

# Sinn finden in einer unsicheren Welt

Eine Untersuchung am Beispiel  
von Spitzenführern

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft  
der Freien Universität Berlin

Vorgelegt von

Tobias Leipprand

aus Stuttgart

Berlin, 2018



**Dekan**

Univ.-Prof. Dr. Dr. Andreas Löffler

**Erstgutachter**

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Schreyögg  
Senior-Professor an der Freien Universität Berlin

**Zweitgutachter**

Univ.-Prof. Dr. Timo Meynhardt  
Dr. Arend Oetker Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Führung  
an der Handelshochschule Leipzig

**Tag der Disputation**

3. Juli 2018



## Danksagung

Diese Arbeit wurde erst möglich durch die tatkräftige Unterstützung zahlreicher Personen und Organisation, denen mein tiefer Dank gebührt.

Mein Erstbetreuer Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Schreyögg hat sich meiner angenommen, obwohl diese Dissertation berufsbegleitend entstehen musste. Mit seiner Hilfe und seinem stets klaren Feedback hat er mich maßgeblich befähigt, die Idee dieser Arbeit theoretisch und methodisch zu fassen und die Dissertation zum Abschluss zu bringen. Bei Prof. Dr. Timo Meynhardt möchte ich mich für seine stets wertvollen Anregungen und fürs Mutmachen in allen Phasen bedanken – ohne ihn hätte ich das Dissertationsvorhaben gar nicht erst begonnen.

Das empirische Datenmaterial dieser Arbeit wurde in zwei Praxisprojekten erhoben. Mein Dank gilt den beteiligten Organisationen stiftung neue verantwortung, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Egon Zehnder, dem Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen, company companions und der School of Public Policy an der Central European University, sowie ganz besonders LEAD Academy, in deren Kontext diese Arbeit entstand. Mein persönlicher Dank gilt Oliver Triebel, Lars Zimmermann, Prof. Jutta Allmendinger PhD, Dr. Markus Baumanns, Felix Rübcke, Dr. Philine Erfurt Sandhu sowie allen voran Prof. Dr. Jörg Ritter, der mit der Idee für die erste Praxisstudie meine Lust an Führungsforschung erst weckte. Bedanken möchte ich mich ebenso bei den beiden Interviewteams.

Ein großer Dank geht zudem an alle Interviewpartner, die sich trotz ihres stets vollen Terminkalenders die Zeit für Gespräche genommen haben und sich den Interviewern anvertraut und geöffnet haben.

Bedanken möchte ich mich ebenso bei Mathis Budny, der als Zweitkodierer geholfen hat, die Qualität der Empirie zu prüfen.

Danke auch an meinen lieben Mann, Dr. Edward Velasco, der mich stets ermutigt hat und der mir in seiner New Yorker Zeit Asyl für Schreibphasen gewährte.

Berlin, den 4. Juli 2018

Tobias Leipprand

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	6
Abbildungsverzeichnis.....	9
Tabellenverzeichnis.....	10
<b>1 Prolog: Eine Zeit voller Unsicherheit .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Einleitung .....</b>	<b>19</b>
2.1 Steigende Komplexität des Umfelds.....	19
2.2 Implikation für Führung: Mit Unsicherheit umgehen .....	25
2.3 Sinnfindung als Umgang mit Unsicherheit? .....	30
2.4 Zielsetzung, Beitrag und Aufbau der Arbeit.....	32
<b>3 Wie geht Sinnfindung in einer unsicheren Welt? .....</b>	<b>33</b>
3.1 Die Sensemaking - Perspektive .....	34
3.1.1 Was ist Sinn? .....	34
3.1.2 Sensemaking als dynamischer, retrospektiver, nichtlinearer Prozess .....	35
3.1.3 Auslöser und Elemente von Sensemaking.....	38
3.1.4 Sensemaking durch einzelne Spitzenführungskräfte .....	40
3.2 Drei Untersuchungsansätze .....	43
3.2.1 Konsistenz als Ergebnis des Sensemakingprozesses .....	43
3.2.2 Sensemaking als Mittel zur Komplexitätsreduktion .....	44
3.2.3 Sensemaking mit Blick auf eine unsichere Zukunft .....	47
3.3 Fazit: Forschungsfrage .....	50
<b>4 Methodik .....</b>	<b>51</b>
4.1 Methodologische Vorbemerkungen und Forschungsdesign .....	51
4.1.1 Interpretative Forschung als wissenschaftlicher Ansatz .....	51
4.1.2 Grounded Theory, qualitative Erhebung und vergleichende Interviews .....	53
4.1.3 Überblick des Forschungsdesigns.....	54
4.2 Datenerhebung.....	55
4.2.1 Wahl der Datenquelle: Teilstrukturierte Interviews .....	55

4.2.2	Verwerfen alternativer Datenquellen .....	56
4.2.3	Erhebung der Daten und Zugang zum Feld .....	58
4.2.4	Empirisches Material: 33 teilstrukturierte Interviews.....	61
4.3	Analyse der Daten.....	65
4.3.1	Anlehnung an die Gioia-Methode .....	65
4.3.2	Schematische Vorkodierung.....	68
4.3.3	Iterativer Kodierprozess und Theoriebildung.....	70
4.3.4	Vergleichende Typenbildung.....	71
4.4	Qualitätskontrolle .....	73
<b>5</b>	<b>Ergebnis 1: Sensemaking führt nicht (immer) zu Konsistenz.....</b>	<b>79</b>
5.1	Empirie: Ubiquitäre Inkonsistenz.....	79
5.1.1	Vorbemerkungen .....	79
5.1.2	Nicht wahrgenommene Inkonsistenzen.....	83
5.1.3	Wahrgenommene und (teil-)aufgelöste Widersprüche .....	100
5.2	Diskussion .....	108
5.2.1	Widersprüche führen nicht automatisch zu Sensemaking.....	108
5.2.2	Sensemaking schafft nur sporadisch Ordnung im Chaos .....	110
5.2.3	Viele Paradoxien bleiben verdeckt – auch bei erfolgreichen Führungskräften.....	113
5.2.4	„Schizophrene“ Identitäten? .....	115
<b>6</b>	<b>Ergebnis 2: Vereinfachung und Öffnung geschehen gleichzeitig .....</b>	<b>117</b>
6.1	Empirie: Komplexität gleichzeitig zulassen und vereinfachen .....	117
6.1.1	Vorbemerkungen .....	118
6.1.2	Mechanismen zu Steigerung und Reduktion von Komplexität .....	125
6.1.3	Steuerung des Komplexitätsniveaus .....	129
6.2	Diskussion .....	147
6.2.1	Updating mittels verschiedener Ansätze .....	147
6.2.2	Binnenkomplexität wird kontinuierlich gesteuert.....	149
6.2.3	Einfache Entscheidungsheuristiken als Abkürzung im Sensemakingprozess? .....	151
6.2.4	Komplexe Umwelt, komplexe Kognition? .....	153
<b>7</b>	<b>Ergebnis 3: Zukunft kommt auf den Betrachter an .....</b>	<b>155</b>
7.1	Empirie: Unterschiedlicher Umgang mit Zukunft .....	155
7.1.1	Vorbemerkungen .....	156
7.1.2	Drei Sinnkonstruktionen über Zukunft.....	162

7.1.3	Sinnfindung durch Handeln - Kontrollüberzeugung .....	183
7.1.4	Fünf Sinnkonstruktionen in Bezug auf eine (unsichere) Zukunft .....	201
7.2	Diskussion .....	205
7.2.1	Zukunftsgerichtetes Sensemaking.....	205
7.2.2	Die fünf Welten nach Wiebe .....	205
7.2.3	Fuchs, Igel und paradoxe Führung .....	207
7.2.4	Kreative Provokation .....	207
<b>8</b>	<b>Reflexion der Ergebnisse und Beiträge der Arbeit .....</b>	<b>209</b>
8.1	Reflexion der Forschungsergebnisse .....	209
8.2	Einschränkungen der Arbeit .....	212
8.3	Implikationen für Forschung.....	215
8.3.1	Sensemaking .....	215
8.3.2	Paradoxe Führung .....	218
8.3.3	Kognitive Stile, Komplexität und Zukunft .....	219
8.4	Implikationen für Praxis .....	220
8.4.1	Anregungen für Führungskräfte .....	220
8.4.2	Anregungen für Führungskräfteentwickler .....	222
<b>9</b>	<b>Epilog .....</b>	<b>225</b>
	<b>Zusammenfassung der Arbeit .....</b>	<b>228</b>
	<b>Dissertation summary .....</b>	<b>230</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>232</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zyklischer Sensemakingprozess .....	38
Abbildung 2: Multizirkulärer Sensemaking Prozess .....	38
Abbildung 3: Führt der Sensemakingprozess zu Konsistenz? .....	80
Abbildung 4: Nicht wahrgenommene Inkonsistenzen .....	85
Abbildung 5: Wahrgenommene und (teil-)aufgelöste Widersprüche .....	101
Abbildung 6: Der Sensemakingprozess wird gar nicht erst ausgelöst .....	110
Abbildung 7: Sensemaking führt nicht immer zu Konsistenz .....	112
Abbildung 8: Sensemaking führt grundsätzlich zu Komplexitätsreduktion .....	119
Abbildung 9: Balance zwischen Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion ...	120
Abbildung 10: Gleichzeitige Komplexitätserhöhung und Komplexitätsreduktion .....	131
Abbildung 11: Verwendete Ansätze innerhalb des Sensemakingprozesses .....	148
Abbildung 12: Steuerung der Binnenkomplexität durch die Führungskraft .....	151
Abbildung 13: Einfache Heuristiken als Abkürzung im Sensemakingprozess .....	153
Abbildung 14: Drei übergeordnete Typen zukunftsgerichteten Sensemakings .....	205

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Interviews .....	62
Tabelle 2: Kodes zu "Methoden des Sensemaking" .....	68
Tabelle 3: Kodes zu "Sensegiving" .....	69
Tabelle 4: Kodes zu "Haltung" .....	69
Tabelle 5: Kodes zu "Zeitbeziehungen" .....	69
Tabelle 6: Kodes zu "Wahrgenommene Komplexität" .....	70
Tabelle 7: Schritte der Qualitätskontrolle.....	73
Tabelle 8: Inkonsistenzen in Bezug auf Komplexität von Umfeld und Organisation.....	87
Tabelle 9: Inkonsistenzen in Bezug auf Planbarkeit der Zukunft.....	88
Tabelle 10: Inkonsistenzen in Bezug auf einbindende vs. direktive Führung .....	91
Tabelle 11: Inkonsistenzen in Bezug auf analytische vs. intuitive Entscheidung.....	93
Tabelle 12: Inkonsistenzen im Selbstbild – Machtvolle vs. einbindende Führungskraft. 95	
Tabelle 13: Inkonsistenzen im Selbstbild - Macher vs. resignierte Führungskraft .....	96
Tabelle 14: Inkonsistenz im Selbstbild – Spaß an Führen vs. Überlastung.....	97
Tabelle 15: Wahrgenommene Widersprüche - Erkenntnis des Nicht-Wissens .....	103
Tabelle 16: Wahrgenommene Widersprüche - Entscheidung zwischen zwei Polen bewusst offenlassen .....	104
Tabelle 17: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche - Für einen Pol entscheiden .....	106
Tabelle 18: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche – Gegensätze verbinden.....	106
Tabelle 19: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche – Gegensätze abwägen .....	107
Tabelle 20: Kodes zu "Methoden des Sensemaking" nach Komplexität .....	122
Tabelle 21: Anzahl der Kodes zum Umgang mit Komplexität je Führungskraft.....	124
Tabelle 22: Komplexität im Austausch erhöhen, aber dann reduzieren .....	133
Tabelle 23: Komplexität durch Analysieren erhöhen, aber dann vereinfachen.....	134
Tabelle 24: Komplexitätslevel steuern als Austarieren von Polen .....	135
Tabelle 25: Komplexitätslevel steuern durch drosseln neuer Informationen.....	136
Tabelle 26: Andere konsultieren, um ein Anliegen zu lösen.....	138
Tabelle 27: Ins Netzwerk hineinspüren, um taktischen Vorteil zu gewinnen .....	139
Tabelle 28: Gezielt an Beispielen lernen .....	139
Tabelle 29: Nachforschen, um eigene Leitplanken zu klären.....	140
Tabelle 30: Rahmen setzen. Innerhalb dessen Komplexität steuern.....	142

Tabelle 31: Situativ Komplexität erhöhen und Komplexität reduzieren.....	145
Tabelle 32: Kodes zu "Zeitbeziehungen" nach Zukunftskonzept.....	159
Tabelle 33: Zukunftskonzept Interviewpartner 31 .....	165
Tabelle 34: Zukunftskonzept Interviewpartner 13 .....	166
Tabelle 35: Zukunftskonzept Interviewpartner 29 .....	168
Tabelle 36: Zukunftskonzept Interviewpartner 14 .....	170
Tabelle 37: Zukunftskonzept Interviewpartner 18 .....	171
Tabelle 38: Zukunftskonzept Interviewpartner 10 .....	172
Tabelle 39: Zukunftskonzept Interviewpartner 3.....	173
Tabelle 40: Zukunftskonzept Interviewpartner 22 .....	176
Tabelle 41: Zukunftskonzept Interviewpartner 30 .....	178
Tabelle 42: Zukunftskonzept Interviewpartner 2.....	180
Tabelle 43: Zukunftskonzept Interviewpartner 19 .....	182
Tabelle 44: Kode zu „Haltung“ nach Kontrollüberzeugung.....	184
Tabelle 45: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 14.....	187
Tabelle 46: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 10.....	188
Tabelle 47: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 18.....	189
Tabelle 48: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 13.....	190
Tabelle 49: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 31.....	191
Tabelle 50: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 3.....	193
Tabelle 51: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 29.....	194
Tabelle 52: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 22.....	197
Tabelle 53: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 30.....	198
Tabelle 54: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 2.....	199
Tabelle 55: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 19.....	200
Tabelle 56: Fünf Sinnkonstruktionen in Bezug auf eine (unsichere) Zukunft.....	202



“The library will endure; it is the universe. As for us, everything has not been written; we are not turning into phantoms. We walk the corridors, searching the shelves and rearranging them, looking for lines of meaning amid leagues of cacophony and incoherence, reading the history of the past and of the future, collecting our thoughts and collecting the thoughts of others, and every so often glimpsing mirrors, in which we may recognize creatures of the information.”

Gleick, 2012



# 1 Prolog: Eine Zeit voller Unsicherheit

„Sehr mißgestimmt; die Langsamkeit des Geschichtsganges mißfällt mir; die Ereignisse liegen zu weit auseinander, das Menschenleben ist zu kurz beisammen. Nichts zu thun! wie es ist, müssen wir's hinnehmen.“

Varnhagen von Ense, 1861: S. 139

Am 15. September 2008 meldet die US-Großbank Lehman Brothers Insolvenz an. Die meisten Akteure der Finanzbranche werden überrascht. Die Subprime-Krise schwelte zwar schon einige Zeit, aber die plötzliche Intensität der Auswirkungen kommt für viele unerwartet. Eine globale Finanz- und Wirtschaftskrise gerät ins Rollen, reißt zahlreiche Unternehmen mit in die Insolvenz und richtet einen enormen Flurschaden an. Es folgt die Griechenland- und Eurokrise. Die Vorgänge zeigen, wie fragil das global vernetzte Finanz- und Wirtschaftssystem ist und mit welcher enormen Geschwindigkeit die Dinge ihren Lauf nehmen können. Blickt man heute ins Finanzministerium der Bundesrepublik Deutschland, so sieht man einen frappierenden Unterschied zwischen zwei Welten. Während die Zollabteilung weitgehend dem klassischen Bild einer Verwaltung entspricht – mit routinierten Vorgängen und Laufmappen, die in Wägen durch lange Gänge geschoben werden, um an der richtigen Stelle mit der richtigen Farbe freigezeichnet zu werden, so sieht man in der Abteilung für Finanzmarktpolitik große Bildschirme und Liveticker zu aktuellen globalen Finanzzahlen. Der Unterschied könnte größer nicht sein. Wie geht strategische Führung zwischen diesen zwei Welten?

Zwei Jahre nach der Lehman-Pleite zeigt ein ganz anderes Erdbeben die Umbrüche des „digitalen Zeitalters“. Es ist politischer Natur. Am 30. September 2010 versammeln sich Gegner des Großprojektes „Stuttgart 21“ im Schlossgarten in Stuttgart. Sie wollen verhindern, dass die ersten Bäume im Zuge der Umsetzung des Projektes gefällt werden. Schon in den Monaten zuvor haben sich Proteste formiert. Wöchentlich wurden „Montagsdemonstrationen“ gegen Stuttgart 21 abgehalten. Die Kritiker des Projektes hatten der Regierung mangelnde Bürgerbeteiligung vorgeworfen und dem Projekt die demokratische Legitimation abgesprochen. Die Landesregierung Baden-Württembergs hingegen, gemeinsam mit der Stadt Stuttgart und der Deutschen Bahn, hatten auf die Partizipationsverfahren einschließlich dem Auslegen von Plänen verwiesen. Alle Regeln und Formalitäten waren eingehalten worden. An diesem 30. September, dem „schwarzen Donnerstag“, entscheidet sich die Polizei für eine Räumung des Parks unter Einsatz von Pfefferspray, Schlagstöcken und Wasserwerfern. Es kommt zu mehreren hundert Verletzten, darunter vier Schwerverletzte. Noch in der Nacht werden 25 Bäume gefällt. Die Bilder der Räumung gehen durch Presse und TV-Nachrichten und bewegen Menschen in Stuttgart und darüber hinaus. Viele Bürger sind schockiert. Am Folgetag erscheinen zwischen 50.000 und 100.000 Demonstranten zu einer weiteren Kundgebung. Die Stimmung kippt immer weiter zugunsten der Gegner des Projektes. Bei der folgenden Land-

tagswahl 2011 wird schließlich die bisherige schwarz-gelbe Regierung abgewählt. Es kommt zur ersten grün-roten Landesregierung in Deutschland. Beide Koalitionsparteien hatten eine Volksabstimmung zu Stuttgart 21 versprochen. Diese findet im November 2011 statt. Allerdings unterliegen die Gegner von Stuttgart 21 hier, und das Projekt wird seitdem weiter umgesetzt.

Stuttgart 21 markiert einen Wendepunkt in Deutschland. Politiker und Parteien waren überrascht von der Vehemenz des Widerstandes. Der „schwarze Donnerstag“ zeigt, wie blind die Autoritäten gegenüber den neuen Realitäten zu diesem Zeitpunkt waren: Dank sozialer Medien sind Stakeholder-Gruppen heute schnell. Sie sind überaus organisiert, und sie verschaffen sich Gehör. Im digitalen Zeitalter ist die Bürgergesellschaft erstarkt und selbstbewusst. Und Stuttgart 21 hat gezeigt, dass sich etablierte politische Demarkationslinien und über Jahrzehnte stabile Gruppierungen plötzlich neu, unerwartet und machtvoll formieren. Die Trends, die sich bei den Protesten gegen Stuttgart 21 so plastisch manifestierten, scheinen Ergebnis einer schon lange schwelenden Entwicklung, und sie beschränken sich keinesfalls nur auf Politik. Auch Mitarbeitende in Unternehmen wollen heute mehr Mitsprache und fordern transparente Führung. Große Richtungsentscheidungen wollen sie mindestens verstehen, besser noch über partizipative Prozesse mitgestalten. Erst dann sind sie bereit, sich mit Elan an der Umsetzung zu beteiligen. Dies trifft ganz besonders auf die Millenials bzw. die Generation Y zu, also die in den 1980ern und 1990ern geborenen, die bereits mit der Digitalisierung aufgewachsen sind und jetzt zunehmend Managementpositionen in Unternehmen und anderen Organisationen besetzen. Semitransparentes Führen durch Eliten mit gelegentlicher Einbindung der Bürger oder der Mitarbeitenden ist passé. Die Bedeutung von Stuttgart 21 für Führung ist das Überraschungsmoment. Die Macht-Elite war völlig unvorbereitet. Der Führungskontext hatte sich maßgeblich verändert, ohne dass die amtierende Führungselite dies erkannt hatte.

Wieder zurück in die Wirtschaft: 2014 muss Weltbild mit der Insolvenz der Weltbild-Verlagsgruppe Federn lassen. Auf Amazon kann man nicht schnell genug reagieren. Auch hier hat die Führungsriege eine fundamentale Veränderung des Umfeldes nicht rechtzeitig vorhergesehen. Aber selbst Unternehmen, die vorausschauender arbeiten, kommen zunehmend in Bedrängnis: Otto, anders als Weltbild, befasst sich rechtzeitig und intensiv mit den Veränderungen des Marktes durch die Digitalisierung und entwickelt neue Formate und Angebote. Doch die neuen Startup-Ökosysteme und ihre Finanzierungslogiken bringen eine unerwartete Herausforderung: Wie soll Otto als etablierter Versandhändler mit einer Zalando konkurrieren, wenn letztere keinerlei Gewinnruck hat, sondern allein darauf aus ist, mit eingeworbenen Investorengeldern Marktanteile zu gewinnen, die später einmal zur Profitabilität gebracht werden?

2015 wird Europa Schauplatz der Flüchtlingskrise. Es kommen knapp eine Millionen Menschen über die Balkanroute und das italienische Mittelmeer nach Zentraleuropa, viele davon nach Deutschland. Teile der Bevölkerung sind verunsichert bis kritisch, andere engagieren sich mit unermüdlichem Einsatz. Die Spaltung im Land spiegelt sich auch in einer Spaltung Europas. Über die Frage nach dem Umgang mit den Geflüchteten entstehen Konflikte von Großbritannien über Deutschland bis Ungarn und die Türkei.

Bundeskanzlerin Merkel gibt mit der Losung „Wir schaffen das“ eine Richtung vor. Wie kann sie im Moment dieser Entscheidung die Auswirkungen auch nur erahnen? Wird sie in die Geschichte eingehen als die Kanzlerin, die den demografischen Wandel gelöst und mit dem Türkei-Deal ein Auseinanderbrechen zwischen Europa und der muslimischen Welt verhindert hat? Oder ist ihr Handeln der Auslöser für den Zerfall Europas?

Die unerwarteten Entwicklungen häufen sich weiter: 2016 stimmt Großbritannien mit knapper Mehrheit für den Brexit, dann gewinnt Donald Trump die Präsidentschaftswahl in den USA. Der Populismus scheint auf dem Vormarsch. Gleichzeitig kaufen sich chinesische Investoren verstärkt in deutsche Industrieunternehmen ein und formulieren über die neue Seidenstraße einen chinesischen Führungsanspruch. Der Abgasskandal erschüttert weltweit die Automobilbranche. Es gelingt erstmals, Weltraumraketen wieder sicher auf der Erde landen zu lassen und somit zu „recyceln“. Träume vom schnelleren Reisen mittels Hyperloop scheinen zunehmend realistisch. 2017 wählen die Franzosen überraschend Emmanuel Macron zum Präsidenten, der sich und seiner neu gegründeten Partei bei der kurz darauffolgenden Parlamentswahl eine Mehrheit sichert. In Deutschland zieht die AfD in den Bundestag ein.

Diese sich scheinbar immer schneller drehende und damit weniger vorhersehbare Welt ist der neue Kontext von Führung. Unsicherheit steigt, langfristige Zukunftsplanung erscheint nahezu unmöglich. Wie kann eine Unternehmenschefin die strategische Richtung vorgeben, wenn der Markt sich immer schneller verändert? Wie kann sie langfristige Ziele formulieren, wenn nicht ansatzweise erkennbar ist, wie sich die Zukunft des Unternehmens und seines Umfeldes entwickeln wird? Wie kann ein Innenminister die Sicherheit des Landes garantieren, wenn internationaler Terror sich immer perfider organisiert und bisher unvorstellbare Hackerangriffe ganze Infrastrukturen lahmlegen – wie beispielsweise 2017 WannaCry?

In diesen Gewässern müssen Spitzenführungskräfte heute navigieren. Den Luxus, die Veränderungen schlicht abzuwarten, zu erdulden und sich sukzessive daran zu gewöhnen, wie viele Menschen das heute tun, haben sie nicht. Sie müssen sich mit Zukunft auseinandersetzen. Wenn Unternehmenschefs die neuen disruptiven Technologien nicht am Horizont erspähen, wird im Zweifelsfall ihr Markt überrannt, und ihr Unternehmen ist in kürzester Zeit marginalisiert. Beispiele gibt es wie Sand am Meer: die Brockhaus-Enzyklopädie, die zusammen mit ihren klassischen Wettbewerbern in Windeseile von Wikipedia verdrängt wurde, Filmverleihe die gegen Netflix keine Chance haben, oder auch der Musikvertrieb, der von Spotify und SoundCloud überrascht wurde. Gleiches gilt für die Politik, wie wir am Beispiel Stuttgart 21 gesehen haben.

In der Dynamik der beschleunigten, digitalen, globalisierten Welt wird es für Spitzenführungskräfte noch wichtiger, die komplexe Umwelt zu interpretieren und sich in ihr zu orientieren – und das bei wachsender Unsicherheit. Ihre Aufgabe ist es, in der Komplexität ihrer Organisationen einen vielversprechenden Weg in die Zukunft aufzuzeigen. Oder wie Karl Weick es beschreibt, mittels Sinnfindung Ordnung ins Chaos zu bringen. Darum geht es in dieser Arbeit: Wie konstruieren Spitzenführungskräfte Sinn angesichts von wachsender Unsicherheit?



## 2 Einleitung

„Es ist schlimm genug [...], dass man jetzt nichts mehr für sein ganzes Leben lernen kann. Unsre Vorfahren hielten sich an den Unterricht, den sie in ihrer Jugend empfangen; wir aber müssen jetzt alle fünf Jahre umlernen, wenn wir nicht ganz aus der Mode kommen wollen.“

Goethe, 1809

### 2.1 Steigende Komplexität des Umfelds

Wachsende Interdependenzen, ein zunehmend dynamisches Umfeld und eine Beschleunigung der Lebenswelten – diese Trends wurden in den letzten 10 bis 20 Jahren verstärkt in der Organisationsforschung und auch in der Führungsforschung diskutiert. Schreyögg und Sydow (2013) nennen vier zentrale Entwicklungen: Beschleunigung von Entscheidungsrythmen und Dynamisierung von Märkten (1); Ausdifferenzierung von Gesellschaften und Individualisierung von Lebensstilen (2); exponentielle Zunahme von Wissen und entsprechend ein schnelles Veralten von Erkenntnissen (3); sowie zunehmende Komplexität von Technologie und sozialen Interaktionen (4). Andere Autoren betonen die Bedeutung von digitaler Revolution und Globalisierung (Horney u. a., 2010). Auch die Praxisliteratur beleuchtet die neuen Trends, die zu mehr Unsicherheit führen: Digitalisierung, demografischer Wandel, Individualisierung, Konvergenz von Technologien, Klimawandel und Globalisierung 2.0, das sind die wichtigsten Treiber, die laut einer Studie der HayGroup (2011) Führung verändern.

Um diese steigende Komplexität des Umfeldes von Führungskräften zu kartographieren, lohnt ein Blick in die Soziologie. Diese hat die sich in den letzten Jahrzehnten verändernde Welt intensiv beleuchtet und analysiert. Zahlreiche Autoren beschreiben die Trends, die mit dem Übergang von der Moderne zur Postmoderne die Umwelt komplexer, dynamischer – und damit für Führungskräfte unsicherer – machen.

Dabei zeigt sich keine einheitliche Verwendung des Begriffs „Postmoderne“. Während der US-Amerikanische Psychologe Kenneth Gergen (2000) von der Postmoderne spricht, nutzt der Soziologe Hartmut Rosa (2012, 2013) den Begriff der Spätmoderne. Zygmunt Bauman spricht von „liquid modernity“ als neue Form der Moderne (2000, 2001). Andere nähern sich über den Begriff des „Informationszeitalters“ und betonen dabei die Bedeutung von Informationen, Daten und Datenverarbeitung mittels Computern – de facto beginnend mit den 1970er Jahren (Castells, 1996). In Medien und populärwissenschaftlicher Literatur wird zunehmend auch „Digitales Zeitalter“ genutzt (z.B. Salganik, 2017), welches nicht eindeutig vom Informationszeitalter abgrenzbar ist, aber Andeutungen auf aktuelle Diskussionen der digitalen Transformation in Unternehmen sowie auf das Aufkommen von mobilen Endgeräten macht und daher wohl eher eine Zeit ab den frü-

hen 2000ern beschreibt. Für unser Anliegen ist die genaue Begrifflichkeit zweitrangig – es geht uns um die Quellen von Komplexität, die erlebte Unsicherheit, und das besonders im Kontext von Führung. In diesem Kapitel verwenden wir den Begriff der Postmoderne, um längerfristige Betrachtungen auch aus dem 20. Jahrhundert zu beleuchten. Nachfolgend fokussieren wir uns auf Spitzenführungskräfte *heute*, und nutzen eher den Begriff des digitalen Zeitalters.

Denken und Handeln der Moderne waren geprägt von der Philosophie der Aufklärung, von Rationalität, Vernunft und Eindeutigkeit. Organisationen und Prozesse wurden linear und mechanistisch interpretiert. Ein kohärentes und über die Zeit konstantes Wertegerüst zu pflegen, war vernünftig und angezeigt. Wissenschaftliche Forschung sowie politischer Diskurs drehten sich um die Suche nach der „einen“ Wahrheit, die empirisch belegbar war (Gergen, 2000). Management war eine logisch analysierbare Aktivität, die optimiert werden konnte (Taylor, 1911). Die idealtypische Organisation in der Moderne ist die geölte Maschine. Alle Rädchen greifen perfekt ineinander, es gibt keine unnötigen Reibungen, und das Ergebnis ist genau wie gewünscht und auch wie erwartet. Die Führungskraft ist – etwas überspritzt – der Ingenieur: Sie setzt jedes Rädchen (jeden Mitarbeiter) an seinen rechten Platz, tauscht defekte Rädchen aus, plant, wie alles ineinandergreift und überwacht das einwandfreie Funktionieren der Organisation. Eine weitere Metapher für gute Organisationen war das vom britischen Philosophen Jeremy Bentham entwickelte „Panoptikum“. Es versinnbildlicht die perfekte Kontrollorganisation: In diesem Gefängnis sind die Häftlinge in einem runden Bau um eine leere Halle auf vielen Stockwerken angeordnet. In der Mitte steht ein Turm, in dem ein einziger Wachmann Dienst führt. Aus seiner Position kann er alle Häftlinge überblicken und kontrollieren. Ein Häftling selbst weiß nie, ob er gerade beobachtet wird. Macht ist in dieser Organisation der Moderne zentralisiert, sie überprüft und kontrolliert. (Bauman, 2000)

Mit der Postmoderne kommen nun Neuerungen, die die bestehenden Strukturen und Interpretationen in Frage stellen. Globale Vernetzung, neue Technologien, schnellere Transportmittel, Automatisierung, später auch noch Digitalisierung – sie alle verändern unsere Lebensrealitäten grundlegend und sorgen für steigende Unsicherheit. Führung findet in diesem sich rasant wandelnden Kontext statt. Die Führungskraft selbst erlebt die Änderungen, aber auch die Organisation als Ganzes und all ihre Mitarbeitenden sind gleichermaßen betroffen.

Diese Arbeit folgt der Prämisse, dass das Umfeld von Führung stetig komplexer wird. Bevor wir diese Prämisse nachfolgend begründen, gilt es zunächst, den Komplexitätsbegriff zu beleuchten. Das geschieht am besten mithilfe des Systembegriffs: Ein komplexes System zeichnet sich zunächst dadurch aus, dass sein Verhalten schwer zu bestimmen ist (Manson, 2001). Dies ergibt sich aus einer Reihe von Attributen, die sich auch in den Systemen, in denen Führungskräfte navigieren – ihre eigene Organisation, ihr Netzwerk, das Umfeld der Organisation – finden. Sie bestehen aus einer Vielzahl interagierender Teilsysteme, ihr Verhalten ist nichtlinear, sie zeigen emergente Phänomene, also das spontane Entstehen neuer Ordnungen, und sie sind entsprechend nicht vorhersehbar, auch nicht mit der höchsten Analysefähigkeit oder Rechenleistung. Sie können also nicht mittels Planungen bezwungen werden (Snowden, Boone, 2007: S. 3). Diese besondere

und für uns einzig interessante Form von Komplexität nennt Manson (2001) „aggregierte Komplexität“ (etwa im Gegensatz zu „algorithmischer Komplexität“). Im Folgenden verwenden wir Komplexität synonym für aggregierte Komplexität. Der Komplexitätsbegriff unterscheidet sich dabei grundlegend vom Ambiguitätsbegriff. Letzterer beschreibt zwar auch eine Situation, in der nicht genügend Wissen vorliegt, um ein System oder ein Problem zu verstehen. Das Problem muss aber nicht komplex sein. Es kann sogar sehr einfach sein, nur ist eben der Zugang zur Information erschwert, was eben Ambiguität in Bezug auf die Einschätzung bedingt. Beide Situationen aber produzieren wie oben beschrieben erlebte Unsicherheit bei der Führungskraft.

Die Veränderungen, die das Umfeld von Führung komplexer machen, lassen sich unter drei übergeordneten Trends subsummieren: technologischer Fortschritt, Beschleunigung und Individualisierung.

### 1. Technologischer Fortschritt

Technologischer Fortschritt ist heute rasant, und er beeinflusst die Arbeitswelt enorm (Gergen, 2000; Rosa, 2012). Neue Technologien verändern sowohl die Arbeitswelt als auch das Privatleben enorm. Während noch vor wenigen Jahren das Smartphone die große Neuerung war, sind es heute künstliche Intelligenz, virtuelle Realität, Blockchain, Maschinenlernen, oder auch das Internet der Dinge (PwC, 2016). Nahezu alle der großen Umbrüche unserer Zeit sind getrieben von der Digitalisierung. Viele sprechen vom „digitalen Zeitalter“, einer Art Neuauflage des Informationszeitalters (Salganik, 2017).

Die Trends der Digitalisierung haben dabei weitreichende Auswirkungen in die verschiedensten Bereiche hinein (Horney u. a., 2010; Petry, 2016; Uhl-Bien u. a., 2007). Unternehmen stehen heute in einem verstärkten Wettbewerb. Ebenso bedingen digitale Technologien eine neue Lebenswelt ihrer Kunden und damit ein stetig neues Kundenverhalten. Unsere Smartphones sind um ein vielfaches leistungstärker als die NASA-Computer der ersten Mondlandung. Wie selbstverständlich nutzen wir Hotelbetreiber ohne Immobilien – Airbnb –, Taxidienste ohne Fahrzeugflotte – Uber und Lyft –, Kinoketten ohne Kinos – Netflix –, oder unterstützen sogar Kampagnenorganisationen die keine eigenen Ziele verfolgen – change.org. Schließlich befeuert Digitalisierung die Wissensökonomie und lässt die Arbeitswelt enger zusammenwachsen, hat beispielsweise virtuelle Teams und Telearbeit erst möglich gemacht. Mehr noch, angesichts der digitalen Trends beginnen viele, die etablierten Organisationsformen und -abläufe zu hinterfragen (Laloux, 2014; Robertson, 2015; Sattelberger u. a., 2015; Schreyögg, Sydow, 2010).

Der technologische Fortschritt führt aber auch zu einer globalen Vernetzung – einem zentralen Treiber beim Übergang zur Postmoderne (Gergen, 2000). Heutige Transportmittel machen die Welt zum Dorf, sorgen für eine globale Vernetzung von Warenströmen. Selbstfahrende Autos sind bereits in der Erprobungsphase, Paketzustellrohnen ebenfalls. Informationen sind im Überfluss vorhanden und nahezu jederzeit und vor al-

lem in Echtzeit abrufbar. Die globale Vernetzung führt zu steigenden Interdependenzen und damit zu einer unmittelbaren Verschränkung vorher separater Teilsysteme.

„Fifty years ago, our technologies, our organizations and our lives were less complicated than today. Things were simpler. Most of us prize this plainness, this simplicity. Yet we are fascinated by complexity.“ (Arthur, 1993: S. 144)

Die rasanten technologischen Neuerungen schaffen ein zunehmend komplexes und unvorhersagbares Umfeld: Hierzu wird oft der Begriff der VUCA-Welt verwendet, der ursprünglich im US-Militär geprägt wurde (Richard, 1997): Die Welt wird beschrieben als volatil (v), unsicher (u), komplex (c) und mehrdeutig (a, von engl. „ambiguous“). In dieser Arbeit werden wir uns vor allem mit den Begriffen Komplexität und Unsicherheit beschäftigen, von denen der erste oben bereits definiert wurde, der zweite im weiteren Verlauf definiert werden soll.

## 2. Beschleunigung

Die technischen Neuerungen der Postmoderne bringen eine grundsätzliche Beschleunigung des Lebenstempos in allen Bereichen mit sich. Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa (2012) hat sich intensiv mit der Frage der Beschleunigung in der postmodernen Welt auseinandergesetzt. Laut Rosa herrscht weitgehende Einigkeit unter Forschern, dass eine grundlegende Beschleunigung seit der Renaissance anhält. Mit der in den 1980er Jahren einsetzenden Digitalisierung erreicht die Beschleunigung aber eine neue Qualität.

„In *einem* Punkt sind sich die Verfechter wie die Verächter der Moderne von Anfang an, seit es eine rekonstruierbare Diskussion um die ‚neue Zeit‘ nach der Renaissance gibt, einig: ihre konstitutive Grunderfahrung ist diejenige einer ungeheuren Beschleunigung der Welt und des Lebens und damit des je individuellen Erfahrungsstromes.“ (Rosa, 2012: S. 71)

In der Wissensökonomie beschleunigen sich auch Entscheidungs- und Innovationszyklen. Während Wissen einerseits exponentiell zunimmt, veraltet es andererseits auch immer schneller – die Halbwertszeit sinkt (Eisenhardt, Brown, 1998; Schreyögg, Sydow, 2010). Was bedeutet nun aber „Beschleunigung“ für den Alltag des Menschen im 21. Jahrhundert – insbesondere für Führungskräfte? Rosa beobachtet hier ein Paradox: Mit technologischen Neuerungen sollte eigentlich eine Zeitersparnis einhergehen. Tatsächlich erleben Menschen aber konsistent eine zunehmende Zeitknappheit, und zwar in allen Lebensbereichen. Hartmut Rosa erklärt die Zeitnot dadurch, dass die Wachstumsrate der Anforderungen die Rate der Effizienzsteigerungen übersteigt. Individuen erleben also nicht nur eine Beschleunigung aller Lebensphasen, sondern einhergehende steigende Ansprüche des Lebens an ihr Handeln.

Zur oben beschriebenen Komplexität kommt nun also die Beschleunigung hinzu. Die Zukunft wird dadurch zunehmend unsicher, also weniger vorhersagbar. Jede Investition von Zeit und Aufmerksamkeit in langfristige Themen ist also mit einem hohen Risiko behaftet. Die Wirkung der eigenen Handlung in die Zukunft hinein ist kaum noch nachvollziehbar. Hartmut Rosa (2012, 2013) beschreibt das sich ergebende Lebensgefühl als

„rasenden Stillstand“. Einerseits beschleunigt sich die Welt, gleichzeitig hat man das Gefühl, es geht nichts voran.

### 3. Individualisierung

Ein weiteres Phänomen der Postmoderne ist die Ausdifferenzierung von Lebensstilen. Traditionelle gesellschaftliche Schichten und Gruppierungen lösen sich zunehmend auf und werden ersetzt durch individuelle Lebensentwürfe mit eigenen Wertekonstrukten. Ulrich Beck (1986) spricht von einer „Enttraditionalisierung der industriegesellschaftlichen Lebensformen“. Es ist heute möglich – zumindest theoretisch – alles und jeder zu sein oder alles zu glauben, unabhängig von Herkunft oder Gruppenzugehörigkeit. Dies führt zu einer immer vielfältigeren Berufslandschaft (De Botton, 2009), die gleichermaßen befreiend wie überwältigend wirken kann. In der Werbung und der Medizin spiegelt sich dieser Trend der Individualisierung sehr deutlich an dem Versuch, den einzelnen Menschen mit seinen Eigenheiten gezielt zu adressieren.

Individualisierung und einhergehender Wertpluralismus haben Auswirkungen auf das soziale Gefüge, sowohl in der Gesellschaft als auch in Organisationen. Gergen (2000) beschreibt den Effekt mit dem Begriff der sozialen Sättigung (engl. „social saturation“): Durch eine wachsende Zahl von Beziehungen, die ein Individuum pflegt, steigt auch die Exponiertheit zu verschiedenen Denkrichtungen und Interpretationen der Umwelt. Der Mensch in der Postmoderne ist einer Vielzahl von Wahrheiten ausgesetzt, was zu einer steigenden Komplexität und einer wahrgenommenen Inkonsistenz der Lebenswelt führt. Brüche und Widersprüche sind allgegenwärtig.

Um in solch einer zunehmend inkonsistenten Umwelt bestehen zu können, muss die eigene Identität dynamisch werden. Das Individuum definiert sich in Beziehungen stetig neu (Gergen, 2000). Viel stärker als früher unterhalten wir unterschiedliche Persönlichkeiten, die wir in verschiedenen beruflichen und privaten Kontexten einsetzen und aufrechterhalten. Und das auch digital: Die Facebook-Identität kann für persönliche Freundschaften reserviert sein, während Twitter interessierte Personen und die Medien wohlüberlegt mit kuratierten Informationen versorgt. Hingegen war der Bäcker im Mittelalter privat wie beruflich „der Bäcker“, und vor allem war er es meist sein Leben lang. Auch hier formuliert Rosa ein Paradox: In der postmodernen Welt müssen das Leben und die eigene Identität viel aktiver geführt und geplant werden. Aber durch die Dynamisierung des Umfeldes und die oben beschriebene Beschleunigung wird dies nahezu unmöglich.

Der polnisch-britische Soziologe und Philosoph Zygmunt Bauman (2000) prägte angesichts erodierender Identitäten den Begriff „liquid modernity“ – eine Zeit in der Grundpfeiler der menschlichen Existenz wie Selbst, Beziehungen, Macht und Gemeinschaft sich in einem konstanten Fluss befinden. Identitäten und Wertegerüste lösen sich auf, sind nicht mehr greifbar. Während sich die Identitäten eines Menschen zwar auch früher immer wieder verändert haben, etwa durch einschneidende Lebensereignisse, so ist die „Verflüssigung“ nicht mehr nur ein Zustand des Übergangs. Der postmoderne Mensch

ruht laut Bauman nicht mehr in einer Identität, die hin und wieder eine Metamorphose durchläuft. Die Flüchtigkeit, die Veränderung von A nach B, sind zum Normalzustand geworden:

„Identities seem fixed and solid only when seen, in a flash, from outside. Whatever solidity they might have when contemplated from the inside of one’s own biographical experience appears fragile, vulnerable, and constantly torn apart by shearing forces which lay bare its fluidity and by cross-currents which threaten to rend in pieces and carry away any form they might have acquired.“ (Bauman, 2000: S. 82)

Das Ergebnis ist die von Kenneth Gergen geprägte „pastiche personality“:

„The pastiche personality is a social chameleon, constantly borrowing bits and pieces of identity from whatever sources are available and constructing them as useful or desirable in a given situation.“ (Gergen, 2000)

Die Quintessenz ist, dass sich Menschen in der Postmoderne nicht auf die eigene Identität verlassen können. Sie zählt nicht mehr als orientierende Konstante in einem bewegten Umfeld, sondern sie ist selbst Teil der ständigen Bewegung. Komplexität und Beschleunigung des Außen spiegeln sich im Inneren.

## 2.2 Implikation für Führung: Mit Unsicherheit umgehen

Bevor wir die Implikationen von technologischem Fortschritt, Beschleunigung und Individualisierung auf Führung betrachten, gilt es zunächst einen Führungsbegriff zu etablieren. In der Führungsliteratur gibt es eine Vielzahl von Definitionen von Führung und Management (Yukl, 2013). In diesem Forschungsvorhaben stehen die Spitzenführungskraft und ihre Handlungen beim Führen ihrer jeweiligen Organisationen im Mittelpunkt. Dieses Handeln in all seinen Aspekten soll als „Organisationsführung“ beschrieben und untersucht werden. Zur Untersuchung reicht daher ein pragmatischer Führungsbegriff frei nach Steinmann, Schreyögg und Koch (2013: S. 6): Organisationsführung ist die Summe der Aktivitäten, die getätigt werden müssen, damit die Organisation ihre Ziele erreicht, wobei die Definition dieser Ziele selbst als stetiger Prozess Teil des Führungshandelns ist. Letzteres ist für diese Untersuchung zentral, denn uns interessiert der Umgang der Führungskraft mit Unsicherheit, was Zukunftsplanung und damit strategisches Management miteinschließt.

Die Erwartungen an Spitzenführungskräfte steigt mit den beschriebenen grundlegenden Veränderungen der Postmoderne (Heidrick & Struggles, Said Business School, 2015). Die Veränderungen erfordern eine Überprüfung bestehender Sichtweisen auf Führung oder zumindest eine Weiterentwicklung (D'Aveni, 1995; Smith, Lewis, 2011; Uhl-Bien u. a., 2007). Sie führen dazu, dass Führungskräfte ihr Umfeld noch schwerer greifen und „sortieren“ können. Dieses Sortieren geschieht zunächst durch das Zeichnen von „mentalen Landkarten“ bzw. „kognitiven Landkarten“ (Weick u. a., 1999; Wetzels, 2001). Mentale Landkarten können als „Netz von Ursache-Wirkung-Beziehungen“ verstanden werden (Wetzels, 2001: S. 197), die eine Generalisierung der Interpretation der Umwelt darstellen (Luhmann, 1999: S. 177). Da die Generalisierung natürlich nicht immer zutrifft ergibt sich eine Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität, und das führt zu einer erlebten Unsicherheit im Führungsprozess. Durch Fortschritt, Beschleunigung und Individualisierung wandelt sich das Umfeld von Führungskräften noch rasanter, und die „mentalen Landkarten“, die sie zeichnen, haben weniger Gültigkeit und veralten schneller. Zu wichtigen Fragestellungen oder Entscheidungen liegen angesichts der hohen Umfeldkomplexität nicht ansatzweise genügend Informationen vor, um eine sichere Aussage zu treffen. Angesichts der rasanten Veränderungen des Umfelds wächst damit auch die erlebte Unsicherheit (Apelt, Senge, 2015; Gomez, Meynhardt, 2012; Steinmann u. a., 2013). Dequech (2003) spricht von „fundamentaler Unsicherheit“, also eine Unsicherheit die auch durch höchste Analysefähigkeit nicht aufgelöst werden kann. Unsicherheit wird „zum konstituierenden Merkmal des Steuerungsprozesses“ (Steinmann u. a., 2013: S. 135). Die Führungskraft weiß, dass die mentale Landkarte oft nicht der Realität entspricht. Führungshandeln geschieht vor dem Hintergrund dieses Nicht-Wissens. Wir verwenden nachfolgend den Begriff „Unsicherheit“ im Sinne der Diskrepanz aus der eigenen mentalen Landkarte der Spitzenführungskraft und des Wissens, dass die Umwelt dieser ggf. nicht entsprechen wird. Unsicherheit ist damit quasi ein „Eingeständnis“ des Nicht-Wissens.

Die Folge dieser neuen Realität trifft Führungskräfte heute genauso wie Mitarbeiter: Burnout-Fälle haben in den letzten Jahren stark zugenommen – was nicht allein durch

eine Enttabuisierung des Themas zu erklären ist. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen verzeichnet zwischen 2004 und 2010 einen 14-fachen Anstieg der Krankentage auf Grund von Burnout (Zoiike u. a., 2011). Spitzenführungskräfte sind von den Veränderungen besonders betroffen. Viele fühlen sich von den Entwicklungen getrieben, teils sogar überfordert (Heidrick & Struggles, Said Business School, 2015; Leipprand u. a., 2012; Signium, 2011). Sie müssen Orientierung geben angesichts von Unsicherheit. Strategieentwicklung heute heißt Zukunftsplanung in einer Zeit, in der Langfristplanung nahezu unmöglich ist. Zwar kann eine Unternehmenschefin einer global aufgestellten Firma heute Informationen von Auslandsniederlassungen in Sekunden erhalten, sie kann mit Mitarbeitenden weltweit per Mausclick oder Videokonferenz kommunizieren, sie kann umfassende Informationen über aktuelle Marktentwicklungen in Echtzeit erhalten. Verglichen mit vor 30 Jahren hat sie einen enormen Effizienzgewinn und sollte ihren Job in einem Bruchteil der Arbeitszeit erledigen können. Gleichzeitig fallen aber auch in unserer heutigen digitalisierten Welt immer mehr Managementaufgaben an. Wenn die Unternehmenschefin nicht ständig kommuniziert, bleibt sie nicht auf dem Laufenden, Wettbewerber könnten vorbeiziehen. Mitarbeiter kann sie heute nicht mehr über „Command and Control“-Methoden anweisen, sondern muss sie mittels Visionen motivieren und inspirieren. Jede ihrer Handlungen und jede Neuigkeit über ihr Unternehmen wird sofort von Medien und Blogs aufgegriffen, muss kommentiert und eingeordnet werden. Das Umfeld ihres Unternehmens ist dynamisch und geprägt von globalen Abhängigkeiten. Insgesamt liegen zu viele Daten vor, sodass eine Lageanalyse nur ansatzweise gelingt.

„From a postmodern standpoint, however, leaders lose their credibility as ‚superior knowers,‘ and guiding rationales prove empty. The very possibility of a single individual, or a small group, determining the actions of the whole is challenged, for this small minority can see the world in only a circumscribed way, [...]“ (Gergen, 2000: S. 250f)

Als Leiter von Organisationen sind Spitzenführungskräfte exponierter. Die Trends der Postmoderne treffen sie mit geballter Wucht. Und angesichts dieser besonderen Exponiertheit sind sie als Untersuchungsgegenstand für die Frage nach Sinnfindung unter Unsicherheit für uns besonders interessant. Bevor wir uns der Frage zuwenden, wie Sinnfindung angesichts dieser Unsicherheit geschieht, können wir die Auswirkungen der Trends der Postmoderne auf Führungskräfte entlang von drei Fragen konkretisieren: Wie erleben Spitzenführungskräfte die Inkonsistenzen und Widersprüche der Postmoderne? Zweitens, wie „verarbeiten“ sie die wachsende Komplexität ihres Umfeldes? Und drittens, wie gehen sie mit der Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft um?

### 1. Umgang mit Inkonsistenz

Eine direkte Konsequenz von technologischem Fortschritt, Beschleunigung und Individualisierung ist ein erhöhtes Auftreten von Paradoxien in Organisationen und im Führungskontext. Eine Paradoxie tritt dann auf, wenn zwei Dinge, die miteinander nicht vereinbar aber dennoch verschränkt sind, als gleichzeitig gültig oder wahr erlebt werden (Schad u. a., 2016). Führungskräfte erleben diese Paradoxien zunächst als Wider-

sprüche oder Inkonsistenzen. Mit der Paradoxforschung hat sich ein Forschungsfeld entwickelt, das sich der Frage widmet, wie Organisationen und Individuen mit Widersprüchen umgehen, und ob und inwieweit eine Verarbeitung von Widersprüchen Organisationen belastet oder eher innovativer macht (Schad u. a., 2016; Smith u. a., 2012; Smith, Lewis, 2011; Smith, Tushman, 2005; Tushman u. a., 2011).

Paradoxien stellen sich auf verschiedenen Ebenen ein. Technologischer Fortschritt, insbesondere Digitalisierung, sowie Beschleunigung führen zu Widersprüchen in Märkten und dem strategischen Umfeld der Organisation. Beispielsweise können im Verhalten gegenüber anderen Spielern am Markt sowohl Kooperation als auch Wettbewerb sinnvolle Strategien sein. Langfristige Ziele stehen im Widerspruch zu kurzfristigen. Es gilt, gleichzeitig das Kerngeschäft zu stärken und Innovation zu betreiben. Auch auf Ebene der Organisation ergeben sich Paradoxien. Die Individualisierung führt zu mehr Partikularinteressen in der Mitarbeiterschaft. Daraus ergibt sich ein Widerspruch zwischen Vereinheitlichung, etwa von Organisationskultur, und Vielfalt. Ebenso stehen Partizipation und hierarchische Steuerung im Gegensatz. Und auch dieser Gegensatz wird verschärft durch die Trends der Postmoderne: Beschleunigung verlangt schnelle Entscheidungen, gleichzeitig fordern erstarkte Mitarbeitende mehr Einbindung. Und zuletzt ergeben sich auch für die Spitzenführungskraft in der Postmoderne die Paradoxien der oben beschriebenen fluiden Identitäten. (Baumanns u. a., 2015; Schad u. a., 2016)

“In the complex environment of the current business world, leaders often will be called upon to act against their instincts. They will need to know when to share power and when to wield it alone, when to look to the wisdom of the group and when to take their own counsel.” (Snowden, Boone, 2007: S. 9)

Spitzenführungskräfte qua ihrer Rolle als Netzwerknotenpunkt sind von den Paradoxien besonders betroffen. Wir erwarten, dass sie verstärkt Inkonsistenzen erleben, die sich aus den Trends der Postmoderne ergeben. In dieser Arbeit wird uns interessieren, ob und wie Führungskräfte diese Inkonsistenzen wahrnehmen, und wie sie sie interpretieren.

## 2. Umgang mit Komplexität

Die steigende Komplexität des Umfeldes führt auch dazu, dass es für Führungskräfte schwieriger wird, die eigene Organisation zu steuern – sowohl in Bezug auf das Führen der Organisation selbst, als auch auf die strategische Steuerung der Organisation in einem dynamischen Umfeld (Signium, 2011). Zwar stehen im Informationszeitalter, oder dem „digitalen Zeitalter“, dafür ungemein mehr Daten zur Verfügung als noch vor 10 oder 20 Jahren, doch auch die Analyse der Datenmengen selbst wird zum Problem und letztendlich zum Komplexitätstreiber.

Laut Snowden und Boone (2007) brauchen Führungskräfte in einer zunehmend komplexen Welt unterschiedliche Antwortstrategien auf ständig unterschiedliche Situationen. Die linearen Ansätze einer “Newtonschen Denke” (2007: S. 1) sind nicht zielfüh-

rend. Brown und Eisenhardt (1998) postulieren, dass Strategieentwicklung heute nicht mehr linear funktionieren kann, sondern eher einem „strukturierten Chaos“ entspricht. Entsprechend gilt es, Erkenntnisse aus der Komplexitätstheorie in Führungs- und Organisationsforschung zur Anwendung zu bringen (Anderson u. a., 1999). Verschiedene Forschungsstränge haben hier große Verdienste geleistet, und oftmals arbeiten sie interdisziplinär. Besonders relevante Beiträge finden sich mit Sicherheit in den systemtheoretischen Betrachtungen von Luhmann (1999) als auch in der Komplexitätsforschung im Bereich der Synergetik durch Haken (1980) sowie in ähnlicher Form durch Kauffman (1991a, 1991b). Die Überlegungen erlauben eine Betrachtung von Organisationen oder auch einzelnen Individuen in ihnen als Systeme, die in einem komplexen Umfeld agieren. Die Binnenkomplexität – oder Eigenkomplexität – des Systems entspricht hier der Kognition der Führungskraft, also der Komplexität der mentalen Landkarte, die sie von ihrer Umwelt zeichnet.

Die Systemtheorie spricht davon, dass ein System sich erst durch eine Innen/Außen-Differenz stabilisiert und so in einer komplexen und veränderlichen Umwelt bestehen und handlungsfähig bleiben kann (Luhmann, 1999: S. 175). Es reduziert Komplexität gegenüber seiner Umwelt und produziert dadurch ein Komplexitätsgefälle. Ein System – und wir betrachten hier die einzelne Führungskraft mit ihrer Kognition als Personen-System – muss dabei die Umweltkomplexität in genügendem Maße intern abbilden, um in einem komplexen Umfeld bestehen zu können (Ashby, 1958; Uhl-Bien u. a., 2007). Gleichzeitig muss sie Komplexität genügend reduzieren, um handlungsfähig zu bleiben. Die Komplexitätsforschung prägt hier den Begriff komplexer adaptiver Systeme (engl. complex adaptive systems, CAS). Diese sind selbst in Maßen komplex und interagieren als dynamisches Teilsystem mit dem Gesamtsystem der Umwelt (Anderson u. a., 1999; Kauffman, 1991a; Uhl-Bien u. a., 2007). Beispiele finden sich unter anderem in der Biologie, wo sichtbar wird, dass in einem sich ständig fortentwickelnden evolutionären System nur solche Spezies überlebensfähig sind, die eine hohe, aber nicht zu hohe Anpassungsfähigkeit aufweisen.

Um sich in der komplexen Umwelt zu orientieren, müssen Spitzenführungskräfte Komplexität reduzieren, also eine vereinfachte mentale Landkarte der Umwelt zeichnen. Dadurch ignorieren sie zwar wichtige Anteile der Umwelt, aber nur so bleiben sie handlungsfähig und widerstehen einer Überlastung durch die Umweltkomplexität. Aus der Differenz dieser vereinfachten Landkarte und der tatsächlich komplexen Umwelt ergibt sich wie erwähnt eine erlebte Unsicherheit (Steinmann u. a., 2013: S. 135). Denn die Umwelt ist zunächst unverändert komplex und verhält sich auch so. Die vereinfachte mentale Landkarte erlaubt zwar ein einfacheres Handeln, aber die Führungskraft wird regelmäßig „von der Wirklichkeit eingeholt“. Dinge kommen anders als erwartet.

Uns interessiert nun, wie die einzelne Führungskraft als Personen-System mit der steigenden Umweltkomplexität umgeht. Wie bildet sie genügend Umweltkomplexität ab, nimmt diese also in die gezeichneten Landkarten mit auf, und wie reduziert sie gleichzeitig Komplexität in einem ausreichenden Maße, um handlungsfähig zu bleiben?

### 3. Umgang mit Zukunft

Die steigende Unsicherheit, die sich aus den Trends der Postmoderne ergibt, ist besonders relevant in Bezug auf Zukunftsplanung. Gerade Spitzenführungskräfte haben es zur Aufgabe, sich mit Zukunft zu beschäftigen, denn strategische Steuerung bedeutet, die eigene Organisation mittels strategischer Planung in die Zukunft zu führen (Steinmann u. a., 2013: S. 155). Steigende Komplexität des Umfelds könnte jedoch dazu führen, dass Führungskräfte mehr Ressourcen auf das Balancieren im Moment aufwenden müssen und weniger Zeit für Zukunftsplanung bleibt. In der Eile des Tagesgeschäfts, das gefüllt ist von wichtigen und dringlichen Anfragen an die Führungskraft, fällt es zunehmend schwer, Zeit und Raum für langfristige Überlegungen zu schaffen. Gleichzeitig wird Zukunftsplanung ungemein schwieriger. Denn in einer nichtlinearen Welt ist Extrapolation nahezu unmöglich. Vor diesem Hintergrund konstatierte Niklas Luhmann (1999) bereits Mitte des 20. Jahrhunderts eine Abkehr von langfristiger Planung und Zielsetzung zu Gunsten einer Fokussierung auf kurzfristige Ziele. Insbesondere für Spitzenführungskräfte stellt sich die Frage, wie sie Zukunft konzipieren und Zukunftsplanung betreiben. Die „Unmöglichkeit“ von Zukunftsplanung kratzt an der Führungsrolle selbst, denn sie bedeutet Kontrollverlust. Die Führungskraft der Moderne war sattelfest, hatte Kontrolle über die Organisation, wie es die Metaphern des Panoptikums und der geölten Maschine versinnbildlichen. Heute wird die Unplanbarkeit der Zukunft zur Bedrohung. Dazu Heinz Bude:

„Bei den nach 1960 Geborenen, die in Frieden und wachsendem Wohlstand groß wurden, setzte sich allmählich die Überzeugung durch, das Schlimmste liege nicht hinter ihnen, sondern stehe noch bevor. Die Zukunft droht, sie verspricht nichts mehr.“ (Bude, 2017)

Zunächst führen zwar Beschleunigung, Globalisierung und Digitalisierung zu einer höheren Reichweite von Führungshandeln, allerdings dann auch zu einer unklarerer Wirkung. Beispielsweise wird eine wichtige öffentliche Aussage eines Regierungschefs sofort umfänglich in den klassischen Medien aber auch sozialen Netzwerken diskutiert und kommuniziert. In einer kurzen Zeit können sehr viele Personen („Folgende“) erreicht werden. Gleichzeitig schrumpft aber die Vorhersagbarkeit der Wirkung von Führung in einer solchen vernetzten Welt mit ihrem hohen Maß an Komplexität (Rosa, 2012). Eine in der Logik der Moderne gehaltene linear gedachte Intervention durch eine Führungskraft, die ausgehend von einer Analyse der Lage einen Veränderungsbedarf der eigenen Organisation für die Zukunft konstatiert, um dann ein Set an Aktivitäten zu entwickeln, welches genau diese Veränderung mit sich bringt, scheint nicht mehr zeitgemäß. Denn es hat sich die Welt, also das Umfeld, zwischenzeitlich bereits weiterentwickelt, sodass morgen vielleicht schon eine Anpassung der Strategie nötig ist. Rosa (2012) beschreibt diesen Zustand als ein konstantes Gefühl, an einem „rutschenden Abhang“ entlang zu straucheln. Es geht zwar voran, aber nur unter Anstrengung. Anhalten und Verschnaufen auf stabilem Boden ist nicht möglich. Uns interessiert vor diesem Hintergrund, wie Spitzenführungskräfte Zukunft konzipieren, und ob sie tatsächlich zumindest teilweise einen Kontrollverlust erleben. Führungskräfte finden sich damit in einer Welt, die sich oft rasanter verändert, als sie mithalten können.

## 2.3 Sinnfindung als Umgang mit Unsicherheit?

Wir haben gesehen, dass die Trends der Postmoderne zu steigender Komplexität des Umfeldes von Spitzenführungskräften führen. Führungskräfte müssen daher verstärkt mit Komplexität umgehen. In einer dynamischen Welt gilt es, mentale Landkarten zu zeichnen, die einerseits die wachsende Umweltkomplexität vereinfachen, andererseits komplex genug sind, sie abzubilden. Aus der Diskrepanz der mentalen Landkarten und der tatsächlichen Umwelt ergibt sich eine erlebte Unsicherheit, die zunimmt.

Das Zeichnen der mentalen Landkarten selbst geschieht über die Suche nach Sinnzusammenhängen (Weick u. a., 1999; Wetzel, 2001). Sinnfindung (engl. „Sensemaking“) ist der Prozess, mit dem Personen und soziale Systeme diese Unsicherheit kontinuierlich verarbeiten und in Teilen reduzieren (Luhmann, 1999; Weick, 1995). Luhmann beschreibt Sinn als das Element, das Komplexitätsreduktion steuert. Durch Sinn kann sich ein System von seiner Umwelt abgrenzen und somit eine „Innen/Außen-Differenz“ erhalten (1999: S. 175). Wie auch Weick verwehrt sich Luhmann einer linearen Logik. Vielmehr ist Sinnverarbeitung ein Prozess, der sowohl bewusst als auch unbewusst stattfindet und bei dem es zunächst um das „Herausgreifen“ von Ursache-Wirkungskomplexen aus dem Erfahrungsstrom geht, bevor diese dann interpretiert und in mentalen Landkarten fixiert werden.

Das Konzept Sensemaking, also der Sinnfindung, wurde im Managementkontext zunächst von Weick geprägt (Weick, 1969, 1993, 1995) und seither umfassend weiterentwickelt (Gioia, Chittipeddi, 1991; Maitlis, Christianson, 2014; Weick u. a., 1999; Wetzel, 2001). In der Sensemakingliteratur wird der Versuch unternommen, eine Theorie der Sinnfindung zu formulieren, die der Nichtlinearität der Welt entspricht, die sie zu beschreiben versucht. Dies macht den Ansatz gleichermaßen faszinierend wie schwer greifbar. Im Kern geht es stets darum, wie Individuen, Gruppen oder auch Organisationen eine Veränderung oder eine Inkonsistenz in ihrem Umfeld bemerken (1), daraus Sinn konstruieren (2) und in die Umwelt hinein handeln (3). Die drei Schritte laufen dabei nicht notwendigerweise hintereinander ab, sondern oftmals gleichzeitig und in ständigen Iterationsschleifen. Entgegen klassischer Ansätze betont die Sensemakingliteratur das Handeln der beteiligten Person(en). Sinnfindung wird oft beschrieben als „enacting order into chaos“, also durch Handeln Ordnung ins Chaos bringen (Weick u. a., 2005: S. 411 ff). Sensemaking wäre damit ein Mittel der kognitiven Komplexitätsreduktion. Die Führungskraft durchläuft die drei Schritte des Sensemakings aus bemerken, interpretieren und handeln und reduziert in diesem fortwährenden Zyklus Komplexität. Das Ergebnis der Sinnfindung ist Sinn in Form einer mentalen Landkarte, und diese stellt wie erwähnt eine Vereinfachung der Umwelt dar. In dieser Form bietet Sensemaking einen passenden Theorierahmen, um die Frage nach Sinnfindung durch Spitzenführungskräfte angesichts von Unsicherheit zu beleuchten.

Gleichzeitig ergeben sich in der Sensemakingliteratur aber auch offene Fragen, die diese Untersuchung motivieren und die wir im nachfolgenden Kapitel im Detail herleiten werden. Erstens geht Sensemaking von einer sukzessiven Komplexitätsreduktion aus, die durch Handeln „Ordnung ins Chaos“ bringt (Maitlis, Christianson, 2014; Weick,

1995). Das Ergebnis ist eine geordnetere Welt, genauer gesagt, eine geordnetere und vereinfachte *Sicht* auf die Welt. Die geschaffene Landkarte wird durch Sinnfindung konsistenter. Laut Sinnfindungsforschung wird Sinnfindung, also das Zeichnen der Landkarte, (auch) durch erlebte Inkonsistenzen ausgelöst (Maitlis, Christianson, 2014). Insofern erwarten wir eine kontinuierliche Reduktion von Inkonsistenz durch Sinnfindung. Die Paradoxforschung hingegen suggeriert, dass sich eine erhöhte kognitive Komplexität, die es Führungskräften erlaubt, Widersprüche zu erkennen und zu halten und *nicht* sofort aufzulösen, positiv auf den Führungserfolg in einem komplexen Umfeld auswirkt (Smith, Lewis, 2011). Daraus ergibt sich die Frage, inwieweit denn nun der Sinnfindungsprozess tatsächlich Konsistenz schafft. Zweitens wissen wir, dass eine gewisse Binnenkomplexität nötig ist, um in einer komplexen Welt erfolgreich zu sein (Ashby, 1958), gleichzeitig soll Sinnfindung Konsistenz schaffen. Wie verhält es sich also mit dem Level der Binnenkomplexität der Führungskraft, also der Komplexität der mentalen Landkarte, die sie zeichnet, und wie wirkt sich Sensemaking darauf aus? Und drittens ergibt sich eine offene Frage aus der gängigen Sichtweise, dass Sensemaking vornehmlich retrospektiv geschieht (Maitlis, Christianson, 2014; Weick, 1995). Nur vereinzelt wurde Sensemaking direkt mit Zukunft in Bezug gebracht (Gephart u. a., 2010; Gioia, Chittipeddi, 1991; Kaplan, Orlikowski, 2013; Wiebe, 2010). Gerade Spitzenführungskräfte aber müssen Sinn konstruieren angesichts einer unsicheren Zukunft, denn strategische Arbeit und damit Zukunftsarbeit ist essentieller Teil ihres Aufgabenportfolios.

## 2.4 Zielsetzung, Beitrag und Aufbau der Arbeit

Wie funktioniert Sinnsuche bei Spitzenführungskräften? Wie gehen sie mit der enormen Komplexität der heutigen Welt, des „digitalen Zeitalters“ um, also der Zeit in der digitale Technologien maßgeblicher Treiber technologischen Fortschritts sind? (Wie) reduzieren sie Komplexität? Wie verstehen sie nicht nur die Komplexität des Moments, sondern wie geschieht Sinnfindung unter Unsicherheit und mit Blick auf die Zukunft? Das sind die Fragen, deren Beantwortung die Zielsetzung dieser Arbeit ist. Aus Perspektive der Sensemakingliteratur möchte sie empirisch untersuchen, wie Spitzenführungskräfte in Deutschland Sinn konstruieren und Zukunft konzipieren. Dabei wird versucht, eine Antwort zu finden auf den oben aufgeworfenen Widerspruch zwischen dem Postulat der Komplexitätsreduktion einerseits und andererseits der Erkenntnis, dass eine gewisse Binnenkomplexität nötig ist, um Umfeldkomplexität zu beherrschen (Ashby, 1958) bzw. ein „Aushalten“ von Widersprüchen positiv mit Führungserfolg korreliert (Smith, Lewis, 2011). Ebenso soll untersucht werden, ob Spitzenführungskräfte im Rahmen ihres Sensemakingprozesses ihre Binnenkomplexität steuern, und wenn ja, wie sie das tun. Es soll insbesondere betrachtet werden, wie sie Zukunft konzipieren und wie sie Sinn angesichts einer zunehmend unvorhersehbaren Zukunft konstruieren. Das Vorgehen ist dabei empirisch, basierend auf 33 qualitativen Interviews mit Spitzenführungskräften im deutschsprachigen Raum.

Wir haben oben gesehen, dass technologischer Fortschritt, Beschleunigung und Individualisierung den Führungskontext insbesondere für Spitzenführungskräfte verändern. Im Ergebnis steigt die Unsicherheit für Spitzenführungskräfte. Der veränderte Führungskontext ist damit der Arbeit als Prämisse vorangestellt.

Die weitere Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 3 entwickelt die Forschungsfrage anhand der Sensemakingliteratur und spannt den Analyserahmen auf. Kern ist dabei der Sensemakingprozess basierend auf den Arbeiten von Karl Weick. Aus dem Abgleich der Sensemakingliteratur mit den eingangs beschriebenen Trends der Postmoderne und ihren Auswirkungen auf Spitzenführungskräfte lässt sich die Forschungsfrage spezifizieren. Kapitel 4 stellt die methodischen Überlegungen und das Forschungsdesign dar. Es folgen drei Ergebniskapitel, die sich jeweils einer der drei Forschungsunterfragen widmen. Kapitel 5 beschreibt, wie die befragten Spitzenführungskräfte mit Inkonsistenzen umgehen und inwieweit sie diese überhaupt erkennen. Kapitel 6 widmet sich der Frage nach der Binnenkomplexität der Spitzenführungskraft. Wieviel kognitive Komplexität hält sie angesichts eines komplexen Umfelds aufrecht, und wie steuert sie diese Binnenkomplexität? Kapitel 7 untersucht, wie Spitzenführungskräfte Sinn konstruieren angesichts einer unsicheren Zukunft. Eine Reflexion der Ergebnisse findet sich in Kapitel 8. An dieser Stelle wird umfassend auf die Einschränkungen der Arbeit und ihrer Herangehensweise verwiesen. Die Arbeit schließt mit einem Epilog (Kapitel 9). Im Anschluss finden sich eine deutsche und englische Zusammenfassung der Arbeit sowie das Literaturverzeichnis.

### 3 Wie geht Sinnfindung in einer unsicheren Welt?

„Man muss noch Chaos in sich haben, um einen tanzenden Stern gebären zu können.“

Nietzsche, 1986: S. 6

„Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Realität zu definieren und dann Hoffnung zu geben.“ An diesem Führungsleitsatz, der Napoleon zugeschrieben wird, orientiert sich Kenneth Chenault, langjähriger CEO von American Express von 2001 bis 2018 (Chenault, 2017). In einer unübersichtlichen Welt Sinn und Orientierung zu geben, also die Realität für die Folgenden zu definieren, beschreibt er als Kernaufgabe von Führung. Stellen wir uns die Welt von Ken Chenault vor: Als CEO eines Unternehmens mit 32 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz in 2016 und 56.000 Mitarbeitenden ist sein Verantwortungsbereich enorm. Vermutlich ist sein Kalender lange im Voraus verplant. Ein hocheffizientes Vorstandsbüro regelt seinen Tagesablauf, liefert vorbereitende Unterlagen und Entscheidungsempfehlungen. Im üblichen Alltag muss er vielleicht nur funktionieren, seine Termine absolvieren und dem eigenen Kalender folgen. Doch wie er selbst sagt, Führung zeigt sich nicht in stabilen Zeiten, sondern in der Krise (Chenault, 2017). Was muss im Kopf von Ken Chenault vorgegangen sein, als im September 2008 mit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers die Finanzkrise in Gang kam? Wie hat er in den ersten Tagen der Krise „Realität definiert und Hoffnung gegeben“? Wie hat er Realität überhaupt verstanden, also Sinn in einem ungewissen und hochdynamischen Umfeld konstruiert? Auf Basis welches Informationsbausteins hat er den Ernst der Lage erkannt, seinen Terminkalender verworfen und in den Krisenmodus umgeschaltet? Hatte er eine Vorahnung, oder wurde er überrascht?

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Frage, wie Spitzenführungskräfte Sinn in einer komplexen Umwelt und mit Bezug auf eine unsichere Zukunft konstruieren. Dazu bietet die Literatur zu Sinnfindung bzw. „Sensemaking“ einen passenden Analyserahmen, der in diesem Kapitel dargestellt wird. Für diese Arbeit und ihre Fragestellung müssen zunächst einige Eckpunkte festgelegt werden:

1. Im ersten Schritt gilt es, die Sensemakingperspektive selbst darzustellen und den Analyserahmen für die hier im Fokus stehende Untersuchungsgruppe der Spitzenführungskräfte zu entwickeln.
2. Im zweiten Schritt muss Sensemaking als Analyserahmen mit Unsicherheit, Komplexität und Komplexitätsreduktion sowie Zukunft in Beziehung gesetzt werden.
3. Schließlich gilt es, anhand dieser Überlegungen die Forschungsfrage zu präzisieren

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden der deutsche Begriff „Sinnfindung“ und der englische Begriff „Sensemaking“ synonym verwendet.

### 3.1 Die Sensemaking - Perspektive

Bevor wir uns der Frage nach der Sinnfindung zuwenden, gilt es, den Begriff „Sinn“ an sich kurz zu beleuchten.

#### 3.1.1 Was ist Sinn?

Wetzel (2001) unterscheidet zwei unterschiedliche Verwendungsweisen des Sinnbegriffs. Von einigen Forschern wird Sinn als metaphorische „Beobachtungskategorie“ beschrieben, die extern auf das Beobachtete projiziert wird. Wie eine Schablone wird diese Kategorie auf das Wahrgenommene gelegt, um so Wirklichkeit zu konstruieren. Sinn wird in etwas hineininterpretiert. Sinn, so Wetzel, steht „als Synonym für das Ausmaß an Ordnung“ im geschaffenen Bild der Wirklichkeit (2001: S. 166). Die zweite Verwendung des Sinnbegriffs ist dagegen „elementaristisch“. Diese Sichtweise findet sich bei Karl Weick oder Niklas Luhmann und ist Grundlage der Sensemaking-Literatur. Hier geht es um das In-Beziehung-Setzen einzelner Elemente, um momentane Verbindungen von Ursache und Wirkung, um Bezüge ganz allgemein. Dabei speist sich dies stets aus Erfahrungsstrom und Handeln. „Sobald Menschen handeln, schaffen sie ein Potential für die Aktivierung von Sinnanschlüssen; eine Operation frei von Sinn ist nicht möglich,“ so Wetzel weiter. Für diese Arbeit wird die letztere Interpretation von höherer Relevanz sein.

Luhmann beschreibt Sinn im Kontext von Systemen, „die sich in einer komplexen und veränderlichen Umwelt durch Stabilisierung einer Innen/Außen-Differenz erhalten“ (1999: S. 175). Sinn ist für ihn dasjenige Element, welches die Komplexitätsreduktion steuert. Der Sinn selbst macht ein soziales System zu einem System, indem es „invariante Sinnstrukturen“ innerhalb von Umweltkomplexität definiert (1999: S. 178). Laut Steinmann u.a. (2013: S. 137) ist die „grenzkonstituierende und identitätsstiftende Differenz [...] eine Differenz von Komplexitäten, nicht eine Differenz zwischen Komplexität und Eindeutigkeit“. Das heißt, trotz Luhmanns invarianter Strukturen ist auch das abgegrenzte System von Komplexität geprägt, es besteht aber ein Komplexitätsgefälle zwischen innen und außen. Luhmann grenzt sich dabei klar von mechanistischeren Ansätzen von Ursache und Wirkung oder Zweck und Mittel ab. Die lineare Vorstellung, dass menschliches Handeln stets einem klaren Zweck folgend darauf aus ist, Wirkungen zu erzielen, um genau diesen Zweck zu erreichen, ist laut Luhmann nicht zu halten (1999: S. 24). Vielmehr steht das Erleben, bzw. der Erlebnisstrom in der Welt im Mittelpunkt, welcher sich nicht in Zweck und Mittel trennen lässt. Dieser Erlebnisstrom wird zu einem signifikanten Teil unbewusst verarbeitet. Sinnkonstruktion innerhalb dieses Erfahrungsstroms ist das Herausgreifen von Ursache-Wirkung-Komplexen, die als zumindest momentan gültig bzw. stabil eingeschätzt werden (1999: S. 177).

Sinn ist dabei nicht als rein kognitives Konstrukt zu verstehen, sondern ergibt sich in der Kommunikation:

„Sinn ist nicht als rein kognitives Konstrukt faßbar, sondern muß sozial vermittelt werden. Sinn ist somit auch gebunden an Sprache. Verstehen findet nur über Kommunikation statt und ist gleichzeitig Voraussetzung derselben. Mittels Sprache wird Sinn zum Bindeglied von interindividuellen Kognitionen und Handlungen (Weick) bzw. zum Kopplungsmedium von psychischem und sozialem System (Luhmann). [... Czarniawska] sieht Sinnstiftung vor allem im Prozeß der Verfertigung und Rezeption von narrativen sprachlichen Akten, d.h., in Konversationen ablaufen. Darin werden kollektiven Handlungen im Zuge ihrer Bezeichnung und Abgrenzung Bedeutungen zugewiesen. Prinzipiell kann man also davon ausgehen, daß gemeinsame Sprache ein hauptsächliches Medium der Verfertigung von Sinn darstellt.“ (Wetzel, 2001: S. 168)

In der neueren Literatur zu Sensemaking wird der Begriff „Sinn“ an sich oft gar nicht definiert. Dies mag daran liegen, dass sich im Englischen der Begriff „sense“ nicht ohne weiteres aus dem Begriff „sensemaking“ isolieren lässt, wie das mit Sinn und Sinnfindung möglich ist. „Sense“ steht wie im Deutschen für die 5 Sinne, aber auch für eine physische Richtung („sense of direction“), für den vermittelten oder implizierten Sinn einzelner Wörter, und kann ebenso „Gefühl“ bedeuten, wie in „she felt a sense of insecurity“ (Merriam-Webster, 2017). Im Deutschen steht Sinn aber auch für „Bedeutung“ oder „gedanklicher Gehalt“ (Duden, 2017), was im Englischen eher durch den Begriff „meaning“ vermittelt wird.

### 3.1.2 Sensemaking als dynamischer, retrospektiver, nichtlinearer Prozess

Zurück zu Kenneth Chenault und der Finanzkrise. Wie und wann genau entsteht in seinem täglichen Erfahrungsstrom im September 2008 eine Sinnkonstruktion, die beginnt, Unsicherheit und Komplexität zu sortieren? Mit Erhalt der Nachricht über die Insolvenz von Lehman Brothers hatte er sicherlich Klarheit, dass eine größere Krise eingetreten ist. Wahrscheinlich hat er aber schon in den Tagen und Stunden davor erste Anzeichen wahrgenommen, war aufmerksamer, hat sich mit Experten und Beratern ausgetauscht, nach neuen Informationen Ausschau gehalten, vielleicht auch schon Anweisungen an seine Mitarbeiter gegeben.

In den letzten Jahren hat das Forschungsfeld des Sensemaking zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen. In einer Welt, die geprägt ist von Beschleunigung, Unsicherheit und Komplexität, wird das Erkennen und Definieren von Realität wie von Kenneth Chenault beschrieben wichtiger. Für die Führungsforschung ist die Frage der Sinnkonstruktion durch Individuen, Gruppen oder Organisationen von hohem Interesse. Bereits Niklas Luhmann (1999: S. 176) nennt den Prozess der Sinnfindung als wichtiges Instrument von Individuen und Organisationen, um Komplexität zu reduzieren und somit ihrer habhaft zu werden.

Seine jetzige Prägung hat der Forschungsstrang allerdings primär Karl Weick zu verdanken, der Sensemaking als einen nichtlinearen, multizirkulären und sozialen Prozess beschreibt (Weick, 1993; Weick u. a., 2005; Weick, Sutcliffe, 2007). Der Prozess der Sinnfindung ist zudem hochgradig dynamisch und interdependent: Er ergibt sich im Zu-

sammenspiel aus Handeln und Interpretation. Dabei spielen nicht nur die Interpretationen der Führungskraft, sondern genauso die der Umfeldpersonen innerhalb und außerhalb der Organisationen eine zentrale Rolle. Gemeinsam formen sie kontinuierlich die Identitäten der Beteiligten, welche wiederum Ausgangspunkt für zukünftige Interpretationen und zukünftiges Handeln sind („updating“).

Die im vorherigen Kapitel beschriebene Welt, die von hoher Binnenkomplexität in der eigenen Organisation sowie einer hohen Außenkomplexität im Umfeld geprägt ist, macht Sinnfindung schwieriger. Ebenso erschwert eine „Zerstückelung“ der Handlungen und des Arbeitsalltags die Sinnfindung. Führungskräfte verbringen, so zahlreiche Studien, zwar einen großen Teil ihrer Zeit mit Kommunikation (in beide Richtungen, also auch zuhörend), das aber in einer schnellen Abfolge von Einzelaktivitäten, die oft unterschiedlichen „Arenen“ zugehörig sind. Nur selten bleiben sie mehr als 10 Minuten bei einem Thema (Mintzberg, 1973; Steinmann u. a., 2013). Gleichzeitig scheint in Organisationen die Aufgabe der Komplexitätsreduktion durch Sinnfindung zunehmend essentiell. So identifizieren Gioia und Chittipeddi (1991) den wichtigsten Beitrag von Unternehmenschefs bei strategischen Veränderungsprozessen als Sinnfindung und Sinnstiftung.

Was genau verbirgt sich aber nun hinter dem Sensemakingbegriff? Das bekannteste Beispiel, das Weick anführt, ist das Mann Gulch Disaster, ein Buschfeuer in den USA im Jahre 1949, bei dem 13 Feuerwehrleute ums Leben kamen (Weick, 1993). Nachdem der Wind unerwartet gedreht hatte, waren die Feuerwehrleute eingeschlossen und konnten dem sich schnell ausbreitenden Feuer nicht rechtzeitig über eine Bergkuppe entkommen. Ein Feuerwehrmann erkannte die Ausweglosigkeit und „entdeckte“ in einem kreativen Moment das „escape fire“: er legte vor sich ein zweites Feuer, das sich mit dem Wind ausbreitete, positionierte sich in der Asche dieses Feuers, und war so geschützt vor dem herannahenden Buschfeuer, das in seiner direkten Umgebung kein Brennmaterial mehr vorfand. Das Man Gulch Beispiel zeigt bereits, dass Sensemaking ein spontaner Prozess ist, der sich zumindest teilweise unbewusst abspielt, sich bestehendes Wissen und Erfahrungen zunutze macht, und im Wechselspiel aus Wahrnehmung und Handlung geschieht.

Die wichtige Innovation der Sensemaking-Perspektive gegenüber klassischer Entscheidungsmodelle ist, dass Sensemaking als iterativer, teils unterbewusster Prozess im Wechselspiel aus Handlung und Erfahrung verstanden wird. Statt vereinfachter „wenn-dann“-Modelle wird hier eine komplexere Wahrheitsfindung angenommen, die im Detail auch gar nicht verstanden werden muss. Die Präzision der psychologischen Kognitionsforschung muss nicht erreicht werden. Der Sensemaking-Forschung genügt es, aggregierte Aussagen über Ablauf und Ergebnis der Sinnfindung zu treffen. (Wetzel, 2001: S. 159)

Das Bestechende an der Sensemaking-Perspektive ist es gerade, dass aus ihrer Sicht Sinnfindung nicht bis ins kleinste Detail verstanden werden kann. Erst durch diese Einsicht finden Erfahrungsgrößen wie Vorahnungen oder Geistesblitze hier ein Gedankengerüst. Die plötzliche Eingebung des Feuerwehrmanns im Man Gulch Beispiel lässt sich nicht für den Moment ihres Geschehens komplett aufschlüsseln. Dennoch kann die Sen-

semaking-Perspektive wichtige Elemente oder Kontextbeschreibungen vornehmen. Die Eingebung kam in einer Situation, die gleichzeitig von schnellem Handeln als auch von Reflexion geprägt war. Auslöser für die Innovation war zunächst eine Veränderung des Umfeldes, nämlich der drehende Wind und das damit schnell herannahende Feuer. Die Reflexion wurde induziert durch die Einsicht, dass er dem Feuer nicht entfliehen konnte, was auf bestehendem Wissen beruhte. Gleichzeitig wurde klar, dass sein bestehendes Wissen keine Antwort für diese Situation liefern konnte, was Raum für eine kreative Lösung schaffte. Vergangene Erfahrungen wurden also einerseits referenziert, andererseits abgelehnt. Diese dynamischen, gegenläufigen, sich stabilisierenden oder ausgleichenden Prozesse sind typisch im Sensemaking-Prozess. In einer komplexen Umwelt tragen sie einerseits das Potenzial zu Stabilisierung und Komplexitätsreduktion, andererseits zur Erneuerung und Innovation.

Weick definiert Sinnfindung unter anderem wie folgt:

“Sensemaking is understood as a process that is (1) grounded in identity construction, (2) retrospective, (3) enactive of sensible environments, (4) social, (5) ongoing, (6) focused on and by extracted cues, (7) driven by plausibility rather than accuracy.” (Weick, 1995: S. 17)

In Punkt (2) zeigt sich, dass Weick die Sinnkonstruktion retrospektiv erwartet. Für unsere Fragestellung nach Sinnkonstruktion in Hinblick auf eine unsichere Zukunft werden wir also über diese Definition hinausgehen müssen. Ebenso ergibt sich bei der Untersuchung einzelner Spitzenführungskräfte ein Reibungspunkt mit Weicks Annahme, Sensemaking sei stets ein sozialer Prozess.

Mit dem wachsenden Literaturgebäude zu Sensemaking geht eine immer größere Zahl von Definitionen für „Sensemaking“ einher, die über die von Karl Weick hinausgehen, bzw. andere Schwerpunkte setzen. Da Sinnfindung als nichtlinearer, iterativer und oft unbewusst stattfindender Prozess begriffen wird, ist eine präzise Definition nicht trivial. Maitlis und Christianson (2014) führen in ihrem Überblicksartikel 15 unterschiedliche Definitionen auf – ergänzt durch eine eigene „integrierte“ Version:

“We thus define sensemaking as:  
a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn.” (Maitlis, Christianson, 2014: S. 67)

Für diese Arbeit soll diese Definition als Ausgangspunkt genügen. Im Folgenden werden ergänzend einzelne für unsere Fragestellung besonders wichtige Elemente genauer beleuchtet. Dazu zählen insbesondere die Fragen, wie Sinnfindung in Bezug auf eine unsichere Zukunft geschieht, und wie Sinnfindung Komplexität reduziert.

In ihrem Überblicksartikel beschreiben sie ferner drei Elemente des Sensemakingprozesses: Bemerkten, Interpretieren und Handeln („noticing, interpretation, action“). Diese finden sich auch implizit in obiger Definition. Die für diese Untersuchung erhobenen und analysierten Daten können vornehmlich Auskunft über die ersten beiden Elemente lie-

fern, denn die Spitzenführungskräfte wurden nicht in ihrem Führungshandeln beobachtet. Hinweise zum Handeln lassen sich nur sekundär aus expliziten Aussagen der jeweiligen Führungskraft über ihr eigenes Tun in einem bestimmten Kontext ableiten.

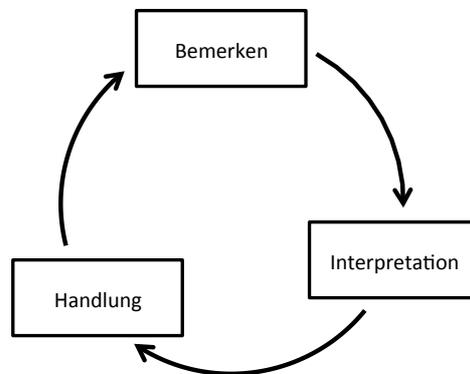


Abbildung 1: Zyklischer Sensemakingprozess

### 3.1.3 Auslöser und Elemente von Sensemaking

Schematisch lässt sich der Sinnfindungsprozess nach Weick mittels mehrerer sich gleichzeitig stabilisierenden und destabilisierenden zirkulären Teilprozessen darstellen: Der Erfahrungsstrom entsteht zwischen Wahrnehmung der Umwelt und dem eigenen Handeln in ihr. Durch Auswahl einzelner Elemente aus dem Erfahrungsstrom wird Relevanz generiert, die auf die eigene Identität bzw. Selbstwahrnehmung der Person im Umfeld wirkt. Die Identität selbst ist wiederum maßgeblich dabei, wie gehandelt wird, sowie welche Erfahrungen für relevant befunden werden:

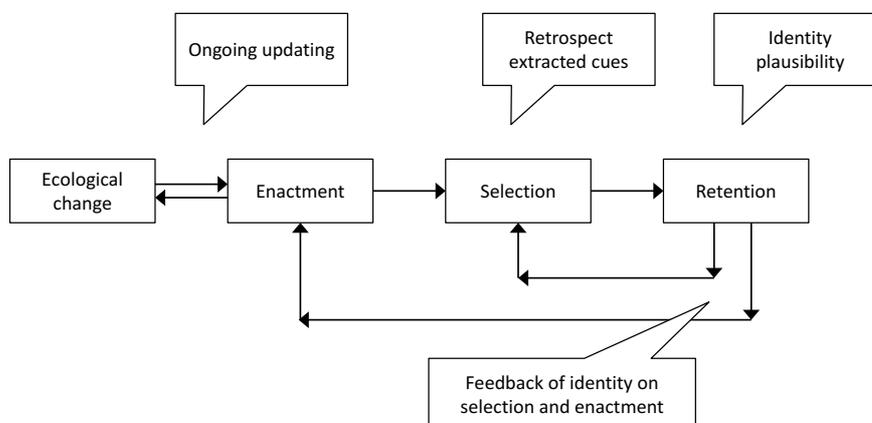


Abbildung 2: Multizirkulärer Sensemaking Prozess

Quelle: Weick u.a. (2005); siehe auch Jennings und Greenwood (2003)

Im multizirkulären Prozessmodell von Weick stellt sich die Frage, wodurch Sinnfindung überhaupt ausgelöst wird: Einzelpersonen oder auch Organisationen erleben einen kontinuierlichen Erfahrungsstrom und wählen daraus einzelne Ereignisse aus. Diese klassifizieren sie als relevant und beginnen ein Wechselspiel aus Reflektion und Handlung und konstruieren dabei Sinn. Dabei liegt die „Leistung des Menschen [...] in der Punktierung und Grammatikalisierung dieses Stroms“ (Wetzel, 2001: S. 167). Wie genau diese „Grammatikalisierung“ geschieht, ist nicht im Detail verstanden, allerdings geht die Sensemakingliteratur von einer Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität als wichtigstem Auslöser von Sinnfindung aus (Maitlis, Christianson, 2014: S. 70). Beispiele hierfür können plötzliche Umweltveränderungen, organisationale Krisen, Gefährdungen der organisationalen Identität, aber auch geplante Veränderungsprozesse sein.

Das „Bemerken“ ist bereits ein Element des Sensemakingprozesses. Oft wird es mit „noticing“ oder „bracketing“ beschrieben (Weick u. a., 2005: S. 411). Die weiteren Elemente des Sinnfindungsprozesses sind schwer präzise definierbar und hängen davon ab, ob Sensemaking als individueller Prozess oder sozialer, interpersoneller Prozess verstanden wird. Erschwerend kommt hinzu, dass Sensemaking (auch) unbewusst stattfindet und nicht direkt beobachtbar ist. In der Literatur gibt es hierbei unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Die folgenden Aspekte des Prozesses scheinen aber weitgehend unstrittig und helfen, Sensemaking über das Weicksche Prozessmodell hinausgehend zu spezifizieren (Maitlis, Christianson, 2014; Weick u. a., 1999, 2005; Wetzel, 2001):

- Sensemaking beginnt mit einem Wahrnehmungsstrom, der gesteuert werden kann, etwa darüber, welchen Informationsströmen man sich als Person oder Organisation aussetzt (etwa über Medienkonsum) oder eben bewusst nicht aussetzt.
- Noticing bzw. Bracketing beschreibt den Vorgang des Herausgreifens einzelner Ereignisse aus dem kontinuierlichen Erfahrungsstrom. Dies kann auch mittels einer gezielten Fragestellung geschehen, die die Aufmerksamkeit im Erfahrungsstrom bereits präemptiv fokussiert.
- Sensemaking ist in dem Maße retrospektiv, dass es Reflexion bedingt. Erfahrene Informationen werden verarbeitet und interpretiert. Dieser Prozess kann bewusst etwa über Nachdenken oder Analysieren geschehen, oder auch unbewusst über Intuition.
- Labeling bezeichnet dabei das Benennen und Kategorisieren des Erfahrenen. Dieses wird in bestehende Wissenskonstrukte eingeordnet, also mit Erfahrungen oder Leitprinzipien abgeglichen.
- Kommunikation und Austausch ist ebenfalls unstrittiges Element von Sensemaking. Sinnkonstrukte verfestigen sich mittels Formulierung über Sprache, etwa in Form von Narrativen, Storytelling oder dem Prägen einer Metapher. Es ist damit oft ein sozialer, interpersoneller und systemischer Prozess, wobei dies dann mit dem Erfahrungsstrom der einzelnen Person überlappt.
- Sensemaking entsteht im Wechselspiel von Erfahrung und Handlung („action“) basierend auf Annahmen. Erkenntnisse und Vorahnungen werden in Aktion übersetzt, die dann als eine Art „Prototyp“ oder „Testballon“ fungieren.

### 3.1.4 Sensemaking durch einzelne Spitzenführungskräfte

In dieser Untersuchung interessiert uns, wie Spitzenführungskräfte Sinn unter Unsicherheit und mit Blick auf eine ungewisse Zukunft generieren. Wir legen damit einen Fokus auf die einzelne Führungskraft. Sie soll als sowohl rational, emotional als auch intuitiv handelnde Person betrachtet werden, die in einem Beziehungs- und Abhängigkeitsgeflecht mit ihrer Umwelt steht, agiert und reagiert.

#### 3.1.4.1 Fokus auf Spitzenführungskräfte

Die Ausrichtung dieser Untersuchung auf einzelne Spitzenführungskräfte mag zunächst ungewöhnlich erscheinen. Die Managementforschung hat sich in den letzten Jahrzehnten von einer Fokussierung auf einzelne Spitzenführungskräfte sukzessive wegbewegt. Die Interaktion von Führenden, Folgenden und dem jeweiligen organisationalen Kontext rückte zunehmend in den Mittelpunkt (Yukl, 2012). Gleichzeitig wurden organisationale Dynamiken als wichtig erkannt (Steinmann u. a., 2013).

Eine Untersuchung von Spitzenführungskräften in Deutschland ist dennoch nicht obsolet. Dies hat maßgeblich drei Gründe.

1. Auch wenn Hierarchien abflachen, Beteiligung zunimmt, heroische und autokratische Führung nicht mehr salonfähig sind, so hat die einzelne Spitzenführungskraft immer noch einen enormen Machtvorsprung gegenüber anderen Mitgliedern der Organisation, auch wenn die Sensemakingliteratur diesen oft ausklammert. Die Spitzenführungskraft trifft und verantwortet grundlegende Entscheidungen, die die Zukunft der Organisation in besonderem Maße prägen. Gerade wenn es um strategische Fragen geht, ist die obere Führungsriege immer noch zentral. Es ist von hohem Interesse, auf welcher Basis sie diese Entscheidungen trifft. Sinnfindung ist dabei eine essentielle Komponente.
2. Die in Kapitel 2 beschriebenen veränderten Realitäten verändern den Kontext, in dem Spitzenführungskräfte agieren. Sie sind von den Veränderungen besonders betroffen. Vor dem Hintergrund steigender Unsicherheit ist es von Interesse, wie Spitzenführungskräfte Sinn konstruieren.
3. Zudem beginnt sich inmitten der Trends hin zu Partizipation und Beteiligung ein Gegentrend abzuzeichnen, der sich vor allem in der politischen Sphäre zeigt. Im Laufe der Erstellung dieser Arbeit wurde populistische, autokratische Führung in vielen Regionen der Welt in größerem Stil (wieder) salonfähig. Beispiele sind die USA, die Türkei, Ungarn, die Philippinen, Polen, Frankreich, die Niederlande und Großbritannien. Teils übernahmen solche Führungskräfte oberste Regierungsverantwortung. Den Sinnfindungsprozess bei Spitzenführungskräften zu verstehen, gewinnt vor diesem Hintergrund an Relevanz.

Unter dem Stichwort „Upper Echelons Theory“ wurden umfassend die Besonderheiten in Hinblick auf Spitzenführungskräfte als herausgehobene Gruppe unter den Führungskräften betrachtet. Für diese Arbeit zu Sinnfindung durch Spitzenführungskräfte kann die Upper Echelons Theory eine Referenz bieten – auch wenn die Begründer sie nicht mit der Sensemakingperspektive verknüpfen. Hambrick und Mason (1984) postulieren,

dass Erfahrungen, Werthaltungen und Charaktereigenschaften von Spitzenführungs-kräften beeinflussen, wie diese komplexe Situationen interpretieren und in der Folge Entscheidungen treffen. Besonders in Drucksituationen rekurren sie auf bestehende Erfahrungen (Hambrick, 2007).

“[...] the psychological and social processes by which executive profiles are converted into strategic choices still remain largely a mystery—the proverbial black box.” (Hambrick, 2007: S. 337)

Im deutschsprachigen Raum selbst gibt es eine beschränkte Zahl an wissenschaftlichen Untersuchungen zu Spitzenführungs-kräften. Gomez und Meynhardt (2012) untersuchen kognitive Stile bei Spitzenführungs-kräften. Die Eliteforschung von Michael Hartmann (2013, 2016) beschäftigt sich intensiv mit Spitzenführungs-kräften, ist aber in der Soziologie beheimatet und methodisch dem kritischen Postmodernismus zugehörig. Dem Autor ist zudem keine spezifische Untersuchung zu Sensemaking unter Spitzenführungs-kräften in Deutschland bekannt.

In der Praxisliteratur gibt es hingegen regelmäßig Untersuchungen zu Spitzenführungs-kräften in Deutschland. Hierzu zählen etwa der CEO Report (Heidrick & Struggles, Said Business School, 2015), eine Studienserie von Signium zu Unternehmensführung (Signium, 2011), sowie Publikationen, die auf Teile der für diese Untersuchung verwendeten Daten zurückgehen (Baumanns u. a., 2015; Leipprand u. a., 2012). Ein Interesse seitens der Praxis scheint also zu bestehen.

#### *3.1.4.2 Individuelles Sensemaking*

“One key ontological difference that is reflected in various definitions concerns whether sensemaking takes place within or between individuals.” (Maitlis, Christianson, 2014: S. 62)

In der Sensemakingliteratur lassen sich zwei Untersuchungsstränge unterscheiden. Zahlreiche Stimmen, darunter Karl Weick, sehen Sensemaking als einen inhärent sozialen Prozess des Organisierens, der stark diskursiv ist, also von Sprache geprägt ist und mit Sprache arbeitet (Maitlis, Christianson, 2014: S. 58). Bedeutung und Sinn werden hier stets als intersubjektiv verstanden. Eine Organisation selbst entwickelt beispielsweise eine gewisse „Sicht auf die Welt,“ die zwischen den Mitgliedern der Organisation kontinuierlich ausgehandelt wird und die sich in Sprachgebrauchen, kulturellen Artefakten, Symbolen und Routinen widerspiegelt und stabilisiert. Die entsprechenden Untersuchungen konzentrieren sich auf die soziale, intersubjektive Dimension des Sensemakings. Forschungsgegenstand ist dann nicht eine Person, sondern ein Team oder eine Organisation, die als singuläres, aber in Detailtiefe aufgearbeitetes und untersuchtes Fallbeispiel dienen (Gioia, Chittipeddi, 1991; Gioia, Thomas, 1996; Luscher, Lewis, 2008; Wiebe, 2010).

Andere rücken das innersubjektive Sensemaking in den Mittelpunkt. Es geht dabei um den kognitiven Prozess des Sinnkonstruierens durch eine einzelne Person (Maitlis,

Christianson, 2014: S. 62). Laut Hill und Levenhagen betreiben Menschen Sensemaking, indem sie „eine Vision oder ein Modell darüber entwickeln, wie die Umwelt funktioniert“ (Hill, Levenhagen, 1995: S. 1057, Übersetzung des Authors). Elsbach u.a. (2005) setzen Sensemaking in Bezug zur Kognition der einzelnen Person. Wiebe (2010) in seiner Untersuchung von temporalem Sensemaking und Rouleau (2005) in ihrer Untersuchung zu Mikropraktiken in strategischem Sensemaking rücken jeweils ebenfalls das Individuum in den Mittelpunkt. Und obwohl Weick sich später selbst kritisch gegenüber einem Fokus auf einzelne Individuen positioniert (Wetzel, 2001: S. 170), so ist doch das Mann Gulch Disaster als Urbeispiel des Sensemakings zwar einerseits exemplarisch für ein Scheitern von Sensemaking auf intersubjektiver Ebene, andererseits aber eben auch ein Positivbeispiel für innersubjektive Sinnfindung im Moment (Weick, 1993).

Mit einem Fokus auf Sinnfindung bei Spitzenführungskräften ist diese Arbeit eindeutig im Bereich des innersubjektiven Sensemakings einzuordnen. Damit bewegt sich diese Untersuchung innerhalb der Sensemakingliteratur sicherlich eher in Bereichen mit Nähe zu Psychologie, Persönlichkeitsforschung oder Kognitionsforschung als an den Schnittstellen zu Soziologie oder Sozial- und Organisationspsychologie. Vor diesem Hintergrund wird es sinnvoll sein, die Ergebnisse dieser Arbeit mit dem Begriff der kognitiven Komplexität aus der Kognitionsforschung abzugleichen. Als eine Ausprägung kognitiver Stile (vgl. Hayes, Allinson, 1994) beschreibt sie die Fähigkeit einer Person, verschiedene kausale Konstrukte über die erlebte Wirklichkeit aufrecht zu erhalten (Amelang u. a., 2006).

Gerade da der Zugang zu Spitzenführungskräften für Forscher oft nur sehr eingeschränkt besteht, ist der Prozess des Sensemakings in der Population der Spitzenführungskräfte bislang kaum untersucht. Doch es liegt auf der Hand, dass gerade die Sinnfindung durch die obersten Führungskräfte einer Organisation einen hohen Einfluss auf die strategische Ausrichtung dieser haben wird. Umso wichtiger wäre es, hier ein tieferes Verständnis zu gewinnen. Dennoch soll berücksichtigt werden, dass Sinnfindung nicht alleine durch Spitzenführungskräfte vollzogen wird, die dann die Realität für ihre Kolleginnen und Kollegen definieren – wie es Ken Chenault beschreibt. Denn auch die Spitzenführungskraft steht natürlich in einem Geflecht aus einflussnehmenden Personen, teils innerhalb und teils außerhalb der Organisation. Im Austausch mit anderen, in einem Prozess des „sozialen Sensemakings“ konstruiert sie Sinn in einem komplexen Umfeld. Wo möglich sollen Rückschlüsse auf dieses soziale Sensemaking gezogen werden.

## 3.2 Drei Untersuchungsansätze

Um die Frage zu untersuchen, wie Spitzenführungskräfte Sinn konstruieren angesichts von Unsicherheit, insbesondere mit Blick auf die Zukunft, bieten sich drei Ansätze. Zunächst stellt sich die Frage, ob Sinnfindung (immer) Konsistenz, also Ordnung, schafft wie es die Sensemakingliteratur postuliert (1). Wie gehen Spitzenführungskräfte mit der Inkonsistenz und der daraus resultierenden Komplexität um (2)? Und diese Fragen interessieren nicht nur im hier und jetzt, sondern insbesondere in Bezug auf eine unsichere Zukunft (3) – denn Zukunftsplanung ist zentrale Aufgabe von Spitzenführungskräften. Die nachfolgenden Abschnitte buchstabieren diese drei Fragestellungen entlang der Sensemakingliteratur weiter aus, um daraus die Forschungsfragen präziser definieren zu können.

### 3.2.1 Konsistenz als Ergebnis des Sensemakingprozesses

Sinnkonstruktion suggeriert, dass das Konstruierte nach dem Prozess der Sinnkonstruktion dann Sinn macht. Wahrgenommenes, das inkonsistent ist, widersprüchlich oder unverständlich erscheint, wird verarbeitet und in ein mehr oder weniger konsistentes Sinngefüge gefasst bzw. ein Sinngefüge wird identifiziert und festgehalten, welches dann Handlung erlaubt.

In der Tat geht die Sensemakingliteratur davon aus, dass Inkonsistenz zumindest einer, wenn nicht der, Auslöser für Sensemaking ist.

“Sensemaking is the process through which people work to understand issues or events that are novel, ambiguous, confusing, or in some other way violate expectations.” (Maitlis, Christianson, 2014: S. 57)

Für diese Untersuchung definieren wir Inkonsistenz als das Auftreten von zwei gleichzeitig gültigen Begebenheiten, die sich widersprechen. Im Folgenden verwenden wir Inkonsistenz entsprechend synonym mit Widersprüchen. Diese Definition ist dabei weitgehend deckungsgleich mit gängigen Definitionen von Paradox aus der Paradoxforschung (Smith, Lewis, 2011: S. 382), die wir eingangs erwähnt hatten und auf die wir uns im Laufe der Untersuchung noch beziehen werden.

Cornelissen (2012: S. 118) definiert Sensemaking als einen Prozess, bei dem Menschen Sinn konstruieren für Ereignisse, die sie als überraschend, komplex oder verwirrend wahrnehmen. Erst die Dissonanz zwischen Erwartung und Erfahrenem löst eine Reflektion – bewusst oder unbewusst – aus, die zu Sinnfindung führt. Hierbei kann sich ein späterer Abgleich mit dem erwähnten Konzept der kognitiven Komplexität lohnen. Eine höhere kognitive Komplexität bedeutet wahrscheinlich eine höhere Toleranz gegenüber kognitiven Dissonanzen. Es könnte also sein, dass die Frage des „Bemerkens“, also des Auslösens eines Sinnfindungsprozesses, von der kognitiven Komplexität der handelnden Führungskraft abhängt. Aus diesen Ausführungen ergibt sich also zunächst die Frage, inwieweit Inkonsistenz und Widersprüche einen Sensemakingprozess auch tatsächlich

auslösen. Daran schließt sich direkt die Frage an, ob Sinnfindung, wenn sie denn stattfindet, auch Konsistenz produziert, wie es die Sensemakingliteratur gemeinhin postuliert. In obiger Definition beschreiben Maitlis und Christianson Sensemaking als einen Prozess, dessen Ergebnis eine geordnetere Umwelt ist („a more ordered environment“, 2014: S. 67). Für Weick u.a. ist Sensemaking „to make sense of equivocal inputs and enact this sense into the world to make that world more orderly“ (2005: S. 410). Auch laut Kaplan und Orlikowski (2013: S. 979) sind Kohärenz und Plausibilität ein Ergebnis von Sinnfindung. Maitlis spricht von „ordered representations of previously unordered external cues“ (2005: S. 23). Luscher und Lewis nennen Sensemaking „an effort to create orderly and coherent understandings“ (2008: S. 222).

Luhmann konkretisiert das Ergebnis eines Sensemakingprozesses mittels „invarianter Sinnstrukturen“ (1999: S. 178), die als Schablone (oder mentale Landkarte) auf neue Erfahrungen gelegt werden können und damit zukünftige Komplexitätsreduktion vereinfachen. Ein Beispiel solcher invarianten Strukturen können die von Sull und Eisenhardt (2012) geprägten „simple rules“ sein, über die eine Unternehmensführung sicherstellen soll, dass Mitarbeitende in einem komplexen und unübersichtlichen Umfeld schnell und im Interesse der Organisation agieren. Diese Regeln sind bewusst einfach gehalten, auch wenn sie möglicherweise übermäßig vereinfachen.

Für diese Untersuchung ergibt sich die Frage, inwieweit Sinnfindung bei Spitzenführungskräften Konsistenz schafft. Wir haben gesehen, dass es dabei sowohl zu untersuchen gilt, ob und wann der Sensemakingprozess überhaupt ausgelöst wird, als auch ob er – wenn er denn ausgelöst ist – auch Konsistenz schafft. Die Ergebnisse hierzu finden sich in Kapitel 5.

### 3.2.2 Sensemaking als Mittel zur Komplexitätsreduktion

Drei Gründe sprechen dafür, den Sinnfindungsbegriff eng mit dem der Komplexität zu verzahnen. Erstens hat das vorangegangene Kapitel gezeigt, dass eine durch technologischen Fortschritt und globale Vernetzung steigende Komplexität des Umfelds neue Anforderungen an Führungskräfte stellt. Unsicherheit steigt und Komplexitätsreduktion gewinnt an Bedeutung. Zweitens wird Sensemaking oft als komplexitätsreduzierende Aktivität verstanden (Maitlis, Christianson, 2014; Weick u. a., 2005; Wetzels, 2001). Sinnfindung wird dadurch ein zentrales Instrument für Spitzenführungskräfte in komplexen Umfeldern. Durch Sinnkonstruktion vereinfachen sie eine nicht greifbare, komplexe Umwelt holzschnittartig und ermöglichen ein zielgerichtetes Handeln in ihr. So zumindest die Hypothese. Und drittens finden sich konzeptionelle Parallelen in beiden Forschungssträngen, die Quelle für wertvolle Einsichten bieten können.

Wie bereits erwähnt entstehen für Luhmann Systeme erst dadurch, dass sie sich von ihrer Umwelt durch ein Komplexitätsgefälle abgrenzen, und diese Abgrenzung geschieht durch Sinn. Invariante Sinnstrukturen zu bilden, bedeutet ein System zu schaffen. Durch Sinnfindung werden bestimmte Elemente aus dem Erfahrungsstrom herausgegriffen

und als relevant eingeordnet. Der Sinnbegriff ist damit eng mit dem Komplexitätsbegriff verschränkt. (Luhmann, 1999: S. 176f. und 194)

Auch die neuere Sensemakingliteratur geht von einer Komplexitätsreduktion durch Sinnfindung aus. Wichtigstes Ergebnis des Sensemakingprozesses ist es, Ordnung ins Chaos zu bringen („enacting order into chaos“). Nur durch diese Vereinfachung der erlebten Umwelt ist es einer Führungskraft oder einer Organisation möglich, zielgerichtet unter Unsicherheit zu handeln.

“A central theme in both organizing and sensemaking is that people organize to make sense of equivocal inputs and enact this sense back into the world to make that world more orderly.” (Weick u. a., 2005: S. 410)

„Indem Individuen und auch Kollektive ununterbrochen Sinn generieren und aufrechterhalten, bewahren sie die notwendige Übersicht und Handlungsfähigkeit in den komplexen Situationen, in denen sie sich ständig wiederfinden.“ (Wetzel, 2001: S. 159f.)

Aus der Komplexitätsforschung ist hingegen bekannt, dass Systeme dann in einem komplexen Umfeld erfolgreich sind, wenn sie die Umfeldkomplexität in genügendem Maße abbilden (Ashby, 1958; Manson, 2001). Nur wenn komplexe Außenvorgänge auch entsprechende Elemente im System wiederfinden, gibt es Korrespondenz und damit Reaktion des Systems. So entstehen komplexe, adaptive Systeme (CAS), die sich einem verändernden Umfeld anpassen können und damit Innovationskraft und Resilienz beweisen – eine Fähigkeit, die wir auch von erfolgreichen Spitzenführungskräften erwarten würden. Laut Uhl-Bien, Marion und McKelvey (2007) bringen komplexe, adaptive Systeme (CAS) drei wertvolle Qualitäten hervor:

- (1) CAS sind, wie der Name schon sagt, adaptiv, das heißt sie können sich an sich verändernde Umweltparameter anpassen.
- (2) CAS sind in der Lage zu lernen, denn sie bilden externe Komplexität durch entsprechende Binnenkomplexität ab, sodass zukünftig auf die somit „erlernten“ Neuerungen schneller reagiert werden kann.
- (3) Schließlich weisen CAS die Fähigkeit zur Kreativität auf, die sich aus der Nichtlinearität ableitet („spontane Anpassung“).

Dies deckt sich mit den positiven Ergebnissen des Sensemakingprozesses, wie sie von Maitlis und Christianson (2014: S. 89ff) zusammenfassend dargestellt werden:

- (1) Sensemaking ermöglicht strategischen Wandel (adaptiv).
- (2) Sensemaking löst einen Lernprozess aus (lernen).
- (3) Sensemaking fördert Kreativität und Innovation (kreativ).

Ein weiteres Zusammendenken der beiden Literaturstränge Sensemaking und Komplexitätstheorie erscheint vor dem Hintergrund dieser Kongruenz sinnvoll. Aus der Synergetik ist bekannt: Systeme, die über das richtige Maß an Unordnung verfügen, zeigen Emergenz und sind damit besonders adaptiv. Ein einmal emergierter Zustand kann dann wiederum in das System zurückwirken und es auf seinem neu gefundenen Zustand stabilisieren (Haken, 1980). Stuart Kauffman prägte hierzu den Begriff des „Surfens am

Rande des Chaos“ (1991a, 1995): Er zeigt beispielsweise, dass selbstorganisierende Prozesse in Kombination mit Selektion biologische Organismen an der „Grenze des Chaos“ platzieren, also genau an der Schwelle, an der sich ein Ordnungsparameter auf systemischer Ebene durchsetzt. An diesem „Phasenübergang“ ist das System einerseits hinreichend stabil, um Perturbationen standzuhalten, andererseits hinreichend flexibel, um sich anzupassen. Es ist also gleichzeitig resilient und adaptiv.

Spitzenführungskräfte müssen eine zunehmend komplexe Umwelt durch Sinnkonstruktion vereinfachen, um handeln zu können. Vereinfachen sie aber zu sehr, dann werden die Handlungsstrategien starr und sie können in einem dynamischen Umfeld nicht reüssieren. Intuitiv macht dies sofort Sinn. Die Sensemakingperspektive ist hier allerdings noch nicht ganz präzise. Sinnfindung wird einerseits zwar als multizirkulärer Prozess dargestellt, in dem gegenläufige stabilisierende und destabilisierende Mechanismen sich die Waage halten (Weick u. a., 2005), andererseits impliziert das Schaffen von Ordnung im Chaos gewissermaßen doch wieder eine lineare „Einbahnstraße“: Komplexes wird aufgenommen, verarbeitet, vereinfacht und zumindest temporär festgehalten, wie es beispielsweise durch die genannten „simple rules“ oder die „invarianten Strukturen“ geschieht. Wie diese beiden gegenläufigen Aspekte zusammenspielen, wurde von Weick u.a. (1999: S. 56ff) zwar benannt und er selbst und andere haben mit einigen Überlegungen teilweise Antworten geliefert („central themes are stable, peripheral themes are more likely to be questioned“, Tsoukas, Chia, 2002: S. 574; „sensemaking organizes flux“, Weick u. a., 2005: S. 411), es fehlt aber noch an empirischen Untersuchungen. An dieser Stelle möchte diese Arbeit versuchen, einen Beitrag zu leisten.

Betrachtet man den Umgang mit Komplexität nicht statisch als einmaligen Prozess, sondern als ständig fortlaufende Aktivität, so kann man ihn schematisch und stark vereinfacht in zwei parallel ablaufende Prozesse aufteilen: einerseits die Komplexitätsreduktion durch Sinnfindung, andererseits die Komplexitätserhöhung durch Aufnahme neuer Informationen. Die Spitzenführungskraft muss nicht nur anhand eines unerwarteten Ereignisses Sinn konstruieren und vereinfachen. Sie kann ebenso steuern (bewusst, unbewusst, spontan), wie häufig sie Sinn konstruiert. Beispielsweise muss nicht jede wahrgenommene Inkonsistenz zu Sensemaking führen. Ebenso kann die Führungskraft den eigenen Erfahrungsstrom ja auch steuern. Sie kann sich in einer Zeit überfordernder Komplexität bewusst aus bestimmten Informationsströmen heraushalten, sie könnte aber auch gerade in Krisenzeiten das Gespräch mit Beratern, Experten oder auch Kollegen suchen, um neue Datenpunkte zu bekommen. Dabei ergibt sich immer das Dilemma: Wann ist es Zeit sich festzulegen und Komplexität zu reduzieren – beispielsweise über eine Entscheidung, eine „simple rule“, oder das Entwickeln eines Glaubenssatzes – und wie lange gilt es, offen zu bleiben und weitere Informationen aufzunehmen. Klar ist, in der komplexen und dynamischen Welt des 21. Jahrhunderts kann eine Spitzenführungskraft nicht ständig offen für neue Reize und Informationen sein, es würde sie überfordern. Gleichzeitig erwartet man, dass diejenigen Führungskräfte erfolgreich sind, die neue Trends frühzeitig erspüren und ihr „Ohr am Gleis haben“.

Eine weitere wichtige Frage für diese Arbeit wird daher sein: Wie „steuern“ Spitzenführungskräfte im Rahmen ihres Sensemakings die eigene Binnenkomplexität, also die

Komplexität ihrer mentalen Landkarte? Wobei „Steuerung“ hier breiter gefasst wird als bewusstes Eingreifen, sondern auch unbewusste und spontane Handlungen miteinschließt. Gibt es dabei Mechanismen, die den Grad der komplexitätssteigernden Informationsaufnahme mit der komplexitätsreduzierenden Sinnkonstruktion bewusst und unbewusst ausbalancieren? Wie dynamisch ist dieser Prozess? Die Ergebnisse hierzu finden sich in Kapitel 6.

### 3.2.3 Sensemaking mit Blick auf eine unsichere Zukunft

Zentral für das Verständnis der Führungsaufgabe unter Unsicherheit und damit für dieses Vorhaben ist der zugrundeliegende Zukunftsbegriff und das In-Beziehung-Setzen von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft durch Führungskräfte. Spitzenführungskräfte müssen sich schon qua Aufgabe ständig mit Zukunftsplanung beschäftigen, sich auf die Zukunft und die mit ihr einhergehenden Entwicklungen vorbereiten. Laut Luhmann (1999: S. 20) ist dieses Unterfangen aber alles andere als einfach, denn die Zukunft „enthält mehr Möglichkeiten als aktualisiert werden können und muss daher durch Pläne festgelegt werden“. Dabei spielt der Sinnfindungsprozess eine zentrale Rolle: Angesichts einer unsicheren Zukunft gilt es, eine Strategie zu entwickeln und einen Weg für deren Umsetzung aufzuzeigen. Steinmann u.a. (2013: S. 166 f) nennen Sensemaking als essentiellen ersten Schritt strategischer (Zukunfts-)Planung, nämlich sich ein „Verständnis des gewöhnlich sehr komplexen Umfeldes“ zu schaffen, also eine „Art Landkarte von den relevanten Einflussfaktoren“ zu zeichnen. Gleichzeitig hat unter hoher Unsicherheit ein System bzw. eine Organisation laut Luhmann oft nicht die Zeit, für die Zukunft zu planen, sondern muss ad hoc auf externe Entwicklungen reagieren. Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, spitzt sich diese Zeitknappheit im digitalen Zeitalter noch immens zu.

“Sensemaking is prospective and seeks to create reality.” (Gephart u. a., 2010: S. 282)

Die zeitliche Komponente wird in der Sinnfindungsliteratur immer wieder besprochen, wenn auch noch nicht hinreichend beantwortet (Maitlis, Christianson, 2014; Wetzel, 2001). Für Weick war Sensemaking stets eine retrospektive Plausibilisierung von Erlebtem (Weick, 1995; Weick u. a., 2005). Andere haben aber auch den Zukunftsbezug beleuchtet. Gioia und Chittipeddi (1991) prägten den Begriff des „prospektiven Sensemakings“ anhand einer ethnografischen Studie eines strategischen Veränderungsprozesses in einer universitären Einrichtung und fanden ein Wechselspiel aus Sinnfindung und Sinngebung in die Organisation und ihre Stakeholder hinein. Gephart u.a. (2010: S. 285) verwenden den Begriff des „zukunftsorientierten Sensemakings“. Im Mittelpunkt steht hier das Aushandeln von Bedeutung von in der Zukunft liegenden Phänomenen und Erwartungen zwischen Mitgliedern einer Organisation. Ergebnis dieses Aushandlungsprozesses sind Pläne, Strategien, geteilte Erwartungen, oder auch aufgebaute Expertise. Kaplan und Orlikowski (2013) nutzen den Begriff „temporal work“, den sie im Kontext von „strategischem Sensemaking“ verorten. Wie bei Gephart und Kollegen steht hier das innerorganisationale Aushandeln von Bedeutung mit Blick auf die Zukunft im Mittelpunkt. Wiebe (2010) entwickelt anhand einer Untersuchung eines von hoher Unsicherheit ge-

prägten organisationalen Veränderungsprozesses den Begriff „temporales Sensemaking“. Dabei stellt er die einzelne Führungskraft in den Fokus – nicht die Organisation oder das Team. Er beschreibt Sensemaking in diesem Kontext als ein ständiges In-Beziehung-Setzen von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Dabei sind Gleichheit, Evolution und Disruption die möglichen Beziehungen sowohl zwischen Vergangenheit und Gegenwart, sowie zwischen Gegenwart und Zukunft: Dies entspricht Annahmen durch die Führungskräfte über die Kontinuität der Welt und die Extrapolierbarkeit der Zukunft. Sie können der Annahme folgen, dass es zukünftig wird wie heute, dass es graduell anders wird, oder aber dass Disruptionen die Zukunft völlig erratisch und unvorhersehbar machen. Wiebes Ergebnisse legen nahe, dass Führungskräfte selbst innerhalb ein und desselben organisationalen Veränderungsprozesses unterschiedliche Perzeptionen von Zeit haben.

Für diese Untersuchung, in deren Mittelpunkt das Sensemaking der einzelnen Spitzenführungskraft steht, ist Wiebes Ansatz des temporalen Sensemakings der vielversprechendste. Um die von Wiebe beschriebenen Kontinuitätsannahmen im Detail zu betrachten, lohnt der Blick zu Neuhaus (2006): Er schlüsselt den Zukunftsbegriff für den Management- und Organisationskontext weiter auf. Organisationen und Individuen verfügen über Zukunftskonzepte, die Annahmen über Vorhersagbarkeit und Beeinflussbarkeit der Zukunft beinhalten. Sie lassen sich in drei Kategorien klassifizieren: Menschen mit einem klassisch-archaischen Zukunftskonzept gehen von einer kontinuierlichen Entwicklung ohne signifikante Veränderungen von heute in die Zukunft aus. Die Zukunft ist „transparent“, also vorhersehbar, und heutige Annahmen und Erkenntnisse gelten nahezu unverändert. Ein klassisch-modernes Zukunftskonzept geht ebenfalls von einer transparenten, also vorhersagbaren Zukunft aus, erwartet aber kontinuierliche Veränderungen. Die Extrapolation ist also aufwändiger, und heutige Erkenntnisse müssen mit den erwarteten Entwicklungen abgeglichen werden, um ihre Gültigkeit auch für die Zukunft zu erhalten. Menschen mit einem nicht-klassischen Zukunftskonzept hingegen sehen die Zukunft als „opak“. Sie kann auch mit einem noch so großen Planungsaufwand und noch so hoher Rechenleistung nicht vorhergesagt werden. Die Veränderungen zwischen heute und der Zukunft werden entsprechend als disruptiv, also nichtlinear eingeschätzt: Heute gültige Einsichten können, müssen aber nicht, zukünftig relevant sein.

Angesichts dieser Ausführungen erscheint es fraglich, dass die hier zu untersuchende Population der Spitzenführungskräfte in Deutschland ein einheitliches Zukunftskonzept gemäß Neuhaus aufweist. Eine Typenbildung muss in Betracht gezogen werden. Insbesondere gilt es, die Neuhausschen Zukunftskonzepte im Kontext der derzeitigen Entwicklungen zu betrachten. Kapitel 2 hat dargestellt, wie unser Zeitalter von Beschleunigung (Rosa, 2012, 2013), erodierenden Identitäten (Gergen, 2000) und Zerfließen der Alltagsbeziehungen (Bauman, 2001) die heutige Zeit prägt. Bei vielen Menschen haben die Entwicklungen einen erlebten Kontrollverlust zur Folge. Sie nehmen die Zukunft als unvorhersehbar und oft bedrohlich wahr (Bude, 2017). Sie haben das Gefühl, ihnen entgleitet die Hoheit über ihr Leben und fühlen sich zunehmend als Spielball von Entwicklungen anstatt selbst Spielmacher zu sein. Auch Spitzenführungskräfte sind von diesen Entwicklungen betroffen, doch gleichzeitig würde man von ihnen zunächst erwarten, dass sie sich qua ihrer Position tendenziell als Spielmacher und nicht als Spielball erle-

ben. In der Psychologie wurden diese beiden Ausprägungen hinlänglich untersucht. Rotter (1966) prägte hierzu den Begriff der Kontrollüberzeugung (engl. "locus of control"; siehe auch Amelang u. a., 2006). Für die Sensemakingperspektive ist die Kontrollüberzeugung wichtig, denn laut Weick, Sutcliffe und Obstfeld (2005) spielt im iterativen Sensemakingprozess aus Handeln und Reflektion die eigene Identität eine zentrale Rolle. Es gilt also zu untersuchen, inwieweit Führungskräfte, deren Aufgabe es ja eigentlich ist, die Dinge in der Hand zu haben und zu steuern, nun ebenfalls einen Kontrollverlust erleben und wie dies mit ihrem Zukunftskonzept in Zusammenhang steht. Kontrollüberzeugung ist neben der oben erwähnten kognitiven Komplexität eine weitere mögliche Ausprägung von kognitiven Stilen.

Daraus ergibt sich zusammenfassend eine weitere Frage, die diese Untersuchung beantworten muss: Wie betreiben Spitzenführungskräfte Sensemaking in Bezug auf die Zukunft und wie beeinflussen Zukunftskonzept und Kontrollüberzeugung dabei den Sinnfindungsprozess? Die Ergebnisse hierzu finden sich in Kapitel 7.

### 3.3 Fazit: Forschungsfrage

Kommen wir noch einmal zurück auf Ken Chenault, den CEO von American Express, und seinen Sinnfindungsprozess rund um die Lehman-Insolvenz. Zu Beginn des Kapitels hatten wir gefragt, was in seinem Kopf vorgegangen sein muss in diesen Stunden, wie und wann er die Krise als Krise erkannt hat, wie er Sinn in einer von Unsicherheit und Komplexität geprägten Situation konstruiert hat, und wie er im Sinne von „enacting order into chaos“ Ordnung im „Chaos des Moments“ gefunden bzw. konstruiert hat. Seine Situation im September 2008 steht dafür sinnbildlich für die Forschungsfrage dieser Arbeit.

Wie in diesem Kapitel dargestellt, bietet die Sensemakingliteratur einen passenden Analyserahmen. Aus dem Abgleich mit der Komplexitätsforschung und dem Inbezugsetzen von Sinnfindung mit Zukunft ergaben sich konkret drei Unterfragen, die sich aus Lücken oder Widersprüchen in der Literatur ergeben. Hier möchte diese Arbeit einen Beitrag leisten.

*Wie konstruieren Spitzenführungskräfte Sinn angesichts einer unsicheren Zukunft?*

- 1. Führt ihr Sinnfindungsprozess (immer) zu Konsistenz?*
- 2. (Inwieweit) Steuert der Sinnfindungsprozess die eigene Binnenkomplexität, also die Komplexität der gezeichneten mentalen Landkarten?*
- 3. Wie konzipieren sie Zukunft, und mit welcher Kontrollüberzeugung konzipieren sie das eigene Handeln in die unsichere Zukunft hinein?*

Die empirischen Kapitel 5, 6 und 7 widmen sich nacheinander je einer der drei Teilfragen. Doch zunächst zur Methodik im Forschungsprozess.

## 4 Methodik

“Komm, wir finden einen Schatz.”

Janosch, 1979

### 4.1 Methodologische Vorbemerkungen und Forschungsdesign

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht die Sinnfindung von Spitzenführungs Kräften in einer unsicheren Welt. Im vorangegangenen Kapitel haben wir gesehen, wie umfassend, ausdifferenziert und auch bereits in vielen Aspekten intensiv beleuchtet der Sinnfindungsprozess ist. Andererseits gibt es kaum Forschung zu Sinnfindung bei Spitzenführungs Kräften. Dabei ist diese Gruppe den Trends und Veränderungen der Postmoderne und des nun folgenden digitalen Zeitalters in besonderem Maße ausgesetzt, wie Kapitel 2 gezeigt hat. Der zu verwendende Forschungsansatz muss einerseits dieser besonderen Population der Spitzenführungs Kräfte Rechnung tragen. Andererseits muss er natürlich passende methodische Ansätze beinhalten, um die genannte dreigliedrige Forschungsfrage beantworten zu können.

#### 4.1.1 Interpretative Forschung als wissenschaftlicher Ansatz

Diese Forschungsarbeit argumentiert aus einer interpretativen Haltung heraus. Während in den Wirtschaftswissenschaften in vielen Disziplinen und durch viele Autoren positivistische, experimentgestützte und (semi-)quantitative Forschungsmethoden oft die Norm sind, so haben gerade in der Managementforschung zunehmend qualitative, narrativ-bildende Ansätze an Boden gewonnen (Langley, Abdallah, 2011). Ausdifferenzierung von Lebensweisen, Pluralisierung und Individualisierung machen „eine neue Sensibilität für empirisch untersuchte Gegenstände erforderlich“, so Uwe Flick (2012: S. 22). Quantitative Methoden, die einzelne Ursache-Wirkung-Beziehungen im Kleinen wie auch auf systemischer Ebene gut untersuchen können, scheinen nicht mehr auszureichen, um die zunehmend ausdifferenzierte Welt in ihrer Reichhaltigkeit darzustellen. Vielmehr braucht es offenere Forschungsansätze, die die Vielschichtigkeit des Untersuchungsgegenstands in seiner Gänze gerecht werden und abbilden können. Genau hier setzt die moderne qualitative Forschung an.

Dieser Schritt lässt sich nicht ohne Einbußen vollziehen. Während quantitative Methoden sich großer Stichproben bedienen und exaktere Ergebnisse produzieren, die oftmals in hohem Maße verallgemeinerbar sind, so kommt die qualitative Forschung oft über eine geringe Fallzahl – oftmals sogar ist es nur ein einzelner Fall – nicht hinaus und liefert extrem kontextspezifische Ergebnisse (Flick, 2012: S. 26 ff.). Dafür bildet sie die Komplexität des untersuchten Gegenstandes in viel höherem Maße ab.

Innerhalb der qualitativen Forschung haben sich über die letzten Jahrzehnte eine Vielzahl von Ansätzen herausgebildet. Gephart (2004: S. 456) klassifiziert diese in drei Gruppen: (1) Postpositivistische Forschung ist am verwandtesten mit quantitativen Ansätzen. Sie geht davon aus, dass der Forschungsgegenstand verstanden werden kann und ist auf der Suche nach einer objektiven Wahrheit. Die Untersuchungseinheit ist eine einzelne Variable. Beispiele hierfür sind etwa die von Kathleen Eisenhardt vorangetriebenen und perfektionierten Fallstudienarbeiten (Eisenhardt, Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989; siehe auch Langley, Abdallah, 2011). Ein Beispiel: Durch Vergleiche von sechs Unternehmen und durch Verbindung von qualitativen Daten mit quantitativen Untersuchungen konnten Brown und Eisenhardt (1997) allgemeingültige Aussagen über Erfolgskriterien für Multi-Produktinnovation ableiten. (2) Interpretative Forschung hingegen versucht vornehmlich, Bedeutungskonstruktionen und Einsicht einzelner Akteure, etwa in einer Organisation, zu beschreiben. Eine objektive Wahrheit wird dabei nicht postuliert und auch nicht gesucht. Vielmehr geht es um plausible Narrative, die sich auf reichhaltige qualitative Daten stützen. Die Untersuchungseinheit ist die Aktion einer handelnden Person – verbal oder nonverbal. Hierunter fallen viele Untersuchungen nach Grounded Theory, insbesondere nach dem Gioia Template (Gioia u. a., 2013), aber auch zahlreiche ethnografische Ansätze. Ein Beispiel ist die Untersuchung von Gioia und Thomas (1996) über Sinnfindung in einem Top-Team einer universitären Einrichtung. Die Autoren zeigen die Relevanz von Identität auf den kollektiven Sinnfindungsprozess und stellen diesen Zusammenhang illustrativ und reichhaltig dar. (3) Kritischer Postmodernismus fügt der Interpretativen Forschung eine noch stärkere Haltung seitens des Forschers hinzu. Im Ergebnis verschwimmt die Forschung zuweilen mit Aktivismus. Kritische Forschung zielt darauf ab, die soziale Ordnung zu einem Besseren zu verändern, ist daher oft historisch konnotiert und arbeitet Widersprüche heraus. In der Managementforschung ist dieser Ansatz selten. Er kann hier verworfen werden (Gephart, 2004: S. 457).

„Postpositivism requires methods of collecting and analyzing factual depictions of the world that reveal singular truths or realities and that can be used to evaluate (falsify) hypotheses. Interpretive research uncovers, describes, and theoretically interprets actual meanings that people use in real settings. It examines how particular meanings become shared, dominant, and/or contested in situations in which alternative meanings and understandings are present and possible. Critical postmodernism describes dominant and subordinated meanings, displays the power implications of meanings, and encourages critical reflexivity to make people aware of the constraints on their own meanings and actions.“ (Gephart, 2004: S. 457)

Mit Blick auf das vorangegangene Kapitel zu Sinn und Sinnfindung durch Spitzenführungskräfte wird sofort klar, dass ein postpositivistischer Forschungsansatz für die Frage, wie Spitzenführungskräfte Sinn unter Unsicherheit konstruieren, weder angemessen noch erfolgsversprechend wäre. Denn weder sind quantitative Ansätze geeignet, um den nur vage konzipierten Sinnfindungsprozess zu analysieren, noch wären Spitzenführungskräfte überhaupt bereit, sich an quantitativen Untersuchungen im nötigen Ausmaß zu beteiligen. Der Zugang zum Feld wäre mit diesem Ansatz nicht gegeben. Etablierte interpretative Methoden hingegen sind das Mittel der Wahl, um anhand von Handlungen einzelner Personen (hier: die verbale Handlung der Spitzenführungskräfte) Aussagen

über Bedeutungskonstruktion durch die einzelnen Akteure zu finden. Im Folgenden wird dieser Ansatz ausbuchstabiert und sukzessive auf die formulierte Forschungsfrage adaptiert.

#### 4.1.2 Grounded Theory, qualitative Erhebung und vergleichende Interviews

Wie oben beschrieben geht es in dieser Untersuchung darum, den Prozess von Bedeutungskonstruktionen durch Spitzenführungskräfte zu verstehen. Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits dargestellt, dass die Forschungsfrage – Wie konstruieren Spitzenführungskräfte Sinn angesichts einer unsicheren Zukunft? – einen interpretativen Forschungsansatz bedingt. Inhalt der Sinnfindung selbst ist ja genau die Narrativbildung. Diese geschieht, das zeigte Kapitel 3, oftmals unterbewusst, intuitiv, im Austausch mit anderen, sowohl retrospektiv als auch prospektiv, sowie im Wechselspiel von Aktion und Reflexion.

Ziel dieser Untersuchung ist es nicht, Hypothesen zu überprüfen. Die Forschungsfrage („Wie...“) bedingt vielmehr einen grundlegend theoriebildenden Forschungsansatz. Grounded Theory könnte hierfür einen angemessenen und weithin etablierten Rahmen bieten, auch wenn Ansätze für diese Untersuchung deutlich adaptiert werden mussten, wie wir später in diesem Kapitel sehen werden.

Barney Glaser und Anselm Strauss (Glaser, Strauss, 1967) prägten, basierend auf ihren Untersuchungen zu sterbenden Menschen, den Ansatz der sogenannten „grounded theory“. Anhand eines bestimmten Forschungsgegenstandes wird iterativ vorgegangen, um sich einer theoretischen Beschreibung des Gegenstandes zu nähern. Das Ergebnis des Prozesses ist eine gegenstandsbezogene „Theoriehypothese“, also ein angesichts der Daten plausibles Narrativ über den Forschungsgegenstand. Grundlage sind qualitative Daten, oft verschiedener Arten oder Quellen (Interviews, Fokusgruppen, teilnehmende Beobachtung, Konversationsanalyse, Textanalyse, Fallstudien etc.), sodass zwischen Daten trianguliert werden kann. (Corbin, Strauss, 2008; Froschauer, Lueger, 2008; Langley, Abdallah, 2011)

Die Theoriebildung geschieht dabei „von unten nach oben“, also aus den Daten heraus. Oftmals ist die anfängliche Forschungsfrage bewusst weit gefasst oder wird überhaupt nicht definiert. Vielmehr konkretisiert sie sich im fortlaufenden iterativen Forschungsprozess. Die Daten werden zunächst mittels Kodierung sortiert. Über mehrere Abstraktionsschleifen entstehen daraus Konzepte bzw. Kategorien, die sich dann in ein Narrativ oder eine Theorie zusammenführen lassen. Das Ergebnis ist gegenstandsbezogen, das heißt eine Verallgemeinerung auf andere Kontexte ist nur bedingt möglich und ergibt sich erst aus dem Vergleich verschiedener „grounded theories“ anhand verschiedener Gegenstände. (Hermanns, 1992)

### 4.1.3 Überblick des Forschungsdesigns

Dieses Forschungsvorhaben untersucht die Sinnkonstruktion unter Unsicherheit bei Spitzenführungskräften in Deutschland. Die Definition, ab welcher Verantwortungsspanne eine Person eine Spitzenführungskraft ist (im Gegensatz zu einer gewöhnlichen Führungskraft) ist weitgehend arbiträr. Für diese Untersuchung wurde dabei eine Führungsverantwortung für mindestens 100 Personen gewählt. Der hier gewählte Ansatz zur Untersuchung der Forschungsfrage lehnt sich an den Ansatz der „grounded theory“ an: Auf Basis von 33 qualitativen, semistrukturierten Interviews mit Spitzenführungskräften in Deutschland wurden iterativ und zunächst interviewübergreifend Datenabschnitte gruppiert und anschließend über mehrere Ebenen abstrahiert. Dabei wurden fallübergreifende Gemeinsamkeiten in der untersuchten Population der Spitzenführungskräfte untersucht. Zur Analyse der Daten wurde vornehmlich auf die in der Sensemakingliteratur übliche Gioia-Methode rekurriert. Im Anschluss wurden mit dem Versuch einer Typenbildung zudem Unterschiede zwischen den Befragten betrachtet.

Die für diese Untersuchung verwendeten Daten lagen bereits vor Beginn der Untersuchung vor. Entsprechend war ein übliches iteratives Vorgehen gemäß den Ansätzen von Grounded Theory-Entwicklung und entlang der Gioia-Methoden nur mit Abwandlungen möglich. Dennoch wurde versucht, möglichst vielen Elementen dieser Forschungsansätze, insbesondere in Bezug auf Qualitätskontrolle, Rechnung zu tragen.

Details zur Datenerhebung und zur Datenanalyse werden nachfolgend dargestellt.

## 4.2 Datenerhebung

### 4.2.1 Wahl der Datenquelle: Teilstrukturierte Interviews

Wie konstruieren Spitzenführungskräfte Sinn angesichts einer unsicheren Zukunft? Um diese Forschungsfrage zu beantworten, liegt eine direkte Befragung von Spitzenführungskräften selbst auf der Hand. Für diese Untersuchung wurde das qualitative, leitfadengestützte Interview als Erhebungsform ausgewählt (Flick, 2012: S. 194 ff). Zu Beginn dieses Kapitels wurde bereits dargelegt, dass Untersuchungen zu Sinnfindung üblicherweise einen interpretativen Forschungsansatz zu Grunde legen, wie er auch hier Anwendung findet. Qualitative Erhebungen sind damit grundsätzlich Mittel der Wahl. Zudem ist das qualitative Interview die wichtigste Datenquelle der Gioia-Methode (Gioia u. a., 2013: S. 19), die als Orientierung für die Datenanalyse dienen soll und auf die wir im weiteren Verlauf des Kapitels näher eingehen werden. Eine Erklärung, warum andere Datenquellen verworfen wurden, findet sich am Ende dieses Abschnitts.

Grundsätzlich muss angemerkt werden, dass es methodisch eine größere Herausforderung darstellt, Sinnfindung bei einzelnen Individuen – in diesem Fall die Spitzenführungskraft – zu untersuchen als etwa in sozialen Gefügen. Denn es ist methodisch leichter, den Austausch zwischen Personen in einer Organisation zu beobachten – sei es durch Analyse des Gesagten oder durch teilnehmende Beobachtungen in Bezug auf Handlung. Die einzelne Spitzenführungskraft ist wie alle Mitglieder einer Organisation ständig mit Sinnkonstruktion befasst, sie wird sie aber nicht ständig verbalisieren, oft sogar nicht einmal bewusst wahrnehmen. Fokussiert man, wie hier intendiert, den Analyserahmen auf die einzelne Spitzenführungskraft, so braucht es Hilfsmittel, um Zugang zum eigentlichen Sinnfindungsprozess zu bekommen.

“Methodologically, it is hard to find people in the act of coping with disconfirmations that catch them unawares [sic]” (Weick u. a., 2005: S. 405)

Sinnkonstruktion geschieht im Wechselspiel aus Handlung und Reflexion (Weick u. a., 2005: S. 414), wobei gerade im Managementkontext die sprachliche Formulierung eines Sinnzusammenhangs bereits als Handlung gedeutet werden kann (Wetzels, 2001: S. 182). Sprache und Narration sind (neben Symbolen) ein zentrales Medium, um Sinn zu konstruieren und zu fassen. Um die Sinnkonstruktion einer einzelnen Spitzenführungskraft in Bezug auf Unsicherheit zu verstehen, ist es also sinnvoll, deren sprachliche Reflexion über eben diese Unsicherheit zu beobachten. Dies geschieht am besten in einem reflektierenden Gespräch, in dem der Forschende mittels geeigneter Fragen immer wieder die Aufmerksamkeit auf eben solche Fälle von Unsicherheit lenkt. Solche Fälle sind zeitlich flexibel wählbar: Es kann eine Reflexion über Erlebtes initiiert werden, ebenso können aktuell anstehende Entscheidungen zur Sprache gebracht werden, oder es kann zur Zukunftsplanung gefragt werden. Eine Interviewpartnerin bringt es auf den Punkt:

„Nein, das, was ich Ihnen formuliere, kommt aus Erfahrungen, guten und schlechten, die ich mache und Lernprozessen, die ich versuche dann ab und an in geordneten Momenten in eine Ordnung im Kopf zu bringen und auch zu formulieren; so ein Interview z.B. ist auch

immer ein Schritt, ein Lernschritt für mich nach vorne, wenn man Zusammenhänge formuliert, die ich sonst im Alltag nicht so formulieren muss.“ 114

Wichtig war es hierbei, eine Reflexion überhaupt erst zuzulassen. Eine Erzählung durch die interviewte Person war also gewünscht, während einfache Sachaussagen zu konkreten Fragestellungen nicht die nötige Tiefe und Reichhaltigkeit zur Beantwortung der Forschungsergebnisse generiert hätten (Hermanns, 1992: S. 120).

Diese Abwägung aus möglichst freiem Erzählen durch die Interviewpartner einerseits und Fokussierung durch die Interviewer andererseits lässt sich bestmöglich in einem teilstrukturierten Interviewformat darstellen (Froschauer, Lueger, 2008: S. 35). Die Struktur des Gespräches selbst wird dabei sowohl von der Befragten als auch von der Befragenden gemeinsam gesteuert. Konkret lässt sich dies mittels eines (groben) Interviewleitfadens abbilden, dem die Interviewer folgen. Der Leitfaden muss dabei nicht in fester Reihenfolge abgearbeitet werden, sondern dient den Interviewern als Vollständigkeitskontrolle sowie als Quelle für Fragen, beispielsweise um die Interviewpartner immer wieder auf das Thema Umgang mit Unsicherheit zurückzuführen.

#### 4.2.2 Verwerfen alternativer Datenquellen

Neben Interviews – egal ob strukturiert oder vollständig explorativ – stehen andere Möglichkeiten der Datenerhebung zur Disposition, die es in ihrer Sinnhaftigkeit zur Beantwortung der Forschungsfrage aber auch in Bezug auf Machbarkeit abzuwägen gilt. Wie vorangehend ausgeführt war für diese Untersuchung am Ende das teilstrukturierte Interview Mittel der Wahl. Folgende andere Datenquellen wurden ebenfalls in Betracht gezogen, aus verschiedenen Gründen aber verworfen:

##### 1. Teilnehmende Beobachtung

Dieser Ansatz wäre sicherlich ideal (in Kombination mit Interviews), um den Sinnfindungsprozess von Spitzenführungskräften zu untersuchen, da er dem Forscher erlaubt, den Kontext etwa einer Entscheidung oder einer „Störung“ zu verstehen, vor deren Hintergrund die Sinnkonstruktion stattfindet. Eine Begleitung von Spitzenführungskräften über einen längeren Zeitraum würde gerade auch Krisensituationen mit beleuchten und könnte ebenso das Umfeld der Führungskraft miteinbeziehen („soziales Sensemaking“). Allein auf der Ebene von Spitzenführungskräften ist ein solches Vorgehen utopisch. Einen Termin für ein privates, vertrauliches Gespräch von 60 bis 90 Minuten zu bekommen, ist bereits ein schwieriges Unterfangen, welches nur durch Reputation der beteiligten Organisationen und Personen sowie über persönliche Netzwerke möglich ist. Die Möglichkeit zur teilnehmenden Beobachtung – selbst bei nur einer Spitzenführungskraft – stand zumindest dem Autor dieser Untersuchung nicht offen.

##### 2. Einzelfalluntersuchung

Eine kombinierte Vorgehensweise aus teilnehmender Beobachtung und Interviews würde im Rahmen einer Einzelfalluntersuchung sinnvoll erscheinen. Dies entspricht genau der klassischen Vorgehensweise der Gioia-Methode. Dies wäre

insbesondere sinnvoll für die Untersuchung organisationalen Sensemakings, ist aber nicht realistisch, wenn die Population der Spitzenführungskräfte per se untersucht werden soll. Der Ansatz wurde daher hier verworfen, zumal der Zugang wie erwähnt nicht möglich gewesen wäre.

3. Longitudinale Untersuchungen

Wiederholte Interviews würden ebenfalls eine Verbesserung gegenüber Einzelinterviews darstellen. Beispielsweise könnten hierüber Vergleiche über die Sichtweisen und Erklärungsmuster durch eine Spitzenführungskraft vor und nach einem einschneidenden Ereignis erstellt werden. Auch diesem Ansatz steht der limitierte Zugang zu den Gesprächspartnern im Wege, die im Regelfall nicht für mehrere Gespräche zur Verfügung stehen. Ein Interviewpartner wurde für diese Untersuchung zweimal befragt, allerdings bezogen sich die Gespräche nicht aufeinander, was einen longitudinalen Vergleich erschwert (siehe Ausführungen unten).

4. Fokusgruppen

Fokusgruppen (ggf. in abgewandelter Form) stellen eine wertvolle alternative Datenquelle dar. Spitzenführungskräfte haben ein hohes Interesse an Peer-Coaching-Situationen, in denen sie sich mit ihresgleichen auf Augenhöhe austauschen können – dies wurde in den Gesprächen mehrfach erwähnt. Sie hatten die hier verwendeten Daten in gutem Maße angereichert. Ein solcher Ansatz ist allerdings von großen praktischen Hürden gekennzeichnet, denn es ist gerade bei Spitzenführungskräften eine hohe logistische Herausforderung, mehrere von Ihnen für einen gemeinsamen Termin an einem gemeinsamen Ort zu gewinnen.

5. Umfeldbefragungen

Eine weitere mögliche Datenquelle wären Befragungen des Umfeldes der Spitzenführungskraft. Hieraus könnten insbesondere Einsichten zum sozialen Sensemaking eines Top-Teams oder einer Organisation erlangt werden. Organisationales Sensemaking steht allerdings nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

6. Öffentlich verfügbare Reden, Interviews etc.

Diese könnten theoretisch die hier verwendeten Daten anreichern, sind allerdings in den meisten Fällen derart „glattgezogen“, dass tiefere Einsichten in den Sinnfindungsprozess kaum möglich sind. In vielen Fällen werden beispielsweise Interviews mit Kommunikationsabteilungen abgestimmt. Meinungsbeiträge werden von Dritten vorgeschrieben und dann lediglich adaptiert. Eine weiterführende Einsicht war hier nicht zu erwarten, weshalb auf diese Datenquelle verzichtet wurde.

7. Psychometrische Tests

In der Psychologie sind verschiedene psychometrische Instrumente etabliert, die relevant sein könnten für das Verständnis des Sinnfindungsprozesses. Tests zur Bestimmung von interner versus externer Kontrollüberzeugung etwa könnten für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage von Interesse sein, müssen aber wieder mangels Machbarkeit bzw. Zugang verworfen werden.

### 4.2.3 Erhebung der Daten und Zugang zum Feld

Für diese Untersuchung wurden qualitative, teilstrukturierte Interviews analysiert, die im Rahmen von zwei unterschiedlichen Praxisuntersuchungen erhoben worden waren. Diese Nutzung bestehender Daten bringt sicherlich eine Einschränkung dieser Forschungsarbeit mit sich. Idealerweise wäre ein möglichst eng gefasster Interviewleitfaden in enger Anlehnung an die Forschungsfrage erstellt und im Verlauf der Untersuchung sukzessive angepasst worden. Dem stand der schwierige Zugang zum Feld im Wege: Spitzenführungskräfte der Ebene der hier Interviewten (Vorstandsvorsitzende, Minister, etc.) sind sehr schwer für einen Gesprächstermin zu gewinnen. Noch schwieriger ist es, ein solches Gespräch mit genügend Zeit und ohne eine störende Anwesenheit weiterer Personen zu arrangieren (z.B. Kommunikationschefs, persönliche Assistenten und dergleichen). Und wenn ein Interview stattfindet, so ist es essentiell, dass die interviewte Person den oder die Interviewer überhaupt „ernst nimmt“, um sich mehr und vertrauensvoll zu öffnen (Froschauer, Lueger, 2008: S. 59 ff.).

Immerhin war der Autor dieser Untersuchung an beiden Untersuchungen maßgeblich beteiligt – sowohl in der Konzeption, als auch in der Durchführung der semistrukturierten Interviews selbst. Des Weiteren waren die jeweiligen Fragestellungen verwandt mit der hier untersuchten Forschungsfrage, und die Gesprächsleitfäden waren zu großen Teilen relevant für diese Untersuchung. Die Nutzung der bestehenden transkribierten Interviews erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll und gerechtfertigt. Hilfreich war an dieser Stelle auch, dass neben dem Autor dieser Studie an beiden Untersuchungen deutlich erfahrenere und seniorere Forscher und Praktiker als Interviewer mitwirkten.

Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen von zwei Praxisunterstudien:

Die erste Studie wurde unter Leitung des Berliner Thinktanks stiftung neue verantwortung in Partnerschaft mit der Personalberatung Egon Zehnder International und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung in den Jahren 2011 und 2012 durchgeführt. Der Autor dieser Untersuchung war in diesem Zeitraum Vorstandsmitglied der stiftung neue verantwortung und trug die Verantwortung für die Untersuchung. Die Forschungsfragen hierbei:

„Vor welchen Führungsanforderungen stehen Deutschlands Spitzenführungskräfte im 21. Jahrhundert? Welche Führungsgrundsätze gilt es beizubehalten und welche zu erneuern? Braucht es ein neues Führungsverständnis? Wie kann dieses in der Praxis aussehen?“ (Leipprand u. a., 2012: S. 4)

Für diese Studie wurden insgesamt 63 Personen aus dem deutschen Sprachraum auf Spitzenführungsebene angefragt, von denen 30 für eine Befragung zur Verfügung standen. Diese sehr hohe Rücklaufquote lässt sich nur durch die Reputationen der beteiligten Institutionen sowie die persönlichen Kontakte der Autoren erklären. Da die Untersuchung einen intersektoralen Vergleich ziehen wollte, wurde ein stratifiziertes, intersektorales Sample erstellt, welches anteilmäßig in etwa der Funktionselite nach Hartmann (2013) entsprechen sollte. Es finden sich also hier Unternehmensvorstände

ebenso wie Bundes- und Landesminister, Oberbürgermeister, Universitätspräsidenten, sowie hochrangige Vertreter von Militär, Gewerkschaften sowie Justiz. Zusätzlich wurden noch drei „Vordenker“ der digitalen Welt hinzugezogen, die allerdings nicht als Spitzenführungskräfte zu bezeichnen sind. Die Interviews selbst wurden von den Autoren sowie von fünf weiteren Mitarbeitern der beteiligten Organisationen durchgeführt. Von den insgesamt neun Interviewern verfügten sechs über umfassende Vorerfahrung in der Führung qualitativer Interviews. Vier waren zum Zeitpunkt der Erhebung bereits promoviert mit relevanter wissenschaftlicher Erfahrung in qualitativer Forschung. Bei nahezu alle Interviews waren mindestens zwei Interviewpartner anwesend. (Leipprand u. a., 2012)

Die zweite Studie leitete die Berliner Weiterbildungsorganisation LEAD Academy gGmbH (damals noch: LEAD | Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy GmbH) in Partnerschaft mit der Hamburger Unternehmensberatung company companions, dem Center for Leadership and Values in Society an der Hochschule St. Gallen und der School of Public Policy an der Central European University in Budapest. Der Erhebungszeitraum war hier 2014 und 2015, und der Autor dieser Untersuchung war zu dem Zeitpunkt Geschäftsführer der Organisation mit Verantwortung für das Projekt. Hier standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

„Wie wirken sich Digitalisierung, steigende Vernetzung und zunehmende Volatilität auf Organisationen und Führungskräfte aus? Welche Werkzeuge stehen den Akteuren in ihrem Führungsalltag zur Verfügung? Und welche Haltung macht erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter aus?“ (Baumanns u. a., 2015: S. 2)

Für diese Studie wurden insgesamt 65 Personen angefragt, von denen 31 für ein Gespräch zur Verfügung standen. Fast alle Gesprächspartner kamen aus dem deutschen Sprachraum. Auch hier lässt sich die gute Rücklaufquote durch Reputation und Netzwerke der beteiligten Organisationen und Individuen erklären. Für diese Studie wurden ausschließlich Spitzenführungskräfte aus der Wirtschaft befragt. Dabei wurde auf eine Durchmischung entlang folgender Gruppen geachtet: börsennotierte Unternehmen (Streubesitz), Unternehmen im Familienbesitz, Unternehmen (teilweise) in staatlichem Besitz, Startups und Startup-Inkubatoren. Ebenso wurde auf eine Geschlechterdurchmischung geachtet. Die Interviews wurden von den fünf Autoren sowie drei weiteren Mitarbeitenden der beteiligten Organisationen durchgeführt. Von den acht Interviewern verfügten drei über umfassende Erfahrung mit qualitativen Erhebungen. Bei dem Großteil der Interviews waren mindestens zwei Interviewer anwesend. (Baumanns u. a., 2015)

In beiden genannten Untersuchungen erfolgte die Ansprache mittels eines standardisierten Briefes, der in Einzelfällen um eine persönliche Notiz ergänzt wurde. Interviewpartnern wurde Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert. Insbesondere wurde zugesichert, dass keine Rückschlüsse auf die Interviewpartner möglich sein würden. Hierzu wurden Textstellen in den einhergehenden Publikationen teils marginal verändert, um solche Rückschlüsse auszuschließen. In dieser Untersuchung wurden entsprechende Auslassungen kenntlich gemacht. Für beide Studien wurden die Interviews nach

mündlicher Einwilligung aufgenommen und anschließend durch professionelle Transkriptionsdienstleister transkribiert. Hierbei wurde der Wortlaut korrekt und detailliert wiedergegeben. Emotionen („lacht“) und Sprachfarbe („ernst“) wurden nicht in der Transkription berücksichtigt.

Die Interviewpartner der ersten Studie (stiftung neue verantwortung) wurden für diese Untersuchung eigens angefragt mit der Bitte, ihre Interviews für diese Untersuchung zur Verfügung zu stellen. 29 von 30 Interviewpartnern erteilten ihre schriftliche Einwilligung. Bei der zweiten Studie wurde die Anfrage bereits derart gestellt, dass eine Nutzung im Rahmen dieser Untersuchung mit abgedeckt ist. Für beide der Studien wurde ein Interviewtraining durchgeführt, um die Qualität der Interviews zu erhöhen. Hierbei wurden die üblichen Qualitätskriterien beim Führen semistrukturierter Interviews vermittelt (beispielsweise offene Fragen stellen, „Interviewpartner hat Recht“, aktives Zuhören, kritisch-interessiert nachfragen, etc.).

Aus beiden genannten Studien standen insgesamt 59 transkribierte teilstrukturierte Interviews mit Spitzenführungskräften zur Verfügung. Ein Interview der ersten Studie war ein Doppelinterview mit zwei Spitzenführungskräften. Im Interesse einer hohen Qualität der Daten wurde dieser Datensatz für diese Untersuchung weiter reduziert. Hierfür wurden folgende Qualitätskriterien angelegt:

1. Kriterium der Spitzenführungskraft: Verantwortung der befragten Person für >100 Mitarbeitende: Ausschluss von 16 Interviews
2. Interviews wurden in persona und nicht etwa am Telefon geführt: Ausschluss ein Interview
3. Interviews wurden auf Deutsch geführt: Bereits durch (2.) ausgeschlossen
4. Es wurde nur eine Person befragt und nicht etwa zwei Spitzenführungskräfte gleichzeitig: Ausschluss zwei Interviewpartner/ein Interview
5. Unter den Interviewern war mindestens eine senioren Person (Vorstandsebene), die vom Interviewpartner genügend „ernst genommen“ wurde: Ausschluss weitere acht Interviews

Grund für diese Kriterien war die theoretische Relevanz für die Qualität von qualitativen Interviews (Flick, 2012; Froschauer, Lueger, 2008), die sich zudem bei einer Durchsicht der Daten auch inhaltlich bestätigte. So konnten beispielsweise die jüngeren Interviewer weniger offene und reflektierende Aussagen generieren und erhielten stattdessen eher „vorgefertigte Redebausteine“, in welche Spitzenführungskräfte oft verfallen. Führungskräfte mit geringerer Führungsspanne sprachen über andere Führungsherausforderungen und Kontexte als die Spitzenführungskräfte. Schlussendlich blieben durch die Anwendung dieser fünf Kriterien 33 Interviews mit einzelnen Spitzenführungskräften mit einer Führungsspanne von mehr als 100. Alle diese Interviews wurden in persona mit jeweils nur einer Spitzenführungskraft und auf Deutsch geführt. Mindestens ein seniorer Interviewer war in jedem dieser Interviewer Teil des Interviewteams. Der Autor dieser Untersuchung war bei 17 dieser 33 Interviews selbst Interviewer – also bei mehr als der Hälfte der Interviews.

#### 4.2.4 Empirisches Material: 33 teilstrukturierte Interviews

Durch die oben dargestellten Auswahlkriterien standen schlussendlich 33 transkribierte Interviews mit Spitzenführungskräften zur Verfügung. Interview 16 und Interview 24 wurden mit der gleichen Spitzenführungskraft, aber zu verschiedenen Zeitpunkten geführt. Damit wurden insgesamt 32 Spitzenführungskräfte befragt. Davon waren 27 männlich und 5 weiblich. 24 der Befragten hatten eine Verantwortung für mehr als 750 Mitarbeitende, während die restlichen neun eine Spanne von immerhin mindestens 100 aufwiesen. 17 der 33 Interviews wurden vom Autor dieser Untersuchung (mit-)geführt. Die Interviews dauerten zwischen etwa einer Stunde und etwa zwei Stunden. Die Textlängen der transkribierten Gespräche betragen zwischen 6.781 Wörtern und 18.726 Wörtern, wobei die durchschnittliche Textlänge 11.622 Wörter beträgt. Die Gesamtextlänge aller Transkriptionen summiert sich auf 383.534 Wörter. Dies entspricht in etwa 870 Seiten Text, der für diese Untersuchung analysiert wurde (A4, 12pt, einfacher Zeilenabstand). Eine Übersicht findet sich in Tabelle 1: Übersicht der Interviews. Interviews 1 bis 16 entstammen der oben erwähnten Erhebung im Rahmen der Studie der stiftung neue verantwortung. Interviews 17 bis 33 wurden im Rahmen der LEAD-Studie erhoben. Dargestellte Zitate aus den Interviews werden im Verlauf unverfälscht wiedergegeben, auch wenn sich offensichtliche Rechtschreib- und Flüchtigkeitsfehler in der Transkription zeigen.

Drei der Interviewpartner hatten zum jeweiligen Zeitpunkt des Interviews innerhalb der letzten zwei Jahre ihre Position verlassen. Im Interesse der Wahrung der Anonymität der Interviewpartner wurde dies nicht gekennzeichnet. Die Erfahrungen waren hinreichend frisch, um wertvolle Einblicke in den jeweiligen Sinnfindungsprozess zu erhalten. Gleichzeitig waren zwei von diesen dreien zum Zeitpunkt des Interviews immer noch Spitzenführungskraft mit einer Führungsspanne von mindestens 100. Die dritte Person befand sich gerade zwischen zwei Positionen und wurde kurz nach dem Interview in eine Position an der Spitze einer Organisation berufen.

Zusätzlich zu den Interviews wurden im Rahmen der Auswertung Memos zu den einzelnen Interviewpartnern erstellt. Diese haben eine durchschnittliche Länge von 1-2 Seiten und stellen vor allem Kommentierungen durch den Autor dieser Studie dar. Insbesondere wurden dazu in vielen Fällen relevante Kontexte recherchiert und aufgenommen – beispielsweise, dass das geführte Unternehmen in der Medienbranche tätig ist und daher massiv vom digitalen Wandel betroffen ist. Zudem wurden hier erste Einschätzungen zur Haltung der Spitzenführungskraft (defensiv, zuversichtlich, etc.) gemacht sowie erste Beobachtungen zum Sensemaking der Spitzenführungskraft festgehalten. Sofern der Autor dieser Untersuchung das Interview selbst geführt hatte und das Interview noch nicht zu lange in der Vergangenheit lag, wurden ebenso Erinnerungen aus dem Interview selbst festgehalten (Stimmung des Gesprächs, Setting, etc.). Diese Memos flossen vor allem hypothesenbildend in die Auswertung des Kapitels 7 ein.

Tabelle 1: Übersicht der Interviews

#	Sektor/Unternehmen	Position	Personalverantwortung	m/w	Datum	Autor Interviewer?	Textlänge (Wörter)
1	Kirche	Spitzenfunktionärin	>100	w	03.03.11	ja	17.561
2	Medien	Chefredakteur überregionale Zeitung	>100	m	09.03.11		9.379
3	Politik/Verwaltung	Chef Bundesbehörde	>750	m	28.03.11		12.623
4	Politik/Verwaltung	Landesministerin	>750	w	07.04.11	ja	12.269
5	Kirche	Spitzenfunktionär	>750	m	11.04.11		7.872
6	Wissenschaft	Präsident Akademie	>100	m	11.04.11		8.073
7	Gewerkschaft	Vorsitzender	>750	m	13.04.11		7.959
8	Politik/Verwaltung	Bundesminister	>750	m	19.04.11	ja	9.043
9	Politik/Verwaltung	Staatssekretär Bundesministerium	>750	m	27.04.11		7.950
10	Politik/Verwaltung	Oberbürgermeister mittelgroße Stadt	>750	m	09.05.11		12.156
11	Wirtschaft: Partnerschaft	Partner	>750	m	16.05.11	ja	18.726
12	Wirtschaft: Verband	Geschäftsführer	>100	m	25.05.11		12.527
13	Justiz	Verfassungsrichter	>100	m	14.06.11		12.286
14	Politik/Verwaltung	Bundesministerin	>750	w	04.07.11		12.287
15	Politik/Verwaltung	Staatssekretär Bundesministerium	>100	m	02.08.11	ja	12.545
16	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstand	>750	m	04.08.11	ja	8.470

#	Sektor/Unternehmen	Position	Personalver- antwortung	m/w	Datum	Autor In- terviewer?	Textlänge (Wörter)
17	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstand	>750	m	26.09.14	ja	12.352
18	Wirtschaft: Öff. Beteiligung	Vorstandsvorsitzende	>750	w	30.09.14		12.793
19	Wirtschaft: Startup/Inkubator	Vorstand	>100	m	30.09.14	ja	14.490
20	Wirtschaft: Öff. Beteiligung	Vorstand	>750	m	16.10.14	ja	14.837
21	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstand	>100	m	29.10.14		9.167
22	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstand	>750	m	30.10.14		6.781
23	Wirtschaft: Öff. Beteiligung	Vorstand	>750	m	31.10.14	ja	11.242
24	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstandsvorsitzender	>750	m	04.11.14	ja	11.906
25	Wirtschaft: Streubesitz	Vorstand	>750	m	12.11.14		12.544
26	Wirtschaft: Streubesitz	Vorstand	>750	m	12.11.14	ja	12.393
27	Wirtschaft: Streubesitz	Vorstandsvorsitzende	>750	w	24.11.14	ja	11.800
28	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstand	>750	m	02.12.14	ja	11.512
29	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstand	>750	m	08.12.14		12.323
30	Wirtschaft: Familienunternehmen	Vorstand	>750	m	06.01.15	ja	13.641
31	Wirtschaft: Streubesitz	Spitzenmanager eins unter Vorstand	>750	m	08.01.15	ja	12.220
32	Wirtschaft: Streubesitz	Vorstand	>750	m	09.01.15	ja	12.090
33	Wirtschaft: Startup/Inkubator	Vorstand	>100	m	05.03.15		9.717

Die Tatsache, dass für diese Untersuchung bereits erhobene Daten verwendet wurden, schränkt die Qualität der Daten ein. Sie hat zur Folge, dass einzelne Textpassagen in Interviews keine oder kaum Relevanz zur Forschungsfrage aufweisen und für die Analyse vernachlässigt werden mussten. Ebenso ergaben sich in einzelnen Interviews Lücken, d.h. es wurden zentrale Fragestellungen dieser Untersuchung nur teilweise beleuchtet. Angesichts der grundsätzlichen Reichhaltigkeit der Daten, welche in dieser Form sonst selten zur Verfügung stehen, kann diese Einschränkung in Kauf genommen werden. Denn oft gelang es in den Interviews, die Gesprächspartner in eine Reflexion und damit ein Sensemaking zu bewegen, wie dieser Gesprächsausschnitt aus Interview Nummer 22 sehr plastisch zeigt:

F: „Heißt das, nur um sicherzugehen, dass ich das richtig verstehe, wenn man n sehr diversifiziertes Portfolio hat, dass das so ne Kernidentifikation gar nicht geben kann?“

A: „Das, das wird wahrscheinlich so sein, Sie haben natürlich jetzt im Luxusgüterbereich mit Louis Vuitton und (unv) und den Schweizern, Richmond, sicherlich zwei Großkonzerne, die dann diversifiziert unten drunter hängen, und Sie haben mit [Firma] einen Logistiker, der überall in der Welt ist und diversifiziert ist und trotzdem in der Lage ist, eine Markenidentität auszurufen. Aber das würde ich nicht als den Kern eines klassischen Familienunternehmens eigentlich sehen. Einmal, wir sind zwar auch Familienunternehmen, aber wir sind unverhältnismäßig groß für ein Familienunternehmen, und Richmond oder Louis Vuitton ist auch ehr die Summe von vielen Alternativen. Sicherlich ne sehr provokante These, in die ich mich hier reinrede, aber ich bin trotzdem davon überzeugt, dass je komplexer die Welt ist, derjenige der differenziert und diversifiziert ist, besser durch eine Krise durchkommt, und wenn er in dieser Diversifikation dennoch in der Lage ist, diese Leuchtturm-Ruhe, diese Nachtwächter, oder wie auch immer, you can rely on me Mentalität ausstrahlt, dann hat der zweifach gewonnen. Und ...“

F: „Wie hält man denn dann seinen Laden zusammen?“

A: „... Treffer, versenkt. ... Indem man Menschen um sich scharf, die ne gute Mischung aus Wertebeständigkeit und Innovation haben. Welcher Laden ist Ihrer Meinung nach gut zusammengehalten? In den letzten Jahren? Ich versuch grad zu überlegen, was zeichnet die denn aus?“ 122

## 4.3 Analyse der Daten

### 4.3.1 Anlehnung an die Gioia-Methode

Eingangs haben wir bereits die Auswahl eines qualitativen, interpretativen und theoriebildenden Forschungsansatzes begründet. Für die Frage nach dem „Wie“ der Sinnkonstruktion von Spitzenführungskräften angesichts hoher Unsicherheit ist dies der Ansatz der Wahl. Grounded Theory bietet hier ein umfassend etabliertes Gerüst, an dem sich diese Arbeit orientiert.

In der Sensemakingliteratur hat sich für die Datenanalyse das „Gioia-Template“ (Gioia u. a., 2013) als Mittel der Wahl erwiesen, welches den Analyseprozess strukturiert. Tatsächlich ist die erste Version der Gioia Methode anhand einer Analyse zu Sensemaking entstanden (Gioia, Chittipeddi, 1991). Der teilformalisierte Ansatz von Gioia schafft zumindest eine gewisse Rigorosität im Feld der sonst oft sehr schwammig formulierten Analyseformen im Kontext von Grounded Theory (Gioia u. a., 2013; Langley, Abdallah, 2011). Insbesondere werden überprüfbare Qualitätskriterien formuliert.

Besonderes Merkmal der Gioia-Methode ist die mehrstufige Datenanalyse der qualitativen Daten zu üblicherweise einem singulären Fall, die sich sukzessive von befragtenzentrischen Kodierungen hin zu theoriezentrischen Kodierungen bewegt. Qualitative Daten (jedweder Form) werden zunächst „in-vivo“ kodiert, das heißt die Codes sind (nahezu) identisch mit Formulierungen aus den Originaldaten. Diese Codes 1. Ordnung werden im nächsten Iterationsschritt sortiert. Aus dieser Sortierung emergieren Codes 2. Ordnung, die nun durch die Forscher formuliert werden und theoriezentrisch sind, das heißt die Formulierungen orientieren sich an in der Forschung bekannten Konstrukten. Aus den Kategorien 2. Ordnung können in einem weiteren Schritt noch übergeordnete Dimensionen destilliert werden, welche im letzten Schritt dann in logische und dynamische Zusammenhänge gebracht werden – dies ist das theoretische Modell. (Gioia u. a., 2013: S. 26)

Die Gioia-Methode ließ sich nicht ohne weiteres auf diese Untersuchung anwenden, denn einerseits wurden ausschließlich bereits erhobene Daten verwendet, andererseits wurde nicht ein einzelner Fall, sondern vielmehr eine Population – die der Spitzenführungskräfte in Deutschland – untersucht. Das übliche iterative Vorgehen der Gioia-Methode konnte nicht praktiziert werden. Idealerweise wäre ein Interviewleitfaden erstellt worden, der genau auf die vorliegende Forschungsfrage zugeschnitten ist. Dieser wäre dann in mehreren Iterationsstufen verfeinert und anhand vorläufiger Interviewergebnisse angepasst worden.

Dennoch bot die Gioia-Methode eine starke Orientierung für eine sinnvolle Analyse der hier vorliegenden Daten mit einhergehender Qualitätskontrolle. Zudem erschien sie vor dem Hintergrund ihrer breiten Anwendung in der Sensemakingliteratur sinnvoll. Allerdings zeigte sich in einer ersten Iteration der Datenanalyse, dass sich konsistente Aussagen über Befragte hinweg nur bei den ersten beiden Forschungsfragen ergaben. Bei der dritten Frage hingegen zeigten sich große Unterschiede zwischen den Befragten, sodass

eine vergleichende Typenbildung hier sinnvoller erschien und von einer Orientierung an der Gioia-Methode Abstand genommen wurde.

Zunächst zu den Analyseschritten dieser Untersuchung, die mit der Gioia-Methode konform sind: Die qualitativen Daten wurden (weitgehend) befragtenzentrisch kodiert. Aus diesen Codes 1. Ordnung emergierten Codes 2. Ordnung und aus diesen wiederum eine Reihe von Dimensionen, die zusammengefasst die beiden Antworten auf die erste und zweite Forschungsfragen darstellen. Aus den beiden Ergebnissen ließ sich theoriebildend eine modellhafte Darstellung der Relation von Sinnfindung unter Unsicherheit und Steuerung der Binnenkomplexität der Führungskraft selbst ableiten. Gemäß der Gioia-Methode werden die einzelnen Dimensionen und das abgeleitete Modell anhand von bestehender Literatur verprobt und plausibilisiert.

In fünf Aspekten ergeben sich in dieser Untersuchung auch Abweichungen zur Gioia-Methode, die angesichts der Forschungsfrage, der Datenlage und des Forschungsfeldes sinnvoll erschienen. Details zu den einzelnen Schritten werden im nachfolgenden Abschnitt noch umfassend dargestellt.

1. Anders als eine klassische Gioia-Analyse liegt dieser Untersuchung nicht eine singuläre Fallstudie zu Grunde. Vielmehr wurden die Daten von 33 Spitzenführungs Kräften analysiert, die miteinander jenseits möglicher Bekanntschaft oder interorganisationaler Zusammenarbeit in keinem Verhältnis stehen. Insbesondere sind sie nicht Mitglieder einer einzelnen Organisation oder eines Teams. Vielmehr sind sie als Sample Stellvertreter einer Population, nämlich der Spitzenführungs Kräfte in Deutschland. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass Spitzenführungs Kräfte in Deutschland ähnlichen übergreifenden Realitäten ausgesetzt sind, die sie gleichsam kommentieren können. Die Reichhaltigkeit der „Fallbeschreibung“ liegt in dieser Organisation also nicht in einem spezifischen organisationalen Kontext, sondern in der Spezifität der Aufgaben und Erfahrungen als Spitzenführungs kraft in Deutschland.
2. Der Kodierung auf erster Ebene wurde in dieser Untersuchung eine schematische Kodierung vorangestellt. Aussagen wurden zunächst entlang theoretisch vorformulierter Codes als für die Forschungsfrage relevant ausgewählt. Beispielsweise wurden Textpassagen nach dem vorgegebenen Code „Andere konsultieren (soziales Sensemaking)“ kodiert. Dies ermöglichte eine Kondensierung der großen Datenmenge. Denn da die Daten zu Beginn dieser Untersuchung bereits vorlagen, war davon auszugehen, dass große Passagen für diese Untersuchung keine Relevanz haben würden. Die Vorkodierung erlaubte eine Reduktion auf inhaltlich relevante Textbausteine entlang von theoriegeleiteten Codes. Für die sich anschließende tatsächliche Kodierung 1. Ordnung wurden alle vorab in irgendeiner Form kodierten Datenpassagen als Ausgangsmaterial verwendet. Die schematische Vorstrukturierung wurde also bewusst wieder verworfen, um ein weiteres Vorgehen nach der Gioia-Methode zu ermöglichen. Die Vorkodierung wurde nur cursorisch in der Diskussion der Daten wieder aufgegriffen, stellt aber keine zentrale Stütze der Analyse dar. Die Voranalyse stellt damit lediglich einen weiteren Iterationsschritt dar und schaffte ein erstes Verständnis seitens des Autors, das erlaubte, die Forschungsfrage zu konkretisieren.
3. Ein weiterer zusätzlicher Iterationsschritt war die sequenzielle Entwicklung der beiden ersten Forschungsfragen. Aus den Ergebnissen der ersten Forschungsfrage (Führt Inkonsistenz automatisch zu Sensemaking?) ergaben sich Folgefragen

(Wie wird Information aufgenommen? Wie wird Komplexität reduziert), welche zur Herausarbeitung der zweiten Frage führten. Dazu wurden alle vorkodierten Daten (siehe 2.) erneut einer Kodierung mit Hinblick auf die neue Unterfragestellung unterzogen, woraus sich die Ergebnisse der zweiten Dimension ergaben.

4. Unüblicherweise wurden bei der befragtenzentrischen Kodierung (1. Ordnung) an einigen Stellen Codes verschiedener Befragter zusammengruppiert, sofern diese inhaltlich nahezu deckungsgleich waren. Insbesondere in Kapitel 5 ist das der Fall, da die hier dargestellten Aussagen in den Gesprächsleitfäden oft explizit abgefragt wurden, was zu einer gelegentlichen Kongruenz von Aussagen auch über Interviews hinweg führte. In den aufgeführten Tabellen ist dies im Sinne einer maximalen Datentransparenz stets ersichtlich. Ziel war hier die Eingängigkeit der Analyse, insbesondere in grafischer Darstellung. Zudem wurden hierzu lange Textbausteine oft radikal auf Codes erster Ordnung verkürzt, um Codes erster und zweiter Ordnung und emergente Dimensionen kompakt darstellen zu können. Die originalen Textbausteine wurden aber ohne Einschränkung dargestellt.
5. Wie bereits erwähnt bot es sich an, jede befragte Spitzenführungskraft nicht nur als Teil der Population der Spitzenführungskräfte zu betrachten, sondern jeweils auch als Einzelfall, um so Verschiedenheiten zwischen den Führungskräften herauszuarbeiten. Dieser Ansatz steht mit der Prämisse, dass alle befragten Führungskräfte ähnliche Veränderungen erleben und ähnliche Sinnfindung praktizieren, in einem Spannungsfeld. Entweder sind die Befragten sich ähnlich in der Sinnkonstruktion, oder es gibt deutliche Unterschiede. Die Trennung gelang entlang der Forschungsfragen: Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage nach Zukunftskonzeption und Kontrollüberzeugung konnte eine vergleichende Typenbildung das Datenmaterial am besten fassen. Anders als bei den ersten beiden Forschungsfragen zeigte sich hier kein homogenes Bild, sondern ein heterogenes. Entsprechend wurden einzelne Extremfälle gegenübergestellt, um eine Typisierung zu skizzieren.

Ergänzend zu einer an die Gioia-Methode angelehnte Analyse wurde zu Beginn auch eine Verwendung gemischter Methoden in Betracht gezogen, aber dann mangels verwertbarer Ergebnisse verworfen: Auf Basis der Vorkodierung ließen sich Häufigkeitsanalysen für einzelne Spitzenführungskräfte erstellen, welche mit bestehenden Konzepten aus der Literatur in Verbindung gebracht werden konnten. Beispielsweise schienen bestimmte Codes mit einer inneren Kontrollüberzeugung zu korrelieren, während andere mit einer externen Kontrollüberzeugung verknüpft werden konnten. Allerdings waren diese Daten nicht robust genug, um eine belastbare Typologie der Führungskräfte zu entwickeln. Dies wurde stattdessen qualitativ untersucht. Zudem war eine Häufigkeitsanalyse in hohem Maße methodisch fragwürdig angesichts der Tatsache, dass die Interviews oft sehr unterschiedlich verliefen und nicht in jedem Interview die gleichen Fragen gestellt wurden. Dennoch gaben die Häufigkeitsanalysen erste Hypothesen für mögliche Extremfälle im Sample und waren daher eine wertvolle vorbereitende Untersuchung für die vergleichende Typisierung in Kapitel 7.

### 4.3.2 Schematische Vorkodierung

Die schematische Vorkodierung diente zur Eingrenzung von Sinneinheiten („unitization“), während die weitere Kodierung dann die Sinneinheiten unterschiedlichen Codes zuordnete („discrimination“; siehe Campbell u. a., 2013). Die schematische Vorkodierung selbst fand in einem iterativen Prozess über mehrere Jahre statt und geschah im Wechselspiel von Literaturrecherche und Datenstudium durch den Autor dieser Arbeit. Diese Kodierung war also in Teilen theoriegeleitet. Gleichzeitig wurden die Erkenntnisse aus den beiden populärwissenschaftlichen Praxispublikationen einbezogen, welche aus dem ursprünglichen Datenmaterial erstellt worden waren (Baumanns u. a., 2015; Leipprand u. a., 2012). Für die Kodierung wurde die Analysesoftware Atlas.ti verwendet.

Zunächst wurden Codes für Textabschnitte mit Sinnfindungsbezug entwickelt. Hierbei ging es um keine rein befragtenzentrische Kodierung, denn meist geschah der Sinnfindungsprozess unbewusst. Vielmehr war das Ziel, den Sensemakingvorgang als solchen zu identifizieren und dabei die angewandten Methoden zu identifizieren: „Wie geschieht das Sensemaking?“ Hierzu wurden folgende Codes angewendet:

Tabelle 2: Codes zu "Methoden des Sensemaking"

Kode	Häufigkeit
An Leitprinzip / Zukunftsbild / Ziel abgleichen	82
Emotionen reflektieren / benennen	4
Emulieren / An Erfahrung abgleichen	73
Experimente / Tests / Prototyping durchführen	19
Frage stellen / Thema einklammern (noticing/bracketing)	91
Intuitiv entscheiden	17
Medien konsumieren / lesen	12
Thema mittels Metapher fassen	33
Rationalisieren / analysieren	45
Andere konsultieren (soziales Sensemaking)	100
Geschichten / Anekdoten erzählen	77
Szenarien entwickeln / hypothesieren	39
Thema offen halten / reflektieren / Komplexität aushalten	30
Unwichtiges ignorieren	9
Vereinfachen	24

Zahlreiche dieser Codes ergeben sich direkt aus der Sensemaking-Literatur (etwa soziales Sensemaking oder auch bracketing; vgl. Weick u. a., 2005). Andere Codes ergaben sich aus den Interviews. Beispielsweise entstand der Code „Medien konsumieren / lesen“ relativ spät im Prozess dieses Vorkodierens, nachdem eine Häufung entsprechender Textpassagen immer auffälliger wurde:

„Erstmal banal, Sie müssen wahnsinnig fleißig sein und lesen, lesen, lesen.“ I14

„...Deswegen nehme ich auch jeden Scheiß auf. Es gibt nichts, was ich nicht lesen würde. So einen Schund kann man gar nicht erfinden, dass ich nicht reingucken würde, vielleicht ist eine Idee drin.“ I11

In solchen Fällen eines spät auftretenden neuen Kodes wurden erneut alle Interviews auf diesen Kode hin durchgesehen, um eine vollständige Erfassung sicherzustellen. Sensegiving wurde ebenfalls theoriegeleitet als Kode erfasst:

Tabelle 3: Kodes zu "Sensegiving"

Kode	Häufigkeit
Sensegiving	52

Eine weitere Kodegruppe ergab sich rund um das Thema „Haltung“, welches formell schwer zu fassen ist, dem Autor dieser Studie aber sofort ins Auge stach. Hier ging es um den geistig-emotionalen Zustand, mit dem die befragte Spitzenführungskraft der Welt begegnet. Querverbindungen lassen sich ziehen zu Literatur über Kontrollüberzeugung (Amelang u. a., 2006; Ng u. a., 2006), zu Untersuchungen über paradoxe Führung (Smith, Lewis, 2011), aber auch zu Aufmerksamkeits- und Achtsamkeitsbezügen, wie sie die Sensemaking-Literatur zieht (Weick u. a., 1999).

Tabelle 4: Kodes zu "Haltung"

Kode	Häufigkeit
Belastet / Eigene Grenzen erkennend / Fehler eingestehend	27
Defensiv / resigniert	22
Zynisch / verärgert / Schuld zuweisend	82
Kontrollierend	16
Rational / logisch / mechanistisch	36
Risiko minimierend	7
Selbstsicher / kraftvoll	41
Optimistisch / positiv / begeistert	27
Tastend	20
Spielerisch / interessiert / Spaß habend	64
Empathisch / wertschätzend	18
Reflektiert	30
Pragmatisch / gelassen	34

Zudem wurden mit Blick auf die dritte Forschungsfrage Passagen identifiziert, die zeitliches In-Bezug-Setzen durch die Interviewpartner darstellen. Hierbei war von Interesse, ob Führungskräfte von einer linearen zeitlichen Entwicklung von Vergangenheit über Gegenwart in die Zukunft ausgehen oder Disruptionen erleben (Neuhaus, 2006):

Tabelle 5: Kodes zu "Zeitbeziehungen"

Kode	Häufigkeit
Heute ist es wie früher (Vergangenheit = Gegenwart)	23
Heute ist es graduell anders als früher (Vergangenheit > Gegenwart)	105
Heute ist es fundamental anders als früher (Vergangenheit x Gegenwart)	79
Zukünftig wird es wie heute (Gegenwart = Zukunft)	3
Zukünftig wird es graduell anders als heute (Gegenwart > Zukunft)	38
Zukünftig wird es fundamental anders als heute (Gegenwart x Zukunft)	18

Eine zusätzliche Kodegruppe zielte darauf ab, den in Kapitel 3 dargestellten Kontext der Forschungsfrage mit zu beleuchten: „Wie konstruieren Spitzenführungskräfte Sinn angesichts einer unsicheren Zukunft?“ Hierzu wurden direkte Beschreibungen einer sich verändernden Umwelt kodiert. Diese Codes ergaben sich vornehmlich aus den erwähnten Praxispublikationen und sind in ihrer Form befragtenzentrischer, da es tatsächlich um inhaltliche Aussagen geht:

Tabelle 6: Kodes zu "Wahrgenommene Komplexität"

Kode	Häufigkeit
Komplexität hat allgemein NICHT zugenommen	16
Komplexität hat allgemein zugenommen	23
Geschwindigkeit hat zugenommen	16
Informationsdichte und -geschwindigkeit haben zugenommen	14
Es gibt mehr und/oder stärkere Anspruchsgruppen	28
Die Medienöffentlichkeit ist höher	11
Es gibt mehr Regulierung/Haftung	6
Es gibt ein neues Umfeld (Märkte, Player, Geschäftsmodelle)	10
Soziale Medien sind eine wichtige Neuerung	6
Die Welt ist heute stärker vernetzt und globalisiert	24
Neue Technologien und Digitalisierung haben die Welt verändert	20
Die Welt ist heute weniger vorhersagbar	19

Unter Berücksichtigung von Mehrfachzuordnungen von unterschiedlichen Codes auf einzelne Textpassagen ergaben sich insgesamt 1.236 Textpassagen, die mit mindestens einem der dargestellten Codes kodiert wurden und somit als relevante Texteinheiten identifiziert wurden. Die Passagen hatten eine Länge von nur einer Zeile bis zu mehreren Abschnitten. Die übliche durchschnittliche Textlänge liegt bei ca. 90 Wörtern. Dies entspricht einer Gesamtmenge an kodierten Daten von ca. 110.000 Wörtern, bzw. 250 Seiten Text (A4, einfacher Zeilenabstand, Schriftgröße 12). Diese kodierten Textabschnitte bildeten dann die Datengrundlage für die weiterführende Analyse nach der Gioia-Methode, wie sie nachführend beschrieben wird, wobei in Einzelfällen gesamte Interviews noch einmal durchgearbeitet wurden (vgl. Kapitel 7).

#### 4.3.3 Iterativer Kodierprozess und Theoriebildung

Der oben beschriebenen Vorsortierung folgte nun die eigentliche Kodierung in Anlehnung an die Gioia-Methode. Die Textabschnitte wurden in zahlreichen Iterationsschritten immer wieder durchgesehen. Ziel war es dabei, angesichts der Forschungsfragen und des Forschungsfeldes generalisierbare Aussagen über Interviews bzw. über einzelne Befragte hinweg zu treffen, um sich Aussagen über die Population der Spitzenführungskräfte in Deutschland zu nähern. Diese Analyse war also dekomponierend. Sie bildet die Grundlage für die Antworten auf die ersten beiden Forschungsfragen, die in den Kapiteln 5 und 6 dargestellt sind. (Die Vorgehensweise zur Typisierung in Kapitel 7 ist im nachfolgenden Abschnitt dargestellt.)

In den Iterationen der Textpassagen entstanden die beiden Teilfragen, die dann später auch aus der Literatur her unterfüttert wurden:

1. „Führt der Sinnfindungsprozess von Spitzenführungskräften (immer) zu Konsistenz?“
2. „(Inwieweit) Steuert der Sinnfindungsprozess die eigene Binnenkomplexität, also die Komplexität der gezeichneten mentalen Landkarten?“

Für beide Fragen wurden dann jeweils relevante Textabschnitte identifiziert. Die Suche dabei geschah immer innerhalb eines transkribierten Interviews, um insbesondere in Beziehung stehende Passagen oder auch sich widersprechende Passagen auffindig zu machen. Der Einfachheit halber wurden diese Passagen lediglich aus der Analysesoftware Atlas.ti herauskopiert und in einem Textverarbeitungsprogramm gesammelt. Die Zuordnung zum Interview wurde dabei vermerkt, und befragtenzentrische Codes wurden vergeben. Meist beschrieben diese Codes lediglich eine Textpassage oder eine Gruppe von Textpassagen aus einem Interview. In wenigen Fällen waren Aussagen aus verschiedenen Interviews so ähnlich, dass der gleiche Code erster Ordnung für verschiedene Textabschnitte verwendet werden konnte.

Aus der Analyse zur ersten Unterfrage ergaben sich 37 Codes erster Ordnung, für die zweite Frage 31. Die kodierten Textpassagen konnten nun weiter gruppiert werden, sodass sich Kategorien zweiter Ordnung ergaben, die dann bereits abstrahiert formuliert wurden. Diese abstrahierten Kategorien wiederum ließen sich in Dimensionen zusammenfassen. Für die erste Unterfrage (Umgang mit Inkonsistenz) ergaben sich 12 Kategorien zweiter Ordnung und fünf Dimensionen. Für die zweite Frage (Steuerung von Binnenkomplexität) fanden sich neun Kategorien zweiter Ordnung und drei Dimensionen. Wie in qualitativen Untersuchungen nicht anders üblich ist auch diese Beschreibung eine idealtypische. Im laufenden Kodierprozess wurden immer wieder Iterationsschleifen gedreht. Sobald ein Code erster Ordnung oder eine Kategorie zweiter Ordnung identifiziert waren, lohnte sich regelmäßig – nun mit geschärftem Auge – ein erneutes Durchsehen der Daten, um weiteres Belegmaterial zu finden. Die identifizierten Dimensionen wurden jeweils zunächst innerhalb der Untersuchung zur jeweiligen Unterfrage in eine dynamische Beziehung gebracht, deren Plausibilität an den Interviews erneut verprobt wurde. Schlussendlich wurden beide Ergebnisse in ein Gesamtmodell verwoben.

#### 4.3.4 Vergleichende Typenbildung

Um sich der dritten Forschungsfrage

3. „Wie konzipieren Spitzenführungskräfte Zukunft, und mit welcher Kontrollüberzeugung konzipieren sie das eigene Handeln in die unsichere Zukunft hinein?“

zu nähern, wurden zunächst die Codes der Kodegruppe „Zeitbeziehungen“ der schematischen Vorkodierung herangezogen (vgl. Tabelle 5: Codes zu "Zeitbeziehungen"). Bei

der Durchsicht der entsprechenden Textpassagen stellte sich die Hypothese ein, dass anders als in der vorangegangenen Analyse es hier keine personenübergreifende Antwort geben würde. Stattdessen zeigte sich eine große Spreizung innerhalb der befragten Spitzenführungskräfte. Folglich wurde der Forschungsansatz für die dritte Teilfrage verändert. Es wurde nun nach unterschiedlichen Typen unter den Befragten gesucht, und zwar einerseits entlang deren Konzeptualisierung von Zukunft nach Neuhaus (2006), sowie andererseits nach deren Kontrollüberzeugung (Amelang u. a., 2006).

Auf Basis der Vorkodierung sowie mittels Durchsicht aller Memos wurde zunächst eine „long list“ von möglichen eindeutigen Ausprägungen zur Konzeptualisierung von Zukunft erstellt. 20 der 32 Interviewpartner fanden sich auf dieser long list. Bei all diesen wurden dann separat alle Textpassagen, die in der Vorkodierung erfasst worden waren, also nicht nur die der Codes zu „Zeitbeziehungen“, erneut ausgewertet, und ein Abgleich mit den theoretisch vordefinierten drei Arten von Zukunftskonzeption wurde vorgenommen. Ergänzend wurden bei Unklarheiten die gesamten Interviewtexte noch einmal auf relevante Textpassagen durchsucht. Relevante Textpassagen wurden aus Atlas.ti in eine Textverarbeitungssoftware kopiert, um die Textstellen leicht logisch ordnen zu können. Für jede Textpassage wurde eine Interpretation des Autors als Kode angelegt. Neun Interviews wurden in diesem Prozess eliminiert, da entweder eine eindeutige Zuordnung nicht möglich war, oder aber nicht genügend aussagekräftiges Datenmaterial zur Verfügung stand. Beim Vergleich der Interviews wurde gemäß üblicher Herangehensweise in der qualitativen Forschung, insbesondere nach Grounded Theory, einerseits mit Minimalvergleichen andererseits mit Maximalvergleichen gearbeitet (Glaser, Strauss, 1967; Hermanns, 1992).

In diesem Prozess wurde auch die theoriegeleitete Kategorisierung der Zukunftskonzepte überarbeitet, um die Daten besser abzubilden (Für Details siehe Kapitel 8). So konnten drei klar abgegrenzte Gruppen in Bezug auf Zukunftskonzeption identifiziert werden. Von den verbleibenden 11 Interviewpartnern fanden sich drei in der ersten Gruppe, vier in der zweiten und vier in der dritten. Nur für diese 11 Interviewpartner wurde dann entlang der zweiten Dimension, nämlich der Kontrollüberzeugung, analysiert und gruppiert. Hierzu wurden noch einmal die gesamten Interviews durchgesehen, relevante Textpassagen wurden herauskopiert, geordnet und interpretiert. Auch hier ergab die Datenanalyse eine Anpassung der theoriegeleiteten Gruppen: Es wurde neben interner und externer Kontrollüberzeugung noch eine dritte Gruppe gemischter Kontrollüberzeugung festgestellt.

Durch Kombination beider Analysedimensionen konnte eine Matrix erstellt werden, in der sich insgesamt fünf distinkte Typen von zukunftsorientierter Sinnkonstruktion identifizieren ließen. Diese Typen wurden bewusst plakativ dargestellt. Sie spannen illustrativ den Raum der möglichen Ausprägungen auf, sind aber keine vollständige und abschließende Analyse der Population der Spitzenführungskräfte in Deutschland. Hierfür wäre weitere Forschung nötig. Auch müssten hierfür validierte Instrumente entwickelt werden, mittels derer die Typenbestimmung verlässlich durchgeführt werden kann. Ein solches Vorgehen würde dieses Vorhaben übersteigen. Die Typen wurden allerdings mit anderen Typologien verglichen, um auf Konsistenz zu überprüfen.

## 4.4 Qualitätskontrolle

Qualitative Forschung muss sich einer rigorosen Qualitätskontrolle unterziehen, auch wenn diese weniger leicht zu operationalisieren und zu standardisieren ist, als dies in quantitativen Untersuchungen der Fall ist. Dennoch gibt es für das methodische Vorgehen etablierte Qualitätsstandards, die eingehalten werden können (Corbin, Strauss, 2008; Flick, 2012; Froschauer, Lueger, 2008; Gioia u. a., 2013; Hermanns, 1992; Langley, Abdallah, 2011).

Das dargestellte Vorgehen der Analyse besteht insgesamt aus fünf Schritten, die es in Bezug auf Qualitätssicherung getrennt zu beleuchten gilt:

Tabelle 7: Schritte der Qualitätskontrolle

Schritt	Ergebnis
1. Schematische Vorkodierung des Datenmaterials	Einheitenbildung I Zuordnung I
2. Auswahl relevanter Textabschnitte angelehnt an die Gioia-Methode	Einheitenbildung II
3. Erstellung der Codes erster Ordnung	Zuordnung II
4. Abstraktion über Kategorien und Dimensionen	Theorie/Modell
5. Vergleich der einzelnen Interviews miteinander	Typologie

Eine Trennung der beiden Kodierschritte Einheitenbildung („unitization“) und Zuordnung („discrimination“) wird in qualitativen Untersuchungen oft als qualitätssteigernde Maßnahme im Kodierprozess angewandt, insbesondere wenn mehrere Forscher das Datenmaterial kodieren. Siehe hierzu beispielsweise Campbell u. a. (2013). Durch die Trennung in eine schematische Vorkodierung und ein nachgeschaltetes Vorgehen in Anlehnung an die Gioia-Methode wurde der Versuch unternommen, einen solchen Ansatz abzubilden.

Auf eine Qualitätskontrolle in beiden Prozessen der Zuordnung in der Vorkodierung wurde in dieser Untersuchung verzichtet: Die Codes der Vorkodierung selbst wurden in der Hauptuntersuchung dieser Arbeit in Kapitel 5 und 6 nicht verwendet. Für die Typisierung in Kapitel 7 dienten sie lediglich als Anregung, um plastische Extremfälle im Sample leichter zu identifizieren. Dort wo die Vorkodierungen zum Tragen kam (Kapitel 7), wurde nach Auswahl relevanter Einzelfälle nochmals das gesamte Datenmaterial der entsprechenden Interviews gesichtet, die Vorkodierung wurde also in der Auswertung ignoriert. Die Codes der Vorkodierung stellen damit *keinen essentiellen Teil der Dateninterpretation dar*.

Ebenso wurde auf eine Qualitätskontrolle in der Einheitenbildung (Schritt 1 und 2) verzichtet. Die Vorkodierung geschah wie beschrieben teils theoriegeleitet teils datengeleitet in einem iterativen Prozess durch den Autor. Hier könnte das Vorgehen eine gewisse Subjektivität verursachen, die angesprochen werden muss: Denn es wäre ja denkbar, dass der Kodierer konsistent bestimmte Aspekte – bewusst oder unbewusst – als nicht relevant einschätzt und somit auch nicht kodiert. Diese Daten würden in der weiteren Analyse zunächst nicht berücksichtigt werden. Die Alternative, nämlich eine formalisier-

te Einheitenbildung (etwa fixe Einteilung in Abschnitte von einer Länge von 10 Zeilen) schien angesichts der Kontextrelevanz von Textabschnitten nicht sinnvoll. Die Breite der Kodegruppen stellt dabei zumindest eine teilweise Versicherung gegen Voreingenommenheit des kodierenden Autors dar. Ebenso wirkt der Abgleich der Kodes mit verschiedenen Theoriegebäuden einer möglichen Auslassung relevanter Passagen entgegen. Zu zahlreichen Zeitpunkten wurde das Kodierschema kritisch mit weiteren Wissenschaftlern diskutiert und verfeinert. Noch wichtiger aber: Bei der Analyse der ausgewählten Textbausteine wurden regelmäßig wieder gesamte Interviewtranskripte durchgearbeitet, um mehr Kontext aus einem bestimmten Interview zu erlangen. Möglicherweise in der Einheitenbildung I und II übersehene Textbausteine konnten so also später noch Eingang in die verwerteten Daten erlangen.

Ganz anders verhält es sich aber mit der Zuordnung zu Kodes in der Hauptauswertung im Rahmen der Gioia-Methode (Schritt 3). Da sich aus den Kodes erster Ordnung durch sukzessives Abstrahieren die Dimensionen und die abgeleitete Theorie ergeben, ist es besonders wichtig, dass die Zuordnung nicht etwa auf überwiegend subjektiven Eindrücken des Autors basiert. An dieser Stelle wurde dem Standard in der Qualitätskontrolle entsprechend eine Reliabilitätsanalyse anhand einer separaten Kodierung durch einen weiteren Kodierer durchgeführt. Der Korrelationsgrad gibt Auskunft für die Objektivität der Kodierung. Der Zweitkodierer hat dazu alle Textpassagen erhalten, die nach Einheitenbildung I und Einheitenbildung II verblieben waren. Das heißt, es wurden alle Textpassagen vorgelegt, die im Rahmen der Gioia-Methode in irgendeiner Form mit einem Kode erster Ordnung kodiert wurden. In den wenigen Fällen, wo mehrere Textstellen eines Interviews in Kombination kodiert wurden, wurden diese auch in Kombination bereitgestellt. Dem gegenüber wurden alle Kodes erster Ordnung übermittelt, ebenso – im Interesse einer leichteren Orientierung – die Gruppierung der Kodes in Kategorien zweiter Ordnung und Dimensionen. Aufgabe des Zweitkodierers war es dann, jeder Textpassage (bzw. jeder Kombination von Textpassagen) einen Kode zuzuordnen. Der Kodierer wurde informiert, dass es möglich ist, einen Kode mehrfach zu vergeben. Die Textpassagen bzw. –passagenkombinationen wurden in einer Tabelle zur Verfügung gestellt und wurden alphabetisch sortiert, um eine zufällige Reihung zu generieren. Die Kodes zusammen mit Kodekürzeln wurden in einem separaten Dokument übermittelt. Aufgabe des Zweitkodierers war es, neben jeder Passage den aus seiner Sicht passendsten Kodekürzel zu vermerken. Da im Rahmen dieser Arbeit entlang von zwei Unterforschungsfragen auch zweimal kodiert wurde, war es angemessen, die Zweitkodierung ebenfalls separat durchzuführen – also zweimal und mit den jeweils verwendeten Kodes der jeweiligen Analyse. Der Zweitkodierer erhielt dabei keine weiteren Anweisungen oder Hilfestellungen und war insbesondere nicht in der Lage, die Kodierung des Autors dieser Untersuchung einzusehen.

Die zurückerhaltene Kodierung konnte dann in der Tabellenverarbeitung neben die vom Autor zugeordneten Kodes kopiert werden. Zur Berechnung der Korrelation wurde der etablierte Reliabilitätskoeffizient „Krippendorffs Alpha“ herangezogen (Hayes, Krippendorff, 2007; Krippendorff, 2004, 2011):

$$\alpha = 1 - \frac{D_0}{D_e}$$

Dabei ist  $D_0$  die beobachtete Abweichung zwischen den Kodierern, und  $D_e$  ist die statistische erwartete Abweichung der beiden Kodierer, wenn beide absolut zufällig kodiert hätten. Für eine perfekte Korrelation ist die Abweichung null und  $\alpha = 1$ . Für eine völlig zufällige Kodierung ist  $D_0 = D_e$  und damit  $\alpha = 0$  (sofern man von statistischen Ausreißern absieht).

Für nominale Daten und zwei Kodierer lässt sich dies nach Krippendorff (2011) wie folgt konkretisieren:

$$\alpha = \frac{(n - 1) \sum_c o_{cc} - \sum_c n_c(n_c - 1)}{n(n - 1) - \sum_c n_c(n_c - 1)}$$

Dabei läuft  $c$  über alle vergebenen Codes.  $o_{cc}$  ist die Häufigkeit, mit der beide Kodierer einen bestimmten Code übereinstimmend vergeben haben, wobei aus Symmetriegründen der Wert gedoppelt wird. Damit ist  $\sum_c o_{cc}$  die doppelte Anzahl aller Übereinstimmungen zwischen den Kodierern.  $n_c$  ist die Häufigkeit, mit der der Code  $c$  insgesamt über beide Kodierer hinweg vergeben wurde.  $n$  ist die Gesamtzahl der vergebenen Werte über beide Kodierer, also das Doppelte der Gesamtanzahl der Textpassagen.

In einem einfachen Model können in einer Tabellenkalkulationssoftware die Anzahl der Übereinstimmungen pro Kode sowie die absolute Häufigkeit der einzelnen Codes ermittelt werden.

Für die Kodierung zur Beantwortung der ersten Unterforschungsfrage – „Führt der Sinnfindungsprozess von Spitzenführungskräften (immer) zu Konsistenz?“ – ergaben sich folgende Werte:

$$n = 80$$

$$\sum_c o_{cc} = 66$$

$$\sum_c n_c(n_c - 1) = 110$$

$$\alpha = 82,2\%$$

Die Eigenberechnung wurde noch einem Konsistenzcheck unterzogen. Hierzu wurde ein frei verfügbares Onlinetool zur Berechnung von Krippendorff's Alpha herangezogen,

welches die gleichen Ergebnisse lieferte (Freelon, 2011). Der Wert von 82,2% ist für qualitative Untersuchungen grundsätzlich zufriedenstellend (Krippendorff, 2004: S. 241). Er ergibt sich aus 33 Übereinstimmungen und sieben unterschiedlichen Zuordnungen durch Kodierer und Zweitkodierer. Unter den sieben Dissenzen waren allerdings lediglich zwei Fälle von völlig verschiedenen Zuordnungen. In fünf Fällen waren Abweichungen nur innerhalb einer bestimmten Kategorie zweiter Ordnung. Beispielsweise hatte der Hauptkodierer eine Passage dem Code „Komplexität ist allgemein gestiegen vs. ist nicht gestiegen“ zugeordnet, während der Zweitkodierer sie dem Code „Komplexität für mich als Entscheider ist gestiegen vs. ist nicht gestiegen“ zusprach. Beide Codes liegen sehr nah beieinander und fallen in die gleiche Kategorie 2. Ebene („Welt komplex / nicht komplex“). Diese Tatsache gibt Indikation, dass die Daten noch verlässlicher sind, als es der ohnehin recht gute  $\alpha$ -Wert vermuten lässt.

Für die Beantwortung der zweiten Frage – „(Inwieweit) Steuert der Sinnfindungsprozess die eigene Binnenkomplexität, also die Komplexität der gezeichneten mentalen Landkarten?“ – ergab sich:

$$n = 62$$

$$\sum_c o_{cc} = 58$$

$$\sum_c n_c(n_c - 1) = 62$$

$$\alpha = 93,4\%$$

Dieser Wert ist sehr zufriedenstellend.

Der vierte Schritt, die Abstraktion über Kategorien und Dimensionen wurde keiner weiteren Qualitätskontrolle unterzogen. Sie stellt die Interpretationsarbeit des Autors dar und wurde durch Darstellung des gesamten Datenmaterials an den entsprechenden Stellen maximal transparent und nachvollziehbar gemacht.

Bei der Typenbildung entlang unterschiedlicher Sinnkonstruktionen (Schritt 5) hingegen war eine Qualitätskontrolle nötig und naheliegend. Hier wurde der Zweitkodierer gebeten, selbst eine Zuordnung vorzunehmen. Es wurden für die 11 vorausgewählten Interviews je alle für relevant befundenen Textpassagen zur Verfügung gestellt – und zwar separat für die Dimensionen Zukunftskonzept und Kontrollüberzeugung. Zudem wurde die Kategorisierung vermittelt (drei Gruppen von Konzeptualisierung von Zukunft, sowie drei Gruppen von Kontrollüberzeugung). Aufgabe der zweiten Person war es, die Interviews jeweils einer Gruppe je Dimension zuzuordnen. Bei den Passagen zur

Kontrollüberzeugung ergab sich eine hundertprozentige Übereinstimmung. Dies verwundert nicht, denn die Gruppierungen waren ja bewusst im Sinne einer großen Unterschiedlichkeit gewählt worden, und die 11 Interviews wurden ausgewählt, da sie aus Sicht des Autors besonders markant die unterschiedlichen Gruppen repräsentierten. Bei den Zukunftskonzepten war der Zweitkodierer bei Interviewpartnerin 14 unschlüssig, ob diese in Zukunftskonzept 2 oder Zukunftskonzept 3 zugeordnet werden sollte. Der Autor sah sie bei 2. Eine Diskussion mit dem Zweitkodierer klärte auf, woher die Unsicherheit rührte. Dem Autor waren an dieser Stelle ja das gesamte Interview präsent und nicht nur die exemplarisch ausgewählten Textpassagen. Ebenso sah der Zweitkodierer Interviewpartner 10 beim Zukunftskonzept 1 oder 2, der Autor bei 2. Auch hier überzeugten beispielhafte weitere Textpassagen den Zweitkodierer umgehend. Zählt man die Unsicherheiten des Zweitkodierers jeweils als „halbe Übereinstimmung“, so ergibt sich in Bezug auf das Zukunftskonzept eine Übereinstimmung von 91%. Bei der Kontrollüberzeugung waren es wie oben erwähnt 100%. Diese Zahlen sind mehr als zufriedenstellend. Auf eine Qualitätskontrolle in Hinblick auf die Interpretation der Textpassagen wurde hier verzichtet, da aus diesen nicht wie oben beschrieben aus den Codes erster Ordnung von unten nach oben eine Theorie entwickelt wurde.



## 5 Ergebnis 1: Sensemaking führt nicht (immer) zu Konsistenz

“One should not think slightly of the paradoxical...for the paradox is the source of the thinker’s passion, and the thinker without a paradox is like a lover without feeling: a paltry mediocrity.”

Kierkegaard, 2009: S. 136

### 5.1 Empirie: Ubiquitäre Inkonsistenz

Führt der Sinnfindungsprozess von Spitzenführungs Kräften (immer) zu Konsistenz? Dies ist die erste der drei Forschungsfragen. Dieses Kapitel wendet sich ihr zu. Im Kern geht es in diesem Kapitel also um das Ergebnis des Sensemakingprozesses der Spitzenführungs kraft. Das dann nachfolgende Kapitel exploriert die Frage, wie und inwieweit Spitzenführungs kräfte über den Sinnfindungsprozess die Komplexität ihrer mentalen Landkarte, also ihre Binnenkomplexität austarieren. Kapitel 7 schließlich fokussiert auf Sinnfindung unter Unsicherheit und in Bezug auf eine unsichere Zukunft.

#### 5.1.1 Vorbemerkungen

##### 5.1.1.1 Sensemaking und Inkonsistenz

Für diese Untersuchung verstehen wir Inkonsistenz als einen Zustand, in dem zwei Dinge nicht miteinander vereinbar sind, die allerdings beide (gleichzeitig) als gültig angesehen werden. Inkonsistenz ist damit synonym mit Widersprüchlichkeit und Paradox (vgl. 2.2). Aus der Frage, inwieweit Sensemaking zu Konsistenz führt, ergeben sich sofort zwei Anschlussfragen: Erstens, wird der Sensemakingprozess bei Inkonsistenz überhaupt ausgelöst? Zweitens, führt der Sensemakingprozess selbst zu mehr Konsistenz?

Zur Auslösung von Sensemaking: Laut Festinger (1962) führt kognitive Dissonanz, also eine wahrgenommene Widersprüchlichkeit oder Inkonsistenz, zu einem Drang, diese Inkonsistenz zu reduzieren.

“Just as hunger impels a person to eat, so does dissonance impel a person to change his opinions or his behavior.” (Festinger, 1962: S. 93)

In der Sensemakingliteratur entspricht dies dem Auslösen des „Bemerkens“. Wie entsteht in der Wahrnehmung von Führungs kräften ein Ereignis (Event), das als solches erkannt und benannt wird und welches im Anschluss interpretiert wird, um dann zu

neuen Handlungsmustern zu führen? Maitlis und Christianson beschreiben die Auslöser für den Sensemakingprozess wie folgt:

„Sensemaking is triggered by cues—such as issues, events, or situations—for which the meaning is ambiguous and/or outcomes uncertain.“ (Maitlis, Christianson, 2014: S. 70)

Die auslösende Inkonsistenz muss dabei nicht nur in der Umwelt wahrgenommen werden. Es ist auch denkbar, dass die Führungskraft eine Inkonsistenz in den eigenen Handlungen wahrnimmt oder sogar was die eigene Identität angeht.

Nun zur zweiten Frage, führt der Sensemakingprozess selbst zu mehr Konsistenz? Die Frage mag zunächst tautologisch erscheinen, zumindest wenn man der in 3.1.2 genannten Definition und vieler ähnlicher folgt: Sensemaking wird hier ja definiert als der Prozess, der eine geordnetere (also konsistentere) Umwelt schafft. Dennoch ist es denkbar, dass im Sensemakingzyklus nach dem Bemerkten und der Interpretation einer Inkonsistenz keine Handlung folgt, die mehr Konsistenz schafft, oder eine Handlung erfolgt, die aber Inkonsistenz produziert. Maitlis (2005) beobachtet – allerdings im organisationalen Kontext – unter bestimmten Umständen in der Tat widersprüchliche Handlungen als Ergebnis eines kollektiven Sensemakingprozesses. Der Sensemakingprozess ist dann „fragmentiert“ (Maitlis, 2005: S. 39).

Um die Frage zu beantworten, inwieweit Sensemaking Konsistenz schafft, müssen wir also sowohl betrachten, (1) ob Inkonsistenz einen Sinnfindungsprozess überhaupt auslöst, als auch (2) ob ein bereits angestoßener Sinnfindungsprozess zu mehr Konsistenz führt.

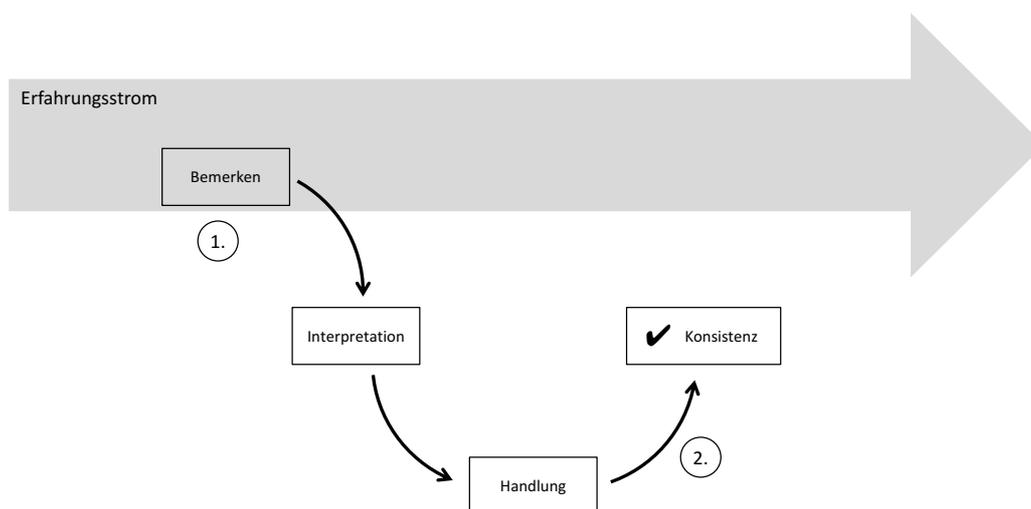


Abbildung 3: Führt der Sensemakingprozess zu Konsistenz?

### 5.1.1.2 Vorgehen in der Analyse

Um die beiden genannten Unterfragen zu beantworten, schien es angebracht, in den Interviews nach Inkonsistenzen zu suchen. Denn macht eine befragte Spitzenführungskraft explizit oder implizit inkonsistente Aussagen über einen bestimmten Sachverhalt ohne diesen zu reflektieren, so wäre dies ein Indiz für nicht aufgelöste Widersprüche. Insbesondere dann, wenn dieser Sachverhalt im Gesprächsverlauf explizit besprochen würde, wäre dies ein Anzeichen für Inkonsistenz trotz Sinnfindungsprozess. Ziel der Datenanalyse war es daher, die Führungskräfte immer wieder inkonsistenter Aussagen zu „überführen“.

Das grundsätzliche methodische Vorgehen dieser Untersuchung wurde in Kapitel 4 umfassend dargestellt. Es soll an dieser Stelle aber noch auf einige Spezifika eingegangen werden. Nachdem die relevanten Passagen markiert wurden (insgesamt 1.236 Passagen, im Schnitt 37 je Interview) konnte nach der Suche von Inkonsistenzen begonnen werden. Diese konnten nicht direkt kodiert werden, da sie erst durch umfassende Suche innerhalb jedes einzelnen Interviews aufgespürt werden mussten. Denn oft zeigten sich Widersprüche nicht im Rahmen eines einzelnen Sinnzusammenhanges, sondern an unterschiedlichen Punkten innerhalb des Gesprächs. Hierzu wurden je Interview alle in irgendeiner Form kodierten Textpassagen nebeneinandergelegt und auf Inkonsistenzen untersucht. Dabei wurde lediglich innerhalb von Interviews nach Widersprüchen gesucht, denn natürlich geht es nicht darum, dass die befragten Führungskräfte sich in vielen Punkten völlig uneins sind – beispielsweise darüber, wie heute angemessen zu führen ist – sondern vielmehr um widersprüchliche Aussagen, die ein und dieselbe Führungskraft innerhalb eines Interviews trifft.

Dabei ist es durchaus möglich, dass einzelne Widersprüche nicht entdeckt wurden, da sie zuvor nicht in irgendeiner Form in das Kodierschema gepasst hatten und sofern schon im ersten Schritt ignoriert wurden. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies vornehmlich Widersprüche betrifft, die als „logische Inkonsistenz“ einzustufen wären (siehe 5.1.2.4) und dass es in den Interviews möglicherweise also noch deutlich mehr Widersprüche gibt als hier dargestellt.

Die gefundenen Widersprüche und Inkonsistenzen wurden dann in einem weiteren iterativen Prozess in eine logische Struktur gebracht. Dazu wurde zunächst jeder Widerspruch paraphrasiert, und zwar möglichst befragtenzentrisch (Kategorie 1. Ebene). Sofern auf dieser ersten Ebene bereits Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Interviews vorlagen, so wurden diese bereits hier zusammengefasst. Im nächsten Abstraktionsschritt wurden nun die Aussagen der erster Ebene logisch gruppiert. Im Einklang mit den eingangs dieses Kapitels beschriebenen zwei Unterfragen stach hierbei sofort ins Auge, dass ein Großteil der Widersprüche durch die jeweilige Führungskraft nicht als solche benannt oder wahrgenommen wurden, während ein kleinerer Teil der Widersprüche von der jeweiligen Person explizit beschrieben und teilweise sogar reflektiert wurde. Dies erlaubte eine Unterteilung in zwei Blöcke entlang dieser Trennlinie, welche sich in der nachfolgenden Unterkapitelstruktur wiederfindet. Innerhalb der beiden Blöcke wurde nun auf zweiter Ebene zusammengefasst. Die Struktur entstand hier

vornehmlich von unten nach oben aus den vorher identifizierten Widersprüchen. Im ersten Block (nicht-wahrgenommene Widersprüche) erschien eine Abstraktion des „Was“, also der Aussagen über die Welt, opportun. Im Falle der wahrgenommenen Widersprüche hingegen lag eine Abstraktion auf dem Level des „Wie“ näher, also wie die Befragten mit diesen reflektierten Widersprüchen umgingen. Diese Kategorien zweiter Ebene ließen sich dann wiederum in Dimensionen zusammenfassen. Im ersten Block ergaben sich hier die drei Dimensionen: „Inkonsistenz in der Einschätzung der Umwelt“, „Inkonsistenz im Führungshandeln“ und „Inkonsistenz im Selbstbild“. Im zweiten Block erschien eine Aufteilung in „Wahrgenommene Widersprüche“ und „(Teil-)Aufgelöste Widersprüche“ sinnvoll.

Wie in Kapitel 4 erwähnt, ist das hier dargestellte Vorgehen eine Variation des Gioia-Templates, welches in Anwendung der Grounded Theory datengeleitet Konstrukte und Interpretationen generiert, anstatt theoriegeleitet die Kodierung vorab vorzugeben (Gioia u. a., 2013; Langley, Abdallah, 2011). Eine Variation deshalb, da es sich hier de facto um 33 einzelne Fälle handelt, die zunächst separat zu sehen sind, und nicht um *einen Fall einer* Organisation, in der dann verschiedene Personen zu den gleichen Realitäten befragt werden.

### *5.1.1.3 Ausräumen einer möglichen Interpretation über situative Führung*

Zunächst gilt es sicherzustellen, dass die im folgenden aufgeführten Widersprüche und Inkonsistenzen auch tatsächlich gegensätzliche Wahrheiten oder zumindest gegensätzliche Interpretationen darstellen und nicht lediglich Ausdruck verschiedener Kontexte sind. Denn es könnte ja auch sein, dass die befragten Führungskräfte lediglich sehr agil und flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren und beispielsweise ihr Führungshandeln darauf situativ anpassen, somit also in Situation A eine bestimmte Einschätzung abgeben, die ihrer Einschätzung in Situation B widerspricht. Dies wäre nun aber keinesfalls eine Inkonsistenz, sondern vielmehr Konsequenz im Führungshandeln in einer komplexen und ausdifferenzierten Welt.

Verschiedene Theorien zu situativem Führen, insbesondere Kontingenztheorie, beschäftigen sich eingehend mit der Frage, inwieweit Führungskräfte ihr Führungshandeln situativ anpassen müssen, um erfolgreich zu führen (Hersey, Blanchard, 1977; Yukl, 2012). In der Analyse der identifizierten Widersprüche und Inkonsistenzen war es daher besonders wichtig auszuschließen, dass es sich dabei um situative Einschätzungen handelt. Hierzu wurden all jene Textpassagen für die Analyse dieses Kapitels eliminiert, in denen es Andeutungen gab oder der Kontext der Textfragmente es nahelegte, dass die Einschätzung keine globale Aussage durch die Führungskraft darstellt, sondern sehr spezifisch einen Kontext betrifft. Jene Widersprüche wiederum, in denen beide gegensätzlichen Aussagen zweifelsfrei den gleichen spezifischen Kontext betrafen, wurden beibehalten.

Dies führte beispielsweise zum Ausschluss der nachfolgenden beiden Textpassagen:

„Es gibt dieses beliebte Verfahren, immer Sachen noch nach oben zu delegieren, was dazu führt, dass man oben einen Riesenwust von Entscheidungen hat und irgendwie oben den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Das muss man verhindern. Jeder versucht natürlich Verantwortung hier nach oben zu delegieren, dann ist er nicht schuld, wenn es schief geht. Das weise ich weit von mir. Leute müssen in aller Regel - bis zu dem Punkt, wo sie dürfen, müssen sie auch entscheiden, sonst müllen die uns oben zu.“ 19

„Das hat natürlich schon eine logische Zurückhaltung, die im Amt liegt. Man arbeitet als politischer Beamter seinem Minister zu. So, das ist immer logischerweise eine dienende Funktion. Wer das nicht kann, ist hier falsch. Das ist ganz klar so. Aber dennoch, in dem Bereich muss man denn auch liefern. Das ist auch klar.“ 19

Die erste Passage könnte in der Kodierung erster Ordnung paraphrasiert werden mit „Personen sollten in unserer Organisation selbst entscheiden und nicht nach oben delegieren,“ die zweite mit „Ich halte mich zurück und diene meinem Minister, arbeite ihm zu“. Die Inkonsistenz beider Aussagen ist hier nicht „wasserfest“, denn die erste Aussage steht im Kontext von Entscheidungen treffen, während die zweite Aussage sich auf das Unterstützen einer hierarchisch höherstehenden Person durch Zuarbeit bezieht, hier aber keine Rede von Entscheidungen ist.

### 5.1.2 Nicht wahrgenommene Inkonsistenzen

Tatsächlich erscheinen Widersprüche, Inkonsistenzen und zwischen Sinnpolen mäandrierende Aussagen in nahezu allen Interviews. Knapp zwei Drittel der befragten Spitzenführungskräfte (21 von 32) treffen mindestens an einer Stelle, oft mehrfach, widersprüchliche Aussagen – mal im gleichen Moment, mal mit gewissem zeitlichen Abstand innerhalb des Gesprächs, die die Gesprächspartner selbst nicht als Widersprüche deklarieren. In weiteren sechs Interviews finden sich Ansätze von Inkonsistenzen sowie von Gesprächspartnern bereits reflektierte Widersprüche.

Wenden wir uns in diesem Abschnitt zunächst den nicht wahrgenommenen Widersprüchen zu: Aus den Daten ergaben sich dabei zunächst 27 distinkte Formen von Inkonsistenzen (1. Ebene), die so durch die jeweilige Führungskraft nicht explizit als Widerspruch wahrgenommen wurden. Diese Widersprüche wurden also durch die Befragten im Gesprächsverlauf nicht reflektiert und eingeordnet, sondern vielmehr im Gespräch einfach nebeneinandergestellt – teils innerhalb ein und derselben Ausführung, teils an verschiedenen Stellen innerhalb des Interviews. Ein Sensemakingprozess scheint auf den ersten Blick hier nicht ausgelöst zu werden.

Bei der Kodierung dieser Inkonsistenzen wurde darauf geachtet, dass die Codes befragtenzentrisch formuliert werden. Das heißt die verwendete Sprache ist möglichst nahe an tatsächlichen Aussagen, die die Führungskräfte in den Interviews getroffen haben. In einigen wenigen Fällen haben verschiedene Interviewpartner nahezu identische Wider-

sprüche aufgewiesen. Diese wurden dann bereits auf erster Ebene zusammengefasst, wobei die Mehrfachnennung kenntlich gemacht wurde (siehe Abbildung 4).

Die 27 Kategorien erster Ordnung ließen sich in sieben Kategorien zweiter Ordnung logisch gruppieren. Letztere vollziehen dabei entsprechend eine Abstraktion. Aus den Kategorien 2. Ordnung ergeben sich natürlicherweise 3 Dimensionen, auf denen die Inkonsistenzen der befragten Führungskräfte auftreten:

- Inkonsistenzen in der Einschätzung der Welt,
- Inkonsistenzen im Führungshandeln, und
- Inkonsistenzen im Selbstbild (Identität).

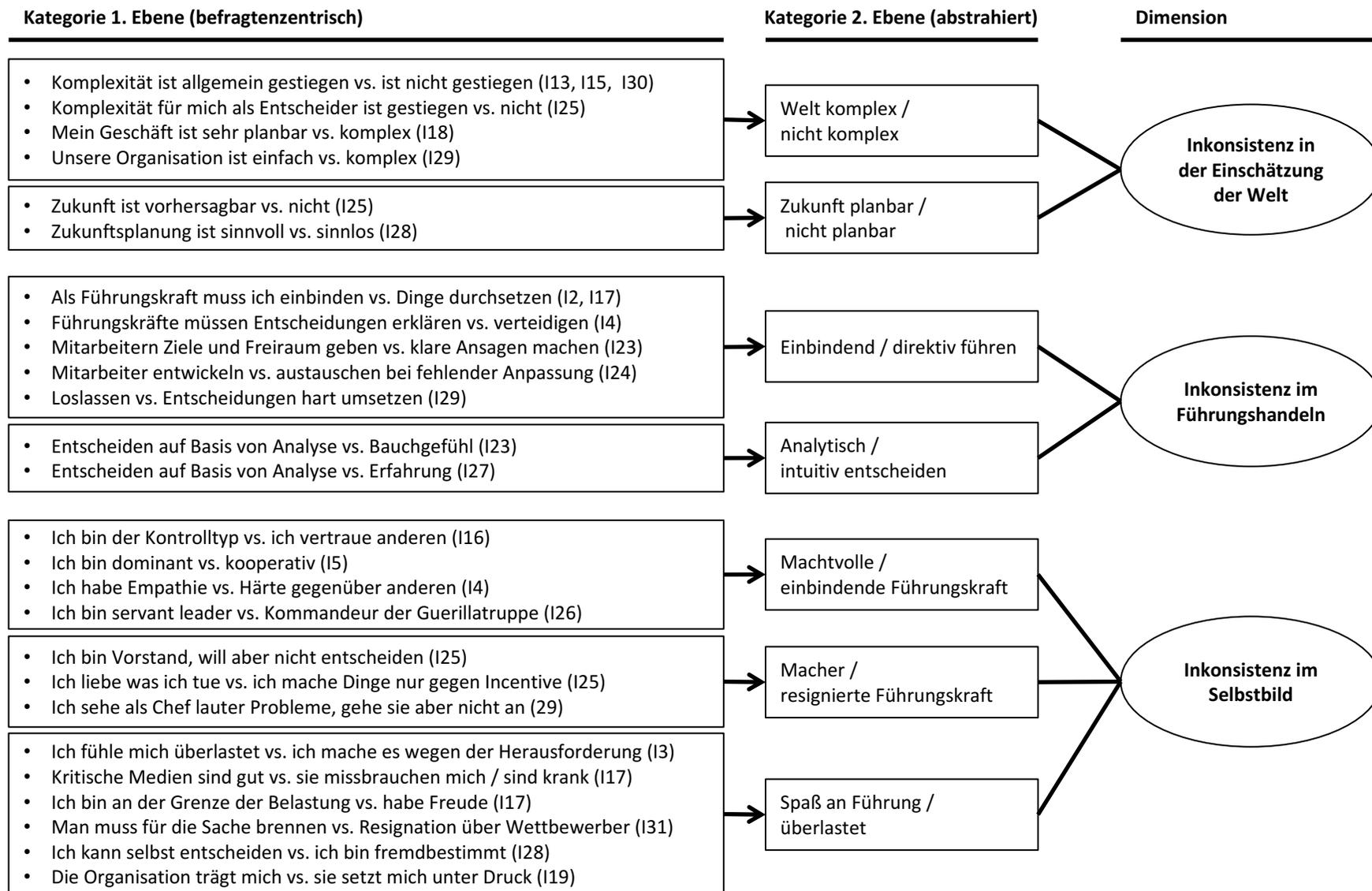


Abbildung 4: Nicht wahrgenommene Inkonsistenzen

### 5.1.2.1 Inkonsistenzen in der Einschätzung der Welt

Die Frage nach der möglicherweise gestiegenen Komplexität der Welt und damit der Führungsaufgabe war Teil beider Interviewleitfäden, die für die Erhebung der Daten für diese Untersuchung zum Einsatz kamen. Dies erklärt mitunter, warum dieses Thema so prominent in vielen Interviews auftauchte. Für diese Untersuchung ist sie zentral, denn Sensemaking geschieht im ständigen Abgleich („ongoing updating“, Weick u. a., 2005: S. 414) zwischen Handeln und Umwelt.

Auf die Frage hin, ob das Umfeld für Führungshandeln im Vergleich zu vor einigen Jahrzehnten zugenommen hat, machten zahlreiche befragte Spitzenführungskräfte widersprüchliche Aussagen (siehe Tabelle 8: Inkonsistenzen in Bezug auf Komplexität von Umfeld und Organisation). Vielfach wurde das Argument angeführt, die Komplexität werde als gestiegen wahrgenommen, sei aber de facto immer schon hoch gewesen.

„Wobei ich glaube, wenn Sie die Generation 20 Jahre zuvor fragen, bei denen sich ja auch relativ viel getan hat, ja? Die würden das ja wahrscheinlich genauso beantworten in der Relation, also sagen wir mal vielleicht von daher hat sich, ist die Wahrnehmung der Führungskräfte, dass sich die Komplexität erhöht, die ist ja wahrscheinlich die gleiche...“ I30

Gleichzeitig gaben die Führungskräfte an anderer Stelle im Gespräch an, teils sogar im gleichen Sinnzusammenhang, die Komplexität habe enorm zugenommen. Dabei wurden teils starke Formulierungen benutzt, die den Widerspruch zu obigem noch unterstreichen.

„Ja, also die Identifizierbarkeit des Wissens und die Verfügbarkeit von Informationen so gigantisch ist und diese, diese Themen Vernetztheit glaub ich schon, dass die Komplexität extrem zugenommen hat.“ I30

Grundsätzlich finden sich bei nahezu allen der Befragten (in 27 von 33 Interviews) Aussagen zu einer gestiegenen oder hohen Komplexität. 21 davon sind weitgehend konsistent in ihrer Sinnkonstruktion in Bezug auf eine komplexe Welt bzw. eine gestiegene Komplexität in ihrem Umfeld. Sechs von den 33 hingegen haben dazu im Widerspruch stehende Aussagen wie oben beschrieben gemacht.

Weitere Inkonsistenzen in der Einschätzung der Welt, wenn auch weniger häufig, zeigten sich in Bezug auf die Planbarkeit bzw. Nichtplanbarkeit der Zukunft (siehe Tabelle 9: Inkonsistenzen in Bezug auf Planbarkeit der Zukunft).

Diese Widersprüche wurden von den Befragten im Gespräch nicht als Widersprüche erkannt, führten also im Gespräch selbst auch nicht zu einem Bemerkten im Sinne der Sensemaking.

Tabelle 8: Inkonsistenzen in Bezug auf Komplexität von Umfeld und Organisation

Kategorie	Int.	Zitate
Komplexität ist allgemein gestiegen vs. ist nicht gestiegen	I13	<p>„Das sind eher die allgemeinen Verfallsszenarien, ‚früher war alles besser und jetzt wird alles viel unübersichtlicher, komplexer und schwieriger‘. Früher war es eben aber auch komplex und schwierig und die Menschen haben es auch genauso empfunden.“</p>
		<p>„Es ist, glaube ich, komplexer geworden, ja. In gewisser Weise, ja. Und zwar sind einfach noch mehr Bereiche hinzugetreten. Die Institution ist größer geworden natürlich.“</p>
	I15	<p>„Ich weiß gar nicht, ob sich das wirklich so viel verändert hat. Wir sind alle noch nicht so alt, dass wir das beurteilen können, aber wenn wir uns heute mal zurückbeamen würden in ein deutsches Ministerium der 50er Jahre, es ist ja jetzt nicht so, dass die Grundlinien der Entscheidungen, die wir treffen, nicht durch [den Minister] mit entschieden werden. [...] Ich weiß gar nicht, ob sich das so dramatisch verändert hat.“</p>
		<p>„...grundsätzliches Problem ist natürlich, dass die Veränderungsprozesse, die wir erleben, mit der auch Verwaltung und Politik konfrontiert sind, eine so große Dynamik inzwischen eingenommen haben...“</p>
	I30	<p>„Wobei ich glaube, wenn Sie die Generation 20 Jahre zuvor fragen, bei denen sich ja auch relativ viel getan hat, ja? Die würden das ja wahrscheinlich genauso beantworten in der Relation, also sagen wir mal vielleicht von daher hat sich, ist die Wahrnehmung der Führungskräfte, dass sich die Komplexität erhöht, die ist ja wahrscheinlich die gleiche...“</p>
		<p>„Ja, also die Identifizierbarkeit des Wissens und die Verfügbarkeit von Informationen so gigantisch ist und diese, diese Themen Vernetztheit glaub ich schon, dass die Komplexität extrem zugenommen hat.“</p>

Komplexität für mich als Entscheider ist gestiegen vs. ist nicht	I25	<p>„Aber in Bezug auf Werte bin ich der Meinung, Werte musste man schon immer haben. Ja? Und ich tu mich n bisschen schwer zu sagen, dass es heute schwierigere Wertekonflikte gibt als in der Vergangenheit, also, es war nie leicht, n anständiger Mensch zu sein und nie leicht, sich hintenanzustellen und bescheiden zu sein, aber aus meiner Sicht ist das nichts, was heute anders ist als in der Vergangenheit.“</p> <p>„Ich glaube schlichtweg einfach das war früher entspannter, ja. Jetzt, und ... Vieles wird schon da, vielleicht ist es auch einfach so, dass es, ich sags mal salopp, früher einfach nicht so kritisch war, wenn man mal n Fehler gemacht hat. Heute ist es ja auch so, dass die Haftung der Vorstände kontinuierlich zunimmt, man wird ja auch immer ernster genommen.“</p>
Mein Geschäft ist sehr planbar vs. komplex	I18	<p>„Nee, das Größte ist wirklich planbar. Es ist, also, in unserem Geschäft ist das wirklich planbar. Das ist ein sehr stabiles und sehr planbares Geschäft.“</p> <p>„...so dass wir im Vergleich zu vor noch 20 Jahren, oder auch noch vor 10 Jahren, immer weniger Manpower brauchen, also wirklich Menschen, die sag ich mal dann die Rohre verlegen und und und, und immer mehr wird das dann durch Maschinen gemacht. Das heißt, dadurch erhöht sich auch extrem, aus meiner Sicht, das Niveau der Komplexität auch für die Aufgaben, die unsere Mitarbeiter haben.“</p>
Unsere Organisation ist einfach vs. komplex	I29	<p>„Ist unsere Organisation komplex? Ich find die wahnsinnig einfach, ja?“</p> <p>„Also insofern haben wir wahnsinnige Komplexität geschaffen durch ein IT System, was eigentlich Komplexität rausnehmen sollte.“</p>

Tabelle 9: Inkonsistenzen in Bezug auf Planbarkeit der Zukunft

Kategorie	Int.	Zitate
Zukunft ist vorhersagbar vs. nicht	I25	„Also wir machen ständig Prognosen, wir sind uns sicher, dass die immer falsch sind.“
Zukunftsplanung ist sinnvoll vs. sinnlos	I28	„Aber macht die da mal, macht ne drei-Jahres-Planung, in dem, die kann man sich als so ne lose wo-will-ich-hin gerne machen, aber die Wirklichkeit ist so schnell, grade in dem ganzen digitalen Bereich, dass das wenig Sinn macht.“

### 5.1.2.2 Inkonsistenzen im Führungshandeln

Nahezu alle befragten Führungskräfte machten Aussagen darüber, wie in der heutigen Welt zu führen sei, welche Führungsgrundsätze dabei zu berücksichtigen seien, sowie wie sie als Führungskraft in einer komplexen Welt Entscheidungen treffen können. Diese Aussagen geben erste Einsichten in das Handeln selbst im Sensemakingprozess. In vielen Fällen zeigten sich auch hier Widersprüchlichkeiten. Wichtige Einschränkung dabei: in den Interviews wurde kein Führungshandeln selbst beobachtet. Datengrundlage hier sind Aussagen *über* Führung durch die Befragten.

Die meisten Inkonsistenzen ergaben sich in Bezug auf das Spannungsfeld „Einbinden und Befähigen von Mitarbeitern“ vs. „Direktives Führen mit klarer Ansage“ (siehe Tabelle 10: Inkonsistenzen in Bezug auf einbindende vs. direkte Führung). Führungskräfte treffen einerseits Aussagen dazu, wie wichtig es in der heutigen Welt ist, Mitarbeiter zu befähigen, zu entwickeln, sie in Entscheidungen einzubinden und Entscheidungen und Sachverhalte auch zu erklären. Andererseits unterstreichen sie die Wichtigkeit von klaren Ansagen, von der Führungskompetenz „Dinge durchsetzen zu können“ oder auch vom Verteidigen getroffener Entscheidungen. Bottom-up einbinden und top-down führen stellen sie gleichzeitig nebeneinander, ohne dabei Widersprüche zwischen den Denk- und Handlungsmustern zu benennen. Es scheint, als haben viele der befragten Führungskräfte die neuen Diskussionen über Partizipation, organisationale Teilhabe, die erstarkten Forderungen der Generation Y bzw. der Millennials nicht nur verinnerlicht. Sie scheinen die neuen Ansprüche auch selbst zu erleben, sonst würden sie sie nicht mit einer solchen Vehemenz im Interview reproduzieren. Partizipation und Teilhabe als neue Größen scheinen fester Teil ihres Sensemakings über ihre organisationale Realität geworden zu sein. Dabei ordnen die befragten Führungskräfte diese Trends oftmals als neuartig ein.

„Man muss erstmal folgen können heute. Also nicht ‚hier stehe ich und mir nach‘ das könnte Berthold Beitz mit Krupp so machen. Heute heißt führen folgen.“ I2

Gleichzeitig berufen sie sich regelmäßig auf etablierte, klassische Formen der Steuerung in ihrer Organisation.

Einige Führungskräfte machten zudem widersprüchliche Aussagen in Bezug auf Wege der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit: Sollte besser auf Basis analytischer Überlegungen entschieden werden, oder nach Intuition bzw. basierend auf Erfahrung? (Siehe hierzu Tabelle 11: Inkonsistenzen in Bezug auf analytische vs. intuitive Entscheidung.) Die Widersprüchlichkeit ist in den zwei vorhandenen Beispielen allerdings weniger stark ausgeprägt. Eine Führungskraft relativiert beispielsweise sofort die Aussage, dass Erfahrungswissen wertvoll ist, mit dem Hinweis, dass dieses Wissen heute vielleicht schon nicht mehr relevant sei:

„Für meine Arbeit heißt das, alles was ich gestern gemacht hab ist gut für n Erfahrungswert, heißt aber nicht, dass es morgen noch das Richtige ist.“ I27

Damit entkräftet sie den Widerspruch zu einer anderen getroffenen Aussage, nämlich dass sie bei Entscheidungen vornehmlich auf Analytik baut. Auch hier zeigte sich, dass die Inkonsistenzen durch die befragten Führungskräfte in Bezug auf das eigene Führungshandeln nicht zu einem Bemerken im Sinne des Sensemaking zu führen schienen.

Tabelle 10: Inkonsistenzen in Bezug auf einbindende vs. direktive Führung

Kategorie	Int.	Zitate
Als Führungskraft muss ich einbinden vs. Dinge durchsetzen	12	<p>„Man muss erstmal folgen können heute. Also nicht ‚hier stehe ich und mir nach‘ das könnte Berthold Beitz mit Krupp so machen. Heute heißt führen folgen. [...] Deswegen ist dieses generalsmäßige Verständnis von Führung outdated. Damit kann man nichts mehr anfangen. Der General, der in die Schlacht zieht, auch der Firmengeneral, der Generaldirektor, so hieß der ja auch früher, der Generaldirektor ist es nicht mehr. Der Manager ist es für mich auch nicht. Das Wort ‚managen‘ bedeutet ja, ‚ich mach‘ halt‘. Der Tuer und Treiber und so. Nein, es ist der Versteher, der Ermöglichmacher, der auch folgen kann ...“</p> <p>F: „Was ist die wichtigste Kompetenz von den 5 für Sektor übergreifendes Führen?“  A: „Ja, ‚durchsetzen‘. Am Ende muss es durchgesetzt werden.“</p>
	I17	<p>„Aber dieses alles mitregeln wollen, das empfinde ich als schwierig, weil ich glaube, die nächste Generation, die jetzt heranwächst, die lässt sich nicht regeln.“</p> <p>„Also ich war damals Sprecher der Geschäftsführung und mir unterstand der Bereich Neue Getränke. Und Sie brauchen für so etwas den Rückhalt von einer Person, die in der Lage ist, das durchzudrücken, ja? Und dadurch können Sie Widerstände überwinden. Dann müssen Sie sich als Führungskraft dann davor stellen und sagen, ist okay, das - es ist ja auch nicht alles Gold was glänzt. Da wurden auch Fehler gemacht. Da mussten Fehler korrigiert werden und, ach, da ging auch Vieles schief, gell? Und dann müssen Sie durchziehen, und dazu brauchen solche Leute auch den Rückhalt, sonst geht's in einer Organisation nicht.“</p>
Führungskräfte müssen Entscheidungen erklären vs. verteidigen	14	<p>„Aber auch die Mitarbeiter hinterfragen Dinge ganz anders als früher. Früher, wenn der Chef gesagt hat, so läuft's, dann ist es so gelaufen und heute wollen Mitarbeiter schon auch vom Chef erklärt bekommen, warum jetzt gerade so und nicht anders.“</p> <p>„Führungskräfte in Zukunft müssen in der Lage sein Projekte auch zu verteidigen, auch im direkten Vis-a-vis mit einem, der es nicht findet und das letzte ist, wir müssen lernen, dass man zumindest tolerieren muss, dass zum Schluss eine Entscheidung gefallen ist. Die muss ich nicht gut heißen, gar nichts, aber ich muss tolerieren, dass es eben dafür Entscheidungsstrukturen gibt.“</p>

---

Mitarbeitern Ziele und Freiraum geben vs. klare Ansagen machen 123

„... dass ich meinen Mitarbeitern eine Lust, ich sag mal, oder ein positives Gefühl kreierte, zu sagen, wir haben ein Ziel, das heißt, ich sag jetzt mal hier, wir wollen auf [den Berg]. Und wir sehen auch, unten ist jetzt dieser Nebel, da sieht man jetzt, wenn man bei diesem Bild bleibt, nicht so hundertprozentig, wo der Weg ist, aber das Ziel ist so attraktiv auf [dem Berg] über dem Nebel zu sein, dass ich es auch spannend finde, diesen Weg dahin zu suchen. Und gegebenenfalls dann auch irgendwann in einer Sackgasse lande und dann nass werde und friere und so weiter, das sind alles so Dinge - Leute sind ja schon durchaus in der Lage, mit diesen Widrigkeiten, in Anführungszeichen, auch sportlich und so, also diese systemhafte sportlich/ - also, ich nenn's mal Sportlichkeit, ...“

[Über Folgen des Atomausstiegs für das Unternehmen als Kernkraftwerkbetreiber], „Also, ich mein man musste natürlich, also erstmal muss man mit den Mitarbeitern viel sprechen. ... Und auch, im Grundsatz, diese Abwägungsprozesse, ja, nachzeichnen und sagen, also, wir haben eine komplexe Entscheidungssituation, und wir haben im Grundsatz, man kann das jetzt alles beklagen, aber we are where we are. Also, wir leben, wir haben ein Kraftwerk oder eine Industrie, die von der Bevölkerung und von der Politik zunehmend abgelehnt wird, das ist ein Faktum. Kann sich ein Energieversorger, kann er es sich leisten, sozusagen, auf Dauer gegen den Willen der Bevölkerung zu agieren, erstens, und zweitens, ist es klug?“

---

Mitarbeiter entwickeln vs. austauschen bei fehlender Anpassung 124

„Und dabei kommt halt fast immer heraus, dass man nicht den hat, der seit 10 Jahren auf diesen nächsten Sprung vorbereitet ist und sofort so performed, sondern dass diese Leute ein Profil haben, die alle viel Potential haben, die aber in manchen Themen auch noch wachsen müssen. Und wenn man ihnen beim Wachsen helfen will, und das sicher stellen will, ist das ne Art Risikomanagement mal zu sagen, unterhalt dich mal mit dem dazu, tausch dich dazu aus, wie ergeht's dir da, sei sensibel auf dem Thema. Du bist trotzdem unser Junge und du machst das.“

„Weil da müssen Sie Überzeugungstäter sein und jemand, der anders aufgespurt ist, den von was ganz anderem zu überzeugen, ist schwierig. Also es ist fast leichter, da n neuen Kopf hinzusetzen. Führt auch zu ner, vermutlich zu nem höheren Churn auf Managementebene, den Sie dann dadurch erzeugen.“

---

Loslassen vs. Entscheidungen hart umsetzen 129

„Wenn n Marktleiter aber sagt, dieser Artikel läuft bei mir nicht, den bestell ich einfach nicht, dann steht der nicht da. Nur eigentlich ist die Vorgabe, es sollte sein. Der entscheidet das aber unternehmerisch. Also entweder müsst ich dem die Löffel langziehen und sagen, sag mal, geht's noch? Oder ich müsste sagen, nee, pass auch, ich möchte auch, dass ihr das selber entscheidet.“

„Also wir haben diese Kontrollmechanismen nicht. Das ist wirklich n organisationelle Schwäche. N organisationelles Versagen. Wir haben das nicht vernünftig hinbekommen. Wo fordern wir eigentlich ein, dass unsere Regeln eingehalten werden, und kontrollieren die auch nach, und es gibt dann auch Konsequenzen, und wo sagen wir, pass mal auf, das kannst du machen wie du möchtest, ja?“

---

Tabelle 11: Inkonsistenzen in Bezug auf analytische vs. intuitive Entscheidung

Kategorie	Int.	Zitate
Entscheiden auf Basis von Analyse vs. Bauchgefühl	I23	„Wir haben einen eigenen Strategiestab, und wir haben einen Bereich Langfristprämissen nennt sich das, wo wir diese ganzen, haben da auch verschiedene Szen/- die arbeiten dann da mit, die arbeiten zum Teil eben dann auch mit externen Einschätzungen [...] Und dann, dann sind dann einmal im Jahr, das ist ein sehr intensiver Prozess auch im Vorstand, wo man denn über diese verschiedenen Szenarien redet. [...] Am Ende muss man sich dann bauchmäßig sozusagen durchringen, geht man, welches Szenario hält man sozusagen für das Wahrscheinlichste und wenn man dann solche Betrachtungen macht, Durchschnittsbetrachtungen, wie gewichtet man zum Beispiel das Wahrscheinlichste?“
Entscheiden auf Basis von Analyse vs. Erfahrung	I27	„Naja, ich meine, da wo ich Analytik habe, benutz ich Analytik. Ich würde sagen, Entscheidungen treffen unter der Warte Geschwindigkeit versus 150-jährige Vorhersagbarkeit. Ja?“  „Für meine Arbeit heißt das, alles was ich gestern gemacht hab ist gut für n Erfahrungswert, heißt aber nicht, dass es morgen noch das Richtige ist. Was natürlich ne große Herausforderung ist, grad wenn Sie in einem hoch-innovativen Unternehmen sind.“

### 5.1.2.3 Inkonsistenzen im Selbstbild

Des Weiteren finden sich zahlreiche Widersprüche in Bezug auf das Selbstbild der Spitzenführungskraft. Bin ich eher der einbindende, wertschätzende, reflektierte und befähigende Typ? Oder bin ich eher dominant, eine Macherin, jemand, die klare Ansagen macht? Diese Aussagen geben Aufschluss über Inkonsistenzen in der Identität der Spitzenführungskraft selbst, die ebenso wie die beiden oben beschriebenen Aspekte Umwelt und Handlung, eine wichtige Variable im multizirkulären Sensemakingprozess darstellt. (Siehe Tabelle 12: Inkonsistenzen im Selbstbild – )

„... aber im Unternehmen ist es schon so, dass Sie sozusagen der Leader as a Servant, und nicht mehr, also Sie müssen Dienstleister sein für die Organisation.“ I26

„Und das ist, oder anders formuliert, bin ich lieber in der preußischen Armee, die ist hoch-effizient, tolle Armee, bin ich Kommandeur der Armee oder befehlige ich lieber die Guerillatruppe von Guerillakämpfern, die aus dem Wald reinkommen, Beute schlagen, im Wald verschwinden, Beute verteilen. Da ist mein persönliches Führungsverständnis.“ I26

Die Inkonsistenzen verwundern an dieser Stelle noch mehr als bei vorangegangenen Punkten: Dass eine Spitzenführungskraft variabel und inkonsistent in ihrem Führungshandeln agiert, ist zumindest teilweise nachvollziehbar. Auch, dass sie sich nicht immer klar ist in Bezug auf die Einschätzung einer sich möglicherweise rasch verändernden Umwelt. Dass sie sich aber unklar darüber ist, wie sie sich denn selbst als Führungskraft verortet, überrascht.

Weitere Inkonsistenzen zeigten sich rund um das Thema Macht, Energie und Elan als Führungskraft einerseits und andererseits einem Gefühl der Resignation angesichts enormer Aufgaben (siehe Tabelle 13: Inkonsistenzen im Selbstbild - Macher vs. resignierte Führungskraft). Ebenso gab es widersprüchliche Aussagen vieler Führungskräfte dazu, ob ihnen ihre Arbeit Spaß macht oder ob sie diese eher bedrückt (siehe Tabelle 14: Inkonsistenz im Selbstbild – Spaß an Führen vs. Überlastung).

Tabelle 12: Inkonsistenzen im Selbstbild – Machtvolle vs. einbindende Führungskraft

Kategorie	Int.	Zitate
Ich bin der Kontrolltyp vs. ich vertraue anderen	116	<p>„Da gibt es eher so Dinge, wo ich sage, das sehe ich jetzt bei mir selber so und habe es als ganz wertvoll im Management, kontrolliere permanent mich selbst und andere, ohne jetzt der Obercontrolletti zu sein, aber das ist bei manchen Mitarbeitern geboten.“</p> <p>„Empathie! Verlässlichkeit, also Vertrauen ist beim Thema Führung ein ganz entscheidender Punkt, noch wichtiger als Empathie ...“</p>
Ich bin dominant vs. kooperativ	15	<p>„... aber im Grunde ist es, ich glaube schon, ein Gemisch aus kooperativem Führungsstil und situativem Führungsstil, gepaart mit einer eben durch meine Persönlichkeit geprägten Art und Weise, die etwas raumgreifend ist. Es ist so. Das ist nicht Absicht, aber es ist so. Das ist seit meiner Kindheit so. Manche empfinden das als eine gewisse Dominanz. Ja, so ist es. Ich habe früher gedacht, das kann man nicht überwinden, das ist einfach so gegeben. Es gibt Leute, die einen Raum irgendwie stärker prägen und in so einer Diskussion könnte ich nicht sehr lange schweigen. Es ist einfach nicht möglich ...“</p>
Ich habe Empathie vs. Härte gegenüber anderen	14	<p>[Über das Führen zahlreicher Entlassungsgespräche in jungem Alter] „Es hat mir, glaube ich, einfach nur gezeigt, dass dieses sich Hineinversetzen in die anderen, zu überlegen, wie kann man helfen, wichtig ist und auf der anderen Seite gibt es Ihnen aber auch eine - wie soll ich es jetzt formulieren? - Härte ist vielleicht falsch, aber natürlich auch so ein Rüstzeug, auch mit schwierigen Situationen umzugehen. Und ja, es ist auch eine gewisse Härte sich selbst gegenüber und in Teilen natürlich auch gegenüber anderen.“</p>
Ich bin servant leader vs. Kommandeur der Guerillatruppe	126	<p>„Also es war immer sozusagen so ne Kultur, aber im Unternehmen ist es schon so, dass Sie sozusagen der Leader as a Servant, und nicht mehr, also Sie müssen Dienstleister sein für die Organisation, für die Leute, Sie müssen unterschiedliche Sachen berücksichtigen, Sie können nicht mehr sagen, jetzt bin ich endlich oben und jetzt hau ich mal, alle mir nach. Das, das ist nicht mehr so. Also Sie müssen aufgeklärter sein, ja?“</p> <p>„Und das ist, oder anders formuliert, bin ich lieber in der preußischen Armee, die ist hocheffizient, tolle Armee, bin ich Kommandeur der Armee oder befehle ich lieber die Guerillatruppe von Guerillakämpfern, die aus dem Wald reinkommen, Beute schlagen, im Wald verschwinden, Beute verteilen. Da ist mein persönliches Führungsverständnis.“</p>

Tabelle 13: Inkonsistenzen im Selbstbild - Macher vs. resignierte Führungskraft

Kategorie	Int.	Zitate
Ich bin Vorstand, will aber nicht entscheiden	I25	„Wenn ich das heute, wenn ich wirklich sage, was ich denke, und das heute entscheide und ins Protokoll schreibe, dann bin ich ja ad-hoc pflichtig. Also, verschieb ich die Entscheidung mal. Der Rest der Organisation fragt sich manchmal übrigens, warum der Vorstand nix entscheidet, weil der Vorstand genau weiß, was es bedeutet, wenn er entscheidet. [...] Wenn ich das jetzt mache, kriere ich dann einen Insidertatbestand, vielleicht auch per se kein Problem, aber brauch ich dann ad-hoc Befreiung? Also, alle möglichen Themen vorstellen, die, sagen wir mal, die irgendwie berücksichtigt werden müssen. Oder, wenn ich jetzt sage, was ich von dem Asset denke, hab ich dann vielleicht sofort n Impairment zu buchen.“
Ich liebe was ich tue vs. ich mache Dinge nur gegen Incentive	I25	„Ich werd hervorragend dafür bezahlt, die ganze Zeit Sachen zu machen, die mir einen Riesenspaß machen. Und ich muss mich nie langweilen. Was für ein Privileg. Ich muss nie darüber nachdenken, ach, eigentlich würd ich doch gerne den Mist nicht machen. Wenn ich Mist mach, mach ich auch oft genug, dann sag ich, ja, das ist halt Teil, das ist halt der Preis. Du musst halt n bisschen Mist machen, weil du so viel Schönes machst.“  „Ich mach, ja, ich mach halt, ich mach halt bestimmte Dinge einfach nicht mehr. Ende. Ja? Und, früher wurde gesagt, es muss etwas gemacht werden. Ich habe Zutrauen, dass das auch langfristig honoriert wird, wenn ich nen Beitrag leiste. Da würd ich heute sagen, nee, wenn ich n Beitrag geleistet hab, dann bin ich ja in Vorlage gegangen, und ob ich da wirklich dafür ne, also, ne positive Renumeration kriege, steht völlig in den Sternen, mach ich nicht. Ich wart auf jeden Fall ab. Wenn man irgendwas verspricht, dann sag ich, das ist n Hockeystickversprechen, dann mach ich's auch nicht.“
Ich sehe als Chef lauter Probleme, gehe sie aber nicht an	I29	„Also, wir haben den Vorteil, dass wir relativ klein sind, 2 Geschäftsführer, das kriegen wir immer noch halbwegs hin. Aber dadrunter ist die Zusammenarbeit nicht so wahnsinnig gut. Das ist glaub ich wirklich jetzt mal weg von [LebensmittelCo], sondern was ich so sonst gesehen hab, Riesenthema, dass die Leute irgendwie in so'm Silodenken drin sind, aus welchen Gründen auch immer, und man das wahnsinnig schwierig wieder ausgetrieben bekommt. Überall n Thema, also auch bei uns n Thema. Klar. Was machen wir? Pft, ja, schwierig.“  „Wenn man nicht so erfolgreich ist, dann kann man keine Projekte machen. Oder weil man nicht so viele Projekte machen kann, ist man nicht so erfolgreich.“

Tabelle 14: Inkonsistenz im Selbstbild – Spaß an Führen vs. Überlastung

Kategorie	Int.	Zitate
Ich fühle mich überlastet vs. ich mache es wegen der Herausforderung	13	<p>„...diese persönliche Belastung, diese Intensität, wie der Beruf mich vereinnahmt, das ist immer anstrengender geworden. Und ich finde es fast zuviel. Ich habe früher Freude gehabt und habe eben mal einen halben Tag Schluss gemacht, habe Sport gemacht, bin raus in die Natur, bin mal in Veranstaltungen, habe mal wieder zugehört und obwohl ich sehr, sehr diszipliniert arbeite und allen Verwaltungskram, alles delegiere auf Leute, die wir ja haben, spüre ich, in diese Lücke kommen dann wieder neue Themen rein, auch wieder andere Verantwortungen; die ist zu groß, ist nicht mehr gesund.“</p> <p>F: Das heißt, wenn [Ihre Bundesbehörde] absolut perfekt organisiert gewesen wäre, dann hätten Sie die Leitung gar nicht übernommen. A: Ja, richtig. Wäre völlig uninteressant gewesen. Nur um die [...] zu leiten, [...] völlig uninteressant, weil sie ein richtiges Problem hatte und ich bei diesen Themen eine erste, doch gute Berufserfahrung hatte.“</p>
Kritische Medien sind gut vs. sie missbrauchen mich / sind krank	117	<p>Ja, ich erleb es intensiv, kritische Medienöffentlichkeit, wie soll ich's sagen, ich glaube, es ist gut, dass wir diese Transparenz haben, Transparenz muss man aber auch bewusst wissen, was es bedeutet, gell? Also, Transparenz heißt, man muss mit sich im Reinen sein. Und das Schlimme an dieser Transparenz ist, dass sie missbraucht wird. [...]Weil, Sie machen ja Fehler. Jeder macht Fehler. So wie mit [Fall anonymisiert], wir haben mit dem bestem Wissen und Gewissen gehandelt, Sie werden nur missbraucht. [...] Unsere Gesellschaft ist krank.“</p>
Ich bin an der Grenze der Belastung vs. habe Freude	117	<p>„Ja, das geht schon zu Lasten der Familie. Das ist, da darf man sich keiner Illusion hingeben. Und man zahlt einen Preis. Man zahlt einen Preis. Und der Versuch, diesen Preis möglichst gering ausfallen zu lassen, den zahlen Sie, also ich zahl ihn letztlich mit meinen eigenen Interessen, die ich habe. Weil, Sie schaffen es nicht mehr. [...]Weil, Sie schaffen es einfach nicht mehr.“</p> <p>„Was für mich eben n wichtiger Punkt ist, Sie müssen Freude haben. Also nicht nur am Beruf, sondern Sie müssen ne positive Lebenseinstellung haben, dass Sie mit Menschen gerne kommunizieren.“</p>

Man muss für die Sache brennen vs. Resignation über Wettbewerber	131	<p>„Man sagt ja schön, man muss irgendwie für was brennen oder so. Und das halt ich in der Tat für wichtig. Ich meine, ja, du musst als Person irgendeinen, auch n Schutzmechanismus für dich haben, darfst dich nicht auffressen lassen.“</p> <p>„Also bei Digitalisierung zum Beispiel macht, also, Marketing, macht die [Konkurrenz] jetzt ein wahnsinniges Ding dadraus, dass sie da ihre [...] Plattform haben und da 1,3 Milliarden Umsatz angeblich damit machen[...], ja, fein, ist so.“</p>
Ich kann selbst entscheiden vs. ich bin fremdbestimmt	128	<p>Es ist nicht so, dass ich das Gefühl habe da, auf mich guckt jetzt die Welt und ich muss hier dramatisch schnell irgendwas machen. [...] ich empfinde das bisher nicht in irgendeiner Weise als Druck.“</p> <p>„Gut, ich sag mal, die Komplexität ist natürlich sehr hoch und je nachdem, auch welchen Anspruch man hat, wo man überall eingebunden sein will und nicht, kann man sich sehr einfach in eine Situation bringen, wo man das Gefühl hat, ich werde eigentlich nur noch fremdbestimmt.“</p>
Die Organisation trägt mich vs. sie setzt mich unter Druck	119	<p>„Wir sind über 250 Leute, die vor mir stehen im all-hands, oder ich präsentier im all-hands und, und erhebe danach, und die beschweren sich. Das ist das, was bei mir Druck erzeugt, und das find ich n extrem, also es ist ganz anders, als ich es von früher kenne.“</p> <p>„Das ist so, das ist auch was unglaublich Erdendes, haftendes, wo du auch mit sehr Kraft ziehst, weil du glaubst, du tust was Besseres für die Welt und dann erträgst du diesen ganzen Schmerz. Und das auch wirklich zu leben und zu zeigen, wie es geht, das hab ich nie gesehen. ich glaub das ist eine der Themen, die unsere Organisation so stark macht. Dass da auch kein Kompromiss auf Purpose und Vision gemacht wird, letztendlich.“</p>

#### 5.1.2.4 Weitere Inkonsistenzen: logische Widersprüche

Neben den drei oben dargestellten Dimensionen von Inkonsistenzen zeigten sich zudem einige Gesprächspartner in ihren Ausführungen zu einzelnen eher spezifischen Themengebieten als logisch widersprüchlich. Ein Vorstandsmitglied eines globalen Familienkonzerns etwa erwähnte, dass er sich manchmal einen persönlichen Coach sehr wünsche. Auf die Frage, weshalb er sich keinen nehme, wurden dann finanzielle Argumente angeführt, die offensichtlich eher ausweichender Natur waren und in dieser Konstellation nicht wirklich für bare Münze genommen werden können. Im multizirkulären Sensemakingprozess lassen sich diese Widersprüche nicht eindeutig einordnen, werden hier aber der Vollständigkeit halber dargestellt.

Ein weiteres Beispiel:

„Das ist das Selbstverständnis der Deutschen. Wir wollen die Fußball-WM gewinnen, sonst knickt die Bildzeitung depressiv ab, wir wollen auf jeden Fall Export-Weltmeister sein; wir erwarten dass die ganze Welt unsere Oberklassenautos fährt und auch geistig, moralisch erwarten wir schon, da bin ich jetzt wieder bei Schellenhuber, also es soll schon so laufen, wie wir uns das vorstellen. Mit einem Prozent der Weltbevölkerung? Viel Spaß!“ I12

„Und wenn Sie Herrhausen noch in Erinnerung haben, der trat da immer so auf, sagt er, ‚ich muss die Bank führen und wenn ich die Bank führen muss, muss ich auch der Welt erklären, wie es geht und deswegen mische ich mich in alles ein‘. Das kam bei dem auch körperlich, da passte alles, Form, Inhalt, Sprache; der war der geborene Führer.“ I12

Dieser Interviewpartner äußert sich einerseits enorm zynisch über die Wünsche eines deutschen Führungsanspruches in der Welt, um diesen an anderer Stelle am Beispiel Herrhausens positiv zu konnotieren.

Eine Spitzenführungskraft aus dem kirchlichen Sektor gab an:

„Das eine ist dieser Satz des Paulus, ‚lass‘ die Sonne niemals über deinem Zorn untergehen‘, also kläre die Sachen möglichst bis abends, wenn sie sich klären lassen; und das andere ist, ‚schlaf‘ immer eine Nacht darüber“. Das empfiehlt sich besonders bei Briefen, Emails, Telefonaten.“ I1

Aus Sicht des Forschers waren diese Widersprüche aber weniger prägnant und konnten zudem dem Vorwurf nicht standhalten, dass es hierbei wieder nur um situative Führung gehen könnte. Diese logischen Widersprüche wurden in der Auswertung daher nicht weiter berücksichtigt.

### 5.1.3 Wahrgenommene und (teil-)aufgelöste Widersprüche

Die unter 5.1.2 ausgeführten Widersprüche wurden als solche von den Befragten nicht oder kaum wahrgenommen und lösten entsprechend keinen erkennbaren Sensemakingprozess aus. Die gegenläufigen Aussagen standen sich innerhalb eines Interviews gegenüber, ohne dass die jeweils befragte Person die Widersprüchlichkeit thematisierte. Im Kontext des Sensemakingprozesses der jeweiligen Spitzenführungskraft waren diese gegensätzlichen Pole offenkundig (noch) nicht als vereinfachungswürdiges Element identifiziert, führten also nicht zu „noticing“, „bracketing“ oder „framing“.

An anderen Stellen hingegen reflektierten Spitzenführungskräfte sehr wohl und auch sehr explizit Widersprüchlichkeiten und Inkonsistenzen. Hier bot sich die Chance, Einblicke in den im Moment des Gesprächs stattfindenden Sensemakingprozess der jeweiligen Spitzenführungskraft zu erhalten. Die Empirie dazu findet sich in diesem Unterkapitel. Eine Übersicht bietet Abbildung 5: Wahrgenommene und (teil-)aufgelöste Widersprüche.

Im Kern steht dabei eine wahrgenommene kognitive Dissonanz, die die befragten Spitzenführungskräfte im Gespräch selbst erleben und dann reflektieren. Während sie in den oben aufgeführten Beispielen überhaupt keinen Widerspruch erleben, sondern die gegensätzlichen Aussagen einfach unkommentiert in den Raum stellen (also kein Sensemaking ausgelöst wird), so ist der Widerspruch hier aus Sicht der Führungskraft relevant geworden. Grundsätzlich ließen sich zwei Dimensionen identifizieren: einerseits wahrgenommene Widersprüche, die in einer Anerkennung der Widersprüchlichkeit endeten, und andererseits Widersprüche, bei denen die befragte Führungskraft bereits einen Weg beschreitet, um den Gegensatz aufzulösen. Ein Sensemakingprozess ausgelöst durch eine wahrgenommene Inkonsistenz schien in diesen Fällen hier bereits in Gang gekommen zu sein.

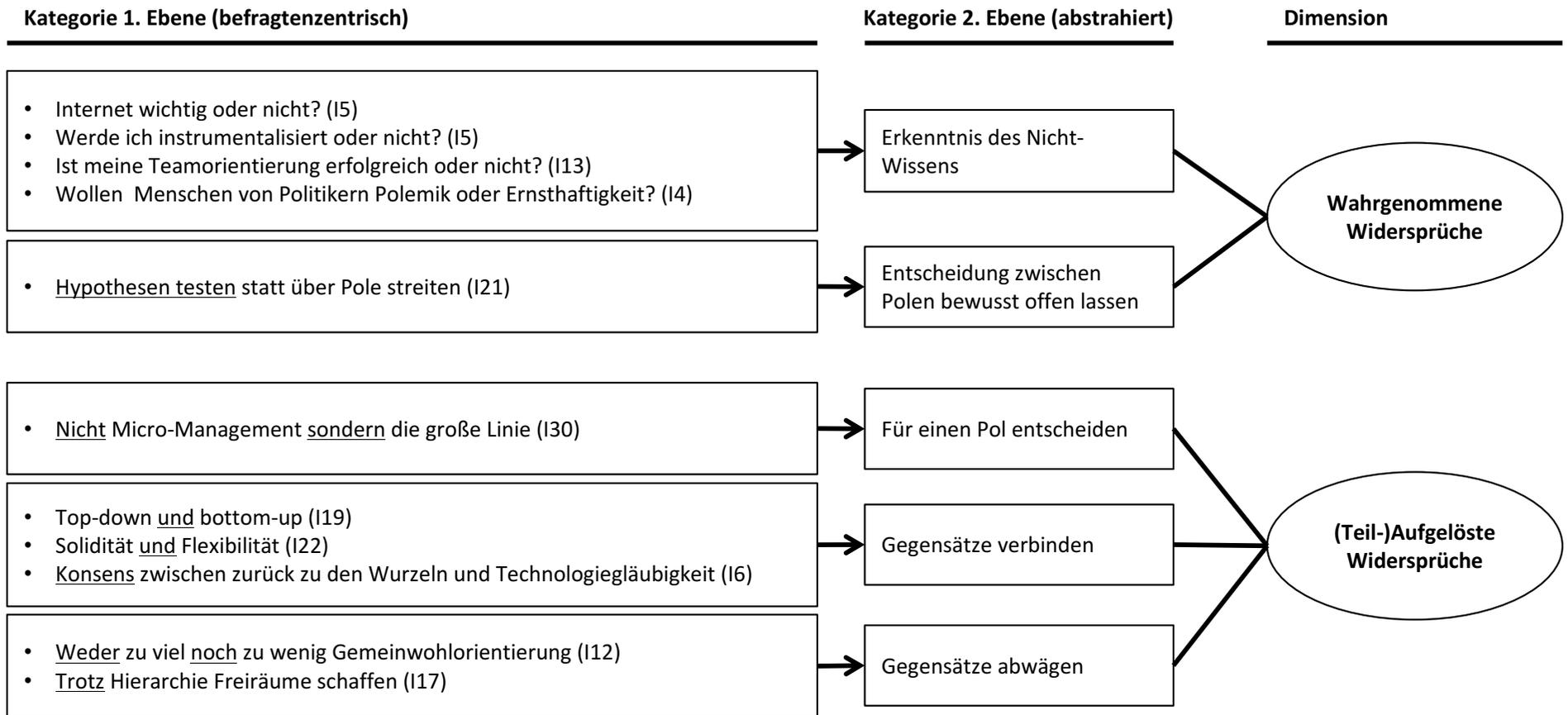


Abbildung 5: Wahrgenommene und (teil-)aufgelöste Widersprüche

### 5.1.3.1 Erkenntnis von Nicht-Wissen / Wahrgenommene Widersprüche

Einige Führungskräfte reflektierten an mindestens einer Stelle ihre eigene Unsicherheit und gaben an, Dinge nicht zu wissen, die sie aber für wichtig hielten. Sie schwankten zwischen zwei möglichen Interpretationen. Ihnen war die erlebte Inkonsistenz sehr bewusst, sie erwähnten aber im Interview keine Reaktion auf die Inkonsistenz. Details finden sich in Tabelle 15: Wahrgenommene Widersprüche.

In ihrem Sinnfindungsprozess scheinen die Spitzenführerkräfte an dieser Stelle den Schritt des Bemerkens vollzogen zu haben: Ein Widerspruch an sich klassifizieren sie (nun) als bemerkenswert oder diskussionswürdig. Diese Einordnung einer Inkonsistenz als bemerkenswert, also das Erkennen eines Themas, mit dem es sich zumindest für den Moment zu beschäftigen gilt, scheint dem klassischen „noticing“ oder „bracketing“ im Sensemakingprozess zu entsprechen. In gewisser Weise definieren sie damit eine Frage, die sie später gegebenenfalls beantworten werden. Alternativ könnte die Fragestellung auch vom Radarschirm wieder verschwinden. Eine weitere Führungskraft wiederum gab an, die Entscheidung bewusst offen zu halten, um später eine Entscheidung zu treffen (Tabelle 16: Wahrgenommene Widersprüche - Entscheidung zwischen zwei Polen bewusst offenlassen). Die momentane Interpretation im Sensemakingprozess ist in beiden Fällen das Erkennen des Widerspruchs. Die Handlung ist die Entscheidung, nichts zu unternehmen bzw. die Fragestellung weiter zu beobachten.

Ein Exkurs: In der Empirie dieser Untersuchung finden sich neben den in Tabelle 15 und Tabelle 16 aufgeführten Textpassagen zahlreiche Datenpunkte, in denen die Befragten jeweils eine explizite Frage formulieren, die allerdings meist nicht im Kontext eines expliziten Widerspruchs stehen: Der in der schematischen Vorkodierung verwendete Kode „Methoden des Sensemaking / Frage“ erfasst genau das Bracketing einer Thematik durch die interviewte Führungskraft im Gespräch. Der Kode wurde 91 mal vergeben, und das in fast jedem Interview, nämlich in 28 von 33. Beispiele hierzu:

„... wie kann ich eigentlich eine Kultur schaffen, indem Entscheidungen transparent gemacht sind, in der Delegationsprinzipien offen gelegt sind, in de auch Unternehmensziele so präzise formuliert sind, dass ich mit meinen Führungsideen merke, ich bin da noch auf dem richtigen Dampfer?“ I1

„Gerade durch Fukushima werden wir hier sehr viel stärker als in der Vergangenheit diese Frage, und zwar nicht nur wegen der Atomkraft, wir werden hier wirklich eine neue gesellschaftspolitische Diskussion brauchen, wo wollen wir hin mit Gesundheit? Wo wollen wir hin mit Klima? Wo wollen wir hin mit Energie? Wie wollen wir leben?“ I6

„Wie ertüchtigt man andere Leute, dass sie so führen, wie Sie es wollen?“ I11

Tabelle 15: Wahrgenommene Widersprüche - Erkenntnis des Nicht-Wissens

Kategorie	Int.	Zitate
Internet wichtig oder nicht?	15	„Das Internet ist sicher etwas Neues, aber ein endgültiges Urteil kann ich noch nicht fällen. Da schwanke ich zwischen Überschätzung und Unterschätzung. Da bin ich mir nicht ganz sicher.“
Werde ich instrumentalisiert oder nicht?	15	„...da gilt es, eine gewisse Waage zu halten. Ich weiß es nicht, ich bin da auch unsicher. Das ist eine neue Situation. Früher hätte das wahrscheinlich nie jemand gemacht. Aber früher wäre auch kein Bischof gefragt worden. Das war einfach so abgehoben. Das muss man auch sehen. Auf der einen Seite werden wir gefragt. Ich fühle mich nicht..., also ich bin jetzt nicht ängstlich, dass mich jetzt irgendjemand instrumentalisieren könnte. Glaube ich nicht.“
Ist meine Teamorientierung erfolgreich oder nicht?	113	„Ich mache das vielleicht ein bisschen reflektierter, vielleicht ein bisschen Team-orientierter, aber ich weiß nicht, ob das in allen Situationen immer erfolgreicher ist. Ich hoffe es. Ich hoffe, dass die Entwicklung, die ich betreibe, gesund ist für die Organisation.“
Wollen die Menschen von Politikern Polemik oder Ernsthaftigkeit?	14	„...mein Eindruck ist, dass die Menschen es leid sind, wenn Politiker nur übereinander herziehen; also es ist so, andersherum, es ist so unterschiedlich. Manchmal frage ich mich, ob der Mensch per se etwas schizophren verlangt ist. Einerseits freut er sich, wenn da mal so welche so richtig aufeinander knallen, weil da hast du dann auch Position und Polarisierung ist irgendwie gut, weil dann kann man sagen, genau der hat Recht oder der andere hat Recht und andererseits wollen sie aber, dass ernsthafte Menschen sich ernsthaft mit den Dingen auseinandersetzen, aber dann kommen sie halt in so viele Details rein, dass es ermüdend sein kann. Beides wird gewünscht und ich muss für beides in der Lage sein, das auch herstellen zu können und das, glaube ich, ist schon eine gewisse Herausforderung.“

Tabelle 16: Wahrgenommene Widersprüche - Entscheidung zwischen zwei Polen bewusst offenlassen

Kategorie	Int.	Zitate
<u>Hypothesen testen</u> statt über Pole streiten	I21	„...sich anzugewöhnen, mit Hypothesen zu arbeiten, also ne gewisse Kultur zu schaffen, in der man, wie soll ich sagen, die komplexen Knäuels nicht entstehen lässt, vielleicht ist das das passende Bild. Indem man verhindert, dass erst etwas sozusagen zu ner erbitterten Auseinandersetzung über Peanuts führt, indem man vorher schon ne Kultur ausbildet die sagt, es geht nicht darum, ob Sie Recht haben oder ich, sondern lass uns uns einfach mal sagen, welche Hypothesen wollen wir eigentlich überprüfen mit dem Vorgehen das wir wählen. Und wenn wir dann im weiteren Vorgehen sehen, diese oder jene Hypothese können wir verwerfen, dann sind wir schonmal weite ...“

### 5.1.3.1 (Teil-)Aufgelöste Widersprüche

In einigen Fällen haben Interviewpartner Polaritäten und damit vermeintliche Widersprüche nicht nur explizit kenntlich gemacht, sondern auch reflektiert und eingeordnet. Sie thematisieren dabei die Widersprüchlichkeit nicht nur, sie geben bereits eine Antwort, wie mit der Spannung umzugehen ist. Die Dissonanz des bestehenden Gegensatzes haben sie damit in ihrem Sinnfindungsprozess zumindest momentan reduziert. Auch hier schien ein Sensemakingprozess angesichts der wahrgenommenen Inkonsistenz stattzufinden und war im Gespräch direkt beobachtbar. Analog zu oben war die Interpretation das Erkennen der Inkonsistenz, dabei wurde hier die Handlung aber konkreter gefasst.

Es finden sich verschiedene Antwortstrategien auf eine identifizierte Inkonsistenz: Eine Führungskraft entschied sich explizit für einen der gegensätzlichen Pole (Tabelle 17: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche - Für einen Pol entscheiden). Sie setzte also ein „Oder“ dazwischen. In mehreren Fällen propagierten die Interviewpartner eine Verbindung der Gegensätze. Sie setzen zwischen die Pole ein „Und“. Details finden sich in Tabelle 18: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche – Gegensätze verbinden. Ein Interviewpartner spricht etwa von der nötigen Gleichzeitigkeit von Solidität und Flexibilität:

“Diese Mischung aus konservativ, wir sind Familienunternehmer, solide solide solide. Und gleichzeitig, wir wollen der Dynamischste in der Welt der Logistik sein. Und ich hab ein Tagline hier eingeführt, wir wollen der am meisten respektierte Logistikpartner sein. Und Respekt verdient man sich dadurch, dass man das liefert, was man verspricht, und dass man jederzeit in der Lage ist etwas zu versprechen, was andere Leute als attraktiv empfinden. Und wenn die Welt sich verändert, dann heißt das, wir müssen auch unser Produktangebot verändern.“ I22

Eine Führungskraft gab an, die Gegensätze abzuwägen, um eine gesunde Balance zu finden. Statt einer Vereinigung der beiden Pole wie oben geht es hier um eine bewusste Positionierung *zwischen* den Polen. (Vgl. Tabelle 19: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche – Gegensätze abwägen).

Tabelle 17: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche - Für einen Pol entscheiden

Kategorie	Int.	Zitate
<u>Nicht</u> Micro-Management sondern die große Linie	130	„Also ich habe tägliche Reportings abgeschafft in der operativen Verantwortlichkeit. Ich habe gesagt, die interessieren mich nicht. Mich interessiert, ganz ehrlich, mich interessiert das tägliche Tagesgeschäft gar nicht. Ja? Das muss meine Organisation verstehen. Und meine Organisation muss reagieren. Das kann nicht meine Aufgabe sein. Ich kann nicht der Oberversther der Tagesreportings sein. Ja? Und jedesmal, wenn ich - operative Hektik ersetzt geistige Windstille. Ist auch so'n anderes Lieblingsthema von mir.“

Tabelle 18: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche – Gegensätze verbinden

Kategorie	Int.	Zitate
Top-down <u>und</u> Bottom up	119	„... ist dass wir sozusagen in zwei Pyramiden denken. Die klassische Pyramide, wo der CEO an der Spitze ist und nach unten direktiv rübergeht, aber dann auch die Pyramide umflippen, wo der CEO die Person wird, die eigentlich nur fragen soll, wie kann ich euch helfen, sozusagen, in der Organisation erfolgreicher zu werden? Ich glaube es ist nicht das ein oder das andere, sondern die Kunst, grade zu wissen, wann brauch ich das eine, also situativ, und wo das andere.“
Solidität <u>und</u> Flexibilität	122	„Diese Mischung aus konservativ, wir sind Familienunternehmer, solide solide solide. Und gleichzeitig, wir wollen der Dynamischste in der Welt der Logistik sein. Und ich hab ein Tagline hier eingeführt, wir wollen der am meisten respektierte Logistikpartner sein. Und Respekt verdient man sich dadurch, dass man das liefert, was man verspricht, und dass man jederzeit in der Lage ist etwas zu versprechen, was andere Leute als attraktiv empfinden. Und wenn die Welt sich verändert, dann heißt das, wir müssen auch unser Produktangebot verändern.“
<u>Konsens</u> zwischen zurück zu den Wurzeln und Technologiegläubigkeit	16	„Hier haben einige von den Grünen immer dieses schöne Bild gewählt, mit dem Porsche Cayenne zum Bioladen. Das zeigt eigentlich diese Dichotomie, mit der wir zu tun haben. Ich glaube, wir brauchen hier einen gesellschaftlichen Konsens. [...]Das eine Extrem ist sozusagen dieses romantisierte Gefühl, „es geht mir gut, wenn ich sozusagen zurück zu den Wurzeln komme“; und das andere ist eben genau das Gegenteil, „je technologischer umso besser“. Und wir müssen uns fragen, was ist diese Gesellschaft bereit, zu akzeptieren? Ich glaube, wir haben jetzt eine Zeit, da wird sich das entwickeln.“

Tabelle 19: (Teil-)Aufgelöste Widersprüche – Gegensätze abwägen

Kategorie	Int.	Zitate
<u>Weder</u> zu viel <u>noch</u> zu wenig Gemeinwohlorientierung	I12	„Ich fange deswegen mit den Bankern an, weil die extrem weit weggerückt sind von dem, was man wahrscheinlich „Gemeinwohl-Verantwortung der Elite“ nennt. [...] Sind die Banker zu eigensüchtig? Will Herr Schellenhuber für mich und meine Nachkommen jetzt schon alles so verändern, in seiner Welt, dass wir am besten gar nicht mehr Auto fahren oder irgendwie uns nur noch zu Hause bewegen? Also sprich, das sind die zwei Antipoden, zwischen denen ich die eigentlichen Eliten sehe. Es wäre gut, der Schellenhuber würde sich mal mit den Bankern austauschen, also Schellenhuber und Ackermann. Dann kämen wir in der Mitte wahrscheinlich zu einem Elitenbewusstsein, das Sie alle hier wollen.“
<u>Trotz</u> Hierarchie Freiräume schaffen	I17	„Also, eigentlich müsste sich ne Organisation durchlässig machen. Also sie, wenn Sie diese Regeln immer alle anwenden, dann wird das schwierig werden. Sie brauchen Organisation, bei 12.000 Menschen, das geht ja gar nicht, Sie brauchen auch Hierarchie, das geht auch nicht. Aber Sie müssen trotz der Hierarchie Freiräume schaffen.“

## 5.2 Diskussion

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Frage, ob der Sinnfindungsprozess bei Spitzenführungskräften (immer) zu Konsistenz führt. Wie eingangs dieses Kapitels und in 3.2.1 beschrieben geht die Sensemakingperspektive davon aus, dass Sinnfindung „Ordnung ins Chaos“ bringt (Weick u. a., 2005: S. 410). Wir hatten daraus zwei Untersuchungsfragen abgeleitet. Erstens, löst Inkonsistenz (immer) den Sensemakingprozess aus? Und zweitens, führt der Sensemakingprozess selbst (immer) zu Konsistenz?

Bei nahezu allen befragten Interviewpartnern finden sich zahlreiche Beispiele von Inkonsistenzen. Die dargestellten Datenauswertungen legen nahe: Widersprüche lösen nicht automatisch einen Sensemakingprozess aus. Paradoxien bleiben oft verdeckt und werden von den Befragten nicht als solche identifiziert. Und selbst wenn sie als solche bewusst wahrgenommen werden – und hierzu fanden sich deutlich weniger Datenpunkte im Datenmaterial –, dann schafft Sensemaking nicht immer Ordnung im Chaos, also Konsistenz, sondern nur sporadisch: Einige gaben an, die Antwort schlicht nicht zu wissen, oder sie entschieden sich, die Entscheidung zu vertagen. Andere lösten die Widersprüche zwar teilweise auf, schafften damit aber oft nicht eine erkennbar geordnetere Interpretation der Umwelt.

Anders als erwartet scheinen sich die befragten Spitzenführungskräfte keinesfalls holzschnittartige, konsistente mentale Landkarten im Sinne einer Komplexitätsreduktion zu zeichnen. Stattdessen ist Inkonsistenz eine ubiquitäre Größe unter den befragten Spitzenführungskräften.

### 5.2.1 Widersprüche führen nicht automatisch zu Sensemaking

Laut Maitlis und Christianson ist Sensemaking ein Prozess, der ausgelöst wird von enttäuschten Erwartungen (“a process, prompted by violated expectations”, 2014). Dies würde nahelegen, dass Inkonsistenzen einen wesentlichen Anteil am Auslösen oder Einleiten von Sinnfindung haben. In den Darstellungen der Spitzenführungskraft beobachtbare Inkonsistenzen in ihrer Wahrnehmung der Umwelt, im eigenen Handeln und in der Selbstwahrnehmung (Identität) müssten eigentlich zu einem Bemerkten der Inkonsistenz führen. Im nächsten Schritt würde die Interpretationsarbeit folgen, die zukünftig dann ggf. andere Handlungsmuster nach sich ziehen würde. Ein Interviewpartner sieht dies genauso:

„Bemerkten ist eine ganz wesentliche Rolle, die Sie haben, wenn Sie ein Unternehmen leiten? Wenn Sie etwas nicht bemerken, sind Sie schön dumm dran. Die Frage ist wahrscheinlich besser, als sie einem erstmal erscheint. Bemerkten ist Job Nr. 1. Mit offenen Augen durch die Welt gehen und ertasten, wo sich Problemfelder ergeben.“ I11

Doch interessanterweise finden sich in den für diese Untersuchung erhobenen Daten zahlreiche Beispiele von Inkonsistenz, die in keiner Weise eine Reflexion der Führungskraft hervorrufen – und zwar bei etwa zwei Dritteln der Befragten (siehe 5.1.2). Diese

Inkonsistenzen werden durch die Führungskraft selbst als solche gar nicht wahrgenommen. Es scheint also ein Normalzustand zu sein, dass Widersprüche und Inkonsistenzen als solche nicht bewusst wahrgenommen werden, also keinen Sensemakingprozess einleiten und entsprechend auch nicht zu mehr Ordnung führen.

Interessanterweise zeigen sich Inkonsistenzen entlang unterschiedlicher Elemente im multizirkulären Sensemakingprozess: in Bezug auf die Umwelt, in Bezug auf das Führungshandeln, und in Bezug auf das Selbstbild. Jede dieser Inkonsistenzen könnte also Auslöser für ein „Bemerken“ sein und damit für den Sinnfindungsprozess. Die oben dargestellten Daten zeigen also, dass eine Inkonsistenz an sich, ein Widerspruch oder auch ein Spannungsfeld von gegensätzlichen Polen nicht automatisch einen Sensemakingprozess durch die Führungskraft in Gang setzt.

Ein mögliches Gegenargument könnte sein, die identifizierten Widersprüche haben nicht die Relevanz, als dass sie ein Bemerken durch die Führungskraft rechtfertigen würden. Sie könnten also einfach als Aspekte des Chaos, des Hintergrundrauschens interpretiert werden. Dem steht entgegen, dass es hier oft um zentrale Aspekte der jeweiligen Führungsaufgabe ging, die die Führungskräfte teils selbst im Gespräch mit Vehemenz zum Ausdruck gebracht hatten (etwa zur persönlichen Überlastung, zum Einbinden vs. direkten Führen, etc.; vgl. Abbildung 4: Nicht wahrgenommene Inkonsistenzen). Die Möglichkeit, dass es sich nicht um tatsächliche Widersprüche, sondern um unterschiedliche Einschätzungen in unterschiedlichen Kontexten (situatives Führen / Kontingenz) handelt, wurde eingangs bereits ausgeschlossen.

Eine weitere mögliche Interpretation wäre, dass die Inkonsistenzen einfach „übersehen“ werden. Sie fallen der Spitzenführungskraft im Moment des Aussprechens einfach nicht auf, da die Aufmerksamkeit beschränkt ist. Für einige der beschriebenen Inkonsistenzen in Bezug auf die Interpretation der Umwelt mag dies glaubwürdig erscheinen. Für Inkonsistenzen in Bezug auf das eigene Führungshandeln oder auch in Bezug auf die eigene Identität scheint dies weniger plausibel. Hier wäre es denkbar, dass die Führungskraft die Inkonsistenz unbewusst wahrnimmt, sich dann aber – ebenfalls unbewusst – entscheidet, diese zu ignorieren. Dies könnte an sich als unbewusst stattfindender, stark verkürzter Sensemakingprozess verstanden werden.

„... wissen wir doch, daß das menschliche Potential für Komplexität, das Vermögen, komplexe Sachverhalte zu erfassen und zu verarbeiten, seinen Schwerpunkt in den unterbewußten Wahrnehmungsprozessen hat...“ (Luhmann, 1999: S. 31)

Wir entscheiden uns aber für die Interpretation, dass der Sinnfindungsprozess hier schlicht nicht ausgelöst wurde, denn eine echte, andauernde Sinnkonstruktion wie Weick sie beschreibt, findet nicht statt:

“Sensemaking is [...] about continued redrafting of an emerging story so that it becomes more comprehensive, incorporates more observed data, and is more resilient in the face of criticism” (Weick u. a., 2005: S. 415)

Die Vorstellung, Sinnfindungsprozesse erkennen relevante Inkonsistenzen schnell und effektiv und lösen diese über verschiedenen komplexitätsreduzierende Vorgänge, scheint zu linear und „mechanistisch“ und aufgrund der hier dargestellten Analyse nicht haltbar. Vielmehr scheint die Auswahl der bearbeiteten Widersprüche intransparent. Vielleicht ist sie sogar erratisch oder zufällig?

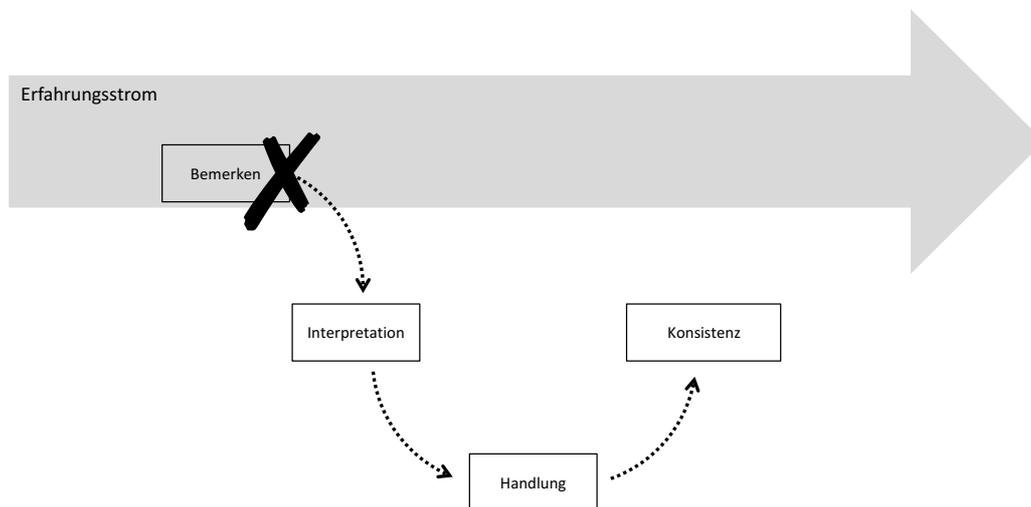


Abbildung 6: Der Sensemakingprozess wird gar nicht erst ausgelöst

### 5.2.2 Sensemaking schafft nur sporadisch Ordnung im Chaos

Die oben dargestellten Daten zeigten auch Fälle von Inkonsistenzen und widersprüchlichen Polen, die den befragten Spitzenführern sehr wohl als Auslöser für einen Reflexionsprozess dienten. Ein (bewusster) Sensemakingprozess wurde also in Gang gesetzt. Abschnitt 5.1.3 zeigt Beispiele, in denen Führungskräfte explizit ihre Unsicherheit über einen bestimmten identifizierten Widerspruch bzw. über gegensätzliche Optionen oder Pole deutlich machen. Hier wurde ein Sensemakingprozess ausgelöst und ließ sich beobachten.

Eine Grundannahme der Sensemakingliteratur ist die Vorstellung, dass der Sinnfindungsprozess zu einer geordneteren Welt führt (vgl. 3.2). Auch wenn Sinnfindung iterativ, zyklisch und teils unbewusst stattfindet (Maitlis, Christianson, 2014; Weick u. a., 2005), so ist das Ergebnis doch eine übersichtlichere Welt, die ein zielgerichtetes Handeln in einem von Chaos geprägten Kontext ermöglicht.

„As Weick (1995) explained, sensemaking is an effort to *create orderly and coherent understandings* that enable change.“ (Luscher, Lewis, 2008: S. 222, Hervorhebung durch den Autor)

„We thus define sensemaking as: a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby *enacting a more ordered environment* from which further cues can be drawn.“ (Maitlis, Christianson, 2014, Hervorhebung durch den Author)

Luhmann (1999) beschreibt den Prozess der Sinnfindung im Kontext von Komplexitätsreduktion. Diese entspricht in der neueren Sensemakingliteratur der geordneteren Welt. Sinnfindung definiert Luhmann dabei als Selektionsprozess, der einzelne Ursache-Wirkung-Komplexe aus einer komplexen Umwelt auswählt (Luhmann, 1999: S. 177). Dann greifen fünf Strategien der Komplexitätsreduktion: (1) Subjektivität statt Objektivität, (2) Gewohnheiten institutionalisieren, (3) Umweltdifferenzierung (Umwelt unterteilen, Grenzen ziehen, kategorisieren, etc.), (4) Innendifferenzierung (z.B. Untersysteme bilden), sowie (5) die Systemstruktur oder den Systemzweck undefiniert lassen, um Anpassungsfähigkeit zu erhalten (Luhmann, 1999: S. 182ff). Die fünf Strategien decken sich teilweise mit den hier beobachteten Antwortstrategien: So ist die Erkenntnis einer Inkonsistenz und die Kategorisierung in gegensätzliche Pole bereits eine Umweltdifferenzierung. Die in 5.1.3 beschriebenen Fälle wahrgenommener Inkonsistenz können also zunächst allesamt Luhmanns dritter Strategie zugeordnet werden. Es bewusst zu vertagen, sich zwischen widersprüchlichen Polen zu entscheiden, wie es eine Führungskraft (I21) angab zu tun, entspricht Luhmanns vierter Strategie, denn hier wird die Umfeldkomplexität – die beiden Pole – intern abgebildet: Die Führungskraft hält beide gegensätzlichen Pole im eigenen Bewusstsein, um erst später eine Entscheidung zu treffen. Ebenso könnten die Aussagen zu „Erkenntnis des Nicht-Wissens“ dieser Strategie zugeordnet werden. Auch hier wird eine Umweltkomplexität erkannt, und die beiden widersprüchlichen Pole werden zunächst gehalten, bis mehr Informationen für eine Entscheidung zur Verfügung stehen. Laut Luhmann ist das System dann „in der Lage, externe, das heißt unbeherrschbare, in interne, also beherrschbare Komplexität umzuwandeln und so abzarbeiten“ (Luhmann, 1999: S. 186).

Die in 5.1.2 dargestellten Daten zeigen, dass die hier befragten Spitzenführungskräfte in Einzelfällen die Komplexität, die sich aus wahrgenommenen Widersprüchen ergibt, zu reduzieren vermögen. Am eindeutigsten ist dies bei Interviewpartner 30, der sich bewusst für einen der beiden widersprüchlichen Pole entscheidet und damit holzschnittartig vereinfacht. Doch schon die anderen teilaufgelösten Widersprüche, die sich in den Daten fanden, korrelieren stark mit Luhmanns vierter Strategie – der Innendifferenzierung. Auch die nur wahrgenommenen aber nicht aufgelösten Widersprüche fallen in diese Kategorie. Diese vierte Strategie mag zwar eine Komplexitätsreduktion im Luhmannschen Sinne darstellen, da das System Umfeldkomplexität nun besser verarbeiten kann: Die Komplexität der Umwelt wird wahrgenommen und intern abgebildet. Dies *steigert* am Ende aber die kognitive Komplexität der Spitzenführungskraft, also die Anzahl der „Konstrukte, [die] sie zur Kategorisierung und begrifflichen Unterscheidung ihrer sozialen Umwelt benutzt“ (Amelang u. a., 2006: S. 445). Aus Sensemakingperspektive entsteht hier noch keine „geordnetere Umwelt“. Die Umweltkomplexität wird lediglich durch eine gesteigerte Binnenkomplexität abgebildet. Mit diesem Phänomen werden wir uns ausführlicher im folgenden Kapitel beschäftigen.

Wie oben beschrieben ist es hier also mindestens fraglich, ob der offensichtlich stattfindende, im Gespräch beobachtete Sensemakingprozess grundsätzlich zu einer stärkeren Ordnung der Umweltinterpretation führt. Beziehen wir die Interpretation der nicht-wahrgenommenen Inkonsistenzen aus dem vorigen Abschnitt mit ein, so lässt sich argumentieren, dass der Sensemakingprozess nicht immer eine geordnetere Umwelt schafft. Einerseits, da er oft einfach gar nicht in Gang kommt, und andererseits, da er in vielen Fällen lediglich die Binnenkomplexität steigert, nicht aber die Umwelt ordnet. Insbesondere gibt es einige Interviews, in denen sich Fälle sowohl von nicht wahrgenommener Inkonsistenz als auch Fälle von wahrgenommener und teils reflektierter Inkonsistenz finden (Interviews 5, 13, 14, 17, 19 und 30). Was damit nahelegt, ist, dass der Zustand des „Chaos“ bzw. der ubiquitären Inkonsistenz, aus dem heraus Sensemaking entsteht, ein Normalzustand erfolgreicher Spitzenführungskräfte ist – oder wie Lüscher und Lewis (2008) es beschreiben: das Durcheinander („mess“). An dieser Stelle gilt es noch einmal anzuführen, dass lediglich die Reflexion der jeweiligen Führungskraft im Gespräch beobachtet werden konnte, nicht aber die Handlung selbst, die im Sensemakingprozess aber eine wichtige Rolle spielt.

Diese Daten plausibilisieren es, den Sinnfindungsprozess der Spitzenführungskräfte wie folgt zu beschreiben: Die Führungskraft befindet sich in einem Strom von Erfahrungen und Eindrücken, die teils konsistent und stimmig sind, teils aber auch Widersprüche und Inkonsistenzen produzieren. Dieser Zustand des Navigierens in teilgeordneten Kontexten ist der Normalzustand. Ab und an „bemerkt“ die Führungskraft eine Inkonsistenz und stuft sie als relevant genug ein, um sich mit ihr zu beschäftigen. Es folgen die üblichen Schritte von Interpretation und Handlung. In einigen Fällen kommt es zum Auflösen von Inkonsistenz, was de facto Komplexität reduziert. In anderen Fällen wird die Umfeldkomplexität lediglich über eine gesteigerte Binnenkomplexität abgebildet.

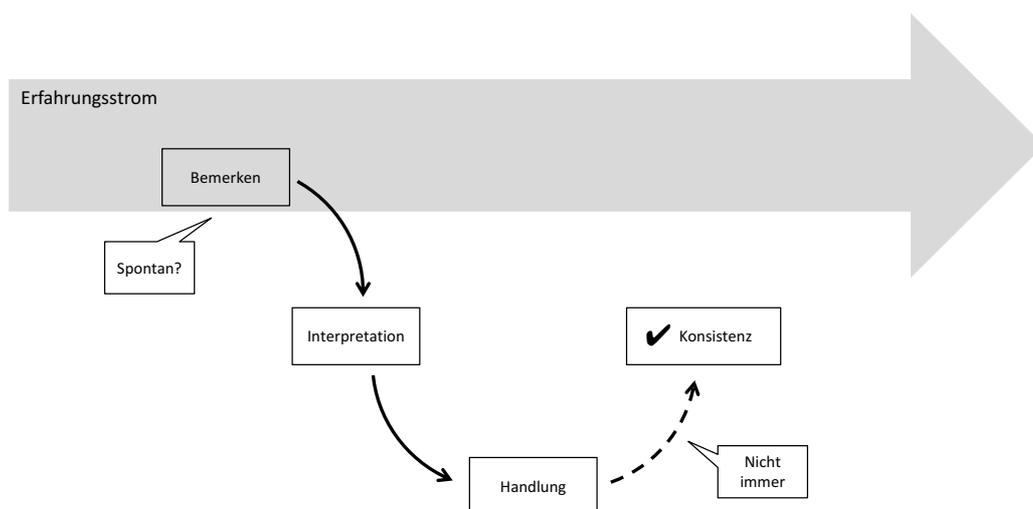


Abbildung 7: Sensemaking führt nicht immer zu Konsistenz

### 5.2.3 Viele Paradoxien bleiben verdeckt – auch bei erfolgreichen Führungskräften

Nicht nur in der Sensemakingliteratur, auch in der Organisationstheorie wird die Frage des Umgangs mit Paradoxien und Widersprüchen diskutiert (Schad u. a., 2016). Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass konsistente, lineare Entwicklungen weder Organisationen noch deren Umfeld adäquat beschreiben. Vielmehr geht es darum, wie Organisationen und die Menschen in ihnen mit diesen Widersprüchen umgehen. Für Spitzenführungskräfte sind diese organisationalen Paradoxien sowohl Quelle von Inkonsistenzen als auch Handlungsfelder. Schreyögg und Sydow (2010: S. 1259) betonen dabei, dass ein besseres Verständnis vom Umgang mit Paradoxien in Organisationen eine hohe Relevanz für die Organisationsforschung im Allgemeinen hat.

Um den Begriff des Paradoxons hat sich ein eigener Forschungsstrang herausgebildet: die Paradoxforschung (vgl. 2.2). Sie erhielt in den letzten Jahren eine erhöhte Aufmerksamkeit (Schad u. a., 2016). Smith und Lewis (2011) beispielsweise beschäftigen sich eingehend mit der Frage des Umgangs mit organisationalen Paradoxien, die sich entlang von Spannungsfeldern in der Organisation ergeben. Zu diesen Spannungsfeldern gehören gegensätzliche Pole wie Kollaboration vs. Kontrolle, Flexibilität vs. Effizienz oder auch Profit vs. Beitrag zum Gemeinwohl („social responsibility“). Tushman, Smith und Binns (2011) beschreiben das Spannungsfeld Innovation vorantreiben vs. Kerngeschäft bedienen („explore vs. exploit“), welches zwei der Autoren bereits zuvor an anderer Stelle diskutiert hatten (Smith, Tushman, 2005). Diese und andere Studien zu Paradoxien untersuchen, wie Organisationen im Falle von Widersprüchlichkeiten Wege und Strategien finden, beiden Logiken oder Polen gerecht zu werden.

„We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. This definition highlights two components of paradox: (1) underlying tensions—that is, elements that seem logical individually but inconsistent and even absurd when juxtaposed—and (2) responses that embrace tensions simultaneously (Lewis, 2000)“ (Smith, Lewis, 2011: S. 382)

Die in diesem Kapitel untersuchten Inkonsistenzen der hier befragten Führungskräfte stehen zunächst im Einklang mit dieser Definition von Paradox. An dieser Stelle gilt einschränkend anzumerken, dass im Mittelpunkt dieser Untersuchung die einzelne Spitzenführungskraft steht, während die Paradoxforschung Paradoxien in Organisationen untersucht. Dennoch gibt es zahlreiche Anknüpfungspunkte, denn auch die Paradoxforschung kommentiert an einigen Stellen den Umgang der einzelnen Person mit erlebten Paradoxien (Smith, Lewis, 2011; Smith, Tushman, 2005). Und auch wenn sich die Paradoxforschung auf erlebte Paradoxa *in Organisationen* fokussiert während die in dieser Untersuchung beobachteten Widersprüche und Inkonsistenzen darüber hinausgehen, so bilden sich in Organisationen die externen Widersprüche oft ab (vgl. Smith, Lewis, 2011: S. 381).

Im Forschungsstrang zu Paradoxien und Topmanagement scheint sich die Erkenntnis zu verfestigen, dass eine paradoxe Kognition, also eine Kognition, die Paradoxien als solche

versteht, aushält und schlussendlich in der Lage ist, die widersprüchlichen Pole in einem neuen Narrativ syntheseartig zu verknüpfen, grundsätzlich zu einem besseren Führungsergebnis führen (Lewis u. a., 2014; Smith, Lewis, 2011; Smith, Tushman, 2005; Tushman u. a., 2011), insbesondere da sie Sensemaking ermöglicht (Luscher, Lewis, 2008).

„Recognizing and embracing contradictions leads to increased success.“ (Smith, Tushman, 2005: S. 527)

Die Daten dieser Untersuchung setzen hier zumindest ein vorsichtiges Fragezeichen: Die befragten Spitzenführungskräfte haben nur in wenigen Fällen die Inkonsistenzen – oder Paradoxa – überhaupt als solche erkannt und benannt. Und von den Fällen wahrgenommener Inkonsistenz fand sich wiederum nur bei etwa der Hälfte ein solches „Narrativ“ des Umgangs mit dem Widerspruch (teilaufgelöste Widersprüche). In den anderen Fällen (wahrgenommene Widersprüche) wurde der Widerspruch mit Nicht-Wissen kommentiert und dann stehen gelassen oder es wurde entschieden, den Widerspruch bewusst offen zu lassen, um später eine Interpretation zu finden. Zwar kann über den Führungserfolg der befragten Führungskräfte keine direkte Aussage getroffen werden. Allerdings impliziert das Sampling bereits einen hohen Grad an Führungserfolg: Alle befragten Führungskräfte stehen an der Spitze ihrer Organisation oder sind Teil des oberen Führungsteams, sie gehören zur Funktionselite Deutschlands nach Hartmann (2013). Ohne ein hohes Maß an Führungserfolg hätten sie diese Positionen wohl kaum erreicht. Und, wie wir gesehen haben, leben sie in permanenter Inkonsistenz, die sie oftmals weder wahrnehmen noch reflektieren. Paradoxien werden nur gelegentlich erkannt und dann auch nur in wenigen Fällen, wie von der Paradoxforschung empfohlen, durch Integration der Gegensätze transzendiert.

In Bezug auf die paradoxe Kognition der Befragten beobachten wir in dieser Untersuchung, dass erfolgreiche Spitzenführungskräfte viele Inkonsistenzen und Paradoxien in ihrem Umfeld, in Bezug auf ihr Führungshandeln, und in Bezug auf ihre Identität in einem hohen Maße nicht bewusst wahrnehmen – und das selbst in einem reflektierenden Gespräch. Die Widersprüche, die sie wahrnehmen, führen nur bei der Hälfte der Fälle zu dem von Smith und Lewis beschriebenen „Narrativ“. Eine mögliche Erklärung wäre, dass es Führungskräfte schlicht überlasten würde, jede Inkonsistenz als solche wahrzunehmen und zu bearbeiten. Stattdessen scheinen Führungskräfte sehr selektiv einzelne Inkonsistenzen und Paradoxien aufzugreifen und zu reflektieren, während sie andere – bewusst oder unbewusst – ignorieren. Dies stellt die implizite normative Aussage von Smith und Lewis (2011), dass ein Erkennen und Sichtbarmachen von Paradoxien grundsätzlich eine gute Fähigkeit bzw. Tätigkeit ist, in Frage. Eine alternative Interpretation könnte sein: Das unbewusste Ignorieren von Widersprüchen könnte als Vorstufe einer Akzeptanz der Widersprüche verstanden werden, was mit den wirksamen Antwortstrategien im Einklang steht, wenn man wieder das Sampling als Indiz für Führungserfolg heranzieht. Der Widerspruch wird implizit ausgehalten, und es wird kein Versuch unternommen, Konsistenz zu schaffen.

## 5.2.4 „Schizophrene“ Identitäten?

„From the perspective of sensemaking, who we think we are (identity) as organizational actors shapes what we enact and how we interpret, which affects what outsiders think we are (image) and how they treat us, which stabilizes or destabilizes our identity.“ (Weick u. a., 2005: S. 416)

Laut Weick ist Identität ein zentrales Element im Sensemakingprozess. Annahmen über die eigene Identität und die Identität der eigenen Organisation beeinflussen die „Interpretationsbrille“ bei der Sinnfindung maßgeblich. Gleichzeitig sind Identitäten selbst Aspekte, über die Sinn konstruiert wird, und zwar kontinuierlich. Bedrohungen der eigenen Identität können dabei ein kraftvoller Auslöser von Sensemakingprozessen sein (Maitlis, Christianson, 2014: S. 73). Kapitel 2 hat aufgeführt, wie Identitäten in der Postmoderne erodieren, sich destabilisieren, sich ständig verändern. Im heutigen digitalen, vernetzten, beschleunigten und komplexen Zeitalter sind auch Identitäten fluide und ändern sich permanent. Und sie sind oft zusammengestückelt, was Kenneth Gergen als „pastiche personality“ bezeichnet (2000). Die oben dargestellte Analyse der Daten (Siehe 5.1.2.3 Inkonsistenzen im Selbstbild) zeigt drei Kategorien von Inkonsistenzen im Selbstbild: Einige Befragte sahen sich gleichzeitig als machtvolle oder kontrollierende und als einbindende Führungskraft; einige beschrieben sich gleichzeitig als Macher und als resignierend ob der Komplexität der Aufgaben; und etliche machten Aussagen über den Spaß, den sie an ihrer Führungsaufgabe haben, während sie sich gleichzeitig als überlastet und ausgelaugt beschrieben.

Es scheint also auf Basis der Ergebnisse dieser Untersuchung, dass die Identität von Spitzenführungskräften in Teilen fluide, auf jeden Fall keinesfalls monolithisch sein muss. Inkonsistenzen in der eigenen Identität scheinen Führungskräfte nicht von einem Führungserfolg abzuhalten. Womöglich begünstigen sie ihn sogar, wenn man sich die in Kapitel 2 beschriebenen Veränderungen in der Umweltkomplexität als auch in den einhergehenden Lebensmodellen, Organisationen und Erwerbsbiographien vor Augen hält. Bewegliche, teils inkonsistente Aspekte in der Identität einer Spitzenführungskraft könnten für Agilität und Anpassungsfähigkeit sorgen. Weick et al. dazu, beziehend auf Gioia und Thomas (1996):

„The controversy implicit in Gioia and Thomas’s findings is the suggestion that identity may not be nearly as enduring as first thought, and may be more usefully conceptualized as a variable, mutable continuity [...].“ (Weick u. a., 2005)

Aus Sensemakingperspektive würden die empirischen Ergebnisse die Vermutung nahelegen, dass die beobachteten Widersprüche in Bezug auf die eigene Identität von Spitzenführungskräften nicht als Bedrohung ebendieser wahrgenommen wird und daher auch keinen Sensemakingprozess auslösen. Identität und Sinnfindung diskutieren wir noch ausführlich in Kapitel 7.



## 6 Ergebnis 2: Vereinfachung und Öffnung geschehen gleichzeitig

“In meinem Kopf sind zu viele Tabs offen.”

Brandeins, 2016

### 6.1 Empirie: Komplexität gleichzeitig zulassen und vereinfachen

Während im vorhergehenden Kapitel die Frage des „was“ im Mittelpunkt stand, also das Ergebnis des Sensemakingprozesses der Spitzenführungskraft, insbesondere in Bezug auf dessen Konsistenz, so geht es in diesem Kapitel um das „wie“: Wie gelangen Spitzenführungskräfte zu ihrer Sinnkonstruktion in Bezug auf eine sich rapide verändernde, komplexe, schnelllebige Welt? (Inwieweit) steuert der Sinnfindungsprozess ihre eigene Binnenkomplexität?

„Ich habe persönlich den Eindruck, dass oft der Fehler gemacht wird, dass man versucht Komplexität dadurch zu reduzieren, indem man die Komplexität erstmal nicht selber zu verstehen sucht, sondern erstmal einfach sagt, ‚wir gehen gar nicht in die Komplexität rein, sondern wir hören kurz davor auf und machen es dann irgendwie einfacher‘“ I4

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass Inkonsistenz nicht automatisch Sinnfindung und damit Komplexitätsreduktion auslöst, und dass selbst wenn Sinnfindung ausgelöst wird, das Ergebnis nicht notwendigerweise eine geordnetere, also konsistentere Welt ist. Ein großer Teil der befragten Spitzenführungskräfte machte inkonsistente Aussagen über sich selbst, über das eigene Führungshandeln oder die Umwelt. In deutlich weniger Fällen nahmen sie Inkonsistenzen als solche wahr und reflektierten das Spannungsfeld. Noch seltener berichteten sie, dass sie in Folge eine Handlung ausgeführt hätten, um die Komplexität, die sich aus dem Widerspruch ergab, zu beseitigen. Es scheint also ein funktionaler Normalzustand zu sein, dass Spitzenführungskräfte Inkonsistenzen bewusst oder unbewusst nicht adressieren und auflösen. Nur gelegentlich werden Widersprüche angegangen und beseitigt.

Trotz dieses scheinbar erratischen und damit langsamen Angehens und Auflörens von Widersprüchen müsste dieser Prozess sukzessive zu einer Reduktion von Komplexität und Widersprüchen führen. Denn ab und an wird ja nun doch eine Inkonsistenz aufgelöst und Komplexität reduziert. Dieser sukzessive Abbau von Komplexität wird durch die Aufnahme neuer Informationen ausgeglichen. Das Umfeld der Spitzenführungskraft „spült“ neue Widersprüche in ihren Wahrnehmungsstrom. Der Sinnfindungsprozess hat also eine komplexitätsreduzierende Wirkung, während das Umfeld komplexitätssteigernd wirkt. Halten sich beide die Waage – Komplexitätssteigerung und Komplexitäts-

reduktion – so kann dies ein teilstabiles Bild von nicht wahrgenommenen Inkonsistenzen und sich auflösenden Widersprüchen wie im vorangegangenen Kapitel gefunden plausibilisieren. Genau um die Balance der beiden Mechanismen geht es in diesem Kapitel.

## 6.1.1 Vorbemerkungen

### 6.1.1.1 Konzeptualisierung

Sinnfindung bedeutet Ordnen und Organisieren von Eindrücken der Umwelt, um so zumindest eine Teilkausalität in einem diffusen, komplexen und oft in seiner Gesamtheit nicht überschaubaren Umfeld zu schaffen. Laut Luhmann (1999: S. 35) stabilisiert eine Zwecksetzung oder eine Herausbildung von Werten (als Ergebnis des Sinnfindungsprozesses) selektiv Ursachen und Wirkungen in einem bestimmten Bereich, die sonst diffus und unklar waren. Dies erst ermöglicht Handlung trotz Unsicherheit. Luhmanns Wortwahl („stabilisieren“) deutet allerdings eine gewisse Finalität des Prozesses an. Weick, Sutcliffe und Obstfeld (2005) beschreiben hingegen den Sensemakingprozess als ein konstantes „Updaten“ zwischen Handlungen und der Umwelt, wobei die Handlungen wiederum von Interpretationen und Identitätsmustern geprägt sind (vgl. Abbildung 2, S. 38).

Wir betrachten nun die Spitzenführungskraft in ihrer Kognition als komplexes Personen-System, das mit seiner Umwelt im Austausch steht und sich von ihr differenziert. Es geht also um die Interaktion der Umfeldkomplexität mit der Binnenkomplexität der Spitzenführungskraft selbst, wobei wie in 2.2 erwähnt mit Binnenkomplexität die Komplexität der mentalen Landkarte gemeint ist, die die Führungskraft von ihrer Umwelt zeichnet. Innerhalb des multizirkulären Prozesses werden einerseits neue Informationen über die Umwelt und deren Veränderungen aufgenommen, was zunächst die Binnenkomplexität der Führungskraft erhöht. Über Sinnkonstruktion – wenn sie denn stattfindet – wird gleichzeitig Binnenkomplexität reduziert, denn die interpretierte Umwelt wird zumindest ab und an geordnet (vgl. Kapitel 5). Dass die Führungskraft durch Führungshandlungen auch ihr Umfeld ordnen könnte und somit die Umfeldkomplexität ebenfalls beeinflussen kann, steht hier nicht im Zentrum des Interesses.

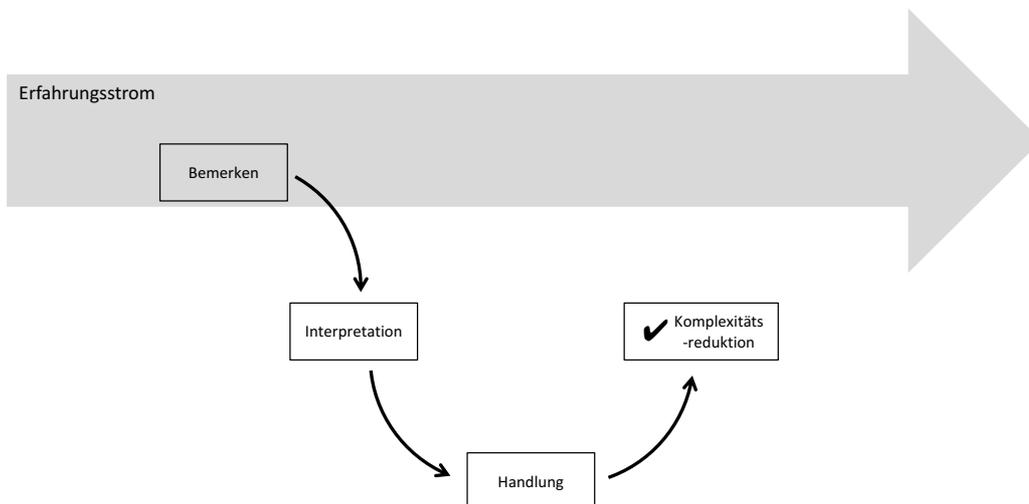


Abbildung 8: Sensemaking führt grundsätzlich zu Komplexitätsreduktion

Die beiden Parameter „Informationsaufnahme“ und „Komplexitätsreduktion durch Sinnkonstruktion“ bestimmen damit die Binnenkomplexität des Erfahrungsstroms der Führungskraft. Sie müssen sich über längere Frist die Waage halten. Dazu gilt es, zwei hypothetische Extremfälle zu durchdenken. Erstens: Würde die Komplexitätsreduktion überwiegen, so würde die Führungskraft Ihre Umwelt bis zum letzten Ende vereinfachen. Laut gängiger Einsichten aus der Komplexitätsforschung kann ein solches System nicht funktional sein. Es muss zu einem guten Grade die Umweltkomplexität abbilden, um in einem komplexen Umfeld erfolgreich agieren zu können. Vergleiche hierzu etwa das Gesetz von der erforderlichen Varietät (Ashby, 1958) oder Untersuchungen zu complex adaptive systems (Haken, 1980; Kauffman, 1991a; Manson, 2001).

„Sicherlich ne sehr provokante These, in die ich mich hier reinrede, aber ich bin trotzdem davon überzeugt, dass je komplexer die Welt ist, derjenige der differenziert und diversifiziert ist, besser durch eine Krise durchkommt, und wenn er in dieser Diversifikation dennoch in der Lage ist, diese Leuchtturm-Ruhe, diese Nachtwächter, oder wie auch immer, you can rely on me Mentalität ausstrahlt, dann hat der zweifach gewonnen.“ I22

„Komplexität aushalten im Sinne von ich bewege mich in einem hochkomplexen Umfeld und ich muss auch dieses hochkomplexe Umfeld monitoren, bin ich sofort dabei. Da bin ich sofort dabei.“ I30

Der zweite Fall: Würde die ungefilterte Informationsaufnahme überwiegen, so würde die interne Komplexität enorm steigen. Ein Gleichgewicht wäre erst erreicht, wenn die Führungskraft alle Komplexität aufgenommen hätte, der sie in ihrer Umwelt begegnet, was natürlich unmöglich ist.

Zur Konzeptualisierung lohnt sich eine Trennung nach Bestands- und Stromgrößen, wie sie in der Wirtschaftsstatistik oder auch der Physik verwendet werden (Mankiw, 2011: S. 26). Beide Größen – Komplexitätssteigerung und Komplexitätsreduktion – beschrei-

ben einen „Strom“ und keinen Zustand. Und nach obiger Logik müssen sich beide Stromgrößen über einen längeren Zeitraum die Waage halten. Kurzfristig könnten sie allerdings deutlich variieren, beispielsweise, wenn eine Führungskraft sich entscheidet, bewusst neue Informationen zu einem bestimmten Geschäftsfeld, zu einer anstehenden Entscheidung oder zu einem internen Organisationsproblem zu beschaffen. Eine momentan überlastete Führungskraft wiederum könnte entscheiden, massiv zu priorisieren (und damit bestimmte Aspekte zu ignorieren), trotz Unsicherheit eine Entscheidung zu treffen (z.B. auf Basis von Intuition) oder neue Informationen anhand eines bestehenden Rasters einzuordnen (basierend auf Erfahrung, oder auch anhand von persönlichen oder organisationalen Leitlinien oder Prinzipien). Beide Stromgrößen bestimmen den zeitlichen Verlauf der Binnenkomplexität der Erfahrung der Führungskraft. Diese wiederum ist eine Bestandsgröße: Zu einem bestimmten Stichzeitpunkt ist die Binnenkomplexität gegeben; über die Zeit ändert sie sich basierend auf den beiden Stromgrößen Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion. Dies legt zwei Hypothesen nahe. Erstens: Führungskräfte können im Sensemakingprozess das Level ihrer Binnenkomplexität steuern – und zwar über die Steuerung der Informationsaufnahme und über die Steuerung des Grads der Komplexitätsreduktion. Und zweitens: Es ist zu erwarten, dass die Binnenkomplexität sich über einen Zeitraum verändert und sich zwischen verschiedenen Führungspersonen unterscheidet.

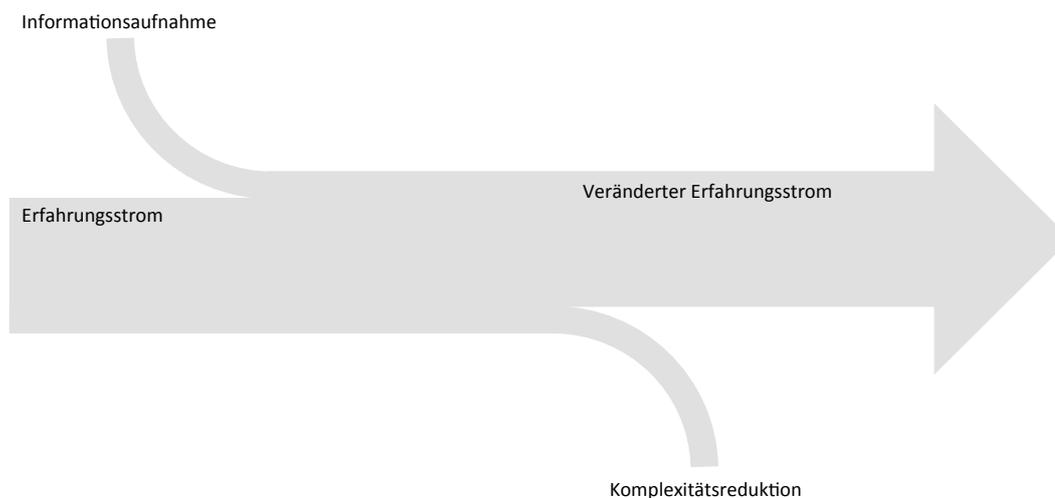


Abbildung 9: Balance zwischen Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion

### 6.1.1.2 Einschränkungen und alternative Interpretationen

In der oben dargestellten Konzeption, die im Folgenden empirisch untersucht wird, sind einige Einschränkungen zu berücksichtigen. Zunächst beschreibt Binnenkomplexität hier lediglich die Komplexität der gezeichneten mentalen Landkarte der Führungskraft in Bezug auf die Umwelt basierend auf dem Erfahrungsstrom in dieser Umwelt. Nicht eingeschlossen sind andere Aspekte, die Teil der Binnenkomplexität einer Person sein können, wie etwa Wertestrukturen, vergangene Erfahrungen, Emotionen, oder auch Identität(en). All diese sind selbstverständlich relevant für den Sinnfindungsprozess in seinem Gesamtzusammenhang (vgl. 3.1.3), werden aber für die Analyse in diesem Kapi-

tel bewusst ausgeklammert. Teilweise wurden sie im vorangegangenen Kapitel abgehandelt.

In dieser Untersuchung richten wir zudem den Blick auf die individuelle Führungskraft und klammern die organisationale Einbettung aus (vgl. 3.1.4). Betrachtet man die Organisation selbst – oder auch deren oberstes Führungsteam – als System mit einer Binnenkomplexität, das kollektiv mit der Umwelt interagiert, so könnte dieses System eine der komplexen Umwelt angemessen hohe Binnenkomplexität aufweisen, auch wenn die einzelnen Mitglieder dieses Teams oder der Organisation stärker und holzschnittartiger vereinfachen. Es wäre also theoretisch denkbar, dass einzelne Spitzenführungskräfte eine deutlich niedrigere Binnenkomplexität aufweisen, wie man angesichts ihrer komplexen Aufgaben und angesichts des komplexen Umfeldes, in dem sie operieren, erwarten würde. Dies wäre dadurch ausgeglichen, dass z.B. das Führungsteam in seiner Konstellation genügend Binnenkomplexität aufweist.

Ebenso ist zu erwarten, dass das Umfeld einer Spitzenführungskraft stark beteiligt ist an der Steuerung von sowohl Informationsaufnahme als auch Komplexitätsreduktion. Gute Vorstandsbüros schützen ihre Vorstände vor zu vielen Anfragen und Informationen. Tieferliegende Hierarchieebenen synthetisieren Informationen, treffen Vorentscheidungen und reduzieren damit den Informationsfluss zu einem großen Maße, bevor dieser überhaupt bei der Spitzenführungskraft aufschlägt. Gleichzeitig übernehmen zahlreiche organisationale Strukturen, Routinen und Leitlinien sowie rechtliche Rahmenbedingungen eine kontinuierliche Komplexitätsreduktion, da Entscheidungen und Interpretationen zumindest teilweise vorgegeben werden. Diese externen „Komplexitätsfilter“ beeinflussen mit Sicherheit die Komplexität des Erfahrungsstroms der Spitzenführungskraft und damit dessen Auswirkung auf ihren Sinnfindungsprozess und letztlich ihre Binnenkomplexität. Teilweise geschieht diese Beeinflussung sicher auch bewusst und nimmt damit eine steuernde Funktion ein. Trotz alledem ist davon auszugehen, dass die Spitzenführungskraft stetig mit der Steuerung von Informationsmengen und von Komplexitätsreduktion befasst ist, auch wenn umliegende Systeme ihr einen (Groß-)Teil davon abnehmen. Denn genau das ist ja zentrale Aufgabe der Spitzenführungskraft. Wenn wir also nachfolgend die Steuerung durch die Spitzenführungskraft selbst untersuchen und die umliegenden Systeme ausklammern, so sollten sich dennoch relevante Aussagen über Sinnfindung und Komplexitätsmanagement durch Spitzenführungskräfte ableiten lassen.

Schließlich gilt es anzumerken, dass Sinnkonstruktion bzw. Sinnfindung nicht die einzige Möglichkeit der Komplexitätsreduktion sein muss. Organisationale und rechtliche Rahmenbedingungen haben wir oben bereits erwähnt. Luhmann (1999: S. 182) listet fünf Strategien zur Komplexitätsreduktion auf. Neben Umweltdifferenzierung und Inwendendifferenzierung, die beide gut im oben dargestellten multizirkulären Sensemakingprozess eingeordnet werden können und die wir in Abschnitt 5.2.2 betrachtet haben, ist dies bei den verbleibenden dreien weniger klar: Subjektivität statt Objektivität, Institutionalisierung von Gewohnheiten und bewusstes Offenlassen von Interpretationen und Strukturen, um agil zu bleiben. Wir werden in der Diskussion hierauf zurückkommen. Entsprechend kann es auch Mechanismen jenseits von Informationsaufnahme geben, die

die Binnenkomplexität der Führungskraft steigern. Durch bloßes Nachdenken etwa kann sie auf neue Gedanken, Aufgaben und Probleme stoßen, welche die Binnenkomplexität erhöhen. Auch Emotionen und Gemütszustände könnten die Binnenkomplexität erhöhen, ohne dass dafür unbedingt neue Informationen aufgenommen werden müssten.

### 6.1.1.3 Vorgehen in der Analyse

Die Analyse in diesem Kapitel folgt eng dem im vorangegangenen Kapitel angewandten und dargestellten Vorgehen. Details zum methodischen Vorgehen finden sich zudem in Kapitel 4. Die Codes der Vorkodierung halfen bei der Hypothesenbildung für dieses Kapitel, wobei die empirische Analyse dann wie auch in Kapitel 5 entlang der Gioia-Methode durchgeführt wurde und sich nicht auf die Vorkodierung beruft. Zunächst wurde von der Kodegruppe „Methoden des Sensemaking“ ausgegangen. Um die Frage nach der Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion im Sensemakingprozess zu erkunden, wurden dazu die Codes in drei Gruppen eingeteilt. Diejenigen Codes, die tendenziell Komplexitätserhöhende Aspekte des Sensemakings umfassen, diejenigen, die eher Komplexitätsreduzierende Ansätze beschreiben, und schließlich jene, bei denen eine direkte Einordnung nicht sofort ins Auge stach. Insgesamt wurden damit 558 Textbausteine berücksichtigt, die mit Codes versehen waren, die in diese drei Kodeuntergruppen fielen.

Tabelle 20: Codes zu "Methoden des Sensemaking" nach Komplexität

Komplexität erhöhend	Komplexität reduzierend	Unklar
Frage stellen / Thema einklammern (noticing/bracketing)	Vereinfachen Unwichtiges ignorieren	Emotionen reflektieren/ benennen  Rationalisieren/Analysieren
Andere konsultieren (soziales Sensemaking)	Emulieren / An Erfahrung abgleichen	Geschichten / Anekdoten erzählen
Medien konsumieren / Lesen	Intuitiv entscheiden	
Experimente/Tests/ Prototyping durchführen	An Leitprinzipien / Zukunftsbild / Ziel abgleichen	
Szenarien entwickeln/ hypothetisieren	Thema mittels Metapher fassen	
Thema offen halten/reflektieren/ Komplexität aushalten		

Anhand dieser Kodeuntergruppierung ließ sich eine erste Tendenzanalyse erstellen: Wie häufig traten Codes dieser Untergruppen bei den einzelnen befragten Spitzenführungs Kräften auf? Diese Tendenzanalyse deutete bereits an, dass in großem Maße eine Gleichzeitigkeit von Komplexitätserhöhenden und Komplexitätsreduzierenden Elementen des Sensemaking vorliegt: Bei allen bis auf einer befragten Spitzenführungskraft fanden sich Textbausteine zu Komplexitätssteigerung gleichzeitig mit Bausteinen zu Komplexitätsreduktion (vgl. Tabelle 21: Anzahl der Codes zum Umgang mit Komplexität je Führungskraft). Insgesamt halten sich beide in etwa die Waage. Zudem legt diese Auswertung nahe, dass es in der Tat Unterschiede zwischen den einzelnen befragten Führungskräften gibt. Eine Detailanalyse der codierten Textbausteine erschien also sinnvoll und wurde vergleichbar mit der Analyse im vorangegangenen Kapitel vorgenommen: Für jedes Interview wurden die Codes daraufhin untersucht, ob sie explizit eine öffnende, also Information aufnehmende Handlung beschreiben oder eine vereinfachende und damit Komplexitätsreduzierende. Besonderes Augenmerk wurde dabei darauf gelegt, ob Führungskräfte beides in einen Sinnzusammenhang bringen, also beispielsweise ein Spannungsfeld zwischen Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion beschreiben. Insgesamt wurden so aus den ursprünglichen 558 Textbausteinen 78 codierte Textabschnitte als relevant für diese Untersuchung identifiziert und weiterverwendet. Von diesen standen etliche in einem direkten Sinnzusammenhang innerhalb eines Interviews. Diese Bausteine bzw. Gruppen von Bausteinen wurden dann möglichst befragtenzentrisch paraphrasiert als Kategorisierung auf 1. Ebene. In einem iterativen Prozess zwischen Abstraktion und Detailanalyse der Originaltexte wurden abstrahierte Kategorien 2. Ebene gefunden. Dabei zeichnete sich bereits eine Sortierung entlang von drei Dimensionen ab, die sukzessive verfeinert wurde. Auch hier folgte die Untersuchung einer abgewandelten Form der Gioia-Methode. Einher damit geht die Einschränkung, dass die Strukturierung der Daten keinesfalls die einzige mögliche Strukturierung darstellt. Sie ist mit Sicherheit geprägt durch die Eindrücke des Autors, sowohl aus einzelnen Interviews selbst, aus dem Studium der Interviewtranskriptionen, sowie aus den Erfahrungen im Austausch mit Spitzenführungs Kräften im beruflichen Kontext des Autors. Das Ergebnis ist plausibel, steht im Kontext der Vorüberlegungen und lehnt sich an die zugrundeliegende Sensemaking-Literatur an.

Tabelle 21: Anzahl der Codes zum Umgang mit Komplexität je Führungskraft

Interview	Komplexitätssteuerung		
	erhöhend	verringemd	unklar
1	18	13	3
2	6	6	5
3	9	5	2
4	21	7	2
5	11	3	1
6	7	3	1
7	7	19	4
8	4	4	2
9	15	0	3
10	9	2	2
11	8	12	13
12	5	2	14
13	6	2	4
14	11	9	3
15	3	4	0
16	4	5	0
17	6	5	5
18	11	8	4
19	14	12	2
20	4	5	1
21	12	7	3
22	5	6	7
23	7	5	0
24	5	7	2
25	6	3	7
26	6	6	2
27	10	9	2
28	5	6	4
29	5	9	7
30	5	8	3
31	7	6	4
32	5	5	3
33	3	16	5
Durchschnitt	7,9	6,6	

Durch die Beschränkung auf vorab kodiertes Material der Gruppe „Methoden des Sensemaking“ wurden 558 Textbausteine berücksichtigt. Darüberhinausgehendes Textmaterial wurde nicht berücksichtigt. Allerdings wurde in vielen Fällen der Kontext des Zitats im Gesamttext bestätigt, um eine korrekte Interpretation der Passage sicher zu stellen. Es ist grundsätzlich davon auszugehen, dass es in den Texten sehr viel mehr Aussagen zu Komplexitätssteigerung über Informationsaufnahme oder Komplexitätsre-

duktion gibt, als in diesem Kapitel tatsächlich berücksichtigt wurden. Dies würde die Ergebnisse allenfalls stärken und nicht schwächen.

## 6.1.2 Mechanismen zu Steigerung und Reduktion von Komplexität

Spitzenführungskräfte steuern die Komplexität ihres Erfahrungsstroms – das werden wir nachfolgend belegen. In vielen Fällen reflektieren sie dabei bewusst die Gegensätzlichkeit von Mechanismen zur Komplexitätssteigerung bzw. Informationsaufnahme einerseits und Mechanismen zur Komplexitätsreduktion andererseits. Bevor es um diese bewusste Reflexion der Gegensätzlichkeiten geht, zunächst eine kurze getrennte Einzelbetrachtung der beiden Pole.

### 6.1.2.1 Komplexitätssteigerung

Die befragten Führungskräfte gaben immer wieder Beispiele davon, wie sie Komplexität durch Aufnahme neuer Informationen erhöhen. Nachfolgend werden die verschiedenen Ansätze der Informationsaufnahme kursorisch beleuchtet und illustrativ mit Zitaten belegt, allerdings nicht in einem umfassenden qualitativen Auswertungsprozess durchdekliniert (ebenso die nachfolgend dargestellten Ansätze zur Komplexitätsreduktion), da das Hauptaugenmerk dieses Kapitels auf der gleichzeitigen Anwendung bzw. dem Austarieren beider Ansätze liegt.

Im Sensemakingprozess wird meist als erster oder auslösender Schritt das Benennen eines Ereignisses angeführt – das sogenannte „noticing“ und „bracketing“, manchmal auch „framing“ (Maitlis, Christianson, 2014; Weick u. a., 2005). Dieses selbst stellt oft eine Maßnahme zur Informationssteigerung dar, denn die Führungskraft identifiziert ein unerwartetes Ereignis, welches sie für so relevant hält, dass sie es besser verstehen will. Es ist also gewissermaßen ein Startschuss für Informationsaufnahme. In den Interviews zeigte sich das Benennen eines Ereignisses oft durch Formulierung von Fragen durch die Spitzenführungskraft.

„...was würde es für euch bedeuten, wenn wir nicht 2020 und nicht 2025, sondern 2015 aus der Kernkraft aussteigen? Was bedeutet das unternehmenspolitisch? Gelingt uns die Stabilität der Netze zu halten? Was bedeutet das für Anforderungen an den Ausbau, die Förderung und die Subventionsgrößenordnung für die regenerativen Energien?“ I8

„Also ich sag mal, der, derjenige, der da an der Spitze steht und das komplexe mentale Wissen hat und alles besser kann als seine Leute, das glaub ich hat sich total gewandelt hin zu ehr der Frage, wie schaff ich's im Prinzip, bestes Wissen zu sammeln, indem ich Leute entsprechend akquiriere und bestes Wissen so miteinander zu vernetzen, dass es gesamtheitlich am besten ist?“ I30

Interviewpartner 8 und Interviewpartnerin 30 lenken beide mittels selbst gestellter Fragen ihre Aufmerksamkeit auf ein Thema, das sie offensichtlich für relevant halten. Derartiges „framing“ von Themen fand sich in nahezu allen Interviews.

Soziales Sensemaking, also das gemeinsame Interpretieren der Umwelt im Austausch mit anderen Personen, ist ein weiterer Mechanismus, der Informationsaufnahme ermöglicht und damit zunächst die Komplexität des Erfahrungsstroms der Spitzenführungskraft steigert. Zahlreiche befragte Führungskräfte berichten von der Relevanz von Netzwerken, dem Austausch mit Vertrauten und Beratern bei schwierigen Fragestellungen, oder vom bewussten Einholen von Rückmeldungen von Mitarbeitern oder Experten.

„Was ich zweitens mache, ich hole mir ganz gezielt kluge Leute für bestimmte Fachthemen, mit denen wir dann so ein Mini-Symposium, würde ich das nicht nennen, aber so ein Kammingespräch machen; also meine drei, vier guten Leute hier aus dem Haus und die zwei, drei Wissenschaftler für diese Thematik. Das bringt richtig viel punktuell. Dann habe ich inzwischen mir einen Kreis von Externen geschaffen, Hochkaräter aus Politik und Wirtschaft, mit denen ich globale Themen, ich würde es mal nennen ‚Zukunft der sozialen Marktwirtschaft‘, so ganz groß [...] ‚wie arbeiten wir in Zukunft und was sind die großen Herausforderungen?‘. Alle drei Monate treffen wir uns. Da lerne ich auch viel.“ I14

„Aber das, womit und wovon ich lebe, ist schon einfach auch ein in vielen Jahren erarbeitetes, im wirklichen Sinne erarbeitetes Netzwerk, in dem man reden kann, ohne gleichzeitig das Risiko zu gehen, dass der Anruf oder das Gespräch schon zu Indiskretionen führt, die die Nachdenkensphase, in der man sich befindet, gleich wieder zunichte macht.“ I8

Führungskräfte füllen ihren Informationsbedarf auch oft im Alleingang, auch wenn sie an oberster Ebene stehen – über Konsum von Information, etwa Lesen, oder auch über ein Sich-Hineinbegeben in ungewohnte Kontexte:

„Ich lese irgendetwas, ich bin beschäftigt mit Frage A, ich lese etwas über B und ziehe aus B die Antwort für A, ohne dass es einer merkt. Da ist jeder nur erdenkliche Kram denkbar. Deswegen nehme ich auch jeden Scheiß auf. Es gibt nichts, was ich nicht lesen würde. So einen Schund kann man gar nicht erfinden, dass ich nicht reingucken würde, vielleicht ist eine Idee drin.“ I11

„Nach wie vor arbeite ich so, dass ich, erstens, mir Literatur, wo immer ich sie holen kann, mir besorge, dann reicht der erste Blick, um zu wissen, das ist eine olle Kamelle oder das ist spannend, da lese ich weiter.“ I14

„...diese produktive Irritation, die über strukturelle Koppelung von Bereichen stattfindet, ist was extrem Wertvolles. Ohne das kann es keine Veränderung geben. Sie werden irgendwie irritiert durch den anderen Bereich. Sie werden irritiert durch ein anderes soziales Milieu. Sie können das nicht ganz begreifen. Sie begreifen das erst, wenn Sie wirklich drin sind.“ I13

Einige Spitzenführungskräfte nutzten Hypothesenbildung in Kombination mit Tests oder Prototypen, beispielsweise um Informationen für eine wichtige anstehende Entscheidung zu erhalten. Diese Herangehensweise geht dabei schon stärker in Richtung Aktion, entspricht also bereits dem Aspekt des „enacting“ aus der Sensemakinglogik.

„...so eine Art Feedbackkanal, dass man Ideen testen kann, gerade, wie vorhin beschrieben, in der Situation, die neu ist, dass man testen kann, funktioniert diese Idee überhaupt technisch und zweitens, ist sie mehrheitsfähig? Dass man das testen kann irgendwie...“ I9

„... also es ist immer so, dass man bei den Veranstaltungen, wo man sich ein bisschen aufhält, irgendwas erfährt, was einem nützlich ist oder dass man auf was hingewiesen wird. Und da ist wiederum der Vorzug, dass die Leute das in der Regel intentional machen, das heißt, sie sprechen mich bewusst an, weil sie was wollen und damit weiß ich, Leute wollen was und kann darauf reagieren...“ I10

Ein weiterer beobachtbarer Ansatz war eine bewusste Vertagung von Entscheidungen, um so mehr Zeit für eine Einschätzung zu gewinnen. Dieser kann mit Informationsaufnahme einhergehen, wenn beim bewussten oder unbewussten Nachdenken neue Fragestellungen und Ansätze auftauchen. Andernfalls lässt er den Informationsfluss unverändert. In jedem Fall verhindert das Vertagen aber zunächst einmal eine Komplexitätsreduktion durch Entscheidung, warum wir es hier mit aufführen.

„... aber es ist so, dass Sie manchmal auch wirklich sagen müssen, ‚Freunde, ich muss mich jetzt mal zehn Minuten rausziehen, um das einfach auf mich wirken zu lassen‘; oder aber eben auch in einer Entscheidung im Ministerium zu sagen, ‚nein, ich schlafe jetzt noch mal eine Nacht drüber‘, um auch noch mal gegeneinander abzuwägen, aber es ist schwieriger in dieser ständigen Terminhetze.“ I4

### 6.1.2.2 Komplexitätsreduktion

Die befragten Führungskräfte sprachen umfassend und immer wieder von der Aufgabe, sich in einer komplexen Welt zurechtzufinden und diese für sich und für ihre Organisation zu ordnen. Etliche der Befragten sprachen explizit von dieser Aufgabe des Reduzierens von Komplexität. Insbesondere sei dies wichtig für die Kommunikation in die Organisation hinein oder auch zu wichtigen Stakeholdern (Sensegiving!). Ein erster Ansatz für das „wie“ der Komplexitätsreduktion waren Standardisierung sowie das Durchdenken und Vereinfachen durch die Spitzenführungskraft selbst.

„Gleiches bündeln, Gleiches bündeln ist natürlich immer. Standardisieren, Gleiches bündeln, Prozesse einführen, die möglichst gleich funktionieren, die Unterschiedlichkeit auf die Bereiche reduzieren, die es erfordern, also wo auch ein Mehrwert für den Kunden geschaffen wird oder wo es technisch zwingend ist.“ I21

„Genau das gleiche ist Simplification, sozusagen diese Logik des Runterdampfens auf die Essenz. [...] so'n bisschen so wie, Reduzieren von so ner Sauce, du drehst und drehst bis nur noch sozusagen ein ganz intensiver Geschmack da ist, und das ist die Simplification, die hilft, so eine Komplexität zu managen und Unsicherheit auch zu managen, wenn du in der Lage bist, das sozusagen runterzudampfen.“ I19

„...ich glaube, dass das extrem wichtig ist, dass man die Komplexitäten, die die Themen enthalten, in Formate bringt, die für die Beteiligten, aber auch für die Empfänger verständlich und verdaubar sind; also die Fähigkeit nicht nur irgendwie zu kommunizieren und net-

zuwirken, sondern sozusagen daraus verdaubare, händelbare, abarbeitbare Steine zu machen ohne das Gesamtbild zu verlassen.“ I7

Als weiterer bewusster Ansatz zur Steuerung und letztendlich Einschränkung von Komplexität wurde genannt, Informationen bewusst zu ignorieren. Hier geht es darum, unwichtige Informationen herauszufiltern und nicht zu betrachten, um sich ausschließlich mit dem Wesentlichen zu beschäftigen.

„Was ich glaube, was wichtig ist, das würde ich schon nach vielen Jahren in der Politik sagen, Sie brauchen auch mal die Möglichkeit mal wirklich halt drei Tage im Zweifelsfall nicht die FAZ zu lesen und nicht jeden Morgen mit Ihrer Pressestelle eine Stunde lang Presselage zu machen. Das hält Sie gefangen im Alltagsgeschäft. [...] Deswegen muss man sich manchmal aus herausnehmen aus diesem Geschäft und muss sagen, „ich muss mal drei Tage was anderes machen als Handelsblatt lesen und sagen, scheiße, da steht wieder was, wir müssen sofort was machen“. Damit ist das Problem noch nicht gelöst, aber zumindest beschrieben.“ I15

„Aber ich guck mir grad mal mehr die strategischen Sachen - natürlich Handlungsoptionen ist wichtig und wir machen verschiedene Szenarienbetrachtungen auch strategischer Art, teilweise sehr detailliert, mit einer, mit einem Aufwand, wo ich sag, wir wollen es jetzt auch n bisschen weniger.“ I20

Daneben fanden sich in den Interviews Herangehensweisen, bei denen die Führungskräfte weniger explizit und reflektiert Komplexität reduzieren. Hierunter fallen das Abgleichen mit vergangenen Erfahrungen sowie ein Abgleich mit vorab etablierten (persönlichen oder organisationalen) Leitprinzipien. Aus Sensemakingperspektive knüpft dies direkt an die Zyklizität der Sinnfindung an: Sinnelemente werden selektiert und stabilisiert, dann aber auch wieder in Frage gestellt und neu beleuchtet („updating“).

„Die Entscheidung bei uns dann, ja, das ist auch im Grunde viel Erfahrung mit dabei, weil wir uns tausende Geschäftsmodelle schon angeschaut haben und die sehr schnell einordnen können. Aber meistens haben wir gesagt, das Geschäftsmodell ist erprobt und in dem Land A, und Land A und B sind jetzt nicht dramatisch unterschiedlich [...]“ I33)

F: „Diese Führungstechnik und die Führungskultur, wie haben Sie die gelernt? Vielleicht auch, von wem oder wo?“

A: „Also diese Art von Prägung eindeutig bei der Bundeswehr. Da wird ja letztlich gelehrt, wie kann eine große Zahl unter schwierigsten persönlichen, bedrohlichen Bedingungen funktionieren. Wie kann man kommunizieren, dass jeder den gleichen Kode versteht, auch unter extremsten Bedingungen. Und das wird richtig trainiert, so dass es dann auch funktioniert, wenn man von allen Gefühlen wie Panik und was es gibt, überwältigt wird.“ I3

„Und wir haben dafür auch einen Begriff gewählt und jetzt schließt sich der Kreis. Sie können sich vorstellen, wenn Sie ein Kommunikationsmann sind, dann wollen Sie auch, dass das Führungskonzept, das Sie haben und das Leitbild fürs Unternehmen so ist, dass es jeder wiedergeben kann. Das ist für mich der Anspruch und ich versuche ein Leitbild zu formulieren, dass es ein Berufsanfänger nach zwei Wochen im Unternehmen anwenden kann.“ I11

„Das habe ich im Grunde die letzten 15 Jahre immer wieder erlebt, wenn Sie mit politischen Führungskräften dann auch im Gespräch sind, die Gefahr extrem groß ist, nicht nochmal zu

gucken, passt das eigentlich zum Wertegerüst auch meiner politischen Organisation, was wir da jetzt an Entscheidungen gerade mal kommunizieren wollen oder passt es nicht?“ I15

In etlichen Fällen haben befragte Spitzenführungskräfte mittels Metaphern einen komplexen Sachverhalt vereinfacht und diesen auch teilweise in der Kommunikation mit anderen im Sinne eines Sensegiving verwendet.

„...wir sind die institutionalisierte Gründung. Ich glaube, es ist die Regierungspartei in Mexiko, die Partei der Institutionalisierten Revolution. [Unternehmensname] ist das Unternehmen der institutionalisierten Gründung. Das ist ein interessanter Mechanismus.“ I11

„Wir sind ein Systemgeschäft. Man kann es sich vereinfacht so vorstellen wie McDonalds. Wir kommen vom alten McDonalds in Richtung McCafé und müssen das gestalten. Und Sie werden halt nicht hören von dem Franchise-Nehmer eines McDonalds auf einmal, ‚ihr müsst jetzt McCafé machen‘, sondern das sehen Sie, wenn Sie den Adlerblick oben drüber haben und überlegen, in welche Richtung muss ich jetzt gehen, weil ich vom Viertelpfänder halt nicht mehr meine Umsätze bekomme.“ I16

Und schließlich gab es Fälle, in denen Interviewpartner angaben, auf Basis von Intuition zu entscheiden oder zu handeln, was den Deliberationsprozess abkürzt und damit auch zur Komplexitätsreduktion beiträgt.

„...das war ein Thema, wo ich, als ich hier ankam, sofort das Gefühl hatte, Uh, da muss ich handeln.“ I18

„Spielt man diese Szenarien ein und gibt dann sich dann meistens natürlich auch n bisschen, am Ende muss man sich dann bauchmäßig sozusagen durchringen, geht man, welches Szenario hält man sozusagen für das Wahrscheinlichste und wenn man dann solche Betrachtungen macht, Durchschnittsbetrachtungen, wie gewichtet man zum Beispiel das Wahrscheinlichste?“ I23

### 6.1.3 Steuerung des Komplexitätsniveaus

Der Umgang mit Komplexität in einer beschleunigten, unübersichtlichen und diffusen Welt war für viele der befragten Spitzenführungskräfte ein zentrales Thema in den Interviews. Wie oben beschrieben wenden sie zahlreiche Methoden an, um wichtige Informationen zu erhalten, auf dem Laufenden zu sein, ihre Organisation zu verstehen, oder neue Trends zu erspüren. Damit erhöhen sie die Komplexität ihres Erfahrungsstroms momentan. Zu diesen Methoden gehört zunächst das Definieren von wichtigen Themen, etwa durch eine zielgerichtete Frage, soziales Sensemaking, bewusst Informationen suchen, beispielsweise durch Lesen, Hypothesenbildung und Experimentieren, oder auch ein Thema offen zu halten und so Komplexität auszuhalten.

Gleichzeitig reduzieren sie Komplexität. Teils bewusst, indem sie explizit komplizierte Sachverhalte durchdringen und vereinfachen, Unwichtiges ignorieren, Fragen an etablierten Prinzipien abgleichen, oder sich auf Erfahrung berufen (im Sinne von „das habe ich schon mal gesehen, da weiß ich, wie das geht“). Teils unbewusst, etwa indem sie Me-

taphern als erklärende und vereinfachende Bilder für komplexe Sachverhalte nutzen, oder sich schlicht auf ihre Intuition verlassen – etwa bei Zeit- oder Datenmangel.

Für den Sinnfindungsprozess der Führungskraft ist nun besonders interessant, wie beide Strömungen – Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion – zusammenspielen. Wie steuern Spitzenführungskräfte die Komplexität ihres Erfahrungsstroms und damit ihre Binnenkomplexität? Denn wie eingangs in diesem Kapitel beschrieben ist es erfolgskritisch für die Führungskraft, dass sie einerseits die Umweltkomplexität aufnimmt und auch intern abbildet („law of requisite variety“) andererseits aber handlungsfähig bleibt und sich nicht von zu vielen unwichtigen Dingen ablenken lässt („complexity overload“). Nachfolgend steht daher die Gleichzeitigkeit beider Aktivitäten im Vordergrund.

In einem iterativen Abstraktionsprozess dieser Textpassagen und Textpassagengruppen ergaben sich drei Dimensionen: Komplexität erhöhen vs. reduzieren als wahrgenommenes Spannungsfeld; Komplexität erhöhen, um mit gewonnenen Einsichten Komplexität zu reduzieren; sowie zunächst einen festen Rahmen setzen (komplexitätsreduzierend), um dann innerhalb dieses Rahmens Komplexität zu steuern. Eine weitere Gruppe von Textpassagen beschrieb lediglich situative Unterscheidungen durch die befragten Führungskräfte („In diesem Kontext gilt es, zuzuhören“ vs. „In jenem Kontext muss man radikal vereinfachen“) und stellte damit keine wirkliche Gleichzeitigkeit oder Gegensätzlichkeit dar. Der Vollständigkeit halber werden diese Passagen gesondert aufgeführt. Sie finden sich in der Auswertung allerdings nicht als eigene Dimension wieder.

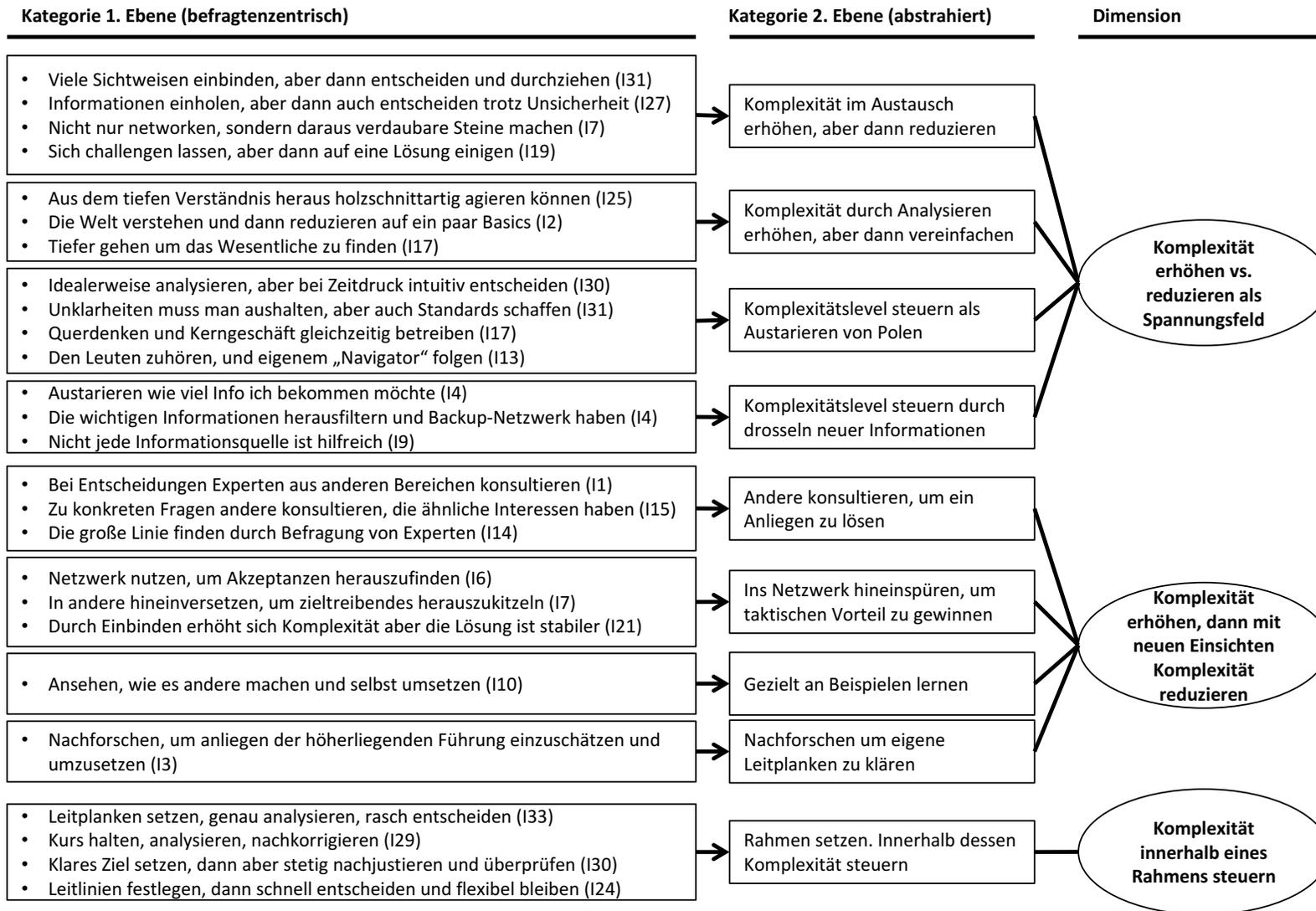


Abbildung 10: Gleichzeitige Komplexitätserhöhung und Komplexitätsreduktion

### 6.1.3.1 Steuerung von Komplexität als Spannungsfeld

Gut die Hälfte der identifizierten Textpassagen, die sich mit Gleichzeitigkeit von Komplexitätssteigerung und -reduktion beschäftigen, stellten beide Aktivitäten als gegensätzliche Pole gegenüber, die damit de facto ein Spannungsfeld bilden. Dies stellt die erste Dimension der Analyse dar: „Steuerung von Komplexität als Spannungsfeld.“ Wie auch vorab wurden die Textpassagen auf 1. Ebene kategorisiert, und zwar möglichst befragtenzentrisch, also nah am Originaltext. Auf der nächsten Ebene wurde durch den Autor abstrahiert (Kategorisierung 2. Ebene). Diese abstrahierten Kategorien wurden in Dimensionen zusammengefasst.

In diesen Passagen stellten die Führungskräfte die beiden Aktivitäten stets gegensätzlich mit „aber“ oder „sondern“ gegenüber. Die erste Kategorie zweiter Ebene: Zunächst gilt es, Informationen aufzunehmen, und zwar hier konkret im Austausch mit anderen, danach muss dann vereinfacht werden. (Siehe hierzu Tabelle 22: Komplexität im Austausch erhöhen, aber dann reduzieren.)

Die nächste Kategorie zweiter Ebene gestaltet sich ähnlich, bezieht sich aber bei der Informationsaufnahme auf Analysieren anstelle von Austausch mit anderen. Drei Führungskräfte machten hierzu Aussagen. Im Kern steht hier das Durchdenken und Durchdringen komplexer Sachverhalte, um diese dann zu vereinfachen. Ein Interviewpartner (I17) bezieht sich hierbei explizit nicht auf die eigene Führungsarbeit, sondern beschreibt den Bedarf an Mitarbeitenden, die genau diese Fähigkeit mitbringen müssen. (Siehe hierzu Tabelle 23: Komplexität durch Analysieren erhöhen, aber dann vereinfachen.)

Eine weitere Kategorie zweiter Ebene beschreibt das steuern von Komplexität als ein Austarieren zwischen den Polen Komplexitätsreduktion vs. Informationsaufnahme – und zwar nun nicht mehr als zeitliche Abfolge. (Siehe hierzu Tabelle 24: Komplexitätslevel steuern als Austarieren von Polen.) In diesen Aussagen wird der abwägende Aspekt zwischen den beiden Gegensätzen besonders deutlich, beispielsweise:

„Wenn man nämlich anfängt sozusagen immer mit dem Kopf hin und her zu gehen und alle zu fragen, dann wird man schnell unsicher und dann verliert man etwas. Auf der anderen Seite darf man aber nicht so borniert sein, dass man seinen Leuten nicht zuhört. Es muss schon noch irgendwie Kontakt da sein. Da diese innere Mitte zu finden, ich finde, das ist die Herausforderung. Das ist dann eben beides. Man darf sich nicht ganz abschotten, aber es sind viele Bereiche, in denen man dann auch letztlich seinem eigenen inneren Kompass vertrauen muss.“ I13

Die letzte Gruppe von Passagen übersetzt dieses Austarieren bereits in eine steuernde Handlung, indem nämlich der Informationsfluss gesteuert wird. Diese Kategorie zweiter Ebene beschreibt konkret das aktive Drosseln von Informationen, um Überkomplexität zu vermeiden. In dieser Kategorie finden sich allerdings nur zwei Textabschnitte von zwei Führungskräften. (Siehe Tabelle 25: Komplexitätslevel steuern durch drosseln neuer Informationen)

Tabelle 22: Komplexität im Austausch erhöhen, aber dann reduzieren

Kategorie	Int.	Zitate
Viele Sichtweisen einbinden, aber dann entscheiden und durchziehen	I31	„Dass du sagst, ja, möglichst diverse Perspektiven und Sichtweisen, und vor allen Dingen im sozusagen Entscheidungsprozess, aber dann gewisses Aligement schaffen, klare Entscheidungen fällen und durchziehen. Ja?“
Informationen einholen, aber dann auch entscheiden trotz Unsicherheit	I27	„Also auch das ist bei uns eine Leadershipkompetenz. Wie bereiten Sie sich vor, Entscheidungen zu treffen, wenn man weiß, dass man nicht alles wissen kann? Also da gehören dann ja auch so team-based (unv) dazu, wie viel interne, externe Informationen hol ich mir dazu, und dann irgendwann ist das halt genau die Entscheidung mit einer gewissen Unsicherheit, oder dann zu sagen, das ist jetzt mein Erfahrungswert, ja? Deswegen mach ich das jetzt.“
Nicht nur networken, sondern daraus verdaubare Steinen machen	I7	„...ich glaube, dass das extrem wichtig ist, dass man die Komplexitäten, die die Themen enthalten, in Formate bringt, die für die Beteiligten, aber auch für die Empfänger verständlich und verdaubar sind; also die Fähigkeit nicht nur irgendwie zu kommunizieren und netzuworken, sondern sozusagen daraus verdaubare, händelbare, abarbeitbare Steine zu machen ohne das Gesamtbild zu verlassen.“
Sich challengen lassen, aber dann auch auf eine Lösung einigen	I19	„Das ist sozusagen das Umfeld des konstanten Challengens, das ist glaub ich wichtig, dass man sozusagen dass die Welt da außen repräsentiert im Unternehmen, aber dann muss man halt den Weg finden, ne Kraft, die letztendlich die, nicht die beste Lösung findet, sondern die, die wo wir uns innerhalb von guten Lösungen irgendwie vernünftig einigen können.“

Tabelle 23: Komplexität durch Analysieren erhöhen, aber dann vereinfachen

Kategorie	Int.	Zitate
Aus dem tiefen Verständnis heraus holzschnittartig agieren können	I25	„Ich glaub, was man braucht ist, die Leute, man braucht die Fähigkeit, das Detail zu verstehen und dann ganz grob zu vereinfachen. Und das ist sozusagen, also aus dem tiefen Verständnis heraus besonders holzschnittartig agieren zu können.“
Die Welt verstehen und dann reduzieren auf ein paar Basics	I2	„Erstmal diese neue Welt verstehen, diese Komplexität verstehen, für sich wieder in der Lage sein die auch zu reduzieren auf ein paar Basics, sonst hat man gar keine Learnings; sonst steht man vor 1001 Fakten und kriegt sie im Hirn nicht verarbeitet; und dann im Prinzip eine lernende Organisation sein.“
Tiefer gehen um das Wesentliche zu finden	I17	„...dann wird gesagt, wie mach ich das in der digitalen Welt und so, der Versuch war dieses Mal zu sagen, geh mal einen Schritt zurück, was sind denn die wesentlichen Voraussetzungen um innovativ zu sein? Weil ich glaube das ist viel wichtiger, wenn Sie dann die richtigen Menschen finden, die das verinnerlicht haben, dann wird sich das andere sowieso fügen. Und wenn Sie nur hinten an der Wurzel operieren, also, ich sag mal, mit meiner Ratio hinten an den Schraubchen drehen, dann kommen Sie nicht an des Pudels Kern. Und es ist viel wichtiger, in den schnelllebigen Zeiten, einen Schritt tiefer zu gehen als an den, ja, an den Ereignissen rumzureparieren.“

Tabelle 24: Komplexitätslevel steuern als Ausrarieren von Polen

Kategorie	Int.	Zitate
Idealerweise analysieren, aber bei Zeitdruck intuitiv entscheiden	130	„Die Rahmenbedingungen verändern sich so schnell, das ich vielleicht entweder andere Möglichkeiten habe oder andere Umfeldbedingungen habe, die eine intuitive Entscheidung, wo eine intuitive Entscheidung nicht passt. Wenn ich, wenn ich entscheiden muss, muss, aus welchen Gründen auch immer, aber nicht ausreichend Möglichkeiten habe, oder Zeit habe, Daten zu generieren, um eine präzise Entscheidung zu treffen, die Fakten basiert ist, muss ich unter Umständen intuitiv entscheiden. Aber intuitive Entscheidung als n generelles Prinzip würd ich ehr sagen Nein. Generelles Prinzip wäre eher, Zahlen, Daten, Fakten sich anzugucken und dann zu entscheiden.“
Unklarheiten muss man aushalten, aber auch Standards schaffen	131	„Insofern, klar muss man grad wenn man in neue Geschäfte geht auch mal Unklarheiten aushalten, aber du musst schon in nem großen Konzern, der eben doch in nem Korsett von weltweiten legalen Regeln ja steckt, musst du da solche Standards schon versuchen zu schaffen [...] Das ist zwar n komplexer Prozess manchmal, bis dann auch alles auch intern da beieinander sind und Leute empfinden das als bürokratisch und komplex, aber eigentlich reduziert es Komplexität. Und das musst du dann auch manchmal durchziehen.“
Querdenken und Kerngeschäft gleichzeitig betreiben	117	„Es gibt ein Projekt, das heißt 70-20-10, und damit ist gemeint, also 70 Prozent, also es ist unser internationales [Geschäftsbereichs-]Team, 70 Prozent aller Themen, die da abgearbeitet werden, werden konventionell abgearbeitet. Also, weil wir n Basisgeschäft haben, wir sind auch in einem gewissen Massenmarkt. Und da nimmt man das, was man gelernt hat, und versucht dieses Gelernte immer besser zu machen, also so wie dass Sie Prozesse entschlacken, dass Sie Ihre Kommunikation weiterentwickeln, dass Sie neue Produkte auf n Markt bringen, das so. Dann gibt's 20 Prozent wo man sagt, naja, da denken wir mal so'n bisschen quer, aber immer noch aus dem Bestand heraus. Und dann, bei 10 Prozent, werden eben Menschen in der Tat komplett so nach diesem Vorbild hier komplett freigestellt, und die dürfen eben machen was sie wollen und kriegen dann auch die Rückendeckung und den Schutz. Also, das, das ist, das beginnt jetzt. Also dass man sagt, ja, wir kommen ohne Organisation und Struktur nicht aus, aber ja, wir müssen auch Freiräume schaffen.“

Den Leuten zuhören, und eigenem „Navigator“ folgen	113	„Sie können sicher sein, wenn Sie was gesagt haben, dass irgendeiner kluger Kollege auf Sie zukommt und sagt, ‚ja, aber das war jetzt auch unglücklich, dass Sie das gesagt haben‘. Dann kommen zwei andere und sagen, ‚ich wollte Ihnen mal sagen, hervorragend, wie Sie das auf den Punkt gebracht haben‘. Man weiß es nicht. Man muss seinen eigenen inneren Navigator da entwickeln und dem auch in gewisser Weise vertrauen. Wenn man nämlich anfängt sozusagen immer mit dem Kopf hin und her zu gehen und alle zu fragen, dann wird man schnell unsicher und dann verliert man etwas. Auf der anderen Seite darf man aber nicht so borniert sein, dass man seinen Leuten nicht zuhört. Es muss schon noch irgendwie Kontakt da sein. Da diese innere Mitte zu finden, ich finde, das ist die Herausforderung. Das ist dann eben beides. Man darf sich nicht ganz abschotten, aber es sind viele Bereiche, in denen man dann auch letztlich seinem eigenen inneren Kompass vertrauen muss.“
--	-----	---

Tabelle 25: Komplexitätslevel steuern durch drosseln neuer Informationen

Kategorie	Int.	Zitate
Austarieren wie viel Info ich bekommen möchte	14	„Der Wert ist, dass man in der Lage ist, bei dem, was man alles an Information - wir sind ja heute in einer Gesellschaft, in der wir extrem viel Information bekommen -, der Wert ist herausfiltern zu können, was sind die wichtigen und wesentlichen und wie helfen sie mir in der Umsetzung; und dann aber bei bestimmten Informationen eben einfach zu wissen, es gibt auch welche, auf die ich zurückgreifen kann, wenn es dann notwendig ist.“
Die wichtigen Informationen herausfiltern und Backup-Netzwerk haben	14	„... ich habe es ja früher in der Debatte gesagt, ‚ich bin bereit, mich in viele Details einzuarbeiten, aber ich werde auch am Ende dieser Diskussion nicht [alle Details] auswendig gelernt haben [...], weil das ist nicht die Aufgabe einer Ministerin; d.h. genau da zu wissen, ich weiß, wen ich fragen kann, ich kann dem dann auch Fragen stellen, wo ich glaube, dass es die Leute draußen interessiert, aber ich weigere mich das dann auch noch hier reinzunehmen, um zu sagen, ‚jetzt leuchte ich auch noch damit‘. [...] man muss im Endeffekt auch seine Mitarbeiter dazu erziehen, dass sie wissen, was diese Führungskraft will und braucht, nicht zu viel, nicht zu wenig - es gibt Minister, die sagen, ‚Vermerke, die länger wie zwei Seiten sind, lese ich nicht‘, und es gibt andere Minister, die sagen, ‚Vermerke, ich will in einem Detail drin sein.‘“
Nicht jede Informationsquelle ist hilfreich	19	„... dabei müssen Sie in der Tat Komplexität reduzieren. Sie haben solche Informationsmengen heute über Nachrichtenagenturen, über Marktdaten; Sie können abfragen das abstruseste Finanzinstrument, das auf den Philippinen gehandelt wird in Echtzeit praktisch. Nützt Ihnen das was? Meistens, nein. Manchmal vielleicht schon.“

### 6.1.3.2 *Komplexität erhöhen, dann mit neuen Einsichten Komplexität reduzieren*

Anders als im vorangegangenen Abschnitt, der das wahrgenommene Spannungsfeld zwischen Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion beschreibt, geht es in dieser zweiten Dimension um das bewusste Nutzen neuer Informationen, um damit Komplexität zu reduzieren. Die befragten Spitzenführungskräfte identifizieren quasi ein fehlendes ‚Puzzlestück‘, welches sie brauchen, um ein Bild zu vervollständigen und damit ihre Welt zu sortieren und zu vereinfachen. Die beiden Aktivitäten Informationen aufnehmen und Komplexität reduzieren stehen damit nicht in einem Spannungsfeld als Pole gegenüber. Sie stehen vielmehr in einem kausalen, zweckorientierten Zusammenhang.

Die erste Kategorie zweiter Ebene beinhaltet Textpassagen, die sich auf soziales Sense-making mit einem bestimmten Bedarf in der Komplexitätsreduktion beziehen: Die befragten Führungskräfte gaben an, andere zu konsultieren, um eine bestimmte Information herauszufinden, eine Entscheidung zu treffen, oder einen Gesamtzusammenhang zu verstehen. Konkret geht es hier darum, das Wissen anderer anzuzapfen. Der komplexitätsreduzierende Aspekt wird dabei eher angedeutet als explizit gemacht. (Siehe Tabelle 26: Andere konsultieren, um ein Anliegen zu lösen)

Drei Spitzenführungskräfte machten Aussagen in Bezug auf einen taktischen Vorteil, den sie in der Analyse von Netzwerken erhalten. Hier geht es also nicht direkt um das Befragen anderer bei einer Suche nach Information, sondern eher um die Analyse von Personen- und Interessenkonstellationen, die dann eine eigene Handlung informieren. Die Befragten bringen hier (und auch in der vorigen Kategorie zweiter Ebene) die beiden Aktivitäten Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion kaum noch explizit in einen Zusammenhang. Lediglich einer der vier Interviewpartner, die sich hierzu äußerten, gibt an, dass sich durch die Einbeziehung anderer zunächst Komplexität erhöht, die dann aber zukünftig organisationale Komplexität verringert, da durch die Einbindung die Entscheidungen und Lösungen stabiler würden. (Siehe hierzu Tabelle 27: Ins Netzwerk hineinspüren, um taktischen Vorteil zu gewinnen.)

Eine Führungskraft aus dem politischen Bereich gab an, bei Bedarf nach neuen politischen Programmen sich Beispiele andernorts anzusehen, um damit dann eine einfache Blaupause für die eigenen Aktivitäten zu erhalten, was de facto Komplexität reduziert. (Siehe Tabelle 28: Gezielt an Beispielen lernen.)

Wiederum eine befragte Führungskraft gab an, Energie darauf zu verwenden zu verstehen, was die höherstehende Führung genau erwartet, um so Leitplanken für die eigene Arbeit zu identifizieren, die dann Entscheidungen vereinfachen. (Tabelle 29: Nachforschen, um eigene Leitplanken zu klären)

In allen vier Kategorien 2. Ebene beschreiben die Interviewpartner, wie sie gezielt neue Informationen aufnehmen, um damit ein bestehendes Problem zu lösen.

Tabelle 26: Andere konsultieren, um ein Anliegen zu lösen

Kategorie	Int.	Zitate
Bei Entscheidungen Experten aus anderen Bereichen konsultieren	I1	„...ich habe einen Freund, der ist Experte für römische Rhetorik, also Cicero-Experte, und das ist auf der Oberfläche sehr weit weg und er spricht fließend Latein und ist auch sonst ein bisschen crazy, aber wenn es um Sprache, Macht und Medien geht, ist er der beste Berater, den ich habe, weil der mit seinem ganzen Wissen dieses abendländischen Fundusses so Situationen aufschlüsseln kann. Ich wünschte mir, dass solche Leute mehr konsultiert würden, ehrlich gesagt. Und ich konsultiere, wenn es um wirklich harte berufliche Einschätzungen geht, zunehmend mehr meinen ehemaligen Chef und Mentor, der jetzt ein alter weiser Mann ist, der aber den Apparat kennt, indem ich mich bewege und der die Akteure kennt, und der die Logiken kennt, in denen ich so arbeite.“
Zu konkreten Fragen andere konsultieren, die ähnliche Interessen haben	I15	„Sagen wir mal, jetzt im Herbst haben wir die Diskussion über das Thema „Zuwanderung/Fachkräftebedarf“ nochmal, da ist es natürlich durchaus hilfreich, wenn man jetzt Netzwerke in der Wirtschaft nutzen kann, wo man sagt, die rufe ich jetzt mal an, die kennen mich und die haben dasselbe Interesse.“
Die große Linie finden durch Befragung von Experten	I14	„Die große Herausforderung ist, im Tagesgeschäft nicht unterzugehen; also die große Linie immer wieder zu finden und die nächste Aufgabe auch zu entdecken. Und da hole ich mir viel Wissenschaftler und kluge Leute, einfach um immer wieder ein Brainstorming zu machen. Die erste Frage, die Sie mir gestellt haben, stelle ich dann auch: Was sind die Herausforderungen, die kommen?“

Tabelle 27: Ins Netzwerk hineinspüren, um taktischen Vorteil zu gewinnen

Kategorie	Int.	Zitate
Netzwerk nutzen, um Akzeptanzen herauszufinden	16	„Sie müssen diese drei großen Spieler, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, Sie müssen Netzwerke in allen haben. Und diese Netzwerke müssen Sie pflegen. Deswegen sagte ich auch, Vertrauen ist so ein Element, das extrem wichtig ist, weil diese Netzwerke erlauben Ihnen sozusagen Ihr Geschäft so zu tun, wie es getan werden muss. Man muss ja wissen, sozusagen die Anstöße kommen doch alle zunächst durch genau so etwas, das Netzwerk; d.h. Sie reden mit Politikern, man findet heraus, gibt es Akzeptanzen, wenn nicht, wo muss man was tun oder wo kann man es nicht erreichen.“
In andere hineinversetzen, um zieltreibendes herauszukitzeln	17	„Was ich tue in solchen Kreisen, ich versetze mich sozusagen dialektisch in die Situation der anderen und denke sozusagen von vorneherein, ‚was können die eigentlich machen, wenn sie mutig sind und was können sie machen, wenn sie nicht mutig sind, auch psychologisch; und wie ticken die eigentlich?‘ Und dann versuche ich das, was Ziel treibend ist, herauszukitzeln.“
Durch Einbinden erhöht sich Komplexität aber die Lösung ist stabiler	121	„Zunächst mal erhöhe ich ja die Komplexität. Wenn ich sage, ich frage jetzt nicht nur Pinguine, was es zu Mittagessen geben soll, ja? Und die vielleicht alle auf Fisch kommen. Sondern ich frage jetzt auch mal, vielleicht, keine Ahnung, Eisbären oder Löwen oder andere. Je mehr ich frage, umso heterogener ist ja erstmal das Bild und dann wird's auch komplexer. Das heißt in der Tendenz können das erstmal kurzfristig Komplexitätstreiber sein, erzeugen aber möglicherweise hinten stabilere Lösungen.“

Tabelle 28: Gezielt an Beispielen lernen

Kategorie	Int.	Zitate
Ansehen, wie es andere machen und selbst umsetzen	110	„Wenn Sie auf der Ebene von politischen Programmen sind und Konzepten und was man da so alles Schönes ausarbeitet, dann machen Sie eine Bildungsreise und gucken sich an, wie es andere tun. Das ist aber in der Kommune, naja, man macht halt nicht, weil es andere auch schon gemacht haben, nochmal ein eigenes Programm, sondern guckt, wie man das mit den Partnern vor Ort umsetzen kann.“

Tabelle 29: Nachforschen, um eigene Leitplanken zu klären

Kategorie	Int.	Zitate
Nachforschen, um Anliegen der höherliegenden Führung einzuschätzen und umzusetzen	13	„Also, in der Führungswelt, in der ich groß geworden bin, beginnt man zu überlegen, was ist die Absicht der übergeordneten Führung im besten Sinne. Und da kann es eben sein, es artikuliert sich jemand unklar oder sogar missverständlich. Aber meine Aufgabe ist zu überlegen, was kann der Sinn dahinter sein? Das führt z.B. möglicherweise zu kritischen Fragen, möglicherweise zu Widerspruch, aber ich muss verstehen, was ist die Idee. Und damit kommt automatisch eine eigene Beurteilungsfähigkeit bis hin auch zum Entschluss rein.“

### 6.1.3.3 Komplexität innerhalb eines gesetzten Rahmens steuern

Die dritte Dimension fasst Aussagen darüber zusammen, wie Führungskräfte zuerst einen festen Rahmen definieren (Komplexitätsreduktion) und dann innerhalb dieses Rahmens Komplexität steuern. Der bisherige Zweischritt aus Komplexitätserhöhung versus -reduktion (erste Dimension) bzw. Komplexitätserhöhung für -reduktion (zweite Dimension) wird hier ersetzt durch einen Dreischritt: Komplexitätsreduktion vorab, dann Informationsaufnahme im gesetzten Rahmen, dann Komplexitätsreduktion. In dieser dritten Dimension fanden sich lediglich Passagen aus drei Interviews, sodass sich auch nur eine Kategorie zweiter Ebene ergab. (Siehe Tabelle 30: .)

Eine Spitzenführungskraft aus einem Investmentunternehmen im Internet- bzw. Startup-Bereich beschreibt zwei Formen der Rahmensetzung vorweg: Einerseits wird das eigene Geschäftsmodell eingeschränkt, indem nur erprobte Geschäftsmodelle bei Gründungen berücksichtigt werden. Zudem wird großer Wert auf eine „homogene Systemlandschaft“ zwischen den verschiedenen Beteiligungen gelegt, sodass die Systeme komplett integriert sind. Dies erlaubt ein einfaches Controlling in Echtzeit, was eine hohe Datenmenge und damit Komplexitätssteigerung (innerhalb des gesetzten Rahmens) nach sich zieht. Auf Basis dieser Daten und dank der Standardisierung kann dann aber wiederum extrem schnell entschieden werden.

Eine weitere Führungskraft beschreibt zunächst den Negativfall eines ständigen Umentcheidens und wünscht sich stattdessen eine feste Richtungsvorgabe, innerhalb derer dann nachgesteuert werden kann.

Tabelle 30: Rahmen setzen. Innerhalb dessen Komplexität steuern

Kategorie	Int.	Zitate
Leitplanken setzen, genau analysieren, rasch entscheiden	I33	<p>„Also erstmal, wir schränken uns einfach brutalst ein bei nur erprobte Geschäftsmodelle. Wir machen keine Experimente, nicht irgendwas, man könnte doch mal versuchen und so weiter. Dafür kriegen wir viel Kritik und wiederum wir respektieren das Silicon Valley total dafür, dass sie eben diese, da in diesem Trieb sind, während wir ehr so Bob the Builder sind, also so die Analogie, die wir manchmal verwenden.“</p> <p>„...wir haben [viele] Companies, und das Gute ist, ich kann da jeden Tag reinschauen. Ich muss mich nicht drauf verlassen, dass mir die Geschäftsführer die Interpretation ihrer P und L. [...] Und wir holen uns die Daten selber. [...] Und dadurch haben wir eigentlich n Vorsprung gegenüber den Companies unten. Aber das Gute ist, ich meine, wir können wirklich nicht nur täglich, wir können jede Minute reingucken. Wir können selbst so Sachen wie Vertriebssteuerung können wir [...] reinschauen, weil wir halt konsequent von Anfang an immer auf ne homogene Systemlandschaft gesetzt haben, ja?“</p> <p>„Bei uns ist umgekehrt, wir treffen die Entscheidung, jetzt, und legen am gleichen Nachmittag noch los, mit der Hypothese wir machen's. Und dann kann es sein, dass auf dem Weg noch irgendwie rauskommt, wir machen es doch nicht, weil wir halt das übersehen haben, und dann hat man vielleicht mal 50.000 Euro in den Sand gesetzt, aber man hat auf jeden Fall nicht die Chance auf die Nummer 1 verpasst, ja? Ich mein, das Risiko, den Zeitpunkt zu verpassen, ist größer als dass man was übersehen hat.“</p>
Kurs halten, analysieren, nachkorrigieren	I29	<p>„Da ging's viel darum, dass wir jetzt mal wirklich präzise analysieren, und nicht so viel intuitiv entscheiden, also das ist glaub ich für uns n wirklicher Mangel gewesen. Wir haben viel intuitiv entscheiden, wir haben nicht von drei bis Donnerstag gedacht, und wenn was nicht funktioniert hat, haben wir gesagt, dann haben wir wohl offenbar falsch entschieden, machen wir wieder andersrum, statt zu sagen, wir halten jetzt auch mal daran fest und ziehen es mal zuende durch und korrigieren nach. Also das war n großes Problem für uns. Wir haben gesagt, okay, wir haben das gemacht, hat nicht funktioniert, das machen wir wieder nicht mehr. Statt zu sagen, was genau hat nicht funktioniert und wo korrigieren wir jetzt nach, ne?“</p>
Klares Ziel setzen, dann aber stetig nachjustieren und überprüfen	I30	<p>„Also wir brechen, also, ich sag mal, dieser Grundansatz zu sagen, wir springen mal nach vorne, machen n Bild, wie es vermutlich sein wird, das ist nix anderes als die Schneise, ja? Wir entwickeln n Bild, wie es eigentlich aussehen wird, und versuchen uns dann aus dem Bild kommend zu nähern, was heißt n das? Wir nähern uns aus dem Ist darauf zu. Und dann musst du einfach immer gucken, passt das noch?“</p>

---

Leitlinien festlegen, dann schnell entscheiden und flexibel bleiben 124

„...alles das, was man vorne weg durchdenken kann und sich eine Leitlinie auferlegen kann hilft, wenn dann diese schnellen Entscheidungen, die schnellen Prozesse anfangen und die helfen einem auch immer wieder, die zu kalibrieren. Denn dieses Dealfieber oder die Notwendigkeit, jetzt strategisch n Schritt nach vorne zu kommen und ne Akquisition zu machen und [Unternehmensbesitzer] zufrieden zu machen, was weiß ich was alles, braucht halt diese Leitlinien. Je konkreter die durchdacht sind, je konkreter die durchdacht sind, umso besser.“

---

#### 6.1.3.4 Situative Komplexitätssteigerung und -reduktion

Unter den Interviews fanden sich zahlreiche Fälle, bei denen die interviewte Person sowohl Aussagen zur Informationsaufnahme als auch zur Komplexitätsreduktion machte, diese aber nicht in einen direkten Zusammenhang brachte. Dieses Datenmaterial kann keine starke Aussage über das Steuern von Komplexität im Sinne der obigen drei Dimensionen unterfüttern, da angenommen werden kann, dass es sich hier vornehmlich um situationsbezogene Aussagen handelt.

„...natürlich müssen Sie irgendwann zu nem Punkt kommen, wo Sie sagen, jetzt ist auch Schluss mit Diskutieren, jetzt wird umgesetzt. Es gibt Bereiche, wo Sie die Diskussion haben, es gibt Bereiche, wo Sie umsetzen. Es gibt Bereiche, wo Sie Kreativität, Inklusivität und Unterschiedlichkeit brauchen, wenn es um die Entwicklung und das Neue und das Aufbrechen geht, wenn ich in meiner Service (unv) bin, 24/7 Stunden, da will ich auch nicht, dass jeder jeden Tag hinterfragt, geh ich heut zur Arbeit, ja oder nein.“ 127

Dennoch sind in diesem Textmaterial illustrative Aussagen, die das Bild zum Umgang mit Komplexität durch Spitzenführungskräfte ergänzen können. Daher wird es hier der Vollständigkeit halber aufgeführt (siehe Tabelle 31: Situativ Komplexität erhöhen und Komplexität reduzieren).

Insgesamt fünf Interviewpartner machten derartige situative Aussagen – mehrere davon in einer gewissen Grundsätzlichkeit („Man muss Komplexität aushalten“ und „Man muss Komplexität reduzieren.“), was fast schon einen Widerspruch im Sinne des vorangegangenen Kapitels darstellt. Grundsätzlich stehen diese Aussagen im Einklang mit dem Grundtenor der analysierten Daten in diesem Kapitel: Führungskräfte müssen neue Informationen aufnehmen und damit Komplexität erhöhen, und sie müssen aktiv Komplexität vereinfachen.

Eine befragte Führungskraft gab interessanterweise an, regelmäßig im Umgang mit Komplexität zu scheitern, aber dazu vorbereitend Strategien entwickelt zu haben:

„... also, ich ertappe mich selber dabei, dass ich versuche, n gewisses Thema irgendwie zu durchdenken und denke jetzt hab ich n Standpunkt dazu gefunden und das ist meine Erwartung, wie es weitergeht und werde permanent komplett auf dem falschen Fuß erwischt. Ja? Und, das zu managen ist natürlich auch ne Herausforderung. [...] Damit kann man umgehen, da gibt's gewisse Instrumente, ob die jetzt heißen, ich baue mir Flexibilitätpotentiale ein oder ich mache die Systeme robuster, dass die Volatilität nicht durchschlägt oder bilanziell, ich hedge oder ich tu sonst was oder betreibe ein Erwartungsmanagement, was nicht mehr punktbezogen ist, sondern was nur noch in Szenarien funktioniert, also nehm die Mehrwertigkeit schon in meine Aussage mit rein, um Erwartungen zu bilden bei meinen Stakeholdern, das sind alles Themen, die wir sehen und die wir machen.“ (124)

Tabelle 31: Situativ Komplexität erhöhen und Komplexität reduzieren

Kategorie	Int.	Zitate
Es gibt Bereiche, da braucht es Kreativität, in anderen braucht es Umsetzen	127	„...natürlich müssen Sie irgendwann zu nem Punkt kommen, wo Sie sagen, jetzt ist auch Schluss mit Diskutieren, jetzt wird umgesetzt. Es gibt Bereiche, wo Sie die Diskussion haben, es gibt Bereiche, wo Sie umsetzen. Es gibt Bereiche, wo Sie Kreativität, Inklusivität und Unterschiedlichkeit brauchen, wenn es um die Entwicklung und das Neue und das Aufbrechen geht, wenn ich in meiner Service (unv) bin, 24/7 Stunden, da will ich auch nicht, dass jeder jeden Tag hinterfragt, geh ich heut zur Arbeit, ja oder nein.“
Neue Informationen aufsaugen und Komplexität reduzieren	15	<p>„Ja, man muss sehr viele Informationen integrieren, sehr viel wahrnehmen, sehr viel mit Menschen reden. Man muss eben tatsächlich aus der eigenen Perspektive sich lösen und viele Perspektiven mit einbeziehen. Das gehört, glaube ich schon, zu einer Führungsaufgabe dazu. Wenn ich jetzt nur - und das ist eine Gefahr - nur innerkirchlich Literatur lesen würde, also nur das, was mich hier konkret betrifft, ich glaube, dann würde man nicht den richtigen Zugang finden zu den Entscheidungen, die notwendig sind. Das ist, glaube ich, schon sehr sehr wichtig für eine Führungskraft. Ob ich das kann? Also, ich rede so, wie es sein sollte und nicht dass sie denken, das ist so.“</p> <p>„Komplexe Zusammenhänge vereinfachen können, zusammenführen können; Reduzierung von Komplexität, ganz wichtig.“</p>
Komplexität verstehen und Komplexität reduzieren durch Fokus	130	<p>„Komplexität aushalten im Sinne von ich bewege mich in einem hochkomplexen Umfeld und ich muss auch dieses hochkomplexe Umfeld monitoren, bin ich sofort dabei. Da bin ich sofort dabei.“</p> <p>„...ich glaube schon, dass es sehr wesentlich darauf ankommt, dass wir uns dazu zwingen, Komplexität zu reduzieren und uns zu fokussieren auf ein paar wenige Punkte. Und ich glaube auch das ist n ganz wesentliches Element von Führung, einzufordern, dass es ganz klare Themen gibt. Was sind die drei, vier, fünf Topthemen, die ich bearbeiten muss? Für ein Thema. Und deshalb sag ich mal, Komplexität reduzieren, ja.“</p>

---

Hier Komplexität aushalten, dort Standards setzen 128 „Also erstmal, wir sind glaub ich der Auffassung, Komplexität aushalten zu müssen, ja? Und wenn man die nicht aushält und irgendwie nur seine klar geordneten Verhältnisse braucht, dann geht das jedenfalls nicht in Führungspositionen (am Leben bleiben).“

„Ja, weil ich ja als gelernter Jurist jetzt in eine Welt komme, in der viele Dinge sehr viel unregelter laufen und wo es eine meiner Aufgaben auch ist, n paar Standards zu schaffen. Also ich habe grade ein Projekt angestoßen, wo wir jetzt im Rollout sind, einfach mal corporate governance-mäßig die Satzungen von über 100 Gesellschaften zu vereinheitlichen. Weil es überhaupt keinen Sinn gibt, bei 100 Prozent Tochtergesellschaften unterschiedliche Satzungen, unterschiedliche Geschäftsordnungen, unterschiedliche, unterschiedliche Zustimmungskataloge zu haben.“

---

Sich selbst ständig hinterfragen und Strategie halten in Krisenzeiten 126 „Naja, das ist ja im Prinzip, letzten Endes ist es ne Frage von Intelligenz, ja? Weil Intelligenz (unv) einsehen, heißt ja, dass Sie permanent das, was Sie tun, müssen sich immer die Frage stellen. Und diesen Backgroundprozess müssen Sie immer laufen haben. Sie dürfen den natürlich nicht zu sehr nach draußen tragen, weil wenn Sie sich, aber Sie müssen sich schon (in Frage können), weil das wird dann sozusagen, das ist die, das, leider, das sind die Führungsgesetze, ja?“

„Da hab ich immer gesagt, ja, also nur eins. Wann würd ich meine Strategie ändern? Bestimmt nicht, wenn ich sozusagen, im Außenverhältnis überall brechen die Bomben los, die Finanzkrise ändert, alles ändert sich, und dann änder ich jetzt plötzlich meine Strategie. Not a set of actions to achieve a long lasting competitive advantage. Wenn ich irgendwas ändern will, dann mach ich's ehr wenn ich weiß, wie es irgendwie hingehet. Weil sonst. So. Und wir sagen auch, Strategie ist eigentlich, wir sind gut aufgestellt für das, wir haben eigentlich nix geändert...“

---

## 6.2 Diskussion

Dieses Kapitel geht der Frage nach, ob und inwieweit bei Spitzenführungskräften der Sinnfindungsprozess deren eigene Binnenkomplexität steuert. Die Untersuchung zeigt, dass die befragten Spitzenführungskräfte kontinuierlich die Komplexität ihres Erfahrungsstroms managen und damit ihre Binnenkomplexität steuern. Sie nehmen einerseits Informationen auf, um ihre Umwelt zu verstehen, wichtige Veränderungen wahrzunehmen, Chancen und Risiken auszuloten. Andererseits interpretieren sie ihre Umwelt und reduzieren die Komplexität für sich und ihre Organisation.

Die Daten belegen, dass viele Führungskräfte beide Pole – Komplexität erhöhen und Komplexität reduzieren – bewusst in einen Zusammenhang stellen. Für einige ist es eine logische bzw. zeitlich Abfolge (erst erhöhen, dann vereinfachen), während andere ein Spannungsfeld von Gegensätzen sehen, dass es auszutarieren gilt.

Hier muss an die eingangs beschriebenen Einschränkungen erinnert werden: Durch das Forschungsdesign kann lediglich die Reflektion der Spitzenführungskraft im Gespräch selbst untersucht werden. Organisationale Rahmenbedingungen bleiben unbeleuchtet. Dabei ist anzunehmen, dass das direkte Umfeld der Spitzenführungskraft, sowohl in Maßnahmen zur Reduktion von Komplexität – etwa über Standards und Leitlinien – als auch in jene zur Steuerung des Informationsflusses – beispielsweise über das Management von Terminanfragen durch das Vorstandsbüro involviert ist. Zudem können wir hier nur Aussagen über die Binnenkomplexität der Spitzenführungskraft in Bezug auf die Umwelt, also angereichert durch die Komplexität des Erfahrungsstroms, machen, da zu Wertestrukturen, Erinnerungen und Erfahrungen kein ausreichender Datenzugang bestand. Im Folgenden bezieht sich Binnenkomplexität daher ausschließlich auf diese externen Einflüsse, die sich aus dem Erfahrungsstrom ergeben.

### 6.2.1 Updating mittels verschiedener Ansätze

Die Datenanalyse bestätigt zunächst die iterative Natur des Sinnfindungsprozesses. Sinnfindung geschieht, so die Literatur, über Zeit in sich wiederholenden Schleifen in einem Wechselspiel aus Bemerkern, Einordnen und Handeln, wobei diese drei nicht notwendigerweise in dieser logischen Reihenfolge stattfinden müssen.

„...sensemaking can be treated as reciprocal exchanges between actors (Enactment) and their environments (Ecological Change) that are made meaningful (Selection) and preserved (Retention). However, these exchanges will continue only if the preserved content is both believed (positive causal linkage) and doubted (negative causal linkage) in future enacting and selecting.“ (Weick u. a., 2005: S. 414)

Diese Logik des Updatens findet sich im Interviewmaterial deutlich wieder. Bei mehr als zwei Dritteln der Interviewpartner (bei 24 von 32) tauchen Komplexitätserhöhung und Komplexitätsreduktion in irgendeiner Form gleichzeitig auf. Dies funktioniert nur, wenn die Spitzenführungskraft selbst Information verarbeitet. Wie genau, dazu geben die identifizierten Codes Aufschluss. Die befragten Führungskräfte erhöhten Binnenkom-

plexität durch Fragen/Bracketing, durch soziales Sensemaking, durch Konsum von Informationen/Medien, durch Experimente und Tests, durch Hypothesieren und Szenarienbildung, und durch bewusstes Offenhalten eines Themas. Sie reduzierten Komplexität durch Vereinfachung, durch Ignorieren unwichtiger Informationen, durch Abgleich mit Erfahrungen sowie mit Leitprinzipien, durch intuitive Entscheidungsfindung, sowie durch das Fassen komplexer Zusammenhänge in Metaphern. (Vgl. Tabelle 20: Codes zu "Methoden des Sensemaking".) Die weiteren Ansätze, die sich zunächst nicht direkt zuordnen ließen, können als informationsverarbeitende Mechanismen interpretiert werden. Beispielsweise verarbeitet eine Führungskraft durch Storytelling bewusst oder unbewusst bestehende Informationen und versucht dabei gegebenenfalls, diese in eine Ordnung zu bringen. Anekdoten/Geschichten erzählen (Storytelling) kann daher in bestimmten Fällen bereits komplexitätsreduzierende Elemente haben, wird hier aber noch allgemein als neutrales Element geführt. Die Formulierung von Fragen und das sogenannte „bracketing“ hatten wir bereits als komplexitätssteigernd eingeordnet. Dies trifft dann zu, wenn damit eine Suche nach Informationen eingeleitet wird, was in den Interviews oft so beobachtbar war. Ist die Frage eher der Auftakt zu einem logischen Verarbeitungsprozess, so steht sie dem Ansatz „rationalisieren/analysieren“ näher und kann als informationsverarbeitend charakterisiert werden. Strenggenommen, und das wurde vorab bereits angedeutet, ist der Ansatz „Thema offen halten/reflektieren/Komplexität aushalten“ eine Form der (Nicht-)Verarbeitung von Information und nicht tatsächlich komplexitätserhöhend. (Siehe Abbildung 11: Verwendete Ansätze innerhalb des Sensemakingprozesses.)

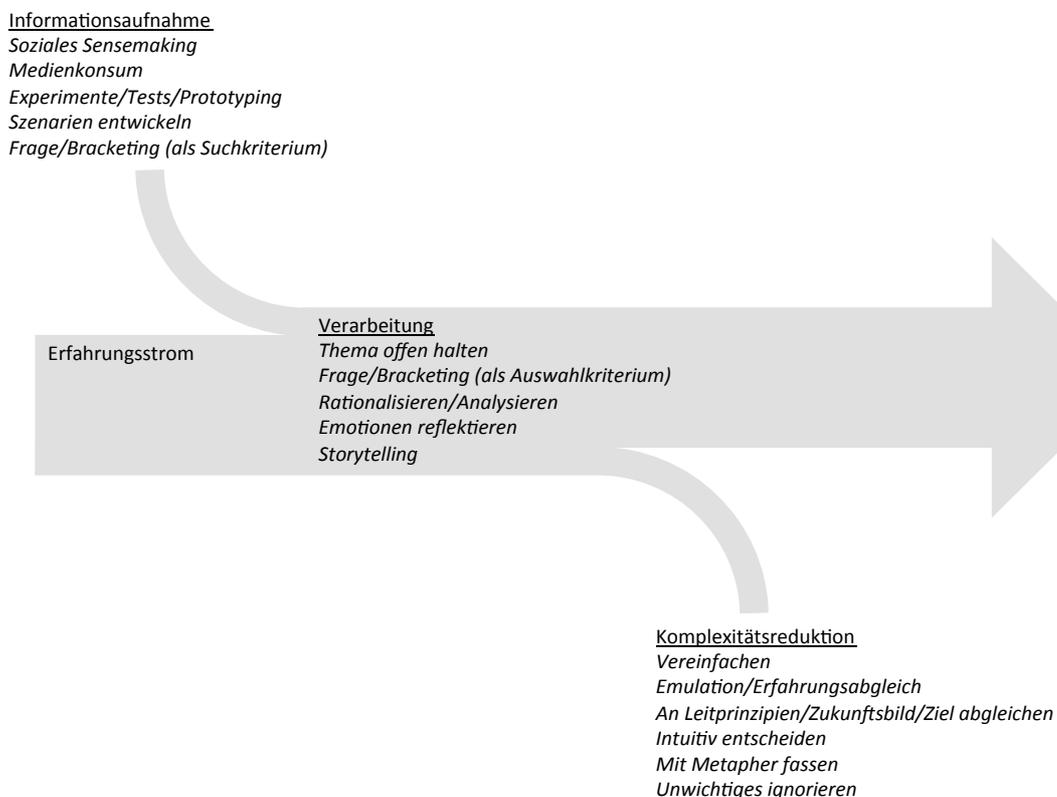


Abbildung 11: Verwendete Ansätze innerhalb des Sensemakingprozesses

Es hat sich gezeigt, dass die Führungskraft ihre Binnenkomplexität über den Erfahrungsstrom aktiv steuert. An dieser Stelle können wir den Abgleich mit Luhmanns fünf Strategien zur Komplexitätsreduktion fortsetzen, den wir in Abschnitt 5.2.2 bereits begonnen haben. Wir hatten dort gesehen, dass die Strategien Umweltdifferenzierung und Innendifferenzierung sich direkt im Sensemakingprozess widerspiegeln. Umweltdifferenzierung geschieht schon im Moment des Bemerkens, also sobald die Umwelt kategorisiert wird. Die Innendifferenzierung entspricht einer gestiegenen Binnenkomplexität der Spitzenführungskraft. In einigen Fällen konnten hier nun vergleichbare Situationen beobachtet werden, in denen Führungskräfte bewusst Themen offenhalten, was ebenfalls einer Innendifferenzierung entspricht. Zudem haben wir gesehen, dass Spitzenführungskräfte über Standards oder über Leitlinien Gewohnheiten in gewisser Weise institutionalisieren, was Luhmanns zweiter Strategie entspricht. Die erste, Subjektivität statt Objektivität, könnte frei interpretiert mit intuitionsbasierter Entscheidungsfindung gleichgesetzt werden.

Damit sind die Ergebnisse dieses Kapitels zunächst im Einklang mit der gängigen Sensemakingliteratur nach Weick und den Ausführungen von Luhman. Sie zeigen Details zu einzelnen Aspekten des multizyklischen Sinnfindungsprozesses auf, insbesondere in Bezug auf den Umgang mit Komplexität.

### 6.2.2 Binnenkomplexität wird kontinuierlich gesteuert

Vor allem aber zeigt diese Untersuchung, wie Spitzenführungskräfte die Komplexität ihres Erfahrungsstromes steuern – meist bewusst, manchmal unbewusst. In einer digitalisierten, beschleunigten, vernetzten und damit immer komplexeren und beschleunigten Welt (siehe Kapitel 2) wird der geschickte Umgang mit Komplexität für Spitzenführungskräfte wichtig. Hierzu hatten wir eingangs die Hypothese aufgestellt, dass Führungskräfte im Sensemakingprozess ihre Binnenkomplexität über die Regelung der Informationsaufnahme und über die Regelung der Komplexitätsreduktion kontinuierlich steuern. Diese These kann auf Grundlage der Daten bestätigt werden.

Natürlich kann durch ein einzelnes Ereignis die Komplexität momentan nach oben schnellen. Das Weicksche Ur-Beispiel des Sensemaking fällt hierunter: In der Analyse des Mann Gulch-Buschfeuers beschreibt er, wie ein Feuerwehrmann im Moment hoher Bedrohung vergangene Sichtweisen über Bord warf und neue Strategien entwickelte, die im letztendlich das Überleben sicherten (Weick, 1993). In diesem Fall ist das einzelne Ereignis derart existentiell, dass es sicher den Wahrnehmungsstrom massiv verändert. Solche „Momentausschläge“ sind auch bei Spitzenführungskräften zu erwarten. Dies stellt aber nicht das langfristige Steuern von Binnenkomplexität in Frage. Denn folgt man der oben beschriebenen Interpretation von Binnenkomplexität als Bestandsgröße und Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion jeweils als Stromgröße, so kann auch nach einer einmaligen starken Veränderung der Bestandsgröße Binnenkomplexität ein Austarieren über die beiden Stromgrößen stattfinden.

Aus Sicht der Komplexitätsforschung ist diese Herangehensweise nicht nur die einzig sinnvolle, sondern auch die einzig mögliche. Wie eingangs des Kapitels und in 3.2.2 beschrieben, muss ein System genügend Binnenkomplexität aufweisen, wenn es adaptiv bleiben und in einem komplexen Umfeld erfolgreich sein möchte (Ashby, 1958). Gleichzeitig liegt auf der Hand, dass eine zu hohe Komplexität zu Langsamkeit und Überlastung sowohl einer einzelnen Person als auch einer ganzen Organisationen führen kann (Arthur, 1993). In der Tat zeichnen sich komplexe, adaptive Systeme („complex adaptive systems“) dadurch aus, dass sie sowohl Rigidität als auch Fluidität aufweisen. Sie haben also, genau wie von Weick u.a. (2005) oben beschrieben, sowohl stabilisierende Mechanismen, also auch destabilisierende Mechanismen. Nur so können sie für Turbulenzen Stabilität vorhalten, ohne dabei aber unveränderbar zu sein. Die Synergetik beschreibt diesen Zustand über Ordnungsparameter, also den Grad der Ordnung des Systems (Haken, 1980). An kritischen Werten dieses Ordnungsparameters ist Emergenz möglich. In der Physik findet man diese Situation genau am Punkt eines Phasenübergangs, beispielsweise zwischen Wasserdampf und flüssigem Wasser. In einem Wasserdampf-Wassergemisch genau am Kondensationspunkt genügt eine kleine Störung, um Systemweit Regen auszulösen. An diesem Phasenübergang ist das System einerseits hinreichend stabil, um Perturbationen standzuhalten, andererseits hinreichend flexibel, um sich anzupassen. In diesem Zustand am Rande des Chaos (Kauffman, 1991a, „the edge of chaos“, 1995, 1991b) geschieht Evolution, also Anpassung, besonders schnell. Das System weist gerade genügend Struktur auf, aber eben auch nicht mehr. Es ist gleichzeitig resilient und adaptiv.

Eine mögliche Interpretation der hier ausgewerteten Daten wäre also, dass Spitzenführungskräfte ihre Binnenkomplexität immer wieder nachjustieren – bewusst und unbewusst –, reagierend auf Umwelteinflüsse aber auch auf das aktuelle Level der Binnenkomplexität. Damit halten sie sich de facto flexibel gegenüber Neuem aber gleichzeitig auch resilient gegenüber den auf sie einstürmenden Informationen und Anfragen in einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt. Denn gerade als Spitzenführungskraft stehen sie hier besonders im Brennpunkt. Während in weniger interdependenten Systemen eine Optimierungsstrategie aus den lokalen Begebenheiten (also der von einer Organisation oder einer Führungskraft wahrnehmbaren Umwelt) ersichtlich ist und daher eine geplante, zentralistische Strategie auf Basis von Analysen und Vorhersagen sinnvoll ist, so hat in stärker vernetzten Systemen die lokale Umwelt kaum Aussagekraft über eine Optimierungsstrategie (Kauffman, 1995: S. 170 ff). Strategie bedeutet in dieser Situation vielmehr das Erschaffen und die Instandhaltung eines komplexen, adaptiven Systems, das in der Lage ist, auf ein dynamisches Umfeld flexibel und resilient zu reagieren.

Brown und Eisenhardt belegen, dass die Kauffmansche Interpretation der Justierung der Binnenkomplexität auf Organisationen als Systeme anwendbar ist (1997: S. 29). Wir vermuten an dieser Stelle basierend auf den oben dargestellten Ergebnissen, dass eine ähnliche Interpretation auch für die Binnenkomplexität der Spitzenführungskraft selbst gilt. Ob sich die befragten Spitzenführungskräfte selbst als „am Rande des Chaos operierend“ beschreiben würden, sei dahingestellt. Vielleicht trifft auch der Begriff der selbstorganisierten Kritikalität („self-organized criticality“) den Zustand besser (Manson,

2001), der im Grunde das gleiche Konzept beschreibt. In jedem Fall aber sehen wir, dass das Steuern der Binnenkomplexität durch Steuerung der eigenen Wahrnehmung eine wichtige Funktion des Sensemakingprozesses von Spitzenführungs-kräfte in unserer heutigen beschleunigten und komplexen Welt zu sein scheint.

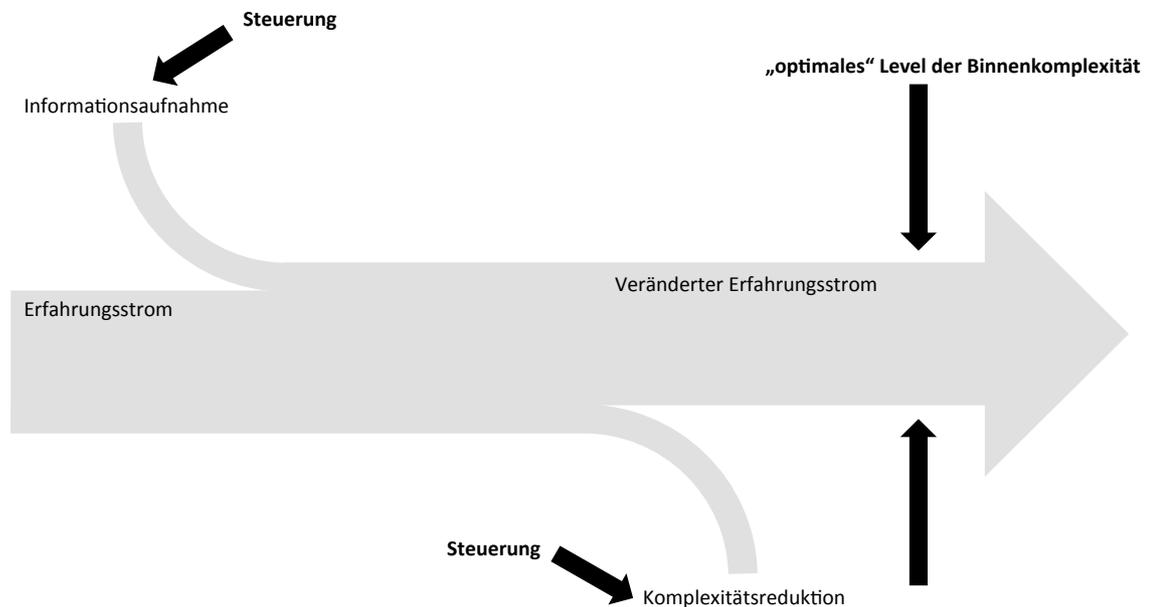


Abbildung 12: Steuerung der Binnenkomplexität durch die Führungskraft

### 6.2.3 Einfache Entscheidungsheuristiken als Abkürzung im Sensemakingprozess?

Spitzenführungs-kräfte steuern den Grad ihrer Binnenkomplexität, das hat diese Untersuchung gezeigt. Es scheint eine gute Strategie zu sein, um in einer Führungsposition in einem dynamischen und komplexen Umfeld erfolgreich zu sein. Denn erfolgreich sind alle Befragten qua Sampling. Insbesondere regulieren die befragten Spitzenführungs-kräfte die Aufnahme neuer Informationen. In einer sich rasch verändernden Welt kann dies positiv sein: Ein Zuviel an Information wird verhindert. Es könnte aber auch schnell dazu führen, dass für die Spitzenführungs-kraft wichtige neue Informationen unbemerkt bleiben. Wie also entscheidet eine Führungskraft in ihrem laufenden Sinnfindungsprozess, wie viel Information sie aufnimmt? Alleine der Grad der Binnenkomplexität kann dies nicht beantworten, denn beispielsweise in einer Krisensituation wird eine Führungskraft eine erhöhte Komplexität kurzfristig in Kauf nehmen, um genügend Informationen über die Sachlage zu erhalten.

Hier lohnt ein Blick auf einen Strang in der Literatur, der sich mit Heuristiken der Wahrheitsfindung beschäftigt. Zwar können wir anhand der hier vorliegenden Daten keine konkrete Aussage treffen, einige theoretische Überlegungen und Feststellungen von Pa-

rallelitäten in Anlehnung an die obigen Ergebnisse sind aber möglich: Gigerenzer und Todd (1999) beschreiben das Problem, Entscheidungen angesichts mangelnder Informationslage, Zeit oder auch „Rechenleistung“ treffen zu müssen. Dazu braucht es einfachere Heuristiken, die nicht auf vollständiger Rationalität beruhen, sondern eine gewisse Unschärfe zulassen. Dies sind die sogenannten Heuristiken begrenzter Rationalität („bounded rationality“). Czerlinski u.a. (1999) beschreiben Formen von „fast & frugal heuristics“, also Heuristiken, die eine schnelle und pragmatische Einschätzung der Umwelt ermöglichen. Beispielsweise könnten Führungskräfte bei der Entscheidung zwischen verschiedenen komplexen Optionen ein beliebiges Kriterium anwenden, welches ihnen als erstes in den Sinn kommt, und dann dieses als Entscheidungsgrundlage verwenden. Sofern dieses Kriterium keine Antwort liefert, wird ein weiteres Kriterium zu Rate gezogen. Dies führt dazu, dass alle weiteren möglichen (sicher auch relevanten) Kriterien nicht berücksichtigt und auch nicht erforscht werden müssen. Insbesondere die oben dargestellte zweite Dimension („Komplexität gezielt erhöhen, um damit zu reduzieren“) scheint sich gut in dieses Bild der Entscheidungsheuristiken einzufügen. Viele Führungskräfte gaben an, bewusst und sehr zielgenau nach Informationen zu suchen, um eine anstehende Entscheidung zu treffen. Der Bürgermeister etwa, der auf „Bildungsreise“ geht, um ein neues kommunales Programm zu kopieren anstatt es neu zu entwickeln, wird seine Suche beenden, sobald er ein erstes passendes und überzeugendes Programm entdeckt hat. Dabei setzen wir voraus, dass die Führungskraft auf Grund von Erfahrung und Expertise zuerst sinnvolle Entscheidungskriterien anlegt. De facto stellt dieses Vorgehen eine Art Abkürzung zwischen Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion dar: Es wird zunächst nur eine kleine Menge an Information aufgenommen. Sobald eine Entscheidung möglich ist, wird die Informationsaufnahme beendet und die Entscheidung getroffen, was gleichzeitig eine Komplexitätsreduktion darstellt. Czerlinski und Kollegen zeigen, dass diese Vorgehensweise nahezu ebenso gute Ergebnisse liefert wie eine multiple Regression unter Berücksichtigung möglichst vieler Daten und Zusammenhänge.

Die dritte Dimension („Komplexität innerhalb eines Rahmens steuern“) könnte im weiteren Sinne entlang der von Sull und Eisenhardt (2012) geprägten „simple rules“ interpretiert werden: Sie empfehlen Spitzenführern, die in komplexen Umfeldern in Führung gehen wollen, einfache Regeln („simple rules“) zu schaffen, um so Strategieimplementierung in ihrer Organisation zu verbessern. Die befragten Führungskräfte, die hierzu Aussagen machten, gaben an, Leitlinien oder Ziele festzulegen, anhand derer sie dann schneller entscheiden können. Auch dieser Ansatz könnte als Abkürzung im Sensemakingprozess verstanden werden: Die aufgenommenen Informationen muss die Spitzenführungskraft nicht mehr umfassend analysieren und durchdringen, sondern sie kann anhand einer fertigen Schablone sofort einordnen. Man kann dies auch so interpretieren: Eine Sinnkonstruktion hat bereits in der Vergangenheit stattgefunden, deren Ergebnis die simple rule oder die vereinfachte Entscheidungsheuristik ist. Die weiteren Iterationsschleifen des Sensemakingprozesses finden vor diesem Hintergrund statt und sind entsprechend vereinfacht.

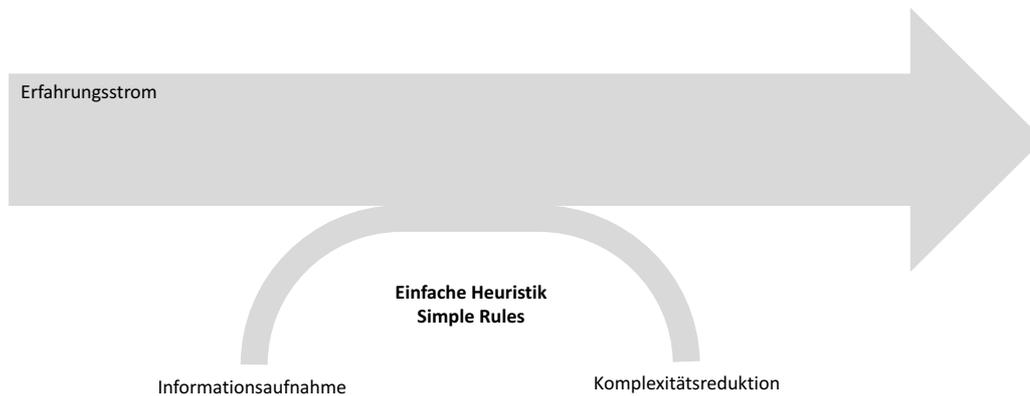


Abbildung 13: Einfache Heuristiken als Abkürzung im Sensemakingprozess

#### 6.2.4 Komplexe Umwelt, komplexe Kognition?

Spitzenführungskräfte halten ein hohes Maß an Inkonsistenz und damit Komplexität aus, das hat Kapitel 5 gezeigt. Dieses Kapitel belegt zudem, dass die Führungskräfte die Komplexität mindestens zu einem gewissen Teil selbst steuern. Wir können also davon ausgehen, dass die befragten Spitzenführungskräfte eine hohe Toleranz gegenüber Inkonsistenz und Komplexität aufweisen. Es scheint ihnen generell möglich, viele verschiedene Wahrheiten gleichzeitig zu halten, ohne dabei dysfunktional zu werden und sich in den Widersprüchen zu verstricken. Denn wäre ihnen das hohe Maß an Komplexität und Inkonsistenz ungelegen, so hätten sie über komplexitätsreduzierende Maßnahmen wie oben beschrieben ja die Möglichkeit zu vereinfachen.

In der differentiellen Psychologie wurde der Begriff der kognitiven Komplexität geprägt, also die Anzahl verschiedener kausaler Konstrukte, die eine Person über die erlebte Wirklichkeit aufrechterhält (Amelang u. a., 2006). Solche Konstrukte können in etwa mit dem Ergebnis eines Sinnfindungsprozesses gleichgestellt werden: Aus Umwelteindrücken abstrahiert und interpretiert die Person einen Sinnzusammenhang, welchen sie dann in zukünftigen Situationen anwendet (enacting) und auf Stimmigkeit prüft. Kognitive Komplexität ist dabei eine mögliche Dimension von vielen, um kognitive Stile zu unterscheiden – siehe hierzu etwa Hayes und Allinson (1994). Die kognitive Komplexität entspricht dann dem hier verwendeten Begriff der Binnenkomplexität der Spitzenführungskraft. Oft wird der Begriff „kognitive Komplexität“ aber auch als die *Tendenz* oder die *Fähigkeit* einer Person interpretiert, eine Vielzahl von Konstrukten über die Umwelt aufrechtzuerhalten (Hayes, Allinson, 1994). Damit wäre kognitive Komplexität nicht gleichzusetzen mit der Binnenkomplexität der Führungskraft, also der Komplexität der von ihr gezeichneten mentalen Landkarte, sondern vielmehr mit der *Kapazität* für Binnenkomplexität, in unserer Metapher also vielleicht die grafische Auflösung, mit der die Landkarte gezeichnet wird.

Auch wenn kognitive Komplexität der Befragten nicht direkt untersucht wurde, so können wir anhand der Ergebnisse dieses und des letzten Kapitels vermuten, dass diese

zumindest nicht gering ist. Denn wir haben bei vielen Interviewpartnern Widersprüche festgestellt, die auch als widersprüchlich oder problematisch eingeschätzt wurden also damit Teil der bewussten mentalen Landkarte der jeweiligen Spitzenführungskraft sind. Verschiedene Autoren haben vermutet, dass eine hohe kognitive Komplexität vorteilhaft für Führung und Führungserfolg in einem komplexen Umfeld ist. Gomez und Meynhardt (2012) klassifizieren Spitzenführungskräfte in zwei Kategorien, der von Isaiah Berlin geprägten Metapher von „Fuchs und Igel“ folgend. Der Igel ist solide, linear denkend, weist eine geringe kognitive Komplexität auf. Er kann schnell mit bestehenden und etablierten Ansätzen reagieren. Der Fuchs hingegen kann verschiedene, widersprüchliche Wahrheiten gleichzeitig halten, improvisiert, denkt in Szenarien, und weist eine hohe kognitive Komplexität auf. Auch wenn der Igel sicher Wertbeiträge leistet, so kommen Gomez und Meynhardt zu dem Schluss, dass Füchse die geeigneteren Führungskräfte in einer komplexen Welt sind („More Foxes in the Boardroom“). Auch in der Paradoxforschung gibt es Stimmen, die Führungserfolg bei Unsicherheit und Komplexität an kognitive Komplexität koppeln: Smith und Lewis (2011) argumentieren, dass kognitive Komplexität dazu führt, dass Führungskräfte Widersprüche leichter akzeptieren, um aus den Gegensätzen dann eine neue, syntheseartige, oft innovative Herangehensweise zu entwickeln. Der Drang nach Konsistenz (entspricht niedriger kognitiver Komplexität) führt hingegen zu einem Aufreiben an den Gegensätzen.

Diese Argumentation lässt sich in unserem entwickelten Modell der Steuerung von Binnenkomplexität zumindest theoretisch nachvollziehen: Eine erhöhte kognitive Komplexität im Sinne von Allinson und Hayes (siehe oben) würde einer erhöhten Toleranz der Spitzenführungskraft für Binnenkomplexität entsprechen. Dies bedeutet, sie kann Informationen länger aufnehmen, bevor sie diese entweder durch eine Sinnkonstruktion vereinfachen oder die Informationsaufnahme drosseln muss. Dies scheint vorteilhaft.

## 7 Ergebnis 3: Zukunft kommt auf den Betrachter an

“Alles Alte, soweit es Anspruch darauf hat, sollen wir lieben, aber für das Neue sollen wir recht eigentlich leben.“

Fontane, 2012: S. 298

### 7.1 Empirie: Unterschiedlicher Umgang mit Zukunft

In Kapitel 5 haben wir gesehen, dass der Erfahrungsstrom von Führungskräften in einer zunehmend komplexen und schnelllebigen Welt geprägt ist von Widersprüchen, Ungeheimtheiten und Spannungen. Daran scheinen sie gewohnt zu sein. Nur ab und zu erkennen sie die Widersprüche an und reflektieren sie. Meist hingegen nehmen sie diese Widersprüche nur unbewusst wahr – wenn überhaupt. Im reflektierenden Gespräch bringen sie sie nicht zur Sprache, auch wenn die Widersprüche aus Perspektive des Forschers oft frappierend erscheinen. Sinnkonstruktion scheint also nicht automatisch von Widersprüchen ausgelöst zu werden.

Kapitel 6 ging der Frage nach, wie der Sinnfindungsprozess und der Umgang mit Komplexität ineinandergreifen. Die Daten leiteten uns zur begründeten Annahme, dass Spitzenführungskräfte kontinuierlich zwei Prozesse steuern: Den Grad der Informationsaufnahme und den Grad der Komplexitätsreduktion. Beides geschieht im Rahmen des zyklischen Sinnfindungsprozesses von Bemerkern, Interpretieren und Handeln. Halten sich beide Prozesse die Waage, so ist die Binnenkomplexität austariert.

In Kombination hieße das: Spitzenführungskräfte leben in einer Welt von Widersprüchen und Inkonsistenzen. Sie nehmen ständig neue Informationen auf und reduzieren parallel Komplexität. Damit halten sie sich in einem Zustand, in dem sie als Spitzenführungskraft funktionieren können. Ein Interviewpartner beschrieb diesen Zustand positiv konnotiert:

„...das ist die Powerzone, das ist ähnlich wie wenn ich mit dem Kite fliege, die Powerzone ist halt direkt in der Mitte und nicht links und rechts unten, und da muss ich immer wieder durchfliegen, damit ich den Zug kriege, aber da brauch ich ne Entspannung irgendwie so'n bisschen.“ 119

Andere Spitzenführungskräfte waren in ihrer Einschätzung negativer, oft defensiv, und machten den Anschein der Überlastung, wie wir später in diesem Kapitel genauer betrachten werden. Letzteres passt wiederum zu den Metaphern von Hartmut Rosa (2013), Kenneth Gergen (2000) und Zygmunt Bauman (2000), die wir zu Beginn dieser Arbeit diskutiert haben. Rosa etwa beschreibt die Wahrnehmung der heutigen Welt durch die Menschen in ihr als ein Straucheln auf rutschenden Abhängen. Man kommt irgendwie durch und weiter, hat aber keinen festen Boden unter den Füßen. Ähnlich

scheint die Sinnkonstruktion der Spitzenführungskräfte abzulaufen. Die Welt um sie ist unklar und widersprüchlich, gleichzeitig müssen neue Informationen aufgenommen und bestehende Widersprüche vereinfacht werden. Ordnung im Chaos zu schaffen ist erfolgsentscheidend. Gleichzeitig kommt neues Chaos, sodass man als ein postmoderner Sisyphos niemals reüssiert.

Das soweit gezeichnete Bild ist eine Momentaufnahme der Führungskraft im „Hier und Jetzt“. Sinnfindung unter Unsicherheit bedeutet für Spitzenführungskräfte aber auch Sinnfindung mit Blick auf die Zukunft. Denn es ist ihre Aufgabe, ihre jeweilige Organisation „in die Zukunft zu führen“. Strategische Planung gehört zu den wichtigsten ihrer Aufgaben. Und „[s]trategische Entscheidungen sind prinzipiell *Entscheidungen unter Unsicherheit*“ (Steinmann u. a., 2013: S. 167). Viel mehr noch als Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen brauchen sie damit den Blick in die Zukunft. Zu der bereits abgehandelten Unsicherheit im Moment kommt also eine zweite „Quelle“ von Unsicherheit hinzu, nämlich die Unsicherheit der unklaren Zukunft.

„Aber das Wichtige ist auch zu erkennen, der Wind ändert sich, und sozusagen [...] wo die Windrichtung ist, ist die Powerzone woanders auf diesem Kontinuum, und ich muss beides managen in dieser Situationen, und der kann sich ganz schnell ändern.“ 119

Es reicht nicht, im Moment die „Power Zone“ zu finden oder auf den „rutschenden Anhängen“ das Gleichgewicht zu behalten. Der Kite-Surfer muss nach sich drehendem Wind Ausschau halten und am besten noch die Wettervorhersage für die nächsten Tage erstellen, der Dünenwanderer in der Wüste sucht die nächste Oase und einen strategischen Weg über weitere Oasen zum Ziel.

Um den Sinnfindungsprozess bei Spitzenführungskräften zu verstehen, ist es also wichtig, diesen im Kontext von Zukunft zu betrachten. Wie in Abschnitt 3.2.3 dargestellt, wird dabei auch interessieren, wie die herausfordernde Situation rückwirkt auf die Identität der Spitzenführungskraft, die eine wichtige Rolle im Sinnfindungsprozess spielt, nämlich: Wie handlungsfähig bin ich als Führungskraft angesichts einer möglicherweise unvorhersehbaren Zukunft?

## 7.1.1 Vorbemerkungen

### 7.1.1.1 Zukunft und Sensemaking

Wie in Kapitel 3 beschrieben wurde Sensemaking in der Forschungsliteratur punktuell mit Zeit und Zukunft in Verbindung gebracht. Gioia u.a. (1994: S. 378) prägten den Begriff des prospektiven Sensemakings und bezogen sich dabei vornehmlich auf erwartete Auswirkungen von heutigen Handlungen in der Zukunft. Gephart u.a. (2010: S. 285) beschreiben mit zukunftsorientiertem Sensemaking einen Sinnfindungsprozess, der Bedeutungen für zukünftige Phänomene projiziert. Kaplan und Orlikowski (2013: S. 965) beschreiben mit „temporalem work“ im Kontext von strategischem Sensemaking das In-Beziehung-Setzen von Zeit und organisationalem Wandel. Wiebe (2010: S. 216) prägt

den Begriff des „temporal sensemaking“. Eine einheitliche Sichtweise scheint sich aber noch nicht herausgebildet zu haben. Ebenso mangelt es an Untersuchung zu zukunftsbezogener Sinnkonstruktion bei Spitzenführungskräften.

Diese Arbeit versucht zunächst die Konzeption von Zukunft selbst als Teil des Sinnfindungsprozesses zu fassen. Anstatt einzelne Sinnkonstruktionen in Bezug auf zukunftsrelevante Entscheidungen zu analysieren oder einzelne Praktiken zum Umgang mit Zukunft in Organisationen zu beleuchten, geht es um die Frage, wie Spitzenführungskräfte Zukunft und Zeit an sich konzeptualisieren. Die Konzeption von Zukunft kann dabei sozusagen als mediiierende Variable im Sensemakingprozess mit Blick auf eine unsichere Zukunft verstanden werden. Gehen sie von einer linearen und kontinuierlichen zeitlichen Entwicklung aus, oder erwarten sie radikale Umbrüche? Und was bedeutet das jeweils für den Sensemakingprozess?

Neuhaus (2006) hat sich intensiv mit dem Thema Zukunft im Management auseinandergesetzt. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob die Zukunft planbar ist (gewiss) oder nicht (ungewiss). Personen und Organisationen, die von einer in irgendeiner Form extrapolierbaren Zukunft ausgehen, haben ein *transparentes* Zukunftskonzept. Diejenigen, die eine Unplanbarkeit attestieren, gehen von einer *opaken* Zukunft aus. Die Annahmen über Erkennbarkeit und Beeinflussbarkeit der Zukunft fußen dabei auf Annahmen über die Kontinuität bzw. Nicht-Kontinuität der Entwicklung (2006: S. 304ff.).

Aus der Arbeit von Neuhaus lässt sich eine für uns relevante Klassifizierung in drei Ausprägungen von Zukunftskonzepten herausgreifen (2006: S. 317ff.):

1. Ein *klassisch-archaische* Zukunftskonzept geht von einer transparenten Zukunft aus, die kaum Veränderungen gegenüber heute aufweist, die also planbar und beeinflussbar ist.
2. Ein *klassisch-modernes* Zukunftskonzept geht ebenfalls von einer transparenten Zukunft aus. Dabei wird allerdings angenommen, dass sich die Welt verändert. Die Veränderungen sind graduell. Die Zukunft bleibt ergo beeinflussbar und vorhersagbar.
3. Ein *nicht-klassisches* Zukunftskonzept hingegen konzeptualisiert die Zukunft als opak, unvorhersehbar, stark verändert. Dabei geschehen die Veränderungen nicht-kontinuierlich, also disruptiv. Die Zukunft ist weder planbar noch beeinflussbar.

Ein Ziel der Analyse dieses Kapitels wird es sein, herauszufinden, welche Zukunftskonzepte die Spitzenführungskräfte sich aneignen, um damit Aussagen in einem zukunftsorientierten Sinnfindungsprozess zu treffen. Da das Zukunftskonzept nicht direkt untersucht wurde, kann es nur indirekt erschlossen werden. Dabei ist die Konzeptualisierung von Zukunft ein entscheidender Hebel auch im Steuern der Binnenkomplexität und ist somit eng verzahnt mit den Einsichten des vorherigen Kapitels: Ein archaisches Zukunftskonzept reduziert Komplexität in hohem Maße, denn gültige Ansätze von heute sind dann auch zukünftig noch wirksam. Erfahrungswissen ist wertvoll, und auch aufgebaute organisationale Ressourcen und Praktiken werden zukünftig sehr relevant sein. Bei den beiden anderen Konzepten ist die Auswirkung auf die Binnenkomplexität der

Spitzenführungskraft nicht ganz eindeutig. Ein modernes Zukunftskonzept geht von einer sich verändernden Welt aus. Die Veränderungen sind aber vorhersehbar, wenn man nur genau genug analysiert. Auch wenn diese Sichtweise das Chaos in gewisser Weise ordnet, so kann sie doch in der Praxis zu einem enormen Planungsaufwand führen („analysis paralysis“). Große Strategiestäbe und Planungseinheiten können als Symptom eines modernen Zukunftskonzeptes gewertet werden. Ein nicht-klassisches Zukunftskonzept bildet hingegen die eingangs dieser Arbeit beschriebenen Umbrüche in bester Weise ab. Die Spitzenführungskraft ist also „ehrlich“ in Bezug auf die eigenen Grenzen der Einflussnahme und der Unplanbarkeit in einem turbulenten Umfeld – sofern man diese Prämisse der gestiegenen Komplexität als gegeben sieht (vgl. Kapitel 2). Hier wird besonders spannend sein, zu beobachten, ob solch ein Zukunftskonzept einhergeht mit Resignation und Überforderung oder eher mit Begeisterung ob der Erneuerungen, möglicherweise sogar einer „Entlastung“ angesichts der Unplanbarkeit und der Beschränkung der eigenen Wirkung.

Wiebe (2010) ist die einzige dem Autor bekannte Arbeit, die eine ausdifferenzierte Typisierung von Sensemaking mit explizitem Zukunftsbezug vornimmt. Wiebe untersucht die Sinnkonstruktion durch Manager in einem von Wandel und Veränderung geprägten Unternehmen und stellt fest, dass diese die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft in Sinnbeziehungen setzen. Dieses In-Beziehung-Setzen ist dabei anschlussfähig an die oben dargestellten Zukunftskonzepte von Neuhaus. Aus der Analyse von 21 semi-strukturierten Interviews leitet Wiebe „fünf Welten organisationalen Wandels“ ab (Wiebe, 2010: S. 222 f):

1. „Früher = heute“: Diese Manager verharren in der Vergangenheit, fühlen sich durch die Veränderung kaltgestellt und ausgeschlossen. Sie sind zynisch und verärgert.
2. „Wir werden sehen“: Diese Manager können sich vorstellen, dass Veränderung diesmal gelingen kann, aber den Wandel haben sie noch nicht gesehen. Es wird viel Arbeit werden, und es wird wenn dann graduell vorangehen.
3. „Gegen die Wand gefahren“: Die Manager in dieser Welt haben Veränderung beobachtet, nehmen jetzt aber unüberwindbare Hürden wahr, die zu Hilflosigkeit und Frustration führen.
4. „Ein steiniger Weg“: Diese Manager sehen Fortschritte und graduelle Veränderung, nehmen aber auch die Schwierigkeiten wahr. Sie suchen pragmatische Lösungen für den Alltag und behalten das langfristige Ziel vor Augen.
5. „Es hört nie auf“: Diese Gruppe von Managern erlebt fundamentalen, andauernden Wandel. Sie erleben eine Überforderung, bis hin zu Burnout und suchen nach einem stabilen Anker angesichts der Turbulenzen

An dieser Stelle fällt bereits auf, dass die fünf Welten von Wiebe allesamt negativ konnotiert sind. Dies mag daran liegen, dass im Mittelpunkt der Untersuchung nicht Spitzenführungskräfte, sondern Führungskräfte des mittleren Managements standen, die den strategischen Wandel nicht selbst gestaltet oder initiiert hatten und sich entsprechend tendenziell eher als „Opfer“ dieses Wandels sahen. Für unsere Untersuchung von Sinnfindung mit Blick auf eine unsichere Zukunft durch *Spitzenführungskräfte* bleibt zunächst offen, ob sich ein entsprechend negatives Bild ergeben wird.

Methodenseitig gilt es zu erwähnen, dass eine Konkretion des zukunftsorientierten Sinnfindungsprozesses anhand von Entscheidungs- und Planungssituationen hier nicht möglich ist, insbesondere, da die verfügbare Datenlage zu dünn ist. Eine indirekte Analyse des vorherrschenden Zukunftskonzeptes (sofern es denn ein einzelnes ist) aus Äußerungen der Befragten kann dennoch einen wertvollen Referenzrahmen zeichnen, innerhalb dessen Sinnkonstruktion geschieht. Da Sinnfindung stets im Wechselspiel aus Interpretation und Handlung und mit Rückbindung auf die Identität bzw. das Selbstbild geschieht (Weick u. a., 2005), wird zudem interessant sein, ob das Zukunftskonzept von Spitzenführungskräften Auswirkung auf deren Selbstbild im Handeln hat: Habe ich als Spitzenführungskraft angesichts einer komplexen Welt überhaupt noch Handlungsmacht? Kann ich also die Zukunft gestalten? Oder sehe ich mich – im Extremfall – als Opfer einer turbulenten Welt? Dies entspräche einer internen bzw. einer externen Kontrollüberzeugung (Amelang u. a., 2006: S. 420 ff), die wir in diesem Kapitel mit beleuchten werden (vgl. 3.2.3).

### 7.1.1.2 Vorgehen in der Analyse

Die Analyse für dieses Kapitel erfolgte in zwei separaten Schritten. Zunächst wurden Erkenntnisse zu den Zukunftskonzepten der befragten Spitzenführungskräfte gesammelt. Im Anschluss wurde untersucht, welche Kontrollüberzeugung einhergehend vorlag. Wie auch in den vergangenen Kapiteln standen als Datenlage die über die schematische Vorkodierung identifizierten Textpassagen zur Verfügung (siehe Kapitel 4). Als erste Indikation diente ein Blick auf die Kodegruppe „Zeitbeziehungen“ der schematischen Vorkodierung:

Tabelle 32: Codes zu "Zeitbeziehungen" nach Zukunftskonzept

Klassisch-archaisch	Modern	Nicht-klassisch
Zukünftig wird es wie heute (Gegenwart = Zukunft)	Zukünftig wird es graduell anders als heute (Gegenwart > Zukunft)	Zukünftig wird es fundamental anders als heute (Gegenwart x Zukunft)
Heute ist es wie früher (Vergangenheit = Gegenwart)	Heute ist es graduell anders als früher (Vergangenheit > Gegenwart)	Heute ist es fundamental anders als früher (Vergangenheit x Gegenwart)

Dabei wurden Codes zu Gleichheit („=“) als Indiz für ein klassisch-archaisches Zukunftskonzept gewertet, Codes zu gradueller Entwicklung („>“) als Indiz für ein modernes Zukunftskonzept, und Codes zu fundamentaler Veränderung („x“) als Indiz für ein nicht-klassisches Zukunftskonzept. Eine Durchsicht der mit diesen Codes kodierten Textpassagen legte nahe, dass sich anders als in Kapitel 5 und 6 in diesem Fall kaum allgemeingültige Aussagen über die Population der Spitzenführungskräfte in Deutschland machen lässt. Vielmehr schienen sich sehr unterschiedliche Ausprägungen von Zukunftskonzepten zu ergeben.

Demzufolge wurde das Vorgehen in der Analyse im Vergleich zu den vorhergehenden Analysen verändert. Anstatt Gemeinsamkeiten aus den verschiedenen Interviews herauszuarbeiten um allgemeingültige Aussagen zu treffen, wurde nun gemäß gängigem Vorgehen in der qualitativen Forschung sowohl nach Gleichheit als auch nach Extremfällen gesucht. Von besonderem Interesse waren also diejenigen Interviews, die auf eine möglichst distinkte Sichtweise der befragten Spitzenführungskraft schließen ließen. Diese Extremfälle fungieren dann exemplarisch, also nicht als Attribution auf die Population der Spitzenführerkräfte, sondern vielmehr zur Plausibilisierung dessen, was in Extremfällen möglich ist. Die herausgearbeiteten „Typen“ spannen damit den Raum der plausiblen Ausprägungen auf.

Mögliche Extremfälle wurden zunächst auf Basis der oben aufgelisteten Codes der Kodegruppe „Zeitbeziehungen“ identifiziert. Zudem wurde zu jeder befragten Person das jeweilige Memo mit Blick auf die Frage nach der Konzeptualisierung von Zukunft durchgesehen. Hieraus ergab sich für jedes Zukunftskonzept (archaisch, modern, nicht-klassisch) eine „long list“ möglicherweise passender Interviewpartner:

1. Archaisch: I5, I13, I29, I31
2. Modern: I3, I4, I7, I8, I10, I14, I15, I16, I18, I28
3. Nicht-klassisch: I2, I12, I19, I22, I30

Von jedem Interviewpartner der long list wurden dann alle in der Vorkodierung markierten Textpassagen (unabhängig vom vergebenen Code) untersucht, um zu prüfen, ob die Aussagen einerseits konsistent mit der jeweiligen Hypothese zum Zukunftskonzept sowie andererseits genügend aussagekräftig sind. Insofern war auch das Vorgehen in diesem Kapitel nicht direkt abhängig von der Exaktheit der Vorkodierung. Das Vorgehen eliminierte acht der ausgewählten Interviews der long list, sodass 11 verblieben. Diese werden nachfolgend umfassend dargestellt. Dabei ergab die Untersuchung, dass eine Trennung zwischen 1. und 2., also eine Unterteilung in ein klassisch-archaisches Zukunftsbild und ein klassisch-modernes Zukunftsbild nicht eindeutig möglich ist. Am Ende machen auch die Interviewpartner der long list für ein archaisches Führungsverständnis klare Aussagen dazu, dass sich die Welt graduell verändert. Gleichzeitig zeigten sich aber Unterschiede in der Implikation des klassischen Zukunftsbildes auf den Handlungsbedarf. Während einige Spitzenführerkräfte die graduellen Veränderungen als konstant erleben und daher keinen Handlungsbedarf sehen, also keine neue Sinnfindung betreiben, so suchen andere nach Möglichkeiten zur Anpassung an sich graduell ändernde Realitäten. Für letztere sind die Veränderungen ein Ereignis, also ein Auslöser für Sinnkonstruktion, auch wenn sie dabei von Linearität und Planbarkeit ausgehen, für erstere sind sie es nicht. Die Typisierung nach Neuhaus wurde entsprechend adaptiert:

1. Transparentes Zukunftsbild ohne Handlungsimplikation: I13, I29, I31  
„Die Welt verändert sich graduell, aber ich muss deswegen nichts grundsätzlich ändern“
2. Transparentes Zukunftsbild mit Handlungsimplikation: I3, I10, I14, I18

„Die Welt verändert sich graduell, und ich muss handeln, um diesen Änderungen zu begegnen“

3. Opakes Zukunftsbild mit Handlungsimplication: I2, I19, I22, I30

„Die Welt verändert sich fundamental und unvorhersehbar, und ich muss handeln, um diesen Änderungen zu begegnen“

Es fanden sich keine Beispiele von Spitzenführungskräften, die ein opakes Zukunftskonzept aufweisen, aber keine Handlungsimplication daraus ziehen.

Eine Hypothese zur jeweiligen Kontrollüberzeugung wurde dann lediglich für diese 11 Interviews anhand jeweils aller in der Vorkodierung ausgewählten Textpassagen erstellt. Das Konzept der Kontrollüberzeugung wird an gegebener Stelle unten ausführlicher vorgestellt.

### *7.1.1.3 Einschränkungen in der Analyse*

An dieser Stelle muss noch einmal auf die Einschränkungen dieser Analyse hingewiesen werden, die auch schon in Kapitel 4 ausgeführt wurden.

Anders als in den beiden vorherigen Kapiteln ist diese Analyse explorativ und illustrierend. Aus den 33 zur Verfügung stehenden Interviews wurden Extremfälle herausgegriffen, um Unterschiede im zukunftsorientierten Sinnfindungsprozess von Spitzenführungskräften zu illustrieren. Die Fälle belegen dabei, dass es diese Ausprägungen gibt, sie erlauben aber keine Aussage über die Häufigkeit der einzelnen Typen. Die Analyse wurde auf Basis einer qualitativen Analyse anhand von bestehenden Interviewtranskripten durchgeführt. Bei der abgeleiteten Typisierung handelt es sich nicht um ein ausgefeiltes, validiertes Instrument zur Typenbildung. Für die Entwicklung eines solchen Instrumentes wäre die hiesige Analyse lediglich eine Vorstudie.

Insgesamt war bei 11 Spitzenführungskräften aus Sicht des Autors genügend Datenmaterial vorhanden, um eine relativ klare Typenzuordnung vorzunehmen. Gleichzeitig basiert eine solche Zuordnung oft auf lediglich fünf bis zehn prägnanten Textpassagen, die wiederum durch Fragen der Interviewer getriggert worden waren. Diese Fragen bezogen sich kaum explizit auf Zukunft. Es ist nicht auszuschließen, dass ein expliziteres Nachfragen in Bezug auf Zukunftsplanung möglicherweise zumindest in Nuancen andere Ergebnisse für die gleichen Spitzenführungskräfte geliefert hätte.

In einigen Fällen waren nicht ausreichend explizite Zitate mit Zukunftsbezug zu finden. Es mussten entsprechend Zitate, die eher die Vergangenheit mit der Gegenwart in Beziehung setzen genutzt werden, um implizite Annahmen der Führungskraft über Kontinuität oder Nichtkontinuität der Entwicklungen abzuleiten. Diese Textpassagen werden in nachfolgenden Datentabellen in grauer Schrift dargestellt. Dennoch konnten aus diesen retrospektiven Erzählungen wertvolle Aussagen über das Zukunftskonzept einer jeweiligen Führungskraft abgeleitet werden, wie dieses Beispiel zeigt:

„[Beschreibt einen Trend, der ihr Ressort stark betrifft] Dann habe ich durch das Suchen nach mehr Information, internationale Literatur, [...] renommierte Wissenschaftler einfach, also dieses Suchen, da hilft mir natürlich die Zeit in der Wissenschaft viel, andere globale Meinungen reinholen und gemerkt, wir müssen völlig umsteuern. Das hat das Haus übrigens klasse mitgemacht. Das ist auch so eine Sache für Führungserfahrung. Die waren erleichtert nach einer Weile. Die sagten mir, ‚wir möchten nicht, dass Sie uns unterschätzen.‘ [...] Da habe ich gesagt, ‚nein, ich unterschätze Sie nicht, ich bin selber suchend. Aber ich habe das Gefühl, wir können so nicht weitermachen.‘ Und dann haben die phantastisch den Tanker umgedreht und machen jetzt Vorschläge usw. Also das ist genau der Punkt. Sie sind auch froh, dass sie an die Spitze der Bewegung kommen und nicht in der Defensivhaltung ‚alles ist gut, wie es bisher war‘ sind.“ I14

Auch wenn sich Interviewpartnerin 14 hier nicht explizit auf die Zukunft bezieht, so beschreibt sie doch eine Situation in der Vergangenheit, in der sie anstehenden Veränderungen begegnen will („Ich bin selber suchend“). Sie beschreibt wichtige Veränderungen, die ihre Organisation betreffen, zeigt aber gleichzeitig, dass sie diesen mit Recherche und Planung begegnen kann („... das Suchen nach mehr Information, internationale Literatur, ...“). Ebenso wird klar, dass eine Handlungsimplication besteht („wir können so nicht weitermachen“). Dieser Textabschnitt gibt also Hinweise auf ein transparentes Zukunftsbild mit Handlungsimplication.

Und schließlich gilt es anzumerken, dass die Ausführungen der befragten Führungskräfte sicherlich stark vom jeweiligen Kontext (Organisation, Umfeld etc.) geprägt sind, dessen umfassende Analyse diese Arbeit übersteigen würde.

Gleiches gilt für die Untersuchung zur Kontrollüberzeugung der Spitzenführungskräfte. Gerade hier gibt es etablierte psychologische Instrumente zu deren Untersuchung, die für diese Untersuchung nicht Anwendung finden konnten. Auch ist klar, dass die Einteilung in interne und externe Kontrollüberzeugung auf den Kontext von Spitzenführungskräften ggf. angepasst werden muss. Eine rein externe Kontrollüberzeugung bei Spitzenführungskräften ergibt wenig Sinn. Sie sind ja in ihrer Position, da es ihre Aufgabe ist, zu gestalten, Entscheidungen zu treffen, Strategien zu entwickeln und umzusetzen etc. Die Aussagen können hier also nur gradueller Natur sein: Einige Führungskräfte stellen ihre eigene Wirksamkeit in Frage angesichts starker Umwelteinflüsse (entspricht einer teil-externen Kontrollüberzeugung), während andere das Gefühl haben, die Fäden komplett in der Hand zu haben (stark interne Kontrollüberzeugung). Auch hier sind die Aussagen nur illustrativ, aber dennoch in der Typenbildung interessant.

Und schließlich gilt auch wie in den vergangenen Kapiteln, dass sich die Analyse auf die in der Vorkodierung ausgewählten Textpassagen beschränkt, was es möglich macht, dass wichtige Daten übersehen wurden.

### 7.1.2 Drei Sinnkonstruktionen über Zukunft

Unter den befragten Interviewpartnern fanden sich große Unterschiede in der Art und Weise, wie sie Zukunft konzeptualisieren. Als Klassifizierung bot sich die Dreiteilung

nach Neuhaus (2006: S. 317 ff) an, allerdings in der oben beschriebenen abgewandelten Form: Innerhalb eines transparenten Zukunftskonzeptes gibt es eine Unterteilungsmöglichkeit, und zwar in einerseits diejenigen Führungskräfte, die kaum relevante Implikationen aus graduellen Veränderungen ableiten, im Sinne von „ja und, das war doch immer schon so“, und andererseits jene, die sich damit beschäftigen, wie sie mit den graduellen Veränderungen richtig umgehen können. Für letztere ist in der Sensemaking-Logik die Veränderung ein Ereignis, das eine Interpretation und neue Handlungsmuster erfordert, für erstere ist es kein Ereignis.

#### *7.1.2.1 „Die Welt verändert sich graduell, aber ich muss deswegen nichts grundsätzlich ändern“*

Zwei der Befragten machten wiederholt Aussagen darüber, dass die Welt sich doch eigentlich nicht grundsätzlich oder signifikant verändert habe, dass Komplexität nicht unbedingt gestiegen und dass die Dinge erwartbar seien. Sie sehen die Zukunft als (weitgehend) transparent, also nicht unvorhersehbar, sondern als planbar. Das Zukunftskonzept ist transparent ohne Handlungsimplikation. Ihre Sinnkonstruktion angesichts einer unsicheren Zukunft läuft stark vereinfachend: Sie sehen keine Unsicherheit, ein „Bemerkens“ findet kaum statt.

„Also insofern, also lange Rede kurzer Sinn, also ich glaube auf der einen Seite ändern sich zwar intern so'n bisschen die Tätigkeitsstrukturen, vielleicht. Vielleicht, wie gesagt, wird's kleinteiliger, auf gewisse Art und Weise schneller, aber den allgemeinen Gemeinplatz, alles wird schwieriger, schneller, intensiver, würd ich tatsächlich auch nicht so unterschreiben.“

131

Am deutlichsten findet sich diese Ausprägung bei Interviewpartner 31, einer Spitzenführungskraft eine Ebene unter dem Vorstand in einem börsennotierten Unternehmen. Er beschreibt zwar einige graduelle Veränderungen im Umfeld der Organisation, und auch in den Organisationsabläufen selbst („Da wird's [...] schneller und kleinteiliger und iterativer“) aber konkludiert wiederholt mit der Aussage, dass all das eigentlich keine wirkliche Veränderung darstellt. Führung war auch früher schon komplex. Die Trends Globalisierung und Digitalisierung sind nicht neu und damit auch nicht disruptiv. Und selbst die Etablierung von Startups in Unternehmen mit anderen Organisationskulturen sind nichts anderes als die bekannte Diversität von Abteilungen und Produkten, die es auch früher schon gab. Der Sprachduktus ist geprägt von einer absoluten Gelassenheit gegenüber Veränderungen und Trends – und dass, obwohl das Unternehmen durchaus im harten internationalen Wettbewerb steht und gerade zur Zeit des Interviews durch neue industriefremde Player wie etwa Google in wichtigen Produktbereichen bedroht wurde (vgl. Tabelle 33: Zukunftskonzept Interviewpartner 31).

Auch Interviewpartner 13, Verfassungsrichter, macht Aussagen dergestalt, dass Die Welt sich eigentlich wenig verändert, bzw. dass diese Veränderungen nicht in hohem Maße relevant sind. Die Welt sei früher auch schon komplex gewesen. Intersektorale Zusammenarbeit und Arbeitsteilung zwischen den Sektoren ist nicht neu. Zudem postuliert er zweifach eine zu erwartende Gegenbewegung eines Pendels, einmal in Bezug auf eine

Abkehr von „weichen Entscheidungen“ und einmal in Bezug auf die Widerkehr starker Führungspersönlichkeiten. Grundsätzlich sei die Organisation des Verfassungsgerichts reaktiv und habe daher ein geringeres allgemeines Informationsbedürfnis. Auch hier schwingt eine abwägende Haltung mit, wann immer das Gespräch auf sich verändernde Realitäten gelenkt wird. Allerdings beschreibt dieser Interviewpartner auch Veränderungen, die Implikationen auf seine Führungsarbeit haben (Integration auf europäischer Ebene, Umgang mit Medien), aber der Grundtenor über das Interview ist, dass die Veränderungen nicht gravierend sind und dass das Pendel auch wieder zurückschwingen wird. Er kann deshalb als zweites Beispiel für eine Spitzenführungskraft gewertet werden, deren Zukunftskonzept zwar von Änderungen ausgeht, aber diese als erwartbar und weitgehend als Routine einstuft – auch wenn die Typenausprägung hier weniger plakativ ist. Es ergibt sich kein grundsätzlicher Veränderungsbedarf für eigenes Führungshandeln. (vgl. Tabelle 34: Zukunftskonzept Interviewpartner 13)

Drittes Beispiel für ein Zukunftsverständnis, das keinen Handlungsimpetus aus Veränderungen schlussfolgert, sehen wir bei Interviewpartner 29, Vorstand eines Familienunternehmens, welches sich zum Zeitpunkt des Gesprächs in einer fundamentalen Krise befand. Er macht Aussagen dahingehend, dass sich Komplexität gar nicht verändert habe, bzw. dass dies schleichend geschehe. Seine Organisation beschreibt er als „wahnsinnig einfach“. Er konstatiert zwar, dass sein Unternehmen wichtige Industrietrends verschlafen habe, aber sieht hier nur retrospektive auf die Änderungen. Über zu erwartende Veränderungen macht er keinerlei Aussagen, auch nicht darüber, was nun zu tun sei angesichts der schwierigen Situation. Er gibt sich unbeeindruckt. Er reagiert eher zynisch und leitet keinen Handlungsdruck aus den Veränderungen und Bedrohungen ab. Stattdessen geht er mit der Organisation ins Gericht – vielleicht um sich zu schützen? (vgl.

Tabelle 35: Zukunftskonzept Interviewpartner 29)

Allen drei Interviewpartnern ist gemein, dass ein Sensemakingprozess gar nicht richtig in Gang zu kommen scheint. Folgen wir der in Kapitel 2 begründeten Prämisse, dass Komplexität und Unsicherheit insbesondere für Spitzenführungskräfte zunehmen, so scheinen diese drei Interviewpartner diese Entwicklung nicht wahrzunehmen bzw. zu ignorieren – bewusst oder unbewusst. Es ergibt sich keine kognitive Dissonanz und ein „Bemerken“ im Sinne des Sensemakingprozesses findet nicht statt. Einschränkend muss hier erwähnt werden, dass das Zukunftskonzept hier teils aus Beschreibungen von Entwicklungen der Vergangenheit und darin implizite Kontinuitätsannahmen abgeleitet werden musste.

Tabelle 33: Zukunftskonzept Interviewpartner 31

Interpretation	Zitate
Es wird kleinteiliger, aber nicht schneller, schwieriger und intensiver	„Also insofern, also lange Rede kurzer Sinn, also ich glaube auf der einen Seite ändern sich zwar intern so'n bisschen die Tätigkeitsstrukturen, vielleicht. Vielleicht, wie gesagt, wird's kleinteiliger, auf gewisse Art und Weise schneller, aber den allgemeinen Gemeinplatz, alles wird schwieriger, schneller, intensiver, würd ich tatsächlich auch nicht so unterschreiben.“
Digitalisierung ist nicht wirklich etwas Neues für uns	„...es gibt ja im Moment eben in der Tat diesen Riesenhype wieder zu Internet of Things und Digitalisierung und so weiter, und wenn du mal genau hinguckst, ist es halt so, da würde bei Internet of Things wird dann immer gesagt, ja, da gibt's so ne tolle Cloud und da läuft das alles und dann werden tausende und Milliarden von Objekten werden jetzt intelligent und werden vernetzt und werden dann, dann werden da die Daten abgezogen, dann gibt's überall Sensorik und so weiter. Und dann können wir, eigentlich können wir da nur n bisschen müde lächeln und sagen, mhm, interessant, what else is new? Wir haben das in der Vergangenheit halt nur Automatisierung genannt und nicht Digitalisierung.“
Wir haben jetzt Startups im Unternehmen, aber die Vielfalt ist nicht neu für uns	„...da haste auch praktisch Startups dann wieder im Unternehmen, von wirklichen jetzt Informatikern, die dann mit Anwendungsingenieuren und so weiter zusammenarbeiten, und die jetzt dann diese digitalen Services entwickeln, und die haben wieder in sich teilweise durchaus auch n bisschen wie ne Startupkultur, aber das ist auf der anderen Seite nicht wirklich n Problem, weil für uns ist es immer schon so gewesen, dass wir diese große Spannweite an unterschiedlichsten Technologien und eben unterschiedlichsten Kundenmärkten hatten.“
Die Komplexität in den Produkten verändert sich nicht	„Gut, [beschreibt konkrete Veränderungen in den Geschäftstätigkeiten und Produkten], aber im Grunde genommen ist es auch selbst von der Komplexität her ist es gar nix anderes.“
Das Geschäft bei großen Unternehmen war in meiner Erfahrungsspanne immer schon global	„...jeder Managementartikel zu allen möglichen Themen startet in der Regel mit dem Allgemeinplatz, dass der Wettbewerb intensiver und der Wandel schneller wird. Das Problem ist aus meiner Sicht, dass man das kaum wirklich operationalisieren kann, und dass die Frage wirklich auf dem Abstraktionsniveau, auf dem Management stattfindet, dass es dann wirklich die Frage ist, ist es wirklich so? Sagen wir mal so, zumindest, also wenn ich jetzt so in meiner Berufslaufbahn auch das sehe, so die letzten, ich bin ja nun auch schon irgendwie 25 Jahre oder was, dann, dann war bei großen Unternehmen wie [Firmenname] zum Beispiel das Geschäft immer schon global.“
Führung war auch früher komplex	„Weil, weil auch früher, ich sag mal auch vor 20 Jahren, Chef von [Firma] zu sein, war ne verdammt komplexe Aufgabe, und, wie gesagt, und die Mittel und Wege, diese Aufgabe zu bewältigen, waren manchmal mühsamer, und das hat's dann ja für die Führungsperson als solche ja auch anspruchsvoller gemacht.“

---

Die Welt war früher schon komplex, auch wenn es Veränderungen gibt

„...aber das sind wirklich meines Erachtens Dinge, die relativ universell sind, und ganz ehrlich, ich glaub das war, ich glaub das war schon bei irgendwelchen Hannibals und (paar) (unverst) Napoleons und bei und heute bei Führern von großen Unternehmen oder auch Staaten, das ist universell, das ist eben so, das ist unabhängig davon, ob, wie gesagt, die Dimension, die dazu gekommen ist über die Jahrzehnte, oder Jahrhunderte, ist, dass wir jetzt immer diesen Globus als Ganzes irgendwie beackern und das ist halt ne relativ ne Herausforderung an sich. Und so. Und das eben, dass sich die Sachen immer wieder klar ändern und, aber, und die Technologie, wie gesagt, vielleicht vor allen Dingen die Vernetzung und Kommunikation dann schneller macht. Was wir vorhin gesagt haben. Da wird's wie gesagt schneller und kleinteiliger und iterativer. Früher war es halt ganzheitlicher, weil man große Schriftstücke oder irgendwas und die dann lange verschickt hat und so, dann ging's halt länger. Heute gehts in kleinen Ping Pong, früher ging's in längeren, aber dafür waren die Dinger selber komplexer. Also, so. Und, also, insofern glaub ich tatsächlich, dass sich an diesen Dingen gar nicht so viel wirklich ändert, ja?“

---

Tabelle 34: Zukunftskonzept Interviewpartner 13

<b>Interpretation</b>	<b>Zitate</b>
Es wird nicht alles unübersichtlicher	„Es zeigt, dass man da keine so historische Entwicklungslinie irgendwie absehen kann. Das sind eher die allgemeinen Verfallsszenarien, ‚früher war alles besser und jetzt wird alles viel unübersichtlicher, komplexer und schwieriger‘. Früher war es eben aber auch komplex und schwierig und die Menschen haben es auch genauso empfunden.“
Starke Charaktere werden sich auch in Zukunft entwickeln können	„Ich habe den Eindruck, dass immer wieder Personen kommen, dass es vielleicht wir zurzeit in der Phase sind, in der sehr eckige Persönlichkeiten etwas seltener sind, aber das heißt nicht, dass sich da auch wieder sozusagen besondere Charaktere entwickeln können. Das ist vielleicht eine Momentaufnahme, aber insgesamt neige ich da nicht zu Verfallsszenarien. Früher waren Persönlichkeiten wichtig und heute sind sie das eben auch. Wir haben einige.“
Es wird eine Abkehr von „zu viel Soft Skills“ geben	„Weichere Entscheidungen; das erzeugt irgendwann das Bedürfnis wieder sich davon abzugrenzen. Das wird dazu führen, dass wieder Personen kommen, die sagen, ‚mir ist das hier, diese ganze Form von Soft Skills, das geht mir wahnsinnig auf die Nerven und tut doch mal diese ganzen Leute hier weg. Ich will hier mal irgendwie was vernünftig besprechen und fertig.‘ Und in dem Augenblick verändert sich das auch wieder. Und wenn so jemand Erfolg hat, dann wird das andere motivieren, sich wieder daran zu orientieren.“

---

Die Integration auf europäischer Ebene ist eine Herausforderung	„Für uns ist z.B. die Integration in den Europäischen Verfassungsgerichtsverbund, das ist ein schwieriges Unterfangen. Das sehe ich jenseits der einzelnen Fälle, die hier zu entscheiden sind, auch als meine Aufgabe, die Institution hier sozusagen zukunftsfähig zu machen und sie gut zu positionieren, um ihr letztendlich die Zukunftsoption zu eröffnen.“
Wir sind als Gericht reaktiv und müssen daher weniger in die Zukunft schauen	„Aber in vielen [...] Bereichen kommen ja abgeschlossene Sachverhalte zu uns und die müssen wir dann richtig beurteilen; also ein anderes System, als es jetzt etwa einem Unternehmer in einer innovativen Branche zugrunde liegt. Der muss natürlich viel stärker sozusagen in die Zukunft schauen und hat deshalb auch ein ganz anderes Informationsbedürfnis, was neuere Entwicklungen angeht als das bei uns der Fall ist.“
Intersektorale Zusammenarbeit hat sich nicht gewandelt	„[Die Zusammenarbeit zwischen den Sektoren] hat sich nicht wirklich gewandelt. Vielleicht sind auch da so die Aufmerksamkeit stärker. Also wenn wir Stuttgart 21 uns anschauen, dann empfinden wir uns eher als Bürgergesellschaft. Wenn Frau Merkel mit Herrn Sarkozy spazieren geht, dann empfinden wir uns eher als antidemokratisch; es ist sozusagen ein kleiner Machtzirkel, der alles entscheidet. Ich glaube, es war immer übergreifend, es war immer Staat, also privater Sektor und öffentlicher Sektor. Es ging immer um Arbeitsteilung. Allerdings denke ich, dass wir bei diesen Überlegungen die Personen etwas zu wenig im Blick haben.“
Vorherige Gerichtsentscheidungen machen unsere Arbeit sowohl einfacher als auch komplexer	„Ist auch komplexer geworden. Dann sind die Entscheidungen deshalb komplexer geworden, weil wir ja auch immer auf unseren eigenen Entscheidungen rekurrieren, wenn wir entscheiden. Jetzt haben wir 130 Bände amtliche Sammlung. Wir sind sozusagen in unserem eigenen Geflecht eingewoben und müssen uns damit immer wieder auseinandersetzen. Das ist in gewisser Weise einfacher zu entscheiden, wenn es da noch nichts gibt, zu sagen, ‚machen wir es so oder so? Machen wir es doch vielleicht mal so!‘ Das geht eben nicht mehr so einfach. Das alles nachzuhalten, um das auch alles sozusagen mit zu bedenken, muss man sich mehr anstrengen.“
Wir legen heute mehr Wert auf Pressearbeit	„...nehmen Sie das Beispiel Presse. Früher hat man sich da kaum darum gekümmert. Da hat man bei einer großen Entscheidung vielleicht mal eine Presseerklärung gemacht, aber ansonsten lief das so beim Präsidenten, dem Direktor, der Direktorin so ein bisschen mit. Heute haben wir eine eigene Presseabteilung. Wir machen uns sehr viele Gedanken darüber, wie wir sozusagen unsere Entscheidungen kommunizieren. Wir müssen das auch. Wenn wir das falsch machen, dann werden die Entscheidungen nicht verstanden. Sie werden nicht akzeptiert, also müssen wir uns da konzentrieren. Wir haben viel mehr Kontakt zu anderen Gerichten. Früher sagte man, ‚Karlsruhe hat seine Entscheidung gemacht‘ und dann ist man nach Hause gefahren. Jetzt, [...], ist man viel mehr auf Außenkontakt aus, in dem Sinne, dass man sagt, wir müssen auch die Institution als Vorbild in die Welt transportieren.“

Tabelle 35: Zukunftskonzept Interviewpartner 29

Interpretation	Zitate
Es gibt langsame Trends, und wir haben sie übersehen	„Also ich glaube, es gibt so ganz langsame Trends, also es gibt diesen Trend Richtung [Industrietrend], ja? Das ist jetzt komplexer geworden irgendwie, ja? Aber es ist halt so'n Trend, den wir eigentlich früh hatten, aber dann irgendwie verpennt haben weiter zu machen. [...] Also es sind so langfristige Trends, die wir einfach verpennt haben.“
Es gibt graduelle Änderungen in den Führungsaufgaben in der Organisation	„Höhere Diversität und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen - pff, ja, also, hmm, es ist schon so dieses Thema Elternzeit, wenn ich jetzt mal in der Verwaltung gucke, wird da mehr n Thema. Wir haben Leute mit sehr vielen unterschiedlichen Nationalitäten, haben wir aber eigentlich schon immer gehabt. Würd ich sagen, ja, so'n bisschen mehr geworden, ja? Aber ... ja. Geht natürlich auch mehr da, dass wir integrieren müssen, vorsichtiger sein müssen, dass wir immer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ansprechen.“
Ich sehe keine Komplexitätssteigerung, unsere Organisation ist einfach	„Also wahrscheinlich, ich häng immer noch bei der Komplexität, die für mein Geschäft, ich empfinde das nicht als komplexer, deshalb irgendwie kann ich mit dem Substantiv hinten nicht so viel anfangen, ja? Wenn ich jetzt mal gucke, ist unsere Organisation eigentlich komplex? Ich find die wahnsinnig einfach, ja?“
Es ist eigentlich eine Kapitulation, dass wir nicht durchsteuern	„...wenn ich das nicht hinkriege nach unten durch zu steuern, so, dann kann man sagen, okay, dann lass ich los. Okay, mach doch, frag doch, ob ihr wollt oder nicht. Das ist jetzt unsere Strategie, aber das ist eigentlich ne Kapitulation, weil wir sagen, ihr macht sowieso, was ihr wollt, dann machts doch.“
Komplexität hat sich schleichend verändert	„Komplexität im Sinne, dass sich da jetzt viel verändert hat, ja? Ich würde jetzt ehr sagen, das ist n schleichender Prozess, der irgendwann, pff, Größenordnung in den 90ern angefangen hat...“
IT Systeme haben zu Komplexitätssteigerung geführt	„Die individuelle Komplexität bei uns wird für die, die wirklich jetzt im Verwaltungsbereich viel machen, das ist ganz viel IT getrieben, durch dieses IT System, was wir einfach, was so lange gedauert hat, in die Welt überhaupt zu bringen, und dann hat man ihnen an vielen Stellen gesagt, ah, ist scheiße, scheißegal, dann wird's jetzt komplex jetzt für den Einzelnen, ja?“

### 7.1.2.2 „Die Welt verändert sich graduell, und ich muss handeln, um diesen Änderungen zu begegnen“

Fünf der Befragten waren recht eindeutig in ihren Aussagen in Bezug auf graduelle Veränderungen in ihrem Umfeld, die Anpassungen erfordern. Dies entspricht einem transparenten Zukunftsbild mit Handlungsimplication.

Interviewpartnerin 14, eine Ministerin, beschreibt Veränderungen, die sie erlebt, und zieht Implikationen auf das eigene Führungshandeln. Dabei erweckt sie den Eindruck, dass die Veränderungen entweder nicht fundamental sind, oder aber, dass man ihnen mittels Analyse habhaft werden kann. Einen Trend, der ihr Ressort betraf und von dessen Wichtigkeit sie überzeugt war, hat sie erspürt und dann eigenständig dazu recherchiert, um dann einen Veränderungsprozess im Haus anzustoßen – erfolgreich, wie sie selbst beschreibt. Gleichzeitig beklagt sie, dass ein ausreichender Blick nach vorne fehlt und es eine Herausforderung ist, im Tagesgeschäft nicht unterzugehen. Wichtig sei es, die große Linie immer wieder zu finden. Sie beschreibt also insgesamt Veränderungen, die für sie ganz klar eine Herausforderung darstellen, denen sie aber mit guter Planung und Analyse zumindest teilweise begegnen kann. Die Veränderungen selbst beschreibt sie als eher graduell (vgl. Tabelle 36: Zukunftskonzept Interviewpartner 14). Wir werden im nachfolgenden Abschnitt sehen, dass andere Führungskräfte viel fundamentalere Umbrüche beschreiben.

Interviewpartnerin 18 ist Chefin eines Kommunalversorgers. Sie beschreibt ein insgesamt sehr stabiles Geschäftsumfeld, das sehr gut planbar sei. Zwar ergeben sich kontinuierliche Veränderungen, insbesondere technischer Natur, das führe aber nicht zu insgesamt wachsender Komplexität. Dennoch muss sie als Führungskraft reagieren, vor allem indem sie die Organisation zu mehr Flexibilität drängt. (vgl. Tabelle 37: Zukunftskonzept Interviewpartner 18)

Interviewpartner 10 ist Oberbürgermeister einer mittelgroßen Stadt. Er erwähnt, dass man immer wieder von neuen Entwicklungen überrascht werde und daher flexibel bleiben müsse. Neue Technologien führten zu einem Trend hin zu mehr Beteiligung. Dabei macht er explizite Prognosen über zukünftige Trendentwicklungen. Trotz des Überraschungsmomentes gibt es für ihn also eine gewisse Planbarkeit oder Vorhersagbarkeit der Zukunft. (vgl. Tabelle 38: Zukunftskonzept Interviewpartner 10)

Interviewpartner 3 ist Chef einer Bundesbehörde. Auch er beschreibt eine steigende Komplexität, stellt aber klar, dass diese nicht exponentiell ansteige. Die Veränderung hat direkte Auswirkung auf sein Führungshandeln, denn er braucht Mitarbeiter, mit denen er diese Komplexität bewältigen kann. Insbesondere Führung habe sich geändert, und er fühlt sich selbst in seiner Führungsrolle zuweilen überfordert. (vgl. Tabelle 39: Zukunftskonzept Interviewpartner 3)

Tabelle 36: Zukunftskonzept Interviewpartner 14

Interpretation	Zitate
Es gilt die große Linie zu finden und nicht unterzugehen im Tagesgeschäft	„Die große Herausforderung ist, im Tagesgeschäft nicht unterzugehen; also die große Linie immer wieder zu finden und die nächste Aufgabe auch zu entdecken.“
Wir schlingern im Tagesgeschäft und haben nicht genügend Blick nach vorne	„Bei mir kommt der Veränderungsdruck und der Suchprozess auch aus der Ernüchterung, wir haben nicht genügend Blick nach vorne, also wir schlingern im Tagesgeschäft und die Antworten, die wir geben, sind viel zu kurzatmig und du musst dir in einem größeren Netzwerk Menschen suchen, die ähnlich hungrig nach Orientierung und Antwort sind und aus dieser Gruppe heraus das gegebenenfalls entwickeln können.“
Der Führungsstil hat sich über Generationen hinweg verändert	„Das hat sich nicht in den letzten 10 Jahren, sondern ich glaube, wenn man den großen Generationenbogen nimmt, verändert. Das wird ja oft auch in der Wirtschaft beklagt, dass dieser Urtypus des Unternehmers, der Familienunternehmer, der sich sehr verantwortlich für seine Belegschaft fühlt, weil er es sozusagen als Mehrgenerationenhaushalt auch betrachtet, dass sich der Typus in den reinen Manager verändert hat, das hat aber, glaube ich, wie gesagt, weniger etwas damit zu tun, dass wir schlechtere Menschen sind in dieser jetzigen Generation oder verantwortungslosere, sondern einfach wegen der Erfahrungen, die unser Leben geprägt haben.“
Mittels Recherche habe ich gelernt: wir mussten völlig umsteuern angesichts eines neuen Trends	„[Beschreibt einen Trend, der ihr Ressort stark betrifft] Dann habe ich durch das Suchen nach mehr Information, internationale Literatur, [...] renommierte Wissenschaftler einfach, also dieses Suchen, da hilft mir natürlich die Zeit in der Wissenschaft viel, andere globalere Meinungen reinholen und gemerkt, wir müssen völlig umsteuern. Das hat das Haus übrigens klasse mitgemacht. Das ist auch so eine Sache für Führungserfahrung. Die waren erleichtert nach einer Weile. Die sagten mir, ‚wir möchten nicht, dass Sie uns unterschätzen.‘ [...] Da habe ich gesagt, ‚nein, ich unterschätze Sie nicht, ich bin selber suchend. Aber ich habe das Gefühl, wir können so nicht weitermachen.‘ Und dann haben die phantastisch den Tanker umgedreht und machen jetzt Vorschläge usw. Also das ist genau der Punkt. Sie sind auch froh, dass sie an die Spitze der Bewegung kommen und nicht in der Defensivhaltung ‚alles ist gut, wie es bisher war‘ sind.“

Tabelle 37: Zukunftskonzept Interviewpartner 18

Interpretation	Zitate
Unser Geschäft ist planbar und stabil	„Nee, das Größte ist wirklich planbar. Es ist, also, in unserem Geschäft ist das wirklich planbar. Das ist ein sehr stabiles und sehr planbares Geschäft. Wir haben von den Mengen her, also was für Volumen das wir verkaufen, sinkt von Jahr zu Jahr um 0,5 Prozent, das ist der Trend der letzten 20 Jahre und das ist der Trend, der sich aus unserer Sicht noch ein paar Jahre fortsetzen wird und dann haben wir wahrscheinlich einen, genau, einen Gleichstand, das wird dann so bleiben. Aber alles andere ist sehr planbar. [...] Das ist für uns schon sehr, sehr gut steuerbar.“
Die Führungsaufgabe wird nicht komplexer	<p>F: „Können Sie trotzdem so'n bisschen diese Diskussion nachvollziehen, dass man sagt, also auch beim Führungsverhalten, wird es immer komplizierter, komplexer, wird es volatiler? Können Sie das auch so, im Rückblick auf Ihre Erfahrungen, sagen, dass es tatsächlich für Sie auch so ist? Oder sagen Sie (unverständlich) Diskussion?“</p> <p>A: „Nein, nein nein, sage ich nicht. Ich glaub, wir sind tatsächlich in einer Branche, wo es sehr wenig ausgeprägt ist im Vergleich zu den anderen, das ist klar.“</p>
Die Aufgabe ist es, Flexibilität hinein zu bringen	„...die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit, die ist gegeben, die ist überhaupt nicht gefährdet, weil das ganze Unternehmen so aufgestellt ist, dass das funktioniert. Die Herausforderung ist eher, dann die Flexibilität da hinein zu bringen.“
Als Geschäftsführung sind wir oft die Unruhestifter	„Das heißt, natürlich sind wir, sag ich mal, als Geschäftsführung immer eher die Unruhestifter, die eine Richtung dann vorgeben oder sagen, dies oder jenes muss passieren, und das sorgt tatsächlich für Unruhe. Diese Unruhen halten sich trotzdem in Grenzen, weil natürlich machen wir so, sag ich mal, Schritt für Schritt so vernünftig, dass nicht alles durcheinander ist in dem Laden, aber wir sind diejenigen, die tatsächlich dann immer die Treiber sind.“
Die Arbeitsabläufe haben sich kontinuierlich verändert	„...ich nenn Ihnen ein Beispiel: Früher waren zum Beispiel in den [Schaltstellen] war das so, dass ständig kontrolliert wurde an allen Maschinen, die dann da stehen, von irgendwelchen Mitarbeitern dann, ob irgendwelche Lämpchen dann tatsächlich dann blinken und was dann zu tun wäre. Da war immer irgendein Meister, ein Chef, der da in der Nähe war, und wenn etwas dann nicht funktionierte, dann hat man den gefragt und der hat die Entscheidung getroffen. Heute funktioniert das alles automatisiert und wir haben eine zentrale Leitwarte, wo auf Bildschirmen einfach zwei Mitarbeiter dann davor stehen und immer gucken, wo gibt es ein Problem und dann können die selbstständig tatsächlich auf Knopfdruck diese Probleme beheben. Das heißt heute treffen Mitarbeiter Entscheidungen, die vor 20 Jahren noch von Führungskräften getroffen worden sind. Dieses ganze Niveau erhöht sich immer weiter und immer weiter. Das heißt, wir müssen diese Mitarbeiter dann in die Lage versetzen, dass in der Lage sind solche Entscheidungen zu treffen, fachlich, das ist wichtig, das funktioniert, also das wird immer wieder gemacht, aber auch, dass sie menschlich in der Lage sind, diese Entscheidungen zu treffen und dass sie auch akzeptieren, diese Verantwortung zu tragen.“

Tabelle 38: Zukunftskonzept Interviewpartner 10

Interpretation	Zitate
Es gibt immer wieder neue Situationen, da muss man Flexibilität behalten	„Also man muss diese Flexibilität behalten, aber man wird auch immer mit neuen Situationen konfrontiert, die man so nicht kannte und von denen man überrascht wird.“
Politik wird sich weiter in Richtung Dialogorientierung entwickeln	„Ich glaube, dass Politik noch stärker, obwohl ich das ja schon als Entwicklung beschrieben habe, Dialog orientiert sein wird. [...] Wie lange Trends halten, weiß man nie, aber den Trend gibt es jedenfalls und ich sehe keine Hinweise darauf, dass sich das ändern könnte. Also ich wüsste nicht warum, weil die Triebkräfte auf absehbare Zeit bleiben dürften und die Triebkraft ist das Bildungsniveau der Leute.“
Auch zukünftig werden sich viele nicht beteiligen	„Es beteiligen sich ja viele gar nicht und das wird auch so bleiben.“
Menschen können sich über Technologien schneller auf einen Wissensstand bringen	„...die Technologien, nämlich die Informationsbereitstellung über das Internet, die es früher nicht gab, die es den Leuten ermöglicht, wenn sie wollen, sich sehr schnell ungefähr auf den Stand zu bringen, die auch ein Abgeordneter in der Regel hat, das war früher nicht möglich.“
Das Amt des Bürgermeisters ist in vielen Teilen noch wie früher	„Ich glaube, dass vielleicht die Art, wie das Netzwerk genutzt wurde und was man da mit den Leuten bespricht, anders gewesen ist. Und vielleicht haben auch ein paar Elemente, wo man die Zivilgesellschaft aktiv zu was motivieren möchte, gefehlt, weil man früher mehr Leistungs- und Ordnungsverwaltung betrieben hat. Aber nichtsdestotrotz, ich bin mir sicher, dass der [Amtsvorgänger in den 1970er Jahren], genauso wie ich, bei zig Vereinen Grußworte hält und die Vorsitzenden gekannt hat und wenn du da durchgehst, und die ganzen Feuerwehren, was es alles gibt, die musst du alle kennen. Wenn du an denen vorbeigehst in der Stadt und nicht Hallo sagst, dann sind die sauer. Und das war bei dem damals sicherlich nicht anders als jetzt bei mir.“

Tabelle 39: Zukunftskonzept Interviewpartner 3

Interpretation	Zitate
Die Komplexität wird weiter steigen	„...der nach mir oder die nach mir kommt, wird das was ich tue, entweder wird sie wieder Komplexität rausnehmen oder es wird noch komplexer sein das zu managen, aber diese Abhängigkeiten, a) zu erkennen, dass sie überhaupt bewusst geworden sind, b) richtig zu beschreiben in ihren Abhängigkeiten und dann noch die Aufgabenstellung, darin zu handeln, die ist - exponential nicht -, aber die ist sehr gestiegen.“
Ich brauche Mitarbeiter, die mir bei den komplexen Themen helfen	„...denn die Themen, die zu bearbeiten wären, weil Sie - Ausgangspunkt unserer Diskussionen - in ihrer Vernetzung immer mehr erkannt werden, komplex sind und ich kann sie nicht einfach machen, brauche ich Mitarbeiter, die sich in dem Sinne auf diese Themen einstellen“
Führung ist komplexer geworden und geht nicht mehr per Befehl	„Da ist komplexer geworden, dieses Verständnis von Führung. Früher, um es banal zu sagen, da hat der Unternehmer eben angewiesen und die Leute haben was gemacht aus materieller Abhängigkeit. Heute heißt Menschen zu großen Leistungen zu bringen, nicht nur Ihnen Anweisungen zu geben, sondern ihnen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sie bereit sind, diese Leistungen zu erbringen. Also, das gesamte Verständnis von Führung ist schon komplexer geworden, weil formale Führung zurückgefallen ist, die hat früher viel erledigt, Stichwort ‚Bundeswehr‘, kann man Befehl geben. Heute reicht kein Befehl mehr, weil ein Befehl an ein vernetztes System der Luftaufklärung, der Leute im Einsatz, nicht mehr funktioniert. Jeder muss in diesem System selbständig handeln und wie bringe ich ihn zum selbständigen, richtigen Handeln?“
Auch früher waren die Themen vernetzt und im Kontext zu sehen	„Na ja, ich würde sagen, es war früher auch schon so, dass diese Themen miteinander vernetzt waren, einander bedingt hatten, man hat es aber in der eigenen Funktion nicht so wahrgenommen. Heute ist es überhaupt nicht zu vernachlässigen, die Themen im Kontext zu sehen“
Früher konnte man mit spitzer Expertise weiterkommen, heute sind die Aufgaben differenzierter	„Man ist früher durchgekommen, indem man einen Teilaspekt betont hat. Es gab eben den genialen Ingenieur, der hat schöne Autos gebaut mit ganz toll funktionierenden Bremsen und ist davon ausgegangen, dass man immer 250 fahren kann. Das ist eine Sichtweise, die sehr erfolgreich war. Dasselbe könnte ich für die Politik definieren, da war eben, ich sage mal, der Typ, der verstanden hat, Macht zu mobilisieren, der erfolgreiche Politiker. Heute für alle Aufgaben ist die eigene Aufgabe differenzierter und, wie eben besprochen, in viel größerer Abhängigkeit von diesen Sektoren, wenn wir sie so nennen, Politik, Wirtschaft und Umwelt.“

---

Die ständige Öffentlichkeit und neue Führungsaufgaben überfordern mich

„Was ich selber spüre, ist eine zunehmende persönliche Überforderung durch die Intensität, die in diesem Beruf drin ist; d.h. ich habe versucht, ich sage mal, nicht so in der Öffentlichkeit zu sein. Dem kann man sich kaum entziehen. Und in der Zwischenzeit gilt jeder traurige Gesichtsausdruck oder jedes Lachen oder jedes Wort plötzlich als eine Botschaft. Das heißt, das ist anstrengender geworden. Das Führen in der Organisation mit all diesen Nebenaspekten vom Arbeitsrecht bis Diversity ist anstrengender geworden. Wenn man Auftraggeber hat, die selber nicht wissen, was sie wollen, wird die Absicht der übergeordneten Führung zu erkennen, immer anstrengender.“

---

### 7.1.2.3 *„Die Welt verändert sich fundamental und unvorhersehbar, und ich muss handeln, um diesen Änderungen zu begegnen“*

Die dritte Gruppe von Spitzenführungskräften beschreibt Umbrüche einer gänzlich anderen Magnitude als die vorher dargestellten. Spitzenführungskräfte dieser Gruppe machen explizit, dass die Umbrüche nicht vorhersagbar sind und dass daher eine klassische Planung nicht funktioniert. Zum Teil steigern sie sich geradezu in die Ausführungen über die disruptiven Veränderungen in der heutigen Welt hinein.

Ein Vorstand in der Logistikbranche (Interviewpartner 22) beschreibt, wie sich konstant Krisen überlagern und ungelöst bleiben. Die Geschwindigkeit nehme zu, die Zukunft sei nicht planbar, und es sei nicht einmal mehr gegeben, dass zukünftig das eigene Produkt überhaupt noch Bestand hat. Mit Effizienzsteigerungen sei dem nicht zu begegnen. Stattdessen gelte es, flexibel zu bleiben, um auf fundamentale Umbrüche reagieren zu können. (vgl. Tabelle 40: Zukunftskonzept Interviewpartner 22)

Auch Interviewpartner 30, Vorstand eines Handelsunternehmens, beschreibt fundamentale Umbrüche und Veränderungen. Er vergleicht die aktuelle Zeit mit der industriellen Revolution, was die Ausmaße der Umwälzungen anbelangt. Komplexität steige massiv, Konkurrenten agierten unter völlig anderen Rahmenbedingungen, und auch Führungsaufgaben würden sich in der Konsequenz verändern. Auch er zieht konkrete Implikationen für das eigene Führungshandeln: Unter Zeitdruck müsse eben auch intuitiv entschieden werden, als Führungskraft müsse man Wissen vernetzen statt anhäufen, und es gelte, sich „empor zu irren“. (vgl. Tabelle 41: Zukunftskonzept Interviewpartner 30)

Interviewpartner 2 ist Chefredakteur einer überregionalen Tageszeitung. Er beschreibt Trends von Individualisierung und massiver Rückverlagerung von Freiheit zum Individuum. Es gebe verschiedene Zukünfte, eine Vorhersage sei sinnlos. Seine Aufgabe als Führungskraft werde dadurch umfassender. Obwohl nichts mehr Konstanz habe, komme es gerade auf Führung an. Also auch hier eine direkte Implikation der Umbrüche auf Führung. (vgl. Tabelle 42: Zukunftskonzept Interviewpartner 2)

Der vierte Gesprächspartner, der sehr klar in das Raster dieser Gruppe passt, ist Gesprächspartner 19, Vorstand in einem Startup-Unternehmen. Laut seiner Darstellungen müsse man sich als Führungskraft konstant in einem Feld von 70 Optionen bewegen. Aktuell könne man über die Zukunft seines Unternehmens einfach nicht sagen, wo es hingehe. Seine Aufgabe sei es, die hochkomplexe Welt zu vereinfachen. Auch für Mitarbeiter werde es immer wichtiger, mit Ambiguität umzugehen und zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen umschalten zu können. Seine Ableitung für Führung: In einer Welt der Unvorhersehbarkeit einen Pfad aufzuzeichnen. (vgl. Tabelle 43: Zukunftskonzept Interviewpartner 19)

Tabelle 40: Zukunftskonzept Interviewpartner 22

Interpretation	Zitate
Die Zukunft ist nicht mehr planbar	„Prediktibilität ist überhaupt nicht mehr gegeben, die Volkswirte in den Firmen haben große Schwierigkeiten zu rechartigen, warum sie eigentlich als Thinktank der Unternehmer, der Unternehmensführung gelten, keiner hat ihnen 2008 vorausgesagt, keiner hat ihnen Fukushima vorausgesagt und es gab wenig Wirtschaftsschockwellen dieser Größenordnung, also das war jetzt auch nicht so, dass man sagen kann, das war so klein, da brauchst du ne riesen Lupe zu. Wer das nicht gesehen hat, den muss man eigentlich als blind bezeichnen. Und wenn ich das innerhalb einer Managergeneration zweimal erlebe, dass sämtliche Auguren das nicht haben vorhersagen können, dann fragt man sich überhaupt, wie viel Vorhersagekraft braucht es eigentlich. Und man könnte ja überspitzt sogar formulieren, konzentrier dich nicht auf die Analytik, sondern konzentrier dich auf die Beurteilung der Ist-Situation. Und halt dein Unternehmen so flexibel wie möglich.“
Krisen überlagern sich ungelöst und wir wurschteln uns durch	„Der Ölpreisschock war ja auch so eine Schockwelle, die nicht vorhersehbar in viele Ebenen hinein gerutscht ist, wie sich da eigentlich die nächste Denkkultur entwickelt hat, also wie hat sich Management, Stil, Politologie vor dem Ölpreisschock und nach dem Ölpreisschock entwickelt? Und wenn wir sagen, Generation Y ist jetzt grade, was weiß ich, gute 5 Jahre im maturen Denkfeld, dann könnte man schon sagen, diese ganzen Krisen, die ungelöst einfach abgelegt und überlagert werden, wir haben ja die Lehmannkrise nicht abgearbeitet, wir korrigieren dadran, aber wir haben sie ja nicht in der Substanz gelöst, wir haben die Frage Kernkraft ja oder nein in einer Industrielwelt haben wir nicht gelöst, sondern wir wurschteln anders, aber wir wurschteln nach wie vor, und analytisch ist Frau Merkels Position ja nicht (ableitbar). Genauso wie es nicht ableitbar ist, dass die Japaner jetzt wieder mit Atomenergie anfangen. Und das, dass daraus vielleicht auch so ne Denkwelt entsteht, warum soll ich mich um irgendwas wirklich hart kümmern und kämpfen, es hat sich ja alles als unwahr herausgestellt. Ich weiß es nicht. (Unverst) kleine Denkhypothese.“
Die Geschwindigkeit der Veränderung empfinde ich als massiv	„...die Geschwindigkeit, mit der neue Welten auf einen zukommen und mit der man sich an die Komplexität anpassen kann, die ist heute sicherlich auf einem, an einem Limit angekommen, bis hin zur künstlichen Intelligenz, die, die, (da war ich) mal selber einfach zu empfindlich, die ich schon als massiv empfinde.“
Man hat keine Orientierung und muss trotzdem fragen: bleibt mein Produkt überhaupt?	„In dieser Welt, in der man gar keine Orientierung mehr hat. Das ist richtig, aber das ist wieder aus dem Glauben gedacht, mein Produkt bleibt. Ich gehe noch ne Ebene weiter und sage, du musst ja auch hinterfragen, ob dein Produkt überhaupt bleibt, brauch ich noch ne Waschmaschine? Brauch ich noch, in einer Carsharing Welt, wo weniger als 50 Prozent der 18-Jährigen einen Führerschein machen, in den 70er Jahren waren es mehr als 75 Prozent, die nen Führerschein mit 18 gemacht haben, brauch ich also noch ne Luxuskarre für irgendwie Mitte 20-Jährige?“

---

Allein mit Management kann man die Veränderungen nicht mehr lösen

„Und worin ich eben glaube liegt die Crux, dass die Menschen sich kaputt managen, um zur Effizienz und in einer sich verändernden Welt nicht mehr klarkommen. Generation Y oder Generation Z ist hier sicherlich auch ein gutes Beispiel, dass, These, dass vielleicht eine jüngere Generation unterbewusst aus den Fehlern einer rigiden, "ich sag dir ganz genau wie die Welt aussieht" Mentalität, sich genau andersrum verhält, weil sie gemerkt hat, am Ende haben die auch nicht Recht gehabt.“

---

Es passieren immer wieder fundamentale Umbrüche, die große Auswirkungen haben. Wir müssen flexibel bleiben

„Das sind so Umbrüche, wo Komplexitäten entstehen, durch plötzliche Innovationsschübe, und die kommen nicht nach 30 Jahren constructive destruction, von Schumpeter, sondern die kommen heute, durch eine komplexe Welt, auf Feldern, die Sie nicht mehr als Ihren Wettbewerb ansehen. Ich habe den amerikanischen Häusermarkt, Immobilienmarkt, nicht als Konkurrent für mich als Logistiker gesehen. Auf einmal war er's. Und den 3D-Drucker krieg ich gar nicht mit. Fragen Sie mal einen Trucker, ob der weiß, was ein 3D-Drucker ist. Das weiß der nicht. Aber in fünf Jahren hat er nix mehr in seinem Truck hinten drin, weil die ganzen Kleinteile die er heute im Sammelverkehr, wie wir das nennen, also viele kleine Teile, die hinten auf die Pritsche geschmissen werden, gar nicht mehr existieren, weil Sie Ihre Klamotte da aus dem 3D-Printer rausholen. Und deswegen glaube ich, je mehr wir umrühren, desto besser kommen wir zurecht.“

---

Tabelle 41: Zukunftskonzept Interviewpartner 30

Interpretation	Zitate
Wir sind in einer Umbruchzeit wir zur industriellen Revolution	„Ich hab dir das ja schon irgendwann mal gesagt, also ich sag mal, in der Schule hab ich gebannt dieser industriellen Revolution gelauscht und was da alles passiert ist und da war hinterher nix mehr so wie's vorher war. Und wir sind in genau so einer gleichen Zeit. Und ich bin dabei, und ich kann sie mit gestalten, ich mein, wie geil ist das denn? Und ganz ehrlich, solange, wir werden auch nicht jünger, und altersmäßig befinden wir (unverst) Situation, ganz ehrlich, ich unterhalte mich um Längen lieber mit meinen Jungs, die in diesen digitalen Themen unterwegs sind, als dass ich mich mit irgend nem Finanzer oder Controller darüber unterhalte, wie die Welt ist. Ich mein, das sind andere Menschen. Du hast heute andere, völlig andere Leute.“
Wir sind im Umbruch, da werden Führungsaufgaben sehr unterschiedlich	„Ich glaube, ich glaube schon, so, wir sind mitten im Umbruch, ja? Und ich sag mal, früher, in Führungsstrichen, da hab ich ehr das Gefühl gehabt, da war man gleicher als Führungskraft, weil alle hatten mehr so'n hierarchie-orientiert und hatten auch irgendn Hierarchieweg gefunden, die Erwartungshaltung an alle war die gleiche, die Aufgabenfelder waren auch sehr ähnlich, es gab nicht so viel unterschiedliche Sichtweisen zu unterschiedlichen Themen.“
Man kann nicht seriös auf drei Jahre planen – man muss sich empor irren	„Aber das Neue in der heutigen Zeit, das wär heute - nicht speziell, aber vielleicht ist es auf andere Branchen auch übertragbar - speziell im Handel behauptet, er weiß, wo es in drei Jahren ist, das ist aus meiner Sicht unseriös. Ich kann Ihnen auch nicht mal sagen, was am Ende diesen Jahres ist, 2015. Ja? Und man muss einfach, Sie müssen sehen, da hast du ne Vorstellung davon, wie die Zukunft vielleicht aussieht, aber ist es mehr da oder ist es mehr n bisschen links, n bisschen rechts? Das kann ich nicht sagen, ja? Da muss man sich empor irren.“
Die Rahmenbedingungen ändern so schnell, dass man manchmal intuitiv entscheiden muss	„...intuitive Entscheidungen hat so diese Arroganz der Erfahrung. Ne? Ich hab das schon tausendmal erlebt und deshalb machen wir das jetzt mal so. Das kann häufig richtig sein, kann aber auch genau falsch sein. Und da sind wir bei der Veränderung der Zeit und der Komplexität. Die Rahmenbedingungen verändern sich so schnell, das ich vielleicht entweder andere Möglichkeiten habe oder andere Umfeldbedingungen habe, die eine intuitive Entscheidung, wo eine intuitive Entscheidung nicht passt. Wenn ich, wenn ich entscheiden muss, muss, aus welchen Gründen auch immer, aber nicht ausreichend Möglichkeiten habe, oder Zeit habe, Daten zu generieren, um eine präzise Entscheidung zu treffen, die Fakten basiert ist, muss ich unter Umständen intuitiv entscheiden. Aber intuitive Entscheidung als n generelles Prinzip würd ich ehr sagen Nein. Generelles Prinzip wäre eher, Zahlen, Daten, Fakten sich anzugucken und dann zu entscheiden.“

---

Wir haben Konkurrenten mit völlig anderen Rahmenbedingungen – das setzt uns unter Druck

„wenn ich jetzt mal so 10 Jahre zurückgucke, da hatte ich ne Situation, wo im Prinzip alle Unternehmen, mit denen man im Wettbewerb stand, quasi ähnliche Rahmenbedingungen hatten, ja? Also die waren alle darauf orientiert, Ergebnisse zu erzielen. Die waren, die hatten einen ähnlichen und gleichen Mindset. Heute bin ich in nem Wettbewerbsumfeld, wo es diese heute schon fast als tradiert zu bezeichnende Sichtweise hatten, also wir, als unser Unternehmenswert ist, wir wollen Gewinne erzielen, für die Existenz des Unternehmens sorgen und langfristig uns positionieren. Und wir konkurrieren dann mit einem Zalando [...]. Wir konkurrieren mit einem Unternehmen, dessen primäres Ziel gar nicht die Erzielung von Gewinn ist. Dessen primäres Ziel ist, Markteinteile zu generieren. [...] So, da komm ich an Grenzen, also wie krieg ich das irgendwie gewuppt [...] oder ich konkurriere mit einem Amazon, der ist ja, was seine Steuerlast angeht, ganz andere Voraussetzungen hat, nenn ich's mal so, als wir das haben. Ich konkurriere auch mit, um bei meinem Futurama Bild zu bleiben in der Zukunft, ich konkurriere mit Playern auf dem Zugangslayer zum Kunden, ja?, die mir den Zugang zumachen können. N Amazon bringt n - zum Glück hat's nicht funktioniert - bringt n Handy raus, wo nur Amazon stattfindet. Ja? Und Google steigt ins Shopping ein. Ja? Ein Apple bringt ne neue IOS Version raus, schmeißt im Prinzip ne Googlemaps App raus, dann bringt sie eine eigene rein. Ein Amazon testet Händler, guckt an, was funktioniert bei denen? Das, was bei denen besonders gut funktioniert, das kauft er selber ein, und wenn er dann eben, der Händler, nicht mehr überlebensfähig ist, dann ist er eben nicht mehr überlebensfähig. So. Wir haben also völlig andere Rahmenbedingungen in Wirtschaften, und das sind Verhaltensweisen, Methodiken, Unternehmensphilosophien, die wir nicht wollen oder nicht können. Ja?“

---

Komplexität hat enorm zugenommen

„Ja, also die Identifizierbarkeit des Wissens und die Verfügbarkeit von Informationen so gigantisch ist und diese, diese Themen (unv) (Vernetztheit) glaub ich schon, dass die Komplexität extrem zugenommen hat“

---

Als Führungskraft muss sich Wissen vernetzen statt Wissen haben

„Ich glaub die Rolle der Führungskraft hat sich vollständig geändert. Ne? Wenn (man weiß) Goethe war so einer, der das Wissen der Zeit hatte und heute weiß n Google noch nicht mal alles, was man weiß. Da muss man einfach sagen, da muss man sich drauf einstellen und da war es vielleicht früher noch möglich, und früher würde ich selbst in den Zeiten, als ich als Führungskraft angefangen habe, da galt ja noch das Prinzip, du musst eigentlich der Beste sein, ne? Du musst was vormachen können, du musst alles wissen, was die anderen können etcetera, das hat sich total gewandelt. Also ich sag mal, der, derjenige, der da an der Spitze steht und das komplexe mentale Wissen hat und alles besser kann als seine Leute, das glaub ich hat sich total gewandelt hin zu ehr der Frage, wie schaff ich's im Prinzip, bestes Wissen zu sammeln, indem ich Leute entsprechend akquiriere und bestes Wissen so miteinander zu vernetzen, dass es gesamtheitlich am besten ist.“

---

Tabelle 42: Zukunftskonzept Interviewpartner 2

Interpretation	Zitate
Es gibt verschiedene Zukünfte – man kann es nicht vorhersagen	„Sie können heute praktisch kein einziges Produkt mehr so anbieten wie vor fünf Jahren und sie können bei keinem Produkt davon ausgehen, dass es in fünf Jahren noch so ist wie heute. Also wenn einer fragt, „wie ist die Zukunft der Medien?“, keine Ahnung! Es gibt verschiedene Zukünfte, es gibt nicht nur die eine und wir gucken, dass wir technologisch da dabei sind, dass wir unsere Stammleser verstehen und dies und das verstehen und einfach mitgehen, also viel mehr in Bewegung sind. Ich glaube, alle Organisationen sind viel mehr..., mit Zetsche habe ich neulich, wo sieht er das Auto - die haben ja ‚125 Jahre Auto‘ gefeiert - wo in weiteren 125? ‚Keine Ahnung!‘, sagt er. Er weiß noch nicht mal, ob es das Auto noch gibt oder ob wir fliegen bis dahin, sogar individualisiert fliegen, wie Michael Jackson oder sowas, ja? Wo wir uns fortbewegen, über die Häuser rübergehen. Das weiß kein Mensch. Er weiß auch heute noch nicht mal, ob Hybrid, welche Antriebsformen es gibt. Er hat keine Alternative als bei allen irgendwo ein Joint Venture zu haben und überall ist er mit drin und da guckt er. Der Kunde, den Stammkunden gibt es praktisch nicht mehr. Wir nennen uns ‚Stammkunde‘, wenn wir fünfmal ins selbe Restaurant gehen.“
Heute ist fast nichts von Konstanz – trotzdem kommt es auf Führung an	„Ob Apple noch in fünf Jahren da ist, wo sie heute sind? Die Wahrscheinlichkeit spricht dagegen. Es gibt fast nichts, was heute von dieser Konstanz ist, weil es sehr viel flüchtiger geworden ist. Trotzdem kommt es auf Führung an und diesen Spielraum, diesen Ermessenspielraum, den man hat, den muss man erkennen und wahrnehmen.“
Es gibt eine Riesenrückverlagerung von Freiheit hin zum Individuum	„Wir haben eine große Rückverteilung von Verantwortung, aber auch von Risiko auf den Einzelnen in den sozialen Sicherungssystemen, haben in der Lebensführung keinerlei Normierung mehr. Die Kirche, Fabrik, Familie, Sie können ja nehmen, wen Sie wollen! Sie können sogar beschließen, ob Sie morgen noch Mann oder lieber Frau sein wollen. Ist völlig normal. Sie dürfen dafür auch manchmal diskriminiert werden. Viele beschließen einen rasanten Wechsel von der normalen traditionellen Familie zur gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaft zur Wohngemeinschaft und wieder zurück. Die Bindekräfte, die die alten Mächte sozusagen hatten, Kirche, Tradition, der Patriarch in der Firma, das gibt es nicht mehr. Damit haben wir eine Riesenrückverlagerung von Freiheit. Freiheit, die da noch nie war beim Individuum so stark. Wir können uns sogar die Religion selber aussuchen. Das klingt jetzt für uns wie eine Selbstverständlichkeit. War Jahrtausende überhaupt keine Selbstverständlichkeit. Die Soziologen sprechen von der Bastelbiographie, von der Bastelreligion. Die Leute nehmen sich ein bisschen Tai Chi, ein bisschen Buddha und basteln sich ihren Kram zusammen. Jeder denkt so an seinen Gott. Der Einzelne ist in der Verantwortung, weil er es auch will. Er leidet darunter, aber er will es auch.“

---

Produkte individualisieren sich drastisch

„Also die Firmen sind in einer neuen..., was weiß ich, der Autokunde will ja ein extrem individualisiertes Auto. Fast kein Golf ist wie der andere; Farbe, Lackierung, Motorisierung, Muster der Stoffe, alles anders. Gleichzeitig erwarten die Leute aber das zu einem Preis, der nur möglich ist aufgrund großer kollektiver Stückzahlen; also individuelles Produkt erwarten, gleichzeitig aber das Erwarten von Preisen; darauf basiert irgendwie die Plattformstrategie, dass unterhalb des Sichtbaren alles gleich ist und da drauf kommt der Individualismus. VW nennt das „das Weltauto“, das Weltauto, das für alle gleich ist, aber oben drauf kriegt dann der Amerikaner seinen Cupholder und der Inder die Kette hinten für den Rücken da, die anderen Sitzbezüge, wie man es von Taxifahrern kennt und pipapo. Wobei das sehr viel weiter geht als nur Accessoires. Die kulturellen Unterschiede beim Auto sind enorm und die Firmen sind in dieser Zwickmühle. Die müssen beides leisten; totale Vereinheitlichung und totale Individualisierung ihrer Produkte.“

---

Mein Aufgabenspektrum ist viel größer als das meiner Vorgänger

„In unserem Bereich Zeitungen, also ich meine meine Vorgänger sind um 16.30 Uhr nach Hause gegangen nach Redaktionsschluss. Da war die Zeitung fertig und die Messe war gesungen. Heute habe ich es mit vielfachen technischen Anforderungen zu tun, auf die ich natürlich von der Ausbildung her nicht vorbereitet bin wie kein Einziger; also hier iPad und Vernetzung, Google Suchmaschinenoptimierung, pipapo. Ich arbeite mit Technikern zusammen. Wir haben doch nicht mit Technikern zusammengearbeitet, wir haben unseren Kram da abgegeben, dann wurde gedruckt im Bleisatz und später Offset, aber heute ist die Technik wichtig. Bei meinem Gewerbe hat man es zu tun mit Webdesignern, mit Webgrafikern, mit Programmierern, mit Leuten, die Algorithmen lesen und verstehen können usw. Auf der Werbeseite will kein Kunde einfach nur noch eine Anzeige schalten, die wollen Events zusammen machen. Auch da hat man mit verschiedensten Gewerken, Berufen und sonst wie zu tun und alle sind ineinander verwoben; höhere Komplexität oder wir haben den Begriff ‚Sektor übergreifend‘.“

---

Tabelle 43: Zukunftskonzept Interviewpartner 19

Interpretation	Zitate
Wir sind an einem Punkt, da kann man nicht sagen, wo es hingeht	„...wir sind an so nem Punkt, wo mans einfach nicht sagen kann, wo es hingeht. Und es könnte den Case von positiv zu negativ drehen.“
Man muss sich konstant in einer Welt von 70 Optionen bewegen	„Aber die müssen sich konstant in der Welt von 70 Optionen bewegen, aber je höher ich in der Organisation bin, desto mehr muss ich mich, mit dem auskommen. Ich glaub, das ist ein wichtiges Thema so, wie wir versuchen Unsicherheit auch anzugehen, indem man's unterschiedlich filtert, auf unterschiedlichen Level.“
Es ist Job von Führung in einer Welt der Unvorhersehbarkeit einen Pfad zu zeigen	„Also ich glaube, sozusagen, wenn wir darüber nachdenken ist es, ich glaube erstens, das ist unser Job. Also eigentlich Kern des Unternehmens ist, de facto in so ner Welt der Unvorhersehbarkeit irgendnen Pfad zu zeigen, und dann de facto strategische Risiken zu managen.“
Die Welt ist hochkomplex, aber ich muss es vereinfachen	„...die wahrscheinlich die größte Herausforderung, die ich hier im Unternehmen hab und auch in meiner Rolle ist, es ist ne hochkomplexe Welt, aber [der CEO] möchte das in drei Wochen zusammengefasst haben.“
Leute müssen schnell umschalten können zwischen verschiedensten Aufgaben	„...die Leute brauchen umso mehr die Fähigkeit dann von einem auf den anderen Tag auch umzuswitschen, sozusagen, gestern arbeite ich an nem Mobile Produkt, heute muss ich an der Infrastruktur letztendlich was machen.“
Menschen müssen mehr mit Ambiguität umgehen	„Also ich finde das Umschalten ist n interessanter Punkt, weil das ist in der Tat wahr, das ist insbesondere für die Leute wahr, wo wir vorher beschrieben haben, die viel mehr mit Ambiguität irgendwie umgehen müssen.“

### 7.1.3 Sinnfindung durch Handeln - Kontrollüberzeugung

Die vorangegangene Untersuchung zeigt, dass es unter den befragten Spitzenführungs-kräften sehr unterschiedliche Konzeptionen von Zukunft, Zeit, Kausalität und Vorher-sagbarkeit gibt. Die erste Gruppe nimmt Veränderungen im Umfeld zwar wahr, sieht aber keine Implikationen für das eigene Führungshandeln. Es geht so weiter wie bisher. Die zweite Gruppe sieht ebenfalls Veränderungen. Wie in der ersten Gruppe sind diese vor-nehmlich graduell und nicht disruptiv. Sie ziehen allerdings ganz klar einen Handlungs-imperativ für sich selbst und beschreiben Ansätze, wie sie auf diese Änderungen reagie-ren bzw. wie sie ihre Organisationen entsprechend anpassen. Die dritte Gruppe nimmt Umbrüche auf einem ganz anderen Level wahr. Sie beschreiben fundamentale Umwäl-zungen, Disruptionen und nicht-kontinuierliche Entwicklungen. Diese Dynamik des Um-feldes hat erhebliche Auswirkungen auf das eigene Führungshandeln. Vorhersagen sind kaum möglich, Flexibilität und ständige Anpassung sind essentiell.

Das jeweilige Zukunftskonzept der Spitzenführungskraft ist eng mit dem zukunftsge-richteten Sinnfindungsprozess verbunden. Führungskräfte der ersten Gruppe kommen gar nicht ins „Bemerkens“, da die Veränderungen keine Relevanz für ihr eigenes Füh-rungshandeln haben. Zunehmende Unsicherheit in ihrem Umfeld wie in Kapitel 2 be-schrieben löst keinen Sensemakingprozess aus. Die anderen beiden Gruppen sind in ei-nem ständigen Sinnfindungsprozess angesichts einer ungewissen Zukunft, allerdings auf unterschiedliche Art und Weise. Linear denkende Führungskräfte mit einem transparen-ten Zukunftskonzept verwenden Planung, Analyse und Rationalisierungen, um Ordnung im Chaos zu schaffen. Mittels dieser Werkzeuge glauben sie, der Unsicherheit habhaft zu werden. Die letzte Gruppe, mit opakem Zukunftskonzept, versucht das gar nicht erst. Sie scheint in einem stetigen experimentierenden Suchprozess zu sein, wohl wissend, dass sie die zukünftigen Entwicklungen nicht mal im Ansatz extrapolieren können.

Aus dem zyklischen Sensemakingprozess von Bemerkens, Interpretation und Handeln haben wir damit die ersten beiden Elemente abgedeckt. Die erste Gruppe „bemerkt“ nicht, die anderen beiden schon. Nur letztere interpretieren die unsichere Zukunft be-wusst. Es bleibt die Frage, wie gehandelt wird angesichts von Unsicherheit und Ambigui-tät. Gibt es hier Unterschiede entlang der drei Gruppen? Oder liegt dies als eigenständige Dimension quer zum Zukunftskonzept?

Als Untersuchungsrahmen bietet sich hierfür die Kontrollüberzeugung nach Rotter an (Amelang u. a., 2006: S. 420 ff; Rotter, 1966), die schon in den vorangegangenen Kapi-teln erwähnt wurde. Unübersichtlichkeit und Dynamik des Umfeldes könnten zu einer gefühlten „Entmachtung“ der Spitzenführungskraft führen: Je turbulenter das Umfeld, desto weniger kann ich Einfluss nehmen. Ich werde mit meiner Organisation zum Spiel-ball des Systems und muss versuchen, mich über Wasser zu halten. Dies entspräche ei-ner externen Kontrollüberzeugung. Mit einer internen Kontrollüberzeugung hingegen geht man davon aus, dass man selbst die Fäden in der Hand und die Sache im Griff hat: Gerade in Zeiten von Fluidität und Veränderung öffnen sich Räume in denen ich gestal-ten kann.

Genau wie bei der Analyse der Zukunftsbeziehungen wurde die Kontrollüberzeugung zunächst entlang der schematischen Vorkodierung betrachtet – und zwar hierbei an den Codes zum Thema „Haltung“. Hieraus ergaben sich erst die Hypothesen, die zu den Ergebnissen dieses Kapitels führen. Eine Führungskraft, die spielerisch agiert, dabei Spaß hat, pragmatisch handelt und selbstsicher ist, scheint davon auszugehen, ihr Geschick selbst in der Hand zu haben. Eine zynische, defensive, tastende und Risiko minimierende Führungskraft scheint einen Kontrollverlust zu fürchten und auszugleichen zu versuchen.

Tabelle 44: Kode zu „Haltung“ nach Kontrollüberzeugung

Interne Kontrollüberzeugung	Externe Kontrollüberzeugung	Unklar
Empathisch/Wertschätzend	Belastet/eigene Grenzen erkennend	Rational/logisch/ mechanistisch
Kontrollierend	Defensiv	Reflektiert
Optimistisch/positiv/ begeistert	Risiko minimierend	
Pragmatisch/gelassen	Tastend	
Selbstsicher/kraftvoll	Zynisch/verärgert/Schuld zuweisend	
Spielerisch/interessiert/ Spaß habend		

Interessanterweise zeigen viele der Befragten eine gewisse „Schizophrenie“: Bei fast allen Befragten finden sich Aussagen, die auf eine interne Kontrollüberzeugung hinweisen neben Aussagen, die auf eine externe Kontrollüberzeugung hinweisen. Extremfälle gibt es wenige.

Grundsätzlich würde man natürlich bei Spitzenführungskräften von einer internen Kontrollüberzeugung ausgehen. Sie sind ja qua Rolle dafür zuständig, zu gestalten und zu verändern. Nur wer hier Erfolg nachweisen kann, wird Spitzenführungskraft. Gleichzeitig legen die geführten Interviews nahe, dass viele der Befragten die kontinuierlichen Umbrüche als Belastung wahrnehmen, die sie in ihrer Handlungsmacht einschränkt.

„...diese persönliche Belastung, diese Intensität, wie der Beruf mich vereinnahmt, das ist immer anstrengender geworden. Und ich finde es fast zu viel. Ich habe früher Freude gehabt und habe eben mal einen halben Tag Schluss gemacht, habe Sport gemacht, bin raus in die Natur, bin mal in Veranstaltungen, habe mal wieder zugehört und obwohl ich sehr, sehr diszipliniert arbeite und allen Verwaltungskram, alles delegiere auf Leute, die wir ja haben, spüre ich, in diese Lücke kommen dann wieder neue Themen rein, auch wieder andere Verantwortungen; die ist zu groß, ist nicht mehr gesund.“ 13

Die vielfach parallel auftretenden Codes zu externer und interner Kontrollüberzeugung könnten Hinweise auf eine tendenziell externe Kontrollüberzeugung sein, die bei Spitzenführungskräften nie extrem ausgeprägt sein wird aber schon in der Tendenz überraschend ist.

Da die Vorkodierung nicht einer rigiden Qualitätskontrolle unterlag, wurden alle oben im Rahmen der Analyse zu Zukunftskonzepten vorausgewählten 11 Interviews erneut intensiv auf Hinweise und Textstellen zu Kontrollüberzeugung untersucht. Zudem wurden die Interviewmemos hinzugezogen.

Dabei ergab sich, dass es neben den erwarteten Gruppen – interne Kontrollüberzeugung und (teil-)externe Kontrollüberzeugung eine dritte Gruppe gibt, die die vermeintlichen Gegensätze von interner und externer Kontrollüberzeugung zu überbrücken scheint. Daraus ergibt sich auch auf dieser Dimension eine Dreiteilung der 11 Spitzenführungs-kräfte:

1. „Souverän steuern“ - interne Kontrollüberzeugung: I10, I13, I14, I18, I31  
Spitzenführungs-kräfte, die das Gefühl haben, die Fäden fest in der Hand zu haben. Sie sind Spielmacher.
2. „Getrieben agieren“ – (teil-)externe Kontrollüberzeugung: I3, I29  
Spitzenführungs-kräfte, die zumindest teilweise die eigene Handlungsmacht hinterfragen. Sie sehen sich zumindest zeitweise eher als Spielball statt als Spielma-cher.
3. „Gestalten im Chaos“ – interne und externe Kontrollüberzeugung: I2, I19, I22, I30  
Spitzenführungs-kräfte, die klar wissen, dass die eigene Handlungsmacht ange-sichts von Beschleunigung und Unvorhersagbarkeit sehr gering ist, die daraus aber einen positiv-spielerischen Gestaltungsdrang in Bezug auf eine unsichere Zukunft ableiten.

Die dritte Gruppe steht dabei nicht zwischen den Polen von interner und externer Kon-trollüberzeugung, also als Kompromiss. Dies ist teilweise bei der zweiten Gruppe der Fall, die den Kontrollverlust stets negativ konnotiert und nur teilweise eine externe Kon-trollüberzeugung aufweist. Die dritte Gruppe hat vielmehr – und das ist ebenso überra-schend wie interessant – eine grundpositive Haltung, die aus dem Zusammenführen der Extreme von externer und interner Kontrollüberzeugung zu entstehen scheint.

#### *7.1.3.1 „Souverän steuern“ - Interne Kontrollüberzeugung*

Interviewpartner 14, eine Bundesministerin, beschreibt sich selbst als „Kontrollmaus“, die gerne alles im Griff hat. Sie gibt Beispiele, wo sie selbst angesichts von Unsicherheit Herrin der Lage blieb und einen Lösungsprozess angestoßen hat, dem dann ihr Ministe-rium gefolgt ist. Grundsätzlich scheint sie eine interne Kontrollüberzeugung zu haben, auch wenn sie in einer Passage deutlich macht, dass sie angesichts des Veränderungs-drucks im Tagesgeschäft ins Schlingern kommt und nach neuen Wegen sucht. (vgl. Ta-belle 45: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 14)

Der Oberbürgermeister einer mittelgroßen Stadt (Interview 10) genießt sein Amt, da er sich damit in alle Themenbereiche, die ihn interessieren, einmischen kann. Es macht ihn zufrieden. Er sucht sehr pragmatisch nach dem gangbaren Weg und wird kreativ, um

eine Lösung zu finden. Insgesamt schwingt der Tenor mit, dass er die Sachen stets „gebacken kriegt“. (vgl. Tabelle 46: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 10)

Interviewpartnerin 18, die Chefin eines Kommunalversorgers, erwartet von Führung, dass sie Dinge in die Hand nimmt. Sie spricht vom Wert der „Beharrlichkeit“. Die Richtung sei für sie klar, und in der Geschäftsführung sind sie die Treiber in der Organisation, die Flexibilität hineinbringen. Sie beschreibt ihre Organisation als steuerbar. Probleme bringt sie sofort auf den Tisch. Nur gegenüber den Medien fühlt sie sich getrieben. Insgesamt aber auch hier eine recht eindeutig interne Kontrollüberzeugung. (vgl. Tabelle 47: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 18)

Auch der Verfassungsrichter in unserem Sample, Interviewpartner 13, scheint eine interne Kontrollüberzeugung zu haben, wenn auch mit einer Abschichtung: Führung braucht aus seiner Sicht Furchtlosigkeit, man braucht seinen eigenen Navigator, dem man dann auch vertrauen muss. Aus der Aufgabe selbst zieht man Kraft, ebenso wie aus ausgleichenden Interessen neben dem Beruf. Mittels sozialer Klugheit findet man sich in komplexen Systemen zurecht. Auffallend ist allerdings, dass dieser Gesprächspartner stets in einer unpersönlichen „man“-Form spricht und sich fast etwas selbstironisch immer wieder aus der Führungsrolle herausnimmt („dass Entscheidende für wirklich erfolgreiche Führung, *wenn man selbst der Führende sein soll*, ist Furchtlosigkeit“). Dennoch liegt wohl eine interne Kontrollüberzeugung vor. (vgl. Tabelle 48: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 13)

Interviewpartner 31, Spitzenführungskraft in einem börsennotierten Unternehmen, definiert Führung als Fokus auf das Wichtige, nicht das Dringliche. Er sieht es als seine Aufgabe, die Arbeit seiner Mitarbeiter zu strukturieren – alles andere sei „intellektuelle Faulheit“. Dinge gelte es durchzuziehen. Am Ende brauche es Einigung und eine Entscheidung. Auf Basis seiner Erfahrung könne er Dinge oft schnell einschätzen. Wichtig sei es, für die Sache zu brennen. All das spricht für eine interne Kontrollüberzeugung, von der hier auch auszugehen ist. Einschränkend muss aber angemerkt werden, dass an einigen Stellen auch eine defensive Haltung durchklingt: „darfst dich nicht auffressen lassen“. (vgl. Tabelle 49: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 31)

Tabelle 45: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 14

Interpretation	Zitate
Ich möchte die Dinge im Griff haben	„Ich gehöre in der Grundstruktur zu jemandem, der eher alles gerne selber im Griff hat. Ich wäre, glaube ich, in meinem kleinen Leben, wenn es so geblieben wäre, eher eine Kontrollmaus.“
Ich erkenne Probleme und handle daraus	„Also, Veränderung ist immer Bedrohung in sich, weil es bekannte Strukturen auflöst. Komplexität würde ich nicht unbedingt sagen, sondern die Herausforderung ist die Veränderung, das Ziel darzustellen und es muss gelingen, es positiv darzustellen und den Veränderungsdruck herzustellen; also dass man ein Problem erkennt und daraus handelt.“
Man muss überzeugt sein, um einen langen Atem und Hartnäckigkeit zu haben	„Und es ist meine Überzeugung, dass zumindest in der Politik, aber ich glaube, auch in der Wirtschaft ist es so, dass Sie erfolgreich führen können, nur wenn Sie tief überzeugt sind. Da spielt natürlich persönliche Erfahrung eine Rolle. Sie sind nur überzeugend und haben auch nur den langen Atem und die Hartnäckigkeit, wenn Sie von der Sache selber überzeugt sind.“
Ich bin selbstsicherer geworden nach Auslandserfahrung	„[über Vereinbarkeit von Familie und Beruf]...auch die Erfahrung [im Ausland] haben natürlich mein Selbstverständnis vollständig verändert, nämlich, dass ich gelernt habe, wenn man eine unterstützende Struktur hat, wächst man über sich hinaus. Und ich bin mit viel mehr Selbstbewusstsein nach Deutschland zurückgekehrt nach dem Motto ‚das lasse ich mir nicht mehr bieten‘. Dann geht man mit Selbstsicherheit rein.“
Ich betreibe Qualitätsmanagement für Gesetze, die andere entwickeln	„Nein, denn, ehrlich gesagt, ob wir Chips, Marmeladen oder Gesetze produzieren, also ist ungefähr das Gleiche. Das ist ganz wichtig. Das ist inzwischen auch meine feste Überzeugung. Gutes Regieren setzt sich auch aus gutem Regierungshandwerk zusammen. Also mit Chips meinte ich nicht die essbaren Chips, was weiß ich, von mir aus Lasertechnik oder was auch immer, ganz egal. Qualitätsmanagement gilt für Gesetzesentwicklung, damit steht und fällt unterm Strich dann doch die Bilanz, genauso wie für Produktherstellung, also das Auto, das vom Band geht. Sie haben immer sozusagen die Bandarbeiter. Die habe ich hier auch.“
Ich habe das Haus zum Umsteuern gebracht, und das hat klasse funktioniert	„[Beschreibt einen Trend, der ihr Ressort stark betrifft] Dann habe ich durch das Suchen nach mehr Information, internationale Literatur, [...] renommierte Wissenschaftler einfach, also dieses Suchen, da hilft mir natürlich die Zeit in der Wissenschaft viel, andere globalere Meinungen reinholen und gemerkt, wir müssen völlig umsteuern. Das hat das Haus übrigens klasse mitgemacht. Das ist auch so eine Sache für Führungserfahrung. Die waren erleichtert nach einer Weile. Die sagten mir, ‚wir möchten nicht, dass Sie uns unterschätzen.‘ [...] Da habe ich gesagt, ‚nein, ich unterschätze Sie nicht, ich bin selber suchend. Aber ich habe das Gefühl, wir können so nicht weitermachen.‘ Und dann haben die phantastisch den Tanker umgedreht und machen jetzt Vorschläge usw. Also das ist genau der Punkt. Sie sind auch froh, dass sie an die Spitze der Bewegung kommen und nicht in der Defensivhaltung ‚alles ist gut, wie es bisher war‘ sind.“

Wir schlingern im Tagesgeschäft und ich suche den Blick nach vorne	„Bei mir kommt der Veränderungsdruck und der Suchprozess auch aus der Ernüchterung, wir haben nicht genügend Blick nach vorne, also wir schlingern im Tagesgeschäft und die Antworten, die wir geben, sind viel zu kurzatmig und du musst dir in einem größeren Netzwerk Menschen suchen, die ähnlich hungrig nach Orientierung und Antwort sind und aus dieser Gruppe heraus das gegebenenfalls entwickeln können.“
--	--

Tabelle 46: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 10

Interpretation	Zitate
Ich bin als Bürgermeister für alles zuständig und kann überall reingehen, wenn mich et- was interessiert	„...das Amt selber ist von den Möglichkeiten, meine ich, schöner als die meisten politischen Positionen, weil man für alles zuständig ist, also man muss sich da nicht auf irgendeinen kleinen Sektor begrenzen. Wenn mich was interessiert, dann kann ich da reingehen, hindert mich niemand dran.“
Mein Amt macht mich zufrieden	„Deswegen ist dieses Amt eines, das gar nicht frustriert, sondern eine sehr große Zufriedenheit herstellt.“
Ich suche nach möglichen und gangbaren Wegen, um meine Ziele zu erreichen	„Ich frage immer was geht, weil Sachen zu verfolgen, die nicht gehen, sinnlos ist. Das heißt aber nicht, dass ich dann Ziele, die ich für zwingend notwendig halte, einfach aufgabe, sondern das heißt, dass ich mir neue Wege ausdenke, die ich dann für gangbar halte. Also wenn es nicht direkt geht, dann halt auf Umwegen. Wenn ich nicht die ganze Stadt aus ökologischen Gründen mit hohen Parkgebühren versehen kann, dann nutze ich die Finanzkrise dazu, da geht es. Und das ökologische Ziel wird dann nebenbei auch erreicht.“
Ich lerne bei Bedarf von anderen Kommunen, wie es geht und setze das vor Ort um	„Wenn Sie auf der Ebene von politischen Programmen sind und Konzepten und was man da so alles Schönes ausarbeitet, dann machen Sie eine Bildungsreise und gucken sich an, wie es andere tun. Das ist aber in der Kommune, naja, man macht halt nicht, weil es andere auch schon gemacht haben, nochmal ein eigenes Programm, sondern guckt, wie man das mit den Partnern vor Ort umsetzen kann.“
Mehrheiten organisieren zu müssen macht mich kreativ	„Nein, im Gegenteil, also bei mir löst das immer mehr Kreativität aus, denn ich weiß ja, ich muss mir was ausdenken, um meine Mehrheit im Gemeinderat zu bekommen und das wäre viel weniger kreativitätsfördernd, wenn ich es per order di mufti machen könnte.“

Tabelle 47: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 18

Interpretation	Zitate
Ich erwarte von Führung, dass sie Dinge in die Hand nimmt	„Ich erwarte von einem modernen Führungsverhalten, dass man dann einfach selber die Verantwortung trägt und das in die Hand nimmt.“
Die Richtung ist für mich klar	„Die Richtung, die ist aber für mich ganz klar. Also die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit, die ist gegeben, die ist überhaupt nicht gefährdet, weil das ganze Unternehmen so aufgestellt ist, dass das funktioniert. Die Herausforderung ist eher, dann die Flexibilität da hinein zu bringen.“
Als Geschäftsführung stiften wir Unruhe und sind die Treiber	„Das heißt, natürlich sind wir, sag ich mal, als Geschäftsführung immer eher die Unruhestifter, die eine Richtung dann vorgeben oder sagen, dies oder jenes muss passieren, und das sorgt tatsächlich für Unruhe. Diese Unruhen halten sich trotzdem in Grenzen, weil natürlich machen wir so, sag ich mal, Schritt für Schritt so vernünftig, dass nicht alles durcheinander ist in dem Laden, aber wir sind diejenigen, die tatsächlich dann immer die Treiber sind.“
Man braucht Beharrlichkeit, um sich nicht von der Politik treiben zu lassen	„...wenn man mit der Politik zu tun hat, braucht man glaub ich eine gewisse Beständigkeit und auch Beharrlichkeit bei bestimmten Themen sich eben nicht zu sehr von der Politik treiben zu lassen.“
Ich gehe Probleme sofort an und bringe Konflikte auf den Tisch	„Ich bin dann eher jemand, der die Konflikte auf den Tisch bringt und der die anspricht, als die lauern zu lassen und dann irgendwann gibt es eine große Bombe, und so bin ich dann daran gegangen und hab gesagt, okay, das Thema muss ich sofort thematisieren, weil ich wiederum nicht einschätzen konnte, wie lange dauert diese Diskussion, krieg ich in ein paar Wochen eine Einigung hin oder ist das Diskussion für 2, 3 Jahre, deswegen war es mir wichtig, das sofort anzugehen. So, nachher, wie geht man denn daran?“
Dinge sind für uns gut steuerbar	„Nee, das Größte ist wirklich planbar. Es ist, also, in unserem Geschäft ist das wirklich planbar. Das ist ein sehr stabiles und sehr planbares Geschäft. [...] Das ist für uns schon sehr, sehr gut steuerbar.“
Die Medien können einen in die Enge treiben	„So, und da denk ich, ist die Macht der Medien so stark, dass es tatsächlich einen als Führungskraft dann ganz schön in die Enge treiben kann, ja.“

Tabelle 48: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 13

Interpretation	Zitate
Das entscheidende für Führung ist Furchtlosigkeit	„Ich glaube, dass Entscheidende für wirklich erfolgreiche Führung, wenn man selbst der Führende sein soll, ist Furchtlosigkeit; dass Sie den Menschen vermitteln können, dass Sie die Fähigkeit haben, diese Aufgabe anzugehen, dass Sie es selbst machen müssen, dass man Widerstände bewältigen wird und dass man optimistisch, positiv in die Zukunft schaut, also auch diesen Glauben vermitteln kann, diese Aufgabe zu bewältigen.“
Man zieht Kraft aus der Aufgabe und aus anderen Interessen	„Man braucht die soziale Gegenwelt und man braucht, glaube ich, nachhaltige Interessen außerhalb seines Berufs; Dinge, die einem Freude machen, die das Herz erwärmen und die Seele stärken. Es geht ja viel um seelische Kraft, um emotionale Kraft und die muss irgendwo herkommen. Sie kommt nicht über die Bezahlung. Sie kommt nicht über die Macht. Sie kommt nicht über das Prestige. Diese Kraft kommt aus der Aufgabe heraus und gleichzeitig muss man sie auch woanders immer wieder herbekommen. Man braucht, glaube ich, eben diese Gegenwelt, diese anderen Interessen, nachhaltigen Interessen außerhalb des Berufs und Menschen, mit denen man da was teilen kann.“
Man muss seinen eigenen inneren Navigator entwickeln und dem vertrauen	„Sie können sicher sein, wenn Sie was gesagt haben, dass irgendeiner kluger Kollege auf Sie zukommt und sagt, ‚ja, aber das war jetzt auch unglücklich, dass Sie das gesagt haben‘. Dann kommen zwei andere und sagen, ‚ich wollte Ihnen mal sagen, hervorragend, wie Sie das auf den Punkt gebracht haben‘. Man weiß es nicht. Man muss seinen eigenen inneren Navigator da entwickeln und dem auch in gewisser Weise vertrauen.“
Es braucht soziale Klugheit, um sich in komplexen Systemen zurechtzufinden	„...es hat was mit sozialer Klugheit zu tun im weitesten Sinne; sich zurechtfinden in Systemen, die sehr komplex sind mit unterschiedlichen Menschen aus unterschiedlichen sozialen Milieus und die in irgendeiner Weise zusammenzubringen; mit denen angemessen umgehen zu können und sie dadurch auch motivieren zu können. Das scheint mir auch noch ein wichtiger Punkt zu sein.“

Tabelle 49: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 31

Interpretation	Zitate
Führung ist, das Wichtige anzugehen, nicht das Dringliche	„Führung heißt für mich, die Fä/, also Führungsfähigkeit auch heißt für mich, den Weg zu finden, aus dem Urgencyquadranten in den Importantquadranten. Das musst du schaffen. Und wenn du diese Urgencyprozesse hast, das ist doch Führung. Führung ist doch, dass du ne Struktur aufbaust, die diese Mechanismen adressiert. Und natürlich bist du selber gefordert, das ist dann wieder mit Leib und Seele, und natürlich musst du selber mal vor die Kamera treten und sagen hier und da geht's lang und ich steh dafür. Aber du musst eine Struktur in einen Apparat aufbauen, der das abarbeitet, der es kanalisiert, abfängt.“
Man muss als Führungskraft die Aufgaben für seine Mitarbeiter klar strukturieren	„Da wie gesagt, ich glaub das ist oft, also meines Erachtens ist das auch im Zweifelsfall, da bin ich wirklich auch n bisschen eher auf der Seite Standards schaffen, weil ich es häufig als, als ne intellektuelle Faulheit empfinde, wenn Führungskräfte, die die Aufgaben und Strukturen für ihre Mitarbeiter nicht klar strukturieren. Und da kannst du jede Menge Unsicherheit und Verwirrung, Unzufriedenheit und letztlich Misserfolg programmieren, wenn du Dinge im Unklaren lässt.“
Man muss Dinge auch durchziehen	„[Über Standards schaffen] Das ist zwar n komplexer Prozess manchmal, bis dann auch alles auch intern da beieinander sind und Leute empfinden das als bürokratisch und komplex, aber eigentlich reduziert es Komplexität. Und das musst du dann auch manchmal durchziehen.“
Am Ende braucht es Einigung und eine Entscheidung	„Und, wie gesagt, ich glaub die Diversität ist wichtig, also ich hab immer auch an komplementäre Teams geglaubt, weil du musst schon auch so Groupthink musst du schon wirklich bekämpfen, aber irgendwann braucht's n Alignment und ne Entscheidung.“
Ich kann Themen oft auf Basis von Erfahrung einschätzen	„Wenn du jetzt sehr langsam doch schon n älterer Sack wirst hier, dann, und mit jüngeren Führungskräften oder jüngeren Mitarbeitern zu tun hast und, und dann einfach noch dieses ehr unerfahrene Strahlen in den Augen zu irgendwelchen Themen und so, dann denkst du schon, naja, also, komm, das haben wir schon n paarmal gesehen, also, letztlich wird's wahrscheinlich ehr so funktionieren. Ne?“
Man muss für die Sache brennen	„Ja, wenn wir gleich davon an/, ja, gut, nee, da bin ich tatsächlich auf der Ebene mit Leib und Seele dabei sein. Man sagt ja schön, man muss irgendwie für was brennen oder so. Und das halt ich in der Tat für wichtig. Ich meine, ja, du musst als Person irgendeinen, auch n Schutzmechanismus für dich haben, darfst dich nicht auffressen lassen. Aber auf der anderen Seite glaub ich für Führung ist Authentizität und die Tatsache, dass die Leute dir abnehmen, dass das, was du da tust, dass das wichtig ist und dass du Verantwortung dafür fühlst, es irgendwie hinzukriegen, bei allen Schwierigkeiten, ist ganz entscheidend.“

### 7.1.3.2 „Getrieben agieren“ – externe Kontrollüberzeugung

Von den 11 Interviewpartnern, die wir in Hinsicht auf ihr Zukunftskonzept zugeordnet hatten, zeigen zwei klare Anzeichen einer zumindest in Teilen externen Kontrollüberzeugung. Sie scheinen sich angesichts von hoher Unsicherheit in ihrem Umfeld in ihrem Handeln geschwächt zu fühlen.

Interviewpartner 3, Chef einer Bundesbehörde, gibt an, dass ihm die Verantwortung zu viel wird, er an seine Grenzen stößt, und dass er auch gesundheitlich überlastet ist. Er „hofft“ dass sein Führungsstil gut ist für die Organisation. Da schwingt Selbstzweifel mit. Dabei ist diese Führungskraft gemeinhin sehr angesehen und wird als erfolgreicher Manager wahrgenommen mit umfassender Erfahrung in der Restrukturierung von Organisationen, also in einem von hoher Unsicherheit geprägten Umfeld. Im Gespräch überrascht daher umso mehr, dass entsprechend ein Gestaltungsanspruch kaum erhoben wird, wenn überhaupt. Es ist natürlich möglich, dass sich diese Spitzenführungskraft antrainiert hat, Autorität nicht zu zeigen. Dies kann aber die Aussagen zur persönlichen Belastungsgrenze nicht hinreichend erklären. Wir können hier also von einer zumindest teilweisen externen Kontrollüberzeugung ausgehen, die einhergeht mit negativ konnotierten Erfahrungen. (vgl. Tabelle 50: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 3)

Der zweite Befragte, der eine externe Kontrollüberzeugung vermuten lässt, ist Interviewpartner 29, Vorstand eines Unternehmens in Familienbesitz. Das Unternehmen war zum Zeitpunkt des Gesprächs in einer großen Krise, die das Interview geprägt hat. Es fällt auf, dass er als Vorstand die Mängel und Fehler beklagt, aber selbst keinen Handlungsimpuls gibt. Er hat offensichtlich schon aufgegeben: Durchsteuern sei nicht möglich, es gebe keine Kontrollmechanismen, das Management kapituliere, und es sei nicht klar, wie man Silos aufbrechen könne. Solche Aussagen würde man von Mittelmanagern in einem Unternehmen in der Krise erwarten, nicht aber vom Vorstand, der ja für die Situation (mit-)verantwortlich ist und Lösungen aufzeigen muss. Doch statt dies zuzugeben begibt er sich in zynische Anschuldigungen gerichtet an die Organisation. Ob diese Haltung Indiz für eine grundsätzliche externe Kontrollüberzeugung ist, oder stark von der Situation abhängig ist, kann hier nicht beantwortet werden. In der Momentaufnahme ist die externe Kontrollüberzeugung aber eindeutig. (vgl. Tabelle 51: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 29)

Tabelle 50: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 3

Interpretation	Zitate
Ich stoße an meine Grenzen	„Was ich übersehen habe, ich bin wirklich..., ich lebe gesund und bin sehr trainiert, aber es gibt dann auch Grenzen. Wenn jedes Wochenende dahin ist und...“
Die Verantwortung ist zu groß, nicht mehr gesund	„...diese persönliche Belastung, diese Intensität, wie der Beruf mich vereinnahmt, das ist immer anstrengender geworden. Und ich finde es fast zuviel. Ich habe früher Freude gehabt und habe eben mal einen halben Tag Schluss gemacht, habe Sport gemacht, bin raus in die Natur, bin mal in Veranstaltungen, habe mal wieder zugehört und obwohl ich sehr, sehr diszipliniert arbeite und allen Verwaltungskram, alles delegiere auf Leute, die wir ja haben, spüre ich, in diese Lücke kommen dann wieder neue Themen rein, auch wieder andere Verantwortungen; die ist zu groß, ist nicht mehr gesund.“
Ich spüre eine persönliche Überforderung	„Was ich selber spüre, ist eine zunehmende persönliche Überforderung durch die Intensität, die in diesem Beruf drin ist; d.h. ich habe versucht, ich sage mal, nicht so in der Öffentlichkeit zu sein. Dem kann man sich kaum entziehen. Und in der Zwischenzeit gilt jeder traurige Gesichtsausdruck oder jedes Lachen oder jedes Wort plötzlich als eine Botschaft. Das heißt, das ist anstrengender geworden. Das Führen in der Organisation mit all diesen Nebenaspekten vom Arbeitsrecht bis Diversity ist anstrengender geworden. Wenn man Auftraggeber hat, die selber nicht wissen, was sie wollen, wird die Absicht der übergeordneten Führung zu erkennen, immer anstrengender.“
Ich bin reflektierter und teamorientierter und hoffe, dass das gut ist für die Organisation	„Das ist genau das, wo ich sage, ich beobachte noch viele, die damit erfolgreich sind, Nutzen bringen, vorankommen. Ich mache das vielleicht ein bisschen reflektierter, vielleicht ein bisschen Team orientierter, aber ich weiß nicht, ob das in allen Situationen immer erfolgreicher ist. Ich hoffe es. Ich hoffe, dass die Entwicklung, die ich betreibe, gesund ist für die Organisation.“

Tabelle 51: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 29

Interpretation	Zitate
Wir haben keine Kontrollmechanismen	„Also wir haben diese Kontrollmechanismen nicht. Das ist wirklich n organisationelle Schwäche. N organisationelles Versagen. Wir haben das nicht vernünftig hinbekommen. Wo fordern wir eigentlich ein, dass unsere Regeln eingehalten werden, und kontrollieren die auch nach, und es gibt dann auch Konsequenzen, und wo sagen wir, pass mal auf, das kannst du machen wie du möchtest, ja?“
Wir kapitulieren, weil wir nicht nach unten durchsteuern können	„Das heißt, die Leute da draußen sagen uns, leckt uns doch am Arsch. Was ihr wollt, ist uns doch komplett egal, wir machen unser Ding. Das ist halt auch n Problem [...], wenn ich das nicht hinkriege nach unten durch zu steuern, so, dann kann man sagen, okay, dann lass ich los. Okay, mach doch, frag doch, ob ihr wollt oder nicht. Das ist jetzt unsere Strategie, aber das ist eigentlich ne Kapitulation, weil wir sagen, ihr macht sowieso, was ihr wollt, dann machts doch.“
Wir können weder Standards einhalten noch Freiheiten für Innovation bieten	„...und wir sind als Unternehmen relativ schlecht dabei, Standards vorzugeben und sie einzufordern oder Freiheiten zu lassen und unternehmerisches Handeln zu schaffen, ne? Das ist keine gute Voraussetzung, um erfolgreich am Markt zu sein.“
Ich weiß nicht, wie ich die Leute aus dem Silodenken rausbekommen kann	„...was ich so sonst gesehen hab, Riesenthema, dass die Leute irgendwie in so'm Silodenken drin sind, aus welchen Gründen auch immer, und man das wahnsinnig schwierig wieder ausgetrieben bekommt. Überall n Thema, also auch bei uns n Thema. Klar. Was machen wir? Pft, ja, schwierig.“
Wir sind weder innovativ noch erfolgreich	„Und dass man da irgendwie n Lenkungsausschuss braucht und dass irgendjemand entscheidet und was darf der entscheiden und was nicht? N Projektzeitplan, n Projektbudget. Haben wir nicht so. Also ich glaub wir sind einmal keine so innovative Branche und andererseits auch kein so wahnsinnig erfolgreiches Unternehmen, ja? Deshalb, das würd ich sagen, ist ein Problem. Wenn man nicht so erfolgreich ist, dann kann man keine Projekte machen. Oder weil man nicht so viele Projekte machen kann, ist man nicht so erfolgreich.“
Wir mauscheln uns durch	„Irgendwie mauscheln die sich immer wieder durch. So sehen unsere [Geschäfte] auch aus. Wir mauscheln uns so durch. Hmm.“

### 7.1.3.3 „Gestalten im Chaos“ – kombinierte Kontrollüberzeugung

Vier der 11 Gesprächspartner, für die sich ein Zukunftskonzept klar zuordnen ließ, wiesen weder eine interne noch eine externe Kontrollüberzeugung auf und schienen sich auch nicht in der Mitte auf einer Skala zwischen diesen beiden Polen zu bewegen. Vielmehr wurde in den Transkriptionen immer wieder sichtbar, dass sie – oft in einem Atemzug – Sichtweisen einer internen Kontrollüberzeugung mit der einer externen zusammenführten. Als „Gestalter im Chaos“ sehen sie sich einerseits als Gestalter, andererseits navigieren sie im Chaos und haben einen zumindest hochgradig unklaren Gestaltungsspielraum sowie eine limitierte Wirkung.

Interviewpartner 22, Vorstand in einem Logistikunternehmen, sagt, man habe keine Orientierung in dieser Welt. Er beschreibt Umbrüche, die ihn und sein Unternehmen überraschen. Man müsse angesichts von Komplexität diversifizieren, das Unternehmen flexibel halten, und mit schneller Analytik und Kreativität agieren. Hier schwingt, anders als bei den vorigen beiden Interviewpartnern, eine positive Stimmung mit. Zuweilen klingt es spielerisch („anderen eine Marge abknöpfen“). Die Unübersichtlichkeit scheint ihm eher Lust zu machen, als dass sie ihn einschüchtert („Komplexität ist mein Freund“). Zudem hat er ein persönliches Lerninteresse. Er betont mehrfach, dass auch die eigene Weiterentwicklung wichtig ist und man regelmäßig einen neuen Job mit neuen Herausforderungen aufnehmen sollte. Einerseits also ist die Welt von Umbrüchen geprägt und Orientierung ist nicht möglich (externe Kontrollüberzeugung), andererseits hat er einen klaren Gestaltungsdrang (interne Kontrollüberzeugung) – und das Ganze ist positiv konnotiert. (vgl. Tabelle 52: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 22)

Auch der Vorstand eines Handelsunternehmens, Interviewpartner 30, scheint eine derart gemischte Kontrollüberzeugung zu haben. Die heutige Zeit sei vergleichbar mit den Umbrüchen der industriellen Revolution, und er könne diese Zeit mitgestalten, worüber er sich freut („wie geil ist das denn?“). Am Wort „gestalten“ zeigt sich ein Element interner Kontrollüberzeugung. Gleichzeitig umschreibt er seine Arbeit mit „wir irren uns empor“. Er gesteht also ein, dass eigentlich konstant Fehler gemacht werden und man im Dunkeln tappt. Aus diesem Spannungsfeld scheint er Lust und Kraft zu schöpfen. Keinesfalls suggeriert er Resignation oder Überlastung. Er ist selbstbewusst angesichts seines eigenen Führungsstils, mit dem er gut gefahren sei. (vgl. Tabelle 53: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 30)

Ein weiteres Beispiel für diese Gruppe ist der Chefredakteur einer überregionalen Tageszeitung (Interview 2). Eine externe Kontrollüberzeugung lässt sich an seinen Beschreibungen seines Marktes ableiten. Die Zukunft der Medien sei völlig unklar. Zudem beschreibt er, dass Führungskräfte zunächst einmal folgen können müssen. Aber schon hier ergibt sich gleich wieder eine interne Kontrollüberzeugung, denn er führt weiter aus, dass man dann in diesem Folgen wieder führen müsse. Und, am Ende müsse „es durchgesetzt werden“. Auch hier ist der Subtext des Interviews positiv, interessiert und begeistert, keinesfalls überfordert. Und auch hier gibt es eine Referenz auf Lernen und Entwicklung, wie bei Interviewpartner 30: „Komplexität verstehen und eine lernende Organisation sein.“ (vgl. Tabelle 54: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 2)

Der vierte Gesprächspartner, der in diese Gruppe passt, ist Vorstand in einem Startup (Interview 19). In diesem Gespräch werden immer wieder die Unplanbarkeit und die Unvorhersehbarkeit der Zukunft extrem deutlich. Dies schränkt seine Handlungsmöglichkeiten ein (externe Kontrollüberzeugung). Der Interviewpartner geht aber stets sofort in den Lösungsmodus und beschreibt, wie er geschickt mit dieser Unplanbarkeit umgehen kann (interne Kontrollüberzeugung), etwa über Szenarienarbeit, über das Filtern von Unsicherheit in der Organisation, oder auch über einen Pragmatismus, nicht die beste, sondern die umsetzbarste Lösung zu wollen. Seine Aufgabe als Spitzenführungskraft sei es, in der Welt von Unvorhersehbarkeiten „irgendeinen Pfad“ aufzuzeigen und Risiken zu managen. (vgl. Tabelle 55: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 19)

Tabelle 52: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 22

Interpretation	Zitate
Man hat keine Orientierung in dieser Welt	„In dieser Welt, in der man gar keine Orientierung mehr hat.“
Es gibt Umbrüche und plötzliche Innovationsschübe	„Das sind so Umbrüche, wo Komplexitäten entstehen, durch plötzliche Innovationsschübe, und die kommen nicht nach 30 Jahren constructive destruction, von Schumpeter, sondern die kommen heute, durch eine komplexe Welt, auf Feldern, die Sie nicht mehr als Ihren Wettbewerb ansehen. Ich habe den amerikanischen Häusermarkt, Immobilienmarkt, nicht als Konkurrent für mich als Logistiker gesehen. Auf einmal war er's.“
Angesichts von Komplexität gilt es zu diversifizieren	„Sicherlich ne sehr provokante These, in die ich mich hier reinrede, aber ich bin trotzdem davon überzeugt, dass je komplexer die Welt ist, derjenige der differenziert und diversifiziert ist, besser durch eine Krise durchkommt, und wenn er in dieser Diversifikation dennoch in der Lage ist, diese Leuchtturm-Ruhe, diese Nachtwächter, oder wie auch immer, you can rely on me Mentalität ausstrahlt, dann hat der zweifach gewonnen.“
Auf die Ist-Situation konzentrieren und das Unternehmen so flexibel wie möglich halten	„Und wenn ich das innerhalb einer Managergeneration zweimal erlebe, dass sämtliche Auguren das nicht haben vorher sagen können, dann fragt man sich überhaupt, wie viel Vorhersagekraft braucht es eigentlich. Und man könnte ja überspitzt sogar formulieren, konzentrier dich nicht auf die Analytik, sondern konzentrier dich auf die Beurteilung der Ist-Situation. Und halt dein Unternehmen so flexibel wie möglich.“
Ein guter Manager muss schnell analysieren und situativ richtig reagieren – flexibel und kreativ	„Hohe, hohe Flexibilität und extreme Kreativität, außerhalb dessen Lösungen zu finden, die vor den Mechanismen vorhanden sind. Und das führt bei mir auch dazu, dass ich ne klare These vertrete, der beste Manager ist nicht der erfahrenste Manager, sondern der Manager, der das schnellste analytische Verständnis hat und der situativ richtig reagiert. Und situativ heißt, in einer begrenzten, in einer begrenzten Zeitspanne ein Maximum an Komplexitäten zu durchdenken.“
Komplexität ist mein Freund	„Komplexität ist mein Freund, und wenn Komplexität mein Freund ist, dann brauch ich Werte wie Sicherheit, you can trust on me, und ich weiß, wo's langgeht. Weil nur derjenige, der in einer komplexer werdenden Welt das ausstrahlt, wird positiv in einer rauen See als Leuchtturm empfunden.“
Wir wollen anderen eine Marge abknüpfen	„Wir treten an, weil wir jemand anders ne Marge abknüpfen wollen. Also dieser ursprungskapitalistische Gedanke, der ist nach wie vor, finde ich, nicht nur vorhanden, sondern den muss man auch akzeptieren, deswegen muss man ihn auch incentivieren, das heißt, profit-orientierte Bezahlung.“

Man muss den Mut haben, eine Karriere aufzugeben und woanders neu anzufangen	„Und deswegen glaube ich, sollten wir uns als Firmen auch ehr dran gewöhnen, Leute von außen reinzunehmen und auch selber den Mut zu haben, ich geb ne Karriere hier auf und stell mich woanders wieder neu an. Ihr Nachbar zur Linken macht das, und deswegen ist er n besserer Denker als n Großteil von Managern, die er trifft. Aber das ist ne geistige, ich sag mal, Turnübung, die Sie natürlich nur dann machen, wenn Sie den Eindruck haben, in der Varianz liegt die Stärke, nicht in der Tiefe.“
Wie kann man sich selbst in Innovations-schleifen fortentwickeln?	„Und das Dolle, was ich an diesem Gespräch merke, ist, wie kommt man zwischen diesen weichen Faktoren wie Vertrauen, Verlässlichkeit, hin zu der Dynamik des sich selber immer in Innovationsschleifen fortentwickelnden. Und kann man das eigentlich machen, wenn man ständig den Job wechselt? Was meine These ist, nach sieben Jahren muss man irgendwas anderes machen,“

Tabelle 53: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 30

Interpretation	Zitate
Ich kann eine Umbruchszeit mitgestalten	„In der Schule hab ich gebannt dieser industriellen Revolution gelauscht und was da alles passiert ist und da war hinterher nix mehr so wie's vorher war. Und wir sind in genau so einer gleichen Zeit. Und ich bin dabei, und ich kann sie mit gestalten, ich mein, wie geil ist das denn?“
Wir irren uns empor	„...einer meiner Lieblingsprüche ist, wir irren uns empor.“
Wie steuere ich den Laden bei extrem veränderten Rahmenbedingungen?	„Aber es ist n Versuch. Aber das, mein, meine eigentliche, meine eigentliche Frage ist, wie kriege ich bei diesen extrem veränderten unternehmerischen Rahmenbedingungen, wie kriege ich diesen Laden da durch gesteuert?“
Wir entwickeln ein Zielbild und nähern uns dem sukzessive an und steuern nach	„Also wir brechen, also, ich sag mal, dieser Grundansatz zu sagen, wir springen mal nach vorne, machen n Bild, wie es vermutlich sein wird, das ist nix anderes als die Schneise, ja? Wir entwickeln n Bild, wie es eigentlich aussehen wird, und versuchen uns dann aus dem Bild kommend zu nähern, was heißt n das? Wir nähern uns aus dem Ist darauf zu. Und dann musst du einfach immer gucken, passt das noch?“
Ich habe einen persönlichen Führungsstil, mit dem bin ich gut gefahren	„Ich würde nicht für mich heute in Anspruch nehmen zu sagen, alle haben den gleichen Führungsstil. Ich will auch gar nicht behaupten, dass das das Beste ist, wie meiner ist, aber ich sag eben einfach, das ist meiner. Den hab ich so entwickelt und ich bin damit gut gefahren.“

Tabelle 54: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 2

Interpretation	Zitate
Keine Ahnung was die Zukunft der Medien ist	„Sie können heute praktisch kein einziges Produkt mehr so anbieten wie vor fünf Jahren und sie können bei keinem Produkt davon ausgehen, dass es in fünf Jahren noch so ist wie heute. Also wenn einer fragt, „wie ist die Zukunft der Medien?“, keine Ahnung! Es gibt verschiedene Zukünfte, es gibt nicht nur die eine und wir gucken, dass wir technologisch da dabei sind, dass wir unsere Stammleser verstehen und dies und das verstehen und einfach mitgehen, also viel mehr in Bewegung sind. Ich glaube, alle Organisationen sind viel mehr...“
Die Komplexität verstehen und eine lernende Organisation sein	„Erstmal diese neue Welt verstehen, diese Komplexität verstehen, für sich wieder in der Lage sein die auch zu reduzieren auf ein paar Basics, sonst hat man gar keine Learnings; sonst steht man vor 1001 Fakten und kriegt sie im Hirn nicht verarbeitet; und dann im Prinzip eine lernende Organisation sein.“
Heute heißt führen folgen – und aus dem Folgen wieder Führung übernehmen	„Man muss erstmal folgen können heute. Also nicht ‚hier stehe ich und mir nach‘, das könnte Berthold Beitz mit Krupp so machen. Heute heißt führen folgen. Und in dem Folgen dann wieder Führung übernehmen; also dass wir dem Markt folgen. Ich sehe, alle gehen aufs iPad und wir versuchen dann..., und Führung heißt dann das bestmögliche Angebot zu machen usw. Aber Führen und Folgen sind, glaube ich, total dicht beieinander, was einen ganz anderen Typus verlangt. Deswegen ist dieses generalsmäßige Verständnis von Führung outdated. Damit kann man nichts mehr anfangen. Der General, der in die Schlacht zieht, auch der Firmengeneral, der Generaldirektor, so hieß der ja auch früher, der Generaldirektor ist es nicht mehr. Der Manager ist es für mich auch nicht. Das Wort ‚managen‘ bedeutet ja, ‚ich mach‘ halt‘. Der Tuer und Treiber und so. Nein, es ist der Versther, der Ermöglichmacher, der auch folgen kann, im doppelten Sinne folgen kann; erstmal den Ereignissen folgen kann und dann aber auch der, der in der Lage ist, das folgen Können organisatorisch zu bewältigen und aus dem folgen Können dann Führung.“
Die Wünsche anderer verstehen und dennoch entscheiden	„Wenn sie nicht genau dieses Maß an Führung finden, das ihnen verbleibt, das wichtig ist, diese letzte Meile sozusagen; die Wünsche der anderen verstehen, trotzdem muss man ja am Ende irgendeine Entscheidung treffen als Konzern. Sie müssen ja am Ende für irgendein Produkt und irgendeine Richtung sich entscheiden. „
Führung muss die Bedürfnisse anderer schon vorwegnehmen	„Von Führung wird heute erwartet, dass die Bedürfnisse der anderen schon vorweggenommen und mitgedacht und berücksichtigt sind, dass das ausbalanciert ist. Führung im Sinne sozusagen Zählappell Militär, so läuft es nicht mehr. Insofern ist es komplizierter geworden. Trotzdem weiß jeder, keine einzige Unternehmung funktioniert, wenn alle gleichermaßen mitreden. Die simpelste Bergtour z.B. funktioniert nicht.“
Am Ende muss es durchgesetzt werden	„Am Ende muss es durchgesetzt werden.“

Tabelle 55: Kontrollüberzeugung Interviewpartner 19

Interpretation	Zitate
Wir arbeiten vom erwarteten Zukunftsszenario zurück	„Anstatt irgendwie sechs Szenarien zu rechnen, denkt man das Szenario, was wir erwarten und dann gehen wir zurück und fragen, was sind die drei, vier Glaubenthemen, die wir dafür haben. Und das reduziert extrem dieses, ich weiß nicht wo's hingeht, dann ist immer die Frage so, ah, das was ich erfassen kann, die eine Ding, das ist der hochsensitive Teil, und dann sozusagen bau ich das Zweitszenario drauf.“
Wenn man nicht weiß, wo es hingeht, arbeitet man mit hypothetischen Annahmen	„Wir sind an so nem Punkt, wo mans einfach nicht sagen kann, wo es hingeht. Und es könnte den Case von positiv zu negativ drehen [...] Und dann hab ich n interessantes Konzept, was wir öfters versuchen zu managen, ist so, what you need to believe in. Also anstatt zu sagen, so geht's aus, ist zu sagen, hey, wenn das so drin ist, dann musst du an Folgendes glauben. Und das ist interessant. Das können Leute einfacher bearbeiten“
Wir filtern Unsicherheit auf unterschiedlichem Level	„Aber die müssen sich konstant in der Welt von 70 Optionen bewegen, aber je höher ich in der Organisation bin, desto mehr muss ich mich, mit dem auskommen. Ich glaub, das ist ein wichtiges Thema so, wie wir versuchen Unsicherheit auch anzugehen, indem man's unterschiedlich filtert, auf unterschiedlichen Level.“
Einige müssen in Szenarien denken, andere brauchen nur den best case	„Es gibt einen Teil der Organisation, der muss in Szenarien denken, in verschiedenen Optionen und immer sozusagen das gegeneinander abwägen, und n anderen Teil der Organisation, der braucht mehr so ein best-expected case, n bisschen ne Erläuterung.“
Man muss eine Kraft finden, um letztendlich eine vernünftige Lösung zu finden	„Das ist sozusagen das Umfeld des konstanten Challengens, das ist glaub ich wichtig, dass man sozusagen dass die Welt da außen repräsentiert im Unternehmen, aber dann muss man halt den Weg finden, ne Kraft, die letztendlich die, nicht die beste Lösung findet, sondern die, die wo wir uns innerhalb von guten Lösungen irgendwie vernünftig einigen können.“
Wir zeigen in einer Welt der Unvorhersehbarkeiten einen Pfad und managen Risiken	„Also ich glaube, sozusagen, wenn wir dadüber nachdenken ist es, ich glaube erstens, das ist unser Job. Also eigentlich Kern des Unternehmens ist, de facto in so ner Welt der Unvorhersehbarkeit irgendnen Pfad zu zeigen, und dann de facto strategische Risiken zu managen.“

#### 7.1.4 Fünf Sinnkonstruktionen in Bezug auf eine (unsichere) Zukunft

Die vergleichende Analyse der Interviewpartner hat ergeben, dass es signifikante Unterschiede zwischen den Befragten gibt:

Zunächst unterscheiden sie sich darin, wie sie Sinn in Bezug auf eine unsichere Zukunft konstruieren und ob dies eine Implikation auf ihren Handlungsbedarf hat (vgl. 7.1.2). Die erste Gruppe nahm lineare Veränderungen im Umfeld wahr und sah keine Implikation auf das eigene Führungshandeln. Die zweite Gruppe reflektierte hingegen durchaus, wie sie am besten mit wahrgenommenen linearen Veränderungen umzugehen haben. Die dritte Gruppe nahm stattdessen nichtlineare, disruptive Veränderungen wahr. Auch sie sahen eine klare Implikation für das eigene Führungshandeln.

Ebenso zeigten sich Unterschiede dahingehend, ob sie sich angesichts von Unsicherheit als handlungsstark oder handlungsschwach erleben, also eine respektive eher interne oder externe Kontrollüberzeugung aufweisen (vgl. 7.1.3). Führungskräfte mit klar interner Kontrollüberzeugung hatten trotz wahrgenommener Veränderungen das Gefühl, Herr der Lage zu sein und mit dem eigenen Handeln wirken zu können. Führungskräfte mit tendenziell externer Kontrollüberzeugung sahen sich eher als Opfer der Veränderungen, zeigten sich belastet oder zynisch. Sie schienen von der Situation eher getrieben. Und eine dritte Gruppe vereinte die beiden Gegensätze externer und interner Kontrollüberzeugung. Sie waren sich klar darüber, dass sich ihr Umfeld turbulent verändert und sie daher höchstens ein momentanes, lokales Verständnis der Lage entwickeln können. Gleichzeitig aber hatten sie einen Drang, diese sich verändernde Welt mitzugestalten – oft mit Freude an der Sache.

Wir können nun die beiden Gruppeneinteilungen in einer Matrix gegenüberstellen. Dabei ist zu erwarten, dass die beiden Dimensionen nicht ganz unabhängig sind. Denn ein opakes Zukunftskonzept ist bereits ein Teileingeständnis einer externen Kontrollüberzeugung. Und in der Tat fallen alle vier Führungskräfte mit opakem Zukunftskonzept in die Gruppe der gemischten Kontrollüberzeugung. Umgekehrt gab es keine Führungskraft gemischter Kontrollüberzeugung, die ein transparentes Zukunftskonzept aufwies. Von den neun möglichen Kombinationen sind nur fünf realisiert, und die Matrix lässt sich vereinfacht darstellen:

Tabelle 56: Fünf Sinnkonstruktionen in Bezug auf eine (unsichere) Zukunft

		Zukunftskonzept		
		transparent, ohne Handlungsimplication	transparent, mit Handlungsimplication	opak, mit Handlungsimplication
Kontrollüberzeugung	intern	<p><b>1a</b>  <b>Stabilität garantieren</b>                      I13, I31</p>	<p><b>2a</b>  <b>Zukunft planen</b>                      I10, I14, I18</p>	<p><b>3</b>  <b>Spielerisch ausprobieren</b>                      I2, I19, I22, I30</p>
	extern	<p><b>1b</b>  <b>Resignieren</b>                      I29</p>	<p><b>2b</b>  <b>Weitermachen trotz Überforderung</b>                      I3</p>	

Zusammenfassend ergeben sich fünf unterschiedliche Sinnkonstruktionen, nach denen die untersuchten Spitzenführungskräfte die unsichere Zukunft und ihren Umgang mit ihr konzipieren. Im zyklischen Sensemakingprozess kann diese Typisierung helfen, die noch offene Lücke von Interpretation zu Handlung zu schließen. Auf Basis welcher Interpretation von Zukunft und Unsicherheit agiert die Führungskraft? Hierbei gilt es klarzustellen, dass nicht tatsächliche Handlungen der Führungskraft untersucht wurden. Die Analyse der Kontrollüberzeugung lässt aber Rückschlüsse über das Selbstbild der jeweiligen Spitzenführungskraft zu, also über die eigene Identität als handelnde Führungskraft angesichts einer unsicheren Zukunft. Es geht dabei nicht darum, was die Führungskraft genau tut, also *was* ihre Handlungen sind. Sondern vielmehr darum, *aus welcher Sinnkonstruktion heraus* sie im Sensemakingprozess ins Handeln kommt, und ob sie das überhaupt tut.

Nachfolgend werden nun diese 5 Sinnkonstruktionen archetypisch illustriert und voneinander abgegrenzt. Die Beschreibungen sind inspiriert durch die jeweils vorliegenden Daten der entsprechenden Interviews, werden aber bewusst etwas überzeichnet, um die Unterschiedlichkeit der Typen besser herauszuarbeiten.

#### 7.1.4.1 Sinnkonstruktion 1a: Stabilität garantieren

Die Spitzenführungskraft, die dieser Sinnkonstruktion folgt, steht stabil in ihrer Führungsrolle. Sie meint, die Umwelt verstanden zu haben, kann sich in ihr selbstsicher bewegen und ihre Organisation solide aufstellen. Sie schafft Stabilität. Angesichts großer Veränderungen bleibt sie gelassen, denn das ist ja an sich für sie nichts Neues. Insofern geschieht dabei auch kaum grundsätzliche Sinnkonstruktion über die Zukunft, denn die Sinnfindung ist bereits abgeschlossen: In Zukunft werden auch die gleichen Herausforderungen existieren wie heute, und die gleichen Handlungsmuster funktionieren. Als

Führungskraft, die heute erfolgreich ist, ist sie also auch für die Zukunft gut aufgestellt. Die Einstellung ist grundsätzlich positiv. Dieser Sinnkonstruktionsprozess koppelt rück mit einer souveränen Identität. Die Führungskraft erlebt sich als fest im Sattel. Ob diese Sinnkonstruktion in der heutigen Welt langfristig erfolgreich sein kann, ist zumindest fraglich. Dieser Logik folgten zwei der Befragten, die Interviewpartner 13 und 31.

#### *7.1.4.2 Sinnkonstruktion 1b: Resignation*

Diese Spitzenführungskraft hat resigniert. Sie sieht sich als Opfer einer schwierigen Konstellation, in der sie nicht reüssieren kann. Sie fühlt sich ohnmächtig angesichts der großen Herausforderungen. Dabei gibt ihr die Zukunft keine Hoffnung, denn sie ist überzeugt, dass die Welt morgen noch so sein wird wie heute. Entsprechend findet auch wenig neue zukunftsorientierte Sinnkonstruktion statt. Wie in Typ 1a ist hier die Sinnkonstruktion über die Zukunft bereits abgeschlossen. Stattdessen finden sich vornehmlich retrospektive Einschätzungen, die von Zynismus und Schuldzuweisungen geprägt sind. Diese Sinnkonstruktion bedingt eine geschwächte Identität: Die Führungskraft ist getrieben von schwierigen Faktoren, die jenseits ihrer Kontrolle liegen. Gleichzeitig gibt es keine Hoffnung auf eine grundlegende Veränderung. Im Ergebnis bleibt eben nur die Resignation. Aus der erlebten Historie leitet sich keinerlei Veränderungsimpuls ab im Sinne von: „Ärmel hochkrempeln, es noch mal anders versuchen!“

Diese Sinnkonstruktion fand sich bei Interviewpartner 29.

#### *7.1.4.3 Sinnkonstruktion 2a: Zukunft planen*

Führungskräfte, die diese Sinnkonstruktion aufweisen, beobachten aufmerksam die Veränderungen, die sich in ihrem Umfeld ergeben. Für diese Spitzenführungskraft gilt es, diese Veränderungen zu verstehen, um ein zu erwartendes Zukunftsbild zu extrapolieren. Sie ist routinemäßig mit zukunftsgerichteter Sinnkonstruktion beschäftigt, wobei sie die Entwicklungen als graduell einstuft. Diese Entwicklungen erfordern ein geschicktes Handeln, betreffen aber sie selbst und ihre Organisation nicht derart fundamental, als dass sich ein Gefühl des Kontrollverlustes einstellen würde. Ihr Ansatz ist es, durch geschicktes Planen und graduelles Agieren sich selbst und ihre Organisation erfolgreich in die Zukunft zu steuern und diese mitzugestalten. Diese Sinnkonstruktion bedingt eine souveräne Identität entsprechend einer internen Kontrollüberzeugung.

Beispiele für diese Form von Sinnkonstruktion liefern Interviewpartner 10, 14 und 18.

#### *7.1.4.4 Sinnkonstruktion 2b: Weitermachen trotz Überforderung*

Spitzenführungskräfte mit dieser zukunftsorientierten Sinnkonstruktion erleben graduelle aber gewichtige Veränderungen die sie und ihre Organisation direkt betreffen. An die neuen Ansprüche und die steigende Arbeitslast haben sie sich schon gewöhnt, sodass sie davon nicht überrascht sind. Gleichwohl ergeben sich immer neue Aufgaben aus den Veränderungen und damit eine Implikation für das eigene Handeln. Die Spitzenführungskraft hat dabei das Gefühl, dass der Druck jeden Tag ein bisschen zunimmt. Sie betreibt zukunftsgerichtete Sinnkonstruktion eher aus Pflichtgefühl als aus Lust oder Hoffnung. De facto sieht sie für sich keine Möglichkeit „zu gewinnen“, und das prägt entsprechend das Selbstbild. Sie fühlt sich innerlich ermattet und überfordert, auch wenn sie von außen durchaus als erfolgreiche Spitzenführungskraft wahrgenommen werden kann.

Das Beispiel hierzu ist Interviewpartner 3.

#### *7.1.4.5 Sinnkonstruktion 3: Spielerisch ausprobieren*

Eine Spitzenführungskraft, die diese Sinnkonstruktion aufweist, nimmt gewaltige Umbrüche in ihrem Umfeld wahr. Die Welt ist turbulent und unvorhersehbar. Sie weiß daher, dass lineare Planung obsolet ist. Und sie ist sich bewusst, dass ihre eigene Wirkung beschränkt ist. Das bestätigt ihr ständig fortlaufender Sinnfindungsprozess in Bezug auf eine aus ihrer Sicht hochgradig unsichere Zukunft. Weder kann sie wissen, was im Moment die richtige Entscheidung ist, noch weiß sie, wie sich diese Entscheidung in einem zuweilen chaotischen System auswirken wird. Von dieser Gemengelage ist sie keinesfalls eingeschüchtert, sondern inspiriert. Dies zeigt sich in einer gemischten Kontrollüberzeugung und einer klaren Implikation für das eigene Führungshandeln. Im besten Sinne eines Sensemakings versucht sie, in vielen Zyklen zwischen Handeln und Beobachten zu iterieren. Sie arbeitet mit Experimenten, denkt in Szenarien, holt sich regelmäßig Anregungen. Sie agiert spielerisch. Sie sieht sich als eine Person, die in einer komplexen und dynamischen Welt das Privileg hat, mit etwas mehr Gestaltungsmacht ausgestattet zu sein, als Personen ohne Führungsrolle. Dabei geht sie an die Aufgabe mit der Offenheit und der Hoffnung einer Entdeckerin.

Beispiel für diese zukunftsorientierte Sinnkonstruktion liefern Interviewpartner 2, 19, 22 und 30.

## 7.2 Diskussion

### 7.2.1 Zukunftsgerichtetes Sensemaking

Wie konzipieren Spitzenführungskräfte Zukunft und mit welcher Kontrollüberzeugung konzipieren sie das eigene Handeln in die unsichere Zukunft hinein? Dies war die Untersuchungsfrage, um die es in diesem Kapitel geht. Die ausgewerteten Daten zeigen: Es kommt darauf an. Die Untersuchung hat eine große Spreizung bei den Befragten Spitzenführungskräften gezeigt, was die zukunftsorientierte Sinnkonstruktion aber auch die Kontrollüberzeugung, mit der in die Zukunft hineinragt wird, anbelangt.

Gleicht man die fünf Typen zukunftsgerichteter Sinnkonstruktion mit dem einfachen zyklischen Modell von Sensemaking nach Maitlis und Christianson (2014) ab, welches die drei Schritte Bemerkten, Interpretation und Handeln umfasst, so sehen wir, dass die Logiken 1a und 1b gar nicht erst zum Bemerkten einer Veränderung kommen. Die Dinge laufen für sie wie gehabt, der Sensemakingzyklus kommt gar nicht in Gang, wobei Sinnkonstruktion 1a eine handlungsstarke Identität bedingt und Sinnkonstruktion 1b eine handlungsschwache. Führungskräfte, die Sinnkonstruktion 2a und 2b folgen, bemerken eine Veränderung, interpretieren sie als linear, und handeln entsprechend – Typ 2a proaktiv, Typ 2b eher defensiv. Eine Führungskraft mit Sinnkonstruktion nach Typ 3 bemerkt Veränderung, interpretiert sie als nichtlinear, probiert etwas aus, bemerkt eine lokale Wirkung, interpretiert diese, passt ihre Handlung an und so weiter. Der zyklische Prozess scheint hier also in viel höherer Taktung, quasi kontinuierlich, durchlaufen zu werden.

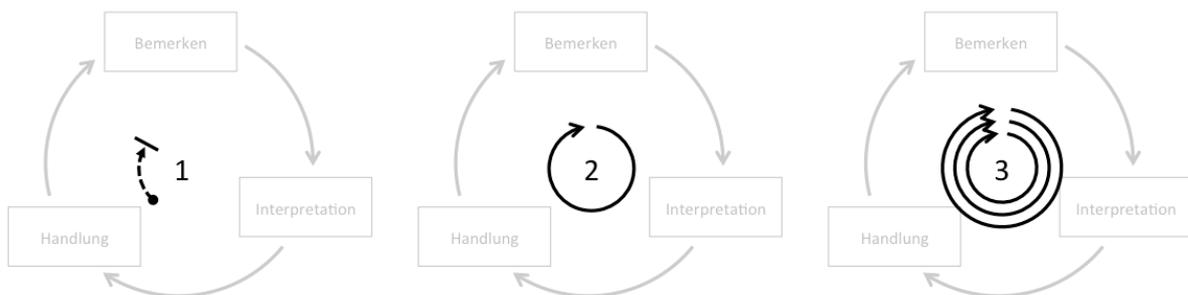


Abbildung 14: Drei übergeordnete Typen zukunftsgerichteten Sensemakings

### 7.2.2 Die fünf Welten nach Wiebe

Wie eingangs beschrieben lohnt ein Abgleich der fünf Typen zukunftsgerichtetem Sensemakings mit den fünf Welten nach Wiebe (2010). Zunächst gilt es anzumerken, dass Wiebes Untersuchung die temporale Sinnkonstruktion von Managern mittlerer Ebene

beleuchtet, und dies innerhalb eines organisationalen Change-Prozesses. Einerseits ist der Veränderungskontext also enger definiert als in dieser Untersuchung, andererseits stehen die Manager mitten in der Organisation und nicht an ihrer Spitze. Schlussendlich haben sie weniger Gestaltungsmacht, und so erwarten wir auch anders gelagerte Sinnkonstruktion.

Dennoch stechen einige Parallelen ins Auge, die eine gewisse Konsistenz zwischen den Untersuchungen belegen.

- Unsere Sinnkonstruktion 1a, „Stabilität garantieren“, finden wir ansatzweise in Welt 2 wieder („Wir werden sehen“). Entwicklungen werden auch hier als graduell gesehen, und die Grundstimmung ist zumindest verhalten positiv angesichts eines möglichen Erfolges. Extrapoliert man die Sichtweise von Welt 2 auf Spitzenführungskräfte, so erwartet man in der Tat eine stärkere Macher-Attitüde angesichts der Durchgriffsmöglichkeiten in der Organisation. In Welt 2 sehen wir auch den mangelnden Handlungsimpuls, der sich in der abwartenden Haltung zeigt.
- Sinnkonstruktion 1b, „resignieren“, findet sich recht eindeutig in Welt 1 („Früher = heute“). Veränderungen werden externalisiert, die Führungskraft fühlt sich machtlos, ausgeschlossen und wird zynisch. Sie blickt vornehmlich in die Vergangenheit. Es fehlt komplett an Zukunftsvisionen.
- Führungskräfte mit Sinnkonstruktion 2a, „Zukunft planen“, haben ihr Pendant in Welt 4 („Ein steiniger Weg“). Die Führungskraft sieht kontinuierliche Veränderung, der sie mit stetem Fortschritt geflissentlich begegnet. Gute Planung führt mit genügender Anstrengung zum Erfolg.
- Sinnkonstruktion 2b, „Weitermachen trotz Überforderung“, entspricht in etwa Welt 3 („Gegen die Wand gefahren“). Ähnlich wie unsere überforderte Spitzenführungskraft erlebt der Manager in Welt 3 sein Umfeld als stressig und belastend. Er ist handlungsfähig und oft auch erfolgreich, seine Gefühlswelt kann aber dennoch geprägt sein von Angst, Überlastung und Frustration.
- Eine interessante Abweichung ergibt sich bei Sinnkonstruktion 3, „Spielerisch ausprobieren“, und Welt 5 („Es hört nie auf“). Beiden gemein ist ein opakes Zukunftskonzept. Entwicklungen sind nicht linear, werden als Umbrüche beschrieben. Während wir allerdings vier Spitzenführungskräfte dieses Typs gefunden haben, die alle eine positive Haltung und eine Gestaltungslust aus den turbulenten Veränderungen gezogen haben, so ist der Manager aus Welt 5 Spielball dieser Turbulenzen und entsprechend überlastet. Dieser gewichtige Unterschied in den Typologien lässt sich gut mit der unterschiedlichen Senioritätsebene der jeweils Befragten verargumentieren. Die Spitzenführungskraft hat eher noch die Übersicht und kann viel leichter gestalten. Sie kann schnell umschalten und Strategien ändern. Hieraus ergab sich die interessante Beobachtung einer gemischten Kontrollüberzeugung. Manager der mittleren Ebene hingegen stecken viel stärker in einem organisationalen Korsett, sodass die Welle von Veränderung eher über sie hereinbricht als dass sie auf ihr surfen, wie das unsere vier Spitzenführungskräfte mit Sinnkonstruktion 3 zu tun scheinen. Diese Manager nehmen also turbulente Veränderungen wahr, das aber bei einer tendenziell eher externen Kontrollüberzeugung, was die beobachtete Frustration erklären könnte.

### 7.2.3 Fuchs, Igel und paradoxe Führung

In Kapitel 6 haben wir bereits kurz auf diese Kategorisierung verwiesen, die ursprünglich auf Isaiah Berlin (1953) zurückgeht. Gomez und Meynhardt (2012) haben diese Klassifizierung aufgenommen und in einer empirischen Untersuchung von 38 Spitzenführungs Kräften angewandt. Es ließen sich zwei unterschiedliche kognitive Stile beobachten, die den Metaphern von Fuchs und Igel entsprachen. Dem Igel immanent sind ein lineares Denken und eine lineare Sicht auf die Welt, während der Fuchs eine höhere kognitive Komplexität aufweist und widersprüchliche Wahrheiten gleichzeitig halten kann. Auch wenn die Autoren keinen direkten Bezug auf Zukunft in ihren Auswertungen machen, so war doch Zukunftsplanung Teil der Befragung. Verglichen mit der oben dargestellten Analyse und den fünf zukunftsgerichteten Sinnkonstruktionen ergeben sich Parallelen zwischen Igel und den Sinnkonstruktionen 1a und b sowie 2a und b – all diese konzipieren die Welt und die Entwicklungen in ihr als linear. Der Fuchs ebenso wie die Führungskraft in Sinnkonstruktion 3 gehen von Nichtlinearität aus und reagieren entsprechend flexibler, experimentierender und oft auch kleinteiliger. Das Schlaue des Fuchses entspricht dem „spielerischen Ausprobieren“.

Sinnkonstruktion 3, vereint dabei paradoxe Gegensätze, was auch Merkmal des Fuchses ist. Bezogen auf zukunftsorientierte Sinnfindung setzt diese Führungskraft eine zumindest teilparadoxe, auf jeden Fall nicht-verstehbare Welt voraus. Diese, und das ist das nächste Paradox, schränkt ihre Handlungsfähigkeit ein *und* gibt ihr einen Impuls zu handeln. Aus dem Gegensatz von erhöhtem Anspruch und eingeschränkten Mitteln resigniert sie nicht, wie Führungskräfte in Sinnkonstruktion 1b oder fühlt sich überfordert wie die in 2b. Vielmehr bildet er die Komplexität der sich rasant verändernden Welt mit kognitiver Komplexität ab. Dies ist konsistent mit dem Postulat von Smith und Lewis (2011: S. 389), dass eine hohe kognitive Komplexität zu erfolgreicherer Führung unter paradoxen Umständen führt.

Die fünf unterschiedlichen zukunftsgerichteten Sinnkonstruktionen dieser Untersuchung ließen sich exemplarisch anhand von 11 der 33 befragten Spitzenführungs Kräfte darstellen. Sie entsprechen den einzelnen Ausprägungen in besonders prägnanter Weise. Gleichzeitig ließen sich 22 der Befragten nicht eindeutig zuordnen. Es lässt sich vermuten, dass sich hier verschiedene Sinnkonstruktionen überlagern oder die Grenzen fließend sind. Auch in neueren Untersuchungen entlang der Fuchs-Igel-Metapher lässt sich solch eine Überlagerung zeigen: Einzelpersonen können beide kognitive Stile, den des Fuchses und den des Igels, gleichzeitig aufweisen. Die Autoren Meynhardt, Hermann und Anderer (2017) bewerten diesen gemischten kognitiven Stil dabei als möglicherweise durchaus positiv für Organisationen und Management.

### 7.2.4 Kreative Provokation

In unserer Analyse ist sicherlich die Führungskraft mit Sinnkonstruktion 3, „spielerisch ausprobieren“, in besonderem Maße interessant. Diese Spitzenführungs kraft versucht

es, den Umbrüchen und Unsicherheiten in der Umwelt mit Offenheit zu begegnen. Sie versucht nicht, Komplexität vorschnell zu reduzieren, sie kann sie aushalten. Und obwohl diese Einstellung die eigene Handlungsmacht immer wieder in Frage stellt und daher sicher eine Auswirkung auf Ego und Identität hat, so hat diese Führungskraft doch immer wieder Lust am Führen und Spaß an der Herausforderung. Im zyklischen Sinnfindungsprozess bedeutet dies, dass sie schnelle Iterationsschleifen aus Bemerkten, Interpretation und Handeln durchläuft. Die *ingeschränkten Möglichkeiten* scheinen sie zu beflügeln, in jeder Situation neue, kreative Ansätze zu entwickeln.

Dieses Phänomen ist aus der Kreativitätsforschung hinlänglich bekannt. Die Technik der kreativen Provokation schränkt die Lösungsfindung künstlich ein (Tanner, 1992). Bei der Optimierung eines technischen Produktes kann beispielsweise die zusätzliche Einschränkung, auf eine bestimmte Komponente des Produktes verzichten zu müssen, zu neuen und besseren Ideen führen (Boyd, Goldenberg, 2014: S. 38 ff). Eine mögliche Interpretation von Sinnkonstruktion 3 wäre es also, dass die Erkenntnis der Unvorhersehbarkeit der Zukunft und der Nichtlinearität der Entwicklungen zunächst eine klare Einschränkung der Führungskraft bedeutet, die diese aber als kreative Provokation sieht, um mit neuen, spielerischen Ansätzen zu reagieren.

## 8 Reflexion der Ergebnisse und Beiträge der Arbeit

„The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function.“

Fitzgerald, 2009: S. 69

### 8.1 Reflexion der Forschungsergebnisse

Diese Untersuchung ging zunächst von der Prämisse aus, dass sich der Kontext von Führung mit der Postmoderne und dann noch einmal durch die Digitalisierung massiv verändert hat. Technologischer Fortschritt, Beschleunigung und Individualisierung verändern den Kontext von Führung. Sie schaffen mehr Unsicherheit, mit der gerade Spitzenführungskräfte umgehen müssen.

Vor diesem Hintergrund und aus der Perspektive der Sensemakingliteratur wurde dann die Frage untersucht, wie Spitzenführungskräfte Sinn in Bezug auf eine unsichere Zukunft konstruieren. Dabei interessierten uns konkret drei Unterforschungsfragen:

1. *Führt ihr Sinnfindungsprozess (immer) zu Konsistenz?*
2. *(Inwieweit) Steuert der Sinnfindungsprozess die eigene Binnenkomplexität, also die Komplexität der gezeichneten mentalen Landkarten?*
3. *Wie konzipieren sie Zukunft und mit welcher Kontrollüberzeugung konzipieren sie das eigene Handeln in die unsichere Zukunft hinein?*

Diese Fragen konnten mit der Arbeit beantwortet werden: Kapitel 5 hat gezeigt, dass Führungskräfte mit ständiger Inkonsistenz leben. Viele Widersprüche nehmen sie selbst nicht einmal bewusst als kognitive Dissonanz wahr. Nur gelegentlich wird über den Sinnfindungsprozess ein Widerspruch aufgelöst. Kapitel 6 stellte dar, dass die befragten Spitzenführungskräfte kontinuierlich die eigene Komplexität steuern, und zwar indem sie mittels Informationsaufnahme den eigenen Erfahrungsstrom anreichern und mittels Sensemaking Komplexität reduzieren. Sie tarieren sich selbst damit möglicherweise als komplexes adaptives System so aus, dass sie erfolgreich in einem komplexen Umfeld bestehen können. Kapitel 7 schließlich zeigte, dass die Befragten sich in unterschiedliche Gruppen in Bezug auf ihre Haltung zur Zukunft gruppieren lassen: einerseits in Bezug auf das Zukunftskonzept als auch in Bezug auf die eigene Kontrollüberzeugung. Dabei stellte sich heraus, dass die Führungskräfte, die ein opakes Zukunftskonzept haben, also die Unvorhersehbarkeit der Zukunft in der heutigen komplexen Welt gewissermaßen „anerkennen“, über eine gemischte Kontrollüberzeugung verfügen.

Die einzelnen Ergebnisbausteine wurden bereits zu Ende eines jeden Kapitels diskutiert und mit anderen Forschungsergebnissen abgeglichen, weshalb an dieser Stelle darauf verzichtet werden kann. In der Gesamtschau der drei Ergebnisse zeigt sich nun aber ein interessantes Bild: Sinnfindung in einem unsicheren Umfeld geschieht „pragmatisch“: Widersprüche lösen zwar gelegentlich Sinnfindung aus, aber oft eben auch nicht. Die Ergebnisse dieser Arbeit legen die Vermutung nahe, dass dabei die Binnenkomplexität der Führungskraft entscheidend ist. Ist diese zu hoch, wird entweder mittels Sinnfindung radikal vereinfacht, oder neue Informationen werden ignoriert. Ist die Binnenkomplexität hingegen niedrig, sucht die Führungskraft im Rahmen eines Sinnfindungsprozesses nach neuen Informationen, reichert den Sinnfindungsprozess also an. Der erste Fall ist konsistent mit Sullis und Eisenhardts (2012) „Simple Rules“ sowie mit den einfachen Entscheidungsheuristiken von Gigerenzer (Czerlinski u. a., 1999; Gigerenzer, Todd, 1999). Er beschreibt ein pragmatisches „Zurückstutzen“ von Komplexität, um handlungsfähig zu bleiben. Der zweite entspricht eher dem Sensemakingprozess, wie er klassischerweise beschrieben wird: iterativ, zirkulär und experimentierend.

Spitzenführungskräfte leben in einer Welt, die sie nicht in Gänze verstehen können. Inkonsistenzen sind allgegenwärtig, und dies scheint ein Zustand, an den die Befragten weitestgehend „gewöhnt“ sind. Den Zustand erhalten bzw. steuern sie über Management ihrer eigenen Binnenkomplexität, also der Komplexität der eigenen mentalen Landkarte, und zwar durch Mechanismen, die Komplexität erhöhen bzw. reduzieren. Zunächst macht sie das agil bzw. anpassungsfähig, was konsistent ist mit Erkenntnissen aus der Komplexitätsforschung, wie wir in Kapitel 6 gesehen haben: Komplexe adaptive Systeme (CAS) bilden einerseits genügend Umfeldkomplexität ab, um auf Veränderungen reagieren zu können, gleichzeitig reduzieren sie Komplexität in sinnvollem Maße, surfen also geschickt wie Kauffman (1995) es beschreibt „am Rande des Chaos“. Hartmut Rosa (2012) umschreibt dies weniger positiv konnotiert mit dem Straucheln „auf rutschenden Abhängen“. Gleichzeitig bedeutet dieses Surfen oder Straucheln aber auch eine ständige Konfrontation mit Paradox, denn die Welt der Spitzenführungskraft heute ist geprägt von Widersprüchen und Inkonsistenzen (vgl. Kapitel 2). Diese Erkenntnis steht im Einklang mit aktueller Forschung zu paradoxer Führung (Lewis u. a., 2014; Luscher, Lewis, 2008; Smith u. a., 2012; Smith, Lewis, 2011). Wenn wir davon ausgehen, dass Spitzenführungskräfte qua Position schon ein gewisses Maß an Führungserfolg vorweisen können – denn sonst wären sie nicht in ihre Spitzenposition gelangt – dann würden wir uns Kauffmans Sprache eher anschließen als der von Rosa. Ein adaptiver, dynamischer Prozess des Umgangs mit Komplexität und eine Toleranz gegenüber Unsicherheit und Paradox ist heute wichtiger Bestandteil von Führung. Der Sinnfindungsprozess, den wir in dieser Arbeit untersucht haben, scheint genau diese Funktion zu erfüllen. Während sich in Bezug auf den Umgang mit Inkonsistenz und Komplexität ein einheitliches Bild ergab (Kapitel 5 und 6), so fanden sich doch enorme Unterschiede unter den befragten Spitzenführungskräften beim Umgang mit der unsicheren Zukunft (Kapitel 7).

Eine mögliche Interpretation: Es scheint fast so, also ob die Komplexitätstoleranz bei vielen Spitzenführungskräften bereits im Hier und Jetzt erschöpft ist. Manche scheinen auf den zusätzlichen Komplexitätsdruck aus der Zukunft mit Resignation zu reagieren

(externe Kontrollüberzeugung), andere reagieren mit Selbstvergewisserung (interne Kontrollüberzeugung). Nur eine kleine Gruppe ist in der Lage, die völlige Unvorhersehbarkeit der Zukunft angesichts von wachsender Komplexität und Dynamik anzuerkennen. Entscheidend für Sinnfindung wäre also nicht das Chaos, das geordnet werden möchte – es ist heute ohnehin allgegenwärtig. Vielmehr ist es die „Kapazität für Chaos“ der Spitzenführungskraft, die entscheidet, wie sie Sinnfindung unter Unsicherheit betreibt. Diese Kapazität wiederum ist von zwei Größen bestimmt: einerseits von der kognitiven Komplexität der Führungskraft, also ihre Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten; andererseits vom Grad ihrer Binnenkomplexität, die sich bestimmt aus der Komplexität der gegenwärtigen Umwelt und aus möglichen vorangegangenen Vereinfachungen eben dieser. Die Differenz der beiden ist die momentane Komplexitätskapazität der Spitzenführungskraft. Dies könnte auch erklären, warum wir so unterschiedliche Typen von Führungskräften finden, wenn es um Sinnfindung angesichts einer unsicheren Zukunft geht. Diejenigen, deren Kapazität für Komplexität durch das Heute bereits ausgeschöpft ist, ignorieren die Komplexität und Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Nur diejenigen, die noch über Kapazität verfügen, können sich der Zukunft in einer komplexen und vernetzten Welt stellen.

Bevor wir die Implikationen dieser Ergebnisse für Forschung und Praxis diskutieren, gilt es zunächst, mögliche Einschränkungen der dargestellten Ergebnisse kritisch zu beleuchten.

## 8.2 Einschränkungen der Arbeit

Wie jede qualitative Forschungsarbeit hat auch diese Arbeit eine Reihe von Einschränkungen, die an dieser Stelle explizit gemacht werden sollen.

Zunächst geht diese Arbeit von der Prämisse einer gestiegenen Komplexität in der Postmoderne bzw. dem heutigen „digitalen Zeitalter“ aus. Kapitel 2 hat die Trends, die Führung verändern, umfassend aufgeschlüsselt und dabei eine neue, veränderte Realität für Führungskräfte festgestellt. Der Rest der Arbeit bezieht sich auf diese Prämisse eines veränderten Kontexts von Führung, in dem Spitzenführungs-kräfte heute agieren müssen. Insbesondere teilten die Befragenden für beide Erhebungen, deren Datenmaterial Grundlage dieser Untersuchung ist, diese Annahme. Auch wenn die Interviewer Interviewtrainings absolvierten und die beiden Interviewleitfäden neutrale Fragen bezüglich einer möglicherweise gestiegenen Komplexität beinhalten, so ist es möglich, dass die implizite Annahme Gespräche entsprechend verfälscht hat. Ebenso durchdringt die Annahme, dass Führung heute schwieriger (weil komplexer) ist, die gesamte Arbeit. Dabei ist es natürlich denkbar, dass selbst bei sich verändernden Rahmenbedingungen zumindest ein Großteil dessen, was Führung ausmacht, unverändert bleibt. Auch heute folgen Führungskräfte bestimmten Routinen, treffen Entscheidungen, kümmern sich um Personal, entwickeln Strategien und lösen ad-hoc Probleme. Wer die Annahme dieser Arbeit, nämlich dass Führung in einer beschleunigten, komplexen und vernetzten Welt anders abläuft, nicht teilt, der mag ein Fragezeichen hinter die Erkenntnisse zum Umgang der Spitzenführungs-kräfte mit Komplexität setzen und grundsätzlich die Relevanz der Arbeit in Frage stellen. Die Aussagen über ständige Inkonsistenz und verschiedene Haltungen gegenüber der Zukunft sollten allerdings unabhängig von dieser Kritik sein.

Elitenkritische Stimmen könnten zudem die Haltung des Autors gegenüber dem Forschungsfeld beanstanden. Diese Arbeit nähert sich dem Feld der Spitzenführungs-kräfte mit einer gewissen Empathie und mit Wohlwollen. Die Prämisse der gestiegenen Komplexität macht aus dieser Sicht Spitzenführungs-kräfte gewissermaßen zu Opfern einer sich rasant verändernden Welt, die neue Ansprüche an Führung richtet. Die Arbeit versucht zu verstehen, wie Führung angesichts von Beschleunigung, Vernetzung, Kontrollverlust und daraus resultierend steigender Komplexität überhaupt noch gelingen kann und wie Spitzenführungs-kräfte in einem ersten Schritt diese chaotische Welt überhaupt verstehen, um dann in ihr handeln zu können. Michael Hartmann (2013, 2016) beispielsweise, der seit geraumer Zeit immer wieder die Funktionselite Deutschlands untersucht, also ziemlich genau die Population an Spitzenführungs-kräften, die auch das Forschungsfeld dieser Arbeit sind, nähert sich diesen mit einer kritischeren Haltung. Für Hartmann und andere Elitenkritiker sind Führungspositionen Ausdruck von Privilegien, weitergegeben etwa durch Familienhintergrund, Status, Bildung und Zugang zu Netzwerken und Macht. Eine Spitzenführungs-kraft wird damit zunächst einmal als Repräsentanz dieser Machtelite gesehen, welche noch dazu oft in ungenügendem Maße Verantwortung für Themen wie soziale Ungleichheiten in der Gesellschaft übernimmt, sondern eher damit beschäftigt ist, die eigene Macht zu zementieren. Diese Dimension wurde in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Folgt man der Hypothese von Machtzementierung

durch Eliten, so würde man die Interviews gegebenenfalls anders analysieren. Einschätzungen und Ausführungen der Befragten wären dann beispielsweise als Konstrukte zu interpretieren, egal ob bewusst oder unbewusst gebildet, die dazu dienen, den eigenen Status zu kommunizieren und zu erhalten. Berichte über erlebte Begebenheiten müssten sehr viel kritischer hinterfragt werden, da zunächst von einer solchen unwahren weil verfälschten Selbstdarstellung auszugehen wäre. Diese Arbeit hingegen beginnt mit einem vertrauensvollen Ansatz. Auch in den Befragungen selbst wurde stets versucht, über das Schaffen einer vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre die Spitzenführungskräfte zu einer offenen und profunden Reflexion im Rahmen des Gesprächs zu bewegen.

Im Zuge der Elitenkritik muss auch die Tatsache reflektiert werden, dass sich zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit eine mögliche Trendwende in Bezug auf Machterosion abzeichnete. Während noch in den frühen 2010er Jahren vielfach davon ausgegangen wurde, dass Macht in Organisationen erodiert, sich stärker verteilt, Stakeholder zunehmend ermächtigt sind und Führung mit dieser neuen Komplexität umgehen lernen muss, so zeichnet die weltpolitische Lage im Jahr 2017 ein anderes Bild. Mit Trump in den USA, Putin in Russland, Erdoğan in der Türkei und Duterte auf den Philippinen gibt es zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit eine wachsende Zahl von Regierungschefs, die gerade wegen ihres Hangs zu autokratischen Methoden eine hohe Popularität erfahren. Möglicherweise schwingt das Pendel also bereits zurück. Diesen politischen Spitzenführungskräften ist gemein, dass sie über eine enorme Komplexitätsvereinfachung attraktive Lösungen anbieten, die einer breiten Öffentlichkeit gefallen, auch wenn sie wissenschaftlich erwiesenermaßen falsch oder nicht hilfreich sind. In einer überkomplexen Welt wünschen sich Menschen von Führungskräften gegebenenfalls also nicht, dass sie Probleme erkennen, verstehbar machen und lösen, sondern sie suchen nach einfachen Antworten – egal ob richtig oder nicht. Stimmt dies, so würde es den Sensemaking-Ansatz gewissermaßen auf den Kopf stellen. Spitzenführungskräfte müssten demnach gar nicht das Chaos verstehen, um dann Ordnung im Chaos zu „finden“, sie produzieren die Ordnung einfach selbst. Zuhören, aufnehmen, verarbeiten, handeln, iterieren – die Elemente des multizirkulären Sensemakingprozesses laufen möglicherweise doch wieder linear und klassisch ab. In jedem Fall entsprechen die genannten Vertreter aus der Politik nicht im Geringsten der in Kapitel 7 dargestellten Gruppe von Spitzenführungskräften, die ein opakes Zukunftskonzept und zumindest teilweisen Kontrollverlust vorweisen zusammen mit einer eher „verspielten“ und ausprobierenden Sinnkonstruktion.

Die Entwicklungen in Bezug auf autokratische Regierungschefs sprechen dafür, dass Spitzenführungskräfte nach wie vor ein wichtiger Untersuchungsgegenstand sind. Gleichzeitig ist aber auch genau die gegenläufige These eine mögliche Kritik an dieser Arbeit und zwar in Bezug auf die Relevanz der Ergebnisse: Viele Autoren haben abflachende Hierarchien, sich demokratisierende Unternehmen und die zunehmende Relevanz von Selbstorganisation beleuchtet (Laloux, 2014; Robertson, 2015; Sattelberger u. a., 2015). In diesem Feld hat sich mittlerweile bereits eine neue Beratungsbranche entwickelt, die Organisationen darin unterstützt, die Transformation zu diesen neuen

Strukturen zu meistern. Welche Relevanz haben Spitzenführungskräfte vor diesem Hintergrund überhaupt noch? Ist ihre Entscheidungsfindung, sind ihre Handlungen, ist ihre Kommunikation immer noch zentral und am Ende gekoppelt an den Erfolg eines Unternehmens? Doch gerade angesichts der jüngsten Wahlergebnisse scheinen Führungspersonen gerade im digitalen Zeitalter wichtig zu bleiben, insbesondere als Projektionsfläche für Bedürfnisse und Sehnsüchte der „Folgenden“. Allerdings hat sich auch die Führungsforschung von einer zu starken Fokussierung auf die Spitzenführungskraft abgewendet (Yukl, 2012), und im Bereich der Upper Echelons Forschung gibt es jüngst wenige hochrangige Publikationen. Und auch in der Sensemakingliteratur zeigt sich der Trend zum Fokus auf Teams und Organisationen anstelle von Spitzenführungskräften deutlich (Maitlis, Christianson, 2014: S. 61). Eine vergleichende Studie verschiedener Individuen in verschiedenen Kontexten, also eine hohe Fallzahl, ist hier eher ungewöhnlich.

Eine weitere Frage stellt sich in Bezug auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse. Die Untersuchung konzentrierte sich auf Spitzenführungskräfte aus dem deutschen Sprachraum. Von den Befragten kamen ca. 60% aus der Wirtschaft, der Rest verteilte sich auf andere Sektoren. Folgt man wiederum der Prämisse, dass die Welt heute komplex weil vernetzt und globalisiert ist, so kann man erwarten, dass die Ergebnisse auch in anderen Geographien gültig sind. Hier gilt es aber einschränkend hinzuzufügen, dass insbesondere das Konzept der Postmoderne, welches in Kapitel 2 umfassend zur Kontextualisierung der wahrgenommenen Trends herangezogen wurde, sich vornehmlich auf die westliche Welt bezieht.

Zudem gibt es, wie in Kapitel 4 im Detail dargestellt und dort bereits umfassend diskutiert, einige methodische Aspekte, die die Arbeit einschränken: Zunächst einmal wurden die Interviews nicht eigens für diese Arbeit geführt, sondern lagen zu Beginn bereits vor. Es war daher nötig, mit dem bestehenden Textmaterial zu arbeiten. Eine iterative Anpassung des Interviewleitfadens wie es in der qualitativen Forschung üblich ist, war nicht möglich. Allerdings waren die Fragestellungen der erhebenden Forscher zumindest verwandt mit denen dieser Arbeit, sodass ein Großteil des Datenmaterials genutzt werden konnte. Ebenso beruht die Untersuchung auf Selbstauskunft der Befragten und wurde mangels Zugang zu weiteren Datenquellen nicht trianguliert. Dies liegt an dem ohnehin schwierigen Zugang zum Feld der Spitzenführungskräfte. Darüber hinaus gelten die grundsätzlichen Einschränkungen qualitativer Forschung, denen diese Arbeit mit Qualitätskontrolle so gut wie möglich zu begegnen versucht. Allerdings ist der Analyserahmen selbst, nämlich Sensemaking, nicht rigoros. Dies zeigt sich schon dadurch, dass sich seit seiner Genese vor fast 50 Jahren keine unter den führenden Forschern des Feldes anerkannte Definition des Konzeptes „Sensemaking“ durchgesetzt hat (Maitlis, Christianson, 2014: S. 62 ff.).

Trotz dieser Einschränkungen lassen sich eine Reihe von Implikationen für Forschung und Praxis aus den Ergebnissen ableiten.

## 8.3 Implikationen für Forschung

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist es, Antworten auf die eingangs formulierten Forschungsfragen zu geben und damit einen Beitrag zur aktuellen Führungsforschung im Bereich Sensemaking und auch darüber hinaus zu leisten. Der Beitrag der Arbeit ist insbesondere eine Infragestellung der Kohärenzhypothese, die der Sensemakingliteratur inhärent ist. Zudem schlägt sie eine Betrachtung von Binnenkomplexität als Bestandsgröße vor, die durch die Stromgrößen Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion ausbalanciert wird. Sie legt zudem nahe, dass Sinnfindung in Bezug auf eine unsichere Zukunft unterschiedlich vonstattengeht, und dass dabei die Kapazität für Komplexität der betreffenden Person maßgeblich sein könnte. Weitere Beiträge sind Anregungen in den Bereichen Paradoxforschung sowie kognitive Stile.

### 8.3.1 Sensemaking

Primär haben die Untersuchungsergebnisse natürlich Relevanz für das Forschungsfeld Sensemaking. Die Arbeit kann Beiträge zu einer Reihe von aktuell diskutierten Fragestellungen leisten.

Zunächst einmal stellt das Ergebnis, dass Führungskräfte eigentlich permanent Inkonsistenzen erleben und diese – selbst wenn sie ihnen bewusst sind – oft nicht auflösen, eine der Sensemakingliteratur inhärente Konsistenzhypothese in Frage. Sensemaking wird gemeinhin als ein Prozess verstanden, der Ordnung in eine nichtgeordnete (chaotische) Umwelt bringt (Maitlis, Christianson, 2014; Weick u. a., 2005). Zwar definiert Weick den Sensemakingprozess als zirkulär und andauernd (vgl. Weick, 1995), geht also nicht davon aus, dass dieser abgeschlossen werden kann. Dennoch trägt der Sensemakingprozess eine Richtung: vom Chaotischen zum Geordneten. Die Handlung der Sinn-suchenden ist die eines Ordnen und eines Erschaffens:

“Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances. [...] Situations, organizations, and environments are talked into existence.” (Weick u. a., 2005: S. 409)

Die Frage, wie Personen dabei Informationen aus dem Umfeld aufnehmen, bleibt vage. Während Weick u.a. (2005) zumindest von „*engage ongoing circumstances*“ (Hervorhebung durch den Autor) sprechen, so definieren Maitlis und Christianson Sensemaking als:

„a process, prompted by violated expectations, that involves *attending to* and bracketing *cues in the environment*, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn.” (Maitlis, Christianson, 2014: S. 67 – Hervorhebung durch den Autor)

Eine Person, oder Führungskraft, ist also einer Umwelt ausgesetzt, erlebt Stimuli und beginnt den Sensemakingprozess, handelt und beeinflusst dadurch die Umwelt, der sie dann wieder ausgesetzt ist. In Kapitel 6 haben wir hingegen gesehen, dass Spitzenführungskräfte sehr aktiv steuern, wie viele und welche Informationen sie aufnehmen, um damit eine arbeitsfähige Binnenkomplexität zu generieren. Gleichzeitig ignorieren sie immer wieder Inkonsistenzen, selbst wenn sie diese bewusst wahrnehmen. Die Sichtweise, dass Sensemaking „Ordnung im Chaos“ schafft und zwar getriggert durch Unerwartetes oder Inkonsistentes („the process through which individuals and groups attempt to explain novel, unexpected, or confusing events“ Maitlis u. a., 2013: S. 222) scheint also zu pauschal. Sensemaking schafft manchmal Ordnung im Chaos, aber nicht immer. Sensemaking steuert zudem, wieviel Chaos sich eine Person überhaupt aussetzt. Widersprüche führen dabei nicht automatisch zu Sensemaking, sondern nur ab und an. Wann genau und wodurch der Sensemakingprozess ausgelöst wird, also wie das „bracketing“ geschieht, kann auch diese Arbeit nicht beantworten. Sie lässt nur vermuten, dass die Bereitschaft einer Führungskraft, Sensemaking zu betreiben, dann höher ist, wenn ihre eigene Binnenkomplexität nicht zu hoch ist. Bewegt sie sich hingegen selbst überkomplex, dann wäre ein Auslösen von Sensemaking unwahrscheinlicher. In gewisser Weise wäre im konkreten Fall das Auslösen des Sensemaking selbst zufällig, wenn auch wie beschrieben Wahrscheinlichkeiten folgend. Weitere Forschung ist nötig, um diese Hypothese zu testen und besser zu verstehen, was den Sensemakingprozess genau auslöst.

Des Weiteren betonen die Ergebnisse, dass Sinnfindung eine Stromgröße und nicht eine Bestandsgröße ist. Durch steuern der Stromgröße „Sensemaking“ tariert die einzelne Person die Bestandsgröße „Binnenkomplexität“ auf einem funktionalen Niveau aus. Die Ergebnisse in Kapitel 6 haben gezeigt, dass die befragten Spitzenführungskräfte ständig das Binnenlevel an Komplexität regulieren, und zwar entweder durch Aufnahme neuer Informationen oder durch Komplexitätsreduktion. Verschiedene Elemente des Sensemakingprozesses sind dabei beteiligt. Zur Informationsaufnahme dienen unter anderem soziales Sensemaking, Experimente, das Formulieren von Fragen, oder auch Medienkonsum. Zur Komplexitätsreduktion dienen Vereinfachen, Abgleich an Leitprinzipien, intuitives entscheiden, oder auch Ignorieren. Dieser Aspekt des Regulierens von Komplexität wird in der Sensemakingliteratur kaum diskutiert. Ist also Ergebnis des Sensemakingprozesses nicht grundsätzlich eine geordnetere Welt („Ordnung im Chaos“), sondern ein „gesundes“ Maß an Binnenkomplexität? Diese Untersuchung legt diese These zumindest für einzelne Führungskräfte nahe. Hier lohnt gegebenenfalls eine Verbindung der Sensemakingforschung mit dem Konzept der kognitiven Komplexität (vgl. Amelang u. a., 2006). Zudem wäre eine Untersuchung genau dieser Fragestellung im Kontext von Sensemaking in Gruppen oder Organisationen interessant. Möglicherweise regeln auch Teams oder ganze Organisationen ihre Binnenkomplexität, indem sie Sensemaking steuern? Basierend auf den Ausführungen zu Beginn dieses Kapitels können wir eine Reihe von vielversprechenden Fragestellungen aufstellen, deren Beantwortung weiterer Forschung bedarf und die Impulse für die Sensemakingforschung geben können:

- F1. Steuern Personen ihre eigene Binnenkomplexität mittels Sensemaking?
- F2. Hängt es neben den in der Sensemakingliteratur genannten Auslösern auch von der momentanen „Kapazität für Chaos“ der Person ab, ob eine Inkonsistenz einen Sensemakingprozess auslöst?
- a. Führt eine niedrige Kapazität zu einer Bevorzugung komplexitätsreduzierender Prozesse – Ignorieren und radikale Vereinfachung?
  - b. Führt eine hohe Kapazität zur Favorisierung eines iterativen, zirkulären Sensemakingprozess?
- F3. Ist die Kapazität höher, je höher die kognitive Komplexität der Person ist?
- F4. Ist die Kapazität niedriger, wenn die Binnenkomplexität der Person bereits erhöht ist – etwa durch erhöhten Komplexitätsdruck aus dem Umfeld oder durch in der Vergangenheit stattgefundenene Sinnfindungsprozesse, die zu einer erhöhten Binnenkomplexität geführt haben?
- F5. Wenn die Kapazität niedrig ist, zeigt sich dann mit höherer Wahrscheinlichkeit ein transparentes Zukunftskonzept? Ist sie umgekehrt hoch, ist dann ein opakes Zukunftskonzept wahrscheinlicher?

Schließlich leistet diese Arbeit auch einen Beitrag zur Relevanz von Zeit und Zukunft im Sinnfindungsprozess – derzeit eine wichtige Thematik innerhalb der Sensemakingliteratur (Maitlis, Christianson, 2014: S. 96). Sinnfindung wurde klassischerweise als retrospektiver Prozess verstanden, in dem Personen im Nachhinein Sinn in Bezug auf Erlebtes konstruieren (Weick, 1995). Vereinzelt wurde Sensemaking aber auch in Bezug auf Zeit und Zukunft untersucht. Kaplan und Orlikowski (2013) untersuchen anhand einer Fallstudie, wie Mitglieder eines Unternehmens in einer Krisensituation Vergangenes, Gegenwart und Zukunft in Verbindung setzen. Ihre Erkenntnis ist, dass Menschen ein kohärentes, plausibles und akzeptables Narrativ brauchen, um Einigkeit über benötigte Veränderungen zu erzielen. Gioia und Thomas (1996) zeigen, dass im Kontext organisationaler Veränderung das von Führungskräften gewünschte Zielbild für die Organisation hohe Relevanz für deren Sinnfindungsprozess hat. Gephart, Topal und Zhang (2010) prägen den Begriff des zukunftsorientierten Sinnfindens („future-oriented sensemaking“) und verweisen dabei auf die Relevanz von Plänen, Experten sowie gemeinsamen hypothetischen Zukunftsnarrativen („fantasy documents“). Wiebe (2010) untersucht temporales Sensemaking anhand einzelner Manager – alle aus demselben Unternehmen, welches gerade einen Veränderungsprozess durchläuft. Die „Fünf Welten“, die Wiebe entwickelt, sind in Kapitel 7 umfassend dargestellt und diskutiert. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind weitgehend konsistent mit seinen Ergebnissen. Sie belegen zudem, dass gerade bei Führungskräften der Sensemakingprozess sehr wohl zukunftsgerichtet sein kann und nicht nur retrospektive abläuft. Diese Arbeit bringt dabei die Sensemakingperspektive mit dem Forschungsfeld der kognitiven Stile in Verbindung. Anscheinend läuft zukunftsgerichtetes Sensemaking nicht immer gleich, sondern unterscheidet sich je nach Führungskraft. Die Untersuchung ergab dabei fünf Typen, wobei bemerkenswert ist, dass die einzige Personengruppe, die die Unvorhersehbarkeit der Zukunft voll anerkennt und nicht verdrängt, eine gemischte Kontrollüberzeugung aufweist – sowohl extern, als auch intern. Auch hier greift wieder die oben aufgestellte Hypothese in Bezug auf kognitive Komplexität: Nur Führungskräfte, die ihre Alltagskomplexität so regulieren, dass diese nicht zu hoch wird oder die insgesamt eine hohe kognitive Komplexität

aufweisen, haben die Kapazität, die Zukunft als opak, also nichtvorhersehbar anzuerkennen und dennoch konstruktiv mit ihr zu interagieren – nun wissend, dass die eigenen Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Auch hier bedarf es weiterer Forschung.

Abschließend kann noch angemerkt werden, dass diese Arbeit Sinnfindung innerhalb von Individuen betrachtet und nur sekundär als sozialen Prozess – nämlich nur insoweit, als die Befragten angaben, sich bei anderen Rat zu holen. Dadurch ist es möglich, Sinnfindung über Kontexte und Organisation hinweg zu vergleichen und zu zeigen, dass es sowohl Gemeinsamkeiten gibt in Bezug auf Umgang mit Inkonsistenzen und Steuerung von Binnenkomplexität, sowie Unterschiede in Bezug auf Konzeption von Zukunft. Zudem konnte der multizirkuläre Sensemakingprozess nach Weick anhand der Daten erneut plausibilisiert werden. In einem Forschungsfeld, das dominiert wird von einzelnen ethnografischen Fallstudien (Maitlis, Christianson, 2014: S. 107), könnte diese Arbeit daher ein Baustein eines Konsistenzchecks sein.

### 8.3.2 Paradoxe Führung

Der Befund, dass Führungskräfte kontinuierlich Inkonsistenzen erleben und quasi aushalten, und diese nur gelegentlich auflösen, kann einen Beitrag zum Forschungsfeld um paradoxe Führung leisten. Auch dieses Forschungsfeld hat in letzter Zeit hohe Aufmerksamkeit erfahren (Luscher, Lewis, 2008; Smith, 2014; Smith u. a., 2012; Smith, Lewis, 2011; Tushman u. a., 2011) und wurde auch in populärwissenschaftlichen Studien aufgegriffen (Baumanns u. a., 2015; Heidrick & Struggles, Said Business School, 2015). Die Paradoxforschung geht davon aus, dass ein Auflösen von Gegensätzen oftmals nicht die beste Handlungsweise für Führungskräfte ist, auch wenn dadurch im Moment Komplexität reduziert wird.

„Although choosing among competing tensions might aid short-term performance, a paradox perspective argues that long-term sustainability requires continuous efforts to meet multiple, divergent demands“ (Smith, Lewis, 2011: S. 381)

Diese Studie konnte in Kapitel 5 aufzeigen, dass Spitzenführungskräfte in Deutschland permanent mit Widersprüchen umgehen und diese nur selten auflösen. Gehen wir wieder davon aus, dass die Gruppe der Befragten qua Funktion zumindest ansatzweise erfolgreiche Führungskräfte sind, dann bestätigt diese Arbeit die Prämisse der Paradoxforschung, dass Aushalten von Paradoxien und erfolgreiche Führung zusammengehören (Smith, Tushman, 2005: S. 527). Auch in diesem Feld gibt es nur wenige vergleichende Untersuchungen, sodass diese Arbeit einen Beitrag leistet.

Auch die in Kapitel 7 entwickelte Sinnkonstruktion „spielerisch ausprobieren“ kann im Kontext von Paradox erklärt werden. Der Spielerin ist klar, dass sie die Zukunft kaum vorhersagen, geschweige denn beeinflussen kann. Sie weiß, dass die eigene Handlungsmacht begrenzt ist. Gleichzeitig hat sie einen großen Gestaltungsanspruch. Gerade aus

diesem Spannungsfeld von interner und externer Kontrollüberzeugung schöpft sie Lust an der Führungsaufgabe und kreatives Potenzial. Sie hat eben nicht eine gemischte Kontrollüberzeugung – irgendwo zwischen intern und extern. Sie hat eine paradoxe Kontrollüberzeugung: sowohl intern als auch extern.

Aus den Ergebnissen in Kapitel 6 zur Steuerung der Binnenkomplexität durch Spitzenführungskräfte ergibt sich eine interessante Frage für die Paradoxforschung: Ist die schiere Masse an Paradoxien, die eine Führungskraft konstruktiv „aushalten“ kann begrenzt, und wenn dem so ist, steuern erfolgreiche Führungspersonlichkeiten möglicherweise bewusst oder unbewusst ihre Binnenkomplexität, um sich Kapazität für die wichtigen Paradoxien rückzuhalten?

### 8.3.3 Kognitive Stile, Komplexität und Zukunft

Mit der Typisierung in Bezug auf Zukunftskonzept und Kontrollüberzeugung liefert diese Arbeit einen Mosaikstein für das Literaturfeld kognitiver Stile in der Führungsliteratur. Kognitive Stile beschreiben „interindividuelle Varianten der Informationsverarbeitung“ (Amelang u. a., 2006: S. 438) also Typisierungen entlang bestimmter Kategorien. In der Führungsforschung fanden kognitive Stile Anwendung, um Unterschiedlichkeiten von Führungspersonen zu kategorisieren (Hayes, Allinson, 1994). In der Praxis findet die Typenbildung oft in Fragebogen zur Analyse des jeweiligen Stils statt, wie etwa im Myers-Briggs Type Indicator. Gomez und Meynhardt (2012) verwenden die von Isaiah Berlin (1953) geprägte Metapher von Fuchs und Igel, um den Umgang von Spitzenführungs Kräften mit Komplexität zu kategorisieren. Der Fuchs kann mit Wertpluralismus und Inkonsistenzen umgehen, der Igel sucht Konsistenz. Entsprechend weist der Fuchs eine höhere kognitive Komplexität als der Igel auf. Die in dieser Arbeit vorgestellte Typisierung steht mit dieser Kategorisierung im Einklang. Zunächst zeigte Kapitel 5, dass die hier befragten Spitzenführungskräfte mit ständiger Inkonsistenz leben. In Kapitel 7 haben wir allerdings gesehen, dass es in Bezug auf Konzeptionierung von Zukunft große Unterschiede gibt. Während vier der fünf Typen mehr oder weniger Linearität und Konsistenz implizieren, so entspricht die Spielerin am ehesten dem Fuchs, denn sie zieht die Kreativität aus dem Widerspruch zwischen unverstehbarer und unplanbarer Zukunft einerseits und einem Gestaltungswillen just dieser Zukunft andererseits. Da gerade Strategieentwicklung und damit Zukunftsplanung für Spitzenführungskräfte eine essentielle Aufgabe ist, bietet die hier entwickelte Typisierung eine mögliche Ergänzung bestehender Ansätze.

## 8.4 Implikationen für Praxis

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit ergeben sich neben den Implikationen für Forschung auch eine Reihe von Anregungen für die Praxis – für Führungskräfte sowie für Führungskräfteentwickler – also Coaches, Trainer und Anbieter von Executive Education.

### 8.4.1 Anregungen für Führungskräfte

#### Führungskräfte müssen sich an den Umgang mit Unsicherheit gewöhnen.

Diese wichtige Erkenntnis ergibt sich bereits aus der in Kapitel 2 dargestellten Prämisse dieser Arbeit: Die Welt ist komplexer geworden. Mit dieser Komplexität steigen auch die Anforderungen an Führung. Führungskräfte haben heute schneller und häufiger zu entscheiden, sie müssen ein volatiles Umfeld versuchen zu überblicken, sie entwickeln Strategien auch bei hoher Unsicherheit, sollen Mitarbeitende und Stakeholder einbinden, und bei all dem sollen sie selbst stets erreichbar und einsatzfähig sein. Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen nahe, dass Unsicherheit und sich daraus ergebende Widersprüche und Inkonsistenzen allgegenwärtig sind (Kapitel 5). Sinnfindung wird dadurch zu einer noch wichtigeren Aufgabe gerade für Spitzenführungskräfte. Die oft als chaotisch und unüberschaubar wahrgenommene Welt gilt es, zumindest stückweise zu ordnen – über Bemerkungen von Wichtigem, über Interpretation und über Handeln. Es mag sinnvoll sein, dass Spitzenführungskräfte dieses oft unterbewusst stattfindende Sense-making bewusst reflektieren.

#### Führungskräfte sollten ihre eigene Komplexitätstoleranz trainieren.

Kapitel 6 hat gezeigt, dass der Sensemakingprozess die Binnenkomplexität der Spitzenführungskraft kontinuierlich steuert. Über Informationsaufnahme und Komplexitätsreduktion scheint sich die Spitzenführungskraft in einem Korridor handhabbarer Komplexität zu halten. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Kapazität für Chaos, also die Komplexitätstoleranz der Spitzenführungskraft maßgeblich entscheidend ist dafür, wie sehr eine Führungskraft die Umfeldkomplexität abbilden kann, um entsprechend als komplexes adaptives System darauf zu reagieren. Wer zu schnell an die Schwelle der eigenen Komplexitätstoleranz gelangt, vereinfacht möglicherweise übermäßig und hat insbesondere keine mentale Kapazität mehr dafür, sich mit den enormen Anforderungen von Zukunftsplanung auseinanderzusetzen. Je höher die eigene Komplexitätstoleranz, desto mehr Informationen können gleichzeitig gehalten werden und entsprechend in den Sinnfindungsprozess mit einbezogen werden. Wie aber kann man die eigene Kapazität für Chaos steigern? Verstärkt wird heute nahegelegt, dass Achtsamkeitstraining hier maßgeblich zum Erfolg führen kann (Brown, Ryan, 2003; Goleman, 1996, 2014; Kabat-Zinn, 2003; Schwalbach, 2016; Weick u. a., 1999).

#### Führungskräfte sollten Paradoxien für Innovation nutzen.

Die heutige Führungswelt führt zu einer immer stärkeren Häufung von Widersprüchlichkeiten und Inkonsistenzen. Scheinbar Gegensätzliches tritt gleichzeitig auf. Wir haben in dieser Untersuchung gesehen, dass Inkonsistenzen oft einfach ignoriert werden,

manchmal aber auch über den Sinnfindungsprozess verarbeitet werden. Paradoxien sind ein Symptom der sich ausdifferenzierenden Welt und können als wichtiges Vehikel dienen, um Komplexität zu fassen und zu verarbeiten, ohne sie vorschnell zu reduzieren. Ambidextre Führung und paradoxe Führung sind hier relevante Stichworte, die auch in der Forschung in letzter Zeit verstärkt Aufmerksamkeit erhalten (Lewis u. a., 2014; Smith, Lewis, 2011; Tushman u. a., 2011). Gleichzeitiges Akzeptieren von Widersprüchlichem, sowohl was Umweltinterpretationen anbelangt also auch in Bezug auf die eigenen Handlungsoptionen, scheint eine neue Führungskompetenz zu definieren, die es zu reflektieren und zu trainieren gilt. Insbesondere zeigt die Paradoxforschung, dass Paradoxien Quelle von Innovation sein können.

#### Führungskräfte sollten die Ressource Komplexitätstoleranz strategisch einsetzen.

Die Fähigkeit, mit Komplexität und Widersprüchen umzugehen, scheint begrenzt zu sein – das legen die Ergebnisse von Kapitel 6 ebenfalls nahe. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte mit dieser Ressource haushalten und sie strategisch einsetzen. Wenn sie sich von der Vielschichtigkeit des Tagesgeschäfts mit seinen immer intensiveren Anforderungen komplett einfangen lassen, also im Sinnfindungsprozess „zu viele“ Informationen ungefiltert aufnehmen, dann ist ihre Komplexitätstoleranz bereits erschöpft, bevor sie überhaupt über Strategie, neue Geschäftsmodelle und Zukunft nachgedacht haben. Auch hier mag es sinnvoll sein, sich die Natur des oft unbewusst stattfindenden Sense-makingprozesses bewusst zu machen. In der heutigen von Unsicherheit geprägten Welt prasseln mehr Informationen und vor allem Inkonsistenzen auf die einzelne Führungskraft ein. Kapitel 7 legt nahe: Eine Führungskraft, die ihre Kapazität für Umgang mit Komplexität komplett in der Gegenwart aufwendet, der fehlt diese für den Umgang mit einer unsicheren Zukunft.

#### Führungskräfte sollten sich daran gewöhnen, die Kontrolle zu verlieren.

Die Kontrollüberzeugung scheint eine wichtige Variable im Sensemakingprozess in Bezug auf eine unsichere Zukunft zu sein, wie Kapitel 7 gezeigt hat. Diejenigen Befragten dieser Studie, die sich vollumfänglich auf die Unplanbarkeit der Zukunft und den disruptiven Charakter unserer Zeit eingelassen haben, sind allesamt geprägt von einer Ambivalenz in Bezug auf Kontrolle. Gemäß einem postheroischen Führungsbild ist ihnen klar, dass sie niemals alle Fäden in der Hand haben und selbst nur ein kleiner Knotenpunkt in einem globalen Netzwerk von Akteuren sind – obwohl sie vielleicht die Vorstandsvorsitzende eines DAX-Konzerns oder ein Bundesminister sind. „Die Zeit der Helden ist vorbei“, schreibt Brigitte Witzer (2005). Dennoch verfügen sie über einen hohen Gestaltungsdrang. Diesen scheinbaren Widerspruch halten sie aus, mehr noch, sie scheinen dieses Spannungsfeld aus Kontrollverlust und Führungsmacht zu „genießen“. Folgen wir der Vermutung aus Kapitel 7, dass Sinnkonstruktion 3 („spielerisch ausprobieren“) am geeignetsten ist, mit einer unsicheren Zukunft umzugehen, so sollten sich Führungskräfte darin üben, spielerisch mit Unsicherheit umzugehen.

#### Führungskräfte sollten ihr eigenes Sensemaking für Sensegiving einsetzen

Ein Korollar zu oben gesagtem: Während eine Spitzenführungskraft noch eher die Möglichkeit hat, einen groben Überblick von den großen Veränderungen im Umfeld zu be-

kommen, so ist dies für Personen des mittleren Managements und darunter oft nahezu unmöglich. Ein Vergleich der Daten über Spitzenführungskräfte in Kapitel 7 mit den Untersuchungen von Wiebe (2010) zeigt, dass die gestiegene Komplexität einen enormen Stress bei Menschen in der Organisation auslösen kann. Führungskräfte müssen sich dieses Gefälles sowohl in Bezug auf Komplexitätstoleranz als auch auf Zugang zu Informationen klarwerden. Entsprechend können sie eine Filterfunktion für Komplexität wahrnehmen, also beispielsweise bewusst entscheiden, welche Informationen sie in die Organisation weitergeben, um dort Sensemaking und Innovation zu ermöglichen, und welche sie heraushalten um nicht zu überfordern. So wie sie über den Sensemakingprozess ihre eigene Binnenkomplexität steuern, können sie ebenfalls die Komplexität in der Organisation austarieren und hier ein gesundes Maß halten.

#### 8.4.2 Anregungen für Führungskräfteentwickler

Aus den obigen Ausführungen ergeben sich direkte Implikationen für Entwickler von Führungskräften – von Coaches über Unternehmensakademien bis hin zu Business Schools.

##### Umgang mit Komplexität trainieren.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass Führungskräfte heute vor der enormen Herausforderung stehen, in einer unüberschaubaren Welt Sinn zu konstruieren. Oftmals überfordert die Dynamik des Umfelds und das Wegbrechen jeder Konstanten. Dann wird aus den „Surfern am Rande des Chaos“ (Kauffman, 1995) die „Strauchler auf rutschenden Abhängen“ (Rosa, 2012). Führungskräfteentwickler sollten Führungskräften helfen, mit der Unsicherheit und der steigenden Komplexität der Umwelt umzugehen. Im Kern steht dabei der Sinnfindungsprozess. Dabei sollten sowohl die Veränderungen im Umfeld also auch die eigene Rolle als Führungskraft reflektiert werden. Ein Schlüssel scheint hierbei die Komplexitätstoleranz der Spitzenführungskraft zu sein, die es zu trainieren gilt. Techniken zur Steigerung der kognitiven Komplexität und zum Umgang mit Widersprüchen und Inkonsistenzen sollten angeboten und wissenschaftlich begründet werden.

##### Den Kontrollverlust benennen und reflektieren.

Viele Spitzenführungskräfte agieren angesichts wachsender Anforderungen und einem über sie „hereinbrechenden“ Tagesgeschäft reaktiv. Sie arbeiten die Dinge ab, die besonders dringlich und wichtig im Moment erscheinen. Ihr Sensemaking beschäftigt sich mit der Gegenwart, und für den Umgang mit einer unsicheren Zukunft bleibt kaum Kapazität. Wir haben gesehen, dass dies mit einem erlebten Kontrollverlust einhergehen kann. Dabei lassen die Ergebnisse aus Kapitel 7 vermuten, dass es nicht die vielversprechendste Strategie ist, zu versuchen, die Kontrolle trotz steigender Unsicherheit zu behalten. Führungskräfte werden sich voraussichtlich immer mehr daran gewöhnen müssen, einen Kontrollverlust zu erleben. Dennoch wollen und sollen sie gestalten. Diesen Widerspruch sollten Führungskräfteentwickler benennen und reflektieren.

### Den Fokus auch auf Komplexität in der Zukunft lenken.

Angesichts einer von Unsicherheit geprägten Gegenwart hat Zukunft im Sensemakingprozess mancher Führungskräfte kaum Platz. Oder aber Zukunft wird mittels eines transparenten Zukunftskonzepts übermäßig vereinfacht. Dabei ist der Umgang mit einer unsicheren Zukunft eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften. Ihr Sinnfindungsprozess ist zentral für den langfristigen Erfolg ihrer Organisation. Daher braucht es eine Sortierung der unterschiedlichen Komplexitätsquellen und eine strategische Entscheidung darüber, wo sie sich mit Komplexität auseinandersetzen wollen und wo es darum geht, mittels radikaler Vereinfachung oder Delegation die Komplexität zu reduzieren. Hier hilft möglicherweise das Bild der Komplexitätstoleranz als knappe Ressource, die wohlüberlegt eingesetzt werden will. Führungskräfteentwickler sollten Führungskräften mit entsprechenden Konzepten helfen, den Fokus auch auf Komplexität in der Zukunft zu lenken und hier Sinnfindung zu betreiben.

### Nutzung der Typologie zum Umgang mit Zukunft

Gerade im Coaching von Spitzenführern könnte es lohnend sein, entlang der in dieser Arbeit entwickelten Typisierung zu arbeiten. Wir hatten gesehen, dass Führungskräfte entweder über ein transparentes oder aber opakes Zukunftskonzept verfügen. Das opake, also die Einsicht, dass die Zukunft per se unplanbar und damit auch kaum beeinflussbar ist, ist sicherlich bedrohlich. Aber nur mit dieser Erkenntnis kann eine Führungskraft sich und ihre Organisation auf echte Disruption vorbereiten. Im Ergebnis wird sie dafür eine paradoxe Kontrollüberzeugung brauchen – nämlich die Einsicht, dass sie als Führungsperson nahezu machtlos geworden ist gepaart mit einem enormen und spielerischen Gestaltungswillen. Ebenso könnten Führungskräfte mit transparentem Führungskonzept, die von den aktuellen Veränderungen überfordert sind, zunehmend Zynismus an den Tag legen und de facto eine externe Kontrollüberzeugung erlangt haben, mittels dieser Typologie aus ihrer ungünstigen Rolle herausbegleitet werden. Insgesamt wäre es wertvoll, ein dann zu validierendes Assessment zu entwickeln, welches das Zukunftskonzept in Verbindung mit Kontrollüberzeugung untersucht und so eine Zuordnung der Führungskraft zu einem der fünf Typen ermöglicht.



## 9 Epilog

“What we are doing here is so important that we should not take it too seriously.”

Shunryu Suzuki, zitiert in Anderson, 2001

Ob Angela Merkel in der Flüchtlingskrise, Ken Chenault beim Ausbruch der Finanzkrise, oder die damalige Landesregierung von Baden-Württemberg als die Proteste gegen Stuttgart 21 eskalierten – sie alle mussten in extrem komplexen, undurchsichtigen und zeitkritischen Situationen weitreichende Entscheidungen treffen. Sie mussten eine Vielzahl von Informationen in kürzester Zeit abwägen, eine mentale Landkarte skizzieren, die irgendwie, wenn auch vielleicht mehr schlecht als recht Sinn macht, und anhand dieser Karte einen Weg in die Zukunft aufzeigen und einschlagen. Und sicher wurden sie immer wieder von der Realität eingeholt. Der Realität, dass die gerade gezeichnete Landkarte nicht akkurat ist, dass die Dinge ganz anders kommen, als erwartet. „Die Zukunft ist grundsätzlich so lange unsicher, wie sie nicht zur Gegenwart geworden ist“, schreiben Steinmann u.a. (2013: S. 131).

In der postmodernen Welt, im heutigen digitalen Zeitalter, in einer Zeit, in der Identitäten fluide geworden sind, scheint auch die Sinnfindung bei Spitzenführungskräften fluide. Wir haben in dieser Untersuchung gesehen, dass Inkonsistenzen manchmal einen Sinnfindungsprozess auslösen, oft aber auch nicht. Wir haben gesehen, dass es sinnvoll sein kann, Widersprüche zu ignorieren, auch wenn sie relevant sind, die Komplexität der eigenen mentalen Landkarte also nicht ausufern zu lassen, um so noch Kapazität für Komplexität der Zukunft zu haben. Der Sinnfindungsprozess wirkt dadurch fast schon beliebig. Und doch scheint er ja irgendwie zu funktionieren, denn die befragten Spitzenführungskräfte sind nahezu allesamt sehr erfolgreich, in dem was sie tun. Das Ziel dieser Arbeit, den Sinnfindungsprozess bei Spitzenführungskräften besser zu verstehen, scheint damit am Ende dieser Arbeit fast weiter entfernt als zu Beginn! Zwar ließen sich einige Generalisierungen und generischen Aussagen vornehmen, doch der Sensemakingprozess selbst entzieht sich unserem genauen Verständnis. Am Ende läuft er meist unbewusst und spontan und lässt sich damit im Einzelfall kaum detailliert beobachten. Die Analyse von Sensemaking erinnert damit ein wenig an Statistik oder auch Thermodynamik, die beide abstrakte, generalisierbare Erkenntnisse ziehen, aber niemals beschreiben können, was im Einzelfall eines bestimmten Ereignisses geschieht. Und diese Erfahrung – ein weiteres Paradox – erlebt der Forscher am Ende als kongruent mit der postmodernen Welt, wie sie eingangs beschrieben wurde.

Sinnfindung, Sinnkonstruktion, Sinngebung. Die Ergebnisse in Kapitel 7 legen nahe, dass die Rolle der Spitzenführungskraft selbst heute eine schizophrene geworden ist. Wer als Spitzenführungskraft mit Weitblick und Offenheit den veränderten Realitäten gegen-

übertritt weiß, dass sie oder er nur noch sehr beschränkt Einfluss auf den Lauf der Dinge nehmen kann. Die eigene Wirkung ist beschränkt und vor allem nicht genau zu erkennen. Und gleichzeitig sind Spitzenführungskräfte Gestalter in einer dynamischen Welt. Sie erleben ständig die eigene Wichtigkeit, werden von ihrer Organisation und ihrem Umfeld hofiert, spüren alltäglich die eigene Macht – aber eben auch die Ohnmacht in einer beschleunigten, unvorhersehbaren Welt. Einige der Befragten gingen mit diesem Spannungsfeld spielerisch um und schienen damit insofern gut zu fahren, als dass sie sich weder von den Realitäten abwendeten, noch sich von der wachsenden Komplexität und Dynamik unterkriegen ließen. Im Interview wirkten sie tatsächlich nicht wie die von Hartmut Rosa beschriebenen „Strauchler an rutschenden Abhängen“ (2012), sondern eher wie Kauffmans „Surfer am Rande des Chaos“ (1995). Klar ist dabei: Im digitalen Zeitalter, in dem das Heute nicht mehr viel mit dem Gestern zu tun hat, die Zukunft in den Sternen steht und uns dann aber doch schneller überrollt als wir schauen können, ist Sinn eine noch wertvollere Ressource. Der Sinnfindungsprozess, auch wenn er empirisch nur schwer greifbar ist, bleibt essentiell für das Verständnis von Führungskräften in einer zunehmend unsicheren Welt.

Und er wird noch wichtiger: Glaubt man den Digitalisierungspäpsten aus dem Silicon Valley, dann hat der exponentielle Durchbruch technologischer Entwicklungen gerade erst begonnen. In wenigen Jahren können Algorithmen einfache Bürokräfte ersetzen. Virtuelle Realität, Drohnen, Blockchain, 3D-Druck, Robotik, Cloud-Lösungen, Internet der Dinge – die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Wer, wenn nicht die Spitzenführungskräfte, die aus dem Morast der Komplexität zumindest ein bisschen herausklettern und sich einen Überblick verschaffen, können uns helfen, eine gangbare, eine gute Richtung zu finden?

Wir wünschen ihr, dass sie der Gefahr einer Überforderung im Tagesgeschäft begegnet, dass sie haushaltet mit der eigenen Komplexitätstoleranz, um mit Energie, Frische und einem gewissen Spieltrieb in die unsichere Zukunft zu blicken. Sie schafft Sinn, und bringt damit zumindest punktuell Konsistenz ins Chaos, kann dadurch Orientierung geben und schlüssige Narrative aufzeigen. Aber sie hält auch Paradoxien aus und schöpft daraus Kraft für Innovation.



## Zusammenfassung der Arbeit

Wie funktioniert Sinnsuche bei Spitzenführungskräften? Wie gehen sie mit der enormen Komplexität der heutigen postmodernen Welt, des „digitalen Zeitalters“ um, also der Zeit in der digitale Technologien maßgeblicher Treiber technologischen Fortschritts sind? (Wie) reduzieren sie Komplexität? Wie verstehen sie nicht nur die Komplexität des Moments, sondern konzipieren eine unsichere, unvorhersehbare Zukunft? Wie geschieht Sinnfindung unter Unsicherheit und mit Blick auf die Zukunft? Das sind die Fragen, deren Beantwortung die Zielsetzung dieser Dissertation ist. Aus Perspektive der Sensemakingliteratur untersucht sie empirisch, wie Spitzenführungskräfte in Deutschland Sinn konstruieren und Zukunft konzipieren.

Die Arbeit folgt der Prämisse, dass die Trends der Postmoderne den Kontext von Führung verändern. Dazu beleuchtet die Arbeit zunächst mittels einer Literaturschau die veränderten Realitäten, denen Spitzenführungskräfte heute ausgeliefert sind. Mit dem Übergang von der Moderne zur Postmoderne, wirken technologischer Fortschritt, Beschleunigung und Individualisierung auf den Kontext von Führung. In der Konsequenz erleben gerade Spitzenführungskräfte zunehmend Inkonsistenz, müssen mit steigender Komplexität umgehen, und sie konstruieren Sinn mit Blick auf eine zunehmend unsichere Zukunft.

Analyserahmen der Arbeit ist die Sensemakingperspektive basierend auf den Arbeiten von Karl Weick. Die einzelne Spitzenführungskraft wird dabei als komplexes Personensystem in einem komplexen Umfeld verstanden, wobei die durch Sinnfindung gezeichneten mentalen Landkarten der Binnen- oder Eigenkomplexität des Systems Führungskraft entsprechen. Die empirische Arbeit positioniert sich in der qualitativen Forschung und folgt einem interpretativen Ansatz unter Verwendung von Methoden der Grounded Theory. Die Analyse lehnt sich an die Gioia-Methode an. Die Untersuchungseinheit ist die Aktion einer handelnden Spitzenführungskraft im Gespräch. Zur Erhebung dienen insgesamt 33 teilstrukturierte Interviews mit Spitzenführungskräften aus dem deutschsprachigen Raum, darunter Vorstandsvorsitzende führender Unternehmen, Bundesminister, Bürgermeister größerer Städte, Verfassungsrichter, hochrangige Kirchenvertreter oder auch Gewerkschaftsvorsitzende.

Die Untersuchung der Daten liefert drei Ergebnisse. Erstens zeigt sich, dass die befragten Spitzenführungskräfte kontinuierlich Inkonsistenzen „aushalten“ und oft gar nicht erkennen. Nicht jede Inkonsistenz führt also zu einem komplexitätsreduzierenden Sensemakingprozess. Innerhalb zahlreicher Interviews finden sich Widersprüche in Bezug auf die Einschätzung der Umwelt, auf das eigene Führungshandeln sowie auf das Selbstbild der Führungskraft – und all diese werden von der Führungskraft im Gespräch jeweils nicht als inkonsistent bezeichnet. Daneben finden sich einige Widersprüche, die die jeweilige Person im Moment als gegensätzlich erkennt und beschreibt. Teils wurden diese Widersprüche aufgelöst, teils stehen gelassen.

Zweitens zeigt die Empirie, dass der Sinnfindungsprozess als Steuerung der Bestandsgröße „Binnenkomplexität“, also der Komplexität der von der Führungskraft gezeichneten mentalen Landkarte der Umwelt, verstanden werden kann. Die Führungskraft steuert dazu – bewusst oder unbewusst – die Stromgrößen „Informationsaufnahme“ (Komplexitätserhöhend) und „Komplexitätsreduktion“. In den Interviews finden sich unterschiedliche Herangehensweisen: Einige der Befragten reflektieren dieses Austarieren bewusst als Spannungsfeld, andere nehmen kurzfristig Komplexitätssteigerung in Kauf, in der Hoffnung, mittels der so neu gewonnenen Informationen Komplexität schlussendlich reduzieren zu können. An anderer Stelle lässt sich ein Zulassen von Komplexität innerhalb vorab gesetzter Leitplanken beobachten. Zudem finden sich Ansätze situativer Steuerung.

Und drittens: Während die ersten beiden Ergebnisse für alle Spitzenführungskräfte gleichermaßen zu gelten scheinen, so zeigen sich bei der Sinnfindung in Bezug auf die Zukunft große Unterschiede zwischen den befragten Spitzenführungskräften. Diese unterscheiden sich stark danach, was ihre Konzeption von Zukunft anbelangt. Während einige lineare Veränderungen wahrnehmen und damit von einer grundsätzlich planbaren Zukunft ausgehen, gesteht sich eine andere Gruppe ein, dass alles im Umbruch ist und es nahezu unmöglich ist, die kommenden Veränderungen vorherzusagen. Eine zweite Unterscheidungsdimension ergab sich entlang der Kontrollüberzeugung: Während einige das Gefühl haben, die Dinge in der Hand zu haben und gestalten zu können, sehen sich andere angesichts der wachsenden Anforderungen mit dem Rücken zur Wand. Die erste Gruppe sieht sich als Spielmacher, die zweite als Spielball. Beim Übereinanderlegen beider Dimensionen ergaben sich fünf unterschiedliche Typen von zukunftsbezogenem Sensemaking. Besonders interessant ist dabei eine Sinnkonstruktion, die von einer unplanbaren Zukunft ausgeht gepaart mit einer „schizophrenen“ Kontrollüberzeugung.

In Summe schlagen die Ergebnisse dieser Arbeit vor, dass der Sinnfindungsprozess als ständiges Austarieren der Binnenkomplexität der Führungskraft verstanden werden kann. Entscheidend dabei wäre die Komplexitätstoleranz. Ist die Binnenkomplexität im Vergleich zu hoch, wird Sensemaking seltener ausgelöst, als wenn diese gerade niedrig ist. Entsprechend kann vermutet werden, dass Führungskräfte mit einer hohen Komplexitätstoleranz mit höherer Wahrscheinlichkeit die Vorstellung einer unplanbaren Zukunft aufrechterhalten können und sich daher mit der tatsächlichen enormen Komplexität und Unvorhersagbarkeit der Zukunft ausreichend auseinandersetzen, anstatt sich davor zu verschließen. Darüber hinaus werden mögliche Beiträge zu den Forschungsbereichen paradoxe Führung und kognitive Stile diskutiert. Zuletzt gibt die Arbeit einige mögliche Implikationen für die Praxis.

## Dissertation summary

How do top executives conduct sensemaking? How do they cope with the growing complexity in the postmodern world, in today's "digital age" – a time in which digital technology is the main driver of technological progress? How do they reduce complexity – if at all? How do they not only fathom the complexity of the moment but also conceptualize an uncertain, unpredictable future? How do they conduct sensemaking under uncertainty and vis-à-vis an uncertain future? These are the questions that this thesis seeks to answer. Using the theoretical frame of sensemaking, the author analyses empirically how top executives in Germany conduct sensemaking and how they conceptualize the future.

The thesis builds on the premise that the trends of postmodernity change the context of leadership. To this end, light is shed by means of a literature review on the changed realities to which top executives are exposed today. With the transition from modernity to postmodernity, technological progress, acceleration, and individualization affect the context of leadership. As a consequence, leaders and in particular top executives are experiencing increasing inconsistency. They have to deal with growing complexity, and they are conducting sensemaking vis-à-vis a more and more uncertain future.

This thesis builds on an analytical framework of sensemaking based on Karl Weick's work. The individual top executive is understood as a complex "1-person-system" embedded in a complex environment. Her cognitive maps drawn through sensemaking correspond to the internal complexity of the system. This empirical thesis positions itself in qualitative research and follows an interpretative approach using methods of Grounded Theory. The analysis is based on the Gioia template. The unit of analysis is the (verbal) action of a leader as observed in the interview. A total of 33 semi-structured interviews with top executives from German-speaking countries are used for the survey, including CEOs of leading companies, federal ministers, mayors of larger cities, constitutional judges, high-ranking church representatives and trade union chairpersons.

The data analysis yields three findings. Firstly, it becomes apparent that the top executives interviewed are constantly exposed to inconsistencies and often fail to recognize them. Not every inconsistency leads to a complexity-reducing sensemaking process. Contradictions can be found in most interviews – with regard to the assessment of the environment, the leader's own leadership actions and the self-image of the manager. And all these contradictions are not labelled as inconsistent by interview partner. In addition, there are some contradictions which the respective person recognizes and describes as contradictory at the moment. Some of these contradictions are being resolved, others left untouched.

Secondly, the empirical evidence shows that the process of sensemaking can be understood as gauging the stock variable "internal complexity", i.e. the complexity of the cognitive map. The executive does this by adjusting the flow variables "information intake" (which increases complexity) and "complexity reduction". Different approaches to this

continuous adjusting of internal complexity can be found in the interviews: Some of the respondents deliberately reflect this balancing act as a field of tension, others accept an increase in complexity in the short term, hoping to eventually be able to reduce complexity by means of the newly acquired information. And yet others allow increased complexity within pre-set guidelines. There are also approaches of situational complexity management.

And thirdly: While the first two findings seem to apply equally to all top executives, there are great differences in the conceptualization of future among the group of top executives surveyed. While some perceive linear changes and thus assume a future that is predictable in principle, another group admits that everything is in transition and it is almost impossible to predict the coming changes. A second differentiating dimension was found along locus of control: While some feel in control (internal locus of control), others see themselves with their backs to the wall in light of the growing demands (external locus of control). The superimposition of both dimensions resulted in five different types of future-oriented sensemaking. Of particular interest is an observed form of sensemaking, which assumes an unpredictable future coupled with a "schizophrenic" locus of control.

In summary, the results of this thesis suggest that the process of sensemaking can be understood as a constant balancing act of the internal complexity of the top executive. A key attribute is the tolerance for complexity of the leader in question. If the internal complexity is too high, sensemaking may be triggered less often than if it is lower. Accordingly, it can be assumed that executives with a high degree of complexity tolerance are more likely to be able to maintain the idea of an unforeseeable future and therefore deal appropriately with the enormous complexity and unpredictability of the future, rather than shielding themselves from it. In addition, possible contributions to the research areas of paradoxical leadership and cognitive styles are discussed. Finally, the thesis gives some possible implications for practice.

## Literaturverzeichnis

- Amelang, Manfred; Bartussek, Dieter; Stemmler, Gerhard; u. a. (2006): *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Anderson, Philip; Meyer, Alan; Eisenhardt, Kathleen; u. a. (1999): „Introduction to the Special Issue: Applications of Complexity Theory to Organization Science“. In: *Organization Science*. 10 (3), S. 233–236.
- Anderson, Reb (2001): *Being upright: Zen meditation and the bodhisattva precepts*. Boulder: Shambala.
- Apelt, Maja; Senge, Konstanze (2015): „Organisation und Unsicherheit - Eine Einführung“. In: Apelt, Maja; Senge, Konstanze (Hrsg.) *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: Springer VS, S. 1–13.
- Arthur, W. Brian (1993): „Why Do Things Become More Complex?“. In: *Scientific American*. 268 (5), S. 144.
- Ashby, W. Ross (1958): „Requisite variety and its implications for the control of complex systems“. In: *Cybernetica*. 1 (2), S. 83–99.
- Bauman, Zygmunt (2001): „Identity in the globalizing world“. In: *Social Anthropology*. 9 (2), S. 121–129.
- Bauman, Zygmunt (2000): *Liquid modernity*. Cambridge: Polity.
- Baumanns, Markus; Bidmon, Christina; Erfurt Sandhu, Philine; u. a. (2015): *Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt*. Berlin.
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Berlin, Isaiah (1953): *The Hedgehog and the Fox*. Princeton: Princeton University Press.
- De Botton, Alain (2009): *The pleasures and sorrows of work*. New York City: Pantheon.
- Boyd, Drew; Goldenberg, Jacob (2014): *Inside the box: a proven system of creativity for breakthrough results*. New York City: Simon & Schuster Paperbacks.
- Brandens (2016): „In meinem Kopf sind zu viele Tabs offen.“. *Twitter.com*. Abgerufen am 11.02.2018 von <https://twitter.com/brandens/status/752805294363832320>.
- Brown, Kirk Warren; Ryan, Richard M. (2003): „The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being“. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 84 (4), S. 822–848.
- Brown, Shona L.; Eisenhardt, Kathleen M. (1997): „The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced evolution in Relentlessly Shifting Organizations“. In: *Administrative Science Quarterly*. 42, S. 1–34.
- Bude, Heinz (2017): „Entspannte Fatalisten“. *ZEIT Online*. Abgerufen am 22.05.2017 von <http://www.zeit.de/2017/03/heinz-bude-soziologe-aengste-krise-wachstum>.
- Campbell, John L.; Quincy, Charles; Osserman, Jordan; u. a. (2013): „Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement“. In: *Sociological Methods & Research*. 42 (3), S. 294–320.
- Castells, Manuel (1996): *The rise of network society*. Oxford: Blackwell.
- Chenault, Kenneth (2017): „Remarks on Leadership“. Rede bei der American Express Leadership Academy in New York City am 9.5.2017.
- Corbin, Juliet; Strauss, Anselm (2008): *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Cornelissen, Joep P (2012): „Sensemaking under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense“. In: *Organization Science*. 23 (1), S. 118–137.
- Czerlinski, Jean; Gigerenzer, Gerd; Goldstein, Daniel G. (1999): „How good are simple

- heuristics?“. In: Gigerenzer, Gerd; Todd, Peter M. (Hrsg.) *Simple Heuristics that make us smart*. Oxford: Oxford University Press, S. 97–118.
- D’Aveni, Richard A. (1995): „Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework“. In: *Academy of Management Executive*. 9, S. 45–57.
- Dequech, David (2003): „Uncertainty and Economic Sociology: A Preliminary Discussion“. In: *American Journal of Economics and Sociology*. 62 (3), S. 509–532.
- Duden (2017): „Sinn, der“. Abgerufen am 11.05.2017 von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Sinn>.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Brown, Shona L. (1998): „Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos“. In: *Long Range Planning*. 31 (5), S. 786–789.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E. (2007): „Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges“. In: *Academy of Management Journal*. 50 (1), S. 25–32.
- Eisenhardt, KM (1989): „Building Theory from Case Study Research“. In: *The Academy of Management Review*. 14 (4), S. 532–550.
- Elsbach, Kimberly D.; Barr, Pamela S.; Hargadon, Andrew B. (2005): „Identifying Situated Cognition in Organizations“. In: *Organization Science*. 16 (4), S. 422–433.
- Festinger, Leon (1962): „Cognitive Dissonance“. In: *Scientific American*. 207 (4), S. 93–106.
- Fitzgerald, F. Scott (2009): *The Crack-Up*. New York: New Directions.
- Flick, Uwe (2012): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Fontane, Theodor; (2012): *Der Stechlin*. Berlin: Aufbau.
- Freelon, Deen (2011): „ReCal2: Reliability for 2 Coders“. Abgerufen am 01.01.2017 von <http://dfreelon.org/utills/recalfront/recal2/>.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2008): *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Stuttgart: UTB.
- Gephart, Robert P. (2004): „From the Editors: Qualitative Research and the „Academy of Management Journal““. In: *Academy of Management Journal*. 47 (4), S. 454–462.
- Gephart, Robert P.; Topal, Cagri; Zhang, Zhen (2010): „Future-oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation“. In: *Process, Sensemaking, and Organizing*. o.V., S. 275–302.
- Gergen, Kenneth (2000): *The Saturated Self: Dilemmas Of Identity In Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gigerenzer, Gerd; Todd, Peter M. (1999): „Fast and Frugal Heuristics: The Adaptive Toolbox“. In: Gigerenzer, Gerd; Todd, Peter M. (Hrsg.) *Simple Heuristics That Make Us Smart*. Oxford: Oxford University Press, S. 3–34.
- Gioia, D. A.; Thomas, J. B.; Clark, S. M.; u. a. (1994): „Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence“. In: *Organization Science*. 5 (3), S. 363–383.
- Gioia, Dennis A.; Chittipeddi, Kumar (1991): „Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation“. In: *Strategic Management Journal*. 12, S. 433–448.
- Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2013): „Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology“. In: *Organizational Research Methods*. 16 (1), S. 15–31.
- Gioia, Dennis A.; Thomas, James B. (1996): „Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia“. In: *Administrative Science Quarterly*. 41 (3), S. 370–403.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*. London:

- Weidenfeld and Nicholson.
- Gleick, James (2012): *The Information: A History, a Theory, a Flood [Kindle Version]*. New York City: HarperCollins e-books.
- Goethe, Johann Wolfgang (1809): *Die Wahlverwandschaften: ein Roman*. Tübingen: Cotta'sche Verlagsbuchhandlung.
- Goleman, Daniel (2014): „Focus: The Hidden Driver of Excellence“. New York City: Harper.
- Goleman, Daniel (1996): *The Meditative Mind: The Varieties of Meditative Experience*. New York City: TarcherPerigee.
- Gomez, P; Meynhardt, T (2012): „More Foxes in the Boardroom: Systems Thinking in Action“. In: Grösser, Stefan N.; Zeier, René (Hrsg.) *Systemic Management for Intelligent Organizations*. Berlin: Springer.
- Haken, Hermann (1980): „Synergetics: Are Cooperative Phenomena Governed by Universal Principles?“. In: *Naturwissenschaften*. 67 , S. 121–128.
- Hambrick, Donald C. (2007): „Upper Echelons Theory: An Update“. In: *Academy of Management Review*. 32 (2), S. 334–343.
- Hambrick, Donald C.; Mason, Phyllis A. (1984): „Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers“. In: *Academy of Management Review*. 9 (2), S. 193–206.
- Hartmann, Michael (2016): *Die globale Wirtschaftselite: Eine Legende*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hartmann, Michael (2013): *Soziale Ungleichheit: Kein Thema für die Eliten?* Frankfurt am Main: Campus.
- Hayes, Andrew F.; Krippendorff, Klaus (2007): „Answering the Call for a Standard Reliability Measure for Coding Data“. In: *Communication Methods and Measures*. 1 (1), S. 77–89.
- Hayes, John; Allinson, Christopher W (1994): „Cognitive Style and its Relevance for Management Practice“. In: *British Journal of Management*. 5 (1 994), S. 53–71.
- HayGroup (2011): *Building the new leader: Leadership challenges of the future revealed*.
- Heidrick & Struggles; Said Business School (2015): *The CEO Report: Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt*.
- Hermanns, Harry (1992): „Die Auswertung narrativer Interviews. Ein Beispiel für qualitative Verfahren“. In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P. (Hrsg.) *Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 110–137.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1977): *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hill, Robert C.; Levenhagen, Michael (1995): „Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities“. In: *Journal of Management*. 21 (6), S. 1057–1074.
- Horney, Nick; Pasmore, Bill; O'Shea, Tom (2010): „Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World.“. In: *People & Strategy*. 33 (4), S. 32–38.
- Janosch (1979): *Komm, wir finden einen Schatz*. Weinheim: Beltz & Gelberg.
- Jennings, P. Devereaux; Greenwood, Royston (2003): „Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment“. In: Westwood, Robert; Clegg, Stewart (Hrsg.) *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Malden: Blackwell, S. 195–207.
- Kabat-Zinn, Jon (2003): „Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future“. In: *Clinical Psychology: Science and Practice*. 10 (2), S. 144–156.

- Kaplan, Sarah; Orlikowski, Wanda J. (2013): „Temporal Work in Strategy Making“. In: *Organization Science*. 24 (4), S. 965–995.
- Kauffman, Stewart A. (1991a): „Antichaos and Adaption“. In: *Scientific American*. 265 (2), S. 64–70.
- Kauffman, Stewart A. (1995): *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kauffman, Stuart A (1991b): „The Sciences of Complexity and „Origins of Order““. In: *SFI Working Paper 1991-04-021*.
- Kierkegaard, Søren (2009): *The Portable Kierkegaard*. Vancouver: Emerald Knight.
- Krippendorff, Klaus (2011): *Computing Krippendorff's Alpha-Reliability*. Departmental Papers, Annenberg School of Communication, University of Pennsylvania.
- Krippendorff, Klaus (2004): *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Education. Thousand Oaks: Sage.
- Laloux, Frédéric (2014): *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Brüssel: Nelson Parker.
- Langley, Ann; Abdallah, Chahrazad (2011): „Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management“. In: *Research Methodology in Strategy and Management*. Emerald 6, S. 201–235.
- Leipprand, Tobias; Allmendinger, Jutta; Baumanns, Markus; u. a. (2012): *Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen*. Berlin.
- Lewis, Marianne W.; Andriopoulos, Constantine; Smith, Wendy K. (2014): „Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility“. In: *California Management Review*. 56 (3), S. 58–77.
- Luhmann, Niklas (1999): *Zweckbegriff und Systemrationalität*. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luscher, Lotte S.; Lewis, Marianne W. (2008): „Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox“. In: *Academy of Management Journal*. 51 (2), S. 221–240.
- Maitlis, Sally (2005): „The Social Processes of Organizational Sensemaking“. In: *Academy of Management Journal*. 48 (1), S. 21–49.
- Maitlis, Sally; Christianson, Marlys (2014): „Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward“. In: *Academy of Management Annals*. Taylor & Francis 8 (1), S. 57–125.
- Maitlis, Sally; Vogus, Timothy J.; Lawrence, Thomas B. (2013): „Sensemaking and emotion in organizations“. In: *Organizational Psychology Review*. 3 (3), S. 222–247.
- Mankiw, Nicholas Gregory (2011): *Makroökonomik: Mit vielen Fallstudien*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Manson, Steven M. (2001): „Simplifying complexity: a review of complexity theory“. In: *Geoforum*. 32, S. 405–414.
- Merriam-Webster (2017): „sense“. Abgerufen am 11.05.2017 von <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sense>.
- Meynhardt, Timo; Hermann, Carolin; Anderer, Stefan (2017): „Making Sense of a Most Popular Metaphor in Management: Towards a HedgeFox Scale for Cognitive Styles“. In: *Administrative Sciences*. 7 (33), S. 1–23.
- Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Neuhaus, Christian (2006): *Zukunft im Management: Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Ng, Thomas W. H.; Sorensen, Kelly L.; Eby, Lillian T. (2006): „Locus of Control at Work: A

- Meta-Analysis“. In: *Journal of Organizational Behavior*. 27 (8), S. 1057–1087.
- Nietzsche, Friedrich (1986): *Also sprach Zarathustra*. Ditzingen: Reclam.
- Petry, Thorsten (2016): *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg: Haufe Lexware.
- PwC (2016): *The Essential Eight technologies: how To Prepare for Their Impact*.
- Richard, John S (1997): *The Learning Army: Approaching the 21st Century as a Learning Organization*. Carlisle Barracks.
- Robertson, Brian J. (2015): *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York City: Henry Holt.
- Rosa, Hartmut (2012): *Beschleunigung: Die Veränderungen der Zeitstrukturen in der Moderne*. 9. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2013): *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Rotter, Julian B. (1966): „Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement“. In: *Psychological Monographs: General and Applied*. 80 (1), S. 1–28.
- Rouleau, Linda (2005): „Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day“. In: *Journal of Management Studies*. 42 (7), S. 1413–1441.
- Salganik, Matthew J (2017): *Bit by Bit: Social Research in the Digital Age*. Princeton: Princeton University Press.
- Sattelberger, Thomas; Welp, Isabell; Boes, Andreas (Hrsg.) (2015): *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Schad, Jonathan; Lewis, Marianne W.; Raisch, Sebastian; u. a. (2016): „Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward“. In: *Academy of Management Annals*. Taylor & Francis 10 (1), S. 5–64.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (2010): „Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms“. In: *Organization Science*. 21 (6), S. 1251–1262.
- Schwalbach, Michael (2016): *Gute Führung durch Yoga und Meditation: Mit der uralten Weisheitslehre Yoga zu mehr Führungsqualität*. Berlin: Springer.
- Signium (2011): „Unternehmensführung 2030. Innovatives Management für morgen“.
- Smith, Wendy K. (2014): „Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes“. In: *Academy of Management Journal*. 57 (6), S. 1592–1623.
- Smith, Wendy K.; Besharov, Marya L.; Wessels, Anke K.; u. a. (2012): „A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands“. In: *Academy of Management Learning and Education*. 11 (3), S. 463–478.
- Smith, Wendy K.; Lewis, Marianne W. (2011): „Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing“. In: *Academy of Management Review*. 36 (2), S. 381–403.
- Smith, Wendy K.; Tushman, Michael L. (2005): „Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams“. In: *Organization Science*. 16 (5), S. 522–536.
- Snowden, David J.; Boone, Mary E. (2007): „A Leader’s Framework for Decision Making“. In: *Harvard Business Review*. 85 (11), S. 68–76.
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Sull, Donald; Eisenhardt, Kathleen M. (2012): „Simple Rules for a Complex World“. In: *Harvard Business Review*. 69–77 .
- Tanner, David (1992): „Applying Creative Thinking Techniques to Everyday Problems“. In: *Journal of Consumer Marketing*. 9 (4), S. 23–28.
- Taylor, Frederick W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Tsoukas, Haridimos; Chia, Robert (2002): „On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change“. In: *Organization Science*. 13 (5), S. 567–582.
- Tushman, Michael L.; Smith, Wendy K.; Binns, Andy (2011): „The Ambidextrous CEO“. In: *Harvard Business Review*. 89 (6).
- Uhl-Bien, Mary; Marion, Russ; McKelvey, Bill (2007): „Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era“. In: *The Leadership Quarterly*. 18 (4), S. 298–318.
- Varnhagen von Ense, Karl A. (1861): *Tagebücher von K. A. Varnhagen von Ense – 2. Band*. Leipzig: Brockhaus.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, Karl E. (1993): „The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster“. In: *Administrative Science Quarterly*. 38 (4), S. 628–652.
- Weick, Karl E. (1969): *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison Wesley.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007): *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2. Auflage. San Francisco, CA: John Wiley & Sons; Auflage: 2. Auflage.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005): „Organizing and the Process of Sensemaking“. In: *Organization Science*. 16 (4), S. 409–421.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (1999): „Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness“. In: *Research in Organizational Behavior Vol 21*. Stamford: Jai Press, S. 81–123.
- Wetzel, Ralf (2001): „Kognition und Sensemaking“. In: Weick, Elke; Lang, Rainhart (Hrsg.) *Moderne Organisationstheorien 1*. Wiesbaden: Springer, S. 153–200.
- Wiebe, Elden (2010): „Temporal Sensemaking: Managers’ Use of Time to Frame Organizational Change“. In: Hernes, Tor; Maitlis, Sally (Hrsg.) *Process, Sensemaking, & Organizing*. Oxford: Oxford University Press, S. 213–241.
- Witzer, Brigitte (2005): *Die Zeit der Helden ist vorbei: Persönlichkeit, Führungskraft und Karriere*. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft.
- Yukl, Gary (2012): „Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention“. In: *Academy of Management Perspectives*. 26 (4), S. 66–85.
- Yukl, Gary (2013): *Leadership in Organizations*. Global Edi. Harlow: Pearson Education.
- Zoike, Erika; Bungard, Sven; Ganske, Verena; u. a. (2011): *Zukunft der Arbeit: BKK Gesundheitsreport 2011*. Essen.





