

Prof. Armin Nassehi:**„Management heißt heute: Leute zusammenzubringen, die eigentlich nicht zusammengehören.“**

Das Soziologische Institut der Ludwig-Maximilians-Universität München ist ein schmucker Altbau in inspirierender Lage: mitten in Schwabing, um die Ecke diverse Vino- und Pinakotheken. Professor Armin Nassehi, geboren 1960, aufgewachsen in Tübingen, München, Landshut, Teheran und Gelsenkirchen, hat sein eher bescheidenes Büro im 3. Stock. Hier bittet er, ganz entspannt und unprofessoral, zum Gespräch über Kultur als unsichtbaren Taktgeber, über die drei Sinndimensionen und über Manager als Differenzierungsparasiten.

Das Unsichtbare in Organisationen und zwischen den Menschen: Was ist das für Sie?

Ich denke da sofort an den blinden Fleck, den man nicht sehen kann, der aber die Bedingung für alles Sehen ist. Um etwas zu sehen, brauche ich bereits eine Perspektive, die für mich selbst unsichtbar bleiben muss. Das ist sowohl wahrnehmungsphysiologisch als auch erkenntnistheoretisch belegt – und das kann jeder selbst an sich erleben; dass man erst im Nachhinein die Perspektive erkennen kann, aus der man gesehen hat. Das ist auch aus anderen Zusammenhängen bekannt: Religionen zum Beispiel gehen ja davon aus, dass der Grund, auf dem man sich befindet, unverfügbar ist – und damit auch unsichtbar. Deshalb leben wir in von uns selbst erzeugten Kulturen: um das Unsichtbare sichtbar zu machen.

Was ist Kultur?

Der Kulturbegriff bezeichnet sehr Unterschiedliches. Zunächstmal kann man ja alles für Kultur halten, wenn man ihm nur eine Bedeutung unterstellt. Wenn man sich zum Beispiel den Stift anguckt, den Sie in der Hand haben, dann könnte man sagen: Das ist ein Einwegstift. Warum benutzen Sie ausgerechnet so einen, was ist das für eine kulturelle Botschaft?

Außerdem verweist der Kulturbegriff aber auch auf Vergleiche. Die Kulturwissenschaften vergleichen unterschiedliche Kulturen – z. B. die deutsche und die türkische – und erfinden sie damit oft erst. Schließlich ist der Kulturbegriff natürlich besonders interessant in Bezug auf Organisationen und Unternehmen: Dort begegnet man ihm, wenn man auf Dinge stößt, die operativ nicht entschieden worden sind. Sichtbar entschieden wird in Unternehmen über Investitionen, Einstellungen, Entlassungen, über Strategien, den Fuhrpark und über das, was in der Kantine angeboten werden soll. Alles andere, was sich nicht auf explizite Entscheidungen zurückführen lässt, erscheint dann als spezielle Kultur eines Unternehmens, einer Organisation.

Sie bezeichnen Kultur auch als „unsichtbaren Taktgeber, als Muster für Handlungen, Verhalten, Verstehen, als Sinn- und Wissensvorrat“. Können Sie das etwas konkreter machen?

Unsichtbar ist der Taktgeber Kultur deshalb, weil er im Hintergrund immer schon wirkt. Wenn man sich etwa fragt, warum es uns gelingt, mit Sprache umzugehen, also ein Gespräch zu führen, dann muss die Bedingung des Sprechens und der Sprache unsichtbar bleiben. Wenn wir uns permanent darüber verständigen müssten, was die Sätze oder Worte bedeuten, die wir gerade sagen, dann würden wir nicht dazu kommen, die Sätze syntaktisch zu Ende zu sprechen. Und dieses Prinzip gilt eigentlich für fast alles, was wir tun. Ob wir uns im Straßenverkehr bewegen, ob wir auf der Straße jemanden nach dem Weg zum Bahnhof fragen, ob wir uns in einem Restaurant verhalten oder berufluchen

Tätigkeiten nachgehen – stets ist jener unsichtbare Taktgeber wirksam, der unser Verhalten geradezu unbewusst bestimmt.

Wie kann man das Unsichtbare managen?

Zunächst mal grundsätzlich zum Begriff „managen“. Sehr vereinfacht würde man sagen, dass immer einer managt und etwas gemanagt wird. Aber das ist eine großartige Illusion. Denn Management bedeutet eben nicht, dass jemand etwas managt und damit hervorbringt. Management ist vielmehr immer eine Konstellation. Ein einfaches Beispiel aus dem Unialltag: Ich habe Mitarbeiter, denen ich sage, was sie tun sollen. Das wäre eine sehr einfache Form von Management. Es wäre aber doch naiv zu glauben, dass es ausschließlich an mir liegt, wenn die Mitarbeiter tun, was ich will. Es liegt aber auch nicht an ihnen. Es liegt vielmehr an der Konstellation zwischen ihnen und mir. Management ist eine Konstellation, eine Form, etwas Wechselseitiges zwischen Personen, etwas Drittes, könnte man sagen. Der Manager wird immer auch gemanagt durch die Konstellation. Er unterscheidet sich von den anderen lediglich dadurch, dass ihm womöglich die Konstellation zugerechnet wird. Und wenn er gut managt, ist diese Zurechnung sogar berechtigt.

Was tun diese modernen Konstellations-Manager? Oder was sollten sie tun?

Die klassische Idee des Managements lautete ja: Ein Manager muss vor allem die Fähigkeit haben, aus großen Aufgaben kleine Teilaufgaben zu machen – und diese dann genau zuzuweisen und zu delegieren. Solch eine Form des Managements muss aber alle Abläufe bereits vorher genau kennen. Das Problem eines solchen Managers besteht lediglich darin, dass er nicht alles allein machen kann. Er braucht Zuarbeiter Und ich befürchte: Je größer und behördenähnlicher Unternehmen sind, desto eher setzen sie auch heute immer noch auf diese alte Form, die Komplexität in der Tat sehr stark einschränkt.

Warum ist diese Idee veraltet, unzeitgemäß?

Gerade weil sie Komplexität so stark einschränkt. Es ist mittlerweile Common Sense, dass Management nur noch über indirekte Steuerung funktioniert. Ich glaube: Heute muss ein Manager eine Konstellation schaffen, in der Leute zusammenkommen, die womöglich selbst nicht auf die Idee gekommen wären, zusammenzukommen. Er muss eine Idee von Perspektiven haben. Der Manager ist derjenige im Unternehmen, der fähig ist zu sehen, dass aus der zweiten und dritten Perspektive das gleiche Problem unterschiedlich aussieht und dass es nützlich sein könnte, diese unterschiedlichen Perspektiven aufeinander zu beziehen. Management heißt heute: die richtigen Leute zusammenzubringen, die eigentlich nicht zusammengehören. Und das gilt für viele gesellschaftliche Bereiche. Schauen Sie sich das Problem Interdisziplinarität in der Wissenschaft an. Mittlerweile kapieren wir endlich, worum es da geht: für mich als Sozialwissenschaftler zum Beispiel darum, mich von Hirnforschern verunsichern zu lassen. Das tue ich seit ein paar Jahren, und ich habe dabei unglaublich viel gelernt. Ich habe sogar die Illusion, dass auch der Hirnforscher etwas von mir gelernt hat.

Das ist eine moderne Form von Management, finde ich: dass man etwas tut mit einem Ziel, das man nicht kennt. Ergebnisoffen, damit aber ergebnisorientiert.

Kennen Sie viele Manager, die dieses Denken in Konstellationen, dieses Sich-produktiv-verunsichern-Lassen schon auf dem Schirm haben bzw. leben?

Theoretisch ist das neue Modell weitgehend begriffen, aber praktisch schwer durchzusetzen. Denn: Je größer Unsicherheit und Komplexität, desto klarere Anweisungen sind vonnöten. Ein scheinbar

widersinniger Satz, denn was Führungskräfte traditionell als Erstes lernen, ist: Gib klare Anweisungen. Das ist aber vielleicht manchmal genau falsch. Die Konsequenz daraus heißt freilich nicht: Gib unklare Anweisungen. Die Konsequenz heißt: Gib so klare Anweisungen wie möglich – und reflektiere und sage, wo gerade Unklarheiten gemanagt werden müssen. Denn nur Unklarheiten müssen gemanagt werden! Ich glaube schon, dass dies alles die Manager heute besser wissen. Die Illusion vom heroischen Manager ist erledigt. Steuerung funktioniert immer weniger direktiv. Die paradoxen Wirkungen von Steuerungen – das ist etwas, womit jeder konfrontiert wird, der mit dieser Welt zu tun hat. Die Illusion der Kausalität, das einfache Ursache-Wirkungs-Denken funktionieren im Management nicht mehr.

Was funktioniert denn?

Von Niklas Luhmann gibt es die schöne Unterscheidung der drei Sinndimensionen: zeitlich, sachlich, sozial. Interessant ist, dass fast alle Strategien, die in Unternehmen oder Universitäten angewandt werden, um operative Prozesse zu verändern, nur an einer der drei Sinndimensionen ansetzen: also zeitlich oder sachlich oder sozial gedacht sind.

Man braucht heute aber Manager, die in der Lage sind, zeitliche, sachliche und soziale Perspektiven – von Prozessen und Lösungen – zusammen zu denken. Manager, die wissen, dass sachliche Veränderungen sich zeitlich auswirken, dass zeitliche Veränderungen soziale Auswirkungen haben usw. Man muss Kausalität fahren lassen und in Rückkopplungen und indirekten Wechselwirkungen denken.

Spielt dabei auch so etwas wie Irrationales, zunächst mal Unsichtbares wie Charisma eine Rolle?

Es scheinen mir in der Tat oft die charismatischen Persönlichkeiten zu sein, die operativ gut funktionieren. Und die diese drei Dimensionen zusammenbringen.

Und was ist eine charismatische Persönlichkeit?

Unter Charisma verstehe ich: Ein Argument wird dadurch stärker, dass es von einer bestimmten Person in einer bestimmten Art von Performanz produziert wird. Charisma ist die Gabe, jemanden jenseits der Sachlichkeit von Argumenten zu überzeugen. Und das braucht man ja in Unternehmen, bei wichtigen Entscheidungen. Es muss manchmal einer da sein, der im richtigen Moment das richtige Argument in der genau richtigen Lautstärke mit der richtigen Performanz bringt. Denken Sie an den Einsatz von Pathos zum Beispiel in der Politik. Die Blut-Schweiß-und-Tränen-Reden. Wie Lafontaine Scharping damals weggeputscht hat. Der hatte ja nicht die besseren Argumente. Oder Alfred Herrhausen (*Anm. der Red.: Alfred Herrhausen war ein deutscher Bankmanager und Vorstandssprecher der Deutschen Bank. Er kam 1989 bei einem Bombenattentat ums Leben*), der stets genannt wird, wenn es um Charisma geht. Man sagt, ihm sei es gelungen, tatsächlich unterschiedliche Perspektiven zusammen zu denken, und dies in einer Form, die motivierend auf andere wirkte. Womöglich auch auf seine Mörder. Das ist Charisma.

Wie genau wirken Sie (als Manager von Ideen und Perspektiven) in Organisationen hinein?

rs operative Geschäft, der Managern sagt: Leute, macht das doch mal so! Da würde ich ja auch meine eigene Idee von der Perspektivendifferenz verleugnen. Woran ich aber glaube, ist: dass Organisationen, die sich weiterentwickeln wollen, Formen brauchen, um gegen die eigene Logik zu arbeiten. Organisationen sind ja dazu erfunden worden, sich nicht beeindrucken zu lassen, umweltstabil zu sein. Organisationen stellen Routinen auf Dauer und entlasten ihre Mitglieder von der Notwendigkeit zur Reflexion. Bisweilen machen sich Organisationen sogar von den Motiven

ihrer Mitglieder unabhängig. Was getan werden muss, ist nun, in die Organisationen das Nicht-Logische, das Nicht-Organisierbare hineinzuzorganisieren.

Sie verunsichern also Organisationen.

Ja, es geht um Verunsicherungen. Denn es geht Organisationen wie Personen in pädagogischen Prozessen: Man muss die Menschen so weit verunsichern, dass sie mit ihren eigenen Differenzen noch umgehen können. Natürlich nicht so weit, dass alles zusammenbricht. Vor allem darf man sie nicht unterfordern, so dass sie gar nicht darüber nachdenken, was sie tun, wie sie führen oder managen etc. Ich rege Führungskräfte z. B. dazu an, im Sinne einer Auszeit über routinierte Kriterien nachzudenken, etwa über Entscheidungsroutinen oder über Erfolgskriterien. Ich möchte, dass Manager sich selbst verunsichern. Deshalb spreche ich sie als Intellektuelle an. Und das funktioniert nicht schlecht. Das sind ja hochgebildete, kluge Leute, keine Maschinen.

Wie regen Sie an?

Wenn ich zu Führungskräften über Führung spreche, fange ich fast immer mit der hegelschen Herr-Knecht-Dialektik an. Das finden die erst mal total bescheuert, aber bald stellen sie fest, wie aktuell und relevant das für sie im Tagesgeschäft ist – denn darin geht es gerade darum, dass der Herr nicht einfach Herr eines Knechts ist, sondern dass beide in einer Konstellation stehen und voneinander abhängig sind. Und die Führungskräfte merken: Darüber, dass man über so etwas nachdenkt, entsteht Bewusstsein. Wir tun ja immer so, als sei Bewusstsein Voraussetzung fürs Handeln, dabei ist es genau umgekehrt: Das Handeln ist die Voraussetzung fürs Bewusstsein.

Sie haben viel mit Top-Managern, Führungskräften zu tun. Was müssen Eliten heute können?

Eliten, so haben wir uns früher vorgestellt, sind Fachleute für einen Bereich. Ein guter Manager in einem Wirtschaftsunternehmen muss ein guter Wirtschaftsfachmann sein – und das ist unbestritten. Aber zu begreifen, dass es auch andere Perspektiven in der Gesellschaft gibt, die man verstehen muss, um sie zu überwinden oder zu betrügen oder zu verarbeiten oder zu ignorieren, das muss man als Manager systematisch erlernen. Und das ist neu. Spitzenmanager müssen diese Perspektivendifferenz leben. Dazu gehört viel Achtung vor anderen Perspektiven. Ich meine damit nicht Achtung im moralischen Sinne, sondern Achtung in dem Sinne, dass man anerkennen muss: Auch anderen geht es um etwas, und auch andere können aus ihrer Position nicht einfach aussteigen.

Haben Sie ein konkretes Beispiel?

Ich habe ein krasses Beispiel: Wir wissen, dass erfolgreicher Betrug viel Intelligenz voraussetzt. Der Betrüger muss sich in die Perspektive des anderen hineinversetzen können. Er muss dessen Argumente, Ängste, Bedürfnisse kennen bzw. antizipieren. Sonst kann er nicht erfolgreich sein. Zynisch gesprochen: Solche Fähigkeiten braucht man als Führungskraft heute: die Potenziale des Betrugs positiv wenden zu können.

Oder ein weniger kriminelles Beispiel: In Vorträgen weise ich immer auf die unterschiedlichen Geschwindigkeiten von Politik und Wirtschaft hin. Das politische System baut künstlich Langsamkeit ein, um Entscheidungen plausibel zu machen. Man nennt das Demokratie. In der Wirtschaft wird dagegen künstlich Schnelligkeit eingebaut. Das nennt man Effizienz. Diese beiden Dinge sind schwer aufeinander abbildbar. Es klingt total banal, aber viele Konflikte in der Welt, in denen es um Problemlösungen geht, krankt daran, dass man sich diese Differenz nicht klarmacht. Mit dieser Art Perspektivendifferenz müssen Eliten, müssen Führungskräfte umgehen können – nicht um sie zu

versöhnen, aber um mit ihnen zu rechnen.

In dem Zusammenhang sprechen Sie auch vom Differenzierungsparasiten. Was ist das?

Ein Parasit ist wörtlich gesprochen einer, der sich von anderen nährt. Ein Differenzierungsparasit sitzt auf und in den Differenzen und nutzt sie, nährt sich an ihnen. Jemand, der an der Schnittstelle von Wirtschaft und Politik managt oder führt, muss in der Lage sein zu verstehen, warum Politik nicht anders kann, als sie tut. Und warum jemand in der Ökonomie nicht anders kann, als er tut. Man darf das übrigens nicht romantisieren oder allzu „brav“ interpretieren. Es gehört dazu eine gehörige Portion Chuzpe und Willkür.

Erklären Sie uns zum Schluss bitte das Phänomen Vertrauen: Was ist das, wie stellt man das her?

Vertrauen ist zunächst einmal ein merkwürdiger Mechanismus. Vertrauen zu haben bedeutet ganz unromantisch: von der Realität abzusehen. Vor allem von einer möglicherweise schrecklichen Realität. Wir machen uns in unserer zivilisierten und pazifizierten Welt keinen Begriff davon, wie viel Vertrauensvorschuss wir in die Welt haben. Wir gehen über einen Platz und begegnen dort vielen potenziellen Feinden und gehen einfach auf diese zu und an ihnen vorbei und vertrauen darauf, dass nichts passiert. Wir sehen immer, was wir sehen wollen. Wir wollen unsere Hypothesen bestätigt sehen.

Positiv gesprochen: Wenn ich kein Vertrauen hätte, könnte ich mich in dieser Welt gar nicht bewegen, weil ich stets ins Kalkül ziehen müsste, was passieren könnte. Das Interessante ist nun: dass sich Vertrauen ganz langsam aufbaut, nicht durch kognitive Einsicht, sondern durch praktische Erfahrung. Es gibt in der Psychologie ja den schönen Begriff des Urvertrauens, das Kinder im Kontakt mit den Eltern aufbauen. Das entspricht übrigens dem Vertrauen, das Menschen zueinander haben, die lange miteinander arbeiten.

Vertrauen hat also die Funktion, eine Welt zu simulieren, die eine Ordnung hat. Und zwar eine, die auch morgen noch besteht. Diese Welt kann man mit einem Satz, mit einer Geste in einer Sekunde zerstören.

Wie kann man Vertrauen stärken?

Nur performativ. Jemand, der einem anderen sagt – wie die Schlange Kaa im Dschungelbuch: Veeertrauuuuue miir! –, der hat das Vertrauen schon in Frage gestellt. Man muss z. B. Konstellationen herstellen, in denen sich die Leute etwas trauen.

Ich kenne das gut aus meinem Umfeld. Auch als Professor simuliert man ja, eine Autoritätsperson zu sein, und dann gibt es diese vielen jungen Leute mit vielen guten Ideen. Die Frage ist nur: Trauen die sich, einem Gedanken von mir zu widersprechen? Wie stelle ich das richtige, offene Klima dafür her? Bestimmt nicht, indem ich sage: Vertraut mir, ihr dürft mir jetzt mal widersprechen!

Vertrauen muss man in Situationen praktisch erfahren. Letztlich muss Vertrauen unsichtbar bleiben, um wirken zu können. Vertrauensbildende Maßnahmen funktionieren wie alle Konstellations-Management-Dinge: indirekt.

Besten Dank für das Gespräch, Herr Nassehi.