

CE • kV @ { æ Å Ü & @ { æ & @ | Å P | • \* ED Å | [ - • • ä } æ ä ä | } \* Å æ Å Ü æ • ä } Å  
CE c æ æ Å } å Z \ } - o | Å | j \ c Å } Å Å | Å ^ • c { ä & @ } Å  
U | \* æ ä æ } • à | æ } \* Å Ü Å | Å Å Å | JD  
î Å GE F H Å æ | Å E Å | E U • c { ^ Å Å | æ Å } å Å Å | æ • ä & @ æ å | } \* Å { à P Å  
P Å æ Å | à Å | \*  
CE Å Å ^ & @ Å | à ^ @ c }

## 11 Vorausschauende Selbsterneuerung und Führung

Thomas Schumacher

### Einleitung

Seit geraumer Zeit sind sich die Experten verschiedener Managementtheorien – vor allem der sogenannten *resource-based view* – darüber einig, dass der langfristige Erfolg von Unternehmen in den »organizational capabilities« begründet liegt (Barney 1991). Darunter sind Verhaltensmuster zu verstehen, die ein Unternehmen auf der Basis von Erfahrungen und organisationalem Lernen entwickelt hat. Diese Verhaltensmuster beinhalten sowohl formale als auch informale Prozesse und bilden die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber direkten Wettbewerbern. Nach Barney entsteht ein Wettbewerbsvorteil, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, »to implement a value creating strategy not simultaneously implemented by large numbers of other firms« (ebd., p. 107) (»eine wertschöpfende Strategie zu implementieren, die nicht auch von einer größeren Anzahl von Wettbewerbsunternehmen so umgesetzt wird«; Übers.: T. S.). Anders ausgedrückt: wenn ein Unternehmen über ein Bündel von Fähigkeiten verfügt, die es über eine gewisse Zeit deutlich von anderen Wettbewerbern in seinem Kerngeschäft unterscheiden.

Allerdings führen Dynamik und Volatilität von Markt und Wettbewerb sowie der technologische Fortschritt immer wieder dazu, dass Wettbewerbsvorteile über die Zeit eingeholt, kopiert, imitiert oder substituiert werden und damit unter Umständen wertlos werden. Angesichts dieses Wandels wird es für Unternehmen zunehmend riskanter, ihre Zukunftsfähigkeit auf langfristig zu entwickelnde Organizational Capabilities zu stützen, da sie sich heute im Zweifel schnell verändern und anpassen können. Das Konzept der sogenannten Dynamic Capabilities berücksichtigt die Anforderung der kontinuierlichen Erneuerung, um den sich wandelnden Voraussetzungen der Umwelt schnell und erfolgreich begegnen zu können (Schreyögg a. Kliesch-Eberl 2007).

Die Erkenntnis, dass organisationale Kernkompetenzen rasch an sich ändernde Bedingungen angepasst werden müssen, geht einher

mit der Beobachtung, dass heute nicht mehr die Großen die Kleinen schlucken, sondern die Schnellen die Langsamen übernehmen. Arie de Geus, ehemaliger Planungsleiter bei Royal Dutch Shell plc, bringt die Dringlichkeit schnellen Lernens und Anpassens auf den Punkt: »Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz ist vielleicht der einzig wirklich dauerhafte Wettbewerbsvorteil« (zit. nach Senge, 1999, S. 11). Entscheidend ist also nicht mehr die Größe von Unternehmen, sondern ihre Veränderungsfähigkeit und Innovationskraft. Allerdings findet die Anpassung an die veränderten Umwelanforderungen in vielen Organisationen in Form von immer radikaleren und schmerzhafteren Restrukturierungen statt – eine Restrukturierung folgt der nächsten. Diese radikalen Transformationen stellen aber in der Regel abrupte und tiefe Eingriffe in die langfristig gewachsenen Strukturen und Routinen der jeweiligen Organisationen dar, belasten vielfach die Organisation und die Betroffenen und führen häufig zu einem hohen Maß an Verunsicherung, Misstrauen und Phänomenen wie dem *survivor's syndrom*.

Mehr und mehr entsteht daher nicht nur der Wunsch, sondern auch die Notwendigkeit, radikale Transformationen zu vermeiden und die notwendigen Veränderungen frühzeitig einzuleiten, um in den »guten« Jahren die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und die Organisation vorausschauend auf die Zukunft vorzubereiten. Langfristige Erfolgsstudien wie die von Collins (1994, 2001b) legen sogar nahe, dass kein Unternehmen durch radikale Veränderungen zur High Performance kommt, sondern nur die kontinuierliche und langfristige Weiterentwicklung von Organizational Capabilities den Schritt zur hervorragenden Unternehmensleistung ermöglicht.

Im Kern geht es damit um die Vereinbarkeit dauerhafter organisationaler Kompetenzen als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils mit der Fähigkeit zu schnellen Veränderungen und dem raschen Aufbau neuer organisationaler Fähigkeiten. Die Notwendigkeit, kontinuierlich die eigenen organisationalen und personalen Fähigkeiten zu hinterfragen und gleichzeitig zu stabilisieren, erlauben es der Organisation allerdings nicht mehr, die Selbsterneuerung nach dem Schema »unfreeze – change – refreeze« (Lewin 1951) zu gestalten, sondern erfordert andere Formen der Vereinbarkeit von Flexibilität und Stabilität.

Burns und Stalker (1961) erkannten bereits früh, dass Unternehmen mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit brauchen, als das

in dem weberschen Bürokratiemodell vorgesehen war. Ihre empirischen Untersuchungen ergaben, dass »mechanistische« Unternehmen, geprägt durch eine hohe interne Strukturiertheit, klare Arbeitsplatz- und Top-down-Anweisungen sowie vertikale Kommunikation, den Unternehmen mit einer »organischen« Struktur unterlegen sind. »Organische« Unternehmen sind gegenüber neuen Problemen und sich verändernden Bedingungen deutlich offener, und Kommunikation findet in ihnen sowohl horizontal als auch vertikal statt. Die Anforderungen an die Mitarbeiter bestehen vor allem darin, dass sie sich mit der Organisation identifizieren und ihre Beobachtungen, ihre unternehmerische Initiative und ihr Mitdenken in die Organisation einbringen. Nur so können Organisationen bei der gestiegenen Komplexität und Dynamik eine permanente organisationale Achtsamkeit entwickeln, um Impulse von außen oder innen auszuwählen, aufzugreifen und entsprechend zu beantworten.

Zeitgemäße Organisationstheorien (March a. Simon 1958; Weick 1979; Luhmann 2000a) greifen die gestiegenen Komplexitätsanforderungen auf und beschreiben Organisationen als rekursive und in ihren jeweiligen Kontext eingebettete soziale Systeme. Organisationen sind nach diesem Verständnis sich durch eigene Operationen selbst erzeugende Systeme, die durch die Fortsetzung dieser Operationen auch ihre eigene Zukunft gewährleisten. Sie überleben, indem sie Entscheidung an Entscheidung anknüpfen und damit – also über Entscheidungen und nicht mittels Wissen über die Zukunft – Ungewissheit in Gewissheit umwandeln. Stabilität ist in diesem Verständnis keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern eine Errungenschaft, die ständig aufs Neue hergestellt wird. Diese Perspektive auf Organisationen öffnet den Blick für den Voraussetzungsreichtum, die Fragilität und Widersprüchlichkeit des organisationalen Alltags und nötigt dem Beobachter Respekt ab für das, was in Organisationen fortwährend gelingt. Sie legt aber auch nahe, dass Organisationen ohnehin ständig im Wandel sind und Metaphern wie die des »Aufbrechens von Routinen«, des »Brechens von Widerstand« und des »Beharrungsvermögens« eine Stabilität suggerieren, die nicht vorhanden und die herzustellen bereits sehr voraussetzungsvoll ist. Mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation stellt sich die Frage, wo und wie dieser Prozess des Organisierens so beeinflusst werden kann, damit so etwas wie eine »vorausschauende Selbsterneuerung« gelingt. Diese Frage rückt die Organisation selbst mit ihren gewachsenen Lern- und

Veränderungsmechanismen, ihre unternehmensspezifischen Muster der Verarbeitung von Impulsen aus der Umwelt und die jeweilige Form der Auseinandersetzung mit der Zukunft in den Mittelpunkt der Betrachtung. Gerade weil die Zukunft prinzipiell unbekannt ist und selbst die viel zitierten *weak signals* als Zeichen zukünftiger Trends und Entwicklungen keine verlässlichen Ansatzpunkte für die Zukunftsgestaltung bieten, ist die Organisation einzig auf sich selbst und ihre eigene Wandlungsfähigkeit als sinnvollen Ansatzpunkt für die Zukunftsgestaltung zurückgeworfen.

### **Erklärungsansätze für eine vorausschauende Erneuerungsfähigkeit**

Die Fähigkeit zur vorausschauenden Selbsterneuerung bedeutet, in der Lage zu sein, diejenigen Strukturen zu schaffen, die es einer Organisation ermöglichen, die notwendigen Veränderungen so rechtzeitig anzustoßen, dass für ihre erfolgreiche Implementierung ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Solche Veränderungen haben, vom Ergebnis her gesehen, vielfach revolutionäre Auswirkungen, sie kommen aber eher evolutionär zustande. Wie erhalten aber Unternehmen diese lebenswichtigen Irritationen (Lernanstöße), und wie werden solche Anstöße produktiv aufgenommen und verarbeitet?

Versteht man Organisationen vor dem Hintergrund der neueren Systemtheorie »als eine Population von Entscheidungen« (Luhmann 2000a), erklären sich Veränderungen in einer Organisation als Prozess weniger der strukturellen Anpassung als vielmehr der Aufeinanderfolge von internen Selektionen bzw. Entscheidungen. Eine durch die Evolutionstheorie inspirierte Perspektive, wie sie verschiedene Autoren angewendet haben (Campbell 1965), differenziert den Prozess des Organisierens letztlich in die drei Phasen der Variation, Selektion und Retention. Evolution findet dabei nicht als Prozess der Auswahl durch eine externe Umwelt statt, sondern innerhalb der Organisation selbst erfolgt aus der Population von Entscheidungen eine permanente Auswahl.

Eine solche evolutionstheoretische Perspektive, von der beispielsweise Luhmann (2000a), Weick (1985a) oder auch Burgelman (1996) ausgehen, zeigt die Grenzen rationaler Planung organisationaler Veränderungen auf: »Die Evolution selbst benötigt keine Richtungsangaben. Sie ist ohnehin kein zielorientierter Prozess« (Luhmann 1997,

S. 446). Weick fasst Planung nicht nur als eine Abfolge linearer Einzelphasen, sondern als einen permanenten Prozess des *sensemaking* auf, in dem retropektive Interpretationen und Feedbackzyklen von zentraler Bedeutung für den Fortgang des permanenten Organisierens und Selbsterneuerns sind.

Organisieren kann dann verstanden werden als dynamischer Prozess zwischen dem System (*enactment*) und seiner Umwelt (*ecological change*), der intern eine Vielzahl von (Entscheidungs-)Alternativen produziert, die dann einem organisationsinternen Selektions- und Stabilisierungsprozess unterworfen sind. Vorhandenes Wissen wird dabei durchaus ambivalent verwendet, indem es im Rahmen von Feedbackprozessen sowohl akzeptiert als auch infrage gestellt wird zu dem Zweck, daraus Impulse für die Selbsterneuerung und Anpassung an den Kontext zu entwickeln (Weick, Sutcliff et al. 2005).

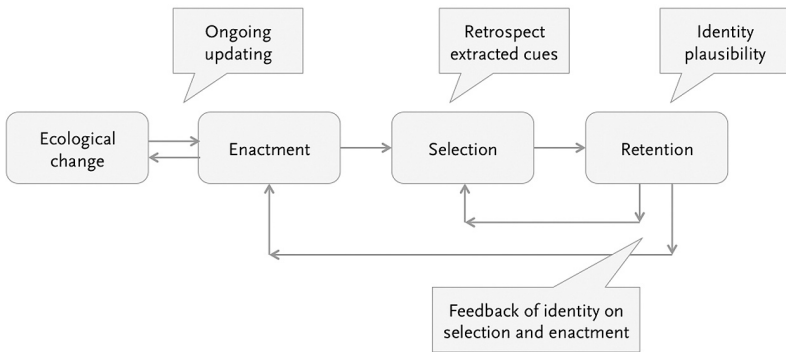


Abb.: Sensemaking als intraorganisationaler Evolutionsprozess  
(nach Weick, Sutcliff et al. 2005, p. 414)

Aus evolutionstheoretischer Perspektive geht es damit vor allem um die Frage der Bedingungen der Möglichkeit von Veränderungen bzw. die Frage, unter welchen Bedingungen Veränderungen überhaupt erfolgen. Aus der Sicht einzelner Entscheidungen oder Veränderungsinitiativen ist damit der organisationsinterne Selektionsmechanismus nicht vorhersehbar. Es bleibt ungewiss, ob und wie eine Veränderungsinitiative den Evolutionsprozess überlebt. Die Veränderung wird also selber zum Gegenstand der Evolution und Veränderung und muss antizipieren, beobachten und letztlich für sich Schlüsse daraus ziehen, um organisational wirksam zu werden.

Eine langfristige Zukunftssicherung erfolgt vor diesem Hintergrund nicht durch eine optimale Anpassung der Organisation an die Umwelt bzw. an einen Selektionsprozess in der Umwelt. Eine langfristige Zukunftssicherung der Organisation hängt vielmehr von einem permanenten Enactment oder einer Koevolution ab, in der die Organisation die eigene Umwelt und sich selbst aktiv (mit)gestaltet. Hierbei sind die aufmerksame Beobachtung dieses evolutionären Erneuerungsprozesses sowie die Gestaltung der Rahmenbedingungen des organisationseigenen Innovations-, Lern-, Entscheidungs- und Stabilisierungsmusters die einzig sinnvolle Form der Führung. Die proaktive Entwicklung der eigenen Muster und der Art und Weise, wie sich die Organisation etwa mit Impulsen aus ihrer Umwelt versorgt, ist dann eine der wichtigsten Aufgaben der Zukunftsgestaltung.

### **Die Praxis der Selbsterneuerung – Stellhebel der Entwicklung einer Fähigkeit zur Selbsterneuerung**

Wie können sich Organisationen konkret auf eine Zukunft einrichten, von der sie nicht wissen, wie sie tatsächlich aussehen wird? Vor dem Hintergrund des dargestellten prozessorientiert-evolutionären Verständnis von Selbsterneuerung stellt sich die Frage, ob überhaupt und, wenn ja, wie ein Unternehmen vorausschauend und präventiv Fähigkeiten entwickeln kann, um zukünftige und noch unbekannte Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. So viel lässt sich sagen: Die konkreten Ansatzpunkte müssen vor dem Hintergrund des beschriebenen evolutionären Prozesses ein hohes Maß an Alternativen (höhere Variation) produzieren, angemessene Entscheidungsmuster (Selektion) hervorbringen und intelligente Formen der Stabilisierung (Retention) ermöglichen, ohne bestimmte Organisationszustände einzufrieren.

Wimmer (2000) und Weick, Sutcliffe und Kathleen (2003) haben hierzu Vorschläge entwickelt und beschreiben konkrete Handlungsfelder für die Ausgestaltung einer vorausschauenden Selbsterneuerungsfähigkeit. Nachfolgend (vgl. Tab. 1 und 2) sind diese beiden Ansätze kurz vorgestellt. Um es möglichst anschaulich zu machen, stelle ich ausgewählte Handlungsfelder dar, die zur Diagnose der Selbsterneuerungsfähigkeit bzw. des Managements des Unerwarteten entwickelt wurden.

<b>Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der organisationalen Selbsterneuerungsfähigkeit</b>		
<b>Ansatzpunkte:</b>	<b>Fokus auf z. B.</b>	<b>Beispielhafte Items:</b>
Sensibilität für die Umwelt des Unternehmens	Markt, Medien, Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gestaltet Ihr Unternehmen die Zusammenarbeit mit Kunden?</li> </ul>
Wettbewerbsfaktor »Wissen«	Transfer, Zugang und Entwicklung von neuem Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelangen erfolgreiche Innovationen rasch von einem Bereich in den anderen?</li> </ul>
Fehler und Abweichungen	Fehlerkultur, Umgang mit Nichtwissen, Experimentierfreude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Gelegenheiten, Erfahrungen des Scheiterns zu analysieren?</li> </ul>
Führung und Kooperation	Kompetenzen zur Steuerung von Veränderungsprozessen, Verteilung der Führungsaufgaben, Kooperation im Führungsteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Führungsteams arbeits- und entscheidungsfähig?</li> </ul>
projektbezogene Kooperationen verschiedener Fachleute und Fachbereiche	Verknüpfung von Experten- bzw. Fachbereichen, Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommt es häufig zu fachübergreifenden Kooperationen?</li> </ul>
Zeit zum Nachdenken	Grad der Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Projekte evaluiert?</li> </ul>
innovationsförderndes Personalmanagement	Rekrutierung, Personalentwicklung, Entlohnung, ganzheitliche Lernformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird das Weitergeben von Wissen belohnt?</li> </ul>
Probleme und ihre Verarbeitung	Lösungsangeboten, Beschreibung der Probleme, Bewertung von Problemen, Umgang mit Problemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird darauf geachtet, dass Verteidigungsstrategien nicht dominieren und dass Probleme kollektiv nicht tabuisiert werden?</li> </ul>

Tab. 1: Ausgewählte Stellhebel der Selbsterneuerung (nach Wimmer 2005a)

Die Ansatzpunkte zielen jeweils spezifisch auf die Erhöhung der Variation, Selektion und Restabilisierung. Bei der Förderung der innerorganisationalen Variation geht es vor allem um die Kopplung der Organisation an ihre Umwelt und das damit einhergehende Irritationspotenzial, auf das sich die Organisation einlässt. Dabei handelt es sich vor allem darum, im Umgang mit der Umwelt und nach innen (etwa in der projektbezogenen Kooperation interdisziplinärer Fachbereiche) die Organisation mit der Fähigkeit auszustatten, die Wahrnehmung von Personen intelligent zu nutzen und diese dazu zu ermuntern, ihre Beobachtungen aktiv in die Organisation einzuspielen.

Auf der Ebene der Selektion kommt der Führung und der Kooperation der einzelnen Unternehmensbereiche eine besondere Rolle zu: Moderne Organisationen sehen sich – bedingt durch die gestiegene Kontingenz – nicht nur einem gewachsenen Entscheidungsbedarf gegenüber, sondern müssen dem auch mit einem deutlich geringeren Maß an Hierarchie und weniger Möglichkeiten des einfachen »Fraglosstellens von Entscheidungen« (»Das ist halt so« oder »Das hat der Chef so entschieden«) begegnen. Effiziente und gleichzeitig breit abgestützte Kommunikationsprozesse sind deshalb heute erforderlich, will man Schnelligkeit und gleichzeitig Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der Entscheidungen erreichen.

Im Rahmen der Retention geht es letztlich darum, dass die Beteiligten sich selbst an getroffene Entscheidungen binden und auf Freiheitsgrade (insbesondere auch solche, die für den eigenen Führungsbereich vorteilhaft wären) zugunsten einer unternehmensübergreifenden Lösung und dem Gesamtoptimum verzichten, indem z. B. Ablaufprozesse tatsächlich anders gelebt werden und alte Routinen durch neue Routinen ersetzt werden.

Insbesondere das aufmerksame Getrennthalten der einzelnen Phasen des Evolutionsprozesses und die sensible Wahrnehmung der jeweiligen Rolle der Führung in den Phasen von Variation, Selektion und Retention sind von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Innovation. So muss es etwa möglich sein, in frühen Phasen der Selbsterneuerung Fehler zu machen, damit hieraus z. B. Aufschlüsse über das System und seine Funktionsweise gewonnen werden können.

Ein zweiter Ansatz zur vorausschauenden Gestaltung von Organisationen stammt von Karl Weick: Im Rahmen der Erforschung von High Reliability Organizations (HROs) haben er und seine Mitarbeiter erforscht, wie Organisationen mit zukünftigen, existenziell bedrohlichen Situationen, Krisen und Unfällen umgehen und das »Unerwarte-



te« managen. Die Erforschung dieser HROs wie z. B. Flugzeugträger, Notfallärzeteams, Atomkraftwerke oder Smoke Jumpers<sup>15</sup> ist deshalb so aufschlussreich, weil das Überleben der jeweiligen Organisation vom Lernen aus solchen Situationen abhängt. Es muss HROs gelingen, eine hohe Sensibilität für kleinste Unregelmäßigkeiten zu entwickeln, damit es nicht zu Katastrophen kommt. Um schwere Fehler und Krisen zu vermeiden, muss man letztlich die Herausforderung, *to learn from samples of one or fewer* (March, Sproull et al. 1991, p. 5), bewältigen.

Für ein solches vorausschauendes Lernen sind die von Weick et al. herausgearbeiteten Dimensionen einer organisationalen Achtsamkeit (*mindfulness*) wichtige Handlungsfelder (vgl. Tab. 2): Z. B. werden Fehler als »Fenster zum Gesamtsystem« (Weick, Sutcliff u. Kathleen 2003, S. 70) in HROs besonders ernst genommen, und Mitarbeiter werden motiviert, Fehler zu melden. Einfache Lösungen werden hinterfragt, weil es eine immanente Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen und die damit einhergehenden blinden Flecken gibt. Führungsteams in HROs setzt man deshalb interdisziplinär zusammen, um einen achtsamen Umgang mit dem Unerwarteten zu fördern. Die Sensibilität für die betrieblichen Abläufe führt dazu, dass nicht Hierarchie, sondern der Respekt vor fachlichem Wissen und Können dazu führt, dass Entscheidungen und Befugnisse dorthin wandern, wo das Know-how ist. Es ist deshalb mehr als ein rhetorischer Trick, wenn Weick et al. nicht von »Organisation«, sondern vom »Organizing« sprechen und damit die permanent laufenden Sensemaking-Prozesse als letztlich entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg der Selbsterneuerung darstellen.

Dimensionen für das Management des Unerwarteten		
Thema	Dimension	Beispielhafte Items
generelle Achtsamkeit im Unternehmen	vorbildliche HRO-Infrastruktur vs. wenig achtsame Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeder fühlt sich bei uns für die Zuverlässigkeit des Betriebs verantwortlich.</li> </ul>
Anfälligkeit für achtlose Haltung	große Befähigung zur Achtsamkeit vs. große Gefahr einer Kultur der Achtlosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es ist leicht, andere um Hilfe zu bitten.</li> </ul>

<sup>15</sup> »Feuerspringer« = Fallschirmspringer z. B. der amerikanischen oder kanadischen Feuerwehr, die bei Waldbränden eingesetzt werden.

Thema	Dimension	Beispielhafte Items
Zweifel, Nachforschungen und Adaptionsfähigkeit der Organisation	geringe vs. große Ignoranz durch keine Neigung zu Zweifeln, Revision und Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn jemand Zweifel oder Sorge zum Ausdruck bringt, tut man dies nicht als unwichtig ab.</li> </ul>
Komplexität der erforderlichen Interaktionen	lose Koppelungen dominieren geringere Achtsamkeit erforderlich vs. strikte Koppelungen dominieren höchste Achtsamkeit erforderlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Arbeitsprozess ist relativ schwierig zu verstehen und nicht leicht durchschaubar.</li> </ul>
Konzentration auf Fehler	Konzentration auf Fehler vs. Erfolge im Vordergrund, wenig Fehlersensibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir behandeln Beinaheunfälle und Irrtümer als Informationen über den Zustand unseres Systems und versuchen, Lehren daraus zu ziehen.</li> </ul>
Abneigung gegenüber vereinfachenden Interpretationen	hohes Potenzial, Vereinfachungen zu vermeiden vs. Schnellschüsse und Kurzschlüsse sind an der Tagesordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitarbeiter werden dazu motiviert, Fragen zu stellen.</li> </ul>
Sensibilität für betriebliche Abläufe	hohe vs. geringe Aufmerksamkeit für betriebliche Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind mit den Betriebsabläufen jenseits ihres Arbeitsplatzes vertraut.</li> </ul>
Streben nach Flexibilität	hohe vs. geringe Flexibilität und Mitarbeiterkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder kann sich auf den anderen verlassen.</li> </ul>
Respekt vor fachlichem Wissen und Können	Respekt vor fachlichem Wissen und Können stark ausgeprägt vs. keine Akzeptanz von Fachexpertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn etwas Ungewöhnliches passiert, wissen alle, wer das Know-how besitzt, um darauf zu reagieren.</li> </ul>

Tab. 2: Dimensionen für das Management des Unerwarteten  
(nach Weick, Sutcliff 2003)

## **Führung und organisationale Selbsterneuerung**

Welchen Beitrag liefert die Führung, um diese vorausschauende Selbsterneuerung zu ermöglichen? Evolutionäre Prozesse der Selbsterneuerung in einer Organisation lassen sich nicht deterministisch planen, weshalb der Beitrag der Führung vor allem in der Unterstützung und Ausgestaltung der jeweiligen Phasen der Variation, Selektion und Retention liegt. Die Führung kann »nur« an den Rahmenbedingungen des Evolutionsprozesses arbeiten und versuchen, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass auftretende Chancen und Risiken als Entwicklungsimpulse und Lernanstöße systematisch genutzt werden. Anders ausgedrückt: Die Führung arbeitet an der Evolution der Evolution des Systems, d. h. eigentlich daran, dass Variation, Selektion und Retention »funktionieren« können. Nachfolgend dazu einige Hinweise.

### **Wahrnehmungen einspielen – Führung zwischen innen und außen**

Um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten, muss die Führung kontinuierlich einerseits relevante Organisationsumwelten und andererseits das organisationsinterne Geschehen beobachten, um aus dieser Beobachtung Entwicklungsimpulse abzuleiten und umzusetzen. Die Führung – selber Teil des Systems – operiert also mit der Beobachtungsdifferenz außen/innen und transportiert diese Differenz ins System.

Anders als in der Vergangenheit kann sich die Führung heute nicht mehr auf externe Autoritätsressourcen wie Herkunft, Ausbildung oder auch Hierarchie als solche berufen, sondern muss sich die »Folgebereitschaft« bezüglich der von ihr getroffenen Entscheidungen permanent selber herstellen. Erst durch die Aufrechterhaltung der Illusion der Entscheidungskompetenz und Kontrolle versetzt sich die Führung in die Lage, Entscheidungen treffen zu können. Diese Entscheidungen werden dann rückwirkend dadurch zu Entscheidungen geädelt werden, dass sich nachfolgende Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten an ihnen orientieren:

»Because making correct predictions is an impossibility, giving the impression of being in control actually serves the aim of remaining in control. Decision making in modern organizations therefore tends to serve the upholding of organization in the sense of order as much as it serves the need to make decisions« (Hernes 2008, p. 104) (»Weil

es unmöglich ist, korrekte Voraussagen zu machen, ermöglicht der Eindruck, alles unter Kontrolle zu haben, letztlich das Ziel, Kontrolle ausüben zu können. Das Entscheiden in modernen Organisationen dient damit der Aufrechterhaltung der organisationalen Ordnung mindestens so sehr wie der Notwendigkeit, bestimmte Entscheidungen zu treffen«; Übers.: T. S.).

Führung ist in diesem Sinne wie ein *autopoietischer Münchhausen* und muss sich selbst im täglichen Kommunizieren und Handeln die eigenen Glaubwürdigkeits- und Legitimationsgrundlagen immer wieder erarbeiten. Nur so kann eine Asymmetrie hergestellt werden, die es ermöglicht, bestimmte Entscheidungen fraglos zu stellen und nicht noch einmal öffnen und diskutieren zu müssen. Entscheidender als das tatsächlich realisierte »Oben sticht unten« ist dabei die Möglichkeit dieser Einflussdifferenz. Insofern besteht auf beiden Seiten in der Führungskommunikation ein Interesse daran, dass diese latent in allen Führungskontakten mittransportierte Asymmetrie nicht wirklich eingesetzt werden muss; denn je mehr die Führung von der Hierarchie Gebrauch macht, umso mehr verbraucht sich die Asymmetrie. Die einzige glaubhafte Autoritätsressource – quasi der archimedische Punkt der Führung – stellt das Rückbinden des Handelns und der Entscheidungen an die Zukunftsfähigkeit der Organisation dar. Nur ein glaubwürdiges Handeln zum Besten der Organisation (und nicht z. B. nur zum Besten des Shareholder) legitimiert glaubwürdige Führung.

Fragen der Selbsterneuerung werden vor diesem Hintergrund zum Lackmустest für die Führung, da sie einerseits mit großen inhaltlichen Unwägbarkeiten bezüglich der Zukunft und damit einem hohen Maß an Ungewissheit verbunden sind. Auf der anderen Seite sind sie aufgrund des mangelnden Zeitdrucks nicht dringlich und bedürfen daher eines von der Führung ausgehenden *sense of urgency*, um nicht als belanglose und irrelevante Maßnahmen angesehen zu werden. Ob die Führung über die nötigen Autoritätsressourcen für derlei Fragen verfügt, hängt vor allem von der Art und Weise ab, wie sie wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmung ist aber immer schon ein Ergebnis dessen, wie in der Vergangenheit geführt worden ist und welche Rückwirkungen daraus auf die Möglichkeiten und Grenzen weiterer Einflussnahme durch Führung entstehen. In diesem Sinne operiert Führung gerade bei Fragen der vorausschauenden Selbsterneuerung grundsätzlich auf der Basis rück- und vorwärtsbezoglicher und somit zirkulärer Wirkungsbedingungen.

### **Führung als Profession?**

Krusche, Groth et al. (2008) vergleichen die Führung moderner Organisationen mit dem Fliegen eines modernen Kampfjets. Die Feinsteuerung solcher Hightech-Maschinen erfolgt schon lange nicht mehr allein durch den Piloten. Der Versuch einer solchen Steuerung würde aufgrund der Fülle an gleichzeitigen Informationen zum sofortigen Absturz führen. Moderne Maschinen sind heute aerodynamisch eigentlich fluguntauglich, damit sie entsprechend wendig sind. Sie befinden sich quasi permanent im Absturz. Stabilität ergibt sich erst aus dem Zusammenwirken von Flugzeug (insbesondere der Blackbox) und Pilot. Moderne Organisationen operieren ähnlich instabil, und ihre Führung hält zwar den Steuerknüppel in der Hand, hat aber im Vergleich zu früher eine deutlich veränderte Rolle. Ein vorausschauendes »Fliegen« heutiger Organisationen verlangt die gleichzeitige Beobachtung des Luftraums (Umwelt, Märkte, Wettbewerber) und der eigenen Maschine (Prozesse, Strukturen, KPI [Key Performance Indicator] ...). Und, um im Bild des Flugzeugs zu bleiben: Die Besatzung differenziert sich in Bordingenieur und/oder Waffenoffizier, die sich als Funktionsträger auf bestimmte Fachaufgaben konzentrieren, und Piloten, die als Führungskräfte vor allem darauf aus sind, die Überlebensfähigkeit des Gesamtsystems im Auge zu behalten. Führungskräfte zielen in diesem Sinne darauf ab,

»die eigenen Beobachtungsmöglichkeiten des organisationsinternen Geschehens wie der relevanten Organisationsumwelten dazu zu nutzen, um für den jeweiligen Verantwortungsbereich passende Entwicklungsimpulse zu setzen, d. h. Soll-Ist-Differenzen aufzumachen und in der Organisation für ihre Bearbeitung zu sorgen« (Wimmer 2008b, S. 26).

### **1 + 1 = 3 oder *Gemeinsam sind wir blöd!*?<sup>16</sup>**

Die gestiegene Komplexität und Dynamik sowie die damit einhergehende Anforderung der Komplexitätsbewältigung innerhalb und außerhalb von Organisationen führen dazu, dass der Beobachtungs- und Entscheidungsbedarf in Organisationen zunehmen. In der Konsequenz wird Führung damit immer mehr zur Mannschaftsdisziplin, denn nur durch das verteilte Beobachten und Einspielen von Wahrnehmungen und Entscheidungen in der Organisation kann der Zuwachs

---

<sup>16</sup> So der Titel von Fritz B. Simons Buch (2004).

an Komplexität und damit an Möglichkeiten bearbeitet werden. Die vorausschauende Selbsterneuerung hängt also nicht so sehr nur von der Entscheidungsfähigkeit der einzelnen Personen ab, sondern vor allem von der Kooperationsfähigkeit und dem Funktionieren eines Teams. Die wechselseitigen Abhängigkeiten, die inhaltlichen Widersprüche und die zu bearbeitenden Zielkonflikte machen das Gelingen dieser Mannschaftsleistung aber nicht zum Selbstläufer. Die Entwicklung einer Arbeits-, Kooperations- und Entscheidungsfähigkeit in der Führungsmannschaft ist die entscheidende Voraussetzung für eine vorausschauende Selbsterneuerung. Eine Garantie für eine dauerhaft überlegene Wettbewerbsfähigkeit ist damit allerdings nicht automatisch gegeben. Sie gilt es immer wieder neu zu erstreben.