

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# 1. Der Paradigmenwechsel

**»Durch zweitausend Jahre glaubte die Menschheit, dass die Sonne und alle Gestirne  
des Himmels sich um sie drehen. Der Papst, die Kardinäle, die Fürsten,  
die Gelehrten, Kapitäne, Kaufleute, Fischweiber und Schulkinder glaubten,  
unbeweglich in dieser kristallinen Kugel zu sitzen.  
Aber jetzt fahren wir heraus, Andrea, in großer Fahrt.  
Denn die alte Zeit ist herum, und es ist eine neue Zeit.«**

Bertold Brecht: Galileo Galilei<sup>1</sup>

Ein Paradigma ist ein umfassendes Bild der Welt, das in einer Gesellschaft vorherrscht und das Denken und Handeln der Menschen bestimmt. Paradigmen bestehen aus vielen Annahmen über Zusammenhänge und Erklärungen und zahlreichen Prinzipien, an denen wir uns tagtäglich orientieren. Auf diese Weise lenken Paradigmen das Denken und Fühlen, die Wahrnehmungen, die Erklärungen und vor allem das Verhalten der Menschen in einer Gesellschaft. Sie werden über Generationen weitergegeben und verbinden die Menschen zu einer »Paradigmen-Gemeinschaft«, in der man ein nicht weiter hinterfragtes Bild über die Welt teilt. Ein Paradigma ist wie die Grammatik einer Sprache: man denkt nicht über sie nach, man verwendet sie, man denkt und spricht mit ihr und in ihr. Ein Paradigma ist schwer zu erkennen, ein blinder Fleck, den man zumeist erst dann erkennt, wenn er sich verändert.

Paradigmen bestehen überwiegend aus Erklärungsmodellen über die Welt, die tief in unserem Bewusstsein verankert sind und nur dann fallen gelassen werden, wenn sie an eine Grenzen kommen, wenn sie also ihren Nutzen, ihre Erklärungskraft für die Menschen verlieren oder durch neue Erkenntnisse verdrängt werden. So konnte beispielsweise das Paradigma des Mittelalters und der Katholischen Kirche, wonach die Erde der Mittelpunkt des Universums sei, erst durch die Entwicklung der Naturwissenschaften und die Möglichkeit, Planeten durch das Fernrohr zu beobachten, entkräftet und entmachtet werden.

An solch einer Wende stehen wir heute.

Und wie die meisten großen Veränderungsprozesse geht auch dieser Paradigmenwechsel mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten, Konflikten und Krisen einher. Wir erleben diesen krisenhaften Wandel in unterschiedlichen Formen und mit unterschiedlichen Inhalten: als Finanzkrise, Demokratiekrise,

---

<sup>1</sup> Vgl. Brecht 1988, S. 10.

Vertrauenskrise, gesellschaftlichen Zerfall und verbreitete Sinnkrise, ökologische Krise, soziale Krise. Experten sprechen längst von einer »systemischen« Krise, denn alle diese Krisen sind miteinander verbunden, bedingen einander und sind nicht singulär lösbar.

Wer aufmerksam die Berichterstattung in den Medien verfolgt, könnte sich gut in eine veritable »Krisen-Hypnose« hineinsteigern und verzweifeln. Aber es wäre nicht die Rede von »Wandel«, wenn nicht im Schatten der »Krise« und des »sterbenden Paradigmas« erste Zeichen eines neuen Weltbilds, eines neuen Verständnisses vom Menschen und seinem Leben entstehen würden, die langsam an Kraft und Wirkung gewinnen.

Jeremy Rifkin, genialer Vordenker und Politikberater, interpretiert unsere Zeit als die »Dritte industrielle Revolution«.

»Wir befinden uns inmitten einer tiefgreifenden Veränderung der gesellschaftlichen Strukturen, weg von hierarchischer, hin zu lateraler Macht.«<sup>2</sup>

Was Rifkin damit meint, kann man sich als eine Drehung unseres Weltbilds um 90 Grad vorstellen: von einer *vertikalen* (hierarchischen) zu einer *horizontalen* (kooperativen) Ordnung, aber auch als einen Wandel von einer *differenzierenden* zu einer *integrierenden* Weltsicht. Man kann sich gut vorstellen, wie sehr sich die Welt verändert, wenn man den Blick auf diese Weise um 90 Grad dreht.

Solche tiefgreifenden Veränderungen brauchen Zeit und sie machen Angst. Aber keine Angst, wir hatten das schon. Der derzeitige Paradigmenwechsel ist nicht der erste – und sicher nicht der letzte

## 1.1 Das Weltbild der Moderne

Ein Blick zurück in die Geschichte zeigt uns, dass solche Prozesse zu unserer menschlichen Gesellschaft dazugehören. Für jeden von uns ist klar, dass sich die Welt im Laufe der Jahrhunderte verändert hat; aber dennoch glauben wir, dass es jetzt so bleiben wird, dass unser Bild von der Welt Bestand haben wird. Und wir vergessen kollektiv, mit welchen Krisen frühere Paradigmenwechsel vor sich gegangen sind.

Unser derzeit noch vorherrschendes Paradigma ist geprägt vom naturwissenschaftlich-technischen Weltbild der »Moderne« des 15. und 16. Jahr-

---

2 Vgl. Rifkin 2011, S. 48.

hundreds – ein Zeitraum, in dem die tausendfünfhundert Jahre währende Definitionsgewalt der Katholische Kirche über die (europäische) Welt gebrochen und durch Erkenntnisse der neuen Naturwissenschaften und Technik abgelöst wurde. Als Galileo Galilei 1610 durch ein Fernrohr blickte, die Bewegungen der Planeten beobachtete und erkannte, dass es die Erde ist, die sich um die Sonne dreht, und nicht umgekehrt, brach das kirchliche Weltbild von der Erde als Mittelpunkt des Universums schlagartig zusammen. Und es brauchte noch viele Jahrzehnte und Kämpfe, bis dieses Paradigma endgültig ein Ende fand.

Ab diesem Zeitpunkt zerbrach nicht nur das Paradigma von der Erde als Mittelpunkt des Universums, mit diesem neuen Weltbild veränderte sich vieles mehr: es war der Beginn der Definitionsgewalt der Naturwissenschaft über die Welterklärung. Die Abkehr vom »Glauben« und die Hinwendung zu einer naturwissenschaftlichen Sicht der Welt, dem »Wissen«, war ein paradigmatisches Erdbeben. Brecht lässt Galileo Galilei diesen Wandel beschreiben:

»Und es ist eine große Lust aufgekommen, die Ursachen aller Dinge zu erforschen: warum der Stein fällt, den man loslässt, und wie er steigt, wenn man ihn hochwirft. Jeden Tag wird etwas gefunden.«<sup>3</sup>

Nach den Jahrhunderten der Macht der Kirche und des Glaubens übernahmen Physik, Mathematik und Technik die führende Rolle bei der Konzeption der Welt. Diese wurde nun »sachlich« und »objektiv« untersucht, man versuchte, sie rational zu verstehen, indem man sie beobachtete, in kleine Teile zerschnitt, diese analysierte und anschließend wieder zusammensetzte. Immer bessere technische Möglichkeiten wurden entwickelt, um immer kleineren Elementen unserer Welt auf die Spur zu kommen. Dahinter steckte die Annahme, dass es ein ultimatives Kernelement gibt, das es zu finden, zu entdecken galt, um daraus Erkenntnis über das Ganze unserer Welt zu gewinnen.

Eine neue Werthaltung entstand: Rationalität, Vernunft und Logik wurden zur bestimmenden Grundlage des neuen Weltbildes und eines gesellschaftlichen Werts. Zugleich wurden die Methoden der wissenschaftlichen Forschung Teil unseres Weltbildes und unserer Realität.

---

3 Vgl. Brecht 1988, S. 11.

Das Differenzieren, das Zerteilen, Zerschneiden und dann wieder Zusammensetzen, das genaue Untersuchen von Einzelteilen eines Ganzen bilden heute immer noch die Grundlagen für unser Herangehen an die Welt, an Probleme und an Lösungen.

Rund um diese Ideen wurde unsere Welt gestaltet: Die Wissenschaft wurde in Fakultäten zerschnitten, die sich auf ihre jeweiligen Gebiete spezialisierten. Lehrstoff wurde in »Fächer« und Lernen in Schulen in 50-Minuten-Einheiten zerschnitten. Unsere Krankenhäuser sind Abteilungen für Einzelteile des Menschen geworden, unsere Arbeitsprozesse sind sauber getrennt, unser Leben ist in ein Arbeits- und ein Privatleben zerschnitten, das wir mühevoll »balancieren« müssen. Wir haben uns eine Welt der »Sachlichkeit« und der »Differenzierung« geschaffen, die uns täglich umgibt und die damit unser Denken permanent rückspiegelt und bestätigt. Wir können uns gar nicht mehr vorstellen, dass die Welt auch anders sein oder werden könnte.

Der Nutzen jedes Paradigmas liegt einerseits darin, dass wir darin Erklärungen für die großen Fragen der Welt bekommen: wie ist die Welt entstanden, wohin gehen wir alle? Der zweite Nutzen liegt darin, dass ein Paradigma uns die Welt einfacher darstellt als sie ist. Das Weltbild der Moderne war genauso wie das Paradigma des Mittelalters auf Vereinfachung und Reduktion von Komplexität ausgerichtet, um den Menschen Orientierung zu geben. Durch die Wissenschaft sollten eindeutige und klare Erkenntnisse und objektive Wahrheiten gefunden werden, die bis dahin die Kirche für sich beansprucht hatte. Man stellte sich also vor, dass es möglich sei, die Welt als einen »objektiven« – also von einem Beobachter unabhängigen »Gegenstand« – zu beobachten und über ihn Aussagen zu machen. Der »Wahrheit« der Kirche wurde damit eine neue »wissenschaftliche Wahrheit« gegenübergestellt.

Dieser neue »Glaube« an die »Objektivität«, an »Vernunft« und an »die eine Wahrheit« ist uns bis heute geblieben. Er dominiert unsere Wissenschaft, unser Weltbild, unser Handeln, unsere Werte.

Das zentrale Ziel der Wissenschaft aber lag in dem Versuch, durch »Verstehen« die Zukunft vorhersagen und die Welt schließlich kontrollieren zu können.

»Newtons Gesetze der Himmelsmechanik und Descartes' Koordinaten, die es den Wissenschaftlern erlaubten, sich die Welt als ein riesiges Netz vorzustellen, erweckten den Anschein, als könnte alles in mathematischen und mechanischen Begriffen

beschrieben werden. Zur Zeit Napoleons konnte sich der französische Physiker Pierre Laplace allen Ernstes vorstellen, dass die Forscher eines Tages eine einzige mathematische Gleichung herleiten würden, die mächtig genug wäre, alles zu erklären.«<sup>4</sup>

Das Paradigma der Moderne war – ebenso wie das des katholischen Mittelalters – auf der Idee einer *stabilen Weltordnung* aufgebaut. Nur so konnte die Wissenschaft neue und anscheinend ewiggültige »Naturgesetze« formulieren und die Suche nach einer »Weltformel«, die alles erklärt, aufnehmen.

Unsere durch immer bessere Technik gestützte Fähigkeit des Differenzierens und Analysierens hat seit Beginn der Moderne unsere Wahrnehmung geschärft und unser Wissen über die Welt enorm bereichert. Aber mit der Liebe zum Unterscheiden haben wir leider auch den Blick für Zusammenhänge verloren. Zugleich hat das Paradigma der Moderne uns die Illusion der Vereinfachung einer komplexen Welt und die Idee einer »objektiven Wahrheit« gebracht. Die zentralen Elemente des naturwissenschaftlich-technischen Paradigmas beruhen auf »Glaubenssätzen«, wie etwa

- die Möglichkeit, die Welt durch Beobachten und Analyse verstehen zu können,
- die Idee, über die Welt »objektive« Aussagen machen zu können,
- die Annahme einer stabilen Weltordnung, die in Form von Naturgesetzen erkannt werden kann,
- die Vorstellung von eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen als Erklärungsmodell für alle Prozesse des Lebens, und schließlich
- den Glauben an eine hierarchische Weltordnung von den primitiven Geschöpfen bis zur obersten Seinsform (Gott).

Solche Annahmen wurden in den vergangenen Jahrzehnten zutiefst erschüttert. Heute haben wir es mit einem Maß an Komplexität zu tun, das diese Form von Vereinfachung zu einem Problem macht. Wer heute versucht, Dinge einfach zu machen, liegt im Allgemeinen falsch.

---

4 Vgl. Briggs/Peat 1990, S. 25.

## 1.2 Der Schritt in die Postmoderne

Der Wechsel vom naturwissenschaftlichen zu einem neuen – postmodernen – Paradigma wurde erstaunlicherweise gerade durch jene Wissenschaften eingeleitet, die ihn hervorgerufen hatten: die Physik und die Mathematik.

Die Naturwissenschaft ging von einem stabilen Weltbild aus, das berechenbar und analysierbar war. Die Newton'schen Gesetze beschreiben dieses Weltbild:

»Ein Körper verharrt im Zustand der gleichförmigen geradlinigen Bewegung oder der Ruhe, solange keine äußere Kraft auf ihn einwirkt; die Beschleunigung eines sich bewegenden Körpers ist direkt proportional der auf ihn ausgeübten Kraft, und er folgt geradlinig in der Richtung, in der die Kraft auf ihn einwirkt; und jeder Aktion entspricht eine gleich große, entgegengesetzt gerichtete Reaktion.«<sup>5</sup>

Der französische Mathematiker Henri Poincaré stellte Newtons ewige Gesetze des Universums – eine lineare Gleichung, mit der sich die Bahn des Mondes um die Erde genau berechnen ließ – infrage, indem er eine weitere Variable (etwa die Wirkung der Sonne) einführte, die auf diese Bahn Einfluss nehmen konnte. Und es zeigte sich, dass bereits bei Einführung nur einer weiteren Variable die Newton'schen linearen Gleichungen unlösbar werden. Newtons lineare Gleichung war nur unter stabilen und reduzierten Bedingungen (zwei Faktoren) lösbar. Diese »Entdeckung« bedeutete eine tiefe Erschütterung der klassischen Physik und Mathematik. Es wurde bald klar, dass unsere Welt bei Einführung mehrerer Variablen unberechenbar wurde, denn die Wechselwirkungen aufeinander konnten in der Folge nicht mehr mit Sicherheit berechnet werden.

»Poincaré hatte eine Anarchistenbombe ins Newton'sche Modell des Sonnensystems geworfen und drohte es zu sprengen. Wenn solche seltsamen chaotischen Bahnen wirklich vorkommen konnten, dann wäre ja das ganze Sonnensystem instabil.«<sup>6</sup>

Die Entdeckung Poincarés veränderte die Wissenschaft und wurde zur Initialzündung dessen, was wir heute als Paradigma der »Postmoderne« beschreiben (ein besserer Namen wird hoffentlich einmal gefunden werden).

---

5 Isaac Newton, hier zitiert nach Rifkin 2011, S. 209 f.

6 Vgl. Briggs/Peat 1990, S. 36.

»Poincaré enthüllte, dass das Chaos oder die Möglichkeit des Chaos zum Wesen nichtlinearer Systeme gehört und dass selbst ein vollständig bestimmtes System wie die umlaufenden Planeten ungewisse Ergebnisse hervorbringen können. Er hatte einen Blick darauf erhascht, wie ein simples System explosionsartig in schockierende Komplexität übergehen kann.«<sup>7</sup>

Die Arbeit Poincarés wurde Grundlage für die moderne Quantenphysik und Einsteins Relativitätstheorie. Die berühmte Heisenberg'sche Unschärferelation stellte schließlich sogar die Möglichkeit einer genauen Messung der »Realität« radikal infrage: Licht zeigte sich in den Untersuchungen unter unterschiedlichen Beobachtungsbedingungen einmal als Teilchen und einmal als Welle.

Doch das naturwissenschaftlich-technische Paradigma hat tiefe Spuren in unserer Welt und in unserem Denken hinterlassen. Der Gehirnforscher Gerald Hüther führt aus:

»Was zu Beginn der Aufklärung als Erkenntnis über die Möglichkeiten der Entdeckung gesetzmäßig ablaufender, natürlicher Zusammenhänge und der aus diesen Erkenntnissen erwachsenden Gestaltbarkeit der uns umgebenden Lebenswelt begonnen hatte, ist zu einem zentralen Bestandteil unseres Selbstverständnisses geworden. Wir sind davon überzeugt, dass die äußere Welt erkennbar und nach unseren Vorstellungen gestaltbar ist. Erst jetzt, nachdem wir eine natürliche Ressource nach der anderen entdeckt, genutzt und dabei mehr oder weniger rasch aufgebraucht haben, nachdem wir den genetischen Code geknackt, die kleinsten Teichen gespalten und den Kosmos bis zum Urknall durchleuchtet haben, beginnt sich die Einsicht durchzusetzen, dass es wohl so etwas wie einer zweiten Aufklärung bedarf, um die Probleme zu lösen, die wir mit dem Einsatz des nackten Verstandes selbst geschaffen haben und die uns dank weltumspannender Kommunikationsmittel tagtäglich vor Augen geführt werden.«<sup>8</sup>

Diese »zweite Aufklärung«, das neue Paradigma wird vermutlich mit Phänomenen des Verbindens, Integrierens und Vernetzens ausgestattet sein, es wird uns neue Wege des Umgangs mit Komplexität weisen und uns Möglichkeiten aufzeigen, wie wir unsere Welt als lebenden Organismus voll Unberechenbarkeit und Überraschungen annehmen können.

7 Vgl. Briggs/Peat 1990, S. 27.

8 Vgl. Hüther 2008, S. 25 f.



### 1.3 Wir erleben die Entstehung eines neuen Paradigmas – zum Glück!

»Wir brauchen nicht weniger als eine Revolution in der Wissenschaft: Alle Gesellschaftswissenschaften müssen zusammen dazu beitragen, das Glück zu untersuchen. Und wir brauchen eine politische Revolution: Glück muss das Ziel der Politik werden, und jedes Land muss die Entwicklung des Glücks genauso messen und bewerten wie die des Bruttosozialprodukts.«<sup>9</sup>

Dies sagt nicht etwa ein buddhistischer Mönch oder ein alternativer Esoteriker. Diese Aussage stammt von einem Ökonomen der London School of Economics. Die Zeit ist reif für den Wandel. Aber noch sitzen die alten Bilder sehr fest in den Köpfen. Wie kommt man zu neuen Bildern?

Jede große gesellschaftliche Veränderung entsteht durch zweierlei Impulse:

1. Impulse des Denkens, also der Theorie und des Wissen, welche neue Erkenntnisse bringen, und
2. durch konkrete Möglichkeit, eine neue Realität um uns herum zu schaffen.

Werden Wissen und Handlungsmöglichkeiten miteinander verbunden, entstehen Möglichkeiten der Veränderung der Welt. Unser gegenwärtig stattfindender Paradigmenwechsel entstammt aus diesen beiden Quellen. Wir haben neue Erkenntnisse über die Welt und wir haben neue Technologien, um die Probleme, die wir im Zuge des Paradigmas der Moderne hervorgebracht haben, zu lösen. Der berühmte Satz Einsteins, wonach man ein Problem niemals mit derselben Logik lösen kann, mit der man es geschaffen hat, verweist uns auf diese besondere Herausforderung: wir können unsere »Krisen« nur lösen, wenn wir zugleich lernen, anders zu denken.

Jede Epoche hat ihre Leitwissenschaft. Das Altertum hatte die Philosophie, das Mittelalter hatte die Theologie, die Moderne hatte Naturwissenschaft und Technik. Heute haben Neurowissenschaften, Komplexitätsforschung, Kommunikationsforschung ihre Zeit. Es ist die Zeit der Wissenschaften über *Lebende Systeme*.

Viele Faktoren haben in den vergangenen Jahren zu einer Neuausrichtung der Wissenschaft geführt: technische Möglichkeiten eröffnen etwa neue Forschungen in den Neurowissenschaften. Wir können heute dem Gehirn bei der Arbeit zusehen und vollkommen neue Erkenntnisse gewinnen. Aber auch die zunehmenden Probleme mit unserem Ökosystem haben die Aufmerksamkeit

---

9 Vgl. Layard 2005, S. 164 f.

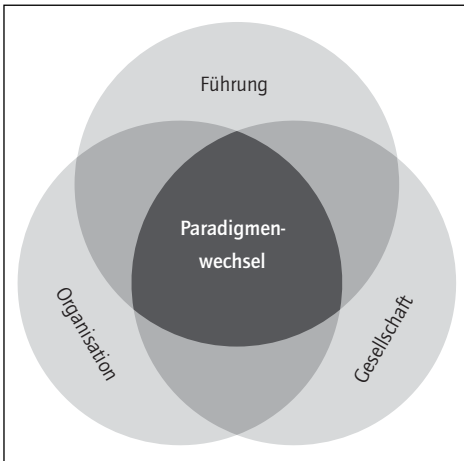
der Wissenschaft auf das sensible Zusammenspiel in der Natur gerichtet und die Biologie zu einer der neuen Leitwissenschaften gemacht. Die wachsende Komplexität unserer Gesellschaft hat Chaostheorie, Schwarmforschung (Kollektive Intelligenz) und Komplexitätsforschung als neue Themen der Wissenschaft etabliert. Zugleich verändert sich unsere »reale« Welt dramatisch: neue Kommunikationstechnologien und das Internet haben eine fundamentale Veränderung unseres Lebens, unserer Form des Arbeitens und damit auch der Formen von Organisationen und Führung hervorgebracht.

Rifkin spricht deshalb von einer »Dritten industriellen Revolution«<sup>10</sup>, die mehr verändert als nur unsere Art des Lebens: sie führt uns in einen Paradigmenwechsel, einen radikalen Wechsel unserer Art zu denken, ja zu fühlen.

Der Paradigmenwechsel heute vollzieht sich sowohl auf der Ebene des Denkens, der Werte, der Weltbilder als auch auf der realen und konkreten Ebene des Handelns. Es ist daher nicht überraschend, dass immer mehr Autoren den Begriff der »Revolution« verwenden.<sup>11</sup>

## 1.4 Der Paradigmenwechsel in der Führung

Führung ist immer ein Produkt des jeweiligen gesellschaftlichen Paradigmas und eingebettet in die Denkmuster seiner Zeit. Positive Leadership ist ein Teil des neuen Paradigmas. Wenn wir uns mit dem neuen Paradigma von Führung



beschäftigen, dann sprechen wir von Führung im Rahmen von Organisationen, die wieder selbst in die Gesellschaft eingebettet sind. Die Bilder von Führung sind immer eng verbunden mit den Bildern der Gesellschaft und der Organisationen, in denen Führung stattfindet. Diese drei Begriffe sind also immer miteinander verbunden (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1**

<sup>10</sup> Vgl. Rifkin 2011.

<sup>11</sup> Vgl. beispielsweise Senge 2011.

### 1.4.1 Unsere Gesellschaft im Wandel

Es ist bereits eine Plattitüde zu sagen, dass sich unsere Welt dramatisch und vor allem sehr schnell verändert. Trend- und Zukunftsforscher<sup>12</sup> liefern seit vielen Jahren ähnliche Befunde über Megatrends unserer Gesellschaft und zeigen damit ein Bild der Herausforderungen, denen wir uns alle stellen müssen. Dabei gibt es einige zentrale Treiber.

Als die wesentlichen Treiber der gesellschaftlichen Veränderungen werden einerseits die neuen technologischen Möglichkeiten der Kommunikation genannt, die Informationen »demokratisiert« haben. Dazu kommen die großen neuen Wanderbewegungen von Menschen, Organisationen und Kapital, die Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, und die Größe von Unternehmungen.

Mit diesen Veränderungen geht ein vollkommen neues Weltempfinden der Menschen einher:

- Zeit und Raum verlieren ihre alte Bedeutung, wir können heute in »Echtzeit« über Kontinente hinweg kommunizieren;
- die Fragen von sozialen Zugehörigkeiten und Identität wandelt sich im »globalen Dorf« dramatisch;
- Macht ist anonymisiert – »die Märkte« bestimmen über die Politik; die »alte Ordnung« der Hierarchie ist einer funktionalen Differenzierung der Gesellschaft gewichen.

All das vollzieht sich in einem Szenario von Umweltproblemen, Steuerungs- und Entscheidungsunklarheiten, neuen Konfliktachsen wie etwa zwischen dem konservativen Islam und dem Westen. Dazu kommen Finanzkrisen und ein gesättigter Markt im Westen mit aufstrebenden Schwellenländern. In diesem Umfeld müssen sich Organisationen bewähren.

### 1.4.2 Organisationen im Wandel

Für Organisationen und Führung entstehen mit diesen Entwicklungen vollkommen neue Herausforderungen, die herkömmliche Managementkonzepte und -tugenden einerseits und das Bild von Organisationen und Kooperation andererseits radikal in Frage stellen. Vor allem die Notwendigkeit von Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft für stetige Veränderung und Er-

---

12 Vgl. dazu Hamel 2008, Moss Kanter 2009 und Horx et al. 2007.

neuerung verlangt von Organisationen neue Lebenskonzepte und neue Führungsmodelle.

Lebensentscheidende Fragen müssen beantwortet werden:

- Wie können wir mit dem Tempo an Entwicklungen und Veränderungen Schritt halten?
- Wie halten wir Mitarbeiter, die Träger von Wissen und Erfahrung sind, in unserer Organisation?
- Wie binden wir Kunden an uns, die mehr Wahlmöglichkeiten haben?
- Wie gestalten wir Kommunikation und Identität unserer Organisation über den gesamten Erdball?
- Wie begegnen wir dem Bedürfnis der Menschen nach Sinn, Glück und Werten?
- Wie wird sich Arbeit grundsätzlich verändern und wie sind wir darauf vorbereitet?
- Wie leisten wir unseren Beitrag zum Wohl der Gesellschaft und der Natur?
- Wie gehen wir mit älteren Mitarbeitern um?
- Wie managen wir die Komplexität und Dynamik in unserer Umwelt?
- Wie können wir nachhaltig erfolgreich sein?

Organisationen, wie wir sie heute kennen, haben ihren Ursprung im Militär, im römischen Heer, das zum Role-Model der katholischen Kirche und später von Industrieunternehmen wurde. Klare und starre Strukturen, hohe Stabilität und eine klar geregelte hierarchische Kommunikations- und Entscheidungsstruktur gaben diesen Organisationen einst ihre Langlebigkeit. Diese Vorbilder von Organisationen wurden am Beginn der Industrialisierung einfach für Produktionsbetriebe übernommen, möglicherweise aus Mangel an Phantasie und Alternativen, vermutlich aber aus einer Werthaltung heraus, die dem wissenschaftlichen Ethos der Moderne und der autoritären Kultur des 19. Jahrhunderts entsprach. Allerdings: das römische Militär konnte den Zerfall des Römischen Reichs nicht aufhalten und die katholische Kirche droht immer mehr an ihren inneren Widersprüchen und an ihrer Erstarrung zu zerbrechen. Das tayloristische Konzept des »wissenschaftlichen Managements« zu Beginn der Industrialisierung in den USA bewegte sich in dieser Form von Organisation und lieferte auch noch eine »wissenschaftliche« Grundlage dafür. Ziel war die Effizienzsteigerung von Arbeit durch das »Zerteilen und wieder Zusammen-setzen« der Arbeitsprozesse. Zugleich herrschte das (gesellschaftliche) Bild von Führung als »Command and Control« vor, das hervorragend in diese militärische Konzeption von Organisationen passte. Dazu gehörte auch ein Menschenbild, das Mitarbeiter als inkompetente, unmotivierte und träge Wesen (Kinder, Untertanen) betrachtet, die genau so eine Führung brauchen,

ja verdienen. Und all das passte wieder gut in ein wirtschaftliches Umfeld, das über lange Jahre hinweg stabil, berechenbar und auf Wachstum ausgerichtet war. In dieser Welt war Veränderung eine Ausnahmeerscheinung und eher eine Störung.

Die Bilder von Organisation und Führung aus jener Epoche der Industrialisierung waren durch eine Reihe von Annahmen geprägt, die uns bis heute noch vertraut sind:

- Hierarchie: die »oben« denken, die »unten« führen aus, und zwar, weil die »oben« klüger« sind als die »unten«
- Organisation funktioniert nur und Menschen arbeiten nur, weil und wenn »oben« geführt wird; nichts geschieht ohne Anstoß von außen
- Organisationen und die in ihr ablaufenden Prozesse funktionieren wie gut geschmierte Maschinen, wo ein Rädchen ins andere greift
- Arbeit funktioniert dann am besten, wenn sie in möglichst kleine Einheiten, Handgriffe zerlegt wird, die den einzelnen (dummen) Arbeiter nicht überfordern
- Kommunikation, Beziehungen und Emotionen sind Störungen der Organisation und zu kontrollieren oder am besten zu beseitigen. Kommunikation ist bestenfalls Einwegkommunikation: Befehlsausgabe.
- Prozesse können linear gesteuert werden, etwa durch das Einhalten des Management-Regelkreises
- Organisationen können sich unter stabilen Rahmenbedingungen immer noch ein wenig optimieren

Obwohl sich die Welt in den vergangenen Jahrzehnten dramatisch verändert hat, obwohl unsere Welt komplexer, dynamischer und immer unberechenbarer geworden ist, finden wir mehrheitlich noch immer Organisationen und Führungsverständnisse aus dieser alten Zeit vor. Besonders die großen alten Industrieunternehmen, aber auch moderne Technologie-Konzerne sind immer noch so gebaut.

### **Der Wandel ist schon seit Jahren da**

Bereits in den 1980er-Jahren hat der Organisationsforscher Karl E. Weick die Komplexität von Organisationen erforscht und beschrieben und damit dieses Maschinenbild radikal infrage gestellt.<sup>13</sup> Der ehemalige Shell-Manager Arie de Geus hat wenig später über die Verantwortung von Unternehmen ge-

---

13 Vgl. Weick 1985.