



Juliane Feldner & Rainer König

Im Westen was Neues?

Thesen zum Führen in einer relativ neuen Welt

I. Das relativ Neue

1. Nicht neu ist das Gefühl, in einer schnelllebigen, vom technischen und Wertewandel geprägten Zeit zu leben: „In dieser Welt erleben wir nichts Beständigeres als die Unbeständigkeit“. Das sagte nicht Marc Zuckerberg 2018 in einem Facebook-Posting, sondern Hans Jacob Christoffel von Grimmelshausen 1668 in seinem Schelmenroman *Simplizissimus*. Und 68 Jahre früher ließ William Shakespeare seinen *Hamlet* sagen: „Die Zeit ist aus den Fugen“.
2. Mit verantwortlich für die Fehlinterpretation, die je eigene Welt sei die hektischste aller Zeiten, zeichnet ws. die sog. Verfügbarkeitsheuristik: Menschen schätzen demnach „die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses oder die Häufigkeit eines Phänomens danach ein, wie leicht sie sich Beispiele dafür ins Gedächtnis rufen können ... sobald eine Erinnerung nicht wegen Häufigkeit, sondern aus anderen Gründen weit oben im Ranking der Suchmaschine des Gehirns auftaucht – weil es beispielsweise noch frisch ist, lebhaft, blutrünstig, markant oder aufwühlend -, überschätzt man im Allgemeinen die Wahrscheinlichkeit, mit der das betreffende Ereignis in der Welt vorkommt. Was ist im Englischen häufiger – Wörter, die mit *k* beginnen, oder Wörter mit *k* als drittem Buchstaben? Die meisten Leute sagen: Ersteres. In Wirklichkeit gibt es dreimal so viele Wörter mit *k* an dritter Stelle (*ankle*, *ask*,...), aber weil wir uns Wörter über ihre ersten Laute merken, fallen uns auf Nachfrage eher *keep*, *kill*, *kid* und *king* ein.“¹ Will sagen: wer täglich nichts anderes hört, als dass die Zeit noch nie so hektisch und schnelllebig war, glaubt auch daran.
3. Neu sind aber auf jeden Fall die aktuell neuen Techniken, Werte und Lebensformen. Die Halbwertszeit dieses Hintergrundwissens, das man gemeinhin als „Kultur“ bezeichnet, hat sich enorm verkürzt. Aber auch hier sollte man die Kirche im Dorfe lassen, denn auch unsere Zeit-Maßstäbe für

¹ Vgl. Steven Pinker: Aufklärung jetzt: Für Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt. Eine Verteidigung. Frf/M 2018. Ebook p906: „Wer ständig die Nachrichten verfolgt, ist keineswegs besser informiert, sondern kann das Augenmaß verlieren. ... Laut einer Umfrage von 2016 verfolgt die große Mehrheit der US-Amerikaner die Berichterstattung über den IS aufmerksam; 77 Prozent waren sich darin einig, dass ´in Syrien und im Irak agierende islamische Kämpfer die Existenz oder das Überleben der Vereinigten Staaten ernsthaft bedrohen´ - eine Überzeugung, die man nur wahnhaft nennen kann.“ (p928)

das, was wir als schnell empfinden, haben sich verschoben. Im 19. Jahrhundert z.B. stellte eine Zugfahrt ein so berauschendes Erlebnis dar wie für die heutigen vielleicht eine Fahrt mit einer Rakete zum Mond. Die Fahrt im Regionalexpress, ja nicht einmal im ICE löst dagegen keinen Rauschzustand mehr aus. Der Grund: Unser Maßstab für Schnelligkeit hat sich verändert. Wir erleben Zeit nämlich nicht objektiv, sondern sehr subjektiv, in dem wir die Dauer von Bewegungen miteinander vergleichen – unsere eigenen und die in der erlebten Umwelt.² Deshalb haben die Menschen schon in früheren Zeiten ihre Welt wohl ebenso bewegt und hektisch empfunden wie wir die unsrige. Obgleich uns diese Vergangenheit im Rückblick als sehr gemütlich und ruhig erscheint. Zeit ist halt sehr relativ. Das merken wir auch in der Gegenwart: Robert Levine zeigte 1990 in einer vergleichenden Untersuchung: „Bewohner von Millionenstädten wie Tokio oder München bewegen sich, reden und reagieren im Durchschnitt mehr als doppelt so schnell wie griechische Bauern.“ Und es ist diese „innere Zeit ... an der wir alles andere messen“.³ Kehrt man aus dem superhektischen Tokio ins nicht mehr ganz so hektische München zurück, findet man das Leben in einer deutschen Metropole zunächst beinahe aufreizend gemächlich.⁴

4. Was also ist heute wirklich neu am Neuen?
 - a. Die aktuell neuen Techniken haben zumeist etwas mit einer durch Digitalisierung erhöhten Informationsmenge, -dichte, -vernetztheit und -geschwindigkeit zu tun. Diese Gleichzeitigkeit der Phänomene und ihre weltweite Verbreitung ist tatsächlich neu.
 - b. Die neuen Werte fokussieren um den „Lebensstil des spätmodernen Subjekts in der neuen Mittelklasse“, der „vom Ideal der Selbstverwirklichung in möglichst allen seinen alltäglichen Praktiken geprägt“ ist. Wobei man zugleich auch immer sozial anerkannt und erfolgreich sein will.⁵ Auch das hat es zumindest in der sozialweiten Verbreitung noch nicht gegeben.
 - c. Die neuen Lebensformen sind in der Arbeitswelt prekärer, in der privaten Welt offener und wechselnder geworden. Allein: Die Welt erscheint auch unberechenbarer und Prognosen werden schwieriger. So stieg z.B. die Scheidungsquote in Deutschland kontinuierlich bis 2005 auf knapp 52 %. Seitdem sinkt sie aber wieder und liegt heute bei nur noch knapp 37 %, also fast auf dem Niveau von 1995.⁶

² vgl. Stefan Klein: Zeit – der Stoff aus dem die Träume sind. 6. Aufl. Frf/M 2015, ebook p833

³ ebd. 839

⁴ Ebd.

⁵ Vgl. Andreas Reckwitz: Die Gesellschaft der Singularitäten. Berlin 2017, ebook 4865

⁶ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76211/umfrage/scheidungsquote-von-1960-bis-2008/>
feldnerkoenig.de 2019

II. Die relativ neuen Wertemuster

1. Wir befinden uns also (immer noch oder erneut, aber nicht zum ersten Mal) in einer Welt sehr häufiger Neuerungen bei gleichzeitiger Unsicherheit, die Zukunft zu beschreiben. Interessant ist nun, dass selbst heutige Menschen diese Veränderungen sehr unterschiedlich reflektieren und verarbeiten. Eine repräsentative Untersuchung des BMAS extrahiert hier sieben Wertehaltungen zur Arbeitswelt in Deutschland, die im Fadenkreuz der Grundwerte Selbstentfaltung, Leistung, Stabilität und Gemeinwohl verortet werden:⁷
 - a. Sorgenfrei von der Arbeit leben (30% der Befragten)
 - b. In einer starken Solidargemeinschaft leben (9%)
 - c. Den Wohlstand hart erarbeiten (15%)
 - d. Engagiert Höchstleistungen erzielen (11%)
 - e. Sich in der Arbeit selbst verwirklichen (10)
 - f. Balance zwischen Arbeit und Leben finden (14%)
 - g. Sinn auch außerhalb seiner Arbeit suchen
2. Diese repräsentativ erhobenen Wertehaltungen der in Deutschland Beschäftigten lassen sich allerdings nicht eindeutig bestimmten soziodemographischen Bezugsgrößen (z.B. Alter, Einkommen, Bildung etc.) zuordnen. Sie sind aber dafür verantwortlich, wie die Menschen in Deutschland heute die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft ihrer Arbeit und der Situation in der gesamten Gesellschaft einschätzen: Was z.B. die 'sorgenfrei leben Wollenden' als Bedrohung empfinden, wird von denen, die 'engagiert Höchstleistungen erbringen' wollen, als Chance angesehen. Es überrascht deshalb nicht, dass sich 20% der Befragten ihrem persönlichen Idealbild von Arbeit bereits als nah empfinden, während sich 45% weit davon entfernt sehen.
3. Bemerkenswert ist auch, dass die meisten Befragten die *konkrete eigene persönliche* Arbeitssituation in Gegenwart und Zukunft als viel positiver (d.h. ihrem Idealbild entsprechender) ansehen, als dies für die *gesamtgesellschaftliche* Situation von Arbeit der Fall ist (50% für sich, 20% für die Gesamtsituation). Möglicherweise ein typischer Verfügbarkeitsfehler.
4. Bemerkenswert schließlich auch, was alle sieben Wertemuster eint:
 - a. Im Negativen sind es die folgenden Feststellungen: die soziale Sicherheit erodiert, die größten Veränderungen in der Arbeit habe es zwischen den 90ern und heute gegeben, Druck, emotionale Erschöpfung und soziale Kälte nehmen zu. Als Grund dafür sehen die Befragten die Renditeorientierung, prekäre Arbeitsverhältnisse, eine erhöhte Belastung und sinkende Reallöhne an.

⁷ Vgl. https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Wertewelten/Wertestudie_Arbeiten_4.0-1.pdf
feldnerkoenig.de 2019

- b. Im Positiven eint alle die folgenden Angaben: man lehnt unfaire Arbeitsbedingungen ab, will ein angemessenes Honorar für Leistungen, sieht in der neuen Technikwelt Chancen für eine größere Work-life-balance, will mehr 'Teilhabe' auch in der digitalisierten Arbeitswelt. Dagegen stehen Wettbewerb und materielle Werte nur noch für eine Minderheit im Fokus eines positiven Leitbildes. Auch Bildung/Weiterbildung wird von allen positiv wahrgenommen. Das gleiche gilt für Mitbestimmung/Partizipation und Interessensvertretung. Allerdings ist für die Mehrzahl die „Arbeit in D.“ heute deutlich näher an der Sicht der Arbeitgeberebene als an der der Arbeitnehmervertreter.
5. Unterschiede gibt es in der Art, wie man den neuen Herausforderungen gegenübertritt:
- a. Arbeitszeit und Telearbeit: die Gruppen 'Höchstleistungen' und 'Selbstverwirklichung' sehen beides positiv – 'Sorgenfrei', 'Solidargemeinschaft' und 'Sinn außerhalb der Arbeit' üben hier deutlich Kritik. Die Mitglieder der zuletzt genannten Gruppen wollen klare Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit.
 - b. Ähnlich unterschiedlich wird die Digitalisierung wahrgenommen – wobei hier alle in den 1990er und 2000er Jahren einen massiven Entwicklungsschub konstatieren.

III. Relativ neues Führen in der relativ neuen Welt

1. Führen bleibt weiter zielorientiertes Entscheiden und Anleiten von Menschen zum Handeln. Aber *wie* Ziele formuliert, Entscheidungen gefällt, Anleitung als Kommunikation durchgeführt und Menschen behandelt werden, muss heute stärker und häufiger als früher diskutiert, reflektiert und ggf. verändert werden. Die ´neue´ Führungskraft braucht deshalb neben der Kommunikationskompetenz ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit.
2. Denn Ziele können auch vereinbart, Entscheidungen delegiert, Kommunikationen als Moderation gestaltet werden und Menschen (d.h. die Beschäftigten und Kunden) sollten als Partner behandelt werden.
3. All das kann auch so weit gehen, Führen nicht mehr über eine Position, sondern über die mit einer bestimmten Führungs-Aufgabe verbundenen Erwartungen (= Rolle) zu definieren und diese Aufgaben dann (z.B. betreuen, managen, beraten, kontrollieren und repräsentieren) an verschiedene Personen zu delegieren. Das macht Führen nicht einfacher, aber durchaus noch immer möglich.
4. In diesen Kontext gehört auch die Idee, das Team selbst mehr in die Führungsverantwortung einzubeziehen und aus ihm heraus kommunikations-, handlungs- und wissensorientierte Rollen definieren zu lassen. Wie in Sportteams muss dabei nicht jeder auf eine Rolle festgelegt sein – in guten Fußballteams schießen auch Verteidiger Tore. Zum modernen Führen gehört aber auch die Einsicht, dass diese Teamflexibilität Grenzen hat. Es gibt Talente und Regeln, die nicht einfach über den Haufen geworfen werden können: selbst in sehr flexibel spielenden Fußballmannschaften muss klar sein, wer die Rolle des Torwarts spielt und wer Trainer ist.
5. Unmöglich wird all das, wenn es unstrukturiert, d.h. unklar und diffus geschieht. Selbst agiles Führen braucht eine über Verbindlichkeiten und Zuständigkeiten erzeugte Verlässlichkeit. Sonst ist das kontraproduktive Chaos die Folge. Anders formuliert: Auch eine agile Organisation bleibt eine Organisation. Aber sie wird fragiler. Agil zu führen heißt also Fragilität zu führen.

6. Neues Führen braucht ein hohes bzw. noch höheres Maß an Frustrations- und Ambiguitätstoleranz. Denn wer unter den neuen Bedingungen führt, muss Uneindeutigkeiten und Widersprüche aushalten wie z.B. Orientierung zu geben *und* Freiraum zu lassen, Sicherheit zu geben *und* Autonomie zu ermöglichen, zu ermuntern *und* nicht bevorzumen.⁸
7. Neues Führen sollte darüber hinaus das Werte- und damit auch das Motivationsmuster seiner Beschäftigten kennen.
 - a. Welches Maß an Agilität und Delegation möglich ist, hängt auch von dieser Struktur ab. So macht es einen Unterschied, ob die Mehrheit der Geführten der Gruppe der 'Sorgenfreien' bzw. 'Solidaren' oder der 'Höchstleister' angehört. Aber selbst wenn diese Mehrheit bekannt ist und auf ihre Motivationslage Rücksicht genommen wird, wollen die völlig anders gepolten 'Höchstleister' und 'Sinn-Mitglieder' ebenfalls mitgenommen werden. Das gilt auch für neue Arbeitsformen und -techniken wie z.B. der Telearbeit. Gut Führen heißt heute also immer selbst in ein und demselben Team 'unterschiedlich' zu führen.
 - b. Wie agil und delegierend ich führen kann, hängt aber letztthin auch davon ab, wie sehr die allen sieben Gruppen gemeinsamen Bedürfnisse nach mehr Teilhabe, Bildung, Work-life-balance und Gerechtigkeit (angemessene Bezahlung) berücksichtigt werden (können). Prekäre und dissonante Arbeitsverhältnisse in ein und derselben Organisation sind hier eher kontraproduktiv. Wer modern führt, führt gerecht.

⁸ Vgl. Preußig/Sichart 2018, S. 22
feldnerkoenig.de 2019