

## Essay: Herbert Schober-Ehmer

Artikeltags: Agilität; Ausnahme; Gewissheit; Komplexität; Luhmann, Niklas; Musil, Robert; Nassehi, Armin; Normalität; Schober-Ehmer, Herbert; Simon, Fritz B.; Ungewissheit

### Ungewissheit ist immer

#### Ungewissheitskompetenz als Kernfähigkeit für den Umgang mit dem Unberechenbaren

Ungewissheit stellt sich unerbittlich. Und unausweichlich. Sie ist zu einer ständigen Erscheinung, zu einer Konstante des Lebens geworden. Die alten Gewissheiten gelten nicht mehr, mehr noch: sind zum Problem geworden. Es gilt, die Ungewissheit als ständige und inspirierende Begleiterin anzunehmen: offen sein für das Neue, Überraschende, für das Staunen und die Freude am Entdecken neuer Möglichkeiten.



Ist es in einer Weltlage, in der man täglich mit dem Unerwartbaren und sogar mit Undenkbarem konfrontiert wird, zulässig (oder emotional zumutbar), Gewissheiten die Lösungsqualität abzuspüren? Oder wird gerade jetzt deutlich, dass Annahmen, die mit dem Status "Gewissheit" versehen sind, Schwierigkeiten erst erzeugen?

Als ich diesen Essay begann, wusste ich noch nicht um die Brisanz dieser Problematik. Ich wollte einfach dazu einladen, sich mit einer, den komplexen Situationen von Organisationen adäquaten Führungskompetenz anzufreunden. Nun zeigt sich, dass wir die anstehenden Herausforderungen individuell und kollektiv nur mit einer Kompetenz bewältigen können, die ich Ungewissheitskompetenz nenne. Man könnte auch sagen: Ohnmachtskompetenz. Denn Ungewissheit stellt sich unerbittlich.

Diese Hypothese werde ich Schritt für Schritt aufrollen, psychologische, soziologische und historische Aspekte skizzieren und Vorschläge für das Führen in Ungewissheit entwerfen.

#### Die Paradoxie der Gewissheit

Gewissheiten speisen sich aus Erfahrungen, und überprüfbare Erfahrungen werden zu Wissen verdichtet. Wissen basiert also auf der Vergangenheit, und "man" tut so, als sei das ein stabiles Fundament. Wir nutzen das ungeprüfte Vergangenheitswissen ganz selbstverständlich, um in der Gegenwart Lösungen für die Zukunft abzuleiten, obwohl sich diese erst im Rückblick als passend oder unpassend herausstellen werden. In den Routinen des Alltags, in standardisierten Prozessen, ist das selten ein Problem. Da muss die Erkenntnis, dass die Zukunft per se ungewiss ist, nicht weiter beunruhigen. Man kann sich (meist) auf die Fortsetzung des eingeübten Spiels verlassen, und das ist gut so, sonst würden wir uns selbst lähmen.

Aber in Situationen, die man als volatil, widersprüchlich, komplex charakterisieren kann, wird der Bezug auf Gewissheiten zum Risiko und zur Gefahr. Plakativ gesagt: In komplexen, widersprüchlichen und volatilen Situationen können Gewissheiten zum Problem werden.

Daher brauchen wir einen konstruktiven Zugang zum unbekanntem Morgen, einen kreativen Umgang mit Ungewissheit. Statt Ungewissheit aus dem Zeit-Slot der Gegenwart, dem unmittelbaren Hier und Jetzt zu verdrängen, sollten wir sie bewusst integrieren und als freundliche und inspirierende Begleiterin des Lebens willkommen heißen. Dann öffnen sich Türen zu überraschenden Erkenntnissen und neuen Lösungen, auch wenn die Spannung bleibt, ob sich diese

bewähren werden. Natürlich kann man – wenn man denn will – aus der Geschichte lernen und Erfahrungen nutzen. Nützlich für den Weg in die Zukunft wird dieser Rückblick dann, wenn man sich verdeutlicht, dass die Gegenwart den Blick beeinflusst. Aufarbeiten der Vergangenheit bedeutet, sie neu zu schreiben, neue Fundamente zu bauen.

Und was bedeutet das für Führung? Führung heißt, in den Spannungsfeldern von Sicherheit versus Unsicherheit, Ungewissheit versus Berechenbarkeit, Komplexität versus Kausalität, Agilität versus Stabilität, Vergangenheit versus Zukunft zu gestalten und zu entscheiden. Das musste Führung immer schon. Jetzt haben sich jedoch die Spannungspole verschoben: weniger Berechenbarkeit, mehr Unsicherheit, weniger Eindeutigkeit, mehr Komplexität. Das Balancieren ist anspruchsvoller, riskanter geworden.

Das wissen und verstehen auch Führungskräfte und tendieren dennoch dazu (mich eingeschlossen), satt zu balancieren, jener Seite des Widerspruchs den Vorzug zu geben, die mehr Gewissheit, mehr Sicherheit zu versprechen scheint. Doch genau diese Strategie verschärft das Problem. Man kann der Paradoxie nicht entkommen, dass in jeder Gewissheit ihr Gegenteil eingebaut bleibt.

### Sich auf das Unerwartete einlassen

Bekannt ist, dass Gewissheiten wie Scheuklappen wirken können (nicht müssen). Mit hoher Wahrscheinlichkeit engen sie den Blick auf die vielen anderen Möglichkeiten des Handelns ein. Das kann durchaus funktional sein, hat aber seinen Preis. Überraschende Ursachen und ungewöhnliche Lösungsoptionen bleiben außerhalb der Wahrnehmung. Man muss nicht entscheiden, was damit zu tun ist. Viele Führungskräfte und Mitarbeiterinnen nehmen das durchaus (wissend) in Kauf. Dieser entlastende psychosoziale Prozess wird erst durch den Anspruch der sogenannten agilen Organisationen zum Problem. Im Unterschied zur hierarchischen Koordination sollen mehr Optionen entdeckt, entwickelt werden, statt sie im Sinne der Vorstellungen der Spitze zu begrenzen.

Selbstorganisierende Teams und dezentrale Einheiten ermöglichen und erschaffen eine größere Vielfalt an Perspektiven. Zugleich sollte aber nicht übersehen werden, dass jedes soziale System, (also jedes Team, jede organisatorische Einheit) seine eigenen Kommunikationslogiken entwickelt und damit seine eigenen Scheuklappen zur Vermeidung von Unsicherheit herstellt. Wenn das Konzept der agilen Organisation ernst gemeint wird, dann müssen die Scheuklappen und die ausgeblendeten Optionen in Koordinations- und Entscheidungsprozessen verhandelbar sein. Das Schlagwort heißt "ergebnisoffen". Es ist die Einladung, sich auf das Offene, das Unerwartete einzulassen. Sicherheit gewinnt man erst, wenn man mit Ungewissheiten manövriert, wenn man improvisiert, experimentiert und kleinschrittig vorgeht.

Das erfordert jedoch – so meine Überzeugung – einen Paradigmenwechsel der Führung: Es gilt, Ungewissheiten nicht zum Problem zu erklären, sondern sie offensiv zu nutzen – und zugleich Sicherheitssehnsüchte zu verstehen, aber nur so weit zu berücksichtigen, als sie nicht zu Scheingewissheiten verführen.

### Sehnsucht nach Sicherheit

Eine Szene aus dem Unternehmensalltag: Ein Hersteller von Verpackungskonzepten hat ein neues Produkt lanciert, doch die Umsatzerwartungen insbesondere in den Emerging Markets haben sich nicht erfüllt. Der etwas beunruhigt wirkende Geschäftsführer (GF) bespricht das Thema in einem Videocall mit dem Leiter Vertrieb (LV):

*GF: Sie wissen, warum uns die Umsatzentwicklung mehr als irritiert. Diese Schwierigkeiten haben wir ja nicht das erste Mal.*

*LV: Ja, das ist mir klar. Aber jetzt haben wir das Problem im Griff!*

*GF: Was? Wie das??*

*LV: Sie können mir vertrauen, unsere neue Marketingexpertin hat das genau analysiert. Wie Sie aus der Grafik sehen, zeigen die Trends eindeutig wieder nach oben.*

*GF: Was macht Sie so sicher, dass das auch eintritt?*

*LV: Wir konnten die Ursache eindeutig klären. Und wie Sie wissen, haben wir noch immer eine Lösung gefunden!*

*GF: Das stimmt. Dann können wir ja hoffen ...*

Aus diesem – realen – Gesprächsverlauf lässt sich nicht eindeutig erkennen, ob das Problem nun gelöst oder überhaupt erkannt wurde. Aber der abschließende Satz des Geschäftsführers zeigt: Das Beunruhigende und Ungewisse konnte abgewandt werden. Doch alles, was Gewissheit verspricht, ist verführerisch. Die Sicherheitssehnsüchte wollen bedient werden. Und solange Vertrauen die Beziehung der Beteiligten trägt, sind diese (allzu rasch) bereit, komplexe Zusammenhänge zu vereinfachen und die Dynamiken und Widersprüche des sozialen Geschehens mit "proaktiven" Vorschlägen aufzulösen. Dazu gehören ungeprüfte Behauptungen, verkürzte Beweislagen, kühne Sprüche, PowerPoint-Präsentationen, Grafiken, die die Vielschichtigkeit der Herausforderungen durch anschauliche Bilder und einfache Darstellungsformen (Achsenkreuz, Vier-Felder-Matrix) verschleiern. Es lebe die Trivialität!

Ich will mich gar nicht arrogant distanzieren, ich weiß um meine Ängste und hoffe, dass diese beruhigt und in Zuversicht aufgelöst werden (wie im obigen Dialog). Aber ich weiß auch, und das macht das Leben nicht leichter: Das Hinwegsehen über Komplexität, das Vermeidenwollen von Ungewissheit erzeugen meist nur Scheinlösungen. Das Nichtgesehene und Nichtgehörte, das Ausgeschlossene, die Widersprüche verschwinden nicht, sie wirken hinter der Bühne des formalen Geschehens weiter. Nicht so selten wird dieses Ausgeblendete im Informellen, außerhalb der Aufmerksamkeit des Managements, raffiniert aufgefangen, meist aber erhöht dieses Spiel die Risiken. Das Vermeiden von kritischen Hinweisen, von divergierenden Beobachtungen und Einschätzungen, die Pflege von Selbstbestätigung und Harmonie lässt erstaunliche Wirklichkeitsbilder entstehen, die zu erstaunlichen Handlungen führen – oft entkoppelt von inhaltlichen, zeitlichen und sozialen Erfordernissen (außer dem der Beruhigung).

### Normalität als Selbstverständlichkeit

Normalität scheint als Zustand so selbstverständlich zu sein, dass ihr Gegenteil, die Ausnahme, kaum als Option erkannt wird. Erscheint die Ausnahme als das Unerwartete, das Nichtgesehene, das bis dato Nicht-Wahrgenommene unübersehbar auf der Bildfläche, muss sie sich ihre Anerkennung dennoch erst "erkämpfen". Wir erinnern uns, in der Anfangsphase (und jetzt wieder?) hatten wissenschaftliche Argumente über die Gefährlichkeit des Coronavirus oft einen schweren Stand. "... ist doch nicht anders als eine Grippe" – so schnell lässt man sich das Normale nicht nehmen.

Und solange die Ausnahme nicht als bedeutend und gewichtig anerkannt ist, hat es jede Form von Führung schwer, neue Verhaltensweisen einzufordern. Nur wenn die Ausnahme, das "Anders" mehrheitlich akzeptiert wird, darf sich in einer demokratischen Verfasstheit die Politik erlauben, in das gesellschaftliche Zusammenspiel, in das bis dahin "normale Leben" einzugreifen. Das Rechtssystem bietet dann die Möglichkeit, entweder *Ausnahmeregelungen* zu erlassen oder sogar den *Ausnahmezustand* zu deklarieren. Der Status "Ausnahme" macht deutlich, dass sich diese neuen Regeln für das tägliche Leben nur dann durchsetzen lassen, wenn man die Rückkehr zum "Normalen" verspricht und zugleich die Veränderungen klein- und die Bedrohung großredet. Diese Versprechen – unabhängig ihrer Evidenz – sollten Sicherheit verschaffen und neue Gewissheiten suggerieren. Das möglicherweise Neue und daher Unbekannte soll weiterhin – sachlich, zeitlich, sozial – "draußen bleiben". Die Sehnsucht nach dem Normalen, der unhinterfragten Gewissheit erzeugt recht verwirrende Paradoxien und widersprüchliche Botschaften, die auf deren Überbringer zurückwirken.

Das funktioniert in der bisherigen Form nicht mehr. Erst die Vervielfachung der Krisen erlaubt auch PolitikerInnen, zu sagen, dass der erforderliche Wandel nicht mehr mit dem Versprechen auf eine "neue Normalität" – die eigentlich das Vergangene meint – verharmlost werden kann.

**Eine erste Schlussfolgerung: Die Sehnsucht nach Sicherheit und Normalität (beides bedingt sich wechselseitig) ist stärker als die Bereitschaft, sich in unbekanntem Terrain zu bewegen. Die Handlungsalternative, es sich in der Komfortzone weiterhin gut einzurichten oder aber aufzubrechen, bietet sich in Zeiten radikaler Umbrüche allerdings nicht mehr. Die Sehnsucht nach Sicherheit kann nicht befriedigt werden. Man findet sich einfach in neuen, unklaren Verhältnissen wieder. Das verlangt kein Heldentum. Nein, es geht nicht länger um Mut und Kühnheit. Ungewissheit erfordert achtsame Beobachtungen, das Erkennen eigener Fähigkeiten, die Bereitschaft, zu staunen und sich anregen zu lassen, das Setzen erster, kleiner Schritte.**

## Die Wissenschaft und die Bereitschaft, sich irritieren zu lassen

Relativitätstheorie, Quantenphysik, Feedbackprozesse, kybernetische Kreisläufe, Selbstorganisation, Komplexität sind mittlerweile Teil des Verstehens der Welt geworden, nahezu zu Alltagsbegriffen. Damit wurden notwendige – die Not wendende – Paradigmenwechsel für das Verständnis von Kontrolle und Steuerung entwickelt. Das Wissen darum, wann man von Gewissheiten, von Kausalitäten ausgehen kann – Äpfel fallen trotz Quantenmechanik von Bäumen – und wann etwas komplex und unbestimmt wird, steht uns zur Verfügung. Doch vom Wissen zum Bewusstsein und hin zum veränderten Verhalten ist ein weiter Weg.

Manchmal erscheint mir, dass diese Erkenntnisse kaum stärker irritieren als ein Mückenstich, etwas lästig zwar, aber Mücken lassen sich beherrschen und ihre Stiche – mit den Mitteln der Wissenschaft – heilen. Welch ironische Paradoxie. Im Alltag folgen wir nach wie vor dem newtonschen Weltbild und verwenden die beliebten Metaphern der ineinandergreifenden Zahnräder, der Welt als Maschine, der gut funktionierenden Uhrwerke. Das systemische, ökologische Wissen hingegen bietet nach wie vor zu wenig eingängige Bilder.

**Die zweite Schlussfolgerung: In Wendezeiten sind wir mit ungeklärten und widersprüchlichen Gleichzeitigkeiten konfrontiert. Im Alltag dominieren nach wie vor die beliebten Metaphern aus dem newtonschen Weltbild und werden Probleme nach eindeutigen, linearen Ursache-Wirkungs-Konstellationen analysiert, zugleich aber ist VUKA zum gängigen Akronym geworden, systemisches Denken ist auf dem Vormarsch, und die Maschinenmetaphern werden allmählich von biologischen Bildern (Organisation als Organismus) abgelöst. Komplexität ist zum gängigen Oberbegriff für viele Phänomene des Wandels geworden – ohne dass wir sie wirklich, so wie die Quantenlogik, begreifen könnten. Diese Situation erfordert Ungewissheitskompetenz. Wendezeiten sind gesellschaftliche Erkundungszeiten. Es gilt erst zu entdecken, welche Erklärungsmodelle passend und welche neu zu entwickeln sind.**

Allerdings – ganz so neu ist das Thema auch wieder nicht. Es hilft ein vielleicht frecher, aber sicher verkürzter Blick in die Geschichte.

## Ungewissheit war nicht immer – im heute verstandenen Sinn

Die mitteleuropäischen Gesellschaften des frühen Mittelalters und deren Vorstellungen einer von Gott gefügten Welt kannten das Phänomen der Ungewissheit nicht. So heißt es in der Bibel, Mose 1,1-24: "Und Gott sah an alles, was er gemacht hatte, und siehe, es war sehr gut." Das ließ keinen Zweifel zu.

Erst im Übergang vom frühen Mittelalter ins Spätmittelalter löste sich allmählich die Vorstellung der göttlichen Fügung, der nicht hinterfragbaren Abhängigkeit vom göttlichen Willen, der Wirkkraft des Schicksals auf. Die Idee des Individuums und seiner möglichen Selbstbestimmung gewann an Bedeutung. Der gesellschaftliche Veränderungsprozess – unterstützt auch durch eine Ausbreitung des Handels, die Begegnung mit dem wissenschaftlich entwickelten Islam in Südspanien, die Irritationen durch das ausschweifende Leben von Klerus und Adel – ermöglichte neue Erfahrungen und ließ das stabile Weltbild erodieren. Dieser Umbruch brachte Ungewissheit, Unsicherheit, Ängste hervor. Phänomene der Gleichzeitigkeit – von einem "Zurück zum Alten" bis hin zu schillernden Aufbrüchen in ein Neues – wie sie auch im Heute zu beobachten sind –, bestimmten diese Jahrhunderte. Zentral im Kontext unseres Themas ist die Entstehung des rationalen Individuums. Descartes' "cogito, ergo sum" ließ den Menschen – durchaus in Übereinstimmung mit der Bibel – zum Maß aller Dinge werden, das Zeitalter des Humanismus begann.

Das bedeutet: Jetzt ist der Mensch, und zwar jeder einzelne, selbst dafür verantwortlich, mit Ungewissheit zurande zu kommen. Ein Paradox will bewältigt werden. Die Freude und der Mut am Entdecken, die Neugier, unbekanntes Terrain zu betreten, die Lust zu lernen befördern neue Erkenntnisse, die das Bestehende infrage stellen, also Unsicherheit erzeugen. Daher müssen diese Erkenntnisse im Sinne einer aufgeklärten Vernunft gleichzeitig für das Vermeiden von Unerwartetem, von Ungewissheit eingesetzt werden. Das Modell der einzigen Wahrheit wird

von vielfältigen Konzepten – neue Wissenschaften und Philosophien, neue Naturgesetze, neue Organisationen und Institutionen – abgelöst.

Das ermöglichte sowohl neue Erkenntnisse, neue Gewissheiten, neue Orientierungsrahmen, schuf aber durch deren Verbreitung mittels Buchdruck zugleich Widerspruch, Unschärfen und Vielfalt. Neue Gewissheiten erzeugten neue Ungewissheit, die – schließt man nicht fundamentalistisch ab – die Suche nach Gewissheiten weitertrieb. Der voranschreitende zirkuläre Prozess des Lebens und der Geschichte.

### Am Anfang war das Wort – und die Paradoxie

In der Genesis kann man lesen, wie sich der Allmächtige seinen eigenen Widerspruch "erschafft". Gerade der erste Engel, Luzifer, der Lichtträger, der Orientierung im Dunkel ermöglichen soll, entpuppt sich als ein radikaler Gegensatz zu seinem Schöpfer. Diese totale Infragestellung beantwortet Gott nicht mit dessen Zerstörung, sondern "nur" mit seiner Verbannung aus dem Himmel. Da ein Begriff erst durch seine Unterscheidung "sichtbar" wird (Licht versus Schatten), bedingen Teufel und Gott einander. Diese kühne Dialektik oder Paradoxie setzt sich in der Erzählung der Menschwerdung mit der Vertreibung aus dem Paradies fort. Der Wunsch nach Erkenntnis – zu der gerade Luzifer animiert – lässt sich mit der paradiesischen Widerspruchsfreiheit nicht haben.

Die neue Ordnung muss außerhalb des Gartens Eden, im Schweiß des Angesichts und mit allen dramatischen Konflikten (Kain und Abel) erarbeitet und selbst organisiert werden. In diesem großen Epos wird erzählt, dass Gott selbst Alternativen (Kontingenz würde die moderne Soziologie sagen) in die Welt bringt. Und damit die Freiheit, zu wählen, und den Zwang, zu entscheiden – eine Erklärung, die erst im Spätmittelalter – siehe oben – so erzählt werden konnte. Und heute, in der Gegenwart?

Die moderne Wissenschaft, deren Beginn ich mit Wissenschaftlern wie Einstein, Heisenberg, Freud datiere, hat dazu eine klare Aussage: Ungewissheit und die Dynamik der Widersprüche sind Voraussetzungen und Folge der Selbstorganisation des Universums. Ungewissheit ist unausweichlich, wenn man die Vielfalt und die Weite des Raumes sieht und zulässt. Der Gestaltungsraum zwischen "weder notwendig noch unmöglich" (Kontingenz) erzeugt sowohl Innovationen als auch den Zwang, zu entscheiden. Beides erhöht die Optionen – außer es gelingt, die Alternativen unsichtbar zu machen. Wenn man nicht sieht, was noch möglich wäre, muss nicht entschieden werden, was damit zu tun ist. Die Ordnung kann stabil bleiben. Autoritäre Regime, fundamentalistische Ideologien, von Machtfantasien beflügelte Leader versuchen daher, das Nichts-hören-Dürfen, Nichts-sehen-Dürfen, Nichts-sagen-Dürfen durchzusetzen. Das Sicht- und Hörbarmachen von Alternativen wird teuer und blutig gebändigt.

Aber auch demokratische Formen sind Instrumente des Bändigens und zugleich des Nutzens von Vielfalt. Organisationen sowieso. Jede Organisation selektiert und definiert, was sie für möglich und notwendig hält, und grenzt damit Möglichkeiten aus. Zugleich wird sie feststellen, dass andere Organisationen sich für andere Variationen (Angebote) entscheiden und – falls diese erfolgreich vom Markt angenommen werden – diesen weitere Möglichkeiten hinzufügen. Ungewissheit bleibt immer.

### Differenzierung – ein Blick auf den gesellschaftlichen Kontext

Für mich ist es stets erstaunlich, wie es der modernen (westlichen) Gesellschaft gelingt, gleichzeitig Ungewissheit herzustellen und zu bewältigen, wobei die Bewältigung im Ergebnis neue Ungewissheiten hervorbringt, also neue Wirkungen und Nebenwirkungen entstehen. Es ist ein gestalteter und selbstorganisierter Prozess des Balancierens von Unterschied und Einheit. Dieser Prozess mit all seinen Aushandlungs- und Entscheidungsformaten ist das Wesenselement einer freiheitlichen Demokratie. Darüber lassen sich die Perspektiven- und Interessendifferenzen zu einem Ausgleich bringen.

Die Gleichzeitigkeit von sehr unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Aktionen und Ereignissen, unterschiedlichen Beobachtungen und differierenden "Wahrheiten" eröffnet Chancen und irritiert zugleich. Die vielfältigen unterschiedlichen Perspektiven entstehen nicht zufällig, sie sind Niklas Luhmann zufolge Ergebnis der ausdifferenzierten gesellschaftlichen Funktionssysteme Wirtschaft, Recht, Bildung, Politik, Wissenschaft, Kunst, Kultur, Religion und bringen



diese hervor. Wirtschaftliche Überlegungen werden bei der Bewertung und Bewältigung der Klimakrise oder der Folgen des Angriffskrieges auf die Ukraine zu anderen Schlussfolgerungen kommen als geopolitische oder philosophisch-ethische.

Die historisch früheren Unterscheidungen zunächst in Segmente (Familien, Clans) und später in hierarchisch, vertikal geordnete Schichten ("Kaiser, König, Edelmann, Bürger, Bauer, Bettelmann") oder eine räumliche Differenzierung (Stadt, Land) sind in der Moderne nicht verschwunden, sie durchdringen durchaus die Funktionslogiken und erschweren so oft das Verstehen gesellschaftlicher Dynamiken. Das verstärkte zweifelsohne die Frage nach Positionierungen und Zugehörigkeiten, aus denen heraus beobachtet und verstanden werden kann. Die auch aktuell gängigste Form, gesellschaftliche Komplexität zu reduzieren, die leicht nachvollziehbare Unterscheidung zwischen zentralen Instanzen ("die da oben", die Regierung, die Bundeshauptstadt, "die" Politik, "die" Wirtschaft) und den Peripherien ("die da draußen") beschreiben die gesellschaftliche Dynamik nur unzureichend.

Dieser gesellschaftlichen Differenzierung ist jenes eine Zentrum "abhandengekommen", von dem her einheitliche Beobachtungen und Sicherheit spendende – alle Aspekte berücksichtigende – Entscheidungen möglich wären. Das ist je nach Standpunkt beunruhigend oder chancenreich. Mehrfach-Gewissheiten erlauben keine Gesamt-Gewissheit mehr.

### Unterschiede bestehen – Gemeinsamkeit muss hergestellt werden

Gemeinsamkeit muss hergestellt werden – das lässt sich leicht postulieren, der Weg zu einem gemeinsamen Verstehen und Handeln ist aber recht voraussetzungsvoll. Unsere neurologische Verfasstheit macht das nicht einfach. Jedes Individuum hat nur sein Gehirn und keinen Zugang zu anderen Gehirnen. Jede(r) kann nur den eigenen Raum sehen und spüren und die anderen – trotz Empathie – nur aus seinen oder ihren eigenen Augen wahrnehmen. Um uns das Zusammenleben einfacher zu machen, nehmen wir jedoch an, wir bewegen uns mit anderen im selben Raum ("wir sitzen alle in einem Boot"). Spätestens wenn Handlungen zu koordinieren sind, müssen wir aber feststellen, dass wir es mit unterschiedlichen Räumen und vielfältigeren Annahmen zu tun haben – mehr, als uns lieb ist.

Also muss die Einheit erst hergestellt, das heißt, das Gemeinsame muss entschieden werden. Der Konsens, als höchster Ausdruck dieser Einheit, soll die Perspektivendifferenz in einer "gemeinsamen Weltsicht" aufheben. Auch hier hat Luhmann sehr nüchtern konstatiert, bei allem Bemühen: "Mein Konsens ist nicht Dein Konsens." Um für eine gewisse Zeit von der Annahme der Übereinstimmung ausgehen zu können, müssen daher Stoppregeln in die Kommunikation eingebaut werden. Der alte Grundsatz "Roma lucuta – causa finita" – das Reden ist beendet –, ist nicht nur eine patriarchale Attitüde, sondern kann durchaus funktional sein. Denn wenn weitergeredet wird, schwindet das Gemeinsame wieder und Differenzen werden wieder hör- und sichtbar. Kritik, kluge Alternativen, weitere Fragen dürfen dann nur mehr in den Teeküchen erörtert werden. Nicht immer der schlechteste Weg, denn wenn jeder weitere Kommentar bedacht würde, könnte nicht verantwortungsvoll entschieden und gehandelt werden. Die Ungewissheit aber bleibt.

Was bedeutet das nun für Organisationen, für Unternehmen, Behörden, Vereine und alle anderen von Menschen geschaffenen Strukturen? Ein Blick in das Innere von Organisationen – auf das tägliche Führungsgeschehen – soll Aufschluss geben.

### Vom Komplizierten zum Komplexen

Vielfalt, Kontingenz – Elemente der Komplexität – verursachen Ungewissheit. Umgekehrt bringt Komplexität Vielfalt und Kontingenz hervor, die wiederum Ungewissheit "erzeugen": ein unvermeidlicher selbstrekursiver Prozess – früher nannte man das Teufelskreis. In Anlehnung an Armin Nassehi ist ein System dann komplex, wenn man seine Wirkweise selbst dann nicht berechnen kann, hätte man – vermeintlich – alle Daten über seine Elemente. In jedem sozialen System wird man beobachten (müssen), dass gleichzeitig Unterschiedliches passiert. Schon allein diese Gleichzeitigkeit verhindert eine zeitlich geordnete Kausalität – zuerst die Ursache, dann die Wirkung. Man hat es stets mit Wechselwirkungsprozessen zu tun, die in den konkreten Eigenschaften von Elementen nicht angelegt sind. Es entsteht das Nichtvorhersagbare. Jede Ist-Beschreibung wirkt im Akt der Beschreibung schon auf dieses "Ist" zurück und verändert es.

Mögen Prozesse und Systeme noch so kompliziert sein, wenn sie kausal erklärbar sind, können wir beruhigt aufatmen, dann muss nicht entschieden, sondern dann sollte analysiert und berechnet werden. Die Stunde von Fach-Expertinnen. Zu klären wäre nur, ob man es tatsächlich mit sogenannten trivialen Maschinen (Heinz von Foerster) zu tun hat, die, unbeeindruckt von Zeit, Ort, Interessen und Erzählungen, den eingebauten Regeln entsprechend funktionieren.

Wenn eine Situation jedoch als komplex einzuschätzen ist, man vorausschauend also nicht wissen kann, was sich erst im Rückblick als richtig oder falsch herausgestellt haben wird, erfordert dies einen anderen Umgang mit Rationalität, Logik, Gewissheit und Risiko, mit Sicherheit und Unsicherheit. Das ist die Stunde der Entscheidung, die Stunde von Führung.

Eine Führung, die um die Ungewissheit weiß, wird darauf ihre Art der Beobachtung und Entscheidung einstellen. Der Fokus der Beobachtung richtet sich nicht mehr nur auf die Abweichungen von detaillierten Plänen – bewertet als Fehler oder Defizit (das wäre die nützliche Interpretation bei trivialen Maschinen) –, sondern erweitert sich auf das Erkennen von Unterschieden, von Mustern, die auf neue Aspekte verweisen. An die Stelle des "weil nicht sein kann, was nicht sein darf" treten die staunende Achtsamkeit des "was denn alles möglich ist" und die Beobachtung, wie denn beobachtet und bewertet wird.

Wer entscheidet, muss wissen, dass die mit einer Entscheidung verbundenen Veränderungen sich auf alle Elemente, die im Kontext verknüpft sind, auswirken werden, ohne jedoch wissen zu können, wie (sehr) sich Qualitäten und Eigenschaften des Systems verändern werden.

**Eine Zwischenbilanz: Wenn man die Ungewissheit als freundliche Begleiterin annimmt, kann man sich von ihrem Charme einnehmen, zum Abenteuer des Entdeckens verführen, zum spielerischen Umgang mit den Phänomenen und Geheimnissen dieser Welt anregen lassen. Sie wird uns den Blick auf den Reichtum in der Vielfalt, auf die verborgenen Schätze im Unbekannten aufmerksam machen und helfen, neue Fragen zu stellen – und uns daran hindern, uns zu rasch auf Antworten festzulegen.**

**Wenn Ungewissheit zur tragenden Gewissheit geworden ist, dann kann Scheingewissheit durch Weisheit ersetzen werden. Eine Weisheit, die aus dem Wissen um das Nichtwissen erwächst. Diese Form von Weisheit ist keine Eigenschaft, die man besitzt, sondern ein Prozess, eine Bewegung des Denkens und Fühlens. Eine Form von Kreativität, die sich erst aus der Ahnungslosigkeit entfalten kann. Eine Weisheit, die offen ist für die Quellen der Inspiration, für das Staunen und die Freude am Entdecken neuer Möglichkeiten. Eine Weisheit der Führung, die die Kunst des Balancierens lehrt: zwischen Verändern und Bewahren, temporeicher Entwicklung und klugem Innehalten, spritziger Aktivität und ruhiger Gelassenheit, zwischen Ernsthaftigkeit und Humor.**

Selbst wenn man dieser Zwischenbilanz zustimmt, wird der – von Erfahrungen konditionierte – Verstand einige "Aber!" anmerken. Ein Aber wird sich vielleicht auf den eigenen Verstand, auf das eigene eingeübte Verstehen selbst beziehen. Die eigenen Annahmen lassen sich tatsächlich nicht so leicht transformieren. Neue Erzählungen können nur anregen. Das Umschreiben der bestehenden Überzeugungen muss jeder für sich selbst leisten.

Wie könnte das gelingen? Einige Gedankensplitter dazu:

## Die Wiederentdeckung des Möglichkeitssinns

Entscheidungen – strategische im Besonderen – sind paradoxe Prozesse. Um überhaupt entscheiden zu können, müssen echte Alternativen vorliegen. Die Alternativen A, B, C müssen irgendwie gleichwertig sein, sonst kämen sie als Möglichkeiten gar nicht in Betracht. Die Entscheidung zwingt aber, falls man A den Vorzug gibt, B und C als Alternativen auszuschließen. Es werden genügend und gute Gründe dafür zu finden und geltend zu machen sein (welche Führung kennt das nicht). Strategische Entscheidungen für bestimmte Produkte und Dienstleistungsangebote für bestimmte Märkte und Kunden schließen – zwangsläufig – andere Optionen vorerst aus.

Aber in einer polykontexturalen Gesellschaft, die die Möglichkeitsvielfalt (Kontingenzt) immer weniger normativ vorselektiert (erlaubt – nicht erlaubt, sittlich – unsittlich), sollte ein

Unternehmen bereit sein, das Ausgeschlossene im Gedächtnis zu behalten. Es muss sich selbst mehr Kontingenz, mehr Volatilität und Variabilität zur Überlebenseicherung erlauben.

Auch wenn quasi im Prozess des Tausches die Dynamik der Kontingenz vorübergehend stillsteht – Verkäuferin und Käuferin haben sich für den konkreten Verkauf/Kauf entschieden –, beobachten beide nach einer gewissen Zeitspanne, dass es doch noch anderes gäbe, das man eventuell auch anbieten hätte können oder wählen sollen. Beide können jedoch nicht wissen, ob dieses andere die jeweiligen Erwartungen besser erfüllt hätte. Das Leben im permanenten Konjunktiv. Daran könnte man verzweifeln – oder dem, was man als sinnhaft versteht, den Sinn der Möglichkeiten zur Seite stellen.

Robert Musil hat dies unübertroffen auf den Punkt gebracht. "Wenn es Wirklichkeitssinn gibt, muss es auch Möglichkeitssinn geben", schreibt er in *Der Mann ohne Eigenschaften* (S. 16 viertes Kapitel) und führt aus: "Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgendetwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn als Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist."

Was bedeutet das nun für eine Organisation? Sicher nicht, eine Organisation ohne Eigenschaften zu werden. Sondern im Gegenteil zu entscheiden, mit welchen Eigenschaften man sich in der Welt, in der man sich bewähren möchte, ausstatten sollte. Die gewählten Eigenschaften sind dann die inspirierenden Impulse, um zu entdecken, welche Strukturen, Prozesse, Formate, Koordinations- und Entscheidungsmechanismen geeignet sind, diese (plastischen) Eigenschaften zu realisieren.

### Wäre Agilität die organisatorische Antwort auf Ungewissheit? Könnte sein.

Agile Organisationen *könnten* die Antwort auf Ungewissheit sein. Aber nur dann, wenn Führung – verstanden als Systemleistung – Ungewissheit als das "Normale" und nicht als zu vermeidendes Problem beobachtet, sie als Inspiration nutzt und Agilität als die Kunst des Sowohl-als-auch, als die Kunst des *Und* versteht: Beweglichkeit *und* Stabilität, Standardisieren *und* flexible Antworten, erneuern *und* Identität erhalten, beschleunigen *und* entschleunigen, vorwärtsschreiten *und* innehalten, Hierarchie *und* Selbstorganisation. Das *Und* schafft die Stabilität in der Beweglichkeit. Das *Und* ist die Voraussetzung, um Interessenvielfalt, Widersprüche und Konflikte konstruktiv zu nutzen. Ein Paradigmenwechsel zu den Ordnungsbildern rein hierarchischer Konzepte. Im übertragenen Sinne könnte man mit Fritz B. Simon sagen: "Ambivalenzfreiheit und Leben sind nicht miteinander vereinbar."

Dies in der Praxis umzusetzen, erfordert ein spezifisches *Mindset*, das Einüben neuer *Methoden* und ein *hybrides Organisationskonzept* – diese drei Dimensionen werden im Folgenden skizziert und aufeinander bezogen.

**Mindset:** Es wird nicht überraschen, wenn eine grundlegende Offenheit des Sehens und Hörens, wenn Neugier und ein "ethnologisches" Interesse drei wesentliche Voraussetzungen für Agilität sind. Voraussetzungen, die selbst wieder voraussetzungsvoll sind. Sie sind das Gegenteil der eingeübten Praxis: selektiv beobachten, schnell (und teilweise ungeprüft) bewerten, kategorisiert neue Wahrnehmungen (noch bevor man das möglicherweise Überraschende erkannt hat) in die eigene Sinnstruktur integrieren ("das ist doch genauso wie ..."). Man will verstehen und bestätigt werden. Es ist daher eine bewusste Lernleistung, irritierende Aussagen nicht mit einem raschen Nein zu blockieren, sondern mit der Frage "Was bedeutet das?" zum Staunen, zum Sehen, zum Entdecken öffnen.

Eine offene Haltung entsteht aus einem nach außen *und* nach innen gerichteten Fokus. Wer sich so ausrichtet, schaut mit offenen Augen, hört mit offenen Ohren in die Welt hinaus *und* in sich hinein – und ermöglicht so seinem Denken und Fühlen, die eigenen Selektionskriterien zu erkennen und zu überprüfen. Man ist bereit, Unterschiedliches zunächst bestehen zu lassen, um entdecken zu können, was daraus an neuen Ideen entstehen kann. Man ist vorsichtig mit dem Wunsch nach Integration, da man Vereinheitlichung (= Monokultur) vermeiden möchte.



Ein agiles – ungewissheitsaffines – Mindset driftet nicht in freier Assoziation durch die Welt, sondern achtet auf Unterscheidungen. Daher gilt es, zwischen einer technischen, linearen Logik und einer organischen, ökologischen, sozialen Logik zu unterscheiden. Das ermöglicht es, Steuerungsinterventionen zwischen dem wirklich Berechenbaren – dem Kontrollierbaren – und dem Nichtberechenbaren – dem Unkontrollierbaren, nur teilweise Beobachtbaren – zu differenzieren. Jenseits von moralischen Appellen oder Führungsideologien wird geklärt, welche Prozesse eindeutige Wenn-dann-Regeln erfordern und bei welchen Themen und Aufgaben man nur über Versuch und Irrtum, über Erproben, Beobachten und Entdecken lernen kann.

In Organisationen können sich individuelle Mindsets zu organisatorischen Überzeugungen, zu Narrativen verdichten. So wird die freundliche Begleiterin Ungewissheit zu einem Teil des Welt- oder zumindest des Organisationsverstehens.

**Methoden:** Aus diesem Mindset ergibt sich ein reflektiertes, pragmatisches Methodenbewusstsein, das hilft, passende Antworten auf komplexe Zusammenhänge und Probleme zu finden. Das bedeutet: Statt nach den besten, den richtigen, den neuesten Tools zu suchen, *erfindet* man sie im wahrsten Sinne selbst. Und begreift das umfangreiche Methodenrepertoire als Anregung, ohne ihm einfach zu folgen. Man wird Bestehendes anlassbezogen anpassen, ad hoc kreieren, adaptieren, nach dem Motto: einfach aber nicht simpel. Solche Methoden und Herangehensweisen sind situationselastisch und hochgradig kontextabhängig, aber nicht beliebig.

Das erfordert Rückkoppelungsschleifen, um neue Verknüpfungen und Verfahrensschritte entwickeln zu können. Ein resilientes Prozessverständnis ermöglicht einen Wechsel von Phasen der Spannung und hoher Aktivität und Ruhe, von Fokussierung und Öffnung. Man arbeitet mit Zetteln, Farben, Gegenständen, Legosteinen, Clownnasen, Räumen, digitalen Tools, Improvisationen. Design Thinking ist ein Beispiel dafür: früh Fehler machen dürfen, rasches Feedback nutzen, Begegnungen ermöglichen, Emotionen fördern, Spielen ermöglichen, die Schwarminelligenz nutzen.

**Hybride Organisationen:** Eine hybride – das bedeutet: "ungewissheitsaffine" – Organisation synchronisiert in sich Widersprüche, Vielfalt und Sowohl-als-auch-Strukturen. Das macht sie per se ungewissheitskompetent. Ein hybrides Organisationsdesign leitet sich vom Sinn (Purpose), von zentralen Werten und gewünschten Organisationseigenschaften ab. Daraus gewinnt ein Unternehmen jene Sicherheit, um mit verteilter Intelligenz, verteilter Entscheidungskompetenz (sprich mit Selbstorganisationsfähigkeit), einem gewissen Grad an Unbestimmtheit, einem Spielraum für Pragmatismus und Möglichkeitssinn auf das Ungewisse kreativ reagieren zu können. So kann Komplexität besser verarbeitet und genutzt werden. Jedoch um den Preis, dass Hierarchie neu gedacht werden muss: Hierarchie verliert ihre Heiligkeit, ihre Unhinterfragbarkeit – das bedeutet, sich auf heterarchische Verhältnisse einzulassen. Machtfragen sind dann Gegenstand von Verhandlungen.

Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in einer dynamischen, komplexen Welt wird davon abhängen, ob es der Führung gelingt, die Idee einer zentralen Steuerung aufzugeben und zu erkennen, dass dieses Konstrukt schon länger nur als Beruhigungsnarrativ – für Share- und Stakeholder und eigene Legitimations- und Identitätsansprüche – dient. Zudem wird in dieser Beruhigungserzählung immer nur nebenbei erwähnt, mit welchen psychischen und physischen Belastungen, Krankheitssymptomen an der Spitze und dysfunktionalen (teuren) Entscheidungen diese Illusion erkaufte wird.

Was aber charakterisiert eine hybride Organisation? Eine hybride Organisation legt sich keine Strukturfesseln an. Wenn rasch Antworten auf veränderte Bedingungen gefunden werden müssen, wird weniger die Frage nach bestehenden Funktionen und Zuständigkeiten gestellt, sondern nach Kompetenzen, Energien, Lust und Mut der Beteiligten.

Experimentieren, Reflektieren, Kommunizieren sind Wesenselemente einer ungewissheitsaffinen Organisation. Das sogenannte Verrückte, Vor-Vernünftige, Unvernünftige findet in realen Möglichkeitsräumen seinen Platz, dort kann jenseits von Denkverboten Neues entdeckt werden. Das kann begeistern, aber auch erschöpfen.

Eine ungewissheitsaffine Führung *reformuliert* den klassischen Umgang mit Abweichungen von Erwartungen, Plänen, Sollzuständen. In der Sachdimension bedeutet das, Fehler unter dem Aspekt der Lernchance zu analysieren und unmittelbar über Verbesserungen zu entscheiden. In

der Sozialdimension heißt es, sicherzustellen, dass statt Schuldzuweisungen und deren Zurückweisung Rahmenbedingungen für Verantwortungsbereitschaft entwickelt werden. In der Zeitdimension wird aus einer eher diffusen, unbestimmten Gefahr ein Risikokalkül berechnet. Ermüdende Routinemeetings sind durch unterschiedliche, inspirierende Dialogforen ersetzt.

Hybride Organisationen verstehen und nutzen ihre (System-)Grenzen sowohl als eine klare Unterscheidung zu ihren (lebensrelevanten) Umwelten als auch als Ort der Begegnung, als ein Interface. Der Kunde bleibt Kunde und kann zugleich, wie bei manchen Scrum-Prozessen), als Projekt-Owner Teil des Projekt-Organigramms sein.

**Ein Schlussgedanke: Ungewissheit ist immer. Diese Gewissheit war der Ausgangsgedanke für einen assoziativen und kreativen Umgang mit einer – nun reformulierten – Problemfigur. Meine Antworten auf das Ungewisse und meine Gewissheiten werden sich von den Gedanken der Leserinnen und Leser unterscheiden; würde ich sie lesen oder hören, würde dies manche meiner Gewissheiten erschüttern. Das könnte eine Quelle für weitere Fragen und Erkenntnisse sein. Wohlan.**

*Herbert Schober-Ehmer* ist Organisationsberater in Wien. Er ist seit mehr als 40 Jahren als Executive-Coach und Trainer tätig, hat die systemtheoretisch ausgerichtete "Wiener Schule der Organisationsberatung" mitbegründet und ist Mitglied des Club Systemtheorie/Berlin. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter von Redmont Consulting und Gesellschafter von Flipsite, Beratung für nachhaltige Unternehmensführung.

