

Höhere Halbwertszeit – Über Management Labs und den Umgang mit Paradoxien in Unternehmen

Von Winfried Weber

Wie kommt das Neue in das Management? Diese Erkenntnisfrage hat es in sich. Bei komplexen sozialen Prozessen wie Management verbieten sich alle großen, monolithischen Antworten und „harte“ wissenschaftliche Erkenntnis. Woran orientiert sich aber der Manager, wenn er das Vertrauen in Planung und Rationalität verloren hat? John Kay, der frühere Direktor der School of Management Studies in Oxford, bemerkte in der Financial Times vor einigen Jahren einmal trocken, dass wir mit der noch jungen Disziplin der Managementlehre vielleicht erst da stehen, wo die Medizin vor zweihundert Jahren stand.

Der Soziologe Bruno Latour beschrieb den rationalen Weg der Wissensgenerierung als nicht-modern. Sobald man den geschützten Bereich der Theorie oder die klare Hierarchie der Büros verlässt, in denen kausales und lineares Denken vorherrschen, findet man sich in einem Laboratorium von praktischen Fragen wieder. Wenn man dann, wie Latour, die ganze Welt zu einem Labor erklärt, kommt in diesem Sinne durch das Unerwartete das Neue in das Management. Man ist im Management gezwungen gegenüber dem trügerisch Verlässlichen und Bewährten misstrauisch zu werden. Nietzsches Pessimismus „Wir sind Blinde, geführt von Blinden“ ist darauf die eine Reaktion. Die andere ist, verschiedenste Experimente an die Stelle rationaler Entscheidungen treten zu lassen.

Lassen wir uns also auf das Spiel von Experiment und Beobachtung auch im Management ein. Tom Peters war einer der ersten, der ab 1984 mit seinen *skunk camps* (skunk zu dt.: Stinktief) ein Labor für querdenkende Manager schuf. Man sprach in diesen Camps fern vom Büro über Dinge, die einem am Herzen lagen. Die *skunk camps* dauerten eine Woche und waren ganz informell. Man ging gemeinsam den Ideen nach, an deren Entwicklung man gerade arbeitete. Ein paar Monate später tauchten diese Ideen dann irgendwo wieder auf. Dieser experimentelle Managementstil verbreitet sich immer mehr. Fortune geht heute sogar soweit, diese Entwicklung hin zu Managementkonstruktionen anhand seines Lab-Vorreiters als eine „Tom Peters World“ zu beschreiben.

Aus meinen eigenen Erfahrungen mit Management Labs bestimmt eine Kernfrage diese Workshops - wie gehen wir mit Paradoxien in Unternehmen um? Und daraus resultierend, wie kann man anders managen und wo kann man es ausprobieren? Entrepreneurale suchen den Austausch mit anderen Management-Innovatoren, beeinflussen sich gegenseitig oder grenzen sich voneinander ab. Im Management Lab treffen Unternehmer aufeinander, die sich gegenseitig neue Führungspraktiken vorstellen und die bereit sind, die unerwartet ausgelösten Impulse aufzugreifen. Bewährte Werkzeuge wirft man nur dann weg, wenn man bei anderen sieht, dass es ohne sie viel besser geht oder dass es ganz neue Werkzeuge zu schaffen gilt. Wenn das einzig Erwartbare das Unerwartete ist, werden rationale Führungsmodelle zu Werkzeugen, die einem laufend im Weg sind. Im Austausch und in Anbetracht der Vielfalt von Lösungen erhöhen die Lab-Teilnehmer die Komplexität ihrer Lenkungsmaßnahmen. In Labs taucht eine Frage immer wieder auf: „Wir glauben ja, was Sie sagen, aber beschreiben Sie doch bitte, wie wir dabei vorgehen müssen.“ Tom Peters paradoxe Intervention auf diese Frage war eine Liste, die er die „da-habt-ihr-eure-blöde-Liste-Liste“ nannte. Machen wir es uns klar, die Listen, die wir immer wieder suchen, sind Handlungsleitlinien, provisorische tools, die man wieder verwirft und durch neue ersetzt. Die Listen, die im Lehnstuhl des Theoretikers oder im Büro des rationalen Managers entstehen, haben dabei eine deutlich geringere Halbwertszeit als die, die in den Labs der innovativen Manager entstehen.

Die Quintessenz aller Management Labs lässt sich mit einem Satz zusammenfassen, Gelassenheit gegenüber Komplexität entwickeln. Denn weil wir komplexe Phänomene nicht

verstehen, können wir uns gleichwohl mit ihnen arrangieren, im dem wir experimentieren, beobachten und Erfahrungen, Erwartungen und Entscheidungen laufend korrigieren.

in: faktor - das Entscheidermagazin, Heft 3/2006, S. 63