

Coaching

Impulse für die professionelle Praxis



**Frankfurter Schriften
zur Beratung in der
Arbeitswelt**

Band 1

Frankfurter Schriften zur Beratung in der Arbeitswelt

herausgegeben von Ingmar Maurer

Band 1

Ingmar Maurer, Hrsg.

Coaching

Impulse für die professionelle Praxis

Tectum Verlag

Ingmar Maurer, Hrsg.

Coaching - Impulse für die professionelle Praxis

Frankfurter Schriften zur Beratung in der Arbeitswelt; Band 1

Umschlagabbildung: © Ljupco | iStockphoto.de

Umschlaggestaltung: Heike Amthor | Tectum Verlag

Satz und Layout: Heike Amthor | Tectum Verlag

© Tectum Verlag Marburg, 2012

ISBN 978-3-8288-5814-5

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter der ISBN 978-3-8288-3050-9 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

www.facebook.com/tectum.verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	1
Annette Wagner Unvorhersehbarkeit im Coaching	5
Astrid Habermann Anforderungen an Coachs aus Unternehmenssicht	45
Oliver Grimsehl Coaching und Mitarbeiteridentifikation	101
Wendelin Meyer-Mölck Outplacementberatung für Führungskräfte	157
Rosemarie Steinhage Stress und Burnout bei Führungskräften	213
Holger Senft E-Mail-Coaching.....	273
Autorenverzeichnis	319

Vorwort

Die Frankfurter Schriften zur Beratung in der Arbeitswelt sollen die anwendungsorientierten Forschungsaktivitäten rund um den Masterstudiengang „Beratung in der Arbeitswelt“ der University of Applied Sciences Frankfurt am Main einem breiten Kreis von Fachinteressierten aus Wissenschaft und Praxis zugänglich machen.

Diese Schriftenreihe leistet einen Beitrag zum Selbstverständnis und zur Professionalisierung arbeitsweltlicher Beratung. Es werden Forschungsaktivitäten zu etablierten Beratungsformaten sowie Trends und Perspektiven in der arbeitsweltlichen Beratung aufgezeigt.

Zielsetzung dieser Reihe ist es, Impulse zur professionellen Weiterentwicklung der arbeitsweltlichen Beratung in den verschiedenen Anwendungsfeldern zu geben und einen interdisziplinären Wissens- und Erfahrungsaustausch anzuregen

In dieser Schriftenreihe werden zum einen Ergebnisse von Qualifizierungsarbeiten, die im Rahmen des Masterstudiengangs verfasst wurden, in komprimierter Form veröffentlicht. Zum anderen werden Beiträge von Lehrenden und weiteren Autorinnen und Autoren aus den Projekten und fachlichen Kontexten des Masterstudiengangs „Beratung in der Arbeitswelt“ der University of Applied Sciences Frankfurt am Main in diese Reihe aufgenommen.

Der vorliegende Sammelband befasst sich mit Coaching als prozessorientierter Einzelberatung von Personen in Arbeits- und Bildungszusammenhängen. Ähnlich wie der arbeitsweltliche Kontext ist auch Coaching einem beschleunigten Wandel unterworfen. Veränderte Rahmenbedingungen, neue Technologien und dergleichen machen konzeptionelle Weiterentwicklungen und das Herausbilden von differenzierten anliegenspezifischen Beratungsvarianten erforderlich. Die sechs Beiträge dieses Bandes geben hierzu aus unterschiedlicher Perspektive vielfältige Anregungen.

Die spürbar gestiegene Dynamik und Komplexität der Arbeitswelt geht einher mit einem Verlust an Kontinuität, Planungssicherheit und Kontrolle. In ihrem Beitrag „Unvorhersehbarkeit im Coaching“ sucht Annette Wagner nach Möglichkeiten mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit von Ereignissen und Entwicklungen umzugehen, die sich einer Kontrolle im Sinne von Planbarkeit der Zukunft entziehen. Dazu analysiert sie zunächst die Bedeutung und das Verständnis von Unvorhersehbarkeit in verschiedenen Fachdisziplinen. Darauf aufbauend gibt die Autorin Anregungen, wie Unvorhersehbarkeit im Coaching Berücksichtigung finden kann, in dem sie ihre Vorstellung von einem modernen Coachingkonzept skizziert.

In einer empirischen Studie geht Astrid Habermann der Fragestellung nach, welche Anforderungen Personalentscheider an Coachs stellen und wie sie diese bei der Coachauswahl überprüfen. Sie entwickelt dazu einen vier Themenkomplexe umfassenden Fragebogen, den sie nach einem Mixed-Mode-Ansatz zum Einsatz bringt. Die Ergebnisse der 33 ausgewerteten Fragebögen geben Hinweise auf das Vorgehen von Personalentscheidern bei der Auswahl von Coachs und liefern wichtige Anhaltspunkte, wie externe Coachs ihr Anbieterverhalten optimieren können.

Ausgehend von der Überlegung, dass Identifikation ein menschliches Grundbedürfnis darstellt und die ökonomische

mischen Folgen mangelnder Mitarbeiteridentifikation für die betroffenen Unternehmen ein ernstzunehmendes Problem bedeuten, arbeitet Oliver Grimsehl in seinem Beitrag „Mitarbeiter/-innen-Identifikation und Coaching“ die identifikationsrelevanten Faktoren in Organisationen heraus, um die Frage zu beantworten, welchen Beitrag Coaching zur Steigerung der Mitarbeiteridentifikation in Unternehmen leisten kann. Nach Transitivitätsüberlegungen kommt er zu dem Schluss, dass Coaching für Unternehmen gewinnbringend ist, indem es substanziell identifikationsfördernde Effekte erzeugen kann.

Im Zuge veränderter wirtschaftlicher Bedingungen einer globalisierten Welt sind zunehmend auch Führungskräfte von Beschäftigungsunsicherheit und Arbeitslosigkeit betroffen. Wendelin Meyer-Mölck stellt in seinem mit dem Titel „Outplacementberatung für Führungskräfte“ überschriebenen Beitrag ein Beratungskonzept vor, das als ganzheitliche Unterstützung von arbeitslos gewordenen Führungskräften bei der beruflichen Neuorientierung zu verstehen ist. Das in der Struktur eines mehrphasigen Prozessmodells beschriebene Konzept berücksichtigt die Bedeutung des Identitätsaspektes, d.h. die Auswirkungen von Krisen wie des Arbeitsplatzverlustes auf das Selbsterleben betroffener Führungskräfte und veranschaulicht, welche Methoden zum Einsatz kommen sollten, damit Führungskräfte zu einer neuen beruflichen Aufgabe gelangen, die zu ihren persönlichen Fähigkeiten und Stärken sowie zu ihren Kenntnissen und Kompetenzen passt.

Darüber hinaus ist für Führungskräfte in einer von Beschleunigung und Entgrenzung geprägten Arbeitswelt auch der Umgang mit extremer Arbeitsverdichtung eine gesundheitsrelevante Herausforderung, denn Erkrankungen aufgrund extremer Arbeitsbelastungen nehmen grundsätzlich zu. Rosemarie Steinhage präsentiert in ihrem Beitrag „Stress und Burnout bei Führungskräften“ ein Coaching-Konzept,

das Führungskräften ermöglicht, Stress frühzeitig zu erkennen und einen konstruktiven Umgang mit gleichbleibend hohen Arbeitsanforderungen zu finden, um nicht daran zu erkranken. Gleichzeitig unterstützt es bereits erkrankte Führungskräfte, ihre Arbeitsfähigkeit wieder zu gewinnen und zu erhalten, ohne dass es zwangsläufig einer Psychotherapie bedarf. Illustriert wird das methodische Vorgehen anhand von vier ausgewählten Fallbeispielen.

In einer zunehmend flexibilisierten und dezentralisierten Arbeitswelt, die durch gestiegene Mobilitäts- und Agilitätsanforderungen gekennzeichnet ist, ist Coaching als arbeitsweltliches Beratungsformat im klassischen Setting einer Face-to-Face Begegnung in vielen Fällen nur noch begrenzt anschlussfähig. Holger Senft klärt in seinem Beitrag „Email-Coaching“ was sich an Coaching als professionellem Format arbeitsweltlicher Beratung ändern muss, damit es auch von Unternehmen genutzt werden kann, deren Angestellte nicht mehr an Arbeitsbedingungen nationaler Raum- und Zeitgrenzen gebunden sind. Veranschaulicht mittels praktischer Beispiele aus seiner explorativen Einzelfallstudie stellt der Autor die Möglichkeiten und Grenzen von E-Mail-Coaching dar und erörtert, welche Zusatzkompetenzen ein E-Mail-Coach benötigt, um den spezifischen Anforderungen der textbasierten Beratung gerecht zu werden.

Frankfurt im Juli 2012

Ingmar Maurer

Unvorhersehbarkeit im Coaching

Annette Wagner

Inhalt

1	Einleitung	7
2	Was ist Unvorhersehbarkeit?	8
2.1	Bedeutungen von Unvorhersehbarkeit	9
2.2	Unvorhersehbarkeit in verschiedenen Fachgebieten	10
2.2.1	Unvorhersehbarkeit im philosophischen Diskurs	11
2.2.2	Unvorhersehbarkeit in der Musikwissenschaft	14
2.2.3	Unvorhersehbarkeit in der Psychologie	17
2.2.4	Unvorhersehbarkeit in der Soziologie	19
2.2.5	Unvorhersehbarkeit in der Betriebswirtschaft	22
2.2.6	Unvorhersehbarkeit in der Beratungswissenschaft.....	27
2.2.7	Zusammenfassung	30
3	Implikationen für ein modernes Coaching	32
3.1	Unvorhersehbarkeit im Coaching	33
	Literatur	40

1 Einleitung

Unvorhersehbarkeit benennt die Begrenzung der Wahrnehmungsmöglichkeit in der Gegenwart des Menschen in Bezug auf die Zukunft. Die Zukunft ist grundsätzlich nicht vorhersehbar, diese Tatsache bedingt das Handeln in der Gegenwart. Dieser Grenze begegnet der Mensch in unserer Kultur vor allem mit Gestaltungskraft, Kontrolle und Planung. Dem liegt ein menschliches Bedürfnis nach Orientierung zu Grunde. In einer Zeit, die durch grundlegende gesellschaftliche Veränderungen geprägt ist, wächst die Bedeutung von Unvorhersehbarkeit. Begriffe rund um die Unvorhersehbarkeit verweisen auf einen gesellschaftlichen Paradigmenwechsel. Mit diesen Veränderungen steigt die Anforderung an die einzelnen Subjekte, an Organisationen und an die Kultur überhaupt. Der Bedarf an Umgangsformen mit der Unvorhersehbarkeit, die über Kontrolle hinausgehen, steht im Zentrum notwendiger Erneuerungen. Beratung – und insbesondere Coaching – kann hier eine gesellschaftliche Anfrage beantworten.

„Beratungstheoretiker und -theoretikerinnen, praktische Beraterinnen und Berater werden berücksichtigen müssen, dass sie selbst und ihre Klienten und Klientinnen vermehrt mit Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit, Nichtwissen, Vieldeutigkeit und Paradoxien leben und umgehen müssen. (...) Sie (die Beraterrolle) changiert zwischen der Herstellung und Förderung von Orientierung, Klarheit, Planungssicherheit, Entscheidungszuversicht sowie prognostizierbaren Handlungsfolgen zum einen und dem Wissen um das Schwenden von generellen und überdauernden Sicherheiten und stringenten Prognostizierbarkeiten zum anderen, die eben hierzu eigentlich erforderlich wären. (...) Beratung muss und wird Wege finden, sich diesem „risiko- wie chancenreichen Dilemma“ einer Welt der Zukunft zu stellen.“ (Nestmann et al., 2007, S. 42)

Wenn das Ziel nicht ist, Sicherheit durch Sicherheit zu entwickeln, sondern Halt und Orientierung in der Unvorhersehbarkeit zu finden, Wertschätzung für Offenes, Ungeplantes, Überraschung und Zufälle zu entwickeln und dabei das

menschliche Bedürfnis nach Kontrolle mit zu berücksichtigen, wird es interessant zu forschen.

Fragen, die sich stellen, sind: Was ist Unvorhersehbarkeit? Welches Phänomen wird mit diesem Begriff erfasst? Ist Unvorhersehbarkeit ein gesellschaftlich relevantes Phänomen? Welche Bedeutung hat Unvorhersehbarkeit für Coaching? Mit welchen Haltungen und Methoden kann Coaching dem Phänomen gerecht werden?

Der anfänglichen Wahrnehmung des mangelnden theoretischen Materials folgte nach Eingrenzung und Ausweitung des Begriffs der Unvorhersehbarkeit bald eine Fülle von Texten und Theorien, bis hin zur Benennung von Megatrends im Kontext des Phänomens. Im Folgenden zeigt sich, dass aktuelle und frühere Theoretiker das Phänomen beschrieben haben. Daraus entwickelt sich eine neue Frage: Wenn Unvorhersehbarkeit ein Fakt ist und zunehmende Komplexität und Unbestimmbarkeit Zeichen unserer Zeit sind, warum hält sich die Planbarkeit als Antwort auf die Frage der Zukunft so hartnäckig? Was macht die Anerkennung und den Umgang mit der Unbestimmbarkeit der Zukunft so schwer?

Dazu Gedanken von Rainer Maria Rilke in einem Brief an Franz Xaver Kappus:

„Wäre es uns möglich, weiter zu sehen, als unser Wissen reicht, und noch ein wenig über die Vorwerke unseres Ahnens hinaus, vielleicht würden wir dann unsere Traurigkeiten mit größerem Vertrauen ertragen als unsere Freuden. Denn sie sind die Augenblicke, da etwas Neues in uns eingetreten ist, etwas Unbekanntes; unsere Gefühle verstummen in scheuer Befangenheit, alles in uns tritt zurück, es entsteht eine Stille, und das Neue, das niemand kennt, steht mitten darin und schweigt.“ (Rilke, 1904)

2 Was ist Unvorhersehbarkeit?

In diesem Kapitel werden *Unvorhersehbarkeit* und verwandte Begriffe dargestellt, um das Feld des Phänomens zu erfassen. Vorerst sollen die Bedeutungen betrachtet werden, später aus

unterschiedlichen Perspektiven ein Blick auf dahinter liegende Konzepte geworfen werden.

2.1 Bedeutungen von Unvorhersehbarkeit

Eine Bedeutung für „unvorhergesehen“ bietet der Duden, das große Wörterbuch der deutschen Sprache, mit „nicht vorhergesehen; überraschend“ (Scholze-Stubenrecht, 1999, S. 4150) und für „unvorhersehbar“ „sich nicht vorhersehen lassend“. Beide Adjektive verweisen auf „vorhersehen“ mit der Bedeutung von „im Voraus erkennen, wissen, wie etwas verlaufen, ausgehen wird“ (ebda, S. 4369). Die „Vorhersehbarkeit“ ist das Substantiv mit der Bedeutung „das Vorhersehbarsein“ (ebda, S. 4369). Das Präfix „un“ drückt eine Verneinung aus. Nicht erkennen, nicht wissen, wie etwas verlaufen wird. Nicht sehen von etwas vor seinem Sein. Eine Negation von „wahrnehmen“ vor „etwas“.

Eine Wortfeldanalyse versucht die Bedeutung von Unvorhersehbarkeit durch andere Begriffe in ihrer Nachbarschaft zu verstehen. Das Feld der Synonyme betrachtet Begriffe, die der Unvorhersehbarkeit entsprechen, verwandt oder überwiegend bedeutungsgleich sind oder im Kontext synonym verwendet werden.

Unvorhersehbarkeit sieht in die Zukunft und sieht nicht was oder wie. Es ist eine Frage der Orientierung: Wie kann es weiter gehen, wenn ich nicht weiter weiß. *Überraschung* und *Erwartung* beugen sich ein bisschen weiter in die Zukunft durch eine vorweggenommene Vorstellung der Zukunft. *Unbestimmtheit* legt sich zeitlich nicht fest. *Nichtwissen* betont den Faktor der fehlenden Information. *Unvorhersagbarkeit* legt den Fokus auf die Sprache. *Zufall* betont die fehlende Absicht, beinhaltet einen Hinweis auf Unwesentliches, aber auch auf die Breite der Möglichkeiten. Zufall ist der alltägliche Begriff für den Teil des Phänomens, der das unvorhergesehene aber eingetretene Ereignis betrifft. *Improvisation* ist in ihrer Form

identisch mit Unvorhersehbarkeit, in der Verwendung jedoch eine Reaktion darauf. *Hilflosigkeit* betont den Kontrollverlust, der bei Unvorhersehbarkeit unterstellt wird.

Das antonyme Feld, umfasst Begriffe, die in Opposition zu Unvorhersehbarkeit stehen.

Mit *Kontrolle* bereitet sich das Subjekt auf die Zukunft vor, es entwickelt Kompetenzen, um auf zukünftige Möglichkeiten reagieren zu können. Kontrolle hat ein Ziel und wünscht dem Handeln eine bestimmte Wirkung, hier soll die Zukunft festgelegt werden. *Ursache/Wirkung* geht von festgelegten Beziehungen von Handlung und Folge aus. *Prognose/Projektion* verarbeitet Erfahrungen der Vergangenheit zu möglichen Ereignissen der Zukunft, sie ist die klare Opposition zur Unvorhersehbarkeit, denn hier wird die Zukunft gesehen bzw. berechnet. *Planbarkeit* baut auf diese Aspekte auf und rechnet aus der Vergangenheit in die Zukunft. *Vorsicht* steht buchstäblich in Opposition zur Unvorhersehbarkeit, da es ein bestimmtes Kommen erwartet.

2.2 Unvorhersehbarkeit in verschiedenen Fachgebieten

Unvorhersehbarkeit ist als wissenschaftlicher Begriff nicht erfasst. Andere Begriffe beschreiben die Phänomene, in dessen Kontext Unvorhersehbarkeit ihre Bedeutung entfaltet. Die Begriffe, die das Phänomen beschreiben sind vielgestaltig. Untersuchungen sprechen von „Zufall“ (Klein, 2008), „Kreativität“ (Joas, 1996), „Improvisation“ (Kurt, 2008), „Kontingenz“ (Holzinger, 2007), „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ (Gottschall & Voß, 2005) und anderen synonymen oder teilverwandten Begriffen. Die folgenden Betrachtungen sollen die Bedeutung von Unvorhersehbarkeit im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs erfassen.

2.2.1 Unvorhersehbarkeit im philosophischen Diskurs

Die Handlungstheorie befasst sich mit Aspekten von Unvorhersehbarkeit. Unvorhersehbarkeit stellt die Frage nach dem Handeln in der Gegenwart in Bezug auf die Zukunft. Am deutlichsten formuliert diesen Zeitbezug Dörner (2001, S. 156ff.):

„Wir leben und handeln in einem vierdimensionalen System, nämlich in einem dreidimensionalen Raum (...) der sich – gewissermaßen auf einer Zeitachse – in einer Richtung, nämlich der Richtung „Zukunft“ bewegt. (...) Wir kennen Raumgestalten, die über die Zeit ziemlich unverändert bleiben und die wir in der Sprache meist mit Substantiven bezeichnen. Wir kennen auch Zeitgestalten. Eine Melodie zum Beispiel ist eine Zeitgestalt. Sie erstreckt sich in der Zeit (...). Mit Raumgestalten zu operieren macht uns gewöhnlich wenig Schwierigkeiten. (...) Mit Zeitgestalten sieht es ganz anders aus (...). Zeitliche Gestalten entfalten sich eben in der Zeit. (...) Die Zukunft aber, also die weitere Entwicklung einer Zeitgestalt, steht nicht zur Disposition. Hier kann ich allenfalls raten oder versuchen, möglichst genau vorauszusehen, was sich wohl ereignen wird. (...) Um unsere Handlungen festzulegen, müssen wir versuchen, die Unbestimmtheit der Zukunft zumindest zum Teil aufzuheben.“

Arendt (1999) stellt ihre Handlungstheorie in „Vita Activa“ vor. Sie erfasst Handeln als die menschliche Tätigkeit und als durch die Dimension von Unvorhersehbarkeit bestimmt.

„Sprechen und Handeln sind die Tätigkeiten, in denen diese Einzigartigkeit sich darstellt. Sprechend und handelnd unterscheiden Menschen sich aktiv voneinander, anstatt lediglich verschieden zu sein; sie sind die Modi, in denen sich das Menschsein selbst offenbart. (...) In diesem ursprünglichsten und allgemeinsten Sinne ist Handeln und etwas Neues Anfangen dasselbe (...). Weil jeder Mensch auf Grund des Geborens ein initium, ein Anfang und ein Neuankommeling in der Welt ist, können Menschen Initiative ergreifen, Anfänger werden und Neues in Bewegung setzen. (...) Es liegt in der Natur eines jeden Anfangs, dass er von dem Gewesenen und Geschehen her gesehen, schlechterdings unerwartet und unerrechenbar in die Welt bricht. Die Unvorhersehbarkeit des Ereignisses ist allen Anfängen und allen Ursprüngen inhärent.“ (Arendt, 1999, S. 214ff.)

Das heißt, für Arendt (1999) ist das Menschliche durch Handeln konstituiert und das Handeln durch die Fähigkeit Neues, Unvorhergesehenes zu tun. Den Umgang mit dem Unvorhergesehenen sieht Arendt (1999) im Vermögen des Menschen Versprechen zu geben. Die Unvorhersehbarkeit ist Grundlage von Freiheit und Gemeinschaft. Arendt (1999) sieht zwei Umgangsformen mit der Ungewissheit umzugehen, Versprechen/Verträge und Herrschaft.

Luhmann (1993) berührt das Phänomen der Unvorhersehbarkeit im Begriff der Kontingenz. „Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen“ (Luhmann, 1993 S. 152). Interessant in dieser Definition ist der Begriff „Anderssein“, die Abweichung vom Erwarteten.

„Zwei black boxes bekommen es, auf Grund welcher Zufälle auch immer, miteinander zu tun. Jedes bestimmt ihr eigenes Verhalten durch komplexe selbstreferentielle Operationen innerhalb ihrer Grenzen. Das, was von ihr sichtbar wird, ist notwendig Reduktion. Jeder unterstellt das gleiche dem anderen. Deshalb bleiben die black boxes bei aller Bemühung und bei allem Zeitaufwand (...) füreinander undurchsichtig.“ (Luhmann, 1993, S. 156)

Diese Undurchsichtigkeit bzw. Unbestimmtheit nennt Luhmann (1993) Kontingenz, da beide Systeme *blind* Anschluss finden müssen, spricht Balgo (1998) von „doppelter Kontingenz“. Luhmann (1993) beschreibt die der menschlichen Kommunikation zugrunde liegende Unbestimmtheit, die durch permanente Unterstellungen Kontakte von sozialen Systemen ermöglichen.

Joas (1996) wird im Kontext von Unvorhersehbarkeit mit seinem Werk „Die Kreativität des Handelns“ zitiert. Sein Ansin-

nen ist es, grundsätzliche unausgesprochene und unzutreffende Voraussetzungen der bisherigen Handlungsmodelle zu verdeutlichen.

„Der zentrale Gedanke des Buches liegt in der Behauptung, daß sich den vorherrschenden Handlungsmodellen des rationalen und normativ orientierten Handelns ein drittes Modell hinzufügen läßt, für das sich die Rede vom kreativen Charakter menschlichen Handelns empfiehlt. (...) es geht mir nicht nur darum, auf einen weiteren, bisher vernachlässigten Handlungstypus zu verweisen, sondern für alles menschliche Handeln eine kreative Dimension zu behaupten, die in den theoretischen Modellen des rationalen und des normativ orientierten Handelns nur unzulänglich zum Ausdruck kommen.“
(Joas, 1996, S.15)

Joas (1996) beabsichtigt mit dem Blick auf Kreativität die einseitige Betonung der Rationalität einzugrenzen und damit eine grundlegend neue Handlungstheorie zu erstellen. Die bisherige Handlungstheorie beruft sich auf einen Begriff des Handelns, der das Nicht-Rationale nicht erfasst und abwertet, damit kein allgemeingültiger alles Handeln umfassender Begriff sein kann (vgl. Joas, 1996, S. 213). Wirkliches Handeln braucht das Maß an Offenheit, das Ziele wie im Spiel während der Handlung erst entwickelt. Dem rationalen Handlungsbegriff liegt der Gedanke zugrunde, dass Wahrnehmung der Welt vorgeordnet ist, die dann im Handeln verfolgt wird. Die Wahrnehmung also getrennt und vor dem Handeln liegt. Die Dualismen auflösend sieht Joas (1996) „globale Wahrnehmungen“, Handeln im Körper und der Situation verwurzelt. Der Körper taucht in den meisten Theorien gar nicht auf (vgl. Joas, 1996, S. 245f). Körperlichkeit ist die vergessene Dimension. „Kreativität als Dimension allen menschlichen Handelns“ (Joas, 1996, S. 287) ist die Grundlage einer allgemeinen Handlungstheorie.

2.2.2 Unvorhersehbarkeit in der Musikwissenschaft

Die Musikwissenschaft bietet Wissen zum Thema Improvisation. Die Betrachtung von Improvisation im Kontext von Unvorhersehbarkeit ergibt sich von selbst. Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, sind die Begriffe in ihrer Definition synonym. In ihrer Verwendung ist Improvisation eine Reaktion auf Unvorhersehbarkeit.

„Für eine Improvisation müssen drei Voraussetzungen gegeben sein: erstens, dass man in einer Situation ist, zweitens, dass in dieser Situation Unvorhergesehenes geschieht (bzw. geschehen soll) drittens, dass die Reaktion auf das Unvorhergesehene (bzw. die Produktion von Unvorhergesehenem) aus dem Moment heraus erfolgt.“ (Kurt, 2008, S. 40)

„Improvisieren ist menschlich. Weil das Leben zum Umgang mit dem Unvorhersehbaren herausfordert, ist das Improvisieren eine Kompetenz, die nicht nur in der Kunst, sondern auch im Alltag eine wichtige Rolle spielt. Jedes menschliche Handeln enthält Improvisationspotential. Wenn diese Annahme richtig ist, dann müsste der Begriff Improvisation ein Kernbegriff kulturwissenschaftlichen Denkens sein – allein: er ist es nicht, jedenfalls noch nicht.“ (Kurt, 2008, S. 7 ff.)

Im Handlungsbegriff von Kurt (2008) und Joas (1996) bestimmt die Situation das Handeln mit. Das widerspricht dem im Westen üblichen Denken von der Distanz zur Situation, dem Kontrollieren können. Improvisation ist eine Antwort, ein offenes Handeln, das sich in der Situation berühren, bewegen, verändern lässt, und nicht an Zielen, Wiederholungen, Plänen festhält.

„Schließlich steht Improvisation, so verstanden, in einem Gegensatz zur Planung eines Verlaufs, seiner Kalkulation und der damit einhergehenden Kontrolle. Mit ihm ist der Gedanke einer radikalen Öffnung des Tuns verbunden, das sich auf Kontingenz und das Unvorhersehbare als Faktoren der Situation und der Ereignisse einlässt.“ (Bormann et al, 2010, S.7)

Als „Basisdefinition“ von Improvisation dient Näumann (2008) eine Formel von Christian Kaden (1993): „so, und auch

anders“ . (...) Den Gegenpol dazu bildet das „so, und nicht anders““ (Näumann, 2008, S. 134).

Rora (2008) sieht das Potenzial, das in der Improvisation liegt und zitiert Oxley (1999):

„Ich glaube, dass man lange suchen müsste, um ein Medium oder eine Ausdrucksform zu finden, die Dir so viel Freiheit erlaubt wie die Improvisation, was die Möglichkeit angeht, das zu finden, was Deiner eigenen Persönlichkeit entspricht, und daran ernsthaft zu arbeiten.“ (Rora, 2008, S. 217)

Es geht darum, der eigenen Persönlichkeit innerlich Freiraum zu verschaffen, um Potenziale zu entfalten, die vielleicht größer sind, als planbar ist.

„Wenn wir in diesem Sinne mehr über uns und unsere Mitmenschen erfahren wollen, dann sollten wir uns um eine für Improvisation günstige Atmosphäre bemühen.“ (Kurt, 2008, S. 42f.)

Kultur vergleichend wirft Schmidt (2008) einen Blick in die indische Musik. In Indien ist die Improvisation die Hochkultur, wobei dort andere Konzepte und Vorstellungen wirken. Es gibt ein tradiertes Grundkonzept und darüber liegende Möglichkeiten der Variation, Schmückung, Interaktion mit anderen Musikern und dem Publikum. Die Interaktion erfordert Sensibilität und Flexibilität (vgl. Schmidt, 2008, S. 115f.). Die Wahrnehmung und Beweglichkeit im Zusammenspiel muss in der Gegenwart erhöht werden.

„Das Grundkonzept wird durch langes Üben angeeignet, so dass es wie körperlich eingeschrieben ist und als Quelle für spätere Improvisationen dienen kann, damit geht, wie die Musiker berichten, die Musik „quasi „am Intellekt vorbei“.“ (Schmidt, 2008, S. 119)

„Ein rāg (nordindisches melodisches Modell, A. v. AW) gilt, im Gegensatz zu einem von Menschenhand erschaffenen Werk, als a priori existent. Er ist ein lebendiges Wesen mit menschlichen bzw. göttlichen Attributen und einem expliziten emotionalen Charakter. Als solcher kann er nicht erschaffen oder komponiert werden, sondern bestenfalls entdeckt und zum Vorschein gebracht werden.“ (Schmidt, 2008, S. 124)

„Der Musiker fungiert einerseits als Anrufer des jeweiligen Râg-Wesens, andererseits als Medium, durch welches der râg sich manifestiert.“ (Schmidt, 2008, S. 126)

Es handelt sich in der Improvisation um ein auf Kompetenz aufbauendes Handeln, das sich aus einem Wechselspiel von Person, Situation und Werk ergibt.

Figuroa-Dreher (2008) hat in einer empirischen Untersuchung Free-Jazz-Musiker aus Deutschland genauer nach ihrem Erleben beim Improvisieren befragt. Sie kommt zu dem Schluss:

„Der Prozess des Improvisierens zeichnet sich durch eine starke Betonung des gegenwärtigen Geschehens aus. (...) die Musik kann sich im Prozess des Spielens entwickeln. Die Gegenwart erhält dadurch in der Wahrnehmung der Musiker ein höheres Gewicht als die Zukunft. Für die Musiker ist Improvisieren darüber hinaus mit einem bewussten „Verlieren der Kontrolle“ verbunden, „ein bewusstes Verlassen des aktiven Gestaltungswillens“. (...) Die Musiker empfinden, dass man in einer gewissen Weise der Situation ausgeliefert ist. (...) Dies betrifft jedoch nicht nur das Spiel der anderen, sondern auch das eigene Handeln. (...) Für die Musiker hat diese Einstellung mit dem „gemeinsamen Entstehen-Lassen der Musik“ (...) zu tun; (...) in den Ausführungen von C. Weber (...) hat die Musik eine eigene Macht, „als wäre sie schon da“ und müsse nur noch von den Musikern automatisch gespielt werden.“ (Figuroa-Dreher, 2008, S. 167f.)

Die Musiker können handeln, ohne über ihre nächsten Schritte nachzudenken. Es ist eine „kreative, unvorhergesehene Handlung, die nicht entworfen wurde“ (Figuroa-Dreher, 2008, S. 168). Über dieses Zeitempfinden hinaus beschreiben die Musiker ihr Spiel als einen ausgesprochen körperlichen Prozess. Sie verwenden Metaphern wie „gemeinsames Atmen“ oder „Gruppenpuls“ (vgl. Figuroa-Dreher, 2008, S. 179).

Der Blick in die Improvisation der Musikwissenschaft hat viele Aspekte der Unvorhersehbarkeit erfasst. Das Handeln in der Anerkennung der Unvorhersehbarkeit, dem Begegnen der Zukunft ohne Plan und Kontrolle geschieht in ei-

nem starken Gegenwartsbezug, die Vergangenheit speist die Situation durch erlernte Kompetenzen. Es entsteht ein bewusstes Geschehen lassen und Verlassen von Kontrolle, ein In-der-Situation-sein, das Kontakt zu sich selbst, den Menschen in der Situation, der Umwelt und dem Werk ermöglicht.

2.2.3 Unvorhersehbarkeit in der Psychologie

Im Rahmen der Psychologie soll im Folgenden die Frage: Warum fällt die Anerkennung und Umgang mit Unvorhersehbarkeit so schwer? betrachtet werden. Hier wird die Arbeit von Flammer (1990) zur „Kontrollmeinung“ vorgestellt. Darüber hinaus soll „Die Logik des Mislingens“ von Dörner (2001) berücksichtigt werden.

Kontrolle als Konzept ist für die Betrachtung von Unvorhersehbarkeit interessant, da sie mit der Planbarkeit das Antikonzept zur Unvorhersehbarkeit bildet. Nach Flammer (1990) ist Kontrolle und Kontrollmeinung, ein tiefes menschliches Bedürfnis. Ihre Abwesenheit, also das unkontrollierte Wirken der Unvorhersehbarkeit, macht Angst und entspricht nicht den Vorgaben unserer Kultur. Kontrolle ist zielbezogen, sie ist das Werkzeug, mit dem Veränderungen bewirkt werden sollen. Sie beruht auf dem Kausalitätsprinzip, Handlungen haben Wirkungen. Wichtiger als die Kontrolle selbst ist für das handelnde Subjekt seine Kontrollmeinung, die Überzeugung, dass es etwas bewirken kann. Wenn Kontrolle nicht möglich ist, ist die Vorhersagbarkeit die zweite Wahl. Menschen wollen wissen, was auf sie zukommt, sie wollen eine Handhabe, um sich orientieren zu können. Die Kontrolle speist sich aus der Vergangenheit, aus Erfahrungen und Kompetenzen, die angeeignet wurden. Kontrolle und Kontrollmeinung sind abhängig von vielen Bedingungen: Situationen, Wahrnehmung, Kompetenz, Bewertung, Befindlichkeit,

Gedächtnis. Sie unterliegen auch Irrtümern. Nicht jede Situation ist kontrollierbar (vgl. Flammer, 1990).

Simulierte Planungen von Dorf- oder Stadtstrukturen bilden die Grundlage der Studien von Dörner (2001). Die Versuchspersonen bekommen am Computer die Situation eines sozialen Systems, das Probleme hat, vorgestellt. Die Probanden sollen durch Eingriffe die Lebensbedingungen in den Plandörfern verbessern. Meistens werden die Planziele jedoch nicht erreicht, oft werden die Situationen durch die Eingriffe eher verschlechtert (vgl. Dörner, 2001, S. 7ff.).

Die Planspiele zeigen, „welche Schwierigkeiten auch intelligente Menschen beim Umgang mit komplexen Systemen haben“ (Dörner, 2001, S. 12). „Im Grunde geht es bei allen Beispielen, die wir für die verschiedenen Katastrophenarten bei den Moros (Hirtennomaden im Planspiel Tanaland, A. v. AW) vorgeführt haben, nur eines schief: Den Versuchspersonen ist es nicht klar, dass sie mit einem System umgehen, bei dem zwar nicht alles mit allem, aber vieles mit vielem zusammenhängt“ (Dörner, 2001, S. 127).

Gründe für das Misslingen sind:

„Handeln ohne vorherige Situationsanalyse, Nichtberücksichtigung von Fern- und Nebenwirkungen, Nichtberücksichtigung der Ablaufgestalt von Prozessen, Methodismus: man glaubt, über die richtigen Maßnahmen zu verfügen, weil sich keine negativen Effekte zeigen, Flucht in die Projektmacherei, Entwicklung von zynischen Reaktionen.“ (Dörner, 2001, S. 32)

Menschen wünschen sich Kontrolle. Und, wie Flammer (1990) nachweisen konnte, haben sie eine hohe Kontrollmeinung von sich selbst. Dörner (2001) zeigt auf, wie die Fähigkeit zur Kontrolle an sozialen Systemen systematisch scheitert, weil Unvorhersehbarkeit ein Fakt ist. Wenn den Kontrollierenden außer ihren wiederkehrenden Kontrollmustern nichts einfällt, geschehen im Stress und unter Angst psychologische Fehler (vgl. Dörner, 2001, S. 32ff.). „Gute Versuchspersonen“ fragen in die Tiefe, sie stellen sich selbst in Frage, sie ertragen Un-

bestimmtheit bei schwierigen Problemen statt schnell (und womöglich falsch) zu handeln (vgl. Dörner, 2001, S. 37ff.). Dörner (2001) stellt die Hypothese auf, dass „schlechte Versuchspersonen“, in ihrem Verhalten und Denken einen gemeinsamen Nenner haben, „der eigenen Ohnmacht und Hilflosigkeit in einer schwierigen Situation nicht ansichtig zu werden, sich in Bestimmtheit und Sicherheit zu flüchten“ (Dörner, 2001, S. 46).

Hier wird die Anerkennung von Unbestimmtheit und Unsicherheit – Unvorhersehbarkeit – zum zentralen Merkmal von Qualität.

2.2.4 Unvorhersehbarkeit in der Soziologie

Im Folgenden werden aktuelle Befunde der Soziologie dargestellt, um die Frage: Ist Unvorhersehbarkeit ein aktuelles gesellschaftliches Phänomen? zu beantworten. Hierzu wird Holzinger (2007) zu Rate gezogen, der eine Untersuchung zum Phänomen der Kontingenz durchgeführt hat. Kontingenz wird als Synonym von Unvorhersehbarkeit dargestellt. Gottschall & Voß (2005) und Voß (2003), stellen zwei zentrale Thesen zur aktuellen Gesellschaftssituation dar, die mit Unvorhersehbarkeit in Verbindung stehen.

Wenn Kontingenz mit Unvorhersehbarkeit begrifflich verwandt ist, sind nach Holzinger (2007) viele Autoren davon überzeugt, dass sie ein gesellschaftsrelevantes Phänomen ist.

„Sowohl die soziologische als auch die philosophische Forschung sind in den letzten Jahren vom Phänomen der Kontingenz regelrecht überflutet worden. (...) So wurde konstatiert, dass wir in einer „Kontingenzgesellschaft“ leben.“ (Greven 2000: 273)

Die Logik der Unbestimmtheit gelte heute als die eigentliche Infrastruktur des modernen Weltverständnisses (Gramm 1994). (...) Die „Kontingenzgesellschaft“ bezeichne deswegen eine Form von Gesellschaft, in der eingelebte Formen der Ins-

titutionalisierung und Kollektivität zunehmend durch Ambivalenz und Uneindeutigkeit bestimmt seien. Orientierungssicherheit werde zunehmend problematisch (Holzinger, 2007, S.12).

Inwiefern sind also die Begriffe der Unvorhersehbarkeit und Kontingenz verwandt?

„Kontingenz bedeutet die Möglichkeit eines Sachverhaltes, zu sein oder nicht zu sein. Der Begriff Kontingenz leitet sich von dem lateinischen Verb „contingere“ (zusammenfallen, sich ereignen, eintreffen) und dem Substantiv „contingentia“ (Zufälligkeit, Möglichkeit) ab. Kontingenz wurde daher seit der frühen Neuzeit in Verbindung mit dem Zufall gebracht und wird als etwas konstitutiv Unvorhergesehenes aufgefasst (hasard, chance, accident etc.). Allerdings sind die Begriffe „Zufall“ und „Kontingenz“ nicht deckungsgleich. (...) Zufall ist realisierte Kontingenz“. (Hoffmann 2005, S. 65 in Holzinger, 2007, S. 26)

Kontingenz kann somit als Synonym für Unvorhersehbarkeit verstanden werden.

Holzinger (2007, S. 29) kommt zu dem Schluss, dass Kontingenz „heute als Topos der Gegenwartsdiagnose“ gilt.

Mit einem Blick in Organisationen zeigt Holzinger (2007) auf, dass diese ihre Aufgabe darin sehen, Kontingenz durch Entscheidungen zu minimieren. Organisationen in einem rationalen, zielorientierten, ökonomischen Selbstverständnis begegnen Kontingenz mit Effizienz und Verdrängung. Diesem Selbstverständnis stellt Holzinger (2007) die Untersuchungsergebnisse der Mikropolitik gegenüber. Diese zeigen, dass Organisationen als soziale Systeme durch persönliche Interessen, interne Entscheidungen, Zielverhandlungen und Machtstrukturen konstituiert werden. Unternehmen sind, wie Groth (2006) sagt, mit einer Fassade von Rationalität verkleidet, hinter der Kontingenz und somit Unvorhersehbarkeit wirkt.

Voß (2003) und Gottschall & Voß (2005) beschreiben Entgrenzung als aktuelles gesellschaftliches Phänomen, das mit den

Befunden von Holzinger (2007) zum Teil identisch ist, darüber hinaus bestimmte Aspekte genauer fasst.

„Seit einigen Jahren lässt sich eine tiefgreifende Entwicklung beobachten, die zur Folge hat, dass gewohnte soziale Strukturen und Institutionen verstärkt dynamisiert, ausgedünnt und zum Teil auch abgebaut werden. Dies waren Strukturen, die Sicherheit und Orientierung gegeben haben, aber nun in Bewegung geraten und an Bedeutung verlieren. „Entgrenzung“ von Arbeit (...); Gemeint ist damit, dass bisher charakteristische, die Arbeitsverhältnisse „begrenzende“ Strukturen (idealtypisch etwa bei den Arbeitszeiten) aufgelöst (oder zumindest zurückgefahren) und dann flexibilisiert werden, um über eine dadurch erzwungene verstärkte „Selbstorganisation“ der Betroffenen erweiterte Leistungspotentiale zu erschließen.“ (Voß, 2003, S. 332)

Hier werden mit Blick in die Arbeitswelt Unbestimmtheiten genauer gefasst, bisher verlässliche Strukturen lösen sich in Möglichkeiten auf. Verhältnisse, die früher deutlich festgelegt und bestimmt waren, sind heute offen, beweglich und flexibel. Dadurch nimmt die Bedeutung von Unvorhersehbarkeit in der Gesellschaft zu. Entgrenzungen der Arbeit, die von Gottschall & Voß (2005) untersucht werden, liegen in der zeitlichen Entgrenzung durch Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen; der räumlichen durch Mobilarbeiter, Heimarbeiter, Pendler, Multiple-job-holders usw.; fachliche Entgrenzung zur ständigen Erneuerung der Kompetenzen (lebenslanges Lernen); Entgrenzung der Sozialbezüge durch wechselnde Verortung in oder zwischen Organisationen; rechtliche Entgrenzung durch geringere vertragliche Absicherungen; berufsstrukturell in Form der Steigerung des Einzel-Unternehmertums (vgl. Gottschall & Voß, 2005, S. 17f.).

Die zweite große Tendenz, die von Gottschall & Voß (2005) beschrieben wird, ist die Subjektivierung von Arbeit, die mit der Entgrenzung einhergeht.

„Unter entgrenzten Bedingungen muss (und kann) Arbeit stärker als aktiv angeeignet und („selbst“) formiert werden. (...) Entgrenzte

Arbeit setzt Subjekte in neuer Qualität der Tendenz nach „frei“ – erfordert aber auch den verstärkten Einsatz ihrer Subjekt-Qualitäten, die damit in neuer Weise der einer Vernutzung zugänglich gemacht werden.“ (Gottschall & Voß, 2005, S. 19)

Das, was die Kultur im Außen nicht mehr festlegt, bestimmt und regelt, wird in die Entscheidungs- und Gestaltungsmacht des Einzelnen gelegt. Voß (2007, S. 7) benennt die „„Subjektivierung als dunkle „Kehrseite“ der Individualisierung“, Subjektivität wird als Ressource genutzt, individuelle Fähigkeiten aus tieferen Schichten der Menschen werden gefordert. Die großen gesellschaftlichen Konflikte werden in den einzelnen Menschen verlegt. Das Risiko wird privatisiert.

2.2.5 Unvorhersehbarkeit in der Betriebswirtschaft

In diesem Kapitel werden die Thesen von Weick & Sutcliffe (2010) und Pfläging (2009) zum Umgang mit Unvorhersehbarkeit in Unternehmen dargestellt. Danach soll der Aspekt der Entscheidung in Unternehmen im Besonderen betrachtet werden.

Weick & Sutcliffe (2010) beschäftigen sich mit High Reliability Organizations (HROs), die unter äußerst schwierigen Bedingungen arbeiten und doch weniger Unfälle und Störfälle aufweisen als andere: zum Beispiel Flugzeugträger, Atomkraftwerke, Feuerwehr.

„Das Überleben von HROs hängt davon ab, dass sie unter extrem veränderlichen, überraschenden Bedingungen zuverlässige Leistungen erbringen.“ (Weick & Sutcliffe, 2010, S. 90)

Diese Organisationen gehen davon aus, dass Unvorhersehbarkeit nicht zu verringern ist (ebda, S. 85) und man besser Strategien für den Umgang mit dieser potentiellen Fehlerquelle entwickelt (vgl. ebda, S.72).

Es gibt Prinzipien, die vor dem Eintreffen des Unerwarteten anzuwenden sind: Das Prinzip „Konzentration auf Fehler“: Mit Fehlern leben. Fehler erwarten, erkennen, benennen und kommunizieren (vgl. Weick & Sutcliffe, 2010, S. 49ff.). Das Prinzip „Abneigung gegen vereinfachte Interpretationen“ (ebda, S. 57ff.) bedeutet: Vereinfachungen vermeiden, Komplexität lange halten, Unterschiede und kontroverse Standpunkte wahrnehmen, Skepsis Einzelner berücksichtigen, alle Beteiligten kommunizieren, mehrere Kanäle der Kommunikation nutzen, vor allem direkten Kontakt nutzen, der die meisten Informationen enthält. Das Prinzip „Sensibilität für betriebliche Abläufe“ (ebda, S. 62ff.), es bedeutet: Die Aufmerksamkeit liegt bei der praktischen Arbeit, sie ist situationsbezogen, im Hier und Jetzt. Gefahren, die in betrieblichen Abläufen liegen, sind Technikgläubigkeit, Routinen, Befehl- und Kontroll-Systeme, Hierarchien.

Strategien nach dem Eintreffen des Unerwarteten sind die Prinzipien der Eindämmung. „Eindämmung unterscheidet sich von Antizipation, weil das Ziel hier eher darin besteht, die unangenehmen Folgen eines bereits eingetretenen Ereignisses zu minimieren als das Ereignis selbst zu verhindern“ (ebda, S. 69). Das Prinzip, „Streben nach Flexibilität“ (ebda, S. 72ff.) bedeutet permanente Anpassung, Wandel in den Situationen.

„Flexibilität ist eine Mischung aus der Fähigkeit, Fehler frühzeitig zu entdecken, und der Fähigkeit, das System durch improvisierte Methoden am Laufen zu halten.“ (ebda, S. 15)

Das Prinzip ist „Respekt vor fachlichem Wissen und Können“ (ebda, S. 78),

„Hierarchische Strukturen und Respekt vor Macht und Politik sind die Regel. Das kann sich negativ auf den Umgang mit dem Unerwarteten auswirken. (...) (HROs) reagieren ganz anders auf die Frage, wessen Urteil Gewicht hat.“ (ebda, S. 79)

Um die Fehleranfälligkeit starrer Hierarchien zu vermeiden, werden Entscheidungen vor Ort von den Mitarbeitern getroffen, die in der Situation am meisten Wissen haben. Die hierarchische Position ist dabei unwesentlich.

Diese Prinzipien können nicht in die Verantwortung einzelner Mitarbeiter gestellt werden, sondern müssen als Kultur im Unternehmen eingeführt werden.

Pfläging (2009) stellt Führung in Anerkennung von Unvorhersehbarkeit dar.

„Die Zukunft ist prinzipiell nicht vorhersehbar. Es geht beim Sprung von Alpha (veraltetes Management, A. v. AW) zu Beta (moderne Führung, A. v. AW) lediglich darum, endlich die wahre Komplexität der Welt auch in der alltäglichen Praxis anzuerkennen und zu lernen, damit umzugehen.“ (Pfläging, 2009, S. 88f.)

Für Pfläging (2009) ist die Anerkennung von Unvorhersehbarkeit, für moderne Unternehmen eine konstituierende und notwendige Voraussetzung. Beta-Unternehmen arbeiten mit Sinn. Ein Unternehmen, das optimal leistungsfähig sein will, stellt Sinn in das Zentrum des Geschäfts. Die Unternehmen sind dezentral strukturiert und arbeiten mit einer hohen Eigenverantwortlichkeit der Teams, die ihren Bereich selbst steuern. Die Unternehmenskultur gibt den MitarbeiterINNEN Raum zur Entfaltung ihres Potentials. Die Größe des Unternehmens ist unwesentlich, Ziel ist ein langfristiges Überleben des Unternehmens, Wachstum geschieht auf der Ebene der Qualität. Ziel ist es zu den besten ArbeitgeberINNEN zu gehören. Informationen sind für alle zugänglich und dienen dem Sinn des Unternehmens nicht der Machtaneignung. Ziele bleiben grob.

„Ziele negieren Unvorhersehbarkeit. Man tut so, als sei alles determiniert und prinzipiell vorhersagbar. Das ist ziemlich optimistisch. Man kann es aber auch als Wahnsinn bezeichnen. (...) Jede Art von zahlenmäßig fixiertem Ziel, das in die Zukunft projiziert wird, ist ein Fehler. (...)“ (Pfläging, 2009, S. 144ff.)

Erfolg ist ein Teamergebnis und verdient Anerkennung, nach dem Erfolg. Anreize entfallen. Geistesgegenwart statt Planung ist das Vorgehen der Beta-Unternehmen. Sie treffen Entscheidungen vor Ort, dort wo das Problem auftaucht. Ressourcen werden nach Bedarf nicht nach Budgets bereitgestellt. Das Unternehmen ist flexibel am Markt orientiert, die Abläufe orientieren sich nicht an standardisierten Anweisungen (vgl. Pfläging, 2009). Dieses Unternehmensmodell beruht auf der Anerkennung von Unvorhersehbarkeit. Die Strategien benennen, wie der alltägliche Umgang mit Unvorhersehbarkeit in Unternehmen gelingen kann.

Sutrich (2006) fragt sich, wie in Organisationen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen, besser entschieden werden kann.

„Die Zeit ist reif für einen Bewusstseinswandel. In den Führungsgremien des Managements herrscht Kontrollverlust: Zu viele Teilaspekte wirken aufeinander ein, die alle relevant sind und die man nicht gefahrlos weglassen oder ausblenden kann (...) Sprunghaft gestiegene Risikolage durch: gestiegene Komplexität.“ (Sutrich, 2006, S. 4)

Entscheiden unter der Voraussetzung von Unvorhersehbarkeit fordert von Führungskräften neue Kompetenzen.

„Beim Entscheiden geht es ans Eingemachte. Nüchtern gefasst: Es ist die „selbstverständliche“ Basisoperation in jeder Organisation, in den meisten Teams – und im Leben jedes einzelnen Menschen. Voraussetzung und Essenz jeder Entscheidung ist das Eingehen/Nicht-Eingehen eines Risikobündels. Und ein Risiko eingehen bedeutet, die Möglichkeit des Scheiterns als Voraussetzung für Ertrag und Erfolg in Kauf zu nehmen. Das lockt, macht Angst und erfordert Mut, lähmt oder beflügelt.“ (Sutrich, 2006, S. 5)

Nach Bauer (2006b) müssen Entscheidungen im Kontext von Beziehungen gewertet werden. Vermutlich liegen hier größere Motivationen als bisher bedacht.

„Die Grundmotive, auf die menschliches Verhalten gerichtet ist, sind Anerkennung und gelingende soziale Beziehung. Die bedeutet einerseits: Der Mensch ist ein in seinen zentralen Motivationen auf Ko-

operation zielendes Wesen, sozusagen ein „Beziehungstier“.“ (Bauer, 2006b, S.14)

In Erinnerung an Luhmann (1993) treffen, wenn zwei Menschen in Beziehung treten, zwei black boxes aufeinander, das heißt, Unvorhersehbarkeit ist immer im Spiel. Bauer (2006a) betont, dass gute Entscheidungen abhängig von ihrem Danach, der Umsetzung der Entscheidung sind, diese steht und fällt mit den Beziehungen der Beteiligten.

Sprenger (2006) bringt Unvorhersehbarkeit im Kontext von Entscheidung in seinem Titel „Wir irren uns voran!“ auf den Punkt.

Groth (2006) sagt, dass das Phänomen der Komplexität und der darauf bezogenen Antwort der Entscheidung schon seit langem erfolglos diskutiert wird, da die Argumente einem Denkfehler unterliegen und in die Sackgasse führen. Groth (2006) zitiert Luhmann (2000):

„Man löst das Paradox, wenn es um Entscheidung geht, durch Bezeichnung des Entscheiders auf. (...) Die Organisation vergisst sich gleichsam selbst.“ (Groth, 2006, S. 11)

Groth (2006) betont, dass Unternehmen nicht, wie es oft behauptet wird, ziel- und zweckorientiert, sondern durch menschliche Interessen bestimmt sind. Im Hinblick auf Unvorhersehbarkeit wird nach Groth (2006) Unentscheidbares entschieden und dieses Dilemma personalisiert oder, wie Gottschall & Voß (2005) sagen würden, „subjektiviert“.

Schüttelkopf (2006) verdeutlicht den notwendigen Paradigmenwechsel:

„Innerhalb kürzester Zeit sind die Anforderungen an EntscheidungsträgerInnen rasant gestiegen (...). Diesen Entwicklungen wurde bislang nicht adäquat begegnet: Weder in der schulischen und beruflichen Ausbildung noch in der beruflichen Weiterbildung wurde diesem Anstieg an Dynamik und Komplexität in Entscheidungsprozessen so weit Rechnung getragen, dass das methodische Repertoire systematisch erweitert wurde.“ (Schüttelkopf, 2006, S.18)