Organisierens zur Sache kommen wie auch werden. Erst durch die Rückübersetzung dieses Vorspielens falscher Tatsachen werden neue Perspektiven auf die Möglichkeiten von Organisationen sichtbar – auch wenn der Gedanke an ein in der Luft befindliches Geschwader von Kampfjets auf der Suche nach einem Ziel durchaus Beklemmung auszulösen vermag. Solche Perspektiven – und dies sei hier nur leise angedeutet – laufen auf die Vermutung zu, dass die vielfältigsten Herausforderungen einer durchgängigen, computerdominierten Vernetzungen der gesellschaftlichen Kontexte von Organisationen dazu führen, dass man im Prozess des Organisierens buchstäblich mit allem rechnen muss, und daher die eigenen Kalküle klugerweise weit genug fasst, um auch aus hochunwahrscheinlichen Zusammenhängen Kapital schlagen zu können. Wie insbesondere ein Wirtschaften unter solchen Bedingungen aussehen könnte, wie also Unternehmen »sich selbst als etwas Bestimmtes in unmittelbarer Nachbarschaft des Unbestimmten beobachten und gestalten«[6] – all dies entzieht sich zunächst – aus Mangel an Beweisen – der Beschreibung und öffnet somit der Fantasie alle nur denkbaren Räume.

3 Vgl. Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal: Managing across Borders. The Transnational Solution. Cambridge, MA 1998.
4 Dirk Baecker: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt/Main 2007, S.16.
5 Vgl. Karl E. Weick: Der Prozess des Organisierens, Frankfurt/Main 1985.
6 Dirk Baecker: Innovative Unternehmen, in: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt/Main 2007, S. 18.

Die Produktion von Instabilität

Unsere Ausgangsthese lautete, dass moderne Organisationen nicht zuletzt aufgrund der selbst (mit-) produzierten Komplexität gezwungen sind, ihre Funktions- und Steuerungslogik von Stabilität auf Instabilität umzustellen. Konventionelle, hierarchische Bauprinzipien führen zu großen, aber unbeweglichen Unternehmen, die mit ihren langen Reaktionszeiten und unflexiblen Bewegungsmustern sprichwörtlich zu schwer werden für die Notwendigkeiten der Beherrschung turbulenter Lufträume und komplexer Zusammenhänge. Die Frage, die uns im Folgenden beschäftigt, ist: Wie produzieren Organisationen Instabilitäten der hier beschriebenen Art?

Die Antwort auf diese Frage haben wir bereits skizziert: Sie tun es, indem sie sich auf die vielfältigen Herausforderungen einlassen, die sie in ihren relevanten Umwelten beobachten. Der Umbau ihrer traditionellen Konstruktionsprinzipien ist damit eine Folge ihres ureigensten Interesses: der gegenwärtigen wie zukünftigen Überlebenssicherung. Im Zulassen und Kultivieren von Widersprüchen, dem Eingrenzen, Hineinnehmen und Prozessieren von Paradoxien, die sich immer dadurch auszeichnen, dass sie durch Entscheidung nicht auflösbar sind bzw. durch eindeutige Optionen in ihrer Qualität (Produktivität) deutlich gegenüber dem uneindeutigen und damit reizvollen Zustand abfallen, reagieren Organisationen auf gesellschaftliche Sachverhalte und produzieren damit gleichzeitig Anlässe für die Fortsetzung des Spiels mit anderen Mitteln. Die rekursive Form, mit der die Gesellschaft ihre Organisationen und die Organisationen ihre Gesellschaft in den Blick nehmen und sich so wechselseitig zur Umwelt füreinander machen, stellt zum einen sicher, dass im koevolutionären Prozess einerseits genügend Kopplung stattfindet, um stabile Erwartungshorizonte im Sinne von Eigenwerten auszuprägen, die Kopplung andererseits aber lose genug ist, um Variationen zuzulassen, die im Anschluss aufgegriffen und weiterbearbeitet – oder aber wieder verworfen werden. Ähnlich wie im Fall des instabil konstruierten Kampfjets können moderne Organisationen nur um den Preis der Selbstgefährdung hinter diese Erkenntnis zurück: Einmal in der Luft, bewahrt nur das kontinuierliche Beobachten und Durchrechnen der aktuellen Zustände sowie das daraus folgende permanente Abstellen der eigenen Position auf veränderte Umweltbedingungen vor dem Absturz. Ohne im Einzelnen voraussehen zu können, welche Bewegung aus der vorangestellten Kurskorrektur folgt, wird aus dem Taumel der Einzelentscheidung ein dynamisches, und damit Überraschungen zugewandtes, aber immerhin hinreichend stabiles Gleichgewicht, das sich erst damit offen zeigt für regulative Eingriffe seitens der Führung.

… die Rolle von Führungskräften ändert sich im Übergang von stabil zu instabil operierenden Unternehmen – obsolet wird Führung dadurch aber nicht.

Zur Rolle der Führung in instabilen Organisationen

Versetzen wir uns zum Schluss noch einmal in das Cockpit des von uns beschriebenen instabil konstruierten Kampfjets. Dort befindet sich der Pilot insofern in einer paradoxen Situation, als er zugleich am Ruder und nicht mehr am Ruder seiner Maschine sitzt. Er müsste ein Experte für Elektronik und Aerodynamik sein, um noch zu verstehen, was in dem Zusammenspiel von Blackbox und Flugzeug wirklich passiert. Dass das Flugzeug sich in der Luft halten kann, ist nicht mehr sein Verdienst. Die Beobachtung von und Reaktion auf all die Störgrößen und Turbulenzen liegt nicht in seiner Macht, die Mikrosteuerung all dieser notwendigen Anpassungsleistungen erfolgt hier längst nicht mehr durch den, der am Steuerknüppel sitzt. Zwar ist das ganze System so ausgelegt, dass der Eindruck entsteht, als würde es sich nach wie vor um ein stabiles Fluggerät mit ganz normalen Flugeigenschaften handeln. Und doch führt jeder »manuelle Eingriff« in das komplexe Mensch-Maschine-Interface sofort zur Katastrophe: Auf Handsteuerung gestellt, ist der Jet dem sofortigen Absturz preisgegeben. Die Blackbox ist also unverzichtbar, und der Pilot tut gut daran, dies zu wissen. Sie ermöglicht ihm Flugmanöver, die sonst nicht auszuführen wären. Sowenig wie der Pilot auf die Blackbox verzichten kann, kann allerdings der Jet auch auf seinen Piloten verzichten. Erst durch sein Tun wird der grundlegende Kurs bestimmt: Er gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen die Blackbox die aerodynamisch optimale Lösung errechnet und durchführt. Erst das Wechselspiel von Pilot und Box macht eine gelungene Performance aus. Mit anderen Worten: die

Rolle von Führungskräften ändert sich im Übergang von stabil zu instabil operierenden Unternehmen – obsolet wird Führung dadurch aber nicht.

Wenn Führung also nicht überflüssig wird in diesen Zusammenhängen: auf was muss sie sich einstellen, auf was besonders achten? Die erste Lektion bei der Führung von Kampfjets ist, sich von der Kontrollillusion der eigenen Lenkbewegungen zu verabschieden. Das Flugzeug lenkt, und man tut gut daran, sich darauf einzulassen. Es geht also (wieder einmal) darum, sich vom heroischen Führungsideal zu emanzipieren – schwierig genug, zumal ja gerade in instabilen Zeiten seitens der Geführten gerne mit entsprechenden Erwartungen an simplifizierender Klarheit und einfachen Lösungen gearbeitet wird. Ist man auf das funktionierende Zusammenspiel von Führung und Mitarbeit, sprich ein eingespieltes Interface von Pilot und Blackbox angewiesen, sollte Führung also tunlichst vermeiden, sich allein für die Flugtauglichkeit der Organisation verantwortlich zu fühlen. Es gilt, der eigenen Blackbox schlicht zu vertrauen, ohne zu wissen, warum und wie genau sie funktioniert: Vertrauen wird so gesehen mehr und mehr zur Schlüsselstelle wendiger Flugmanöver.[7] Anstatt während dem Flugbetrieb (vergeblichen) Aufwand in die Kontrolle der Blackbox zu investieren, tun Führungskräfte gut daran, sich um die permanente Wartung ihrer Einheiten zu kümmern. Vorausschauende Selbsterneuerung als evolutionärer Prozess setzt genau an dieser Stelle die ersten Markierungen.

In instabil gebauten Organisationen ist man viel zu schnell unterwegs, um noch die Feinjustierung des Kurses kontrollieren zu können.

Darüber hinaus ist ein funktionierendes Zusammenspiel von Führung und Selbststeuerung eine der wichtigsten Ressourcen, was die eigene Selbsterneuerungsfähigkeit von Organisationen mittels kontinuierlicher Innovation betrifft. Eine weitere Aufgabe von Führung muss daher darin bestehen, die eigene Organisation in diesem kontrolliert unkontrollierten Grenzzustand zu halten. Wir haben bereits gezeigt, dass die Möglichkeiten der stabilen und eindeutigen Organisationsmodelle zunehmend ausgereizt sind. Es bedarf daher eines »business reengineering«, das nicht mehr auf Rationalisierung und Eindeutigkeit fußt, sondern auf kluges Widerspruchsmanagement und kontrollierte Provokation durch aufregende Kursfestlegungen setzt, ohne – und hier wiederholen wir uns ganz bewusst – ständig in das hochaufmerksame Durchrechnen der Optionen zur Umsetzung einer optimalen Aerodynamik einzugreifen. In instabil gebauten Organisationen ist man viel zu schnell unterwegs, um noch die Feinjustierung des Kurses kontrollieren zu können. Hier Freiraum zu lassen für das Potenzial einer intelligenten Belegschaft und diesen gleichzeitig selbst zu nutzen, um strategische Kurswechsel rechtzeitig einzuleiten, sowie die Armada der kooperierenden und konkurrierenden Maschinen im Blick zu behalten, ist der entscheidende Erfolgsfaktor einer wirkungsvollen Führung. Genau dadurch können dann auch die Quantensprünge in der Organisationsentwicklung möglich werden, die nicht auf einer Optimierung des Bisherigen basieren. Innovation entsteht nicht, indem man die Flügel immer kleiner und die Turbine immer größer baut, sondern indem man im Vertrauen auf das Potenzial der eigenen Ressourcen das Risiko des Einsatzes neuartiger Technologien wagt.

Zur Rolle der Beratung in instabilen Organisationen

Was für die Führung gilt, sollte auch ihrer Beratung nicht verborgen bleiben. Für die hier angedeutete neue Rollendefinition von Führungskräften braucht es neue Werkzeuge und Methoden. Ähnliches gilt für die Beratung. Auch sie muss sich auf das Spiel der Widersprüchlichkeiten einlassen, um nachhaltige Veränderungsimpulse zu setzen. Sonst ereilt sie dasselbe Schicksal wie die Widersprüche: Sie wird verdrängt, man arrangiert sich, man funktionalisiert oder verzeitlicht sie (»Heute sind die Berater im Haus«). Unterwirft sich der Berater dem Anspruch von Stabilität, wird er zum Teil des Problems, das er berät. Formal gesprochen, muss er dann auf (absolute) Wahrheit setzen. In instabilen Organisationen hin-

7 In gewisser Weise darf der Pilot sogar von dieser »box« nichts verstehen, um seine spezifische Steuerungsleistung nicht zu gefährden. Das markiert im Übrigen auch einen wesentlichen Unterschied zwischen einer guten Führungskraft und einem guten Berater: Letztere verstehen immer einiges von Aerodynamik und Technik, während Erstere gute Piloten sein müssen.

gegen gibt es einen »trade-off« zwischen Wahrheit und Wirkung: Wer auf Wahrheit setzt, verliert an Wirkung, und umgekehrt. Diese Wechselwirkung folgt aus derselben Logik des Widersprüchlichen, die das instabile Unternehmen produziert.

Beratung kann weder Stabilität zurückholen, wo sie aus guten Gründen verloren gegangen ist, noch sie »bekämpfen«, nur weil das gerade einleuchtend klingt.

Ein Weiteres gilt für die Beratung von und in instabilen Unternehmen: Während das klassische Beratungsverständnis weitgehend geprägt war von der Vorstellung stabiler Organisationen, die mit viel Aufwand und allerlei methodischen Tricks zum »Auftauen« gebracht werden mussten, um sie dann anschließend in einem (hoffentlich) neuen Zustand wieder einzufrieren, besteht die Aufgabe der Beratung instabiler Einheiten weitgehend darin, dem Piloten dabei behilflich zu sein, den ständig drohenden Absturz zu verhindern und das permanente Trudeln in halbwegs erträglichen Ausmaßen zu halten. Der damit einhergehende Paradigmenwechsel sowohl im Interventionsrepertoire als auch in der zugrunde liegenden Haltung ist unserer Ansicht nach noch weitgehend unvollzogen. Hier gilt es, in Zukunft deutlich mehr Aufmerksamkeit zu investieren, um bezüglich der eigenen Kunden nicht dysfunktional zu werden. Ein Eingriff in das subtile und kenntnisreiche Rechenspiel der Blackbox etwa vergrößert – wenn durch den Piloten überhaupt zugelassen – die Wahrscheinlichkeit eines Absturzes erheblich. Andererseits setzt eine gute Kenntnis der aerodynamischen Zusammenhänge und des Zusammenspiels des komplexen Interface Beratung in die Lage, dort hilfreiche Impulse zu geben, wo sie tatsächlich willkommen sein könnten: in der Öffnung von Möglichkeitsräumen für neue Kursverläufe etwa oder in der gezielten Handreichungen bei den umfangreichen Wartungsarbeiten im Hangar.

Vielleicht haben wir uns eine (In-) Stabilitätsberatung tatsächlich ein wenig vorzustellen wie den treuen Sancho Pansa, der seinen Herren Don Quixote beim Ritt gegen die Windmühlen begleitet. »Sancho Pansa, ein freier Mann, folgte gleichmütig, vielleicht aus einem gewissen Verantwortungsgefühl dem Don Quixote auf seinen Zügen und hatte davon eine große und nützliche Unterhaltung bis an sein Ende«, heißt es in Franz Kafkas Umdeutung der wohlbekannten Geschichte.[8] Wir wollen diesen interessanten Perspektivenwechsel aufnehmen und im Hinblick auf seine verborgenen Möglichkeiten zur Kommunikation weiterspielen: So wichtig und entscheidend die Differenz ist, die sich in dem Wörtchen »gleichmütig« auftut und präzise den Unterschied zwischen Führung und Beratung markiert, so bedeutend scheint doch auch der Terminus »Verantwortungsgefühl«. Ein solches entsteht in der Beratungssituation für instabile Organisationen nicht als bloßer Selbstzweck, sondern im Wechselspiel konditionierter Autonomie. In diesem Sinn spricht also nichts dagegen, die wertvollen und zuweilen wohl unterhaltsamen Erkenntnisse aus der Beobachterwarte mitzuteilen, indem man den Rittern ihr Selbstbild von der »traurigen Gestalt« (Überforderung, Erschöpfung, Burn-out) nimmt und ihren Blick auf die positiven Herausforderungen des Führens lenkt. Die dadurch angestoßenen Lernprozesse werden umso nachhaltiger wirken, je mehr sie in der Lage sind, fruchtbare Analogien wie die in unseren Überlegungen verwendete Piloten-Metapher in die realen Verhältnisse von Führung und Organisation zurückzuübersetzen. Beratung kann weder Stabilität zurückholen, wo sie aus guten Gründen verloren gegangen ist, noch sie »bekämpfen«, nur weil das gerade einleuchtend klingt. Aber sie kann aus der Perspektive des »teilnehmenden Beobachters« Erfahrungen aufsammeln, reformulieren und in eine Erzählung verwandeln, die anschlussfähig bleibt für das Unternehmen der Gegenwart.

8 Franz Kafka: Sämtliche Erzählungen, Frankfurt/Main: Fischer 1996, S. 350.