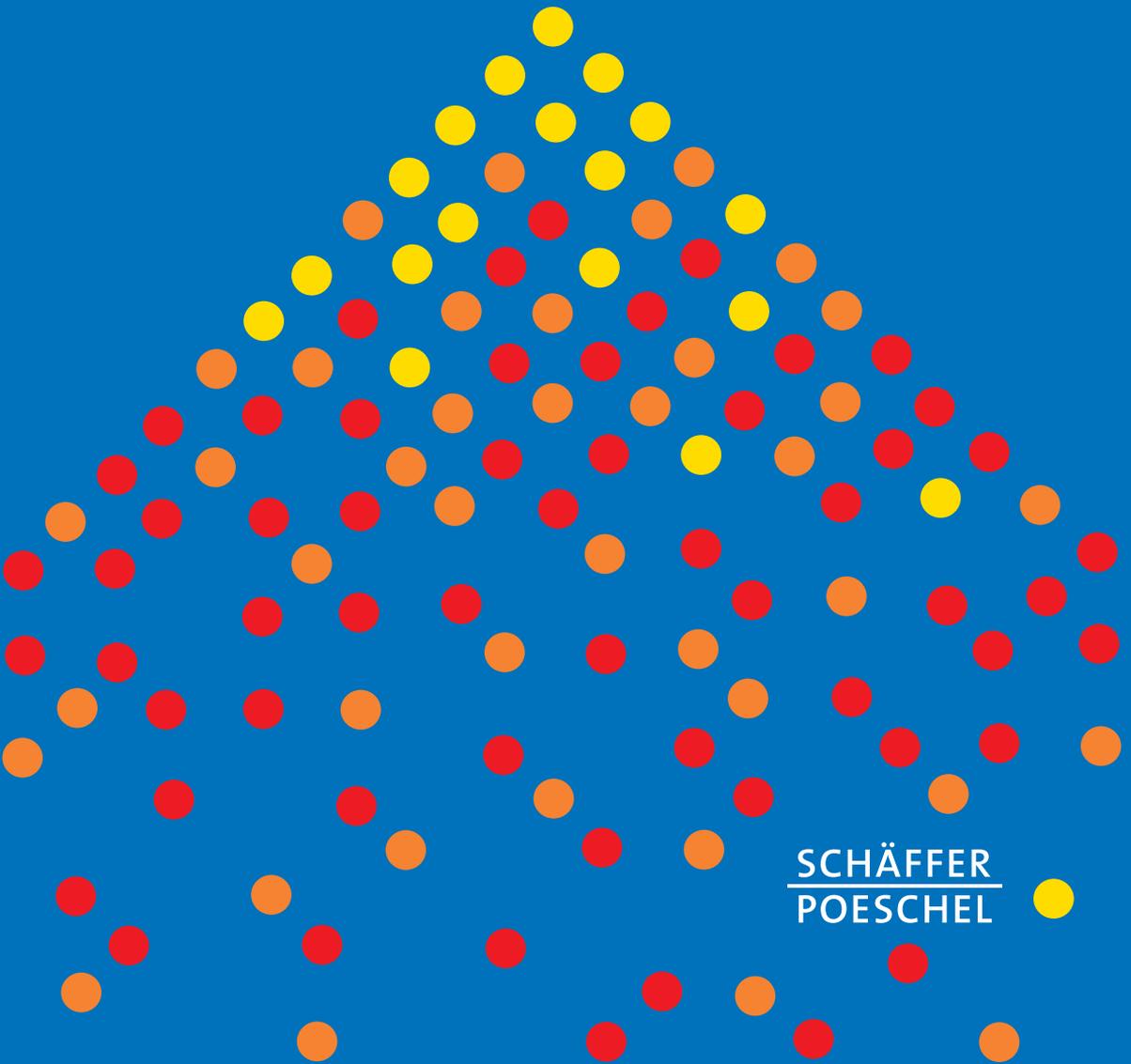


Frank Michael Orthey

SYSTEMISCH FÜHREN

Grundlagen, Methoden, Werkzeuge



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Frank Michael Orthey

Systemisch Führen

Grundlagen, Methoden, Werkzeuge

Unter Mitarbeit von Astrid Orthey

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

e-Book ISBN 978-3-7992-6715-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen

Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg i. Br.

Satz: Marianne Wagner

März 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

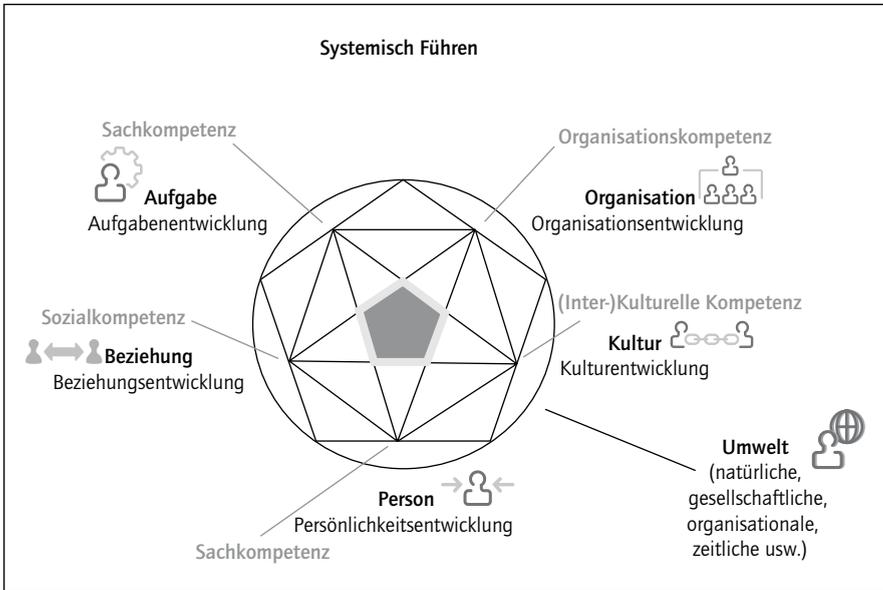
Inhalt

Verführung	1
1. Veränderungen im Kontext von Führung	5
1.1. Systemische Grundlagen.....	6
1.2. Im Trend: Systemische Rationalisierungsstrategien	10
1.3. Der Rahmen: Veränderte Situationen, veränderte Führung	13
1.4. Ein Ordnungsversuch: Veränderungen im Fünfeck.....	16
2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja! Aber wozu? ...	19
2.1. Unternehmen als Organisationen	19
2.2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja!	22
2.3. Führung als Unmöglichkeit und Notwendigkeit	25
2.4. Ist es denn die Möglichkeit? Erfolgsgröße emotionale Akzeptanz.....	25
2.5. Kann all das gehen?	28
2.6. Exkurs über Führung als Steuerung	29
3. Führung pentagrammatisch	35
3.1. Die fünf Dimensionen im Führungsfünfeck, eingebettet in die Umwelt (äußeres Fünfeck)	38
3.1.1. Aufgabe	38
3.1.2. Organisation.....	39
3.1.3. Kultur	40
3.1.4. Person.....	41
3.1.5. Beziehung.....	42
3.1.6. Umwelt	44
3.2. Das Führungsfünfeck als Eisberg	45
3.2.1. Das Fünfeck als Eisberg	45
3.2.2. Die Kunst der Führung.....	46
3.3. Führung ums (Fünf-)Eck gedacht – oder: Im Schatten einzelner Führungsdimensionen	47
3.3.1. Im Schatten der Personendimension: Aufgaben- Organisations-Punkt	48
3.3.2. Im Schatten der Beziehungsdimension: Organisations-Kultur-Punkt	49
3.3.3. Im Schatten der Aufgabendimension: Kultur-Personen-Punkt ..	50

3.3.4.	Im Schatten der Organisationsdimension: Personen- Beziehungs-Punkt.....	51
3.3.5.	Im Schatten der Kulturdimension: Beziehungs- Aufgaben-Punkt	52
3.3.6.	Schatten auf der Umwelt.....	53
3.4.	Das Fünfeck im Fünfeck: Führungskompetenzen (inneres Fünfeck).....	54
3.4.1.	Beschreibung der Führungskompetenzen im Führungsfünfeck	55
3.4.1.1.	Personendimension: Selbstkompetenz	55
3.4.1.2.	Beziehungsdimension: Sozialkompetenz	56
3.4.1.3.	Aufgabendimension: Sachkompetenz.....	57
3.4.1.4.	Organisationsdimension: Organisationskompetenz	57
3.4.1.5.	Kulturdimension: (Inter-)Kulturelle Kompetenz.....	59
3.4.1.6.	Umwelt: Umweltrezeptions- und Rahmengestaltungs- kompetenzen	60
3.4.2.	Der Clou: sich <i>drehendes</i> Kompetenzfünfeck	61
3.4.3.	Und was es zudem noch »dazwischen« braucht.....	62
3.4.3.1.	Transversalitätskompetenzen	62
3.4.3.2.	Pluralitätskompetenzen.....	63
3.5.	Führungsstile im Führungsfünfeck (innerstes Fünfeck)	64
3.5.1.	Ziele beim Führen im Fünfeck.....	66
3.5.2.	Situative Anpassung mit Dreh	67
3.5.3.	Die Führungsstile im Einzelnen mit Abstufungen der Freiheitsgrade	70
3.5.3.1.	Führungsstil: Direktiv	71
3.5.3.2.	Führungsstil: Organisierend	73
3.5.3.3.	Führungsstil: Modellierend	76
3.5.3.4.	Führungsstil: Coachend	79
3.5.3.5.	Führungsstil: Dialogisch.....	81
3.5.4.	Stil-voll situativ balancieren im Führungsfünfeck in zwei Qualitäten – und auf drei Ebenen!.....	84
3.5.5.	Mit Unsicherheit zu Sicherheit: Lernen!.....	86
4.	(Wie) Kann Führung noch gelingen?.....	91
4.1.	Auf die Haltung kommt es an! Eine Haltungsnote – die Basis für ein mögliches gutes Gelingen	95
4.1.1.	Postheroische Führung	95
4.1.2.	Möglichkeitssinn als Wirklichkeitssinn	96
4.1.3.	Glaube, Hoffnung, Liebe – und Zweifel	97
4.1.4.	Was nun, was tun?	98

4.2.	Der Führungskreislauf.....	100
4.2.1.	So macht Führung Sinn!.....	100
4.2.2.	Ganzheitliches »nachhaltiges« Führen im Führungskreislauf mit Grundsätzen für mehr Führungs-Sinn	101
4.2.2.1.	Personendimension: »Vertrauen führt!«	102
4.2.2.2.	Beziehungsdimension: »Beziehungen lebendig gestalten!«... ..	104
4.2.2.3.	Aufgabendimension: »Anregend gestaltete Aufgaben machen Sinn!«	105
4.2.2.4.	Organisationsdimension: »Organisation stabilisieren!«.....	106
4.2.2.5.	Kulturdimension: »Kulturen verbinden!«.....	108
4.2.2.6.	Personendimension: »Vertrauen führt!«	109
4.2.2.7.	Die Umwelt: »Nachhaltigkeit fördern!«	109
4.2.3.	Die Alternative: ein pentagrammatischer »Kreislauf«	110
4.2.4.	Mehr Umläufe im Fünfeck: Die pentagrammatischen Entscheidungszirkel.....	112
4.2.4.1.	Führen heißt: unentscheidbare Entscheidungen treffen	112
4.2.4.2.	1. Zirkel: Die Ausgangsbedingungen der Entscheidung klären.....	115
4.2.4.3.	2. Zirkel: Die andere Sicht auf die Entscheidung wagen.....	115
4.2.4.4.	3. Zirkel: Risiken und Nebenwirkungen der Entscheidung bedenken	116
4.2.4.5.	4. Zirkel: Die Ressourcen unterschiedlicher Optionen fördern	117
4.2.4.6.	5. Zirkel: Den Prozess des Entscheidens entscheiden und das Entscheiden dialogisch gestalten	118
4.3.	Die persönliche Führungsspinne	121
4.3.1.	Positionierungen im Fünfeck: die Heimathafen-Analyse	121
4.3.1.1.	1. Schritt: Selbsteinschätzung	122
4.3.1.2.	2. Schritt: Fremdbilder	123
4.3.1.3.	3. Schritt: Dialog als PENTA-log	125
4.4.	Fünf Führungswerkzeuge	130
4.4.1.	Aufgabendimension: Der PENTA-Zielvereinbarungsprozess	132
4.4.1.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	132
4.4.1.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	132
4.4.1.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	133
4.4.2.	Organisationsdimension: Fünf offene Räume	139
4.4.2.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	139
4.4.2.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	139
4.4.2.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	140
4.4.3.	Kulturdimension: Café Fünfeck	144
4.4.3.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	144
4.4.3.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	144
4.4.3.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	146

4.4.4.	Personendimension: Mitarbeitergespräch im Kompetenz-Fünfeck.....	149
4.4.4.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	149
4.4.4.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	150
4.4.4.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	151
4.4.5.	Beziehungsdimension: Feedbackbasar im Fünfeck	156
4.4.5.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	156
4.4.5.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	156
4.4.5.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	157
4.4.6.	Exkurs: Warnhinweise aus der Werkzeugabteilung.....	160
4.5.	Führung und Zeit	164
4.5.1.	Was ist Zeit?	165
4.5.2.	Warum erscheint Zeit knapp?.....	166
4.5.3.	Zeitdimensionen.....	167
4.5.3.1.	Aufgabenzeiten	168
4.5.3.2.	Organisationszeiten	169
4.5.3.3.	Kulturzeiten	171
4.5.3.4.	Eigenzeiten	171
4.5.3.5.	Sozialzeiten	173
4.5.3.6.	Naturzeiten	174
4.5.3.7.	Die Person im Zentrum	175
4.5.4.	Führen in der Zeit, mit der Zeit, über die Zeit	175
4.5.4.1.	Leitfragen zu(r) Zeit (und Führung)	176
4.5.4.2.	Selbsteinschätzung im Fünfeck.....	178
5.	Das Fünfeck quergedacht: Im erweiterten Tetralemma am Ende	181
5.1.	Unterwegs im erweiterten Tetralemma	182
5.2.	Führung am Ende: Führung verrückt!	186
5.2.1.	Erste Verrückung: Konsequenter verrückt mit dem erweiterten Tetralemma!	186
5.2.2.	Zweite Verrückung: Querdenker und spiralförmiger Denker vor! Mit Humor zu mehr Dummheit.....	187
5.2.3.	Dritte Verrückung: Ordentlich Unordnung in der verrückten Organisation.....	188
5.2.4.	Vierte Verrückung: Im Zwischenraum von Beobachtung und Beobachtet-werden zu einer neuen »Kybernetik«!.....	189
5.2.5.	Verrückung: Avanti-Dilettanti!.....	190
	Literatur.....	193
	Textnachweise.....	197
	Dank.....	199
	Der Autor.....	201



(Alle Rechte beim Autor)

**»Wer liest, vertraut darauf Interessantes zu erfahren.
Zwar weiß man im Grunde nie genau, worauf man vertraut,
aber ohne Vertrauen wäre man gar nicht erst zum Lesen bereit.«**

(Maturana 1994, S. 27)

Verführung

»Wer rechnet schon mit Führung?« – Diese Frage stellt sich nicht nur Dirk Baecker (2011, S.257). Auch viele Führungskräfte fragen sich, was es damit auf sich hat, wenn sie aktiv in Führung gehen und Überraschung, Irritation, Erstarrung, Abgrenzung oder auch mal ahnungslose Gefolgschaft, Ja-Sagen und Nein-Machen ernten.

Existenziell ist die Frage für so manche BeraterInnen und FührungstrainerInnen. Dafür stehen Markt, Angebote und Nachfrage. Man rechnet mit Führung und knüpft daran Wachstumserwartungen, während an anderer Stelle keine allzu großen Erwartungen in Führung gesetzt oder ihr von vorneherein keine Chancen für ein Gelingen ausgerechnet werden. Dies ist die Konsequenz einer Doppelbödigkeit: Erwartungen, dass Führung stattfindet, sind verbunden mit einer Skepsis bezüglich ihres Gelingens. In vielen Kontexten, z.B. in Unternehmen, wird u.a. von den MitarbeiterInnen mit Führung gerechnet. Sie erwarten Orientierung, Klarheit, Verbindlichkeit, Sinn, Perspektiven oder Ziele. Gleichzeitig wird aber auch damit gerechnet, dass das so dann doch nicht klappen kann. Zweifel machen sich breit, ob das, was Sinn machen würde, denn tatsächlich auch sinnvoll gelingen kann. Irgendwie ist klar, dass es ohne Führung nicht geht (u.a. weil dies zur Grundausstattung organisationaler Abhängigkeitserfahrungen gehört), und gleichzeitig, dass Führung aber auch nicht wirklich gutgehen kann – weil Führung eben auch mit Begrenzungen und Zumutungen in Verbindung gebracht wird. Führungskräfte sollen Orientierung und Sicherheit geben, sie haben zu klären, wo es wie weitergeht. In dieser Erwartung schwingen jedoch gleichzeitig Zweifel mit, ob dies angemessen möglich sein wird. Und weil Führung von vielen auf diese Weise beobachtet wird, gibt es auch immer viel mit ihr abzurechnen. Wer diese Doppelbödigkeit verleugnet, hat sich verrechnet.

Führung dient als Projektionsfläche für all jene Hoffnungen, die uns vor der Depression der Führungslosen retten sollen. Führung muss für das herhalten, wovon wir uns autonom abhängig machen, um später, wenn dieses unmögliche Projekt (erwartungsgemäß) gescheitert ist, autonom mit dem missratenen Führungsversuch abzurechnen. Auf der Rechnung und gerne auch auf der Endabrechnung stehen die Begriffe für die Werte unserer Kultur wie »Projekt«, »Motivation« und »Kommunikation« (vgl. Ehrenberg 2008, S.206). Um sie ranken sich vielerlei Führungssprachspiele, weil alleine schon der Gebrauch dieser Begriffe auszureichen scheint, um (neue) Hoffnungen für das Gelingen des Unmöglichen freizusetzen.

Insofern boomen Beratung und Führungskräfte trainings. Dies ist der Jagd nach Antworten auf die Frage geschuldet: Wie kann Führung *trotzdem* gelingen? Wo doch vieles dafür spricht, dass sie unmöglich ist. Die Geschichte ist also ziemlich

sicher eine unendliche: Sie oszilliert ständig zwischen Notwendigkeit und Unmöglichkeit. In diesem Zwischenraum entsteht Führung immer wieder neu. Damit kann fest gerechnet werden.

Die Verführung besteht darin, zu glauben, dass es einen Ausweg aus dem Zwischenraum gibt. Diesen vermitteln ja viele Angebote am Markt: Führung »konkret«, »kompakt«, »leicht gemacht«, »erfolgreich«, »emotional intelligent«, »radikal«, natürlich als »Coach«, »wirkungsvoll« oder »souverän«. Insofern spricht einiges dafür, dass Führung erwünscht ist und *gesucht* wird. Nicht nur bezogen auf die eigene Kompetenzentwicklung, wofür ungezählte Marktangebote stehen, sondern auch innerhalb von Organisationen. Das heißt, es wird auf Führung hin beobachtet. Mit der geschilderten Doppelbödigkeit und Ambivalenz. Führung wird damit vorab schon *eine notwendige unmögliche Möglichkeit*.

Sie eben daraufhin anzulegen, also auf eine notwendige unmögliche Möglichkeit, das wäre die Kunst jenseits der verführerischen Hochrechnungen für Gelingen, Eindeutigkeit und Heilsversprechen.

Geht das?

Dieses Buch ist das Ergebnis der Verführung, dass es gehen kann, Führung im Zwischenraum dieses Widerspruchs vielfältig und gleichzeitig klar und Orientierung gebend so anzulegen, dass sie emotional akzeptabel, brauchbar und hilfreich ist für die Menschen, ihre Arbeitsbeziehungen, ihre Arbeitsaufgaben, die Organisation und die Kultur in der Organisation. Das beinhaltet auch ein »Ja« zur Notwendigkeit von Führung – im Sinne einer zugewandten, sinnstiftenden und die personale und organisationale Identität stärkenden, zielgerichteten Form der Kommunikation, die Kräfte in Bewegung bringt. Das geht.

Ob es auch gut geht, ist die immer wieder neu zu stellende spannende Frage. Sie hält Führung lebendig – wie auch die ambivalenten Erwartungen an sie. Damit sollten und dürfen Führungskräfte rechnen.

Wenn Führungskräfte und andere Interessierte am Thema, z. B. Coaches und Führungskräfte-trainer, damit rechnen wollen, steht Ihnen hier ein weiteres Führungsbuch in der etwas unübersichtlichen Bibliothek der Führungsliteratur zur Verfügung. Der Unterschied, der dieses Buch anderen gegenüber auszeichnet, ist, dass die Widersprüchlichkeit von Notwendigkeit und Unmöglichkeit nicht ausgeblendet, sondern im Gegenteil zum Thema, zur Ressource von Führung wird.

Zudem wurde dieses Buch im Zwischenraum zwischen grundlegenden theoriebasierten Überlegungen zum Thema (Kap. 1 und 2) und pragmatischen modellhaften Anwendungen (Kap. 3 und 4) geschrieben. Auch das ist anderen Orten nicht unbedingt üblich. Es macht einen Unterschied, der Unterschiede macht. Das ist hier Konzept. Es handelt sich dabei um ein *Konzept zirkulären Denkens*, das den Gegenstand (»Führung«) immer wieder neu einkreist, aus unterschiedlichen Richtungen kommend ausgeworfene Fäden zu dem vorliegenden Sprachspiel über Führung zusammenführt, ein Konzept, das die Themen im Sinne einer Sinfonie in

verschiedenen Sätzen motivisch verschränkt, mal in ernsten, strengen, schweren, mal in leichten und auch mal in schrägen Zugängen. Dazu nimmt auch die gewählte Sprache unterschiedliche Färbungen an: Von essayistischen über pragmatische bis hin zu theorieorientierten Formen reicht die aufgespannte Sprachvielfalt.

»Differenzen bilden« heißt: *Unterschiede zu verbinden*. Dann bekommen Unterschiede Bildungswert und regen zu eigenen (Re-)Konstruktionen zum Thema an. Das ist die Idee dieses Buches, aber natürlich auch eine Verführung.

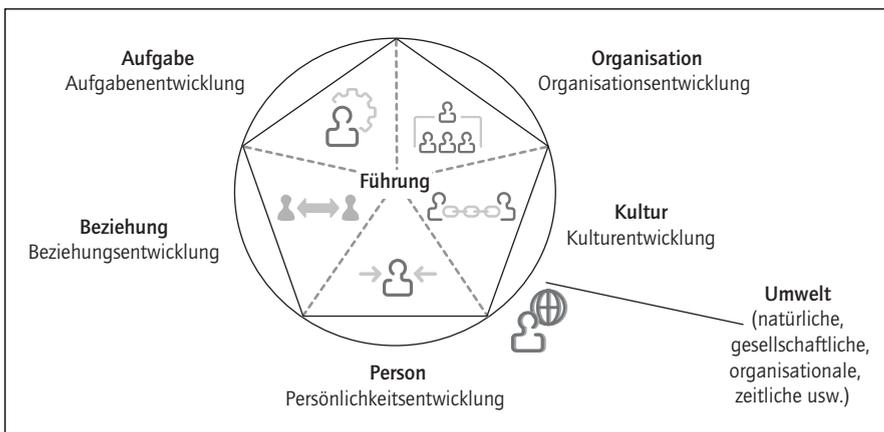
**»Zirkuläres Denken ereignet sich im Verstehen
oder in der Praxis der zirkulären Natur der Lebensprozesse.
Dieses Verstehen entsteht auf natürliche Art und Weise,
wenn das menschliche Leben der Natur nahe genug ist,
um mit ihren zirkulären Dynamiken zu fließen.«**

(Humberto Maturana, Maturana/Verden-Zöllner, S. 7)

Wie geht das?

Ausgehend von einem veränderten Kontext der Führung (Kap. 1) und auf der Basis eines systemtheoretisch inspirierten Grundverständnisses von Führung (Kap. 2) und Steuerung (Kap. 2.6.) wird ein *systemisches Führungsmodell im Fünfeck* entwickelt (Kap. 3).

Innerhalb der in bestimmte Umweltbedingungen eingebetteten fünf Führungsdimensionen kann Führung »pentagrammatisch« beschrieben, reflektiert und gestaltet werden. Im Führungsfünfeck steht jede der Seiten für eine der Dimensionen, auf die sich Führung beziehen kann. Damit sind die *Handlungsfelder* definiert, in denen Führung jeweils konkretisiert wird. Im Inneren des Führungsfünfecks werden diese durch fünf (gleichgroße) Dreiecke markiert, die das hinter



Das systemische Führungsmodell im Fünfeck

der jeweiligen Dimension liegende »Territorium« des jeweiligen Führungsthemas abbilden. Führungsinterventionen im Fünfeck haben die *Entwicklung* der jeweiligen Dimension im Blick.

Pentagrammatische Führungsarbeit berücksichtigt alle Dimensionen und zeichnet sich durch eine dynamische Verlagerung der Führungsinterventionen im Fünfeck aus. *Führung ist situativ in Bewegung*, gibt unter bestimmten Umweltbedingungen Entwicklungsimpulse für Aufgaben, Organisation und Kultur, für Personen und Beziehungen.

In Kapitel 3 wird dieses systemische Führungsmodell zunächst entwickelt (Kap. 3.1. und 3.2.) und anschließend auf Führungskompetenzen (Kap. 3.4.) und auf Führungsstile (Kap. 3.5.) bezogen. Dazwischen – denn um Zwischenräume geht es dabei auch – wird Führung ums (Fünf-)Eck gedacht (Kap. 3.3.).

Obschon das Modell system(at)isch angelegt ist, bleibt Führung eine unmögliche Möglichkeit (Kap. 2). Die Führungskunst (Kap. 3.2.) besteht darin, situativ, zielgerichtet und den Entwicklungen der jeweiligen Dimension angemessen »klug und kunstvoll« zu intervenieren. Spannend bleibt insofern die Frage, die Kapitel 4 zugrunde liegt: (Wie) Kann Führung noch gelingen? Wenn Gelingen doch eigentlich so unwahrscheinlich ist und selbst das Misslingen großen systemischen Charme versprüht (Kap. 4). Erste Antwort: Auf die Haltung kommt es an (Kap. 4.1.)! Auf dieser Basis werden weitere Anwendungen angeboten: der Führungskreislauf (Kap. 4.2.), die Führungsspinne (Kap. 4.3.), fünf Führungswerkzeuge (Kap. 4.4.) und eine Anwendung zu einem Thema, das (nicht nur) von Führungskräften häufig als etwas Knappes oder gar Fehlendes benannt wird: die Zeit. Ihr wird im Fünfeck Zeit gegeben (Kap. 4.5.).

Aber könnte es nicht auch anders sein?

Das Fünfeck in fünf Positionen quer zu bürsten, dies ermöglicht das erweiterte Tetralemma (Kap. 5). Das führt abschließend zu »Führung verrückt«: Fünf Verrückungen – oder je nachdem: Verrücktheiten – sind im Angebot.

So wird Führung in diesem Buch anders und quer an- und weitergedacht. Das kann Führungskräften eine Reflexions-, Deutungs- und Gestaltungshilfe für eine emotional akzeptable, brauchbare und hilfreiche Führung sein.

Das sind die Verführungen, zu denen dieses Buch all jene einlädt, die Führung suchen.

Wer sich davon verführen lässt, das ist natürlich eine andere Geschichte ...

1. Veränderungen im Kontext von Führung

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

... zunächst ganz grundsätzlich

- wie systemisches Denken und Handeln begründet werden kann,
- welche Auswirkungen dies praktisch hat,
- wie sich der Rahmen für Führung durch systemische Rationalisierungsformen ändert,
- wie sich der situative Rahmen für Führung verändert hat,
- wie sich diese Veränderungen im Fünfeck unterbringen lassen
- und was dies für Führung bedeutet.

Unsere Lebensbedingungen verändern sich unablässig: Die Komplexität nimmt zu, die Veränderungsdichte ebenfalls – und die Halbwertszeit des Neuen und immer Neueren, das schon morgen zum alten Eisen gehört, sinkt. So oder so ähnlich verkünden es die Beobachter der neuen Unübersichtlichkeit seit Jahrzehnten mit zunehmender Berichterstattungsdichte und Dramatik. Als überkommen angesehene Organisationsprinzipien werden als Schreckgespenst an die Wand gezeichnet, um Verständnis für das Unverständliche zu entwickeln. Die sprachlichen Etiketten dafür heißen »(über-)komplex«, »uneindeutig«, »unsicher«, »volatil«, »ambivalent«, »fraktal«, »virtuell«, »selbstgesteuert«, »prozess-, mitarbeiter-, team- und kundenorientiert« usw. Vorbehaltlich dessen, dass sich die Beobachter durch solche Beschreibungen selbst mit Anfragen von den Verstrickten und Verzweifelten versorgen wird dieser Dynamik tendenziell mit »ganzheitlichem« Blick und Ansatz begegnet. Dies geschieht in der Hoffnung, der wahrgenommenen Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit angemessener begegnen zu können.

Aktuelle Steuerungs- und Rationalisierungsstrategien in Organisationen kommen deshalb heute meist *systemisch* ausgerichtet daher. Das »Systemische« hat seit den 1980er-Jahren bis heute – obschon gelegentlich auch schon wieder verabschiedet – einen gewissen Mainstreamwert. Manchmal wirkt es allerdings auch wie ein hoffnungsüberladener Universalsack für allerlei Undurchsichtiges und erhöht den kommunikativen Anschlusswert. Viele reden darüber, ohne den Begriff geklärt zu haben. Das erhöht die Kommunikationsdichte, nicht aber deren Klarheit. Abgesehen von solchen – systemisch verständlichen – Tendenzen steht das Wörtchen zuallererst inhaltlich dafür, dass in den vergangenen Jahren Ansätze der Systemtheorie ihre pragmatisch motivierte Verdichtung im »systemischen Denken« gefunden haben.

Der legendäre Inspektor Colombo mit seinem zerkrantschen Mantel und seinem alten Peugeot 403 Cabriolet hat vieles von dem, was mit »systemisch« gemeint ist,

in ein zutreffendes – in der Sprache der Systemtheorie hieße es: in ein »anschlussfähiges« – Bild gebracht. Mit feiner Beobachtungsgabe ausgestattet, in seinem Auftreten das verbrecherische System irritierend, die eigene Verwirrung als Ressource nutzend, taucht er auf und ins Milieu ein, saugt alles auf, was ihm in den Blick kommt – und besonders, was nicht. Er weiß, dass auch zunächst unwichtig Erscheinendes wichtig werden kann, achtet besonders auf Widersprüche und Doppelbödigkeiten. Deshalb nimmt er alles auf und mit. Er stellt mögliche und unmögliche Verknüpfungen her und versucht sich ein Bild zu machen, das er permanent anpasst und revidiert. Er lässt sich überraschen und überrascht. Und er dreht sich immer nochmals um, auch wenn er eigentlich schon weg und vermeintlich schon alles klar war. Das alles macht er sehr gelassen und äußerst beharrlich. Bis sich ein Muster abzeichnet. Er umkreist das verbrecherische System weiter, fragt zirkulär und andersherum und treibt die Gejagten in die selbst gestellten Fallen ihrer mäßig konstruierten Ausreden und Alibiszenarien. Er regt über die Störungen und Verunsicherungen, die er hinterlässt, die Selbstorganisation der Gauner und Gangster an, die sich letztlich selbst auf die Schliche kommen. Nur anders als gedacht.

Colombo teilt zufrieden schmunzelnd und sich an die Stirn tippend die Freude darüber mit seinem Hund. Ein Hund war übrigens auch der treue Begleiter des systemtheoretischen Vordenkers Niklas Luhmann, dessen verzweigtes Theoriegebäude (z.B. Luhmann 1997) den hier angebotenen Zugängen zu Grunde liegt. Angesichts dieser Parallele zieht Colombo erstaunt an seiner Zigarre – ohne dass ihn sein Erstaunen zu erstaunen vermag. Er liebt diesen Zustand. Und an Zufälle glaubt er auch nicht.

1.1. Systemische Grundlagen

Systemisches Denken, Handeln und Gestalten beinhaltet vor allem die *Verabschiedung jeglicher Vorstellung von Objektivität* zugunsten der *Verantwortung des Beobachters* und der *Brauchbarkeit von Kommunikationen*.

Zentral für diesen Ansatz ist zunächst die *Beobachterabhängigkeit aller Weltsichten und »Wirklichkeiten«*. Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt. Beobachter und Beobachtetes sind damit untrennbar verknüpft (von Foerster 1992, S. 44). Führungskräfte sind insofern selbst *Teil, Teilhaber und Teilnehmer ihrer Beobachtungswelt* (ebd., S. 43), die da Führung heißt. Die Sichtweisen und Konstruktionen von Wirklichkeiten, die es streng gedacht nur im Plural gibt, ist abhängig von denjenigen Unterscheidungen, die ein Beobachter verwendet. Es macht einen Unterschied, ob ich eine Führungssituation mit der Unterscheidung »richtig – falsch« oder »brauchbar – unbrauchbar« beobachte. Je nachdem ändert sich der Sinn, den ich einer Situation zuschreibe. Dies gilt auch für das, was über

Führung gesagt wird. Auch das ist beobachterabhängig. Flotte ManagementberaterInnen bringen einen vermeintlich anderen »Sinn« von Führung zur Sprache, als es grundsolide Führungspragmatiker oder theorieverliebte Elfenbeintürmler tun – ganz zu schweigen von dem, was »Geführte« dazu sagen.

Das, was über Führung allgemein gesagt wird, stammt zunehmend auch von solchen Beobachtern, die andere *Beobachter beim Beobachten beobachten*. Das ist kein Lektoratsfehler, sondern heißt konkret, dass das, was als Führung beobachtet wird, dadurch (eine bestimmte Form von) Führung »wird«. Die Beobachter, z. B. MitarbeiterInnen, ziehen ins Kalkül der Beobachtung mit ein, dass Führung – u. a. von Führungskräften – als solche beobachtet werden *soll*. In großangelegten Kompetenzentwicklungsprogrammen oder Führungsoffensiven erfährt die Beobachtung auf diese Weise schon vorab eine Justierung auf Führung hin. Die entstehenden beobachterabhängigen Realitätskonstruktionen von Führung sind somit *reflexiv hinterlegt*. Sie entstehen nicht mehr nur – und manchmal gar nicht mehr – aus dem, was die intendierte Führungsaktion hergibt, sondern mehr daraus, dass das Geschehen reflexiv auf Führung hin interpretiert wird. Etwa so, wie Träger bestimmter Uniformen auf »Ordnungskraft« hin beobachtet werden. Die dadurch frei gesetzten Zuschreibungen machen sich nicht nur Karnevalisten, sondern auch Gauner zu Nutze. Die Voreinstellung bestimmt die Sinnggebung der Beobachtung.

»Systemisches Denken = systemtheoretisches Erklären« – so überschreibt Fritz B. Simon (2008, S. 11) seine Definition systemischen Denkens. Es »verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen« (ebd., S. 11). In deren Denk- und Theorietradition verwehrt sich systemisches Denken gegen eindimensionale Ursache-Wirkung-Erklärungen und stellt stattdessen *zirkuläre Erklärungen, Relationen, Vernetzungen, die systemeigene Komplexität, Kommunikationscodes und die Sinnfrage* in den Mittelpunkt des Verstehens. Ein solches »Systemdenken«, wie es heute gerne gefordert und proklamiert wird, ermöglicht es, die Welt durch eine andere Brille zu sehen. Peter Senge benennt es in seinem gleichnamigen Klassiker als eine (damals) neue »fünfte Disziplin«. Diese zielt darauf ab, dass man »Ganzheiten« erkennt, dass *Wechselbeziehungen* statt unbeweglicher Dinge und *Veränderungsmuster* statt statischer »Schnappschüsse« wahrgenommen werden können (Senge 1996, S. 88). Der eingangs des Kapitels skizzierte Inspektor Colombo ist dafür ein treffliches Beispiel.

Ein weiterer Aspekt, der das Projekt »Systemdenken« für Unternehmen attraktiv macht, ist seine *Unabhängigkeit von exklusiv an den Menschen gekoppelten Machbarkeitshoffnungen*. Denn: Nicht Menschen »machen« Systeme, sondern diese »entstehen«, indem sie in Kommunikationen von allem anderen (ihrer Umwelt) unterschieden werden und sich dann funktional weiter ausdifferenzieren. Menschen gehören damit in die Umwelt des sozialen Systems. So entsteht beispielsweise durch die Kommunikationen und den dadurch anschlussfähig werdenden System-Sinn das soziale Interaktionssystem eines Unternehmens. Und es wird durch Kommunikationen des sozialen Systems weiter ausdifferenziert. Die beteiligten

Menschen (MitarbeiterInnen) werden »nur« als Umwelt (z. B. als Rezeption ihrer Individualität durch das System) intern sinnhaft »verarbeitet«. Sie konstituieren den anschlussfähigen Sinn des Systems, also auch seine Identität, mit – aber eben *nur*, indem die psychischen Bewusstseinsysteme der Menschen mit dem sozialen System des Unternehmens *gekoppelt sind*. Der Mensch bleibt Umwelt des Systems – und das *entlastet* von der Gefahr der Überanstrengung des Menschen und seiner Möglichkeiten als »Subjekt«. Es macht (nicht nur Führungskräfte, die dies teilen) bescheiden – und lässt dem Menschen seine Autonomie.

Systemisches Denken bezieht sich insofern auch auf die Verstrickungen des Menschen und seine Wechselwirkungen mit anderen Systemarten. So wird eine Veränderung nicht notwendigerweise daran gekoppelt, dass Personen ihr Verhalten ändern, sondern systemisches Denken spürt neben den personenbezogenen Anteilen auch denjenigen der bedeutungsvollen Interaktionen und sozialen Beziehungen, der organisationalen, kulturellen, der gesellschaftlichen und inhaltlichen Bedingungen des Kontextes sowie der situativen Rahmenbedingungen nach. Veränderungs-»Steuerung« auf personale Veränderungen zu beschränken, würde den systemischen Blick unnötigerweise verengen. Dies ist ein wichtiger Aspekt pentagrammatischer Führung, deren Modell, das Fünfeck, diese unterschiedlichen Anteile abbildet (vgl. Kap. 3).

Systemisches Handeln ist zudem immer auf eine Perspektivenerweiterung der BeobachterInnen angelegt – entlang der Fragen: Wie könnte es auch anders sein? Welche Anteile sind relevant für dieses »Anderssein«? Aus welcher Richtung bekomme ich die zu sehen? Und wie kann ich meine Beobachterposition verändern, damit ich sie zu sehen bekomme? Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage nach dem blinden Fleck: Was bekomme ich aus meinen Perspektiven nicht zu sehen? Was ist mir verstellt? Wovon?

Für Führungskräfte bedeutet dies konkret, sich mit möglichst vielen Positionen auszustatten, die unterschiedliche Perspektiven eröffnen. Manchmal wird das heutzutage auch nach außen verlagert – und über Beratung organisiert. »Strebe immer nach solchen Perspektiven, mittels derer Du Dir neue Perspektiven erschließen kannst.« So lautet die perspektivenbezogene Übersetzung des ethischen Imperativs, wie ihn der Systemdenker Heinz von Foerster (1992) formuliert hat: »Handle stets so, dass die Anzahl Deiner Wahlmöglichkeiten größer wird.«

Ein weiteres Kernelement systemischen Denkens ist die *Autopoiesis* (Selbstgestaltung, nach dem griechischen *autos* = *selbst* und *poiein* = *bauen, schaffen*): Der Begriff soll ausdrücken, »wie sich Systeme als Produkt ihrer eigenen Operationen realisieren« (Maturana 1994, S. 36). Autopoiesis ist damit ein Prinzip der evolutionären Systemerhaltung und -entwicklung aus der eigenen Konstitution heraus. Systeme erhalten und entwickeln sich aus sich selbst heraus, indem sie sich auf sich selbst beziehen. Sie steuern sich selbst. Alles andere, was an Einfluss von außen dazukommt, zum Beispiel »Führung«, ist nicht mehr, aber auch nicht weniger als die Störung der Autopoiesis. Führungskräfte werden damit zu Störkräften.

Denken sie systemisch, dann lassen sie sich von der Perspektive der *Ressourcen- und Lösungsorientierung* leiten, statt mit peniblem Forscherdrang nach Defiziten und Fehlern zu suchen. Frei nach dem Satz: »Der Lösung ist die Geschichte des Problems egal!«

Systemisches Denken und Handeln ist damit eher ein *Labyrinth* mit unterschiedlichen Zugängen und neu entdeckbaren Quer- und Ausgängen als ein geschlossenes Modell. Günstigstenfalls bildet es dadurch die beobachtete Komplexität seiner Umwelt ab.

Die 10 Gebote systemischen Denkens

Fritz B. Simon (2008, S. 112–116), selbst ein Urgestein »systemischen Denkens«, formuliert für systemische DenkerInnen 10 Gebote, die Orientierungen in den Labyrinthen systemischen Denkens und Handelns ermöglichen:

1. »Mache Dir stets bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird.
2. Unterscheide stets das, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das etwas gesagt wird.
3. Wenn Du Informationen (be)schaffen willst, triff Unterscheidungen.
4. Trenne in Deiner inneren Buchhaltung die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung.
5. Der Status quo bedarf immer der Erklärung!
6. Unterscheide Elemente, Systeme und Umwelten!
7. Betrachte soziale Systeme als Kommunikationssysteme, d. h. definiere ihre kleinsten Einheiten (Elemente) als Kommunikationen!
8. Denke daran, dass die Überlebenseinheit immer ein System mit seinen relevanten Umwelten ist!
9. Orientiere dein Handeln an repetitiven Mustern!
10. Betrachte Paradoxien und Ambivalenzen als normal und erwartbar.«

In den Unternehmen angekommen, bedeutet »systemisches Denken« konkret oft, dass neben der organisationalen Dimension und der Fachlichkeit auch – »ganzheitlich« – die Personen- und die Beziehungsebene angesteuert werden, und zusätzlich die Zusammenhänge und die relationalen Dynamiken dieser Systemelemente in den Fokus rücken. Dies geschieht u. a. durch eine entsprechend angelegte Personal- und Kompetenzentwicklung, durch Wissens- und Kompetenzmanagement, mittels Formen der Selbststeuerung und -organisation, durch netzwerkförmige Strukturen und flexible und kurzfristig konstruierbare Formen der Beziehungsgestaltung und Zusammenarbeit (Team-, Gruppen-, Projektarbeit, virtuelle Teams und virtuelle Unternehmen usw.).

Durch Architekturen und Interventionen im Rahmen dieser und anderer Gestaltungsformen der Organisation wird in systemischer Perspektive das Unternehmen *gezielt in Unruhe versetzt*, um damit die Unruhe der Systemumwelt (Märkte, Konkurrenz usw.) im Inneren des Systems zu reproduzieren und durch

diese Dynamisierung die Anpassungsfähigkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu optimieren. Damit wird Komplexität nicht mehr als Problem gesehen, wie das in der traditionellen Organisationstheorie der Fall war, sondern sie wird angesichts komplexerer Umweltbedingungen zur *Lösung* (vgl. Baecker 1993, 1994, 1999). In solchen Organisationen geht es auch nicht mehr darum, Störungen zu absorbieren, sondern darum, wie Störungen so organisiert werden können, dass sie die Organisation lebendig halten (vgl. Baecker 2011). Führung ist die *Steuerungsinstanz für lebendige Störungsorganisation*.

Systeme verstehen – sich selbst vertrauen

Umberto Maturana schreibt über den systemischen Vordenker Heinz von Foerster:

»Heinz von Foerster versteht Systeme in einer sehr tiefen Weise. Er erkennt ihre Matrix, er sieht ihre Lücken und offenen Stellen, die von der Matrix nicht berührt werden. In diesen Lücken vermag er sich vollkommen frei und mit einem vollendeten Selbstvertrauen zu bewegen und sich bei Bedarf auch unsichtbar zu machen. Ich erinnere mich, wie wir einmal etwas in der Stadt zu erledigen hatten und einen Parkplatz suchten. Heinz von Foerster stellte das Auto direkt vor dem Polizeirevier ab, wo man lesen konnte: »Parken nur mit Genehmigung.« Er stieg selbstbewusst aus, und ich fragte ihn ängstlich, warum er ausgerechnet hier parken wolle und ob er denn wirklich die entsprechende Erlaubnis besäße. »Nein«, sagte er, »aber da doch jeder weiß, dass man hier nur mit einer besonderen Genehmigung halten darf, wird selbst die Polizei glauben, dass ich diese selbstverständlich besitze. Sonst würde ich doch niemals mein Auto gerade an dieser Stelle parken!« – »Du liebe Güte«, so meine Reaktion, »ich würde sofort auffliegen!« – »Stimmt«, sagte er, »weil Du selbst glaubst, dass Du eigentlich kein Recht hast, dein Auto gerade hier abzustellen.« Das war für mich ein erhellendes Gespräch, weil es einerseits das systemische Verständnis von Heinz von Foerster offenbarte – und gleichzeitig meinen eigenen Mangel an Selbstvertrauen zeigte. Wer in einem System agieren möchte, so dachte ich, der muss es nicht nur begreifen, sondern auch seinem eigenen Verständnis zutiefst vertrauen und dann entsprechend handeln.« (Maturana/Pörksen 2002, S. 171/172)

1.2. Im Trend: Systemische Rationalisierungsstrategien

Durch seinen breit angelegten Charme hat das systemische Denken in die Deutung und Gestaltung vieler Lebens- und Arbeitsbereiche Einzug gehalten. Dies gilt auch für die betriebliche Rationalisierung, in die nach Fordismus und Taylorismus und der auf Dauer gestellten Technisierung und Technologisierung eine neue systemische Betriebsamkeit eingekehrt ist.

Durch diese im Gefolge des systemischen Denkens entstandenen »systemischen Rationalisierungsstrategien« (vgl. Orthey 2005, S. 87 ff) hat sich der *Rahmen für Führung* verändert. Er ist durch permanente Veränderung als – oft einzige – Konstante gekennzeichnet. Eine gebetsmühlenartig vorgetragene Binsenweisheit

für eine Sicht auf die Welt, die vom Paradigma der Veränderung her justiert ist: Wenn ich durch die Veränderungsbrille schaue, werde ich auch nur Veränderung zu sehen bekommen. Analog zum schönen Systemiker-Satz: »Wenn Du einen Hammer hast, schaut jedes Problem wie ein Nagel aus ...«. So funktioniert Sinngebung durch Beobachtung. Ganz praktisch gesehen.

Dass sich bestimmte Systeme durch solche Change-Proklamationen nur mit Fortsetzungsbedingungen für die eigene Funktion (z. B. der Unternehmensberatung) selbst versorgen, bleibt dabei meist ausgeblendet. »Alles muss sich verändern, nur damit alles so bleibt, wie es ist!« Auch dieser Satz des jungen Tancredi in Lampedusa's Roman »Der Leopard« könnte Reflexionen zweiter Ordnung fördern, würde aber die beschworene Veränderungsdynamik damit auch weiter schärfen. Damit werden wir – und nicht nur Führungskräfte – wohl weiter zurechtkommen müssen. Soviel Stabilität muss sein.

Weniger sprachspielerisch kritisch und mehr konzeptionell beobachtet, hat systemische Rationalisierung das gesamte Betriebssystem und seine Umwelt im ganzheitlichen Blick. Die Folgen zeigen sich konkret unter anderem in veränderten Arbeits- und Betriebsformen und sie zeigen sich insbesondere an den Entgrenzungen der Unternehmen. Diese entgrenzen sich von der lange gewachsenen Vorstellung eines Unternehmens als klar hierarchisch strukturierte Organisation hin zur fließenden Struktur in einem lose gekoppelten Netzwerk teilautonomer Elemente. Ein solch entgrenztes Unternehmen ist nicht mehr räumlich, strukturell und personell als relativ dauerhaftes System und als stabile Organisation zu identifizieren, sondern die Grenzen des klassischen Unternehmens werden in den neuen virtuellen Betriebsformen in globaler Dimension aufgelöst. Das Unternehmen muss als zeitlich disponible und höchst flexibel konstruierte Form des Betriebs neu gedacht werden. Der »Laden« wird im virtuellen Unternehmen zur Konstruktion.

Konstruiert werden die Unternehmen »bei laufendem Betrieb« als lose gekoppelte Netzwerke von weitgehend selbstorganisiert agierenden Projektteams, outsourceten Funktionseinheiten und selbstständigen freien MitarbeiterInnen. Zudem führt die nicht zu stoppende Globalisierungswelle zu multinationalen Verflechtungen über Konkurrenz- und Produktgrenzen hinaus. Der »laufende Betrieb« wird dabei virtualisiert: von der frühen Form der Briefkastenfirma hinein in die Welt des virtuellen Unternehmens im Netz. Betriebe verändern ihre Strukturen mit Bezug auf den digitalen Code. Sie erscheinen häufiger auf dem Bildschirm, als dass sie örtlich sichtbar werden. Dadurch werden sie flüchtiger – auch gegenüber staatlichen Kontrollansprüchen. Sie verselbständigen sich im Netz und in globalen Ausmaßen. Das erweitert die Optionen und Rationalisierungspotenziale.

Angezeigt ist in derart »atmenden« (und gelegentlich auch »stöhnenden«) Unternehmen eine Umstellung der zentralen Leitunterscheidung von »oben« und »unten« (hierarchiebetont) auf die Leitunterscheidung von »innen« und »außen«. Die Organisation mutiert vom wohlstrukturierten und gewachsenen Baum zur Pizzaorganisation: alles durcheinander, bunt und unordentlich, aber überraschend