



## Führen heisst: Für Unruhe und Ordnung sorgen!

**Veranstaltung** Abschlussabend *Development of Leadership* 2010

Veranstalter AJB

Datum 30. September 2011

---

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Programms *Development of Leadership*  
Liebe Chefs

Über Chefs darf man lästern und schimpfen. Ein Grundrecht, das allen Mitarbeitenden zusteht. Selbstverständlich nur, so lange es sich um übliche und nicht um üble Nachrede handelt. Ab und zu werden Chefs auch gelobt. Auch das ist erlaubt. Und beides, Kritik und Lob, können zutreffend oder unzutreffend sein. Gelegentlich höre ich, man schätze den Amtschef dafür, dass er Perspektiven, Visionen, eine Strategie habe. So schön es ist: Dieses Lob trifft nicht zu.

Zur Erklärung einige Anmerkungen zu Unruhe und Ordnung aus Sicht der Führung. Worum geht es? Unsere Vision lautet: *Bildung hat viele Orte!* Unsere Strategie heisst: Service Public gestalten, Angebotsentwicklung fokussieren, Management auf die Gesamtorganisation ausrichten. Eigentlich haben wir damit bloss die Architekturpläne gezeichnet für ein Haus, das wir bereits bewohnen. Vision und Strategie - wären sie als echte Vision und echte Strategie, das heisst mit wirklicher Zukunftsperspektive, so formuliert worden: dann ungefähr vor zehn oder fünfzehn Jahren. Und wäre dies geschehen, sähe das Haus, das wir heute bewohnen, anders aus. Kurz: Es gäbe weniger aufzuräumen!

Aufräumen ist Vergangenheitsbewältigung. Unsere Vision und unsere Strategie dienen dem Aufräumen, nicht einer Neuausrichtung. Sie sind vergangenheitsbezogen, nicht zukunftsgerichtet. Man sieht das daran, dass es sich bei der Umsetzung der Strategie im Rahmen von Vorhaben und Jahreszielen fast ausschliesslich um Aufräumarbeiten handelt. Ursus Wehrli würde sagen: *Das Amt aufräumen*. Der klassische Fall dafür stellt für jede Organisation der Übergang von der Pionier- zur Differenzierungsphase dar. Dabei entstehen in der Regel Dokumente ähnlicher Textsorten: Organigramme, Zuständigkeitsordnungen, Übersichten, Typologien, Schemata, Raster, Pläne und so weiter. Ordnen heisst: anordnen, umordnen, unterordnen, zuordnen und so weiter. Und es braucht dazu in ziemlich chronologischer Reihenfolge: Ehrlichkeit, Übersicht, Klarheit, Sachlichkeit, Sorgfalt, Genauigkeit, Entschiedenheit.

Ich habe in meinen ersten Wochen als Amtschef oft gehört, wie komplex das AJB sei. Eigentlich ein klarer Impuls für die Führung: Wo die Komplexität zunimmt, wachsen die Ansprüche an Klarheit und Unterscheidungsvermögen. Das heisst: Ordnung halten. Aufräumen. Wie bereits gesagt: Das AJB war und ist natürlich nicht sonderlich komplex (unsere Aufgaben sind es aller-

dings schon). Es war oder ist als Ganzes, als Gesamtunternehmen, schlicht nicht gut aufgeräumt. Denn man kann (und muss) selbstverständlich festlegen, was Service Public ist und was nicht, man kann festlegen, wer wem unterstellt ist und wem nicht, man kann festlegen, was wir uns fürs nächste Jahr vornehmen und was nicht. Man kann das in Ordnung bringen und halten. Alles, was es dazu braucht sind: Entscheidungen. Die Quelle aller Ordnung(en) in der Organisation sind Entscheidungen: Entscheidung über die Zukunft = Strategie; Entscheidung über Werte = Kultur; und bei der Struktur geht es weniger um Entscheidungen als um Unterscheidungen: Unterscheidung von Funktionen = Struktur.

Eine unserer Grundentscheidungen betraf die Führung. Wir wollen, dass im AJB geführt wird und zwar gut geführt wird. Das betrifft alle drei Momente: Strategie, Kultur und Struktur. Und im Zentrum dieses Dreiecks befindet sich unser Programm *Development of Leadership*. Das heisst also: Sie! Die neuen und die alten. Die Alten bekommen heute ihr Diplom, die neuen ihr Problem. Auch das ist naturgemäss dialektisch: Das Diplom kann zum Problem werden und das Problem führt zum Diplom!

Aufräumen und Führen. Beides gehört eng zusammen. Denn um echte Strategien umsetzen zu können, braucht ein Unternehmen eine solide Ordnung und eine gut entwickelte Führungskultur. Führen heisst: Für Ordnung sorgen! Aber nicht für Ruhe und Ordnung. Sondern für Unruhe und Ordnung. Für Selbstkritik, für gefährliches Denken, für Dynamik, Veränderung, Entwicklung – und Ordnung. Ordnung als Voraussetzung für Veränderung. Wenn sich Unruhe realisieren soll, braucht sie Ordnung. Das Gegenteil von Unruhe und Ordnung ist Ruhe und Unordnung oder systemtheoretisch gesprochen: *immobil machende Unübersichtlichkeit*. Sie kennen das: Wenn viel diskutiert, erarbeitet, gestritten, gekämpft und entworfen wird, aber nichts entschieden und umgesetzt. Man merkt sofort: fehlende Führung. Führung stellt Ordnung als Grundlage erfolgreicher Entwicklung sicher. Strategie sorgt dann nicht für Ordnung – wie bei uns -, sondern für Unruhe! Und erst eine solche unruhige Strategie hätte Lob verdient. Das Amt aufräumen bedeutet also: vorerst überhaupt steuerbar, entwicklungsfähig, strategiefähig zu werden. Und damit dies gelingt, sollte man beim Aufräumen drei Grundregeln beachten: Aufräumen statt ausräumen; funktionalisieren statt formalisieren; aufstellen statt still stellen. Diese drei Grundregeln lehrt uns Ursus Wehrli in: *Kunst aufräumen, Noch mehr Kunst aufräumen* und *Die Kunst, aufzuräumen*.

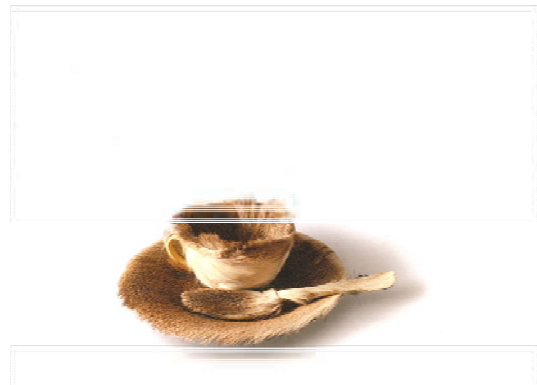


Aufräumen ist nicht gleich aufräumen. Man kann das Wohnzimmer, die Organisation, einen Dorfplatz aufräumen und dabei das Leben ausräumen. Übrig bleibt eine gespenstische Ruhe. Man hat nicht auf-, sondern ausgeräumt.



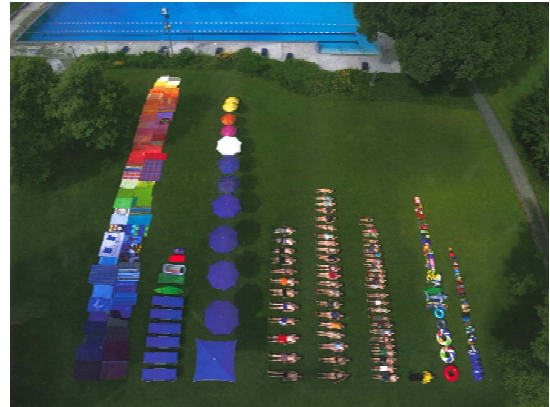
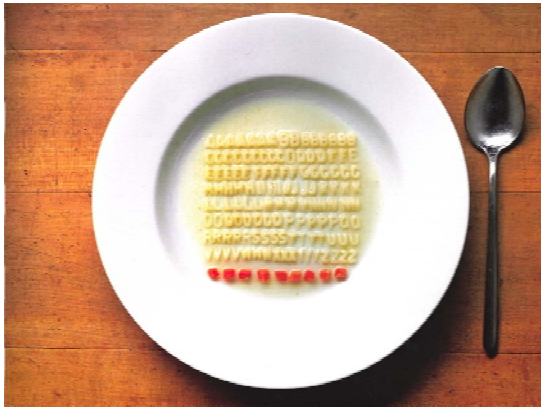
Mit Jackson Pollock macht Wehrli kurzen Prozess: zurück in die Dose. Das zeigt vor allem die Qualität von Pollocks komplexer Bildtextur: eine Überschichtung von verschiedenen Ordnungen, zwar sichtbar, aber undurchschaubar. Das wäre übrigens komplex: Ordnungsdichte! Und für uns heisst das: Aufräumen darf nicht dazu führen, dass nichts mehr geht, dass man sich nicht mehr bewegen kann, weil man auf die Ordnung warten muss, meistens auf die Ordnung von oben. Wer aufräumt, muss gute Portionen machen. Also: Aufräumen statt ausräumen!

Als Aufräumer rechnet Wehrli damit, dass wir die Kunstwerke kennen. Dann kann das aufgeräumte Werk sehr beunruhigend werden. Wer Openheimers Frühstück im Pelz kennt, weiss, was jetzt kommt und wird sich Sorgen um den Hasen machen, auch wenn dieser bloss aus Plüsch ist.

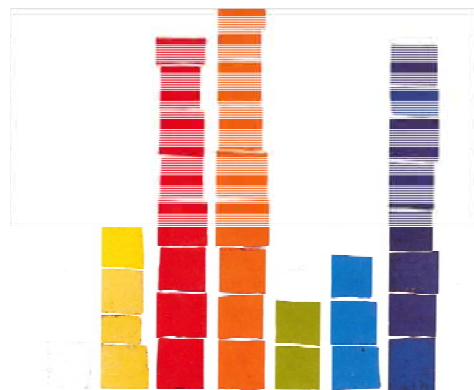


Openheimers Verfremdung macht Tasse und Löffel unbrauchbar, sie verlieren ihre Funktionen. Auch aufgeräumt erhalten die Gegenstände ihre Funktionalität nicht zurück. Weil wir Openheimers Frühstück im Pelz im Kopf haben, bleiben die beiden Alltagsgegenstände – auch aufgeräumt - irgendwie unberührbar, funktionslos.

Wehrli wendet in seinem dritten Band die Openheimer-Technik selbst an, wenn er als Aufräumer verfremdet. Und damit den Gegenständen ihre Funktionen entzieht. Das passiert mit der Buchstabensuppe und der Badeanstalt.

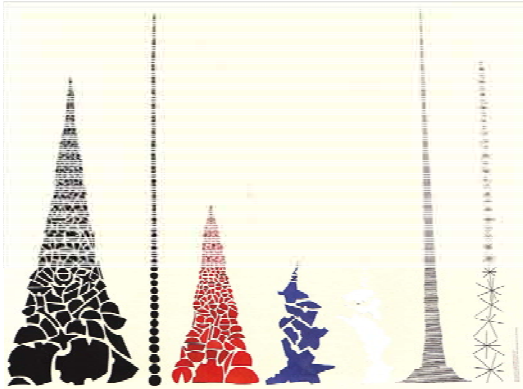


Hier wird aufgeräumt, indem Dinge nach ihrer äusseren Form sortiert werden. Damit entzieht man ihnen ihre Funktion. So der aktuellste Wehrli. Die ersten Bilder dagegen, die Wehrli aufräumte, waren eigentlich bereits wunderbar aufgeräumt. Paul Klee thematisiert die Ordnung als Gestaltungsprinzip.



Seine strenge Anordnung offenbart die Dynamik, die Unruhe zwischen den einzelnen Farben. Dank Wehrlis Umordnung nach Farben sehen wir zwar, wie relativ die Ordnung Klees eigentlich ist, wir spüren aber auch sofort den Verlust an Stabilität, an innerem Zusammenhalt. Die Aufräumarbeit schafft nicht Dynamik, sondern Instabilität.

Dasselbe passiert auch mit Miros Nachtigall. Die nach Formen sortierte Anordnung wirkt äusserst fragil. Dagegen ist Miros Bild viel dynamischer, wirkt ungemein stabil, wie ein Mobile, das Impulse sofort aufnehmen kann, das sich beunruhigen lässt.



Miros Bild ist eine wunderbare Darstellung von Unruhe und Ordnung. Für uns heisst das: Aufräumen muss die Verschiedenheit von Funktionen sichtbar machen und stärken. Dann stärken wir auch die Empfänglichkeit für Impulse von aussen. Aufräumen sichert dann Dynamik, Lebendigkeit, Unruhe. Also: Funktionalisieren statt formalisieren!



Der nach Funktionen aufgeräumte Sandkasten strahlt Ruhe und Ordnung aus. Er wirkt still gestellt. Handelt es sich allerdings nicht um Still-, sondern um Aufstellung, dann spürten wir bloss die Ruhe vor dem Sturm oder besser: die Ruhe vor dem Spiel – und nur aufs Spiel kommt es an! Also: Aufstellen statt still stellen!

Liebe neue und alte Teilnehmende des *Developments of Leadership*, führen heisst für Unruhe und Ordnung sorgen und Sie merken, dass dies in der Tat eine Kunst ist. Ich freue mich sehr darüber, dass wir alle in diesem Sinne eine eigentliche Künstlervereinigung geworden sind, die sich nun schon recht regelmässig trifft.

André Woodtli, Amtschef Amt für Jugend und Berufsberatung