

Führungsbrief Nr. 100: Gestaltöffnung

Felix Frei

Die Götzen der Zeit im Management heißen: Standardisierung, Zentralisierung, Rationalisierung, Prozessoptimierung. Was vor über hundert Jahren von F.W. Taylor als die unabdingbare Suche nach dem „one best way“ der Arbeitsorganisation proklamiert wurde, feiert fröhlich Urständ – selbstredend auf wesentlich höherem technologischen Niveau. Zwar beschwört derselbe Zeitgeist ebenso den Götzen „Change“ – bei genauer Betrachtung aber handelt es sich dabei immer um den letzten Change, den ultimativen, der die endgültige Optimierung bringen wird. Unnötig zu sagen, dass es in Tat und Wahrheit immer nur der letzte Schrei ist, dem alsbald der nächste letzte Schrei folgt. Auffallend, wie parallel die Entwicklungen verlaufen, die die Unternehmen (zumindest innerhalb der gleichen Branche) dabei verfolgen. Mit der Absicht, *das* wettbewerbsentscheidende Alleinstellungsmerkmal zu finden, machen sie stets alle genau das Gleiche. Und mehr oder weniger zur gleichen Zeit. Innovation verkommt zum gegenseitigen Kopieren von „Best Practice“. Es ist die Strategie der Lemminge, die herrscht. Gestaltöffnung¹ bleibt dabei auf der Strecke.

Lassen Sie mich – im Wissen darum, dass der Zeitgeist die Antworten nicht hören will – die Frage bedenken, wie Gestaltöffnung Unternehmen weiterbringen könnte und was es dafür braucht. Ich unterstelle, dass es nicht an der *Denkfähigkeit* bei den Betroffenen mangeln würde, entsprechende Ideen zu entwickeln. Es liegt am Mangel an Freiheit zu denken. „Geben Sie Gedankenfreiheit, Sire!“, heißt es in Schillers Don Carlos (III, 10). Denn nicht die Güte einer Idee zählt heute, sondern ihre Verbreitung. Wer nachweisen kann, dass „seine“ Lösung dem Industriestandard entspricht, kommt bei den – inhaltlich ja oft überforderten – Entscheidungsträgern durch. Eine gute Idee, die noch nirgends realisiert wurde, kann nichts taugen: Wenn die Idee gut wäre, wäre sie längst realisiert ... lautet die Killerphrase. Gestaltöffnung, umgekehrt, wäre die

¹ Zum Thema „Gestaltöffnung“ hat mich Theo Wehner geführt. Ich kenne ihn seit rund dreißig Jahren. Ich habe viel von ihm gelernt – und vor allem ist er mir ein guter Freund geworden. Während fünf Jahren hat er uns als Verwaltungsrat der AOC AG Zürich begleitet. Er war es, der uns beharrlich zu einer biografisch stimmigen, bewusst angegangenen *Gestaltschließung* in unserer Firmentätigkeit „gedrängt“ hat. Auch dafür bin ich ihm dankbar. Dass aus dieser guten Gestaltschließung inzwischen eine überaus erfreuliche *Gestaltöffnung* erwachsen ist, gab den thematischen, nicht inhaltlichen, Anlass für diesen Beitrag. Form und Titel sind meiner Führungsbrieft-Trilogie (Frei, 2010; 2011; 2014a) entliehen, die Theo Wehner immer wieder befruchtet, unterstützt und verbreitet hat. Da mein Gründungspartner von AOC, Andreas Alioth, nie geglaubt hat, dass ich dereinst mit Nr. 99 den (liebgewonnen) Zyklus tatsächlich beenden würde und seinerseits bereits einen vermuteten vierten Band betitelt hat, gestalte ich diesen Beitrag formal als 100. Führungsbrief – und damit *adressiert an Führungskräfte* –, nur etwas länger als die sonst rahmengebenden zwei Seiten, etwas mehr voraussetzend und mit ein paar Quellenverweisen. Denn: Lieber Andres, wie immer, hast Du recht! Auch wenn dieser Beitrag hier in Sachen Fortsetzung der Führungsbrieft dann doch die einzige Ausnahme bleiben wird.

Strategie, bewusst offener zu denken und zu handeln, als der gewohnte Rahmen nahelegt.

Im Folgenden werde ich zunächst zu drei Aspekten, die Unternehmen wesentlich charakterisieren, einige gestaltöffnende Überlegungen zur Diskussion stellen²: Erstens zur Daseinsberechtigung eines Unternehmens, zweitens zu seiner Aufrechterhaltung und drittens zu seiner Entwicklung. Im Anschluss daran werde ich unter Berufung auf Ludwik Flecks Konzept der Denkkollektive und Denkstile (v.a. Fleck, 1935) Voraussetzungen dafür benennen, dass die genannten gestaltöffnenden Ideen wenigstens den Hauch einer Realisierungschance erhalten.

Daseinsberechtigung

Der Zeitgeist neigt dazu, die Daseinsberechtigung aller Unternehmen pauschal auf den Zweck der Profitmaximierung zu reduzieren. Wo außer in den Annalen des Zeitgeists steht das eigentlich geschrieben? Immerhin verlangt der Gesetzgeber bei der Gründung einer Firma die Angabe eines Unternehmenszwecks. Käme dafür nur die Profitmaximierung in Frage, wäre das überflüssig. Natürlich wissen wir, dass bei börsennotierten Unternehmen mit einem atomisiertem Aktionariat die Daseinsberechtigung tatsächlich der Gravitation hin zur bloßen Profitsteigerung folgt. Doch warum sollte dies für die absolute Überzahl aller anderen Unternehmen ebenso gelten? Deren Eigner haben es – Gedankenfreiheit einmal vorausgesetzt – doch in der Hand, die Daseinsberechtigung ihrer Unternehmen zu definieren. Wer verbietet ihnen, die Daseinsberechtigung ihres Unternehmens etwa rein *hedonistisch* so zu definieren, dass die Firma zum Zweck habe, all ihren Angehörigen zu ermöglichen, den eigenen Lebensunterhalt und den ihrer Familien bei (oder gar mittels!) gleichzeitiger Maximierung von Lust, Glück und Freiheit in der Arbeit sicherzustellen? Oder warum sollte die Daseinsberechtigung nicht auch durch *soziale* Ideale definiert sein können, als Pflicht, Fürsorge, Solidarität etwa?

Romantik? Leben wir, um zu arbeiten? Oder arbeiten wir, um zu leben? Könnte es nicht auch sein, dass (gute) Arbeit Teil eines guten Lebens wäre? Wir befinden uns heute auf einem nie dagewesenen Stand des möglichen materiellen Wohlstands (in unserem Teil der Welt zumindest), im Rahmen einer nie dagewesenen sozialen Sicherheit – und wir sind nicht in der Lage, die Daseinsberechtigung von Unternehmen darin zu sehen, Kunden gute Produkte und Dienstleistungen *und* gleichzeitig den Unternehmensangehörigen gute Arbeit zu bieten. Sich bloß dem Joch der Arbeit zu beugen (um Profit für Dritte zu schaffen), das hätten wir auch ohne allen technologischen Fortschritt haben können.

² Auch wenn dieser Beitrag nur unter meiner Autorschaft erscheint: Eigentlich ist es die ganze AOC-Gruppe, die hier Theo Wehner die Referenz erweisen möchte. Auch Andreas Alioth, Werner Duell, Luzian Ruch, Christoph Clases und – ebenfalls vormaliger Verwaltungsrat bei uns – Werner R. Müller schließen sich gerne an. Ihnen danke ich für vielfältige, für mich immer wieder gestaltöffnende Anregungen, zum Teil auch zu diesem Beitrag (für den sie jedoch keine Verantwortung tragen). Wir könnten kaum aufdröseln, wen von uns Theo Wehner wie mitgeprägt hat. Und wie unser internes Zusammenwirken von ihm mitbeeinflusst wurde und weiterhin wird. Dass es von uns von Gutem war und bleiben wird, ist aber unbestritten.

Nun ist es ja nicht so, dass sich *alle* solchen Überlegungen verschließen würden. Ganz gewiss gibt es viele Kleinstunternehmen und sowieso viele Selbstständige, denen es wichtig ist, hedonistische Ziele nahtlos mit dem Broterwerb zu verbinden. Bloß, dies zu *sagen*, trauen sich nur die wenigsten. Dabei sind es gerade die *privatwirtschaftlichen* Unternehmen, die hier den größten Handlungsspielraum hätten. Denn Organisationen der öffentlichen Hand oder staatliche Sicherheitsinstitutionen oder Spitäler zum Beispiel haben diesbezüglich definitiv weniger Spielraum (wenn wohl auch nicht ganz so wenig, wie sie selbst meistens meinen).

Interessanterweise finden sich heute ja in fast allen Unternehmen so genannte „Mission“-Aussagen. Auch wenn sie häufig nicht besonders mitreißend sind, ihre Existenz zeugt doch davon, dass die Unternehmen wissen, dass sie eigentlich aus einem aufgaben- und sinnbezogenen Motiv heraus entstanden sind. Und wie im menschlichen Tun unsere Motive den Gebrauchswert unserer Tätigkeit widerspiegeln, sollte sich die Daseinsberechtigung eines Unternehmens auch auf seinen Sinn beziehen. Sein wirtschaftlicher Erfolg dürfte davon eher noch profitieren.

Worum es mir hier geht, ist ein Plädoyer für *die Freiheit, sich Ziele zu setzen*. Und zwar mit der Bereitschaft, das eigene Handeln dann auch danach zu bewerten respektive auszurichten.³ Was natürlich nur mit entsprechenden Konsequenzen beim täglichen Setzen von Prioritäten möglich ist. Das Plädoyer richtet sich gleichzeitig gegen das, was Étienne de La Boétie (2009) schon vor fast 500 Jahren als *freiwillige Knechtschaft* identifiziert hat. Heute geht es um die freiwillige Knechtschaft unter das Diktat der reinen Profitmaximierung.

Ob sich ein Unternehmen – respektive seine Eigner – den oben formulierten hedonistischen oder sozialen Zwecksetzungen inhaltlich anschließt, ist freilich nicht Teil des Plädoyers. Ich votiere nur dafür, sich alle *Gedankenfreiheit* beim Festlegen der Daseinsberechtigung einer Firma zu nehmen und dann konsequent danach zu leben.

Aufrechterhaltung

Wirtschaftlichkeit ist eine (wenn nicht *die*) unabdingbare Voraussetzung dafür, ein Unternehmen am Leben erhalten zu können. Das ist Fakt, und es ist nichts daran zu beklagen. Um diese Wirtschaftlichkeit zu erreichen, braucht es Know-how, das generisch vorhanden und für alle verfügbar ist. Und – im Einzelfall ausschlaggebend – es braucht *Disziplin*, um zu realisieren, was man sich vorgenommen hat. Egal, ob es um die Zielerreichungsdisziplin, die Leistungsdisziplin, die Kostendisziplin geht: Es gilt immer, einen Weg zu finden, um diese Disziplin sicherzustellen.

Der Weg hierzu, für den sich der Zeitgeist entschieden hat, ist der Weg der *Fremdregulierung*. Hierarchie als Organisationsprinzip scheint gottgewollt und unumstößlich. Auch dazu passt das erwähnte Prinzip der freiwilligen Knechtschaft, auch wenn es heute den allermeisten als das Natürlichste dieser Welt vorkommt, einen Chef zu

³ Natürlich sind Unternehmenseigner nicht allein auf der Welt. Sie stehen in vielfältigen Abhängigkeiten, um Zugang zu den erforderlichen Ressourcen zu erhalten. Die Art, wie sie sich ihre Daseinsberechtigung definieren, wird gewisse Ressourcenlieferanten abschrecken, andere aber auch anziehen. Unbeschränkt ist die Freiheit, sich Ziele zu setzen, also nicht. Das heißt jedoch nicht, dass sie nicht doch etwas größer sein könnte.

haben. Und da diese Chefs ihre Herrschaft in der Regel auf eine zivilisierte (!) Art leben, ist der Widerstand dagegen verschwindend klein. Aber es bleibt eine Fremdregulierung⁴: Sei es durch Zielvorgaben („Zielvereinbarung“ ist de facto meist ein Euphemismus), durch Prozesszwänge, durch Vorschriften, durch Regeln und Normen, mittels Corporate Governance, durch Anweisungen und Verbote sowie durch eine so große Vielzahl von Anreizsystemen, dass es nötig wurde, den guten alten Bonus durch den Plural zu adeln.

Der Deal lautet: Geld gegen Fremdregulierung. Ungedacht bleibt die Möglichkeit, Geld (das für den Lebensunterhalt ja unabdingbar ist⁵) an die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens zu koppeln und diese – respektive die dafür weiterhin erforderliche Disziplin – auf dem Weg der *Selbstregulation* zu erreichen.

Laut Reinhardt (2012) wird die Bedeutung des so genannten *Psychologischen Kapitals* für den nachhaltigen Erfolg des Einzelnen und des Unternehmens immer deutlicher. Psychologisches Kapital sieht Reinhardt in vier Dimensionen: (1) Selbstwirksamkeit – die Fähigkeit, kognitive Ressourcen aktivieren zu können, um spezifische Ziele zu erreichen; (2) Hoffnung – der Wunsch nach Zielerreichung und die Fähigkeit, eine zielführende Strategie zu entwickeln; (3) Optimismus – ein selbstwertdienlicher Attributionsstil (Erfolge werden auf interne, stabile und dauerhafte Ursachen zurückgeführt); und (4) Resilienz – die Fähigkeit, sich nach Fehlschlägen schnell zu erholen.

So verstandenes Psychologisches Kapital⁶ verweist auf das große und in den gängigen Organisationsmustern viel zu wenig genutzte menschliche Potenzial zur *Selbstregulation*. Via Fremdregulation lässt es sich zwar gewiss auch, zumindest zum Teil, evolvieren, immer aber um den Preis einer psychologischen Gefährdung, wenn nicht gar Verkrüppelung durch Double-bind nach dem bekannten Imperativ „Sei spontan!“

Es ist klar, dass Führung, wo sie auf Selbst- statt Fremdregulation setzt, eine andere Beziehungsgestaltung bedingt als auf Hierarchie basierende Führung. Allzu leicht wird unterstellt, Führung sei wesensmäßig an Hierarchie gebunden – dabei zeigt die soziale Alltagserfahrung, dass dies keineswegs so ist. Und liest man in der Führungsliteratur über „moderne“ Ansätze zur charismatischen oder transformationalen Führung („Leadership“) – und zieht den darin durchgängig implizierten heroischen Anteil des „Big men“-Approach ab –, so wird eine Ahnung davon auch im betrieblichen Umfeld sichtbar. Man kann davon ausgehen, dass Psychologisches Kapital im oben beschriebenen Sinn sozial „ansteckend“ ist und Führung auch auf an-archistischer Basis ermöglicht und begünstigt.

Den Begriff der *Anarchie* („ohne Herrschaft“) in einem Atemzug mit wirtschaftlichem Erfolg denken zu können, bedarf heute freilich einer geistigen Gestaltöffnung, die den Zeitgeist geradezu erschauern lässt. Auch wenn Anarchie nichts mit Chaos am

⁴ Peters (2011) weist darauf hin, dass aus der heute zunehmend indirekt gestalteten Führung ein besonderes Risiko entsteht, das er als „interessierte Selbstgefährdung“ bezeichnet.

⁵ Es ist hier nicht der Raum, auf das Konzept des Bedingungslosen Grundeinkommens einzugehen, das Theo Wehner seit langem vehement vertritt (vgl. Müller & Straub, 2012). Ich teile seinen Ansatz bedingungslos. Die dahinter stehende Idee ist geradezu ein Paradebeispiel für die Notwendigkeit einer Gestaltöffnung, um überhaupt zu weiterführenden Lösungen zu gelangen.

⁶ Man wünschte sich einen schöneren Begriff! Immerhin wird – für einmal – nicht der Kompetenzbegriff weiter strapaziert (vgl. Frei, 2007). Auffallend ist, wie seit Jahren in den Sozialwissenschaften versucht wird, begriffliche Anschlussfähigkeit im Management durch wirtschaftsnahes Vokabular zu erreichen.

Hut hat: Dass es in einer nicht-hierarchischen oder zumindest wenig hierarchischen Unternehmenswelt in vielem anders – nämlich lockerer und vielfältiger – zuinge als in den genormten heutigen Leistungsmaschinerien, ist nicht nur klar, sondern endlich der Zweck der Übung. Weder würde man sich der Sechzigstundenwoche noch des Vierstundenschlafs rühmen. „Schmoozing“ fände wieder Platz *in* der Arbeit und müsste nicht mehr versteckt hinter dem Bildschirm übers Internet und Social Media ersatzbefriedigt werden. Die tägliche Leistungskurve wäre zweifellos volatiler, doch sie würde letztlich vielleicht sogar eine größere Nettofläche überstreichen (wobei hier als „Fläche“ besser Wirksamkeit als Anstrengung zu lesen wäre). Individualität wäre bei Führungskräften wie auch bei „normalen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wieder ausgeprägter, und Fantasie gewänne an Lebens- und Wirkungsraum.

Ich gebe zu: All dies braucht eine drastische Gestaltöffnung. Manch einer wird denken, es bräuchte schon eher ein „Reality Distortion Field“, wie man dies Steve Jobs zugeschrieben hat (Isaacson, 2011). Das kann es aber gerade nicht sein, denn der Apple-Gründer hat die Realitätsausblendung ausschließlich dem eigenen Genie zugestanden. Aber auf die Voraussetzungen einer weit reichenden Gestaltöffnung komme ich später zu reden. Zunächst wenden wir uns dem dritten Aspekt von Unternehmen zu: ihrer Entwicklung.

Entwicklung

Beschränken wir hier die Diskussion auf die interne Unternehmensentwicklung, enger noch, auf die Führungsentwicklung.⁷ Eine erste Gestaltöffnung hätte hier das Konzept des permanenten Bombardements der Führungskräfte mit Trainingsangeboten zu überwinden. Wie wärs stattdessen mit einer Art *Dreifelderwirtschaft*? Ein Jahr würde – im ganzen Management – der Entwicklung nächster Schritte (ich komme gleich darauf zurück) gewidmet. Ein zweites Jahr der Umsetzung der so entwickelten Schritte. Und das dritte Jahr wäre frei von jeglicher Führungsentwicklung. Dann begänne der Zyklus von vorne. Für diese Gestaltöffnung dürfte die Linie rasch zu haben sein, was von den internen wie auch externen Trainingsanbietern freilich nicht in gleicher Offenheit zu erwarten ist. Honni soit qui mal y pense ...

Der Begriff der „nächsten Schritte“ ist dem Konzept der „Zone der nächsten Entwicklung“ von Wygotsky (1977, 259) entliehen. Wir sollten wegkommen davon, Führungskräften Führung schlechthin „beibringen“ zu wollen. Wir sollten sie einladen zu neuen Erfahrungen, an denen sie – verbunden mit anderen Führungskräften – wachsen könnten. Der Fokus läge dabei „nur“ auf *einem*, anschlussfähigen, dem Stand ihrer Entwicklung angemessenen nächsten Schritt. Vielleicht wäre es dem kooperativen Wesen von Führung am angemessensten, wenn man den entsprechenden Entwick-

⁷ Wenn wir hier den Aspekt der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens diskutieren würden, gälte es, einen weiteren Götzen im Anbetungstempel des Zeitgeists zu vertreiben: den Wachstumszwang. Klar, es gibt Geschäftsmodelle, die zwingend an Wachstum geknüpft sind. Den European King's Club zum Beispiel, und genau deshalb ist er gesetzlich verboten worden – so wie alle Schneeballsysteme. Davon abgesehen ist Wachstum nicht nur seltener als gemeinhin angenommen eine substanziell zwingende Voraussetzung (wenn oft auch eine durchaus erwünschte Konsequenz) von wirtschaftlichem Erfolg, sondern – über die ganze Volkswirtschaft betrachtet – letztlich kein nachhaltiges Konzept.

lungsstand als ein kollektives, nicht individuelles Kriterium verstünde. Es ginge also nicht um die „Zone der nächsten Entwicklung“ jeder Führungskraft, sondern der Organisation respektive ihrer Führungsebene. Methodisch wäre hierfür einiges erst zu entwickeln – doch schwierig wäre dies nicht.

Wegkommen müsste man allerdings von der Vorstellung, es gehe um die Weiterentwicklung von „Skills“. Wäre die Skills-Betrachtung in der Führung adäquat, müsste man (weiterhin) primär auf Individuen fokussieren (denn ich glaube kaum, dass Roger Federer und ich unsere Tennisfertigkeiten an derselben Stelle weiter zu entwickeln haben). Aber eine Skills-Betrachtung übersieht eben genau das Beziehungshafte, Kooperative – und damit das Wesentliche – am Führungsgeschehen.

Das Konzept der „nächsten Schritte“ könnte auch motivational sinnvoller sein als die gängige Dauermelodie der Führungstrainer „Du genügst nicht“. Als ob man in der Führung je genügen könnte! Wenn Sie mir die Übertragung erlauben: Das Ziel in einer Selbsthilfegruppe der Anonymen Alkoholiker ist nicht, trocken zu werden, sondern *heute das erste Glas* stehen zu lassen. Das ist ein überaus realistischer „Zielvereinbarungsprozess“, auch wenn er für manche Führungskraft zu wenig „challenging“ wäre.

Auch beim hier nur angerissenen Entwicklungsaspekt von Unternehmen ging es mir, wie schon bei den beiden Aspekten davor, nicht primär um die konkreten Inhalte – die ja lediglich meine, und damit eine unmaßgebliche Präferenz bedeuten. Wesentlich dagegen ist, dass vermutlich die meisten dieser bloß skizzenhaften Ideen bei Ihnen, liebe Führungskräfte, sehr schnell Widerspruch – statt Anregung zur Gestaltöffnung – ausgelöst haben dürften: Das ist pure Romantik! Das geht doch nicht! Das ist unrealistisch!

Und damit sind wir beim Kern des Problems. Wann ist Gestaltöffnung überhaupt möglich?

Denkstile und Denkkollektive

In verschiedenen Seitenhieben habe ich hier mehrmals den Zeitgeist getadelt. Als ob man ihn auch einfach ignorieren könnte! Ludwik Fleck (1935) hat vor vielen Jahren bereits nachgewiesen, dass nicht etwa nur zeitgeistige Überzeugungen oder verbreitete modische Denkkarten, sondern sogar *wissenschaftliche Tatsachen* Produkte von Denkkollektiven im Rahmen eines von ihnen hervorgebrachten Denkstils sind.

Thomas S. Kuhn (1996) hat Anfang der Sechzigerjahre diese Quelle wieder ans Tageslicht geholt und sich davon für sein Konzept des Paradigmenwechsels, der in wissenschaftlichen Revolutionen abrupte Veränderungen kennzeichnet, inspirieren lassen. Die Unterschiede zwischen Fleck und Kuhn brauchen uns hier nicht zu interessieren. Entscheidend für unseren Kontext ist die Einsicht, dass auch in der Wissenschaft – vermeintlicher Hort des rationalen Denkens und Argumentierens – das Kollektiv den Denkstil prägt, der für die Individuen innerhalb dieses Kollektiv zum (fast) unüberwindlichen Denkhorizont wird.

Führungskräfte stehen heute in einem einzigen großen Denkkollektiv. Management ist einem alle Sprach- und Nationalgrenzen überwindenden (freilich, wie so manches sonst auch, primär US-amerikanisch dominierten) Denkstil unterworfen. Moderne Informations- und Kommunikationsmittel ermöglichen (ja, erzwingen), dass praktisch

instantan alle Führungskräfte auf dem gleichen Wissensstand sind. Es ist wie beim Flüssigkeitsspiegel in kommunizierenden Röhren. Wenn Fleck recht hat, und ich zweifle nicht daran, dann ist hier die größte Innovationsbremse überhaupt zu orten.

Nach Fleck müssten sich Kollektive öffnen und/oder verändern, damit sich ihr Denkstil entwickeln kann. Ein universelles Kollektiv – *alle* Führungskräfte weltweit – kann sich aber nicht öffnen, es ist exhaustiv. Das ist zwar sicherlich übertrieben, aber es zeigt, dass der unbegrenzte Austausch von Information auch eine Schattenseite hat. Aus der Evolutionsbiologie wissen wir, dass abgeschottete Biotope erlauben, die Vielfalt der Arten zu vergrößern. Vielleicht müssten wir uns erlauben, im Management wieder mehr *lokale Inseln* zu schaffen, darin eigene Kollektive und ihre Denkstile zu pflegen – um sie so dann mit anderen Kollektiven und anders entwickelten Denkstilen konfrontieren zu können. Die Evolutionsbiologie würde uns freilich auch warnen, dass so vielleicht fortpflanzungsunverträgliche Arten entstehen, die zwar nebeneinander existieren können, sich aber nicht mehr befruchten. Ganz so rigide verhält es sich beim Denken zum Glück jedoch nicht.

Nach Kuhn bleibt der Wissenschaft in aller Regel nur die Hoffnung, dass die Ordinarien, die die geltenden Paradigmen vertreten und verteidigen, aussterben. Erst so gibt es Platz für neue Lehrstuhlinhaber, die andere Paradigmen wieder ebenso rigide vertreten und verteidigen können. Analogien hierzu gibt es vielleicht in der Managementwissenschaft, aber kaum in den Führungsetagen oder den Unternehmensberatungsfirmen. Denn in diesen Welten werden – anders als bei Lehrstuhlinhabern an Universitäten – Nachfolger selbst bestimmt. Die nietzscheanische ewige Wiederkehr des Gleichen ist damit systemimmanent.

Zum Glück ist dies nicht zwingend ein Grund zum Pessimismus. Denn ich beschreibe hier das Klima, nicht das Wetter. Lokal ist mehr an Aus- und Durchbruch möglich, als man mitunter meint. Wer jedoch versteht, woher die Barrieren gegen jede Gestaltöffnung rühren, der wird nicht durch Naivität frustriert und enttäuscht. Er kann, im Gegenteil, mit Lust auch an der Provokation seine Gedankenfreiheit ausreizen und die erzeugten Widerstände als fröhlichen Beweis der gelungenen Gestaltöffnung nehmen.

Es sind drei Ansatzstellen, die lokalen Aus- und Durchbruch im Denken und damit inhaltliche Gestaltöffnung gestatten: das Individuum, das Kollektiv und der Gegenstand.

Individuum – Köpfe machen den Unterschied

Auch wenn oben die Heroisierung mancher Führungstheorien kritisiert wurde, soll damit natürlich nicht geleugnet werden, dass es nicht selten Individuen sind, die den Durchbruch hin zu neuem Denken schaffen oder zumindest vorbereiten. Einstein möge als Beleg ausreichen. Die Gedankenexperimente, auf denen er die Entwicklung der Relativitätstheorie basierte, waren Gestaltöffnung par excellence. Nörgler monieren mitunter, für scheinbar neu Gedachtes sei eben einfach die Zeit reif gewesen. Das ist nicht ganz falsch und führt ja gelegentlich dazu, dass es zwei sind, die das gleiche Neue zur gleichen Zeit erstmals denken. Newton und Leibniz bei der Infinitesimalrechnung etwa, oder Darwin und Wallace bei der Evolutionstheorie. Das schmälert ihre Verdienste gewiss nicht. Vergleichbare Namen aus dem Management lassen sich

zwar nicht so leicht anführen, aber es ist nicht zu bezweifeln, dass Führungskräfte – wenn sie sich die Gedankenfreiheit nehmen – die Chance zur Gestaltöffnung hätten. Ob sie damit auch außerhalb ihres Einflussbereichs Schule machen könnten, ist freilich nicht gesagt.

Kollektiv – Getragen vom sozialen Netz

Das Individuum ist dem Kollektiv und dem in ihm herrschenden Denkstil zwar ausgesetzt, aber es ist ihm – siehe eben – nicht bedingungslos ausgeliefert. Individuelle Freiheit gibt es auch im Kollektiv. Zudem hat das Kollektiv nicht nur seine Eigendynamik, sondern es wird auch von Individuen – häufig bewusst und intentional, wenn auch mit unterschiedlichem Erfolg – (mit-)geprägt. Im rekursiven Wechselspiel zwischen Individuum und Kollektiv liegen zweifellos Chancen für die Gestaltöffnung. Bewusst nutzen können diese Chancen aber nur Individuen.

Es gibt ja nicht einfach „den“ Zeitgeist. Das, was ich hier jeweils davon herausgehoben und angeprangert habe, sind die existierenden Trends hin zu Uniformität und Konformität, die sich zu einer Gefahr für die persönliche Emanzipation entwickeln können. Mir scheint, dass dieser Aspekt des Zeitgeists im Management besonders stark ist, während im Privaten durchaus auch und gleichzeitig ein Trend zur Individualisierung zeitgeistig ist. Dies auch in der Führungswelt zu leben, könnte kollektiv gestaltöffnend wirken.

Für Führungskräfte ist dabei entscheidend, dass man ihr Tun und Lassen nicht nur vor dem Hintergrund ihres Kollektivs sieht und weiterhin als individuelles Handeln im eigenen Zuständigkeitsbereich (das heißt gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) versteht. Das Kollektiv ist nicht die Spielwiese. Es ist das Spiel. Wir reden hier von „Networked Leadership“⁸ und bringen dadurch nicht etwa zum Ausdruck, dass Führungskräfte heute in vielerlei, über ihren Zuständigkeitsbereich hinausreichende Kooperationen involviert sind, sondern dass sie ihre ureigenste Führung *nur* in Kooperation mit anderen Führungskräften im Rahmen ihrer Netzwerke gestalten können. Noch immer werden zwar diese Aspekte als zeitlich anspruchsvolle Ablenkung von der eigentlichen Führung gesehen und es wird noch zu wenig verstanden, dass sie in den Kern der Führung vorgezogen sind.⁹

Gegenstand – Am Widerspruch gewachsen

Die hegelsche Dialektik hat uns gelehrt, dass Widerspruch die Quelle aller Entwicklung ist. Am Widerstand der Verhältnisse kommt zum Ausdruck, dass eine Gestaltöffnung unabdingbar wird. Der Gegenstand unseres Handelns heißt so, weil er sich uns

⁸ Dass das klassische Networking, das manche blendend und andere kaum beherrschen, hier eine Rolle spielt, versteht sich von selbst. Aber es ist nicht zu verwechseln mit Networked Leadership (vgl. Frei, 2014a, S. 130 ff., sowie Clases in diesem Band).

⁹ Das ist eine Behauptung, die zu belegen den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde. Ich bin aber überzeugt davon, dass damit ein wesentlicher Aspekt dessen bezeichnet ist, was Führung künftig mehr und mehr charakterisieren wird.

entgegenstellt. Im Geschäft der Führung – da, wo sie ihre Wirtschaftlichkeit beweisen muss – liegt der gegenständliche Widerstand, an dem sich Denken bewährt oder aber geöffnet werden muss. Letzteres kann zwar lange dauern, wenn man bedenkt, wie lange die Menschheit bei der Überzeugung bleiben konnte, die Erde sei eine Scheibe, obwohl Kenner schon seit vielen Jahrhunderten zur Einsicht gelangt waren, sie sei eine Kugel. Und es ist eine interessante Anekdote für unser Thema der Gestaltöffnung, dass Galileo Galilei erst mit dem Fernrohr in ernsthafte Schwierigkeiten mit der katholischen Inquisition geriet: Denn jeder konnte nun durch das Fernrohr sehen und aus dem Gesehenen ableiten, dass es die Erde ist, die sich um die Sonne dreht, und nicht umgekehrt. Welch überzeugende Gestaltöffnung! Dagegen konnte nur noch gestaltverschließende Gewalt helfen, wenn auch wenig nachhaltig – *ep̄pur si muove*.

Es sind in der Führung ja meist die Probleme¹⁰, die zur Gestaltöffnung zwingen. Egal, ob sie von außen, von den Märkten oder der Konkurrenz, oder von innen, zum Beispiel von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stammen. Ohne dass bislang bewährte Lösungen auf Widerstand stoßen, die zur Gestaltöffnung zwingen, ändern sich die Dinge wenig.¹¹ Als Beispiele dienen die neuen erneuerbaren Energien, die den politisch nicht mehr tragfähigen Atomstrom ablösen sollen. Der Satz ist aber nicht umkehrbar. Widerstand allein erzwingt nicht immer eine Gestaltöffnung. Das wissen Abertausende von frustrierten Kunden, die versuchen, eine DVD-Packung aufzureißen.

Dennoch wäre es lohnend, wenn sich das Management zur Gewohnheit machen würde, auftretende äußere oder innere Widerstände zum *Anlass für eine bewusste Gestaltöffnung* zu nehmen. Immerhin wäre es dabei in dem Modus tätig, der ihm am besten liegt: dem Trouble-shooting. Dieser Modus ist auch dort adäquat, wo das Problem nicht in Vergangenheit respektive Gegenwart, sondern als Drohung in der Zukunft liegt. Umgekehrt ist es jedoch dort, wo es keine Probleme/Fehler/Drohungen/Widerstände gibt, die auf Lösung drängen und damit eine Gestaltöffnung begünstigen. Wo es um *reine Zukunftsgestaltung* geht. Wo – zumindest intellektuell – eigentlich jede beliebige Gestaltöffnung möglich wäre, zunächst ungeachtet der Frage, ob oder mit welchen Schwierigkeiten sich daraus resultierende Vorstellungen auch praktisch umsetzen lassen.

In diesem Feld ist heutiges Management praktisch durchs Band schwach. Manager kennen nur die lineare Fortschreibung des Ist. Einmal als wünschbare lineare Weiterentwicklung des Geschäfts nach oben (das ist der *Wachstumsfetischismus*) und andererseits als lineare Weiterentwicklung, sprich: Verschlimmerung, der Lage nach unten (das ist die *Dekadenzerwartung* als prophylaktische Erklärung/Entschuldigung möglichen Scheiterns).

Um die Gestaltungsfreiheit zu nutzen, die die prinzipiell offene Zukunft böte, fehlt es ihnen an Gedankenfreiheit (vgl. Frei, 2014b). Gestaltöffnung setzt diese, wie ausge-

¹⁰ Theo Wehner weist immer wieder darauf hin, welche Innovationskraft im Überraschenden – etwa im Fehler – liegt. Es ist dies eine der vielen Gestaltöffnungen, die ich ihm verdanke.

¹¹ Hier müsste man einiges differenzieren: Das Behauptete gilt in der Regel bei der Technik. Produkteinnovation hingegen läuft sehr oft durch sich selbst getrieben und liefert Lösungen für Probleme, die sich dann schon werden finden lassen. Und bei der Organisation ist die Änderung schon längst zur unhinterfragten Hauptbeschäftigung mancher Manager geworden – ohne dass je der Punkt abgewartet würde, wo sich eine Neuorganisation bewähren könnte oder aber eben nicht.

führt, voraus. Und eine Voraussetzung dafür – wie fürs Denken wohl überhaupt – ist *Muße*. Und so sind wir bei dem Punkt angelangt, den dieser Beitrag Ihnen, liebe Führungskräfte, als Ihre persönliche Gestaltöffnung so dringlich anempfehlen möchte: *Sie brauchen mehr Muße*.

Ich weiß, Sie haben's probiert und erwidern mir daher mit Karl Valentin: „Mögen hätt ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut“. Nur reicht das nicht. Denn das, was alle Führungskräfte allen Nicht-Führungskräften voraushaben, ist *Entscheidungskompetenz*. Natürlich: Manche mehr, manche weniger. Die Frage ist aber, wie Sie *Ihre* Entscheidungskompetenz nutzen, um sich die nötige *Muße* zum Denken zu verschaffen.

Leicht ist es nicht. Denn nach einer zu langen Pause steigt die Angst davor, es nicht mehr zu können. Und vielleicht noch mehr steigt die Angst vor den möglichen Resultaten des Denkens, wenn es dann doch wieder gelänge. Mut – das sollten wir erinnern – heißt nicht, keine Angst zu haben, sondern die Angst zu überwinden. Gäbe es wieder mehr Mut im Management – Mut zur *Muße* und zum Denken meine ich –, dann dürfte man meinetwegen schon fast von einer Renaissance des heroischen Managements reden. Es wäre die Zeit des neo-heroischen Managements der gekonnten Gestaltöffnung.

Literatur

- Fleck, L. (1980 (Original: 1935)). *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache*. Einführung in die Lehre von Denkstil und Denkkollektiv. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Frei, F. (2007). Dem Zeitgeist trotzen. Der Einfluss der Organisationskultur auf das Führungsgeschehen. *Weiterbildung*, 3, 14-17.
- Frei, F. (2010). *33 Führungsbrieft*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F. (2011). *Weitere 33 Führungsbrieft*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F. (2014a). *Die letzten 33 Führungsbrieft*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F. (2014b). *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs. Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers*. München: C. Bertelsmann Verlag.
- Kuhn, T. S. (1996). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Müller, C. & Straub, D. (2012). *Die Befreiung der Schweiz. Über das bedingungslose Grundeinkommen*. Zürich: Limmat Verlag.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & St. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 105-122). Berlin: edition sigma.
- Reinhardt, R. (2012). Psychological Capital als Erfolgsfaktor. In R. Reinhardt (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg* (S. 212-248). Lengerich: Pabst.
- Wygotski, L. S. (1977 (Original: 1934)). *Denken und Sprechen*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.