



**Heitger
Consulting**
GROUP OF EXPERTS

**Issue_4
Explore!**

Explore

Trau Dich – Entdecke die Zukunft!

Unternehmen brauchen beides: „Exploit“ und „Explore“. Beide Arbeitsmodi sind wichtig für die Effizienz, die Vitalität, Beständigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. „Exploit“ sorgt für Kontinuität im Tagesgeschäft – Routinen, bewährte Prozesse, stetige Perfektionierung von Kosten-Zeit-Qualität – das Unternehmen fokussiert nach innen. „Explore“ dagegen ist schöpferisch, es richtet sich entdeckend nach außen und innen und sorgt für Unterbrechung der Routinen. Es geht darum neue Optionen für das Unternehmen zu entwickeln und zu gestalten.

Die einstige Stärke von Management und Organisation, die Professionalisierung des „Exploit“-Modus, fordert nun ihren Tribut: Operative Überlastung und Erschöpfung der Organisation – zunächst durch die Finanzkrise, jetzt durch die Wachstumskrise.

Wie können Unternehmen regenerieren und Spannkraft aufbauen, wie sich vor der Beschleunigungsfalle schützen? Wie können sie sich Räume für das Schöpferische schaffen, die ganz anders funktionieren als das auf operativen Erfolg getrimmte Tagesgeschäft? Solche „Explore“-Räume brauchen wir, wenn die Zukunftschancen Europas in der Internationalisierung und Innovation liegen.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting-Team

- 3 **Strategie** Burn after reading?! Warum Strategie einen neuen Ansatz braucht
- 7 **Wandel** Too much change, too many exhausted – Zeit für Wandel
- 10 **Führung** Die Schöpfer sind erschöpft – the Rivalry of the Sunday
- 14 **Pioniere** Strategie Wandel Führung – Reloaded

Burn after reading?! Warum Strategie einen neuen Ansatz braucht.

Die Königsdisziplin von einst steht auf dem Prüfstand: Was kann Strategie heute noch leisten? Ihr klassischer Anspruch, in die Zukunft zu planen und Prognosen zu errechnen, wird in Zeiten der Unberechenbarkeit von Markt-, Umwelt- und Gesellschaftsentwicklungen zunehmend torpediert. Strategische Planung funktioniert einfach nicht mehr so wie früher. Statt wegweisend zu sein, wird sie in Unternehmen immer mehr zum „nice to have“. Etwas, das in seiner Zahlendidaktik immer schon da war, das als jährliche Präsentation nicht gemisst werden will, das aber mit dem eigentlichen Geschäft nichts zu tun hat. Strategie hier – Organisation da!

Gerät Strategiearbeit damit ins Hintertreffen? Ist sie nicht nach wie vor eine wichtige Selbstvergewisserung über Identität, Ausrichtung und Fokussierung des Unternehmens und eine notwendige „Auszeit“ zur Selbstbesinnung und Erfolgssicherung? Oder ist sie zu sehr abgeschottet vom operativen Geschäft, entkoppelt vom „daily business“ und ohne Verbindung zu den Entscheidungen, die Unternehmen täglich in immer schnellerem Takt fällen müssen? Die Königin von einst scheint von anderen, flexibleren Praktiken in Unternehmen überholt zu werden, (siehe Mintzberg: Die Strategie ist vor allem die gelebte Strategie). Denn die klassische Strategieindustrie setzt nach wie vor in ihren Methoden auf bestehende Routinen: Strategieabteilungen steuern analytisch und mit zahlendominierten Formaten, verabschiedet in PDF-Dokumenten.

Warum aber gerade in unplanbaren Zeiten ein mehr schöpferischer Zugang, also ein „exploration mode“ so wichtig ist, wie Strategie sich in Zukunft wandeln wird und welche innovativen Formen von Strategiearbeit es gibt, dazu haben wir mit **Dr. Bernhard Krusche**, dem Gründer des Management Zentrum X und Kooperationspartner von Heitger Consulting, und mit **Prof. Helmut Willke**, Inhaber des Lehrstuhls für „Global Governance“ an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen, gesprochen.

Was ist derzeit in den Unternehmen los? Wird Strategie zunehmend zum „Problemkind“?

KRUSCHE Bei den großen Unternehmen, den Corporates, lässt sich derzeit ein „Unsicherheitsreflex“ beobachten. Durch die zunehmende Ungewissheit und Unsicherheit auf verschiedenen Ebenen (Markt, Technologie, Gesellschaft, Umwelt) wird verstärkt auf Strategieplanung gesetzt. Was auch nachvollziehbar ist, da strategische Planung der Versuch ist über Prognosen die Unsicherheit der Zukunft zu minimieren. In der Akribie, der Analytik und einem großen Zahlenwerk wird eine vermeintliche Sicherheit gesucht. Diese Konzentration auf „Scheinsicherheit“ hat jedoch Nachteile. Man investiert in Rechenarbeit statt in die Aufmerksamkeit für schwache Signale. Der Blick für überraschende Gelegenheiten wird getrübt, und das Management fühlt sich an Stellen sicher und geborgen, an denen deutlich mehr Unruhe angesagt wäre.

WILLKE Neben den großen Herausforderun-

gen, wie Globalisierung und Wissensmanagement, die es schon lange gibt, geht es für Unternehmen vor allem darum, mit der ungewissen Zukunft umgehen zu lernen. Das klassische Dreistufenkonzept des Lernens wie Single-Loop-Learning (evolutionäres Lernen), Double-Loop-Learning („Lernen lernen“) und Strategisches Lernen (das Umgehen mit den eigenen Grenzen durch z.B. Outsourcing) haben Organisationen inzwischen professionalisiert und im Griff – jetzt geht es darum, den Blick stärker in die Zukunft zu werfen! Ohne sich dabei zu sehr von der eigenen Vergangenheit instruieren zu lassen. Das ist die Herausforderung – denn natürlich greift man in unsicheren Zeiten gern auf bewährte Erfolgsmethoden zurück. Doch gerade große Organisationen müssen sich von den eigenen Erfolgsgeschichten lösen können und diese nicht immer nur reproduzieren wollen.

Ist dieser „Unsicherheitsreflex“ eine Folge der Krise?

KRUSCHE Die Krise hat ein Gefühl des Unbehagens hinterlassen, weil mit ihr die Sicherheit der Planung erschüttert wurde. Sie hat wieder bewusst gemacht, dass in Zeiten hyperkomplexer Märkte Kontrolle eine Illusion ist. Umweltkatastrophen, wie in Japan, und Aufstände, wie derzeit in der arabischen Welt, verstärken nur die Einsicht, dass wir in einer komplexeren Welt leben – voller Faktoren, die sowohl unkalkulierbar, als auch unglaublich schnell aufeinander einwirken. Die Krux der Unternehmen ist, dass sie versuchen, dieser Lage durch eine ausufernde Planung wieder Herr zu werden. Aber auch mit „besserer“ Planung kriegt man das nicht in den Griff! Strategieplanung bringt Abweichungen in den Blick, aber sie erzeugt keine Sicherheit. Die Zukunft bleibt unsicher.

Sie beide sehen eine Lösung in zukunftsorientierter Strategiearbeit. Was heißt das?

WILLKE Das heißt, sich nicht mehr allein auf die Vergangenheit zu stützen und daraus strategische Ableitungen zu treffen, son-

dern flexibler und offener für zukünftige Entwicklungen zu werden. Resilienz ist hier ein Stichwort! Sich heute auf Bedingungen einstellen, die in Zukunft kommen können. Unternehmen wissen ja beispielsweise jetzt schon, dass eine nächste globale Krise kommen wird, also gilt es, sich bestmöglich dafür bereit zu machen. Wir tapen ja nicht im Nebel, was die Zukunft angeht – sondern können heute schon die Felder definieren, die strategisch relevant sind und hier Umweltmonitoring und Lernprozesse vornehmen. Worauf es ankommt ist diese Entscheidung zu treffen!

KRUSCHE Angelehnt an Mintzbergs Unterscheidung von strategischer Planung und eigentlicher Strategiearbeit könnte man sich wieder stärker des eigentlichen Potentials von Organisationen gewahr werden: nämlich durch Entscheidung die eigene Zukunft festzulegen und zu gestalten. Praktisch gewendet läuft dies auf einen Dreischritt hinaus:

1. Was wollen wir eigentlich?
2. Was können wir gut?
3. Was brauchen wir, um von hier dorthin zu kommen?

Also zuerst – mit klarem Blick auf die eigenen relevanten Umwelten – die Präferenzen ermitteln, dann sich Gedanken zu den vorhandenen Kernkompetenzen machen, und daraufhin retrospektiv die Mittel überlegen, die man braucht, um das dann auch umzusetzen. Es geht eben genau darum: Entscheidungen hinsichtlich der eigenen Zukunft zu treffen – wo wollen wir hin? – und das nicht mit der analytischen Absicherung des Status Quo zu verwechseln.

Wie gehen Unternehmen mit den neuen Anforderungen um? Machen und kommen sie mit?

KRUSCHE Unternehmen merken ja inzwischen selbst, dass sie mit klassischer Planung nicht mehr recht weiterkommen. Deshalb kann man derzeit auch eine Art „Hype“ für neue Methoden beobachten. Dabei gibt es im Grunde zwei Richtungen:

Eher didaktische Zugänge, wie etwa das „Action Learning“ – diese bauen im Prinzip aber auch auf der Grundprämisse auf, dass Zukunft planbar ist. Hingegen bei paradigmatisch anderen Ansätzen, wie zum Beispiel die Arbeit mit „Situationspotenzialen“ (Jullien) oder „Effectuation“ (Anmerkung der Redaktion: siehe dazu Issue 2 und 3) geht es darum, neue und andere Formen der strategischen Lernfähigkeit in Organisationen aufzubauen. Verstärkt aus der Gegenwart heraus zu agieren ist hier das Grundprinzip. Sogar die US-Army ist hier schon am Umsteuern. Ihre „Commander-in-Chief-Guidelines“ werden derzeit überarbeitet, da man erkannt hat, dass ein Commander in zeitgenössischen Gefechtssituationen nicht mehr mit Planung rechnen kann. Es braucht eine andere Form der Aufmerksamkeit – von den Soldaten, aber auch ihrer Führung. Heutzutage kann man selbst im Kriegsfall nicht mehr allein auf Planung setzen – das lässt sich gut auf Corporates übertragen.

Heißt das, dass es in Zukunft vor allem um „Explore“ gehen wird?

WILLKE Das Erkunden von neuen „Welten“ ist natürlich wichtig, gerade im Feld der Innovation, deren Rolle sich in Zukunft noch verstärken wird. Wenn das Tempo steigt, steigt auch der Innovationsdruck. Wichtig ist aber auch zu beachten, dass „Explore“ in zwei Richtungen gehen muss: Nach außen, in die Umwelt der Organisation, und nach innen, ins Innere der Organisation. Die „Selbstentdeckung“ ist gerade für effektives Wissensmanagement unerlässlich – hier gibt es noch viele schwarze Löcher.

KRUSCHE Ich würde hier dennoch aufpassen nicht in eine Rhetorik zu verfallen, die nur noch „Explore“ propagiert. Natürlich ist das Erkunden und Aufspüren wichtig, aber es wäre eine Zumutung für jede Form von Organisation, primär auf das Entdecken von neuen Möglichkeiten zu setzen. Systemtheoretisch gesehen gibt es Organisationen genau deswegen, weil sie sich

auf „Exploit“, also auf das Ausnützen und Optimieren des Bestehenden verstehen. Organisationen leben von Routinen! Sie sind die gesellschaftlichen Akteure, die mit dem Zustand einer komplexen und ungewissen Welt umgehen, indem sie Routinen und Standards entwickeln – um Ungewissheit eben so in den Griff zu kriegen.

Was wird in Zukunft der Erfolgsfaktor für Strategie sein?

KRUSCHE Die Planungsenergie zu re-dimensionieren, bzw. ein anderes, bescheideneres Verständnis von ihr zu gewinnen. Planung und Analyse allein reichen nicht mehr. Wer ständig die Speisekarte mit dem Essen verwechselt, darf sich nicht wundern, dass er nicht satt wird. Es geht um eine gute Balance zwischen „Explore“ und „Exploit“ auch in der Strategiearbeit, und das bedeutet in den gegebenen Rahmenbedingungen, die Strategiearbeit zunächst einmal deutlich mehr auf „Explore“ auszurichten. Und kollaborative Arbeitsformen zu finden, die bessere Entscheidungen hinsichtlich der eigenen Zukunft – wo wollen wir hin? – ermöglichen.

Die Führungsfrage ist dabei maßgebend: Wie sicher ist eine Unternehmensführung im Managen von Unsicherheit? Der Stellhebel in Organisationen lautet Führung. Organisationen sind nur über Führung adressierbar. Daher muss Führung selbst begreifen, in welcher Situation sie steckt und sich von der Kontrollillusion emanzipieren. Führungskräfte werden dann vertrauter mit der unkontrollierbarer werdenden Zukunft. Das funktioniert nur durch Übung – damit kommen die Leute aus ihren selbstgebauten, funktionalen Boxen raus. Sie erleben, dass sie nicht alleine sind im Umgang mit Ungewissheit.

WILLKE Unternehmensführungen werden entscheiden, welche Felder für das Unternehmen zukünftig besondere Bedeutung haben werden und dort ansetzen, um die jeweiligen Systemlogiken zu verstehen. Es gilt also, sich auf „mehrere Zukünfte“

vorzubereiten und hierfür Systemmodelle zu entwickeln. An deren Qualität entscheidet sich dann letztlich der Erfolg. Vor allem ist es wichtig, Prognose- und Lernelemente in Steuerungsinstrumente einfließen zu lassen. Kontinuierliches Monitoring mit einem kontinuierlichem Lernprozess zu verbinden – so dass Ergebnisse stets an die strategische Ausrichtung zurückgekoppelt werden. Gleichzeitig kann die gestiegene Komplexität in Unternehmen und ihrer Umwelt nur bewältigt werden, wenn noch mehr Tempo ins Spiel gebracht und die Ungewissheit gemanagt wird. Am besten indem man sich resilient aufstellt und den enormen Zeitdruck durch das Etablieren von Parallelprozessen und durch Prototyping und Experimente bewältigt. Zum oft „gefürchteten“ Kollaps muss es dabei gar nicht kommen – diese Annahme gibt es ja alle 30 Jahre wieder –, vielmehr wird ein evolutionäres Lernen in den Organisationen entscheidend sein: Wenn der Tempodruck zu groß wird, wird ausgelagert! Eine Art „erzwungene Anpassung“.

Ein Kunde von uns beschrieb die derzeitige Situation so: „Wir müssten aus dem Alltagsfluss mal herausklettern und von einer Brücke aus den Fluss betrachten. Das ist aber sehr schwierig, weil die Strömung so stark ist. Man sieht alles nur noch von innen und nur noch Details.“ – Ist also „Out-of-the-Box-Thinking“ für Führungskräfte ein zu hoher bzw. unrealistischer Anspruch?

KRUSCHE „Out-of-the-Box-Thinking“ ist kein falscher Anspruch, sondern eine der zentralen Aufgaben von Führung schlechthin. Es geht immer darum, den eigenen Platz auf der Brücke nicht zu verlieren. Wie soll man denn sonst navigieren, wenn man ständig mitstrudelt? Und klar ist das Eingeständnis, dass man in den Fluss gestürzt ist, der erste Schritt, um wieder in Richtung Ufer zu kommen. Aber es hilft nichts: Als Führungskraft geht es darum, immer wieder den eigenen Ort zu behaupten, aus dem heraus man aktiv werden kann. Und der ist nicht

mittendrin, sondern am Rand. Eine wichtige Frage für Unternehmen heißt daher: Was hilft den Führungskräften, die im operativen Sog gefangen sind, wieder ans Ufer zu kommen? Hier sind schon auch strukturelle „Rettungsringe“ denkbar, die dieses ständige Bemühen um Abstand und Flughöhe unterstützen.

Wir bedanken uns für das Gespräch!

Das Interview führte Delna Antia.

Too much change, too many exhausted – Zeit für Wandel

Change“ weckt ambivalente Gefühle: Von „Change sucks“ zu „Yes, we can“ – die Bandbreite ist groß bei Mitarbeitern wie Managern. Einerseits hat man einfach genug von Kostensenkungsprogrammen, Rightsizing und permanentem Fokus auf Effizienz. Der Punkt scheint gekommen, an dem Unternehmen sich tot sparen und mit noch effizienterem Controlling auch nicht weiterkommen. Andererseits hat sich die gewachsene Changemanagement-Kompetenz in Unternehmen erfolgreich unter Beweis gestellt: Die Krise ist gemeistert und Neues auf die Beine gestellt. Nur wie geht es jetzt weiter? Denn auch wenn Unternehmen „fitter“ geworden sind, so sind sie heute viel erschöpfter! Die Professionalisierung von Change schafft Effizienz (Toolboxes, Changekonzepte, formale Spielregeln und Formate). Changemanagement muss jetzt aufpassen, nicht „abgearbeitet“ zu werden und zum „Teilprojekt“ zu verkommen und dabei seine Kraft und Kreativitätspotenziale einzubüßen. Change muss sich wandeln ... Explore!

Change the Change?!

Müssen wir Change also neu denken? – Gerade in „VUCA-Zeiten“ – *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – sind resiliente, d.h. flexible, reaktionsschnelle und robuste Settings für Change besonders effektiv. Internet und Blackberry schaffen nicht nur schnelleres und vernetzteres Handeln, sondern machen es auch transparenter. Für Changemanagement bedeutet das, dass es immer wichtiger wird, in den „Explore“-Modus zu schalten und gleichzeitig ein hohes

Maß an Authentizität in der Kommunikation zu gewährleisten. Statt nur auf durchdefiniertes Projektmanagement zu setzen, geht es darum, auch „fluide“ Formen einzubauen, die den Prozess elastisch und den Anschluss an das, was das Unternehmen akut beschäftigt halten.

„Change the Change“ muss also nicht heißen, ein weiteres ‚Super-Changeprojekt‘ aufzusetzen, sondern immer wieder bereit zu sein, die laufenden Prozesse und Arbeitsweisen in Frage zu stellen und Offenheit für Neues zu generieren. Es geht nicht darum, die Menschen in Unternehmen zu verändern, sondern die Logiken ihrer Arbeitsweisen und das Design der Organisation – also Impulse für Selbstveränderung zu setzen. Im Grunde gilt es, dem Wandel mehr Freiraum zu geben, sich entwickeln zu können.

Raus aus der Beschleunigungsfalle!

Change, Change, Change – immer mehr, immer schneller, immer komplexer. Permanenter Wandel erschöpft. Veränderungen sind heute viel einschneidender und mischen sich tiefer in die Lebensentwürfe ein als früher. Die Hyperinflation von Projekten führt dazu, dass nicht nur Projektmanager und von Veränderung Betroffene ermüden, sondern die Organisation selbst. Der Changedruck erschöpft auch strukturell!

Die Vielzahl an gleichzeitigen Veränderungsprojekten zeugt von einem gelebten „Change-Optimismus“ in Unternehmen, der die Belastbarkeit, wie viel Wandel eine Organisation überhaupt verträgt, auf die Probe stellt. Die Gesamtsteuerung der Veränderungsinitiativen wird anspruchsvoller und geht

über blosses Multiprojektmanagement weit hinaus. Die interne „Wettbewerbssituation“ zwischen Projekten führt zusätzlich dazu, dass jede Change-Initiative die eigene Bedeutung für das Unternehmen hervorheben will. Es herrscht Konkurrenz um Budgets, Ressourcen und Aufmerksamkeit, mit der Folge, dass eine stärkere Vernetzung mit den Bereichen Strategie/Business Development und Leadership Development oft auf der Strecke bleibt. Die Vielzahl an Change-Initiativen stellt dann eher die Leidenschaft von Organisationen auf die Probe, als dass sie ihre Leistungsfähigkeit stärkt.

Leadership für und im Change ist daher essentiell! Um Orientierung und Kraft durch ein Bild der „desired future“ zu geben und Vertrauen durch Glaubwürdigkeit zu schaffen. Führung ist dafür verantwortlich, Change-Initiativen immer wieder im „großen Ganzen“ verorten zu können. Denn jeder Wandel behandelt die Frage nach der Kernidentität des Unternehmens: Für welche Zukunft lohnt sich die Veränderung? Welchen Sinn macht sie für das Unternehmen als Ganzes, seine Teile, Individuen? Diese Frage stellt sich nicht nur zu Beginn, sondern im gesamten Verlauf von Veränderung.

Explore it!

Der routinierte und professionelle Umgang mit Change in Unternehmen in Kombination mit der kaum überschaubaren Zahl an Changeprojekten und dem steigenden Veränderungsdruck gehen vor allem in großen Unternehmen auf Kosten der Gestaltungskraft von Changemanagement. Change-Prozesse werden technisiert und instrumentalisiert und verlieren ihren lebendigen Bezug zu strategischer Ausrichtung, Unternehmensentwicklung und Leadership. Das schöpferische Potenzial im Wandel, nämlich Zukunft zu „gestalten“, kommt dann zu kurz und Commitment, Ressourcen und Zugkraft werden eingebüßt. Andere, lebendigere Formen von Veränderung sind gefragt, nicht mechanisch gesteuerte, sondern sich fluide selbst organisierende.

„**Create commons**“ ist eine Methode, die kreativen Ressourcen von Organisationen besser zu aktivieren und zu nutzen. Es geht darum, Impulse zur Selbstorganisation zu setzen, also Räume zu schaffen, die nicht starr sind, sondern ein freies, flexibles, offenes, aber nicht rahmenloses Zusammentreffen und -wirken zu ermöglichen, bei dem die Beteiligten eigeninitiativ zum Changethema arbeiten – offener und schöpferischer als in klassischen Projektteams.

Die Checkliste „Explore“ zu diesem Text finden Sie auf der Folgeseite 9.

„Explore“ – fluide Zugänge für Veränderungen: Create commons!**• Marktplätze**

„Stände“ bei Workshops, Seminaren und Veranstaltungen platzieren, an denen Mitarbeiter ihre Themen, Projekte oder Initiativen präsentieren, vorstellen oder auch dafür werben können.

• Kundenparlamente

Zunächst „Wahl der Kundenvertreter“ durchführen, mit evtl. mehreren Repräsentanten pro Großkunde, dann Kundenselektion vornehmen (derzeitige/„historische“/prospektive). Grundidee des Settings: Die Parlamentarier (Kundengruppen) debattieren, ziehen sich zu Fraktionsbesprechungen zurück und verabschieden nach einer Generaldebatte eine „Gesetzesvorlage“ oder eine Verordnung zum Umgang mit Kunden. Mitarbeiter sind Beobachter, dokumentieren das Geschehen und entscheiden die Konkretisierung und Umsetzung der Vorlagen die den Kunden wiederum kommuniziert wird. Schafft enorme Kundenbindung! Als Intranet-Video zugänglich machen.

• Stakeholderplattformen

mit Lieferanten, Wertschöpfungspartnern und Kunden, um mit ihnen – jenseits des Tagesgeschäfts – an Entwicklungsthemen zu arbeiten und Entwürfe für die gemeinsame Zukunft entwickeln.

• Shadowing

Kollegen in ihrem Arbeitsalltag begleiten, Beobachtungen, Erkenntnisse und Reflexionen mit ihnen auswerten – für sich und den anderen neue Perspektiven, Ideen und Impulse gewinnen.

• Innovation moderieren

Nach einem Kick-Off zu Kernfragen (Großveranstaltung – freiwillige Teilnahme) wird ein „Container“ (Intranet, Plattform) aufgesetzt. Dort „posten“ Mitarbeiter Kommentare, an denen in einem „incubation room“ weitergearbeitet wird. Daraus werden Pilots gestartet.

• Wargaming

Sich in die Rolle eines „aggressiven“ Wettbewerbers versetzen, der eine feindliche Übernahme plant bzw. das Abjagen von Talenten und Marktanteilen, etc. durchspinnen.

• Prototyping

Kollaborativer Ansatz, kein „Geniestreich“ eines einzelnen: In einer ungewöhnlichen Zusammensetzung von Teams über Funktionen, Disziplinen und organisationale Grenzen hinweg: Sketching, Mapping, Storytelling, Rollenspiele, um kreative Ideen für Change Themen zu entwickeln und zu erproben.

Die Schöpfer sind erschöpft – the Revival of the Sunday

Führungskräfte haben in den letzten Jahren viel geleistet: Unternehmen internationalisiert, Effizienzpotenziale gehoben, neue Technologien umgesetzt und die Turbulenzen der Finanzkrise gemeistert. Je intensiver der „Veränderungsmarathon“ im Unternehmen war, umso eher sind sie innovationsmüde und erschöpft. Nur, wie auftanken? In einer Welt, die 24/7 tickt, ist das Genesis-Konzept des siebten Tags unter die Räder gekommen: Haben wir verlernt „zu ruhen“? Wer nicht arbeitet, hat Freizeitstress. Das ständige Aktivsein hat Folgen für Gesellschaft und Unternehmen. Das Innehalten gehört zur schöpferischen Tätigkeit. Permanentes Tun macht krank.

In was für einer Welt leben wir eigentlich?

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, so **Prof. Byung-Chul Han**, Autor des Buches „Die Müdigkeitsgesellschaft“. Der heutige Feind attackiert nicht mehr von außen, sondern lauert im Inneren. Leistungssubjekte führen mit sich selbst Krieg – und das macht krank, vor allem nervlich. Han beschreibt das 21. Jahrhundert als neuronales Zeitalter, in dem Krankheiten wie Depression, ADS (Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom) und BS (Burnout-Syndrom) zunehmen. Jedes Zeitalter hat seine Leitkrankheiten. Ging es früher noch darum, gefährliche Fremdkörper von außen durch ein starkes Immunsystem abzuwehren, müssen wir heute vielmehr „systemimmanente“ Gewalt bekämpfen. Wir machen uns selbst krank und seien damit Täter und

Opfer zugleich, so der Philosoph. In Organisationen findet sich dieses Leistungssyndrom wieder: Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich öfter überarbeitet und ausgepowert – das Tagesgeschäft kostet mehr Kräfte und Ressourcen. Das heroische Image von Führung gilt längst nicht mehr, Status, unterstützende Stäbe und ausreichend Zeit für Entscheidungen sind Attribute vergangener Tage. Heute stehen Führungsverantwortliche vor der Herausforderung, nicht selbst im Strom des Tagesgeschäftes unterzugehen. „**Always on**“ heißt die Devise – ständig erreichbar sein, den Blackberry oder das iPhone antwortbereit auf dem Besprechungstisch, Emails innerhalb von 24 Stunden beantworten ... So ist es wenig verwunderlich, dass oben genannte Krankheiten als typische „Managerleiden“ gelten.

Das Gesellschaftsmotto „**Yes, we can**“ zeigt damit seine Schattenseiten. Es symbolisiert ein Zeichen unserer Zeit: Wir tun alles freiwillig, so Han. Im Gegensatz zur vorangegangenen „Disziplinargesellschaft“ (Foucault), die von Fremdzwängen, Verboten und Nicht-Dürfen geprägt war, lebt unsere heutige Gesellschaft nach dem Paradigma des „Könnens“. Das funktioniert viel effektiver, da derjenige, der diszipliniert wird, nie so produktiv sein kann wie der, der freiwillig leistet. Unserem gesellschaftlich Unbewussten wohnt ein Bestreben inne, Produktivität stets zu erhöhen und somit wird Fremdausbeutung durch Selbstausschöpfung ersetzt. „Können“ ist einfach viel effizienter als „Sollen“!

Was sind die Konsequenzen der Leistungsgesellschaft?

„An die Stelle von Verbot, Gebot oder Gesetz treten Projekt, Initiative und Motivation. Die Disziplinargesellschaft ist noch vom Nein beherrscht. Ihre Negativität erzeugt Verrückte und Verbrecher. Die Leistungsgesellschaft bringt dagegen Depressive und Versager hervor.“ Han

Depression ist die klassische Folge des allgegenwärtigen Leistungsdrucks. Alles können zu müssen überfordert und hat seelische Belastung zur Folge. „Nicht-mehr-Können-können“ führt zum „destruktiven Selbstvorwurf und zur Autoaggression“. Die **Hyperaktivität** ist ein Ausdruck für das Übermaß an Reizen, Informationen und Impulsen. Sie verändert auch unser Aufmerksamkeitsverhalten. An die Stelle des tiefen, kontemplativen Denkens, das als kulturelle Leistung die Philosophie hervorgebracht hat, steht nun Multi-Tasking und schneller Fokuswechsel. Darin sieht Han eher einen Regress, als einen Fortschritt. Hyperaktivität lässt keine tiefe Langeweile mehr zu, ein Verlust, denn gerade dieser „Höhepunkt der geistigen Entspannung“ ist so wichtig für kreative und schöpferische Prozesse. Reine Hektik bringe nichts Neues hervor, so Han. Und das hat Konsequenzen für die gesellschaftliche Entwicklung ebenso wie die der Unternehmen.

Führungskräfte und Manager von Unternehmen spüren diesen Druck und erleben eine Art **Innovationsmüdigkeit**. Es herrscht eben die Maxime „immer erreichbar sein“, dazu virtuelle Führung über Standorte, hohe Entscheidungsdichte, Tempo und Vielfalt des Wandels – das alles strapaziert und erschöpft. Für Regeneration bleibt kaum Zeit, der Fokus liegt auf „Exploit“, das „Explore“ bleibt gänzlich auf der Strecke. Gute Führung bedeutet aber einen Mix beider – Exploit als das optimale und effiziente Nutzen von Bestehendem, Explore als das Entdecken und Gestalten von neuen Lösungen und von Zukunft. Doch Entgrenzung, Informationsüberfluss und Beschleunigung geben qualifiziertem

Dialog, „Outside the Box“-Denken und Experimenten wenig Raum noch genug Zeit.

Die Aussicht: Eine Wende, eine Pause ist nicht in Sicht, kein Moment zur Erholung, Ruhe und Unterbrechung. Mit dem Blick auf eine Zukunft, die durch *VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – geprägt sein wird, bleiben wir in Hektik. So steigert die äußere Unbeständigkeit und Unberechenbarkeit unsere innere Haltlosigkeit. Schließlich glauben wir heute weder an Gott und das Jenseits, noch können wir uns auf eine „Realität“ verlassen. Selbst die einst so sicherheitsspendenden Zahlen, Analysen und Prognosen scheinen inzwischen nicht mehr vertrauenswürdig genug. Das merken Unternehmensführungen und orientieren sich zunehmend um: Statt klassischer strategischer Planung werden neue Methoden der Strategiearbeit ausprobiert, die mehr auf das Nutzen von Situationspotenzialen fokussieren, als auf eine lineare Planung der Zukunft. Han beschreibt dies als Glaubensverlust, der alles vergänglich macht und durch den nur wenig noch Bestand hat. Auf diesen „Mangel an Sein“ reagieren wir mit einer „Hysterie der Arbeit“, erklärt er. Die Leistungsgesellschaft ist damit keine freie Gesellschaft, sondern eine voller Zwänge, in der jeder sein „Arbeitslager“ mit sich führt, mit der Besonderheit selbst „Gefangener und Aufseher, Opfer und Täter zugleich“ zu sein.

Was können wir tun?

„Nein“ sagen, nicht jedem Impuls nachgeben, Souveränität zurückgewinnen und vor allem: Einfach mal innehalten! Wer immer sofort auf jeden Reiz reagiert, erschöpft sich selbst. Statt Hannah Arendts „Vita Activa“, propagiert der Autor vielmehr eine Rückkehr zu einer stärkeren „Vita Contemplativa“, zur Fähigkeit, die eigene Aufmerksamkeit souverän zu steuern und Reizen auch Widerstand zu leisten. Es sei eine Illusion zu glauben, je aktiver man werde, desto freier sei man, so Han.

Leistungsfähige Organisationen wissen, wann schöpferische Pausen stärker machen,

wie Ausdauer und Sprint kombiniert werden können. Kunst und Sport geben gute Vorbilder ab, wie Disziplin, Fokus, aber auch schöpferisches Nichtstun Kreativität, Neues und Leistung hervorbringen.

Vor allem für schöpferische Prozesse ist die pure Aktivität ineffektiv – sie verlängert nur das bereits Vorhandene. Um Neues zu kreieren, braucht es Unterbrechung und **Innehalten**, nur dadurch kann eine wirkliche Wendung erfolgen. Die zunehmende „Positivierung der Gesellschaft“ schwächt aber unterbrechende Gefühle, wie Wut, Angst, Trauer, weil sie auf Negativität beruhen. Ihnen wohnt jedoch Energie für Wandel inne, wenn es gelingt sie produktiv zu wenden. Wie ein Computer, der eine reine Positivmaschine ist und kein Zögern kennt, werden auch wir langsam zu „Leistungsmaschinen“, die sich eher ärgern oder genervt sind, statt einmal richtig wütend (oder tief begeistert) zu reagieren. Für Han ist die Wut das klare „Nein“ auf einen bestimmten Zustand und präsentiert damit das Vermögen, einen neuen Zustand beginnen zu lassen. Einmal alles zu negieren, setzt neue Energie frei! Es ist eine Potenz – ein negatives Potenzial – und keine Impotenz, wenn man nicht tut und Nein sagt.

Die „Erschöpfungsmüdigkeit“, die sich in unserer Gesellschaft zunehmend bemerkbar macht, ist eine Folge der positiven Potenz, dem Übermaß an Input und dem Zuviel an Leistungsdrang. Und sie ist kein individualisierbares Thema, sondern ein strukturelles. „Der Exzess der Leistungssteigerung führt zum Infarkt der Seele.“ Wir werden unfähig, etwas zu tun. Dagegen hält Han die „**fundamentale Müdigkeit**“, eine Müdigkeit, die inspiriert und gelassen macht, in der die Sinne nicht ermatten, sondern eine besondere Sichtbarkeit entfacht wird. Wenn wir erschöpft sind, sind wir unvermögend etwas zu tun, wenn wir aber ruhig und tief müde sind, sind wir vermögend "nicht zu-tun". Dieses Moment findet man im Sabbat genauso wieder, wie in der Genesis. Gott sprach

den siebten Tag seiner Schöpfung heilig, den Tag, an dem er nichts geschaffen hat. Dieser „Tag der Müdigkeit“ ist für Han eine „Zwischen-Zeit“, eine Zeit ohne Arbeit, eine „Spielzeit“ – wie gut wäre es, wenn Führung und Organisationen sich diese Zeit wieder zurück erobern.

Führung reloaded – Was braucht es?

Führen ist eine integrierte Leistung von Führenden (die Führungsimpulse setzen) und Geführten (die entscheiden, sich führen zu lassen), der Führungsmannschaft (das Zusammenspiel von Ebenen der Führung) und der Organisation (Führungsfunktion von System und Kultur). Auf diesen Ebenen gilt es Räume für „Recreation“ zu schaffen.

Quelle: Han, Byung-Chul (2011). Müdigkeitsgesellschaft. Berlin: Matthes & Seitz.

Die zum Text gehörende Checkliste „Leadership“ finden Sie auf der Folgeseite 13.

Leadership

- **Timeouts for Teams**

Organisationaler „Frühjahrsputz“ und Räume für organisationale Regeneration schaffen

- **Revival the Sunday – Stop Action!**

Interventionen, um in der Organisation nach großer Anstrengung wieder zur Ruhe und Besinnung zu kommen.

- **Sprint – Marathon – Retreat!**

Metapher kreieren, die den Moduswechsel – zwischen „Vollgas, Dauerlauf und Pausen“ in der Organisation erlebbar markiert.

- **Explore and Recover**

Räume und Anreize für Settings schaffen, um neue Gestaltungsmöglichkeiten zu entdecken (Learning Journeys, Kundenarenen, Stakeholderparlament, „Be your Competitor“). Gleichzeitig Orte und Freiräume für Reflexion in der Organisation schaffen.

- **Getting back in touch!**

Ganz persönlich wieder verstehen, was bei einem selbst und bei anderen los ist und mit welchen Emotionen in „VUCA“-Zeiten besonders umgegangen werden muss.

- **Leaders make the future**

Die Zukunft passiert nicht, wir gestalten sie! Das heißt Co-Creation fördern, Unternehmertum stärken, Settings etablieren, um in fremde Welten einzutauchen, mit einer Leitfrage und Auswertung interdisziplinär – mit Spannung, aber ohne hektischen Zeitdruck.

- **Moments of truth**

Konzentration auf die „wahren“ Führungsmomente: Prioritäten bestimmen und bewerten, was ausgebaut werden soll. Es gilt nicht das Rad jedesmal neu zu erfinden und alles zu tun.

- **Community and Sharing**

Führungsgemeinschaften bilden: Teilen von Wissen, Erfahrungen, Austausch, „Shadowing“, ebenen- und funktionsübergreifend. Peer-to-Peer Lernen integrieren, Communities of Practice gründen (z.B. Führungskräfte mit ähnlichen Herausforderungen wie IT-Verantwortliche zusammenbringen).

- **Recovery of the Organisation**

Organisationen brauchen Regeneration vor allem auch in starken Wachstumsphasen. Krisen sind leichter zu bewältigen als Hyperwachstum. Raum schaffen für Regeneration der Organisation.

- **New Content**

Es gilt neue Wege der Strategiearbeit zu entwickeln, und das Wissen um das eigene System aufzubauen. Das Organisationsdesign dazu ist entscheidend (Zukunfts- und Innovationsfähigkeit), und: die Innovation der Innovation.

Strategie Wandel Führung – Reloaded.

Hier ein „audio-visueller“ Einblick in unsere Themen und Thesen der Ideenplattform 2011 **Strategie Wandel Führung – Reloaded. Zukunft mit Fantasie** in Frankfurt – erleben Sie Stimmung und Resonanz!

www.youtube.com/user/heitgerconsulting

Heitger Consulting GmbH
Schwarzspanierstraße 15/1/5
A 1090 Wien
T +43 1 4093646
F +43 1 4093646-90
E office@heitgerconsulting.com
www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2011

Herausgeberin: Barbara Heitger
Redaktion: Delna Antia, Mira Kolenc
Autoren: Delna Antia, Barbara Heitger
Gestaltung: Bueronardin
Illustration: Katharina Ralser
Technik: Alois Gstöttner
Videos: Christan Venosa