

Agilität beginnt im freien Kopf

AUTOR: Dr. Bodo R. V. Antonić – Speaker, Interimmanager, Hochschullehrer

Das Konzept der Agilität steht auf mehreren Beinen. Es braucht die richtigen unterstützenden Tools, ein neu formuliertes Hierarchieverständnis, aber auch Menschen, die im Kopf agil sind und Führungskräfte, die die Mitarbeiter „agilisieren“ bzw. nicht „ent-agilisieren“. Dieser Artikel fokussiert sich auf diesen letztgenannten Faktor, thematisiert die Orwell'schen *thoughtcrimes* und zeigt Lösungsansätze aus der zugrundeliegenden „Kultur der Denkblockaden“ auf.

Orwells 1984 ...

Wenn es um Gedankenverbrechen – *thoughtcrimes* – geht, fallen mir immer wieder zwei Erlebnisse ein, die sich sehr in mein Denken eingebrannt haben. Sie waren so einschneidender Natur, dass ich nicht müde werde, sie immer wieder zu erzählen. So war während meiner Abiturientenzeit die bedrückende Stimmung des Orwell'schen Romans 1984, in dem ein totalitärer Staat seine Bürger mittels der sogenannten Gedankenverbrechen zu kontrollieren versucht, eine meiner ersten Erfahrungen mit der Themenwelt der Dogmen, Normen und Spielregeln.

Nun mögen Sie einwenden, dass diese Dystopie nicht Realität sei. Ich gebe Ihnen Recht; Gottlob, wir leben in einer meinungsfreien Gesellschaft, die Muster der Gedankenverbrechen sind aber nichtsdestotrotz in unserer Gesellschaft angelegt und werden uns von Kindesbeinen an eingetrichtert. Mein zweites bewusstes Erlebnis im Umgang mit Denk- und Sprechverboten ergab sich zum Ende meiner Promotion und sollte sehr zur inneren Augenöffnung beitragen.

... und eine persönliche Erfahrung

Ich hatte bereits zu Beginn meiner Promotion ein Molekül synthetisiert, welches mir jedoch hinsichtlich der Strukturaufklärung viel Kopfzerbrechen bereitete. Keine der denkbaren Strukturen waren mit den spektroskopischen Daten in Einklang zu bringen, es war wie verhext. Lediglich dieser eine Strukturvorschlag, dieser eine, der, über den man erst gar nicht nachzudenken brauchte, diese Illusion, dieser Wahnsinn, dieses Etwas, was gegen alle Spielregeln verstieß, war mit den Daten zu vereinbaren. Aber diese Struktur war ja verboten, ich brauchte sie also erst gar nicht weiterzudenken. Also verwarf ich sie.

Drei Jahre später saß ich an einem Ort völliger Ruhe. Meine Seele baumelte, die Gedanken schweiften. Ich ging geistig zurück zu meinem ersten Molekül, welches sich der Strukturaufklärung bis dato entzogen hatte. Und ich ließ los; ich ließ los und kümmerte mich nicht mehr um all die Denkverbote. Das Ergebnis war ein rauschartiger Zustand, an dem die klare Erkenntnis stand, dass die von mir verworfene Struktur die einzig mögliche sei. Weitere Experimente bestätigten sie letztendlich. Dieses Ereignis war prägend, es brannte sich in meinem Kopf ein. Einen Gedanken per se zu verbieten, ist ein Sakrileg am freien Geist.

Mehr denn je: Gedankenverbote vs. bewegliches Denken!

Unsere Welt ist voll von Gedankenverboten, die in unterschiedlichem Gewand daherkommen. „Sowas sagt bzw. fragt man nicht!“, „Sowas denkt man nicht mal!“. Von Kindesbeinen auf wird uns beigebracht, dass es Spielregeln gibt und wir diese gefälligst einzuhalten haben, im schlimmsten Fall sinnentleert und bar jeglicher Kontextinformation. Selbstverständlich kann man nicht immer alles in jedem Moment fragen oder sagen, aber doch in vielen Momenten öfter als wir denken. In stabilen Systemen lebt es sich nicht schlecht, so könnte man einwenden; Alles schön in Balance und in Ruhe, doch der Wunschtraum nach stabilen Situationen entlarvt sich zumeist als Illusion oder im besten Fall als metastabiles Gleichgewicht. Sich bewegende hochdynamische Systeme brauchen bewegliche Methoden und Hierarchien, aber auch geistig bewegliche Menschen. Diese sind jedoch das Resultat einer Erziehungsarbeit, die nicht das ständige Einkesseln des menschlichen Verstands, sondern das Gegenteil – die Entfesselung menschlicher Kreativität zum Ziel haben.



Quelle: Dmitry Rukhlenko, 123RF

Abbildung 1 Wurzelwerk als Symbol der Stabilität und Rigidisierung

Wurzelwerke symbolisieren die Funktionsweise von Spielregeln, Normen und Dogmen. So wie sie Halt und Verortung geben, demobilisieren sie zugleich auch den Baum. Während der Baum keine Wahl hat, entscheiden wir bewusst, ob wir die „Kristallisation unseres Denkens“ akzeptieren oder die Vorteile der Neuroplastizität nutzen, um überlebensfähig zu bleiben.

Aber wie?

Damit stellt sich die Frage nach dem Wie, nach dem Weg zur Veränderung. Zwei grundsätzliche Vorgehensweisen scheinen denkbar. Beide bedürfen eines veränderten Führungs- und Organisationsverständnis. Während bisheriges Führungs- und Organisationsverständnis weitestgehend an militärphilosophische Überlegungen angelehnt ist (Abteilung, Sales Force, etc.), braucht es in einer Wissensgesellschaft mit größeren Ambivalenzgraden auch anderer Ansätze der Mitarbeiter- und Organisationsführung. Unsicherheiten können sehr gut durch Flexibilisierung kompensiert werden. Diese Flexibilisierung setzt entsprechende Organisationen voraus (dazu mehr zum Ende des Artikels); ebenso benötigt werden aber auch Menschen, die flexibel im Geiste sind. Zuerst sei die Entfesselung des Geistes durch Führungsinteraktion behandelt.

Das Verbot des entfesselten Geistes

Was behindert den Geist am freien Denken, am kreativen Rumschweben ohne einengende Leitplanken? Für mich scheint die Antwort offensichtlich, auch wenn sie sicherlich nicht den Anspruch des Allumfassenden in sich trägt. Nach meinem Dafürhalten ist die allgegenwärtige Korsettierung des Geistes durch Dogmen, Normen und Spielregeln die treibende Kraft, die unseren Geist und damit unsere Kreativität einengt. Die Quintessenz aller uns von Kindesbeinen an sozialisierenden Lehrsätze „Das sagt bzw. fragt man nicht!“ bzw. der kognitive Killer „Denk nicht mal dran!“

verinnerlichen wir nach und nach immer mehr und wenden sie konsequent an. Doch wie soll dann der Geist unbeschwert fliegen, das Undenkbare diskutieren oder andere Wege des entfesselten Geistes nutzen, um letztendlich zum gänzlich Neuen zu kommen?

Einer der stärksten Dogmen – zutiefst latent – äußert sich in dem Spielregelpärchen „Werde doch endlich erwachsen!“ und „Spinn nicht so rum!“. Nimmt man noch das Narrativ der Äsop'schen Fabel „Die Ameise und die Heuschrecke“ hinzu und würzt dies noch mit dem „Ora et labora“ der Calvinisten, ergibt sich ein klares analytisches Ergebnis hinsichtlich der Genese unseres „Denklust“-verbietenden Weltbilds. Nicht ohne Polemik behaupte ich daher, dass sämtliche moralingschwängerten Denkverbote Ausdruck eines gnostischen und auf Machterhalt ausgerichteten Herrschaftssystems sind. Doch die Zeiten haben sich geändert.

Die Büchse der Pandora, sie ist offen.

Mit der Abkehr vom prädestinativen Weltbild im 12. bzw. 13. Jhd., spätestens mit der Aufklärung, wurde unumkehrbar die Büchse der Pandora geöffnet. Dabei lässt sich die Freiheit und Gestaltfähigkeit des Individuums als das „Böse“ aus der Sicht der Machtkartelle der damaligen Zeit (Kirche, Adel, Großbesitzbürgertum) definieren. Wir müssen jedoch nicht nur damit leben, wir können sie sogar nutzen – zur Gestaltung unserer Zukunft.

Dazu muss der Mensch sich selbst oder den ihn umgebenden Menschen entfesseln. Die Vorgehensweise ist dabei an sich in ihrer Grundstruktur sehr einfach. Es gilt lediglich jede Regel, Norm sowie auch alle Dogmen hinsichtlich ihrer Nützlichkeit und ihrer Veränderlichkeit zu bewerten. Heilige Kühe zu verändern oder gar zu schlachten, ist ein schwieriges Unterfangen; zumal es zu bedenken gilt, dass besagte Rindviecher auch identitätsstiftenden Charakter in sich tragen. Man bedenke dabei nur die zehn Gebote.

Doch gibt es eine ganze Reihe Regeln, die getrost als überflüssig einzustufen sind, als obsolet und ggf. sogar als schädlich. Wieso überprüfen wir diese nicht, verändern sie oder schaffen sie gar ab?

Ich will ein einfaches Beispiel geben. Nehmen Sie irgendeine Spielregel in Ihrem Unternehmen. Irgendeine noch so kleine unbedeutende. Sie ist halt da, sie wird ggf. auch nicht immer beachtet. Und jetzt stellen Sie sich nur zwei simple Fragen: Brauche ich diese Spielregel für die Durch- und Umsetzung meiner Strategie? Und hat diese Spielregel für meinen Kunden eine Relevanz?

Falls Sie zweimal ein Nein geben können, dann formulieren Sie die Regel so lange um, bis Sie zweimal ein eindeutiges Ja sagen können. Oder schmeißen Sie diese Regel einfach weg. Sie haben in Ihrem Unternehmen eh viel zu viele, die Sie nicht überprüfen können. Und was ist eine Regel, die nicht überprüft und durchgesetzt wird? Führungsversagen!

Sie fragen nach dem Ergebnis dieser „Regelwerk-Entschlackung“ für die Organisation? Sie ist einfach zu benennen: Freier Geist. Ein freier Geist, entfesselt gar, da er nicht ständig an sozioorganisationelle Leitplanken und Mauern rennt und nach und nach das Denken einstellt.

Zusammengefasst sage ich daher: Es ist sowohl die Aufgabe des emanzipierten Individuums wie auch die der Führungskraft, alle Regeln, Normen und Dogmen regelmäßig zu überprüfen, ganz im Sinne der Malikischen Logik der „Systematischen Müllabfuhr“. Wer dies nicht leistet, erstickt im Müll des den Geist erstickenden Regelwerks und darf sich nicht wundern, wenn die Organisation oder das eigene Leben die Elastizität und Überlebensfähigkeit eines Betonklotzes haben.

Wer macht denn nun was?

Komplexe Veränderungsprozesse lassen sich auf unterschiedliche Art und Weise einleiten und durchführen. Ein Ansatz wählt den Externen (nicht selten dann, wenn das System sich selbst als veränderungsunfähig empfindet oder durch Dritte, z. B. die Geldgeber, aufgefordert wird), der andere Weg sucht die intrinsische Veränderungskraft. Beide Wege können erfolgreich sein, die Kombination beider Ansätze zum dritten Weg erscheint mir jedoch der erfolversprechendere zu sein.

Bend and wait oder „Sie überleben wir auch noch“

Seit Jahren arbeite ich als Interimsmanager. Ich werde gerufen, auf dass reorganisiert, umstrukturiert und saniert wird. Zwei Erwartungshaltungen schlagen mir dabei immer wieder entgegen:

Die Mitarbeiter, die sich wünschen, dass ich sie vor dem Management rette und das Management, welches mich dazu auffordert, die Mitarbeiter endlich in die Richtung zu verändern, in die man sie gerne hingebogen hätte. Beide Seiten wollen Veränderungen, ohne sich selbst verändern zu müssen. In der von mir erlebten Praxis bedeutet das zumeist, dass ich nach wenigen Tagen des Einlebens in die Organisation, nach den ersten Analysen meine Maßnahmen einleite... und sich das System aus Management und Mitarbeitern klientenspezifisch und zeitversetzt wehrt. Die typische Reaktion eines Externen mit Steherqualitäten ist Diskorzismus („Diskutieren auf Teufel komm raus“) und eine Kombination aus Vertrauensaufbau und Werbung für den vorgeschlagenen Weg. Der Erfolg ist jedoch bisweilen nicht vollumfänglich, nicht selten verfallen Mitarbeiter und Organisationen in ihre alten Muster. Culture eats strategy for breakfast. Warum sollte das im Falle des unbequemen Changes anders sein? Da der Übergang von einer starren zu einer flexiblen Organisation aber nichts anderes als ein „höllisch schmerzhafter“ Veränderungsprozess ist, lassen sich die Beobachtungen ohne weiteres übertragen. Bend and wait, siehe dazu die Ausführungen von Professor Kruse, so lautet das gängige und irgendwie auch verständliche Verhaltensmuster. In toto lässt sich sagen, dass die Umwandlung von Organisationen durch Externe ein nicht automatisch zum Ziel verlaufender oder gar nachhaltig verlaufender Prozess ist und der, so er denn zum Erfolg führen will, der Unterstützung durch die Macht des Top Managements und der Herzen der Mitarbeiter braucht.

Geht dann die Veränderung von Innen? Die Antwort lautet ja... nein... jein. Auch die internen Kräfte bis hin zum Top Management kämpfen aus vielen Gründen mit dem bend and wait. Obgleich sie die faktische Macht realer Organisationen auf ihrer Seite wissen, versanden sie nicht selten mit ihren Bemühungen. Kein Wunder, Tanker sind träge und schwer zu steuern. Damit lässt sich unschwer erkennen, dass die faktische Macht des Managements geringer als die theoretisch denkbare ist.

„Was nun?“ sprach Zeus und fragt sich der Leser. Für mich ist der Weg klar skizziert. Es braucht beides – den Externen als Fragesteller, als Geistentfessler, Querkopf und Impulsgeber... und manchmal auch ganz einfach nur als sehr konsequente Peitsche, die Management und Mitarbeiter immer wieder auf den Weg zurücktreibt. Es braucht aber auch den Internen, aber nicht, um die gleiche Arbeit des Externen zu machen, nicht, um auch noch am Steuerrad des Unternehmenstankers zu ziehen und zu reißen, oder um die Peitsche zu schwingen.

Das Top Management wird für eine ganz andere Aufgabe benötigt. Wir brauchen es, um eine Entscheidung zu treffen, die vom Top Management von großen Organisationen als zutiefst erschreckend empfunden werden dürfte. Meine Forderung lautet: Zerlegt die supranationalen Großgebilde. Zerlegt sie in kleine wendige und bewegliche Einheiten. Verzichtet auf Synergieeffekte, hofft nicht auf Produktivitätsvorteile einer hoch- und bisweilen überkomplexen Supply Chain. In einer Welt des gestern mag das sinnvoll gewesen sein, das Umfeld war meta- und damit quasistabil. In einer dynamischen Umwelt (Wissensgesellschaft nach

Drucker; Wegfall alter Machteliten, Digitalisierung, Emanzipation, etc.), wie wir sie heute vorliegen haben, reicht dies jedoch nicht mehr aus. Hier muss deutlich mehr organisationale und individuelle Flexibilität her. Diese entsteht aber nicht so ohne weiteres, man muss sie fördern, und muss sie vor allem nicht durch starre Organisationen ersticken. In einer Verkaufsmannschaft von 1.000 Mitarbeitern mag ein einheitliches Berichtssystem vielleicht gerade noch als nachvollziehbar einzustufen sein, in einer Kleinorganisation ist sie schlichtweg Humbug. Doch wie soll der Mitarbeiter in der Großorganisation wissen, dass er kreativ sein soll, wenn er zum Prozess- und Regelanwender degradiert und zum Konformitätssklaven erzogen wird?

Wieso versteifen sich gerade Großorganisationen, wieso ist deren „Ver-Lehmung“ ubiquitär? Die Antwort erscheint mir klar und lässt sich einfach in ein Bild gießen. Großorganisationen haben ein Oberfläche-zu-Volumen-Verhältnis, welches sich ganz anders darstellt, als im Falle der Kleinorganisationen. So kann man sich ganz wunderbar mit sich selbst beschäftigen, hat wenig Kontakt zur Außenwelt (Mitarbeitermarkt, Kundenmarkt, Gesellschaft im Allgemeinen), dafür aber umso mehr Kontaktpunkte nach Innen. Wunderbar für all diejenigen, die das durchregulierte und pseudostabile Momentum der Innenwelt dem „Bösen“ einer sich ständig verändernden und damit eben dynamischen Außenwelt vorziehen. Cave: Es droht der evolutionäre Stillstand und damit der kreative Tod der Organisation. Beispiele wie Kodak, Osram oder die Kutsche sind bestens bekannt und müssen an dieser Stelle nicht weiter beschrieben werden.

Conclusio

Ich bin daher mehr denn je davon überzeugt, dass wir nur dann flexible Organisationen bekommen, so wir Großorganisationen „partikularisieren“ und Menschen emanzipieren bzw. deren vorhandene Emanzipation aufnehmen und fördern. Führung hat somit nicht nur die Aufgabe „Umwandlung von Kooperation in Mehrwerte“ und „für Sinn sorgen“, sondern eben auch das För-

dern des freien Menschens. Ich stelle mir daher die Großorganisationen der Zukunft deutlich fragmentierter und diskursorientierter vor, als das heute zu beobachten ist. Damit verändere ich das „Oberfläche nach Außen und Innen“-zu-Volumen-Verhältnis und schaffe damit mehr Kontaktpunkte zur Außen- und Innenwelt. Hieraus leitet sich eine Zunahme der internen wie externen Triggerimpulse ab.

Die sich aus dem Diskurs nach Innen und Außen ergebenden neuen Fakten führen zu einer im ersten Schritt erhöhten Ambivalenz, die in Folge zu einem intensiveren Suchen nach Innovationen führt.

In toto führt dies dazu, dass die objektiv vorhandene Innovationsnotwendigkeit erkannt, erlebt und dann auch und leichter akzeptiert wird. Es ist ja dann nicht das „doofe Management“, welches „mal wieder nur Blödsinn will“, sondern erlebtes Narrativ, welches an der Grenze Außenwelt-Innenwelt sichtbar wird. Und es ist auch nicht der „doofe“ Mitarbeiter, der besserwisserisch, wie er nun mal angeblich ist, dem Management von der Außenwelt berichten will, „nur um von sich und seiner Unfähigkeit abzulenken“.

Zusammengefasst: Wir brauchen eine Umwandlung der monotheistischen Großkonzerne in eine den Pluralismus repräsentierende grosse Anzahl an Unternehmens- bzw. Holdingtöchter, die sich zusammengefasst unter einem oligopolen Dach der Unternehmenswert- bzw. Kultur vereinen; stromlinienförmig hinsichtlich der Werte und Kultur, jedoch individuell hinsichtlich der täglichen Arbeit mit dem Ziel neben der Währung „Dollar/Euro“ auch noch die „Überlebensfähigkeit durch freien entfesselten Geist“ als Output der Organisation zu erzeugen. Dies ist der entscheidende Beitrag des Top Managements (genauer gesagt des normativen Managements nach Gälweiler). Den dadurch entstandenen „Unternehmensacker“ überlassen sie den externen Impulsgebern und Geistentfesslern.

Zu Dr. Bodo R. V. AntoniĆ:

Seit 2001 ist Bodo Antonic freiberuflich als Interimsmanager und Speaker tätig. Seine Kernthemen sind die Restrukturierung von Außendienstorganisationen, das Anstoßen einer Innovationskultur sowie die Entfesselung des kreativen Geistes.

Sein Credo: „Geist muss schweben, nicht in Ketten liegen. Dazu müssen wir ständig unser Korsett aus Spielregeln, Dogmen und Normen überprüfen, verändern und ggf. auch abstreifen. Nur so befreien wir den Geist unserer Mitarbeiter, nur so bleiben wir überlebensfähig.“

