

Herbert Schober-Ehmer

Führen in der Ungewissheit

Mut zum Sowohl-als-auch

**Mit Illustrationen von
Eva Wiesner**

2018

© 2018 Herbert Schober-Ehmer

Autor: Herbert Schober-Ehmer

Umschlaggestaltung: Dr. Sabrina Mašek unter Verwendung
eines Ausschnitts aus dem Gemälde *La Falaise IX* von
Herman K. Ehmer (www.h-k-ehmer.de)

Illustration: DI Eva Wiesner

Lektorat: Dr. Sabrina Mašek

Verlag: **Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien**

ISBN: 978-3- 99070-929-0 (Paperback)

978-3-99070-930-6 (e-Book)

Printed in Austria

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Warum noch ein Buch zur Unternehmensführung? | 7 |
| Willkommen in der Welt der Komplexität! | 9 |
| Reisen im Ungewissen | 11 |
| 12 Anregungen für die Praxis | 14 |
| Wenn es nicht nur kompliziert, sondern komplex ist | 20 |
| Neue Führungsstrategien | 24 |
| Auf der Suche nach der passenden Organisation | 28 |
| We proudly present: Die Organisation N.N..... | 30 |
| Was zeichnet eine Organisation aus, die sich erfolgreich im Feld der Unbestimmtheit bewegt? | 40 |
| Sechs Schritte zur Organisation N.N..... | 62 |
| Mit Ungewissheiten planen, steuern entscheiden, transformieren | 65 |
| Agile Planung – agile Realisierung | 65 |
| Wenn Sie vom „Griff-Virus“ befallen werden | 72 |
| Steuern nach dem Regelmodus oder nach dem Entscheidungsmodus?..... | 75 |
| Kreativ-Integrative Entscheidungsfindung | 78 |

| | |
|--|-----------|
| Digitale Transformation im Rahmen der Organisation N.N. | 81 |
| Sechs Prozessschritte, um digitale Transformationen organisatorisch innovativ und menschengerecht zu gestalten:.... | 82 |
| Aus der Sammlung an Erfahrungen | 86 |
| Unterscheiden statt vermischen | 86 |
| Die Macht des Wortes – oder: Am Anfang steht der Kontext..... | 87 |
| Optimierung verkehrt herum | 88 |
| Jenseits von Widersprüchen..... | 90 |
| Mehr Wirksamkeit erzielen – mit dem „Franziskus-Code“ | 91 |
| Just do it | 95 |
| Es ist schön, Danke sagen zu können | 96 |
| Literatur | 97 |
| Über den Autor | 101 |

Warum noch ein Buch zur Unternehmensführung?

Es gibt wahrlich genug Artikel, Bücher, Blogs und Twitter, die Führungskräften gute Hinweise und Anregungen bieten, um die bekannten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. 2016 habe ich gemeinsam mit Doris und Wolfgang Regele und Susanne Ehmer *„ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit – Leadership in der „Organisation N.N.“* veröffentlicht.

Kann man wirklich nach zwei Jahren so viel Neues sagen? Natürlich nicht, aber man kann neue Akzente setzen, andere Perspektiven einnehmen, neue Erfahrungen gewinnen und neu bewerten. Daher bin ich den Impulsen von Leser*innen und Kolleg*innen gefolgt, die meinten: *„Schreib doch ein kompaktes, fröhliches Handbuch! Die Situation von Unternehmen ist seit 2016 nicht einfacher geworden. Im Gegenteil: Ungewissheit und die daraus folgende Unsicherheit irritiert viele Führungskräfte.“* Daher habe ich den Fokus auf das Führen und Steuern in der Ungewissheit einer komplexen Welt gelegt. Es ist eine Einladung zu erkunden, wie Sie sich in Organisationen mit Kraft und Achtsamkeit, mit Freude und Entdeckerlust bewegen können. Sie werden Anregungen zum Planen, Organisieren, Entscheiden, zur digitalen Transformation u.v.m. finden. Als erfahrene Managerinnen und Manager wissen Sie um die Begrenztheit von Rezepten und Ratschlägen, daher sind die Anregungen, Praxisbeispiele und Reflexionen als Impulse für das Abenteuer Führung zu verstehen. Einige Aspekte zu Aufgaben, Rolle, Verhalten und zum Mindset werden Sie in unterschiedlichen Kapiteln immer wieder finden. Ich habe mich bewusst zu dieser Redundanz entschieden, weil sie jeweils zentrale Aspekte des Verhaltens bei unterschiedlichen Aufgaben beleuchtet und Kernelemente des Erfolges für das Steuern in Komplexität darstellt.

Viel Vergnügen und Inspiration beim Lesen!

Willkommen in der Welt der Komplexität!

Wo kämen wir hin, wenn alle fragten „Wo kämen wir hin?“ und keiner ginge, um einmal zu schauen, wohin man käme, wenn man ginge ...

Kurt Marti

Das ist eine ernstgemeinte und herzliche Einladung. Obwohl man fragen kann: „Wieso Einladung, wir leben ja mitten drin, wir entgehen ihr nicht – keine Führungskraft, keine Organisation!“ Komplex war die Welt schon immer und die Formen, Konzepte, Paradigmen haben genügend Sicherheit geliefert, um gestaltend das Irritierende, Unberechenbare zu reduzieren.

Das ist anders geworden.

Wir haben es nicht nur mit einer gefühlten, sondern einer wirklich erkennbaren Steigerung von Komplexität zu tun. Die Gründe sind vielfältig.

Der Kultur- und Organisationssoziologe Dirk Baecker beschreibt u.a., wie die jeweilige Erfindung und Entwicklung neuer Verbreitungsmedien zu radikalem gesellschaftlichem Wandel führten und führen: Sprache – Schrift – Buchdruck – Computer. Die Medien der Kommunikation erweitern jeweils in dramatischer Weise die Verbreitung von Gedanken und deren Verknüpfung zu neuen Ideen und Möglichkeiten. Diese neue Vielfalt muss gesellschaftlich neu geordnet werden.

Mit der Erfindung der Medien Computer und Internet ist ein so umfassender gesellschaftlicher Wandel zu bewältigen, wie seit der Erfindung des Buchdruckes und zuvor der Erfindung der Schrift nicht mehr.¹

Wir leben mitten in diesem Umbruch, ohne auf Erfahrungen der Vergangenheit, auf erfolgreiche Praktiken oder passende Theorien zurückgreifen zu können. Das Terrain, auf dem wir uns bewegen,

¹ Siehe Dirk Baecker, Studien zur nächsten Gesellschaft. Suhrkamp 2007

ist zu unbekannt – wie soll man wissen, ob das, was man darin tut, richtig oder falsch ist?

Die Ungewissheit kann bedrohen oder die Türen in neue Welten öffnen.

Darauf bezieht sich die herzliche Einladung.

Entdecken Sie, wie Freiheit und Kreativität wächst, wenn Sie immer weniger alles im Griff behalten müssen.

Lassen Sie sich zum „zügellosten Handeln“ verführen.

Vertrauen Sie dem Zauber des Neuen, das jeder Herausforderung innewohnt!

Und erkennen Sie den Reichtum an Ressourcen, über die Ihre Organisation jetzt schon verfügt:

- Die Wahrnehmung und Weisheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Kraft Ihrer gebündelten Ausrichtung,
- den Sinn, der verantwortliches Handeln nach sich zieht.

Ich wünsche Ihnen Gelassenheit und Zeiten der Ruhe, um Organisationen als Organismen zu verstehen, um dem Wunder Mensch und sich selbst auf die Spur zu kommen, um zu erkennen, wie sehr Ethik, Sinn, Verbundenheit zur Wirksamkeit von Führung beitragen können.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie sich selbst und anderen Leichtigkeit, Freude, Neugier, Fantasie, spielerisches Ausprobieren, Achtsamkeit und Loslassen erlauben.



Reisen im Ungewissen

Die Reise erwartet, dass wir der Welt mit offenem Blick begegnen, einem jungen Blick, und alles Unbekannte mit neugierigen und hungrigen Augen sehen.

Thomas Espedal

„Das ist doch klar“

„Wir haben das genau analysiert“

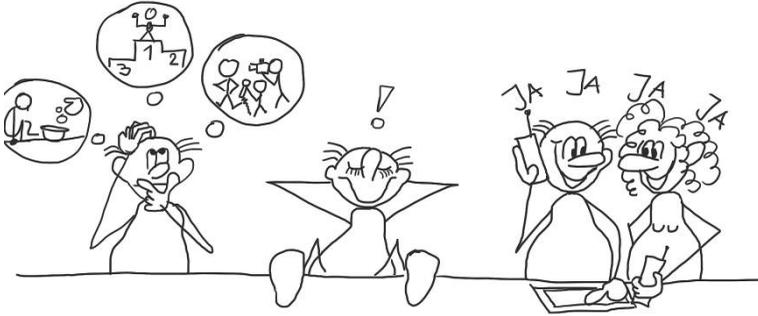
„Die Trends zeigen doch eindeutig“

„Die Ursache konnte eindeutig geklärt werden“

„Dafür finden wir rasch eine Lösung“

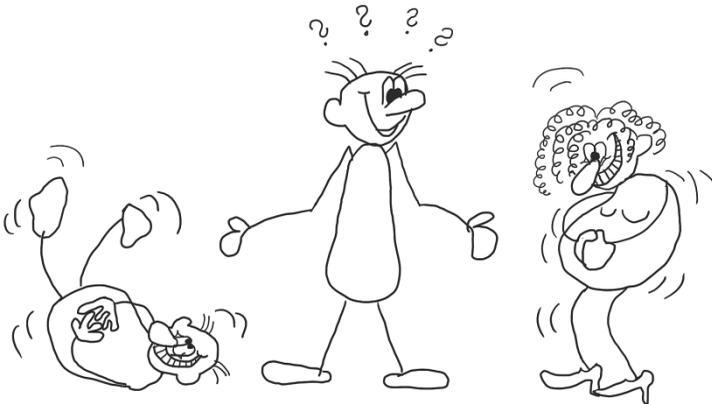
Alles, was Gewissheit verspricht, ist beruhigend und verführerisch. Die Sicherheitssehnsüchte wollen bedient werden. Das Repertoire ist breit, komplexe Zusammenhänge, das Unberechenbare, die Dynamik des Lebendigen bis zur Nicht-erkennlichkeit zu vereinfachen: ungeprüfte Behauptungen, verkürzte Beweislagen, PowerPoint-Präsentation, die die Vielschichtigkeit der Herausforderungen durch anschauliche Grafiken verschleiern, kühne Sprüche. Es lebe die Trivialität.

Die Ängste, die beruhigt werden sollen, sind verständlich, doch die Verneinung der Komplexität ist nur eine Scheinlösung. Das Ausgeschlossene, die Widersprüche verschwinden nicht, sie wirken – hinter den Kulissen vereinfachter Wahrheiten – weiter und erhöhen damit die Komplexität und die Gefahren, die durch das Festhalten an alten Lösungsansätzen, an der Vermeidung von Unterschieden, der Pflege von Selbstbestätigung entstehen. Entdeckt man erst den Charme der Ungewissheit, gewinnt man eine realistischere Perspektive auf Menschen, Teams, Organisationen, also auf komplexe Systeme. Wenn Ungewissheit zur tragenden Gewissheit geworden ist, dann sollte man Schein-Gewissheiten durch die Weisheit, die aus dem Ungewissen erwächst, ersetzen.



Erwählen Sie die Ungewissheit zur freundlichen Begleiterin, dann weitet die unvermeidbar miteinhergehende Unsicherheit Ihren Blick. Dann entdecken Sie den Reichtum in der Vielfalt, dann kann jene Kreativität zünden, die sich erst durch ein „Jetzt habe ich keine Ahnung mehr“ entfalten kann.

Unsicherheit erzeugt ein kreatives Spannungsfeld



Kreative Ideen, technologische und soziale Innovationen, erfolgreiche Produkte entstehen aus der Spannung *zwischen* unterschiedlichen Prinzipien, Prämissen oder Perspektiven. Das galt in Phasen stabiler oder einfacher Verhältnisse und gilt noch vielmehr in komplexen Welten.

Ihre Organisation wird dann erfolgreich Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die besten Mitarbeitenden gewinnen, sich am Markt bewähren, wenn jede Perspektive als wunderbare Ressource erkannt und zueinander in Beziehung gesetzt wird.

Die Widersprüche und Spannungen zwischen den Erwartungen der Kunden, der Investoren und Behörden, die Rahmenbedingungen der Politik, die Erkenntnisse der Wissenschaft bilden das „Material“, um das ganz Eigene zu entwickeln und darin die Qualitäten der Vergangenheit mit der Ausrichtung auf die Zukunft zu verbinden. Es wird jenes Unternehmen erfolgreich sein, das aus einem starken Selbstbewusstsein, dem Wissen um seine Kompetenzen, seinem Ideenreichtum und dem Verstehen der Kundenperspektiven Neues kreiert.

Ungewissheit als Ressource erzeugt neue Entscheidungssicherheit.

Wenn Sie angesichts komplexer und damit ungewisser Situationen nicht in hektische Betriebsamkeit, Schockstarre oder Resignation verfallen, werden Sie entdecken, wie ressourcenreich das Umfeld und Sie selber sind. Sie können gar nicht anders, als *aufmerksam* zu werden. Sie werden sich umsehen und lernen zu staunen und zu fragen. Sie werden nicht einfach lospreschen, sondern *achtsam* erste Schritte setzen und aufmerksam beobachten, was diese Schritte bewirken. So werden Sie neue Zusammenhänge erkennen. Sie werden vom Analysieren und Kontrollieren zum Modus des Kreierens wechseln. Und das Neue wird Neues hervorbringen – Transformation als permanenter Prozess. Die Art der Bewegung in diesem Prozess kann nur eine agile sein. Das bedeutet, sich auf die Situationen, Ihr Gegenüber, auf das Überraschende *einzulassen*. Einlassen heißt: beobachtend, aufmerksam und achtsam erproben. Die Bewegung bleibt nach vorne gerichtet, vielleicht mit Auf und Ab, vielleicht mit Schleifen, vielleicht entsteht (rückblickend) eine evolutionäre Spirale.

12 Anregungen für die Praxis

1. „Ich bin (mir) sicher, und daher...“

Schalten Sie – nur zum Probedenken und Probehandeln – auf den Modus: „Ich bin mir selbst gewiss und erlaube mir daher Ungewissheit“. Die Erlaubnis macht es möglich, dass sich in das dichte (operativ geschlossene) System von Annahmen Türen in neue Denk-Welten öffnen, ohne dass Sie dabei befürchten müssen, den Boden unter den Füßen zu verlieren.

2. Neuer Fokus – neue Fragen

Nehmen Sie Aspekte in den Fokus, die bisher nicht so wichtig waren.

Was sehen und entdecken Sie, wenn Sie sich folgende Fragen stellen:

- Wie könnte ich meine Gedanken anders denken?
- Wie könnte ich meine Einschätzungen variieren?
- Was wird möglich, wenn ich meine Prioritäten anders setze?

Was ändert sich, wenn Sie folgende Sätze umformulieren:

- Es ist klar, dass ...
- Ohne ... geht ... nicht
- Wir müssen ...

und stattdessen fragen:

- Was ist unklar und was sehe ich dadurch?
- Was können wir tun, wenn nicht mehr klar ist, dass ...?
- Was wird ermöglicht, wenn wir bestimmte Bedingungen vergessen, ohne die etwas nicht möglich zu sein scheint?

3. Neue Überzeugungen – neue Handlungen

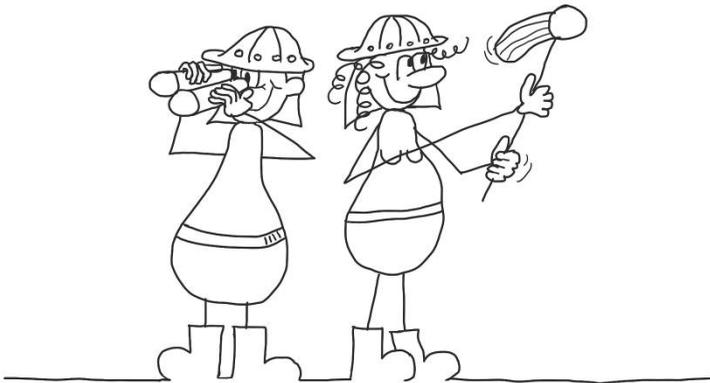
Gehen Sie Ihren Annahmen auf die Spur:

- Was sind die Erfahrungen/Überzeugungen, auf die ich mich berufe?
- Wie ändert sich meine Welt/meine Handlungsweise, wenn ich sie ein wenig modifiziere?

4. Feldforschung betreiben:

Statt sich über Pläne zu beugen, neue Berechnungen anzustellen, eine weitere Präsentation einzufordern oder selbst zu erstellen, könnten Sie hinaus ins Feld gehen und das unmittelbare Geschehen beobachten:

- Wie verhalten sich Mitarbeitende (nicht nur die Ihres Unternehmens!)?
- Wie agieren Kund*innen?
- Welche Potenziale werden dadurch sichtbar?



5. Das Terrain erwandern

Machen Sie eine Wanderung (sogar im wahrsten Sinn des Wortes) entlang der Produkt-Pipeline.

- Laden Sie einige interessierte Mitarbeitende mit anderer Expertise und Erfahrung auf diese „Forschungsreise“ ein.
- Tauschen Sie in entspannter Atmosphäre Ihre Eindrücke aus, Sie werden sicher weitere Potenziale, noch nicht beachtete Schwierigkeiten und Hürden entdecken.
- Werden Sie (z.B. auch als Zulieferunternehmen) zu einem umfassenden Experten/einer umfassenden Expertin für die Erwartungen der Endkunden. Dieser entscheidet letztlich am Ende des Wertschöpfungsprozesses, wofür er zu zahlen bereit ist und ob daher sein Geld in den Einkommensprozess zurückfließen wird.

Praxisbeispiel:

*Ein Produktionsunternehmen für Glasverpackungen hatte hohe Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit seinen unmittelbaren Kunden entwickelt. Ausgehend von deren Problemen der Abfüllung und des Transports konnte es qualitativ hochwertige, innovative und kostengünstige Glasformen produzieren. Als sich eine abteilungsübergreifende Crew aufmachte, entlang der Lieferkette die jeweiligen Herausforderungen zu entdecken, wurde das Unternehmen zum wichtigsten Lieferanten: Es hatte sich Know-how für das Abfüllen, Transportieren, die Zwischenlagerung und das Einsortieren in den Verkaufsräumen unterschiedlicher Händler angeeignet. Entscheidend war, einen Schritt in ihrem Denken weiterzugehen und zu beobachten, wie die Endkunden in den Geschäften die diversen Gläser und Flaschen handhaben, nach Hause bringen und dort unmittelbar verwenden. So wurde die „Wander-Crew“ zu innovativen Partner*innen für Produktdesign, Qualität und Funktionalität der Verpackungen. Die dadurch erworbene Kompetenz führte auch zu einer Erweiterung des Geschäftsmodells in den Bereich Steuerung und Logistik.*

6. Wer wagt, gewinnt ...

... auf alle Fälle Erfahrungen und Erkenntnisse.

Wenn Sie akzeptiert haben, dass sich komplexe Verhältnisse mit klassischen Instrumenten (analysieren, vorausberechnen, lineare Kausalzusammenhänge erkennen) nicht managen lassen, Sie aber handeln und entscheiden müssen, dann wagen Sie mehr Experimente. Wenn Experiment zu sehr nach Labor klingt, dann nennen Sie es *erproben*. Z.B. „Lasst uns mal erproben, unser Morgenmeeting im Verkaufsraum durchzuführen“ oder „Lasst uns mal erproben, in einem Teil unseres Kreditbereiches kleinen multifunktionalen Teams die gesamte Verantwortung zu übertragen, von Vertrieb über Prüfung, Abwicklung bis zu Controlling.“

7. Eigen-Sinn und Kundenwunsch balancieren

Von den Kundenerwartungen her die Organisation auszurichten, ist das Mantra der Stunde und gewiss auch der Zukunft. Industrie 4.0, Agile Prozesse, das Nutzen von Big Data, u.a.m. ermöglichen es Unternehmen, rasch auf Veränderungen und individuelle Wünsche zu reagieren. Werden Sie dennoch nicht zur bedingungslosen Kundenwunscherfüllungsmaschine!



Verbinden Sie Kundeninteressen und Kundenprobleme mit Ihrer Interpretation von Sinn, Qualität, Design, Funktionalität.

Machen Sie Ungewissheit zur Quelle des Dialoges und der Co-Kreation mit dem Kunden.

So entstehen gleichzeitig Problemlösungen für den Kunden und Sinnstiftungen für Ihr Unternehmen. Ihr spezifisches „WHY-WHAT-HOW“ kann sich so im Spannungsfeld zwischen den Vorstellungen Ihres Unternehmens und Ihrer Kunden weiterentwickeln.

8. Raus aus den Besprechungszimmern, an die Orte des Geschehens:

Reduzieren Sie Ihre Meetings. Gehen Sie stattdessen an jene Orte und Zusammenkünfte, wo relevante Probleme auftauchen, unmittelbar gelöst werden sollten und wichtige Entscheidungen anfallen. Agieren Sie nicht als wissende Person mit Fachexpertise,

sondern moderieren Sie in diesem „Hier und Nun“² einen gemeinsamen Entdeckungsprozess.

9. Raum der Möglichkeiten öffnen:

Laden Sie unter dem Motto „Was wir wollen, erschaffen wir“ Menschen aus Ihrer Organisation (und manchmal auch andere) in einen realen oder auch virtuellen *Raum der Möglichkeiten* ein. Lassen Sie in diesem Rahmen Ideen für Probleme entwickeln, die die Teilnehmenden auf dieser Plattform lösen wollen – unterstützt mit der Methodik von DesignThinking³ oder in einem (teilweise strukturierten oder auch freien, selbstgesteuerten) Findungsprozess.

10. Felder der Möglichkeiten pflegen

Unterscheiden Sie vier Aufgabenfelder:

1. Was wollen wir erneuern?
2. Was wollen wir entwickeln?
3. Was wollen wir optimieren?
4. Was wollen wir stabilisieren?

Ermöglichen Sie, dass sich um jede dieser Fragen ein Team bildet, das dem Thema gemäß unterschiedlich arbeitet.

Das Entdeckerteam arbeitet nach dem Green-Field-Approach⁴ und überlegt:

- Was könnten wir in unserer Organisation ganz anders machen?
- Welche neuen Geschäftsmodelle/Apps/ ... können wir uns vorstellen?

² Üblicherweise heißt es „hier und jetzt“. Der Begriff *Jetzt* schließt, das *Nun* öffnet unmittelbar zum „Was nun?“

³ Siehe Plattner, H. Meinel, 2009

⁴ Der Grüne-Wiese-Ansatz ist ein Planungsverfahren, bei dem Unternehmen oder Strategien von Grund auf neu gedacht werden, ohne bestehende Rahmenbedingungen der aktuellen Organisation zu berücksichtigen.

Das Erkundungs- und Sondierungsteam erhebt Good- and Best-Practice, organisiert Erfahrungsaustausch zwischen Bereichen sowie Learning Journeys und wertet diese aus.

Das Optimierungsteam wertet bestehende Verfahren und Routinen aus und sucht nach Verbesserungen und Quick-Wins.

Das Stabilisierungsteam beschäftigt sich mit Monitoring und Controlling, um sicherzustellen, dass Projektergebnisse in den bestehenden Arbeitsprozessen realisiert werden.

11. Pragmatismus macht Prinzipien lebensfähig

Regen Sie zu pragmatischen Lösungen an und erproben Sie Lösungen, die nicht zu bestehenden Prinzipien und bisher wichtigen Werten passen. Das gilt natürlich nicht für Complainceregeln.

12. Unsicherheit macht klug

Machen Sie Mut, Unsicherheit auszusprechen, statt sie zu überspielen. Regen Sie an, weiterführende Fragen zu stellen. Irritieren Sie Behauptungen. Machen Sie Meetings zu qualitativen, neugierigen Dialogen.

Laden Sie ein, sich mit Freude im „Sowohl-als-auch-Diskurs“ zu üben, entdecken Sie die Vielfalt an Möglichkeiten, die mehrdeutige Antworten auf mehrdeutige Situationen erlauben.

Wenn es nicht nur kompliziert, sondern komplex ist

„Komplex ist eine Situation dann, wenn sie mehrere andere Zustände annehmen kann, das heißt, wenn es zwischen einem Ereignis A und einem Ereignis B keine notwendigen oder eindeutigen Beziehungen geben muss.“

Armin Nassehi – Die letzte Stunde der Wahrheit

Praxisbeispiel:

Der Geschäftsführer eines Produktionsunternehmens eröffnete eine Großgruppenveranstaltung mit folgendem Statement:
„Wir wissen jetzt, dass wir vorweg nicht wissen können was die richtige Strategie ist, wir können nur über Versuch und Irrtum entdecken, was funktioniert und was sich im Rückblick als die geniale Idee herausstellen wird. Und wir können nicht davon ausgehen, dass wir auch ein zweites Mal mit diesem Vorgehen erfolgreich sein werden. Wir wissen, dass alles immer auch ganz anders möglich ist. Erwartet daher nicht – so wie früher – wir von der so genannten Spitze haben den Überblick und die Lösungen. Dazu brauchen wir Euch, den Dialog und neue Formen der Führung.“

In diesem Unternehmen hatte sich ein interessantes Erklärungsmuster etabliert: Wenn eine Sache nicht nach Plan lief, die Strategie nicht zum erwarteten Erfolg führte, Mitarbeitende sich nicht erwartungsgemäß verhielten, dann wusste man: *„Kann ja gar nicht gehen, ist ja komplex!“* Eine meist richtige Diagnose, die aber zu falschen Ergebnissen führte: *„Komplexität ist schuld, was soll man da schon machen?“*

Damit wollte der Geschäftsführer mit seiner Einladung zu Dialog und neuer Führung Schluss machen und erklärte:

„Wenn wir es mit Vielfältigkeit und Unvorhersehbarkeit zu tun haben, dann müssen wir auch im Handeln vielfältig, flexibel, überraschungsfähig sein“.