

Gerd Gerken

**Manager... Die Helden des Chaos. Wenn alle Strategien versagen.**

Econ, Düsseldorf 1992, 1056 S., DM 98.-

Nicht die Schöpfung eines neuen, betriebswirtschaftlichen Heldenmythos germanischer Prägung mit einem unerschrocken-martialischen ("white-collar"-) Haudegen als Schlächter des Ungetüms Chaos in der Hauptrolle ist das Thema des umfangreichen Epos - vielmehr geht es um eine Schule des *kinetischen Managements* vor dem Hintergrund des Versagens der Vergangenheit, denn: "Wenn alle Strategien versagen, gibt es wieder Helden."

Die Herausforderung: Antagonist der Helden ist nicht ein böses Ungeheuer europäischer Tradition, sondern - raffinierter - scheint hier eher ein Drache aus der chinesischen Mythologie Pate gestanden zu haben, der Sendbote des Himmels, der einst aus dem versteinerten Schoß der Urmutter hervorbrach und so die Geburt des Menschen ermöglichte: das Chaos - in der antiken Vorstellung Vorstufe des endlichen und wohlgeordneten Kosmos, im heutigen Sprachgebrauch Synonym für Durcheinander, Verwirrung und Auflösung jeder Ordnung - und im Kontext des Management? Was Gerken mit dem Prinzip Chaos, genauer: "*Chaos-Dynamik*" meint, faßt die Herausforderung

Instabilität ("tanzende Strukturen"), Selbstbeschleunigung ("interne Zeiten") und Überkomplexität ("Globalität plus Diversität") zusammen und führt analog zu den Management-Problemen Turbulenz, Kinetik und Fragmentierung. Die entsprechenden Effekte (Verlust von Festigkeit, Verlust von Haltbarkeit, Verlust von Überschaubarkeit) bilden das Szenario, in dem sich die Heroen als "neue Elite der Wirtschaft" zu bewähren haben: Denn Chaos impliziert zugleich mehr Freiheit und mehr Optionen und markiert damit den Anbruch einer "heroischen Phase für Unternehmen und Helden."

Die Helden: Manager als "Helden des Chaos" müssen vor allem eine Eigenschaft besitzen: Chaos-Fähigkeit. Sie zu vermitteln, ist zentrales Anliegen Gerkens. Zur Chaos-Fähigkeit gehören Chaos-Akzeptanz ("Wenn man seinem Kopf sagt: nun akzeptieren wir mal, daß die Welt eine permanente Kette von Entgleisungen ist, dann programmieren wir ihn auf Chaos."), Akzeptanz von Überkomplexität ("ein ständiges Wachstum an Eigenschaften und Verbindungen") und mentale Fitness nach dem Credo: "Es kommt nie genau so, sondern immer zugleich so und so!" Gefragt ist hier die "paradoxe Persönlichkeit": "Man kann als Führungskraft nur dann ein paradoxes Gehirn bekommen, wenn man paradoxe Gedanken, Gefühle und Erlebnisse habituiert hat." Der Mut der Wirtschafts-Heroen besteht nun darin, keine Angst vor dem Chaos zu haben, und ihre tatkräftige Stärke ("Manager der Energien") äußert sich darin, daß sie "genau diejenigen chaotischen Prozesse simulieren können, die allen Beteiligten die Chance geben voranzukommen." Ihr (Kampf-) Ethos basiert auf der Philosophie "Shit happens": "Die Dinge klappen nie, und alles geht irgendwann schief, weil so das Programm der globalen Evolution lautet", Ruhm gebührt ihnen dann, wenn sie in der Lage sind, zu entscheiden, "welcher Shit passiert".

Der Schauplatz: Arena des Heldentums der neuen Elite ist das Management von Unternehmen, hier lautet das Motto "Evolution statt

Kampf", denn es geht um kinetisches Management beziehungsweise Chaos-Management. Die Programmatik des kinetischen Managements, konzipiert als Gegenentwurf zum herkömmlichen *strategischen Management*, läßt sich durch folgende Determinanten charakterisieren:

1. Evolution - "Management des Offenen Werdens"
2. Chaos - "Management der Instabilität"
3. Selbstorganisation - "Management der Spontaneität"
4. Kinetik - "Management der Schnelligkeit"
5. Komplexität - "Management der Komplexität/des Paradoxen".

Im Gegensatz zum klassischen Management (Organisation in Strukturen) verlangt kinetisches Management die Organisation von Bewegungen. Zu seinen Grundlagen gehören: Trial-and-Error mit System, das Management indirekter Effekte, High-Trust (sorgfältige Pflege von wechselseitigem Hochvertrauen) als Elemente des "Mangement by Love", die Fähigkeit, "die Zukünfte vor der Gegenwart zu erfinden" (Hier bekennt der Verfasser allerdings: "die meisten Zukünfte werden zu spät erfunden, [...] weil sie schon da sind."), das Coachen des Bewußtseins (der Mitarbeiter) und ein neues Markt-Management (Abschied vom Marketing).

Die Waffen: Das praktische Handeln orientiert sich an den im "Standard-Set für das kinetische Management" vorgeschlagenen Instrumenten:

Vision: "Die Wirklichkeit einer Vision wird umso wirklicher, je mehr man an sie glaubt"; Maxime - Erfinde denjenigen Glauben, dem alle folgen wollen,

Konsensregie: Maxime - Sorge dafür, daß die Energie des inneren Friedens wirken kann,

Offene Kultur: Maxime - Pflege die offene Kultur, damit es wenig Grenzen gibt,

Monitoring: Maxime - Organisiere permanente Instabilität, um den gemeinsamen Wechsel zu stimulieren,

Mind-Design: Programmiere den kollektiven Geist auf permanentes Fließen) und Trial-Planung, Maxime - Plane so, daß du die Chancen vermehrst.

Empfohlen werden konsequenterweise Techniken wie zum Beispiel Adhocracy, Lean-Management; Transformations-Management, Ent-lernen, High-Trust-Kultur, charismatische Führung (neue Auffassung: "Wo ich bin, werden alle potenter"); Abkehr von Strategie, synergetische Planung, Erfindung von Zukünften, Vision; Marktorientierung und Trend-Forschung; Mind-Design, Magie der Sprache/Nähe.

Fazit: Mit dem, was er Chaos nennt, hat Gerken zweifellos die Tendenzen der Zeit erfaßt und ihre Auswirkungen als Herausforderungen für das Management zutreffend diagnostiziert. Folgerichtig und begrüßenswert erscheinen die Absage an die Allmacht der Strategie und die (nicht neue) Abkehr von rationalem Planen. Von den zahlreichen beabsichtigten Funktionen für den Leser scheint das Buch am besten die des Praktiker-Kataloges ("How-to-do-Buch") oder des Nachschlagewerkes ("Box of Instruments") zu erfüllen. Systematisches Lernen von Chaos-Kompetenz wird dagegen durch die erdrückende Materialfülle und ihre Darbietung "in Schleifen" erschwert - anstelle einer für den Helden-Azubi leichterverdaulichen Fibel offenbart sich dem Leser das üppige Handgemenge eines wüsten, farbenreichen Gobelins barocken Charakters - ein bißchen Chaos auch hier? Möglicherweise qualifiziert sich der Jung-Held erst durch den Kampf mit den Wort-Ungetümen aus dem Reich des Chaos (Initiation?). Irritierend wirkt der mystisch-verklärende Grundton des Buches, in dem das Mythologem des "ewigen Wandels" beschworen wird - so prophezeit Gerken etwa eine "Götterdämmerung in Sachen Unternehmenskultur". Was bleibt, nachdem sich diese Nebelschwaden im Hirn des Lesers verzogen haben, ist schwer zu sagen, eine erhellende Wirkung zumindest anzuzweifeln. Zugute zuhalten ist Gerken, daß er alle Managementbereiche (Führung, Planung, Or-

ganisation, Marktmanagement, Personalpolitik) erschöpfend zu behandeln versucht - wenn auch teilweise mit Praxisvorschlägen, die ihre Tauglichkeit für die Beherrschung von Offenheit, Spontaneität und evolutionären Prozessen noch unter Beweis stellen müssen (z. B. Charisma, Mind-Programmieren, Visionen u.a. mehr). Ob sein Buch geeignet ist, in seiner suggestiven, emotionalisierenden Metaphernfülle und mit geräuschvoller Terminologie gewissermaßen säbelrasselnd das (schon vom "Tao-Projekt" geschwächte?) Ungeheuer Chaos zu besänftigen, ist indes noch nicht entscheidbar: "Chaos organisiert sich selbst durch unsere Evolution".

Berlin, 18.1.1993

Sabine Boerner\*

---

\* Sabine Boerner, Dipl.-Kff., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Berlin, Lehrstuhl für Organisation, Führungslehre und Personalwesen (Prof.Dr.D. Gebert).

Arbeitsgebiete: Organisationskultur, Organisationsentwicklung, Organisationssoziologie. Veröffentlichung: China auf dem Weg zum Weltmarkt? Eine ökonomische Analyse der die Entwicklung eines Landes bestimmenden Determinanten am Beispiel Chinas, in: Oberender, P. (Hrsg.): China auf dem Weg zur Marktwirtschaft, Bayreuth 1991.