

ZUKUNFTS- UNGEWISSHEIT

MANAGEMENT UND FÜHRUNG IN DER MULTIOPTIONSGESELLSCHAFT

Peter Gross

**„Eine vorausgewusste Zukunft
ist ein Widersinn.“**

Jakob Burckhardt

Die Welt ist, obwohl noch nie so viel gemanagt wurde wie heute, unvorhersehbarer geworden als je. Management versucht, Komplexität und Instabilität zu reduzieren. Jede Reduktion des Managements auf Reduktionsstrategien muss allerdings damit rechnen, dass das Management selber die Komplexität und Ungewissheit steigert. Führung soll die Schwäche des Managements kompensieren. Aber auch Führung kann keine Weissagungen bieten. Führung heißt, mehr zu sehen, als das Management sieht. Führung heißt in der Lage sein, die moderne Welt zu verstehen und die Ursachen ihrer Instabilität und Komplexität zu deuten.

Das ist alles andere als einfach. Denn die moderne Gesellschaft, wie sie im westlichen Abendland entstanden ist und im Zeichen der Globalisierung friedlich oder mit Druck durchgesetzt werden will, diese moderne Welt mit ihren beiden Händen des Marktes und der Demokratie befindet sich zu Beginn des dritten Jahrtausends in einer ziemlich

turbulenten Verfassung. Wir meinen damit nicht nur die neuen Konflikte und Kriege, das Auf und Ab der Börsen oder den schnellen Wechsel politischer und wirtschaftlicher Allianzen. Sondern auch die unübersichtliche Vielfalt an Produkten, Dienstleistungen, Weltanschauungen und, wie könnte es anders sein, an Führungs- und Managementlehren einschließlich ihrer Kommentare und der Kommentare der Kommentare.

Deshalb auch wird, oft mit drohendem Unterton, eine Neubesinnung der Unternehmen und Führungskräfte angemahnt. Charakter wird eingefordert, Glaubwürdigkeit, Vorbildlichkeit, Selbstdisziplin und Präsenz. Gleichzeitig werden Flexibilität und Revisionsbereitschaft, Fehlerfreundlichkeit und Offenheit verlangt, um in der modernen Welt bestehen zu können. Dementsprechend ziehen in rascher Folge Führungsideale an uns vorbei: der Patriarch, der Stratege, der Visionär, der Charismatiker. Auch ihre Gegenbilder: der Diktator, der Spieler, der Medienzauberer und der Abzocker drehen sich wie die Figuren der mittelalterlichen Turmuhren aus ihren Löchern hervor und verschwinden wieder. Gleichzeitig erleben die Unternehmerschaft und das Management einen beispiellosen Reputationsverlust.

Wenn sich also nicht nur im Reich des Managements, sondern auch der Führungsideale die gleiche Vielfalt findet wie in allen andern Lebensbereichen, wenn die Systemtheorie, das Sankt Galler Managementmodell, Zen und die Kunst des Bogenschießens gleichermaßen um Anerkennung buhlen, ist es dann nicht notwendig, zu fragen, woher diese Steigerungsdynamik rührt? Lässt sie sich mit einem Sinn versehen? Und lassen sich daraus Perspektiven für Führung und Management ableiten?

Zunächst: Die Welt ist eine Schöpfung des Menschen. Der Mensch hingegen ist ein Geschöpf, dem etwas mit- und aufgegeben ist, für das er nichts kann. Es ist die Vorentslossenheit des Menschen, aller Menschen zur Freiheit, zum schöpferischen Tun, zum kreativen Sein. Diese seine Freiheit kann kulturell unterschiedlich bearbeitet werden, und

dementsprechend unterscheiden sich die Kulturen. Vielleicht auch die Organisationen. Während vor-moderne Gesellschaften im Prinzip die Operations-räume der Freiheit eher verschlossen und eine robuste Gewissheitskultur aufbauten, versteht die moderne „offene“ Gesellschaft ihre Architektur mit Spielräumen und Öffnungen und stellt es den Menschen anheim, an immer neuen Ausgängen und Erweiterungsbauten zu basteln.

Man könnte auch sagen, dass der große Aufklärer Immanuel Kant den Menschen angeherrscht hat „sapere aude“ – „habe den Mut, dich deines Verstandes zu bedienen“. In diesem Sinne ist für Kant Selbstdenken der „oberste Probestein der Wahrheit“. Das damit sich in Kunst und Musik, Wirtschaft und Politik gleichermaßen in den Vordergrund schiebende Subjekt und seine entfesselte Tatkraft führt zu jener expansiven Vitalität der Wissenschaften, der Künste, der Technik, zum großartigen Schauspiel der westlich-progressiven Gesellschaft. Dass die Autonomie des Menschen überhaupt nur zum Tragen kommen kann in einer Gesellschaft, die Optionen erarbeitet und Emanzipation fordert, wird offenbar in der simplen Überlegung, dass Freiheit nur möglich ist, wenn es Auswahl gibt und überkommene Autoritäten stillgelegt sind.

Nun sind freilich die ambivalenten Konsequenzen der modernen Lebensweise im neuen Jahrtausend überaus deutlich geworden, so deutlich, dass überall nach Gewissheiten und Werten und Führung gerufen wird. Wenn vom Preis der Freiheit die Rede ist, so lässt sich darunter nicht nur die in Sonntagsreden beklagte Orientierungslosigkeit des modernen Menschen subsumieren. Gravierender sind jene verdeckten Konsequenzen, welche die moderne Gesellschaft schwankend, unsicher oder, wie der Theologe sagt, „kontingent“ machen.

Insbesondere aus der dem Menschen andauernd abgeforderten Autonomie resultiert eine gesteigerte Volatilität nicht nur der Börsen, sondern der Gesamtgesellschaft. Wenn eine Gesellschaft sich nicht mehr durch die Repetition von Gewissheiten in die Zukunft hineininterpretiert, sondern alles

Peter Gross ist Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie an der Schweizer Universität St. Gallen. Nach seinem Studium der Soziologie, Nationalökonomie und Betriebswirtschaft in Zürich und Bern und der Promotion in Bern war Gross als Dozent in Konstanz und Freiburg (Breisgau) tätig. Im Anschluss an seine Habilitation in Konstanz wurde er 1980 zum Professor für Sozialstruktur im internationalen Vergleich an die Otto-Friedrichs-Universität Bamberg berufen. Seit 1989 lehrt Gross in St. Gallen, wo er von 1996 bis 1998 Dekan der volkswirtschaftlichen Abteilung war. Neben seiner Lehrtätigkeit ist Gross in verschiedenen Institutionen der Weiterbildung und der Managementberatung aktiv. Bekannt wurde der Soziologe durch sein Buch „Die Multi-optionsgesellschaft“ (1994). Zuletzt sind von ihm erschienen: „Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert“ (1999) und „Kontingenzmanagement. Über das Management der Ungewissheit“ (2004).



neu machen oder gar neu erfinden will, resultiert daraus die ebenso oft beklagte Zukunftsungewissheit. „Wir wissen noch nicht, was wir noch nicht wissen“, dieser ebenso elegante wie elegische Satz von Niklas Luhmann verweist auf die Zwiespältigkeit dieser Konsequenz, indem sie einerseits Ungewissheit generiert, andererseits diese Ungewissheit erst Hoffnung ermöglicht, dass es besser wird.

Es ist nicht zu verkennen, dass die moderne Gesellschaft in ihrer Vorwärtsbewegung unerbittlich mit Risiko gekoppelt ist. Schon die Wahl des Einzelnen ist, angesichts der vielen Möglichkeiten, die man abwählen muss, mit dem Gedanken gekoppelt, dass es vielleicht nicht die richtige Wahl sein könnte. Da sich nie alle Optionen überprüfen lassen, ist diese Annahme durchaus berechtigt. Die durch Konsumentenstreiks hervorgerufene Wachstumsschwäche moderner Volkswirtschaften ist nicht zuletzt die Folge der Überfülle an Optionen und manchmal durchaus rational. Jedenfalls rationaler als ein nicht enden wollender Kaufrausch.

Angesichts der genannten Dynamik stellen sich der Gesellschaft neue Aufgaben. Wenn die Vergangenheit nicht mehr in die Zukunft hineininterpretiert wird, wenn wir in einem andauernden Prozess schöpferischer Zerstörung leben, dann erst wird Management wichtig. Wer von unveränderlichen Zielen und Mitteln ausgeht, muss nicht managen. Aber das ist nicht mehr der Fall. Ziele erscheinen über Nacht als nicht mehr erstrebenswert, und Mittel als ungeeignet. Die Kategorie der Führung atmet noch etwas von der alten Herrlichkeit der Befehlsgesellschaften. Ziele werden gesetzt, und Mannschaften dem Plan entsprechend geführt. Eine Unternehmung, die heute noch so operiert, ist, von Ausnahmen abgesehen, dem Untergang geweiht.

Vielleicht könnte man sagen, dass eine Unternehmung überhaupt erst operieren kann, wenn die Zukunft ungewiss ist. Die Ungewissheit der Zukunft ist nicht nur die Bedingung der Möglichkeit für unternehmerisches Risiko, sondern ermöglicht erst Fortschritt. In demselben Sinne, wie die „Consumer Confusion“ dem unternehmerischen

Denken Chancen eröffnet, weil ja der nicht konfuse Käufer ewig nur kaufen würde, was er immer gekauft hat, öffnet die Zukunftsungewissheit neue Operationsräume. Dass sich dabei Schwierigkeiten auf türmen, ist nicht nur eine Erschwerung, sondern zwingt zu neuen Spielzügen. Man muss, wie Dietrich Dörner schreibt, bereit sein, Gelegenheiten zu ergreifen, „die sich während des Spiels ergeben. Eine allzu weitgehende Festlegung des Endziels zu einem frühen Zeitpunkt kann stören, da man sich dadurch den freien Blick auf den möglichen Gang der Entwicklungen verstellt.“

Zwar enthält die Kategorie der Führung noch die alte, vormoderne Herrlichkeit. Demgegenüber gibt sich der Managementbegriff ruhiger und anonym. Wie Ethik an die Stelle der Moral und Beratung an jene der Weisheit getreten ist, so kompensiert Management bis zu einem gewissen Grad Führung. Aber nicht restlos. Es scheint sich beim Management eher um etwas zu handeln, das personenunabhängig vonstatten geht, vielleicht etwas, was mit „struktureller Führung“ gemeint ist. Nicht Personen werden geführt, sondern Organisationen werden durch geeignete Maßnahmen in die richtige Richtung justiert. Der Führung bleibt ein Rest. Führung unterscheidet sich von Management dadurch, dass sie das Ganze im Auge hat, das Äußere, die Umwelten, die Bedürfnisse der Kunden, die Märkte, ja die gesellschaftliche Entwicklung. Insofern ist der Führer Deuter und Leser. Er ist der Prophet des Ungewissen, was die Umwelt der Unternehmung betrifft, und der Erzeuger der Gewissheiten im Inneren. Er ist Seher und Mahner.

Eine vorausgewusste Zukunft wäre nicht nur ein Widersinn (Jakob Burckhardt), sondern der Tod des Unternehmens und das Ende des Managements. Management muss offen sein für Neues, weil es selber neue Operationsräume schafft, und gleichzeitig Festigkeiten erzeugen und pflegen. Während Management für die betrieblichen Erfordernisse und die innerbetrieblichen Gewissheiten zuständig ist, verantwortet Führung den Gesamtkurs. Führung vermittelt zwischen außen und innen – nichts anderes heißt Verantwortung für das Ganze. ■