

Interview Winfried Weber

Winfried W. Weber, geboren 1957 in Tübingen, ist Professor für Management an der Mannheim University of Applied Sciences. Er promovierte bei Dirk Baecker und war als Manager und Managementberater tätig.

Herr Weber, Sie fordern Complicate Your Life. Nur – ist das Leben nicht schon kompliziert genug?

Ich glaube nicht. Wenn wir uns, wie viele sagen, in einem Komplexitätszeitalter befinden, dann ist es zu einfach, mit Simplify-Ratgebern zu agieren. Sondern dann müssen wir uns darauf einstellen - und viele Menschen spüren intuitiv, dass man völlig neue Ansätze wählen muss.

Doch hat Luhmann von der Reduktion von Komplexität gesprochen. In diesem Sinne kann man auch Simplify interpretieren - was spricht dagegen?

Sie kommen natürlich gleich zu Beginn auf einen entscheidenden Punkt. Wenn wir uns mit Vereinfachung und Komplexität beschäftigen, landen wir sofort bei einer Paradoxie. Vereinfachen im Sinne der Reduktion von Komplexität meint ja nicht, dass man sich auf kausale oder lineare Zusammenhänge beschränkt. Sondern, dass man gerade so viel vereinfacht wie notwendig. Die Kybernetik ist ja die Wissenschaft der Vereinfachung – und dieser Begriff leitet sich vom griechischen Wort für den Steuermann her: dem Steuermann, der in einer komplexen Situation auf einem Segelboot sowohl den Wind, als auch die Strömung, als auch die Drift berücksichtigen muss. Im Komplexitätszeitalter sind wir genau wie dieser griechische Steuermann mit so vielen Faktoren, mit so vielen Variablen konfrontiert, dass wir uns nicht mehr mit rationalen und linearen Vereinfachungen zufrieden geben können.

Sie sehen sich mit Ihrem Buch auf der Suche nach einer Verschiebung. Was verschiebt sich oder hat sich verschoben?

Wir stellen fest, dass wir an die Grenzen der Vernunft stoßen. Sowohl auf Seiten der Wissenschaft wie auf der Seite des Managements von Organisationen kommen wir mit unseren kausalen und linearen Erklärungsmodellen nicht mehr weiter. Die Physiker haben schon vor 100 Jahren diese Erfahrung gemacht und mit der Relativitätstheorie und der Quantenphysik die Postrationalität in der Physik eingeläutet. Nicht anders geht es den Wirtschafts- und den anderen Wissenschaften. Und damit verändert sich das Bild der Welt: Das Leben und die Gesellschaft bestehen heute aus unterschiedlichen Lebenswelten, oder - wenn man so will - Systemen mit eigenen Codes und eigenen Gesetzmäßigkeiten, die allerdings auch immer stärker vernetzt sind. Während Luhmann, der Begründer der Systemtheorie, zunächst von abgeschlossenen Systemen ausgegangen ist, sehen wir heute, dass sie sich überlagern und vernetzen. Im Hintergrund von Organisationen, von Wirtschaft und von Gesellschaft arbeiten soziale Netzwerke. Und diese sozialen Netzwerke zu berücksichtigen, das ist die Verschiebung, um die es in meinem Buch geht.

Brechen wir es dennoch mal runter auf die alltagspraktische Ebene. Vor den Feiertagen habe ich es wieder mal geschafft, meinen Schreibtisch aufzuräumen. Wo zuvor ein großer Haufen war, liegen jetzt geordnete Stapel. Hätte ich mir die Arbeit sparen sollen?

Nein, sicher nicht. Es gibt sehr unterschiedliche Schreibtisch-Typen. Viele genießen es, wenn der Schreibtisch leer ist. Andere lieben überladene Schreibtische. Und manche haben einen

zweiten und dritten, einen vierten und fünften – und jeder genauso chaotisch aus. Für sie wäre es das Schlimmste, wenn sich an dieser von Außenstehenden so genannten Unordnung dieser Schreibtische etwas ändern würde. Was für außenstehende Betrachter völlig unaufgeräumt wirkt, ist für sie kreatives Chaos - denn in ihrem Kopf ist alles gelagert.

Ich kenne aber den Verlauf: Da wo jetzt geordnete Stapel liegen, wird sich nach und nach ein Haufen ansammeln, der so weit wächst, bis ich irgendwann wieder beginne, aufzuräumen. Sie empfehlen zwischen Vereinfachung und Verkomplizierung zu oszillieren? Steckt in dem Schreibtisch-Bild das drin, was Sie meinen?

Genau. Darum geht es: Dass man in jeder kreativen Arbeit auch mal Phasen des Sortierens, Analysierens und Planen hat. Aber das komplette Aufräumen, das wird man nie schaffen. Man wird sich immer zwischen kreativem Durcheinander und einer gewissen Ordnungsphase oszillieren. Einer Ordnungsphase, wo man schaut, ob die begrifflichen, analytischen Landkarten überhaupt noch stimmen. Denn mein Muster der Ordnung muss letztendlich auch wieder rekapituliert werden: Ist es noch das richtige Modell, die richtige Landkarte für dieses Gelände, das im Komplexitätszeitalter völlig unbekannt geworden ist. Es geht darum, zwischen Berg und Tal, zwischen Komplexität und Einfachheit den Überblick im unbekanntem Gelände zu gewinnen. Und das schafft man eben nicht mit Simplify-Methoden.

Complicate your life, was heißt das nun konkret? Einfach zu akzeptieren, dass man in einer komplexen Welt lebt?

Complicate your life ist ein Plädoyer gegen das vorschnelle Vertrauen auf Vereinfachungslandkarten. Man muss seine Landkarten als provisorisch ansehen; auch seine Sprache, die letztlich die Landkarte der Wirklichkeit ist, wie es der Erkenntnistheoretiker Alfred Korzybski ausgedrückt hat. Und Heinz von Foerster, der Kybernetiker, hat darauf geantwortet, „the map is the territory“. Die Landkarte ist das Gelände - weil wir nämlich nichts anderes haben, als eine Landkarte. Man muss versuchen, seine Modelle komplex genug aufzubauen und sie immer wieder anzupassen, um dann komplex genug handeln zu können. Und sich auf sich selbst verlassen zu können, egal ob als Angestellter oder als Selbständiger.

Sie schreiben, Complicate Your Life sei nur die Simplify-Welle auf der nächsthöheren Abstraktionsstufe. Das müssen Sie uns erklären!

Wenn komplexe Phänomene undurchschaubar geworden sind, dann bedeutet das, nicht mehr immer nur die Frage nach dem Warum zu stellen. Nicht fragen, warum passiert etwas, nicht mehr alles genau verstehen wollen, sondern darauf achten, was passiert. Also sich umstellen: Weg von der klassischen Suche nach der Wahrheit hin zur Beobachtung von komplexen Phänomenen, die wir dann verändern und mitgestalten können, wenn wir eben nicht mehr herauszufinden versuchen, warum etwas passiert oder warum die so oder so reagieren. Es geht darum, dass man nach dem Motto „act first, think later“ handelt.

Also man handelt und beobachtet, welche Reaktion man damit auslöst. Man denkt darüber nach und darauf baut sich dann die nächste Handlung auf?

Genau. Und merkt dann, dass sich mit den Dingen, die man dann herausgefunden hat, das alte Bild schon wieder verändert hat. Man lernt, sich auf sich selbst zu verlassen, auf sich selbst zu vertrauen.

Worin besteht denn das Potenzial, das - wie Sie schreiben - sich aus dem Unaufgeräumten, Zufälligen ergibt? Nach der Standardtheorie macht Chaos ja nur Arbeit – man sucht ewig und findet nichts.

Viele Kreative werden nervös, wenn sie von Leuten umgeben sind, die versuchen, alles aufzuräumen. Das Leben ist nicht einfach, die sozialen Beziehung sind komplex und hängen

von vielen Zufällen ab. Alle Ratgeber und Wissenschaftler haben behauptet: Zuerst kommt das Ziel und danach die Handlung. Also das Ziel definieren, planen und analysieren und danach erst handeln. Tom Peters hat das mit einem Bild aus der Jagd beschrieben: ready, aim, fire - Kimme, Korn, Schuss! Dieses Bild stimmt nicht mehr. In vielen Organisationen ist die Praxis: Kimme, Korn, Korn, Korn ... Das heißt, man bleibt in dieser Phase hängen, kommt nie zu einer Entscheidung. Heute geht es darum, zuerst zu handeln, also grob die Richtung anzupeilen, dann zu feuern und erst nach dem Schuss nachzujustieren.

Anders gesagt: Die Komplexität steigt gegen unendliche, wenn man den klassischen Weg Analyse - Entscheidung – Handlung geht? Und man kommt eigentlich nie zu einer Handlung?

Richtig. Mit Karl Weick können wir von der teleologischen Wende sprechen (telos, griechisch: das Ziel). Von Aristoteles über Descartes bis Newton galt immer dieses alte zielorientierte Modell. Heute ist die Wirklichkeit anders.

Was heißt das jetzt bezogen auf die Biografie, auf das Leben insgesamt? Die industrielle Normalbiografie findet sich immer seltener. Das heißt: Lebensverläufe werden komplizierter. Ist das der biografische Anwendungsfall Ihrer Theorie?

Die Arbeitsgesellschaft verändert sich in Richtung einer Kleeblattorganisation: Ein Teil des Kleeblatts sind die Führungskräfte und die wichtigen Mitarbeiter, das zweite Kleeblatt sind die Spezialisten für bestimmte Projekte und das dritte Kleeblatt sind die flexiblen Leute, die nur bei Bedarf eingesetzt werden. Insofern sind wir heute schon, wie Charles Handy das so schön beschrieben hat, Portfolio-Menschen geworden. Das heißt, das Arbeitsleben besteht aus einem Wechsel von verschiedenen Phasen: Vollzeittätigkeit, Teilzeit, Selbständigkeit. Je nachdem, welche Entwicklung gerade greift, ist es schlau, diese Welten miteinander kombinieren zu können - übrigens auch mit Tätigkeiten im Non-Profit-Bereich. Das bringt auch viel Erfahrung für den Profit-Bereich.

Bedeutet Complicate your Life, diesen Portfolio-Charakter der eigenen Biografie anzuerkennen?

Ja, genau. Wenn wir alles auf eine Karte setzen – die der Erwerbstätigkeit in einer Organisation -, denn werden wir durch diese Vereinfachung sehr angreifbar. Wir sollten, gerade wenn es um berufliche und Karriereentscheidungen geht, so handeln, dass die Anzahl unserer Wahlmöglichkeiten zunimmt. Das heißt, sich nie auf eine Organisation allein zu fokussieren, sondern in jeder Phase, sei es nach der schulischen oder Studiausbildung wie nach jeder beruflichen Stufe, sich die Möglichkeit offen halten, sich in andere Bereiche zu orientieren. Wir wissen, dass Organisationen heute im Durchschnitt 12 bis 13 Jahre alt werden, und selbst die größten 500 Unternehmen der Welt haben heute eine durchschnittliche Lebensdauer von 40 bis 50 Jahren. Durchschnittlich gesehen hat jemand, der sein Leben lang Arbeitnehmer ist, damit zu rechnen, dass er zwei- bis dreimal allein deswegen die Arbeitsstelle wechseln muss, weil die Organisation sich aufgelöst hat.

Also ein Standbein zu haben und mehrere Spielbeine?

Richtig. Genau so. Und je nachdem, was sich auch in diesem unbekanntem Gelände, der komplexen Welt da draußen verändert, kann man dann ein Spielbein zum Standbein machen.

Diese Existenzform des Portfolio-Life mit wechselnden Beschäftigungsfeldern im Rahmen einer Biografie ähnelt doch recht stark dem Lebensmodell vorindustrieller Zeiten, also der Zeiten, bevor die Industrialisierung die Menschen in eine neue Normalität gezwungen hat. Ist das etwas historisch Neues oder stimmt diese Parallele mit der vorindustriellen Lebenswelt?

Dass wir in großen Teilen des 20. Jahrhunderts eine recht große Stabilität in der Wirtschaftsorganisation hatten, hing damit zusammen, dass wir Massenprodukte für Massenmärkte produziert haben. Diese Phase ist vorbei ...

... also eher eine historische Ausnahmesituation, als die Regel?

Richtig. Die Stabilität in der Wirtschaftsorganisation war eigentlich das Ungewöhnliche. Und die Instabilität ist das Normale.

Und damit wird jeder - stärker als in früheren Jahren - zum Gestalter, zum Unternehmer des eigenen Lebens?

Genau darum geht es. Wir hatten vor 75 Jahren in Deutschland eine Selbständigenquote von 40 Prozent. Wir haben eine Tradition des Unternehmerischen in unserer Kultur, deren wir uns vielfach gar nicht bewusst sind. Heute liegt die Quote, wenn man die Ich-AGs abzieht, bei etwa 7 bis 8 Prozent - eine der niedrigsten Raten in den Industrieländern. Von daher haben wir einen großen Bedarf an Unternehmern, egal ob als Angestellter oder als Selbständiger, als Intrapreneur oder Entrepreneur.

Und muss sich auf sich selbst verlassen, muss eigenverantwortlich handeln?

Und sich auf sich selbst zu verlassen, das hat stark mit Herumtasten und Experimentieren zu tun. Also in dem genannten Sinne, dass wir eben nicht nur Ziele formulieren, planen, analysieren und nach unseren festen Landkarten und unseren vorgedachten Modellen handeln, sondern dass wir sehr viel mehr versuchen, ausprobieren und dieses Herumtasten und Experimentieren zulassen. Denn das ist letztendlich das Entscheidende für Innovation. Act first, think later - darum geht es! Es geht darum, Rückkopplungsprozesse zu berücksichtigen und sich auf sie einzulassen. Wenn wir uns öffnen für komplexe neue Modelle, dann werden wir auf dieses Zeitalter der Komplexität sehr gut eingestellt sein.

Winfried W. Weber:

Complicate Your Life

Verlag Sardon, Göttingen 2007,

190 Seiten, 19,90 Euro.

ISBN 3-9810228-15