

HEINZ K. STAHL | WIEN
HANS RUDI FISCHER | HEIDELBERG

Herausforderungen im Dazwischen. Balanceakte des neuen Führens

*»Es ist zu offensichtlich, dass z. B. im Organismus eine Menge widerstreitender Tendenzen in einem unstabilen Gleichgewicht koexistieren (...)
Es gibt kein Gefühl, das nicht eine Zweipoligkeit in sich birgt, eine Ambivalenz (wie Bleuler gesagt hat), die vom Standpunkt des Bewusstseins aus ein Widerspruch ist.«
(Jean Piaget)*

Zusammenfassung

Das neue Führungsverständnis muss sich von der naiven Vorstellung exakter Abbildbarkeit von Realität verabschieden. Es darf sich zudem nicht mehr auf Rationalität als alleinige Entscheidungsinstanz berufen und muss sich den permanenten Widersprüchen und Ambivalenzen stellen, die oft ein Gefühl der Zerrissenheit hervorrufen. Wer unter Bedingungen hoher Komplexität, hoher Kontingenz und Volatilität führen will, muss versuchen, scheinbar unvereinbare Gegenpole zu synthetisieren, statt sich immer auf eine Seite zu schlagen. Die Unversöhnlichkeit von Gegensatzpaaren kann durch Ausbalancieren aufgelöst werden. Die neue Führungskraft wird so zum Seiltänzer, der ein dynamisches Gleichgewicht halten muss und kann. Dieser Beitrag skizziert drei typische Balanceakte, nämlich zwischen Misstrauen und Vertrauen, Planen und Improvisieren sowie Beschleunigen und Entschleunigen. Durch Balancieren zwischen Gegensätzen steigen die Chancen, Organisationen handlungsfähiger, lernfähiger und signalempfindlicher zu machen.

Schlüsselbegriffe

Führen, Widersprüche, Dilemmata, Ambivalenz, Balancieren.

Der Weg zu einem neuen Führungsverständnis

Viele Aspekte der »Wirklichkeit«, wie z. B. die Märkte, tun uns nicht den Gefallen, sich so zu verhalten, wie sie nach den Hypothesen unserer ökonomischen Theorien sein müssten, sie scheinen verrückt zu spielen. Wo ist der Fehler zu lokalisieren? Dort, wo er schon immer war. Wenn Landkarten (Theorien) nicht zur Wirklichkeit passen, dann sind die Landkarten zu verändern und nicht die Landschaft. Von der Beharrungstendenz der Meinungssysteme hypnotisiert, beten deren Advokaten an den Altären des Aberglaubens für die Kontrollierbarkeit des Menschen. Als wäre nicht alles schon oft falsifiziert, ertönen dennoch Immunisierungsstrategien (»der Markt spielt verrückt«) und kognitive Dissonanzvermeidung unisono zur großen Harmonie der Täuschungen. Sind Menschen nicht leichter auszurechnen als Märkte? Manche Managementgurus wollen und wollten uns das immer glauben machen. Dabei übersehen sie, dass auch unser Menschenbild seit einigen Jahrzehnten in Fluss geraten ist. Sozialpsychologie, Soziologie, Entscheidungstheorie, Neu-

robiologie und philosophische Anthropologie geben heute andere Antworten auf die Frage, was der Mensch ist, als noch vor 50 Jahren. Was sind die Folgerungen, die aus dieser Entwicklung zu ziehen sind?

Die »neue« Führungskraft muss sich vom naiven Realismus verabschieden und die Pluralität individueller wie sozialer *Wirklichkeitskonstruktionen* akzeptieren. Die unhinterfragten Voraussetzungen unseres Weltbildes – üblicherweise auf dem blinden Fleck des Beobachters – sind in den Fokus geraten und müssen bezweifelt werden. Ein Führungsverständnis, das diese Revolution ernst nimmt, kann nicht mehr so tun, als ob es nur eine Form gültiger Rationalität gäbe, die auf einem unerschütterlichen, logischen Fundament ruht.

Das neue Führungsverständnis darf sich nicht mehr auf Rationalität als alleinige Entscheidungsinstanz berufen, sondern muss das ganze Spekt-

rum an Emotionen und Affekten – den eigenen wie denen der »Geführten« – als davon untrennbar mit in Betracht ziehen. Rationale Entscheidungsfindung (das animal rationale) ist heute mehr denn je ein Mythos. Die vielen Forschungsergebnisse aus kognitiver Psychologie und Verhaltenökonomie (Kahnemann, 2012) zeigen: Rein rationale Entscheidungen kann es nicht geben, denn der Bauch (als moderne Metapher für Intuition und zugleich Gegenpol zum Kopf, der Metapher für Rationalität) spricht immer mit. Damit erweisen sich die beiden Prämissen, die unseren Glauben an die Vernunft (-entscheidungen) bislang trugen, als prinzipiell falsch: (1) »Rational entscheiden ist gut« und (2) »Irrational entscheiden ist schlecht.«

Manches Mal gilt (1) und (2) und manches Mal gilt die Negation von (1) oder (2). Es hängt immer davon ab, mit welchem Maßstab *wie* gemessen wird, was *wozu* »gut« ist. Maßstäbe müssen vor dem Messen festgelegt werden, damit wir mit ihnen messen können. Wenn Rationalität ein solcher Maßstab sein sollte, dann kann er selbst gar nicht rational bestimmt sein. Wenn wir berücksichtigen, dass (menschliche) Entscheidungen immer auch auf irrationalen (nicht-rationalen) Fundamenten ruhen, dann kann es dabei nur um das Verhältnis, also die Ausgewogenheit von Rationalität und Irrationalität gehen. Es gilt, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass das so ist. Manager sollen nun nicht zu Bauchrednern oder Bauchhörern werden, sondern lernen, dass es Balancierungsbedarf zwischen rationalen und irrationalen Momenten (Gefühlen, Motiven, Gründen, Intentionen) gibt.

Ambivalenzen als typische Imbalancen

Entweder wir schreiben schwarze oder rote Zahlen. Entweder die Tür ist geschlossen oder offen (»Il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée«, französisches Sprichwort, vgl. Abbildung 1). Ein Satz ist entweder wahr oder falsch. So eines der Axiome abendländischer Logik, das seit mehr als zweitausend Jahren unsere Diskurse beherrscht, weil es zur Denkbrille, zur Form wurde, durch die wir die Wirklichkeit sehen. Entweder oder, o oder 1, schwarz oder weiß, etc., ein Drittes, ein Dazwischen, was weder das eine noch das andere ist, kann (darf!) es demnach nicht geben (Abb. 1) (**tertium non datur als logisches Grundgesetz**). Diese unserem Sprachdenken immanenten logischen Muster funktionieren in vielen Bereichen gut, sonst hätten sie die Evolution des Denkens

nicht überlebt. Dennoch lässt sich die erfahrbare Welt häufig nicht unter die Kuratel dieser Logik bringen. Wir wollen uns deshalb solchen Widersprüchen und Ambivalenzen widmen, die den Führungsalltag betreffen und unser Denken in permanentem Ungleichgewicht halten, das ausbalanciert werden muss.

Wir verstehen Ambivalenz als *psychologisches Derivat des logischen Widerspruchs* bzw. der Konsequenz des logischen Entweder-oder. Im Anschluss an Eugen Bleuler (1914) lassen sich, wenn auch nicht trennscharf, drei Arten von Ambivalenz unterscheiden: affektive, intellektuelle und voluntative. Bei der *affektiven* Ambivalenz sind zwei (nur durch die Logik) sich ausschließende Gefühle zugleich im Bewusstsein vorhanden (bspw. Liebe und Hass). *Intellektuelle* Ambivalenz liegt bei widersprechenden Bewertungen vor (positiv und zugleich negativ).

Provokation des Entweder – Oder

Das Sprichwort veranlasste Duchamp in seinem kleinen Appartement in der Rue Larrey 11 in Paris aus der räumlichen Not eine Tugend zu machen. Er baute eine Tür ein, die später zu einer seiner berühmten Rauminstallationen wurde.

Eine Tür, die zugleich geschlossen und offen sein kann. Die Fotografie ist aus dem Blickwinkel des dritten, die anderen Räume verbindenden Raumes fotografiert. Das wäre eine virtuelle Position des Dazwischen, in dem das ausgeschlossene Dritte aufscheint. Duchamps Spiel spielt mit der Grenzziehung (Tür öffnen führt zum schließen und umgekehrt) zeigt die dilemmatische Struktur vieler Entscheidungen und bringt unseren Entweder-Oder-Denkzwang zum tanzen.



Abbildung 1 Marcel Duchamp (1963). Porte 11 Rue Larrey, Paris. Die Tür, 1927 in seinem Appartement konzipiert, 1963 rekonstruiert.

Die *voluntative* Ambivalenz ist eine des Wollens bzw. Wünschens, die Bleuler *Ambitendenz* nennt.

Aus Ambivalenz – wenn sie auf Dauer besteht – entsteht oft ein Gefühl der Zerrissenheit (Zwiespältigkeit), das jeder von uns kennt. Eine typische, wenn auch vergleichsweise milde Form der Ambivalenz beschreibt Thomas Bernhard in dem Stück *Einfach kompliziert*: Der alte Schauspieler schüttet die Milch weg, die er überhaupt nicht mag, und die ihm das junge Mädchen jeden Tag bringt – aber auf ihren täglichen Besuch kann und will er auf keinen Fall verzichten. Im Zusammenhang von Führung ist Eindeutigkeit (i. e. Ambivalenzfreiheit) gefragt und ein Entweder – oder ist so attraktiv, weil es Führungsstärke signalisiert und Druck aufbaut: Man hat entschieden, legt sich fest, laviert nicht, geht unbeirrbar den einen Weg.

Ambivalenz verstehen wir als große Produktivkraft, wenn sie nicht abgeschnitten, verleugnet oder wegent-schieden wird, wie es häufig bei Entscheidungen passiert, die »gefällt« werden. Ambivalenz als psychologischer Abkömmling des Entweder-oder ist eher gesunder Normalzustand eines Denkens, das offen ist für Neues. Ambivalenz lädt uns förmlich ein sie zu pflegen, ja sie für Veränderungsprozesse zu nutzen. Wer unter den heutigen Bedingungen führen will, muss versuchen, scheinbar unvereinbare Gegenpole (»Dualitäten«) zu einer Synthese zu bringen, statt sich immer nur auf eine Seite zu schlagen. Sowohl-als-auch oder Weder-noch sind die Räume, in denen sich Neues zu situieren vermag, entgegen dem logischem Muss des Entweder-oder. Was bedeutet das alles für ein neues Verständnis von Führung?

Tertium datur – Herausforderungen im Führungsalltag

»Zum Wissen des Spekulativen gehört,
daß es außer dem Entweder-Oder
noch ein Drittes gibt; es ist Sowohl als
auch und Weder, Noch.«
(G. W. Hegel)

Führungskräfte sind aus den genannten Gründen in ihrem Arbeitsalltag heute immer häufiger mit Paradoxien, Widersprüchen und Dilemmata konfrontiert. Die klassische Führungslehre hilft hier nicht viel weiter, im Gegenteil, sie forciert den Glauben an die Logik des Entweder-oder. Sie erschöpft sich in Aufforderungen oder zumindest Empfehlungen, sich bei Gegensätzen konsequent entweder für die eine oder die andere Alternative zu entscheiden. Zu Paradoxien oder Double Binds – die ebenfalls häufig vorkommen – hat sie überhaupt nichts zu sagen (Fischer, 2012).

Wie wenig die Vorstellung eines rigiden Entweder-oder der Realität von Führung und Management entspricht, erkannte ein Jahrhundert nach Hegel, schon vor dem 2. Weltkrieg, der Managementpionier Chester Barnard (1886–1961). Für ihn bestand die Aufgabe des »Managens« darin, »widerstreitende Kräfte, Interessen, Bedingungen, Positionen und Ideale miteinander zu versöhnen.«¹ Drei Generationen später sekundiert ihm der kanadische Querdenker Henry Mintzberg: »Wer versucht, ihnen [den widerstreitenden Kräften]

¹ In Hegels Dialektik sind Vermittlung und Versöhnung die Denkfiguren, die Widersprüche als Triebkräfte von Entwicklung aufheben. An diesem Punkt wird Kierkegaard zu Hegels großem Gegenspieler: Entweder – Oder heißt denn auch eines von Kierkegaards Hauptwerken.

zu entkommen, verfällt einem Managementdogma, von denen wir schon mehr als genug hatten.« (Mintzberg, 2010, S. 249) Für ihn besteht kein Zweifel: Die Kunst des Managements und damit Führens besteht darin, die richtige Balance zu finden. Ein Manager müsse nicht nur *einen* Drahtseilakt vollführen, sondern deren viele, noch dazu auf unterschiedlichen Seilen und bei unterschiedlichen Gelegenheiten.

Auch der Organisationspsychologe Oswald Neuberger wehrt sich gegen die vereinfachende Sicht des Entweder-oder. Er ist überzeugt, dass Führungskräfte notwendigerweise mit Widersprüchen leben müssen, aus denen es keinen eindeutigen und gesicherten Ausweg gibt. Die innere Zwiespältigkeit des Führens fordere Kompromisse zwischen an sich unverzichtbaren Alternativen. Führungsdilemmata entstünden, weil eine Situation an die Führungskraft gegensätzliche, als unvereinbar empfundene Ansprüche stelle, gleichzeitig aber eine Wahl oder Stellungnahme erfordere (Neuberger, 1995). Typisch für den Führungsalltag sind solche Widerspruchspaare wie Effizienz oder Redundanz, Straffen oder Lockern, Beschleunigen oder Entschleunigen, Misstrauen (als Kontrolle) oder Vertrauen, Distanz oder Nähe, und so fort. Wir wollen im Folgenden einige davon analysieren.

Wer z. B. ausschließlich auf Effizienz setzt, entscheidet sich nicht nur gegen eine Verschwendung von Ressourcen, sondern auch gegen jede Form von Redundanz. Diese kann jedoch, z. B. als Sicherheitspuffer oder in Form von Mehrfachstrukturen, die einen Wettbewerb der Ideen am Laufen halten, überaus nutzenstiftend sein. Wer etwa nur auf äußere Kontrolle setzt, darf nicht mit Vertrauensbereitschaft der Mitarbeiter rechnen. Und wer in seiner Organisation den

»Heldenkult« einer geschlossenen Kultur pflegt, wird jene Leute verlieren, denen der Sinn nach Vielfalt und Emanzipation steht.

Wenn Führungskräfte vor solchen Dilemmata stehen, schlagen sie sich allzu oft auf die Seite der Strenge, bei der es um Straffung, Kontrolle, Effizienz, Geschlossenheit, Beschleunigung etc. geht. Offenbar passen solche Leitlinien besser in das Bild einer starken, konsequenten Führung als Lockerung, Vertrauen, Redundanz, Offenheit, Entschleunigung etc. (Stahl, 2005). Aber hier lässt sich für die Kunst der Führung von Künstlern lernen, die den Künstler im Dazwischen von Hüben und Drüben sahen (wie in Klees Bild »Seiltänzer«), der Künstler – vielleicht ist das das Wesen der Kunst? – als Seiltänzer, der ständig ein dynamisches Gleichgewicht halten muss und kann, um nicht abzustürzen.

Die Führungskraft als Seiltänzer

»Der Seiltänzer kümmert sich gesteigert um sein Gleichgewicht. Er wägt die Schwerkraft hüben und drüben. Er ist Waage.«
(Paul Klee, s. a. Titelbild)

Die logische Unversöhnlichkeit der Gegensatzpaare kann durch ein Ausbalancieren aufgelöst werden. So ist es etwa möglich, Gegensätze bewusst nebeneinander oder nacheinander zur Geltung zu bringen. Extreme Pendelausschläge – z. B. eine anarchische Offenheit, die durch sektenartige Geschlossenheit ersetzt wird oder naive Vertrauensbereitschaft, auf die Kontrollbesessenheit folgt – können vermieden werden, wenn die Balance auf eine handhabbare Zone begrenzt

wird (Abb. 2). Diese Art der *balancierenden* (als Prozess) und *balancierten* (als Ergebnis) Führung erhöht die Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft, während ein Handeln im Entweder-oder alles auf die eine Option zuspitzt und dann notgedrungen übertreibt. Dies ist ganz im Sinne des »handlungsethischen Imperativs« des konstruktivistischen Vordenkers Heinz von Foerster (1998): »Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!«²

Der Vergleich mit einem Seiltänzer bzw. einer Seiltänzerin liegt hier nahe. Wenn sie balanciert, spürt sie die Kräfte eines Spannungsfeldes. Sie kann sich nur innerhalb einer bestimmten Zone auf dem Seil halten, darf nicht zu viel nach der einen oder anderen Seite pendeln, muss immer wieder die goldene Mitte suchen. Sie bleibt dabei aber ständig in Bewegung und bedient sich eines wirkungsvollen Hilfsmittels, der Balancierstange. Mit dieser kann sie ein fallweises Ungleichgewicht ausgleichen (Müller-Christ/Weßling, 2007). Wer stehenbleibt (still), fällt also vom Seil. Anders gesagt: Veränderung (Bewegung) ist eine notwendige Bedingung für Stabilität. Ist sie auch hinreichend?

Was der Seiltänzerin die Balancierstange, ist für den Führenden die Differenz, die Kluft zwischen *Beobachtetem* (z. B. »Immer mehr Mitarbeiter agieren zurückgezogen«) und *Vorgenommenem* (z. B. »Wir sollten uns mehr Zeit zum Austausch von Ideen nehmen«). Schritt für Schritt lernt die Führungskraft aus diesen Rückmeldungen die Kluft zu überwinden,

² Die Ambivalenzen, die dieser Imperativ auslöst, wenn man ihn nicht balanciert, diskutieren wir hier nicht. Jedenfalls hätte derjenige, der konsequent danach handelte, zu guter Letzt eine unüberschaubare Anzahl von Optionen, so dass er in Ambivalenzen und Komplexität versinken und gar nicht mehr zum Handeln kommen würde.

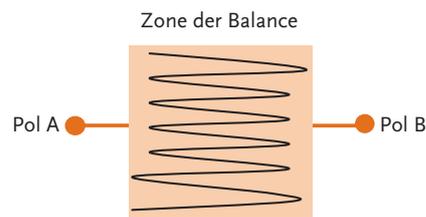


Abbildung 2 Die Zone der balancierenden und balancierten Führung. Quelle: Stahl 2013, S. 33.

sich innerhalb der passenden Zone der Balance zu bewegen. Sie bleibt für ihre Mitarbeiter prinzipiell *unberechenbar*, weil sie eben viele Handlungsmöglichkeiten nutzen kann. Sie bleibt im Prinzip jedoch zugleich *berechenbar*, weil sie bewusst auf Extreme verzichtet, was ihre Mitarbeiter inzwischen erkannt und vielleicht sogar schätzen gelernt haben.

Die Chancen, die sich aus diesem Balancieren für Führung unter den heutigen Bedingungen hoher Komplexität (der Eindruck, die gewohnte oder zumindest angestrebte Kontrolle über das Geschehen verloren zu haben, ausgedrückt in dem Gefühl, dass die gewohnten Gesetze linearer Kausalität außer Kraft gesetzt sind), hoher Kontingenz (als Verunsicherung, dass morgen schon alles wieder anders sein kann) und hoher Volatilität (die Erfahrung, dass Pendelausschläge immer häufiger und immer heftiger auftreten) bieten, sollen im Folgenden anhand von drei aktuellen Balanceakten skizziert werden: Misstrauen und Vertrauen, Planen und Improvisieren sowie Beschleunigen und Entschleunigen. Dabei verkörpert der erste Begriff jeweils die Denk- und Handlungsweise des »klassischen« Paradigmas von Management und Führung, während der zweite den anscheinend unversöhnlichen Gegenpart darstellt.

Misstrauen und Vertrauen balancieren

Wer jemandem *Vertrauen* schenkt, erbringt eine riskante Vorleistung (Luhmann, 1989). Riskant heißt, dass er, im Unterschied zur Leichtgläubigkeit, die Möglichkeit der Enttäuschung in Betracht zieht. Mit Vertrauen verringern wir die Komplexität »der Welt«, egal ob sich diese als Blick in ein uns fremdes Gesicht, als Gang zum Arzt oder als Entscheidung über eine Geldanlage darstellt. Wir erhalten dafür, quasi als Gegenleistung für unsere Risikobereitschaft, die Chance, uns Zeit, Energie und sonstigen Aufwand zu ersparen.

Die andere Möglichkeit, soziale Komplexität zu verringern, ist *Misstrauen*. Es ist in seiner kommunikativen Wirkung dem Vertrauen »funktional äquivalent« (Luhmann, 1989,

sönlichen Freiheit, um sich gegen Enttäuschungen zu wappnen. Es speist sich nicht so sehr aus ständig enttäushtem Vertrauen, sondern vielmehr aus einem intuitiven Umgang mit Unsicherheit. Die Devise natürlichen Misstrauens lautet: »Bis hierhin, aber nicht weiter«.

Zum Glück haben die meisten Menschen gelernt, dass sich wohlbe-gründetes Vertrauen und natürliches Misstrauen nicht gegenseitig ausschließen. Beide können selektiv, d. h. je nach den Umständen, angewendet werden. So ist es z. B. möglich und sinnvoll, in Organisationen generell Vertrauen zu praktizieren und dennoch kritische Teilbereiche und Prozesse durch konsequentes Misstrauen zu kontrollieren. Diese »Misstrauenspunkte« sind innerhalb der Organisation (a) jedermann bekannt zu machen, (b) ausführlich zu begründen

rechnungen auch für relativ autonome Einheiten wie dem Außendienst oder F&E; auf den Ablauf und die Bearbeitung der Ergebnisse eines Beschwerdemanagements; auf das Verhalten von Mitarbeitern, die kritische Unsicherheitszonen kontrollieren oder die als »Schleusenwärter« (»Gatekeeper«) Datenströme lenken usw. Auf diese Weise bewegt man sich in einer Zone der Balance, die die Extrempole blinden Vertrauens und chronischen Misstrauens vermeidet. Dieses Nebeneinander von Vertrauen und Misstrauen erfordert es, die Rechtfertigung für beide ständig zu hinterfragen und die Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen in der Organisation immer wieder offen zu diskutieren. Eine Analyse kritischer Ereignisse, d. h. das Lernen aus Konflikten sowohl im Inneren der Organisation als auch in den Beziehungen mit Kunden, Lieferanten usw. kann hier sehr hilfreich sein.

Soll das persönliche Vertrauen innerhalb von Organisationen mehr sein als eine bloße Leerformel, so muss Führung beständig und mit Hingabe an bestimmten vertrauensbildenden Elementen arbeiten. Fünf solcher Faktoren haben sich in der Praxis als besonders wirksam herauskristallisiert. Da wäre zunächst die »Selbstöffnung« (engl. self-disclosure). Die Sozialpsychologie meint damit die Fähigkeit und Bereitschaft, anderen Menschen einen Einblick in das Selbst (oder präziser in das dominierende Selbst unter den vielen anderen »Selbsten«) zu gewähren, um so den Weg zu sozialer Vertrautheit zu ebnen. Dabei hängt der Erfolg dieser Öffnung wesentlich vom Zeitpunkt, der Form und der Dosierung ab. Selbstöffnung ist immer eine Einladung an den anderen, doch das Gleiche zu versuchen. Führungskräften, die ausschließlich auf Distanz führen (und sich damit die Möglichkeit eines Balancierens mit dem Ge-



Die Diskussion kritischer Ereignisse im Sinne eines Lernens aus Konflikten hilft, Vertrauen und Kontrolle neu auszubalancieren.

S. 78), allerdings mit einem Pferdefuß: Während sich Vertrauen langsam in Trippelschritten aufbaut, kann sich Misstrauen durch positive Rückkopplung rasch aufschaukeln. Die Erwartungen werden dann grundsätzlich ins Negative zugespitzt und jede Bestätigung dieser Erwartungen ist Anlass für weiteres Misstrauen. Einmal in Gang gesetzt, schießt das Misstrauen über sein eigentliches Ziel hinaus und setzt sich in der Psyche fest. Damit rückt sein Gegenpol, das Nicht-Misstrauen, außer Reichweite. Immerhin gibt es auch ein natürliches bzw. »gesundes« Misstrauen. Es ist die bewusste Selbstbeschränkung der per-

und (c) ebenso offen mit Sanktionen zu verbinden, sollte gegen bestimmte Regeln verstoßen werden. Der Begriff »Sanktion« (lat. *sanctio*, *sancire*) ist hier in seiner Doppelbedeutung zu nehmen, nämlich im Sinne von anerkennen, heilen, bestätigen und im Sinne von bestrafen. »Misstrauenspunkte« sind beweglich. Sollte kein Grund mehr für ein bestimmtes Misstrauen bestehen, weil sich z. B. alle Beteiligten wie selbstverständlich an Vereinbarungen halten, so kann man einen anderen Misstrauenspunkt einführen, sollte dies notwendig sein.

Misstrauenspunkte können sich z. B. auf die Abwehr aktiver oder passiver Bestechung beziehen; auf eine rigorose Überprüfung der Spesenab-

genpol der Nähe verbauen), wird es nur schwer gelingen, Vertrauen zu bilden.

Der Faktor *Toleranz* ist in diesem Zusammenhang nicht zu vergessen. Die Akzeptanz des Andersseins im Zusammenhang mit persönlichem Vertrauen zeigt sich vor allem darin, dass man es dem Mitarbeiter, Kollegen usw. ermöglicht und erlaubt, seine eigene(n) Ich-Identität(en) zu entfalten, so zu sein, wie er/sie ist. Deswegen ist eine offene Organisationskultur auch immer vertrauensfördernder als eine geschlossene. Zu ihren Charakteristika gehören – abgeleitet von Poppers »offener Gesellschaft« (Gebert/Boerner, 1995) – die Betonung der Pluralität (statt Homogenität), der Schutz der Individualität (statt der Ordnung und des Kollektivs) oder das Suchen von Gemeinsamkeiten (statt des Verkündens von Eindeutigkeit). Dass für diese Vorzüge auch »Preise« zu entrichten sind (z. B. in Form von Unübersichtlichkeit, Geschwätzigkeit oder Langsamkeit) versteht sich von selbst. Und unterstreicht zugleich, dass es auch hier wieder um ein Austarieren geht.

Der dritte Faktor der Vertrauensbildung ist die *Wechselseitigkeit*. Sie beruht auf einer der Grundregeln zwischenmenschlichen Verhaltens: Do ut des = Ich gebe, damit du gibst. Wer jemandem eine Leistung erweist, darf davon ausgehen, dass sich dieser zu einer durchaus späteren, aber nicht zu späten »Rückzahlung« verpflichtet fühlt. Sogar die wegen ihrer machiavellistischen Wurzeln oft geschmähte Mikropolitik bedient sich gerne dieser Grundweisheit in Form des »Don-Corleone-Prinzips« (Eine Hand wäscht die andere). Die beiden letzten Faktoren der Vertrauensbildung weisen die Mikropolitik hingegen in ihre Schranken. So bedeutet *Aufrichtigkeit*, dass

Nachrichten nicht verfälscht werden, um eigene Vorteile und Ziele zu erreichen. Und *Gerechtigkeit* trägt insofern zur Vertrauensbildung bei, als sie wesentlich von der Angemessenheit von Leistung und Gegenleistung sowie der Art und Weise abhängt, mit der über die Verteilung von Gütern und Lasten entschieden wird.

Die Einstellungen zu diesen Faktoren werden durch frühe Sozialisation erworben, sind aber nicht unverrückbar fixiert. Sie können, zumindest in einem gewissen Maße, in Organisationen »(v)erlernt«, eingeübt und weiterentwickelt werden. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Führungskräfte der obersten Ebenen, weil sie besonders intensiv beobachtet werden (Kramer 1996). Ihr Umgang mit diesen Faktoren liefert den Organisationsmitgliedern Fingerzeige (»cues«), welches Verhalten innerhalb der Organisation gewünscht oder erwartet wird.

Planen und Improvisieren balancieren

Planen gehört gemeinsam mit der Kontrolle zu den Paradedisziplinen von Management und Führung. Es soll vor Überraschungen schützen, Unsicherheit absorbieren und dadurch Ordnung stiften. In unseren Zeiten der bereits erwähnten Komplexitäten, Kontingenzen und Volatilitäten wird diese Funktion jedoch regelmäßig überfordert. Konnten sich Manager etwa in den 1970er Jahren noch einigermaßen auf ihre sorgfältig erarbeiteten Fünfjahrespläne verlassen und die Zukunft als Datum betrachten, das langsam und stetig in Richtung Gegenwart vorrückt, so wirkt eine solche Haltung heute grenzenlos naiv. Die »rollende« Planung gehört heute zu den Selbstverständlichkeiten des Managements, wobei die Zeitabschnitte, um die im Planungsprozess jeweils »weitergerollt« wird, immer kürzer werden

und sich unter Umständen nicht einmal in Monaten bemessen lassen.

Die menschliche Kapazität, Daten zu verarbeiten, ist evolutionär begrenzt und ein Überschreiten dieser ohnedies niedrigen Schwelle führt unweigerlich zu kognitivem Stress. Unter seinem Einfluss wählt der Manager dann Handlungsweisen, die erheblich vom Ideal der planerischen Logik abweichen. So wird er z. B. nur kleine, »inkrementale« Änderungen anpeilen, nur wenige Optionen in Betracht ziehen (so wie der Konsument im Supermarkt, der eingedenk der heutigen Angebotsvielfalt ein »satisficing« betreibt, weil ihm die Suchkosten auf die Nerven gehen) und nur eine beschränkte Zahl von Konsequenzen berücksichtigen. Er wird die Planungsaufgabe ständig neu definieren oder immer wieder neu angehen, wird Dinge einfach mal laufen lassen oder einen oder mehrere Schritte zurückgehen; und so fort.

Es entsteht so das Bild eines »Muddling Through« (Lindblom) oder »Durchwurstelns«, also einer Strate-



Abbildung 3 Rationalität a posteriori bzw. Freuds Rationalisierung. Wenn die Vernunft den Leidenschaften immer hinterher hinkt (Platon), ist die Frage, wessen Vernunft, wessen Leidenschaften hinterher hinkt? Wer führt also wen, wer sitzt oben? Cartoon von Sabine Hanel, sabinehanel.de ©

gie der unzusammenhängenden kleinen Schritte, die in den Sozialwissenschaften inzwischen mit dem Begriff »Disjointed Incrementalism« belegt wird. Der Politikwissenschaftler Charles Lindblom (1959) spricht von einer »Rationalität a posteriori«, mit der organisationalen Entscheidungen und Handlungen erst im Nachhinein ein Sinn oder Zweck zugeordnet wird. Die nachträgliche Sinnstiftung von irrationalen Entscheidungen (nichts anderes meinte Freud mit Rationalisierung) wurde auch von Karl Weick und Harold Garfinkel beschreiben (vgl. Ortman, 2011, S. 62f.). Sie ist besonders dann nötig, wenn Vorhaben scheitern oder zu einem ganz anderen Ergebnis kommen als ursprünglich geplant. So kommt es, dass das für (zumindest obere) Führungskräfte gerne gebrauchte Bild vom souveränen »Dirigenten eines Orchesters« ausgesprochen schief hängt. Statt einer ausgefeilten Partitur gibt es meist bloß ein Thema, über das dann ausgiebig improvisiert wird.

Gekonntes Improvisieren erfordert jedoch hohe Aufmerksamkeit und genaues Beobachten, ein rasches Erfassen der Situation und ihrer Möglichkeiten, ein schnelles Einfühlen in die Mitspieler. Der Balanceakt zwischen Planen und Improvisieren besteht nun darin, den Rahmen und die Spielregeln festzulegen, innerhalb derer sich dann *Spontaneität* (das nicht diskursive Handeln durch eigenen Antrieb), *Assoziation* (das Abrufen »logischer« Verknüpfungen) und *Bisoziation* (das Durchbrechen mentaler Routinen) im Kollektiv voll entfalten können. Anders als in der Musik, wo sich solche Balanceakte in einem sehr begrenzten Feld künstlerischer Freiheit bewegen, ist das Ausbalancieren von Planen und Improvisieren in Organisationen, die im Wettbewerb

stehen und menschliche Schicksale zu verantworten haben, ungleich komplizierter und folgenreicher.

In den letzten zwanzig Jahren, in dem der mit »Management by bye.« (Fischer 1992) beschriebene Abschied von der klassischen Planbarkeit überdeutlich geworden ist, rückte deshalb eine Führungskompetenz in den Vordergrund, die immer mehr »nachgefragt« und zugleich immer weniger »angeboten« wird. Mehr nachgefragt deshalb, weil sie haarscharf zu den heutigen Bedingungen des Führens und Managens passt. Und weniger angeboten, weil die zunehmende Akademisierung aller Disziplinen ein Rezeptwissen fördert, das diese ohnedies rare Kompetenz immer mehr verknappt. Gemeint ist die *heuristische* (griech. *heuriskein* = finden, entdecken) Kompetenz. Sie besteht aus persönlichen Problemlösungsverfahren oder Heuristiken, mit deren Hilfe neuartige Situationen bewältigt werden können. Sie wird überall dort gebraucht, wo erworbenes Routinewissen nicht mehr ausreicht (Stahl, 2004).

Dieses Rezeptwissen, wie es auch genannt wird, ist im *deklarativen* Gedächtnis in Form von Tatsachen und Ereignissen gespeichert. Vieles davon kann jederzeit abgerufen und bewusst wiedergegeben werden. Das ist bei den Heuristiken leider nicht der Fall. Sie lagern in tieferen Schichten des Gedächtnisses als hochgradig komprimierte Daten, die sich aus den Lebenserfahrungen angesammelt haben (Roth, 2008). Sie sind, um mit Sigmund Freud zu sprechen, Teil des *Vorbewussten*. Dieses umfasst alles, was nicht bewusst, aber bewusstseinsfähig ist. Es kann in bestimmten Situationen durch Aufmerksamkeit mobilisiert werden.

Der Schatz an Heuristiken ist praktisch das Spiegelbild der Menge und der Vielfalt erlebter Episoden, in denen

es auf ein Gewusst-wie ankam. Wer ausreichend Heuristiken besitzt, ist imstande, die richtigen Mittel einzusetzen, um sich das benötigte Wissen zu beschaffen, das er noch nicht besitzt. Der legendäre Sportpromotor Mark McCormack (1930–2003) bezeichnete das Vermögen, reflexhaft auf eine Fülle von Heuristiken zugreifen zu können, als »street-smart«. Er meinte damit das auf gesundem Menschenverstand und Cleverness beruhende Gewusst-wie, das unabdingbar ist, um z. B. in urbanen Dschungelmilieus zu überleben.

Die heuristische Kompetenz ist ein Ausdruck *pragmatischen* Handelns. »Ich mache das, was funktioniert, und zerbreche mir nicht den Kopf, warum das so ist«, fasst ein Manager diese Grundhaltung zusammen. Heuristisch Kompetente verstehen es offensichtlich auf Anhieb, ihren Blickwinkel zu erweitern und so neue Aspekte in die Entscheidung mit einzubeziehen. Dazu zählt z. B. das Versuch-Irrtum-Verhalten, bei dem einfach alles ausprobiert wird, was in der entsprechenden Situation sinnvoll erscheint. Es werden dabei auch auf den ersten Blick abwegige Ideen aufgegriffen, weil dies dem optimistischen, ja vielleicht sogar naiven Grundtenor solcher Menschen entspricht. In toto erweist sich dann der Balanceakt »Planen und Improvisieren« als etwas, das man mit Fug und Recht zielgerichtetes Durchwursteln nennen könnte. Zugegeben, für Puristen des »klassischen« Managements ist dies eine Zumutung.

Beschleunigen und Entschleunigen balancieren

»In turbulenten Zeiten treten alle schneller. Die Beschleunigung selbstständig und wird zum Selbstzweck. Hohe Schlagzahl ist zur Normalität geworden. Anzeichen kol-

lektiver Erschöpfung und Resignation werden als Widerstand, Protest, Faulheit und fehlende Einsatzbereitschaft gedeutet. Also wird der Druck noch einmal erhöht. Die Folgen der Beschleunigung werden mit weiterer Beschleunigung bekämpft. Unwichtiges, aber zeitlich Dringliches verdrängt Wichtiges, das aber zeitlich nicht als dringlich wahrgenommen wird.« (Rüttinger 2011) Alle sitzen scheinbar unentrinnbar in der »Beschleunigungsfalle«.

Wieder scheint das Hauptproblem in der Festlegung auf ein Entweder-oder zu liegen. Bei jedem Versuch, Zeit ins Spiel zu bringen – durch Fristigkeit, Bewirtschaftung oder Beschleunigung – wird früher oder später eben die Kehrseite der Medaille sichtbar. Verzichtet man hingegen in ausgewählten Bereichen auf eine exakte Festlegung und lässt stattdessen Bandbreiten für das Was und Wie des Managens zu, bleibt man also bewusst »fuzzy« (im Sinne des Erfinders der »Logik unscharfer Mengen«, Lotfali Askar-Zadeh), so entsteht auch Raum für die Handhabung von Zeit. Auf diese Weise werden zumindest die beiden fruchtlosen Extrempositionen vermieden: die aufkotroyierte *Beschleunigung*, die ohnehin nur Stress durch Überforderung und damit defensive Gegenreaktionen hervorruft, und das ausschließliche Setzen auf die *Eigendynamik*, was zu einem Abdriften des Unternehmens in anarchische Zustände führen kann. Dieses Prinzip der Unschärfe durch Bandbreiten kann anhand eines Beispiels aus dem Management verdeutlicht werden.

Jede hierarchisch aufgebaute Organisation hat die Möglichkeit, das Reglement der Über- und Unterordnung durch Bandbreiten zu entschärfen. Arbeitsgruppen kann z. B. das Recht auf Selbstkoordination mit einem ho-

hen Grad an Zeitautonomie zugesprochen werden. Dies bedeutet, dass ganze Abteilungen oder Funktionen (z. B. F&E) zeitlich entkoppelt werden und damit ihren eigenen Zeitstrom erhalten. Dies verhindert, dass die Plage der Zeitverknappung alle infiziert. Hochdruckphasen können ihre Meriten haben, sie müssen dann aber auch einmal offiziell für beendet erklärt werden. Spontan und gemeinsam genommene Auszeiten erzwingen einen Rhythmuswechsel. Es ist dann keine Schande mehr, nicht ohne Unterbrechung durch den Tag zu hecheln. Innehaltendes Prüfen wird nicht mehr als Zeichen körperlicher oder kognitiver Schwäche gesehen.

Hätten nicht die alten Griechen genau das im Sinn, als sie für ihr Zeitverständnis gleich zwei Götter aufboten? Da gab es auf der einen Seite Chronos, personifiziert als bärtiger alter Mann mit Stundenglas. Er stand für die zu messende Zeit (Chrono-

graph!), die quantitative Seite des Zeitablaufs. Sein Schatz liegt in den Erfahrungen. Wer die Zeit nicht nutzt, wer nicht lernt und nicht reift, den wird Chronos verschlingen. Die andere, qualitative Seite der Zeit verkörperte Kairos, ein Jüngling mit Schwingen auf dem Rücken, mit Flügelchen an den Fußknöcheln und vor allem einer langen Haarlocke über Stirn und Schläfe. Mit seiner Waage wiegt er die Zeit, denn nicht jede Gelegenheit ist gleich gut. Es gilt, sie »beim Schopf« (der Locke des Kairos) zu packen.

Wer nicht nachdenkt, um die richtige Wahl zu treffen, wer ständig hetzt, bekommt von Kairos nur dessen kahlgeschorenen Hinterkopf zu sehen. Er hat die »Nachsicht« im wahrsten Sinn des Wortes (Weinelt, 2005). In Kairos steckt auch die so selten gewordene Tugend der Geduld, der Fähigkeit, warten zu können. Der von dem Klagenfurter Philosophen Peter Heintel mitgegründete und inzwischen über

Eschers Blick in die Zwischenwelt

Das duale System zweier Welten (Blätter auf Wasser, Fisch unter Wasser) wird um eine dritte, den Spiegelbildern auf der Wasseroberfläche, ergänzt. Die gespiegelten Bäume sind bildlich *und real* »in between«, in einer Zwischenwelt.

Eschers Zwischenschau zielt auf das Auge des Geistes, das *zwischen* den Polen drinnen/ draußen, über/unter Wasser vermitteln bzw. reflexiv balancieren kann. Das illustriert die Zwischenwelt der Balancierung.

Die spiegelnde Wasseroberfläche hat hier eine ähnliche Funktion wie Duchamps Tür (Abb. 1) in der Rue Larrey. Wie die Tür *zugleich* offen und geschlossen sein kann, so sind die Bäume im Bildraum *zugleich im und außerhalb* des Bildes, vorhanden und nicht-vorhanden. Die Unterscheidung zwischen Bild und Abbild (Spiegelung) ist ebenfalls im Bildraum vorhanden.



Abbildung 4 Maurits C. Escher (1955), Drei Welten, Lithographie

tausend Mitglieder zählende »Verein zur Verzögerung der Zeit« wirbt dafür mit einem toskanischen Sprichwort, das die Unsinnigkeit der Beschleunigungssucht auf den Punkt bringt: »Du kannst noch so oft an der Olive zupfen, sie wird deshalb nicht früher reif.« (Stahl, 2013)

Die Freiräume der Zeitautonomie sind nur »geborgt«, d.h. es wird immer wieder notwendig sein, sie als Hypotheken abzulösen. Die z.B. mit Hilfe der Zeitautonomie auf- und ausgebauten Erfolgspotentiale in Form von Fähigkeiten und Fertigkeiten sind ja nichts anderes als der durch eine Unzahl kleiner Lernschritte angewachsene Kompetenzvorrat, der der gesamten Organisation zugutekommt. Das Wechselspiel zwischen gemeinsamer Chronologie und individueller Zeitautonomie wirft noch eine weitere Dividende ab. Zwar wechseln einander das Gefühl der Eile und Zeitvergeudung, des Zeitdrucks und der Leerzeiten laufend ab. Gleichwohl erlangt auf diese Weise das Unbefristete eine Privilegierung auf Kosten befristeter Aufgaben, was einen idealen Nährboden für Innovationen darstellt!

Solche »Oasen der Entschleunigung« (Hartmut Rosa) zeigen, dass es durchaus möglich ist, eine Balance zu finden zwischen Beschleunigen und Entschleunigen. Schnelligkeit setzt verborgene Energien frei; sie zwingt dazu, Farbe zu bekennen; verhindert, ständig von Überraschungen überrumpelt zu werden. Langsamkeit wiederum lässt einen Dinge wahrnehmen, die andere gar nicht sehen; sie macht frei, über sich selbst nachzudenken und daraus Schlüsse für die nächsten Schritte zu ziehen; und entzieht den zwischenmenschlichen Beziehungen jenen Zündstoff, der so viele verdrossen machende Konflikte im betrieblichen Alltag auslöst.

Fazit – Führen im Dazwischen – Führen des Sowohl-als-auch ...

Die Praxis, Handlungen nach dem Prinzip des Entweder-oder auszurichten, ruft in der Regel weite Pendelschläge zwischen den Extremen hervor. Als Folge hinkt die Organisation oft hoffnungslos der Entwicklung immer turbulenter werdender Umfeldler hinterher, Marktchancen bleiben unerkannt, die Führung verliert an Glaubwürdigkeit, organisatorischer Stress breitet sich aus. Die Strategie eines Sowohl-als-auch baut hingegen auf Gleichzeitigkeit und einem Balancieren zwischen Gegensätzen in bestimmten Grenzen auf (Abb. 1). Dadurch steigen die Chancen, die Organisation handlungsfähiger, lernfähiger und signalempfindlicher zu machen. Auch für die Führungskraft selbst bedeutet das einen Balanceakt. Intuition und Gespür verbinden sich mit Analytik und Logik, die schnelle Entscheidung mit Beobachten und Reflektieren, Gefühl mit Verstand.

Die Aus- und Weiterbildung von Managern hinkt dieser Notwendigkeit weit hinterher. Diese Trägheit zeigt sich schon daran, dass die uralte Idee Peter Druckers von der »natürlichen Führung«, die sich aus emotionaler Fitness und gesundem Menschenverstand speist, gegen die modischen Verrenkungen des trainierbaren »Leadership« einfach nicht ankommt. Hinzu kommt, dass, besonders in unserem Kulturkreis, Personen nur dann als führungsfähig gelten, wenn sie hohe *fachliche* Kompetenz bewiesen haben. Da überrascht es nicht, dass selbst so banale Feststellungen wie »Führung ist Betriebswirtschaftslehre plus Charakter plus Bildung« (so der frühere Nestlé-Manager Helmut Maucher in der FAZ vom 23.12.2012) bereits als ambitioniert oder gar revolutionär empfunden werden.

Challenges in Between Leading People as a Balancing Act

Abstract The new understanding of leading people has to distance itself, among others, from the naive idea of an exact mapping of reality. In addition, it must no longer rely on rationality as the sole criterion for decision-making and it can not escape the ongoing contradictions and ambivalences that often evoke a sense of inner disunity. Anyone wishing to lead people under the current conditions of high complexity, high contingency and high volatility must therefore strive for bringing about a synthesis of seemingly irreconcilable opposites, rather than persistently acting on only one side. The logical irreconcilability of opposites may be dissolved by certain balancing acts. The new manager is akin to a tightrope walker who must constantly maintain a dynamic equilibrium. This paper outlines three typical balancing acts, i.e. between mistrust and trust, planning and improvising, as well as between acceleration and deceleration. By balancing between opposites organizations are more likely to enhance their capability of action, their capacity to learn and their sensitivity for weak signals.

Keywords Leadership, Contradictions, ambivalences, dilemmas, balancing acts.

Literatur

- Bleuler, E. (1914). Die Ambivalenz. In Festgabe zur Einweihung der Neubauten der Universität Zürich 18. IV. 1914. (S. 95–106) Zürich: Schulthess & Co. Wiederabgedruckt in M. Bleuler, (1979). (Hrsg.), Beiträge zur Schizophrenielehre der Züricher Psychiatrischen Universitätsklinik Burghölzli (1902–1971) (S. 85–97) Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Fischer, H.R. (1992). Management by bye? In Ch. Schmitz, P.-W. Gester, B. Heitger (Hrsg.), Managerie. Systemisches Denken

und Handeln im Management, 1. Jahrbuch (S. 15–40) Heidelberg: Carl Auer.

Fischer, H. R. (1993). Die unsichtbare Hand in Organisationen. Ein Beitrag zur systemischen Managementphilosophie. In P. W. Gester et al. (Hrsg.), *Managerie*, 2. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management (S. 16–48.) Heidelberg: Carl Auer.

Fischer, H. R. (2004). Order from Noise. Zu den Wurzeln von Kreativität. In *Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*. Wien, Nr. 21, Sept/Okt. 2004, S. 20–27.

Fischer, H. R. (2008). Kreativität. Lohn der Angst. Von der Zauberkraft des Verweilens. I. *Familiendynamik* 33, 1, 2008, S. 34–68.

Fischer, H. R. (2012). Paradoxien als Quelle von Kreativität. Von Double Binds und Double Minds. *Familiendynamik* 4/2012, S. 244–257.

Foerster, H. v.; Pörksen, P. (1998). *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*. Heidelberg: Carl Auer.

Friedrich v.d. Eichen, St. A.; Stahl, H. K.; Odenthal, St.; Vollrath, C. (2005). Komplexität: Steuern statt reduzieren. *Harvard Business Manager*, Dezember 2005, S. 114–123.

Gebert, D.; Boerner, S. (1995). *Manager im Dilemma – Abschied von der offenen Gesellschaft?* Frankfurt am Main: Campus.

Kahnemann, D. (2012). Schnelles Denken, langsames Denken. Aus dem Englischen von Thorsten Schmidt. München: Siedler.

Kramer, R. M. (1996). Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation. In R. M. Kramer; T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research*. Sevenoaks (Cal.).

Lüscher, K. (2010). Oszillieren zwischen Gegensätzen. Über die Aktualität des Ambivalenten. *Neue Zürcher Zeitung* 13. 11. 2010.

Lindblom, Ch. (1959). The Science of »Muddling Through«. *Public Administration Review*, Vol. 19, Nr. 2, S. 79–88.

Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: UTB.

Mintzberg, H. (2010). *Managen*. Offenbach.

Müller-Christ, G.; Weßling, G. (2007). Widerspruchsbewältigung, Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz. Eine modellhafte Verknüpfung. In G. Müller-Christ, L. Arndt, I. Ehnert (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive*, Wien-Zürich.

Neuberger, O. (1995). Führungsdilemmata. In A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart. S. 533–540.

Piaget, J. (1981). Urteil und Denkprozess des

Kindes, Übersetzt von Hermann Christ, Frankfurt/Wien/Berlin: Ullstein.

Roth, G. (2008). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. 4. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.

Rüttinger, R. (2011). Im Rausch der Geschwindigkeit. Die Beschleunigungsfalle. *Manager Seminare*, Heft 155, Februar 2011, Bonn.

Stahl, H. K. (2004). *Mittleres Management:*

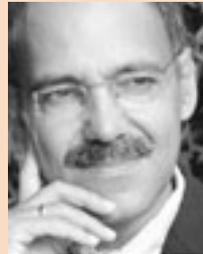
Stützen des Unternehmens Harvard Business Manager, April 2004, S. 24–35.

Stahl, H. K. (2005). *Management in der Zeitenwende – ein ständiger Balanceakt*. *Lernende Organisation* Nr. 26, Juli/August 2005, S. 22–30.

Stahl, H. K. (2013). *Führungswissen*. Berlin.

Weinelt, H. (2005). *Chronos und Kairos – Die zwei Gesichter der Zeit*. *Abenteuer Philosophie*, 4, S. 19–21. ■

Die Autoren



Dr. phil. Hans Rudi Fischer
Heidelberger Institut
für systemische Forschung
Gaisbergstr. 3
69115 Heidelberg
info@hrudifisch.de

Psychologe und Philosoph.
Industriekaufmann.
Vier Jahre wissenschaftlicher Angestellter an der Uniklinik Heidelberg (Psychoanalytische Grundlagenforschung und Familientherapie). Seit 25 Jahren als Berater und Coach von Führungskräften und Organisationen tätig. Seit 1992 lehrender systemischer Coach und Berater (IGST, zsfb, SG). Seit 1999 Geschäftsführer des Zentrums für systemische Forschung und Beratung (zsfb), Heidelberg. Mehrere Jahre Aufsichtsrat in mittelständischer AG. Uni-Dozenturen zu Systemischer Psychologie, Philosophie, Coaching und Organisationsentwicklung an in- und ausländischen Universitäten (u. a. in Augsburg, Erlangen, Zürich, Wien). Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und 150 wissenschaftlicher Aufsätze.



Prof. Dr. Heinz K. Stahl
WU (Wirtschaftsuniversität Wien)
Interdisziplinäre Abteilung für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management
Althanstrasse 51
1090 Wien
Österreich
hks-research@utanet.at

Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler. Chemie-Ingenieur. 24 Jahre lang in Führungspositionen bei Unilever in Österreich, Großbritannien, Australien, den Niederlanden und Deutschland. Von 1995 an Lehrtätigkeit an der Universität Innsbruck, danach an den Universitäten St. Gallen, Augsburg und der Montanuniversität Leoben. Wissenschaftlicher Leiter für Managementlehrgänge am Management Center Innsbruck (»Die unternehmerische Hochschule«). Research Associate in der Interdisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management (IVM), Wirtschaftsuniversität Wien. Forschungspartner des Zentrums für Systemische Forschung und Beratung, Heidelberg. Arbeitsschwerpunkt ist der Übergang vom »klassischen« zum »postklassischen« Management.