

Sinn und Intention: Die Dialektik moderner Führung

Die Funktion von Leadership in Zeiten hyper-granularer Datenflut. Nur mutiges Führen schafft es in die Zukunft.

Erfahrung

Wollte ich in Kindertagen am Strand eine Burg bauen, brauchte ich Sand, Bindemittel – meist Feuchtigkeit – und Förmchen oder eine Formvorstellung, um damit erfolgreich zu sein. Für zu Hause hatten wir die Punkt-zu-Punkt-Malbücher. Deren Inhalt nahm erst durch unser neugieriges Verknüpfen, Strich für Strich, ihre Gestalt an. Auf halber Strecke zum Ziel erahnten wir, aber erst zum Ende hin wussten wir, was die verbundenen Punkte darstellen würden.

Als Maschinenbau-Student lernte ich die Möglichkeiten von Sintermetallen kennen: Metallische Pulvergemische, mit einem Bindemittel vorgeformt, werden mit hohem Druck, unter hoher Temperatur, in eine Form gepresst.

Beobachtungen

Algorithmen sammeln in sozialen Medien fast staubkornfeine Daten* über Menschen und deren Entscheidungen ein. Durch Hinzugabe eines Formversprechens – „Es wächst zu-



sammen, was zusammen gehört“ oder „Yes, we can“ – werden Wahlen gewonnen, die Welt neu aufgeteilt. Doch was ist das Bindemittel?
(weiter auf S.2)



Chart of the week

Schnappschuss, Australien, Jervis Bay, Currarong, 2016

Die Natur formt ohne nachzudenken. Mit jedem Abstand entdecken wir etwas Neues.

Inspirieren & vernetzen

* Daten = Punkte
Informationen = Daten und Kontext
Wissen = Kontext und Erfahrung

Ergo: $W = D + K + E$



Zukunft

Aus Granulat plus Bindemittel werden Schnüre, aus welchen ein 3D-Drucker an allen möglichen Orten alles Mögliche erzeugen kann. Mit den richtigen Molekülen drucken wir (versuchsweise bereits) künstliche Haut für Transplantationen. Werden wir zukünftig Lebewesen auf dem Mars drucken? Es ist eine Frage der Kleinteiligkeit des Granulats und des Prozesses, mit dem ein „Drucker“ Aminosäuren zu Genen in einer Doppelhelix „verweben“ könnte.

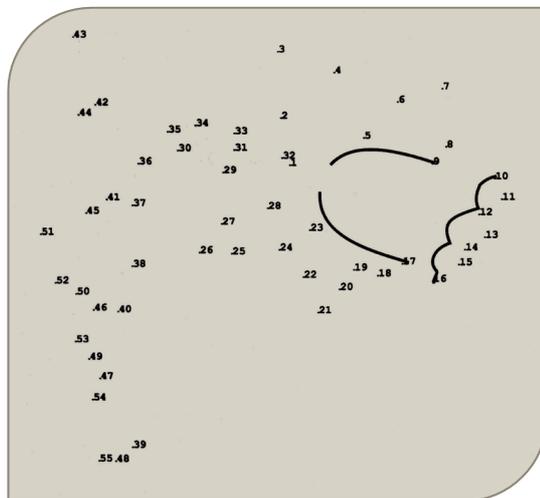
Unternehmen

Systeme (Organisationen und Staatengebilde), so ein von mir gerne verwendetes Bild, müssen ein- und ausatmen. Das Business atmet momentan eher ein: Es verdichtet, zentralisiert, agglomeriert. Die politisch-geographische Welt atmet eher aus: Sie regionalisiert, nationalisiert oder strebt neue cross-nationale Formen an. Im dialektischen Zyklus von Ein- und Ausatmen gibt es kein ‚richtig‘ und kein ‚falsch‘; es herrschen Autonomie und Heteronomie. Auch Werte, Modelle und Verfahren werden „disruptiv“ unterlaufen und müssen neu definiert werden.

Führung

Die auf Staubkorngröße granulierten Daten der Einzelinteressen von Milliarden Generation-Y-Menschen auf der einen Seite und wertschöpfend-progressiven Unternehmensstrategien auf der anderen Seite fordern nach Ziel-Form-Orientierung: Why?! Leadership muss das Bindemittel

Purpose und *Intention* bereitstellen und kommunizieren, muss dialektisch denken und orientierend handeln, wenn es heute erfolgreich sein möchte. Führung hat die Aufgabe, Terabyte-viele Punkte so mit Linien zu verbinden, dass die intendierte Form deutlich werden kann. Je granularer und zahlreicher die Datenpunkte, desto vielschichtiger Formen und strategische Zielbilder sind möglich.



Umso wichtiger wird Orientierung: In der Politik erleben wir deshalb nolens volens eine Renaissance des heroischen Führers. In der Industrie ist das anders, dort wird der post-heroische, der inklusive, der narrative Führungsstil erwartet und mit kultureller und systemischer Kompetenz gelebt. Dieser Umstand hat sicher auch damit zu tun, dass immer mehr Frauen in Führung gehen. Keiner glaubt heute mehr an Fünf-Jahres-Pläne. Ein Fünf-Jahres-Ziel könnte eher glaubhaft wirken und motivieren, wenn der Weg flexibel, elastisch und agil beschrieben ist, und wenn sich Führung das gängige

Narrativ der Schönfärberei, Vereinfachung und Banalisierung versagt; wenn Führung sich aussetzt und einsetzt, sich verletzlich macht, sich persönlich und in der Rolle immer wieder riskiert und durch Leistung, durch Einfluss und durch Akzeptanz sichtbar wird. Leadership hat Chancen, wenn es über den eigenen Kontext hinaus reflektiert; wenn es nach Verstehen strebt, Analogien bildet und diese dazu nutzt, die Dynamik zwischen Menschen, Organisation und Zielen zu erkennen und angemessen intentional in eine pro-aktive Handlungsgeschichte integriert.

Dialektisch

Je feiner der Rohstoff, das Granulat, die Daten, die Ideen, je tiefer die Individualisierung, desto stärker die Notwendigkeit des Ringens um eine gemeinsame Formvorstellung, nach *Purpose* und *Intention*.

Führungskräfte brauchen weniger **Wissen**, mehr **Können** und noch mehr (Bewusst)-**Sein**. Wie kommen Sie da hin? Durch persönlichen Mut, Disziplin und universelle, anhaltende Neugierde. Und durch Anstöße von Außen. Denn je kleinteiliger unser Wissen, desto blinder werden wir für das Ziel.

Danke, dass Sie bis hierhin gelesen haben. Wir freuen uns auf *inspiring conversations*.

Dieser Text hat wie immer viele Väter und Mütter. Die Herren Kucklick, Schirmmacher, Kahneman, Ms. Cathy O'Neil und die Welt, in der wir leben. Beobachtet, angenommen und zusammengestellt von Hans-Joachim Spreng.

Coaching, Kontextentwicklung, Training:

