

Martin A. Ciesielski  
Thomas Schutz

# Digitale Führung

Wie die neuen Technologien unsere  
Zusammenarbeit wertvoller machen



Springer Gabler



# Digitale Führung

---

Martin A. Ciesielski • Thomas Schutz

# Digitale Führung

Wie die neuen Technologien unsere  
Zusammenarbeit wertvoller machen

Martin A. Ciesielski  
medienMOSAIK  
Berlin  
Deutschland

Dr. Thomas Schutz  
Berlin  
Deutschland

ISBN 978-3-662-49124-9  
DOI 10.1007/978-3-662-49125-6

ISBN 978-3-662-49125-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Digitale Arbeitswelten

<b>1</b>	<b>Schöne neue Werte?</b> .....	3
1.1	Die digitale Welt und ihre Regeln .....	4
1.2	Trends, Sackgassen und Anti-Schwäne .....	8
1.3	Forschendes Verstehen und Führen .....	13
1.4	Menschliche Kommunikation im digitalen Zeitalter .....	18
1.4.1	Warum wir über Medien kommunizieren .....	20
1.4.2	Die soziale Wahl der Werkzeuge .....	22
1.4.3	Die Wertebasis menschlicher Beziehungen .....	23
	Literatur .....	26
<b>2</b>	<b>Hybride Arbeitskulturen</b> .....	29
2.1	Off/On – analog und digital, mehrdeutig eindeutig, vernetzt in der Hierarchie .....	30
2.1.1	Culture eats technology for breakfast .....	30
2.1.2	Digitale Strategien und Gestaltungsräume .....	33
2.1.3	Hybride Arbeitsräume .....	35
2.1.4	Digitale Werte – Eine Annäherung .....	37
2.2	Generation X, Y, Z: Viele Gemeinsamkeiten, die trennen .....	41
2.2.1	Facebook: Das Netzwerk der älteren Generationen .....	44
2.2.2	Multioptionales Handeln und Selbstorganisation .....	50
2.2.3	Freiwillige Partizipation vs. der BORG-Effekt .....	54
2.2.4	Generations- und kultursensibles Agieren und Führen .....	56
	Literatur .....	58

## Teil II Hybride Teams, Ensembles und Rollen

<b>3 From Goal to Role</b> .....	65
3.1 Teams No More: Ensembles! .....	66
3.1.1 Organisationale Spiele und Spielarten .....	67
3.1.2 Rollenspiele in der Organisation. ....	69
3.1.3 Emergente Rollen .....	70
3.1.4 Die Organisation schafft sich ihre Rollen .....	71
3.1.5 Rollenwechsel .....	73
3.2 Wer bin ich und, wenn ja, wie viele? Innere Teams und Persönlichkeiten. ....	76
3.2.1 Situatives Verhalten und Rollen .....	77
3.2.2 Das Spiel mit den Identitäten .....	79
Literatur .....	82
<b>4 Das Zusammenspiel gestalten</b> .....	85
4.1 Die Jam Sessions der Ensembles .....	86
4.1.1 Follow the Follower, Soloing & Combing .....	88
4.1.2 „Shared Storytelling“, geteilte Werte .....	90
4.2 Die gefährlichen Seiten des guten Zusammenspiel .....	92
4.2.1 Konformität und Gruppendenken .....	92
4.2.2 Performance und Monitoring .....	95
4.3 Die Frage der Eigenverantwortung .....	100
4.3.1 Verantwortung – wofür? .....	100
4.3.2 Individuelle Integrität .....	101
4.3.3 Manigfaltig authentisch .....	102
4.3.4 Hybride Kompetenzen – digital und analog .....	105
Literatur .....	108

## Teil III Digitale Führung

<b>5 Die digitale Führungskompetenz</b> .....	113
5.1 Digitale Führungskompetenz – eine hybride Querschnittskompetenz .....	119
5.2 Mit Führung leidenschaftlich begeistern .....	123
5.3 Offenheit(en) als Kern digitaler Führung .....	124
5.4 Hybride Spielregeln: Social Prototyping als Führungsprinzip .....	127
5.4.1 Social Prototyping als Erkenntnis- und Interventionsmethode .....	127
5.4.2 Gestaltungsziele von Sozial Prototyping .....	129
5.4.3 Methoden und Techniken der Angewandten Improvisation .....	131
Literatur .....	135

---

<b>6 Die eigene hybride Identität als Führungskraft entwickeln</b> .....	139
6.1 Identitäten und Profile .....	140
6.1.1 Soziale Präsenz .....	140
6.1.2 Kognitive Präsenz .....	141
6.1.3 Führungspräsenz .....	142
6.2 Medienkompetenz entwickeln .....	143
6.2.1 Medienkompetenz als Teil der digitalen Führungskompetenz . . .	143
6.2.2 Die Performance steckt im richtigen Medienmix .....	144
6.3 Crossmedia Storytelling .....	147
6.3.1 Was ist Crossmedia Storytelling? .....	147
6.3.2 Stories im Business .....	149
6.3.3 Werte (mit-)teilen .....	150
6.3.4 Mit den Augen zuhören und in der Geschichte lesen .....	152
6.3.5 Andere gute Gründe für Geschichten .....	156
Literatur .....	161
<b>7 Führung verkörpern</b> .....	163
7.1 Hybrid mit allen Sinnen .....	164
7.2 Das Körpergedächtnis als Körperserver .....	166
7.3 Die Macht mentaler Muster .....	168
7.4 Aufmerksame Sorgfalt: Die neue Königsdisziplin dank digitaler Distraktoren .....	170
7.5 Selbststeuerung und Autonomie .....	175
7.6 Reifung – die Kunst, mit sich allein zu sein .....	177
7.7 Erdung für das Virtuelle .....	179
Literatur .....	181

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Der erste Computer der Welt (mit freundlicher Genehmigung der Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin, SDTB). (© SDTB/Foto: F.-M. Arndt).....	14
<b>Abb. 1.2</b>	Detailaufnahme des ersten Computers der Welt (mit freundlicher Genehmigung der Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin). (© SDTB/Foto: F.-M. Arndt).....	15
<b>Abb. 1.3</b>	Der IBM 5100, der erste, „tragbare“ Computer der Welt (Mit freundlicher Genehmigung des IBM Archives). (© IBM Archives) .....	16
<b>Abb. 1.4</b>	eePC. (© Martin A. Ciesielski).....	17
<b>Abb. 1.5</b>	Smartphone Artist. (© Martin A. Ciesielski).....	17
<b>Abb. 2.1</b>	Generationen und die sie prägenden Geräte (entnommen Belwe und Schutz 2014, S. 33; mit freundlicher Genehmigung des hep-Verlages) ....	44
<b>Abb. 3.1</b>	Zusammenspiel (© Martin A. Ciesielski).....	66
<b>Abb. 3.2</b>	Necker Würfel (© Martin A. Ciesielski) .....	77
<b>Abb. 4.1</b>	Längen einer Linie in Anlehnung an Solomon Asch. (© Martin A. Ciesielski).....	92
<b>Abb. 5.1</b>	„Kompetenzen schließen Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen ein, diese sind aber keine Kompetenzen“ (Erpenbeck 2013a, S. 312) Mit freundlicher Genehmigung von Erpenbeck/Heyse© .....	117
<b>Abb. 5.2</b>	Der Kompetenzatlas des KODE®-/ KODE®X-Systems. (nach Heyse und Erpenbeck 2004, XXI; mit freundlicher Genehmigung von <a href="http://www.wechsel-wirkungen.de">www.wechsel-wirkungen.de</a> ) .....	120



---

<b>Abb. 5.3</b>	Die Digitale Führungskompetenz als Querschnittskompetenz (Jede einzelne Teilkompetenz (Viertelstück) besteht aus einem analogen Teil (= dunkles Achtelstück) und einem digitalen Teil (= weißes Achtelstück). 12 bis 16 Teilkompetenzen, analog wie digital, ‚tragen‘ dann die Digitale Führungskompetenz. (mit freundlicher Genehmigung von <a href="http://www.wechsel-wirkungen.de">www.wechsel-wirkungen.de</a> ).....	121
<b>Abb. 5.4</b>	Entschlacken mit iKorb (© Martin A. Ciesielski) .....	127
<b>Abb. 5.5</b>	Social Prototyping (© Martin A. Ciesielski) .....	130
<b>Abb. 6.1</b>	Die Medien richtig spielen (© Martin A. Ciesielski) .....	146
<b>Abb. 7.1</b>	Mythos Multitasking (entnommen Lembke und Leipner 2014, S. 11)....	171
<b>Abb. 7.2</b>	Schnell und schön, doch nichts zu erkennen (© Martin A. Ciesielski) .....	174
<b>Abb. 7.3</b>	Das Virtuelle wird physisch (© Martin A. Ciesielski).....	181

---

## Vorwort

Führung, die in immer kürzeren Abständen mit neuen Technologien arbeiten muss. Führung, die medial vermittelt und über verschiedene Standorte hinweg mit einer zunehmend heterogenen Gruppe von Mitarbeitern klarkommen muss. Führung, die Generations- und Kulturunterschiede im Umgang mit den Technologien – und nicht nur dort – berücksichtigen muss. All dies sind Herausforderungen, die Führungskräfte alltäglich bewältigen müssen. All zu oft sind aber die neuen Prozesse gerade eingeübt, da müssen sie schon wieder geändert werden. Fragen über Fragen brechen hervor und auf einen ein, auf die es nicht die eine Antwort gibt. Und selbst, wenn eine Antwort gefunden ist, laufen wir Gefahr, dass sich die Ausgangsfrage bereits wieder verändert hat. Unbequeme Zeiten für Führungskräfte.

Daher haben wir uns auch bemüht, ein unbequemes Buch zu schreiben. Ein Buch, das herausfordert, aber auch ein Buch, das zum Dialog einlädt. Wie wollen mit „Digitale Führung“ dazu einladen, dem Digitalen auf einer menschlichen Ebene zu begegnen.

Unabhängig von konkreten „Tools“, „Workflows“ und „Best Practices“ wollen wir zu einem Nachdenken darüber einladen, wie die neuen Technologien unsere Formen der Zusammenarbeit wertvoller machen können und was Führung ihrerseits dazu beitragen kann. Dabei wollen wir uns über die digitalen Arbeitswelten (Kap. 1) den hybriden Arbeitskulturen (Kap. 2) annähern, in denen eine klare Abgrenzung zwischen dem digitalen und dem analogen Arbeiten zunehmend schwerer fällt. Umso wichtiger ist es, sich als Führungskraft u. a. zu fragen, wozu Menschen in Organisationen überhaupt Informations- und Kommunikationstechnologien einsetzen wollen und inwiefern sich diese Nutzungsweisen vom privaten Einsatz unterscheiden.

Im Kern geht es bei unseren Ausführungen zur digitalen Führung um den Einsatz der Technologien für die Beziehungsarbeit. Wertebasierte Beziehungen, die aufgebaut, gepflegt und gegebenenfalls auch professionell beendet werden müssen. Diese Beziehungen

und Rollen basieren auf der jeweiligen Unternehmenskultur (Kap. 3). Jede Kultur braucht ihren eigenen Zugang zu den jeweils passenden Kommunikationstechnologien. Jede Kultur tickt anders, verarbeitet ihre Informations- und Kommunikationsflüsse unterschiedlich. Das Wissen der Organisation steckt jedoch immer in diesen Flüssen. Die Lebendigkeit und Innovationsfreudigkeit einer Organisation hängt von diesen Flüssen ab. Vom Flow.

Und genau hier befindet sich unserer Meinung nach die größte Herausforderung (Kap. 4): Wie können es Führungskräfte schaffen, dass die menschliche Lebendigkeit und Intelligenz in ihrer Organisation aktiviert oder erhalten bleibt und dass nicht das Regime der Prozesse, Strukturen und Technologien jegliche Unberechenbarkeit, Unvorhersehbarkeit, Spontaneität und damit Kreativität der menschlichen Natur erstickt. Wie smart können Technologien wirklich sein?

Bislang geht es im Management und bei Führungsaufgaben zentral um die effiziente und erfolgreiche Abarbeitung von festgelegten Aufgaben. Doch um den französischen Philosophen und Essayisten Paul Valéry zu bemühen: „Was dir am besten gelingt, wird dir unweigerlich zur Falle.“ Genau dort stecken wir. In der Falle. In der selbst aufgestellten Optimierungsfalle. Der Effizienzfalle. Effizienz - das können wir gut. Das ist notwendig. Doch das ist nicht mehr das Einzige, was wir heute brauchen. Das blinde Implementieren von Technologien und Nachahmen der Silicon Valley Kultur wird ebenfalls keine hinreichende Antwort auf die Herausforderungen sein, denen wir uns heutzutage gegenüber sehen.

Unserer Meinung nach muss die Ausgangsfrage für die kulturadäquate Umsetzung digitaler Führung in dem jeweiligen organisationalen Kontext lauten: „Was brauchen die Menschen für eine wert- und sinnvolle Zusammenarbeit in der Organisation?“ Was brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ihre Rollen best möglichst spielen zu können und wie können Führungskräfte sie darin unterstützen? Die Antworten darauf sind im digitalen Zeitalter andere als noch vor ein paar Jahren. Einige Antworten haben wir für Sie in den abschließenden Kap. 5 bis 7 detailliert ausgeführt.

Basierend auf der Kompetenzarchitektur nach John Erpenbeck und Volker Heyse wird in Kap. 5 ein Teil der „digitalen Führungskompetenz“, die Führungskompetenz, als Querschnittskompetenz in ihren analogen und digitalen Teil- und Schlüsselkompetenzen dargestellt. Darüber hinaus sind zur digitalen Führungskompetenz offensichtlich auch zwei weitere Querschnittskompetenzen zu zählen: Die Medienkompetenz und die interkulturelle Kompetenz. Im digitalen Zeitalter ist die Führungskompetenz mitunter komplexer geworden, als sie es vermutlich schon war.

Doch wie entwickle und trainiere ich sie, die digitale Führungskompetenz? Wie gewohnt, wie es sich bei der Führungskompetenz schon bewährt hat? Wie gewohnt an den Hochschulen, Business Schools oder im Unternehmen und, wenn ja, wie und was genau soll entwickelt werden? Kapitel 5.4 und 6 geben hier methodische Vorschläge, die sich in

anderen Kompetenzfeldern bereits über Jahrzehnte bewährt haben. Doch Wissen allein reicht nicht aus: (Digitale) Führungskompetenz gilt es, achtsam und leidenschaftlich mit der nötigen Erdung für das Virtuelle zu verkörpern. Wie? Kap. 7.

Andere Antworten werden Sie aber selber finden müssen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei und freuen uns auf einen regen Austausch @DigitalFuehrung !

Berlin, November 2015

Martin Ciesielski  
Dr. Thomas Schutz

---

**Teil I**  
**Digitale Arbeitswelten**

---

## Zusammenfassung

Führung ist immer auch Kulturarbeit. Unternehmenskulturarbeit. Heutzutage wird Führung allerdings immer mehr von rein technologischen Fragestellungen dominiert. Das Verständnis der technischen Funktionsweise einer Technologie sagt jedoch nichts über die notwendige Kulturtechnik und deren Wertekategorien aus, die sich aus ihrer praktischen Anwendung ergeben. Technologie wirkt in Kultur hinein, aber Kultur wirkt auch ihrerseits in die Entwicklung und den Einsatz von Technologien hinein. Jeder Organisationskultur liegen z. B. Werte zugrunde, die auf neue Technologien reagieren. Positiv, wie auch negativ. Technologien erfordern für ihren Einsatz bestimmte Kulturtechniken, die ihrerseits kulturverändernd sind und somit auch eine Herausforderung für das bestehende Wertegefüge in der Organisation darstellen.

Diesen Herausforderungen muss sich die Führungskraft forschend und ergebnisoffen stellen, um ein Verständnis nicht nur für die technologischen Funktionsweisen, sondern auch für die sozialen und kulturellen Wirkweisen der Technologie zu entwickeln. Wenn Menschen Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, nutzen sie sie in der Regel primär für den Abgleich von Wertekategorien und damit zur Beziehungspflege. Die Auswahl erfolgt dabei in Hinblick auf Vielfalt, Tiefe, Leichtigkeit, Spontaneität und Einfachheit der Ausdrucksmöglichkeiten für die eigene Person. Wird der Einsatz und Umgang mit Kommunikationstechnologien allein auf Effizienzen und den Datenaustausch hin optimiert, besteht die Gefahr, dass andere Wertekategorien, wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Verbindlichkeit, Spaß, Kreativität, Kritik, Verantwortung etc. unter Druck geraten.

## 1.1 Die digitale Welt und ihre Regeln

„Es geht nicht mehr darum, digital zu „werden“, wir sind mitten im Netzparadigma – und da geht es ziemlich hektisch zu“ (Lovink 2012, S. 40). Wir leben und arbeiten in unsicheren Zeiten. Vieles, was wir für sicher gehalten, woran wir uns gewöhnt hatten, befindet sich im Wandel. Mehr denn je. Positiv formuliert entsteht eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten, so wie es der Technologieforscher Kevin Kelly formuliert: „In general, the long-term bias of technology is to increase the diversity of artifacts, methods, and techniques of creating choices“ (Kelly 2010, S. 352).

Seien es die Beschäftigungsverhältnisse, ihre Dauer und inhaltlichen Aufgaben, die stets wechselnden und aus verschiedenen Generationen und kulturellen Hintergründen zusammengesetzten Teams, Mitarbeiter und Kollegen, die Produkte und Services oder die Ansprüche der Kunden. Lieferketten können aufgrund von Wirtschaftskrisen oder militärischen Auseinandersetzungen schnell zusammenbrechen, aber auch wieder aufgebaut werden. Die technologischen Vernetzungen werden einerseits immer vielfältiger, aber nicht zwangsläufig robuster. Das Gleiche gilt für die psychosoziale Gesundheit – sei es die eigene oder die der anderen Akteure. Stress und immer mehr zunehmende Arbeitsverdichtung tragen ihren Teil dazu bei. Schließlich ist man heutzutage via mobiler Arbeits- und Kommunikationsgeräte 24/7 erreichbar. Privates und Arbeit sind immer schwieriger zu trennen (gut für die, die das so wollen; schlecht für die, die das nicht wollen), während die Projekte und Zielvorgaben komplexer und anspruchsvoller werden.

„In einer komplexen, global vernetzten Hochgeschwindigkeitsgesellschaft wird ein dramaturgisches Bewusstsein fast zur Lebensnotwendigkeit. Wenn das Leben aus der Ausführung unzähliger persönlicher und kollektiver Dramen besteht, muss der Einzelne umso mehr Rollen übernehmen, je komplexer die wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge sind, in denen er lebt“ (Rifkin 2009, S. 403). Das Potenzial für Konflikte und Überlastungen steigt um ein Vielfaches – ebenso wie die Chancen auf neue Geschäftsfelder, Innovationen und neue Arbeitsweisen. Es besteht mittlerweile ein regelrechter Zwang zum Entscheiden. Spätestens hier wird der Widerspruch zur positiv formulierten Wahlfreiheit von Kevin Kelly deutlich. Ausformuliert findet man sie in der Bemerkung des emeritierten Professors für Ideengeschichte John Gray von der London School of Economics: „Am freiesten ist nicht der Mensch, dessen Handeln Beweggründen entspringt, für die er sich bewusst entschieden hat, sondern der, der sich niemals entscheiden muss“ (Gray 2013, S. 130).

Diese hier nur sehr kurz skizzierten Momentaufnahmen der aktuellen Ereignisse und Fragestellungen lassen sich in dem mittlerweile schon fast geläufigen Akronym VUCA zusammenfassen. VUCA steht für volatil, unsicher, komplex (complex) und mehrdeutig (ambiguos). Wir leben und arbeiten heute in einer VUCA Welt. Diese Begriffe und Beschreibungen sind mittlerweile alles andere als neu und überraschend. Millionenfach wurden sie bereits verwendet, um die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter in der heutigen Zeit zu beschreiben. Was daraus in der Praxis häufig resultierte, war ein Mehr vom Alten. Zumeist wurde versucht, mehr und besser zu planen. Anspruchsvollere Planungsverfahren zu implementieren, es wurde begonnen, mit Szenarien und dem

professionellen Einschätzen von Risiken zu arbeiten. Sprich: Im Kern wurde versucht, (Planungs-)Unsicherheiten auszuschalten, indem sie in Risiken umgedeutet und damit berechenbar gemacht wurden.

Vermeintliche Marktschwankungen wurden versucht mit derivativen Finanzmarktinstrumenten einzufangen, Komplexitäten wurden (im besten Falle) in einfache Vier-Felder-Matrizen oder mathematische Algorithmen überführt und Mehrdeutigkeiten von Marktentwicklungen oder Konfliktgründen in der Organisation Top-Down wegerklärt. Um ein gängiges Bild zu bedienen: Man hatte auf dem Schiff die Orientierung verloren und erhöhte nun die Anstrengungen, wenigsten schneller zu fahren. Wo man ankommen würde, wurde nahezu egal.

Die Auswirkungen von Technologie zu verstehen, stellt uns vor enorme Schwierigkeiten. Die Medientheoretikerin Mercedes Bunz beschreibt es so: „Beispielsweise bedeutet die Funktionsweise eines technischen Gerätes zu begreifen, noch lange nicht, auch abschätzen zu können, für welche Tätigkeiten dieses Gerät verwendet werden wird. [...] Schon zu Zeiten der Industrialisierung half das technische Verständnis von einer Dampflok nicht dabei, vorherzusehen, in welchem kulturellen Ausmaß die Eisenbahn die Personenbeförderung revolutionieren würde. Als Thomas Cook 1841 für 570 Engländer eine Eisenbahnfahrt mit Verpflegung kombinierte, sollte dies der Anfang einer ganz neuen Reiskultur werden – dem Pauschalismus. Eine neue Kulturtechnik war entstanden, der die Mechanik der Dampflok zwar zunutze kam, die sich aber nicht notwendigerweise von ihr ableitete. [...] Kurz: Die technische Funktionalität ist deutlich unterschieden von der Kulturtechnik, die sich mit ihr etabliert“ (Bunz 2012, S. 67 f.).

In vielen Organisationen wird mehr und mehr gemerkt, dass ein Mehr, ein einfaches Erhöhen der bisherigen Anstrengungen nicht mehr funktioniert. Die eigentliche Herausforderung einer VUCA-Welt besteht nämlich darin, sie anzunehmen und mit ihr mitzugehen. Im Klartext heißt das: Als Organisation mit Schwankungen mitgehen können, die Nicht-Berechenbarkeiten von Unsicherheiten (Vorsicht! Schwarze Schwäne!) zu akzeptieren und nicht zu versuchen, sie in Risiken zu überführen. Ähnliche Schwierigkeiten bereite seit jeher der Versuch, Qualitäten in Produktionsprozessen zu quantifizieren.

Die beiden Berater Boris Gloger und Dieter Rösner fassen die bisherigen Strategien der Unternehmen im Umgang mit Komplexitäten so zusammen:

Strategie 1: Komplexität wird nicht als Realität wahrgenommen und daher simplifiziert [...] Strategie 2: Es wird versucht, mehr vom Gleichen zu installieren [...] Strategie 2: Man versucht, Komplexität durch Vereinfachung und Reduzierung in den Griff zu bekommen. [...] Diese drei strategischen Versuche des Managers, Komplexität in den Griff zu bekommen, sind nicht grundsätzlich untauglich, aber sie reichen für das Management der Organisationen von heute nicht mehr aus. (Gloger und Rösner 2014, S. 82)

Gleiches gilt für die in der Wirtschaftswelt vorhandenen Unsicherheit:

Erst langsam gewinnt die Einsicht Boden, dass wir möglicherweise nicht ständig versuchen sollten, das Chaos zu analysieren, zu besiegen und aufzuräumen, sondern lernen sollten, damit umzugehen und eine neue Haltung zur Unsicherheit zu entwickeln (Bertram 2012, S. 35).



Für Führungskräfte und Mitarbeiter in Organisationen kommt es zunehmend darauf an, Mehrdeutigkeiten aushalten zu können und integrative Lösungen zu finden, was ähnlich anspruchsvoll ist, wie auf Komplexitäten mit komplexen Entscheidungs- und Handlungsweisen zu reagieren. Warum dies bislang nicht wirklich geschehen ist, könnte daran liegen, dass die Konzepte, die dabei behilflich sind, nicht im klassischen Feld der Unternehmensführung und vor allem nicht im Wortschatz der Arbeitswelt zu finden sind.

Dabei geht es um Konzepte und Begriffe wie „(Zusammen-)Spiel“, „Improvisation“ und sogar „Kunst“.

Dies wird exemplarisch in der nachfolgenden Geschichte deutlich:

- ▶ Das Vorstandsmitglied eines Großunternehmens hatte Konzertkarten für Schuberts unvollendete Symphonie bekommen. Er war verhindert und schenkte die Karten seinem Fachmann für Arbeitszeitstudien und Personalplanung. Am nächsten Morgen fragte der Chef den Mitarbeiter, wie ihm denn das Konzert gefallen habe. Anstelle einer Antwort überreichte ihm der Experte ein Memorandum, in dem es hieß:
  1. Für einen beträchtlichen Zeitraum hatten die vier Oboe-Spieler nichts zu tun. Ihr Part sollte deshalb reduziert, ihre Arbeit auf das ganze Orchester verteilt werden
  2. Alle zwölf Geiger spielten die gleichen Noten. Das ist unnötige Doppelarbeit. Die Mitgliederzahl dieser Gruppe sollte drastisch gekürzt werden. Falls wirklich ein großes Klangvolumen erforderlich ist, kann dies durch elektronische Verstärker erzielt werden
  3. Erhebliche Arbeitskraft kostet auch das Spiel von Zweiunddreißigstel-Noten. Das ist eine unnötige Verfeinerung. Es wird deshalb empfohlen, alle Noten auf beziehungsweise abzurunden. Würde man diesen Vorschlag folgen, könnte man preiswertere Volontäre und andere Hilfskräfte einsetzen.
  4. Unnütz ist es, dass die Hörner genau jene Passagen wiederholen, die bereits von den Saiteninstrumenten gespielt wurden. Würden alle überflüssigen Passagen gestrichen, könnte das Konzert von 25 auf vier Minuten verkürzt werden (Klein 2007, S. 57).

Während sich der „Fachmann“ also einem in höchstem Maße komplexen Ereignis gegenüber sieht, fällt ihm nichts Besseres ein, als dieses zu Tode zu analysieren und ein völlig unsinniges Re-Engineering zu betreiben. Noch schlimmer wird es, wenn sich Organisationen wirklichem Chaos gegenüber sehen. Dieses zumeist kaum als Chance wahrgenommen, sondern als etwas, das die Pläne durchkreuzt, und aufgrund dessen, improvisiert werden muss.

Häufig wird in Unternehmen auch unumwunden zugegeben, dass bei ihnen improvisiert wird. Allerdings eher aus einem Mangel heraus. Zu wenig Mitarbeiter. Nicht genug finanzielle Ressourcen oder schlicht und ergreifend, weil die Planung eben nicht aufge-

gangen ist. Improvisation als positiv konnotierte, grundsätzliche Herangehensweise an das Organisieren und Management ist damit nicht gemeint. Aber genau drauf kommt es an.

„Die organisationsexterne Umwelt ist durch ein bestimmtes Maß an Komplexität und Unsicherheit sowie Schnelligkeit von Veränderungen gekennzeichnet [...]. Dieses Maß bestimmt [...] die Notwendigkeit zur Improvisation,“ zitiert Christopher Dell den Organisationsforscher David Müller und fährt selbst fort: „Improvisationstechnologie erkennt Unordnung an – im Sinne von zunehmender Komplexität, Ambiguität und Unvorhersehbarkeit“ – und „versucht mit den Potentialen, die in einer Situation vorhanden sind, zu arbeiten. Improvisation bedeutet dann, mit den Materialien der Wirklichkeit zu arbeiten und gleichzeitig diese Wirklichkeit mit zu gestalten“ (Dell 2012, S. 383).

Der Management Professor Frank Barrett erklärt Improvisation darüber hinaus in seinem Buch „Yes to the mess!“ zum Vorbild für Personalführung (Barrett 2012). In „Organisationale Spiele“ beschreibt Silke Seemann, wie der Bamberger Psychologe Dietrich Dörner empfiehlt, sich mit komplexen Systemen auseinander zu setzen: „Für ihn [Dörner] ist ein guter Unternehmer ein guter Manager, ein „Durchwurstler“, der sich der Situation anpasst. Für ihn ist improvisiertes Handeln – aus der Situation heraus – jeder Vorlage meist bei weitem überlegen. Feste Ziele können behindern“ (Seemann 2010, S. 260). Weiter führt sie aus: „Dörner gibt für diese Verhaltensempfehlung, die jeden gelernten Betriebswirt schon beim Hören mit innerem Widerstand kämpfen lässt, ein anschauliches Beispiel. Er fordert uns auf, uns ein Schachspiel vorzustellen, bei dem wir zu Beginn ein klar definiertes strategisches Ziel formulieren: Der König soll an einer bestimmten Stelle stehen, die Dame an einer anderen, der Läufer wieder an einer fest definierten Position und auch Turm und Springer sind definiert. Selbstverständlich wird eine Strategie ausgearbeitet, wie die Figuren möglichst effizient an die anvisierten Positionen gelangen. Dabei werden mögliche Verhaltensweisen des Gegenspielers bedacht. Dann startet das Spiel – und alles wird ganz anders. Der Gegenspieler verhält sich anders als erwartet. Es gibt eben Milliarden möglicher Konstellationen, die in keinem Fall vorausberechnet werden können“ (Seemann 2010, S. 260).

Mittlerweile wissen wir natürlich, dass es Rechenprogramme und Computer gibt, die das können – und zwar so gut, dass sie sogar Großmeister schlagen. Womöglich werden daher auch Big und Smart Data mit Erwartungen überfrachtet, dass doch alles beim alten Planungsparadigma bleiben kann. Solange man genug Rechenpower an Bord hat. Allerdings muss man sich doch stets vor Augen halten, dass das Wirtschaftsleben nur begrenzt mit einem Schachspiel zu vergleichen ist. Die Komplexitäten und Unberechenbarkeiten sind dort um ein Vielfaches größer. Umso mehr sollte sich mit Alternativen zu klassischen Planungsprozessen auseinander gesetzt werden. Es muss um Anpassung und Adaption gehen (Seemann 2010, S. 261). Seemann schlägt dazu hybride Organisationsformen vor. Dabei geht sie davon aus, dass Organisationen in dynamischen Umwelten lernfähig, das heißt flexibel, regieren können müssen. Für diese Flexibilität ist es notwendig, sich selbst nicht in einem strengen Korsett zu sehen, so wie es betriebswirtschaftliche Modelle vorsehen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Gesellschaft mit in den Blick zu nehmen, sodass

Kosten, die in der Bilanz nicht erfasst und an die Gesellschaft weitergereicht, zukünftig den Verursachern zugeschlagen werden (Seemann 2010, S. 261 f.). Damit weist sie auch auf eine weitere Umgangsweise von Unternehmen mit VUCA hin, nämlich auf Methoden und Praktiken, die Risiken an andere Beteiligte auszulagern. Allerdings kann dieses Vorgehen mittel- bis langfristig nicht zielführend sein, wenn es in einem globalisierten Wirtschaft kein „Außen“ mehr gibt, an das Kosten und Risiken einfach weitergereicht werden können – ohne dass diese in einem Rückkopplungs- und Feedback-Effekt wieder beim Verursacher landen.

Hinzu kommt, dass unter Unsicherheiten und im Zuge von komplexen Wirkungszusammenhängen die Notwendigkeit zur Kooperation erhöht wird. Hat man allerdings zuvor Kosten und Risiken bei potentiellen Kooperationspartnern ausgelagert, ist die notwendige Vertrauensbasis zumindest angeschlagen. Dabei ist Vertrauen für erfolgreiches Zusammenspiel und gelungene Improvisation absolute Voraussetzung bzw. festigt sich, sobald positive, gemeinsame Erfahrungen gemacht werden.

---

## 1.2 Trends, Sackgassen und Anti-Schwäne

„Wenn man die internetspezifische Theorieentwicklung betrachtet, sieht man, dass der Forschungsgegenstand von virtuellen Gemeinschaften (Rheingold), einem Raum von Flüssen (Castells), Smart Mobs (wieder Rheingold), schwachen Bindungen und Umschlagpunkten (Gladwell), Crowdsourcing, Partizipationskultur (Jenkins) und Weisheit der Mengen (Surowiecki) zu allgemeinen Labels wie Webs 2.0 (O'Reilly) und Soziale Medien erstarrte“ (Lovink 2012, S. 34). Neuerdings kommen noch die Big Data, Industrie 4.0 und Smart Data Apologeten dazu. „Oft beschreiben diese Theorien einleuchtend, wie Netzwerke sich herausbilden, wachsen und welche Form und Größe sie annehmen, aber sie schweigen dazu, wie sie in die Gesellschaft eingebettet werden und welche Konflikte daraus entstehen“ (Lovink 2012, S. 34).

Digitale Führung bedeutet, sich über die Verantwortung bewusst zu werden, die ein jeder Mausklick heutzutage mit sich bringt. Die Menschheitsgeschichte kann sich auch als ein Zunehmen von Potentialverstärkungen beschreiben lassen. Über die ersten Werkzeuge und Waffen über das Nutzen von Hebelwirkungen und Flaschenzüge bis hin zu Dampfmaschinen, Verbrennungsmotoren, Flugzeugturbinen und Computer-Servern. Das Internet verbraucht heute so viel Energie, wie 1985 benötigt wurde, um weltweit für Beleuchtung zu sorgen (Basar et al. 2015, S. 7).

Wir wollen an dieser Stelle nicht aus der Perspektive des Energieverbrauchs auf dieses Thema schauen – auch wenn das sicherlich ebenfalls ein interessantes Thema wäre, sondern auf die „digitale Hebelwirkung“, die dadurch in einem Mausklick, in Geschäftsmodellen, Organisation und Führungsverhalten steckt. Digitale Führung muss sich dieser Kraft bewusst sein.

Während am Anfang der Industrialisierungsgeschichte der Unternehmer noch selbst das Risiko einer fehlgezündeten Sprengung beim Bergbau oder beim Betrieb einer