



Herbert Schober-Ehmer und Susanne Ehmer¹

Zugang Eins – Beobachtung aus der Praxis - Skizzen aus Life-Beobachtungen:

Szene A: Besprechungszimmer des Vorstandes. CEO zum Vertriebsleiter: „Danke für Ihre prägnante Darstellung zur Situation in unserem neuen Markt XY, bevor ich Euch nach Eurer Resonanz frage, haben Sie eine Idee, wie der Standortleiter die Situation bewerten würde und worin sich seine Perspektive von Ihrer unterscheidet?“

Szene B (aus einer Erzählung in einem Coaching): am Korridor, der HR-Leiter bei einem kurzen Update mit einem Bereichsleiter „ich frage mich, warum soll ich da noch länger zuschauen, Herr NN nervt jeden mit seiner Pingeligkeit“, HR: „was waren denn die konkreten Situationen in der letzten Woche, die da besonders auffällig waren?“ „Na, wieder der Hinweis, dass die Doku nicht den aktuellen Richtlinien entspricht, wir sind ja keine Behörde“ HR: „Verstehe Ihre Ungeduld, aber was würde denn geschehen, wenn er darüber hinweg sehen würde? Gelten jetzt die neuen Compliance Aussagen der Zentrale so oder nicht?“...

Szene C, zufällige Beobachtung: Der Entwicklungsleiter zum Projektleiter: „Verdammt noch mal, ich akzeptiere nicht mehr die Verschiebung des Meilensteins und wenn Sie das ganze Wochenende durcharbeiten müssen!“

Welche der Szenen - mal ganz objektiv betrachtet - sprechen für eine „systemische Führung“ und welche für eine andere Form, was immer das sein mag? Einiges scheint naheliegend zu sein, aber haben Sie in der Szene A den Tonfall gehört und könnte es sein, dass bei Szene C genau diese Ansage endlich klare Orientierung schuf?

Wir entkommen bei der „Einordnung“ von Führungshandlungen in Modellwelten weder der jeweiligen Bewertung des Beobachters, noch der erst rückwirkend festzustellenden Auswirkungen in den jeweiligen

¹ Erschienen in: hernsteiner – management information, 02/12

Feldern. Ist der frustrierte Projektleiter der „Beweis“ für nicht-systemische Führung oder die Reaktion des Steuerungsteams („endlich hat er Klartext geredet“) der Hinweis für ein systemisches Vorgehen? Zirkuläres Fragen ist toll, aber für uns noch nicht ausreichend, um die Frage was hier schon angekommen ist zu beantworten. Einen ersten Hinweis bekämen wir, wenn wir feststellen könnten, dass es in der Organisation Gespräche gibt, wo über die Beobachtung der eigenen Beobachtungen und Bewertungen kommuniziert wird („wie kommen wir eigentlich zu unserer Einschätzung?“, „wie merken wir, worauf Führung achtet und was sie übersieht?“) Das sind zwar typische Beraterfragen, aber das spricht nicht gegen ein „angekommen sein“, sondern für ein dafür: das Management organisiert sich bewusst eine Außenperspektive, ohne unmittelbaren Problemdruck. Und das kommt immer öfter vor.

Zugang Zwei – ein Theorie-Praxisabgleich:

Wenn man davon ausgeht, dass Führung in der dynamischen und komplexen (Organisations-)Welt gar nicht ohne Berücksichtigung von Gesamtzusammenhängen, Kontexten und Widersprüchen wirksam sein kann, dann stellt sich die Einstiegsfrage gar nicht. Die Praxis ist in ihrer Weise systemisch (geworden). Wem wird die Frage „wie weit wurde das Konzept der Systemtheorie für das Verstehen und Gestalten von Organisationen und Führung zur gelebten Praxis?“ eigentlich gestellt? Geht es jenen Anbietern, die ihre Beratungsdienstleistung, ihr Lehrangebot mit systemischem Branding versehen haben, um eine – produktive – Versorgung mit Ungewissheit (um strategisch fit zu bleiben) oder hat sich wirklich Unsicherheit breit gemacht?

Das wäre zumindest erstaunlich. Erstaunlich insofern, als doch seit über 30 Jahren diese Denkrichtung aus guten und vor allem praktischen Gründen unverzichtbarer Teil von Führung und Beratung geworden ist - *angeregt von den Veröffentlichungen zur systemischen Familientherapie (Simon, Stierlin, Palazzoli), den soziologischen Studien von Niklas Luhmann, den biologischen und neurologischen Erkenntnissen von Maturana und Varela, der Weiterführung der klassischen Kybernetik zur Kybernetik zweiter Ordnung durch Heinz von Förster, den kommunikationstheoretischen und sehr praktischen Überlegungen von Paul Watzlawick (wer hat nicht „Anleitung zum Unglücklich sein“ gelesen oder zumindest zitiert) und den erhellenden und irritierenden philosophischen Überlegungen eines Ernst von Glasersfeld zum radikalen Konstruktivismus, den aufregenden Überlegungen eines Gregory Bateson zur „Ökologie des Geistes“ (fast jeder weiß heute, dass eine Information „ein Unterschied ist, der für einen Beobachter einen Unterschied macht).*

Mit dieser - viel zu kurzen - Aufzählung wollen wir nur verdeutlichen, welch großes Gedankengebäude hinter dem schlichten Begriff „systemische Führung“ gespannt wurde, welche weitreichenden praktischen, philosophischen, gesellschaftstheoretischen, physikalischen, biologischen, neurologischen, soziologischen Modellbildungen diesem Zugang zugrunde liegen. Unterstellt die Frage, ob systemische Führung im Management angekommen sei, dass viele Manager – davon unberührt - ihr Geschäft nach wie vor nach den Prinzipien des linearen kausalen Denkens auf der Basis der Newton'schen Mechanik gestalten, dass ihre Führungshandlungen den Prinzipien einfacher technischer Prozesse, logischer Input-Output Relationen, klarer Zuordnungen von Ursache und Wirkung, gewürzt mit etwas Psychologie folgen? Wäre dieser „Verdacht“ wirklich berechtigt?

Nein, denn systemtheoretisch betrachtet muss die Praxis schon vor der Theorie eine systemische gewesen sein. Will sagen, der Bestand eines Unternehmens allein ist schon der Beweis, dass das Management nicht „nicht-systemisch“ gehandelt haben kann. Es muss in seinen Handlungen auf den Kontext, auf das Zusammenspiel von Innen und Außen, auf Dynamiken und Widersprüche u.a.m. passend reagiert haben. Das kann mehr oder weniger gut gelungen sein, wie es ein Bonmot von Fritz Simon vor vielen Jahren auf den Punkt gebracht hat: „die Existenz einer Organisation verweist auf ihre funktionierende Selbstreproduktionsfähigkeit; manchmal trotz der Interventionen des Managements“.

Zugang drei: Ein Missverständnis

Theorien werden – manchmal unabhängig vom eigenen Anspruch – in einen normativen Status gehoben. Nach dem Grundsatz: „Da wir erkannt haben, nach welchen Gesetzen und Regeln soziale Systeme funktionieren, wissen wir auch wie man Organisationen gestalten, steuern und führen muss, will man denn

erfolgreich sein“. Die Kraft des Anspruches auf Rezepte ist legitim und ungebrochen, wozu nützt mir sonst eine Theorie?

Die Systemtheorie ist nicht zufällig eine Liaison mit dem Konstruktivismus eingegangen. Das hat das Rezept schreiben sehr erschwert. (Zitat eines Seminarteilnehmers: „ich weiß schon, es gibt in der Führung keine Rezepte für das Gelingen, aber können Sie mir nicht einen Tipp geben?“). Der Konstruktivismus - der auch durch die Gehirnforschung seine naturwissenschaftliche Legitimation erhalten hat – sagt nichts anderes als: alles was gesagt wird, ist die Aussage eines Beobachters, der nur mit seinen Mitteln der Beobachtung und Beschreibung das sgn. Außen benennen und bewerten kann. Objektivität und Wahrheit ist eine Frage von Übereinkunft oder (durchsetzbarer) Macht. Und jedes Benennen geht nur über das Benennen von Unterscheidungen. Wir können nicht wissen was ein Mann ist, wenn wir ihn nicht von der Frau unterscheiden können, wir können nicht wissen wer wir sind, wenn wir es nicht von den anderen unterscheiden können.

Dieses Denken und Beschreiben ist gängige Praxis geworden, der Glaube an einer vom Beobachter unabhängigen Objektivität wird in der Wirtschaft (und auch in der katholischen Kirche) nicht mehr ernsthaft vertreten. Wenn Objektivität ins Feld geführt wird, weiß jeder, dass es eine rhetorische Figur ist, die nur benützt wird, um eine Diskussion für den Augenblick zu beenden.

Die Systemtheorie wird dazu keine „richtig-falsch“ Aussagen liefern. In diesem Sinne ist die Systemtheorie eine *praktische Theorie*, die aus ihrer inneren Logik heraus gar nicht normativ sein kann. Die Grundhaltung eines Systemtheoretikers ist die der staunenden Beobachtung, eine Haltung, der sich – befördert durch die Krise – immer mehr Führungskräfte bedienen.

Er/sie fragt sich schlicht:

Wie kommt es dazu, dass Menschen, die sich in jedem Augenblick so unterschiedlich verhalten könnten, meist wissen, was passt, was angebracht ist, die z.B. still dem Chef zuhören, statt zu singen, in der Nase zu bohren oder eine Semmel zu verzehren, ... jedoch in ihrem iPhone lesen? (Die Motivationspsychologie kann dazu keine treffenden Antworten liefern.)

Wie kommt es, dass Menschen Regeln, Strukturen erfinden, sich danach verhalten und sie zugleich unterlaufen oder entscheiden, sich nach anderen Regeln und Werten zu verhalten?

Die Etikettierung eines Chefs (er ist kooperativ oder autoritär) liefert auch da keine kausalen und experimentell nachweisbaren Erklärungen. Das schon in der Gruppendynamischen Forschung erkannte Phänomen, dass z.B. Autorität oder Außenseiter sein (fast) nichts mit der Persönlichkeit und deren Eigenschaften zu tun hat, wird aber noch immer gerne vergessen. Etiketten sind einfach schnell gefunden und geklebt. „Systemisch“ wird es erst wieder, wenn beobachtet wird, dass die über Eigenschaften und Charakter erklärbare Person in dem Augenblick anderes Verhalten zeigt, in dem sie mit anderen Funktionen, Rollen, Aufgaben betraut wird. Oder wenn man sich nicht resignativ mit der Aussage „er ist eben wie er ist“ zufrieden geben will oder kann.

Die Systemtheorie liefert also „bloß“ Kategorien und Instrumente, die helfen, das staunende Fragen, das wirkliche Wundern über Ordnung, gelingende Kommunikation, das Lösen von Konflikten, gelingende Koordination und Kooperation besser beobachtbar und erklärbar zu machen. Sie sagt nicht, handle so, dann wirst Du ..., sondern: „es könnte sein, dass ..., es ist aber in einem bestimmten Rahmen auch anders möglich“.

Zugang vier: wie zeigt sich nun das „Systemische“ in Führungsalltag?

Man könnte fragen, wozu diese Theorie, wenn ich keine eindeutigen Handlungsanweisungen ableiten kann? Dass sie genau das nicht liefert, hat ihr das Ankommen in der Praxis erleichtert. Der „systemische Blick“ ermöglicht einen entspannten Umgang mit Ungewissheit, er hebt diese nicht auf, sondern erklärt sie zum Normalzustand. Dass man sich in Paradoxien nicht verheddern muss, sondern sie managen kann, hat dem systemischen Zugang ein weiteres Terrain eröffnet, da es einen spielerischen Umgang und Neuorientierung anbietet. Jeder Change, jeder Merger spült gut verdeckte Paradoxien an die Oberfläche und wie schon der Begriff andeutet, entziehen sich diese der linearen Logik. Gefragt ist systemisches Management. Die Paradoxie wurde rasch verstanden: Ungewissheit und die damit verbundene Unsicherheit ist nicht das Problem, sondern die Lösung in hochkomplexen, dynamischen, zirkulären Prozessen. Management hat

schnell erkannt, dass Unsicherheit nahezu die Voraussetzung ist, Neues entdecken zu wollen und zu können, erst Unsicherheit richtet die Aufmerksamkeit auf aktuelle und künftige Chancen und Risiken. Zwar werden noch immer Stäbe und Meeting-Zeiten für aufwendige strategische Planungen eingesetzt, aber die Skepsis wird zur nicht mehr zu überhörenden Begleitmusik: „das Papier, auf dem unsere Planungsprämissen festgehalten wurden, war noch nicht trocken, als sie schon von der Realität überholt wurden“ oder „wozu sollen wir alternative Szenarien entwickeln – wenn Situation A, dann Plan A, wenn Situation B, dann Plan B – das sind doch technokratische Spielereien, die nichts bringen. Wir müssen vielmehr aufmerksam auf alle Bewegungen da draußen achten, rasch kommunizieren und uns auf unsere Flexibilität verlassen, da sind wir doch Weltmeister“, so ein CEO eines internationalen Industrieunternehmens.

In der sprachlichen Alltags-Metaphorik scheint noch immer das Maschinenmodell die Verständigung über die Funktionsweisen von Organisationen zu bestimmen. Im (reflektierten) Führungshandeln und mit wenigen Nachfragen zeigt sich, dass sich die Vorstellung der Organisation als „Nicht-Triviale Maschine“, als Organismus, als ökologisches System durchgesetzt hat. Man weiß einfach - ohne es theoretisch begründen zu müssen – dass sowohl Menschen als auch Organisationen sich sowohl selber organisieren und als auch Daten, Impulse, Störungen „von außen“ nach ihrer internen Logik verarbeiten. Man spricht ganz selbstverständlich von „Mustern“ der Entscheidung und Kommunikation, „die wir ändern müssen, weil wir sonst die neuen Anforderungen nicht bewältigen können. Wir müssen loslassen lernen, damit der Wandel möglich wird“. Wenn das kein systemisches Führungsverständnis ist?

ManagerInnen wissen sofort, was gemeint ist, wenn ein Berater auf die Unterscheidung von Landkarte und Landschaft verweist und warum es daher Sinn machen kann, seine Landkarte neu zu zeichnen, wenn man sich verlaufen hat, statt das Problem der Landschaft zuzuweisen. Man weiß auch mehr und mehr um den Unterschied zwischen den „Spielern“ (Mitarbeiter, Führungskräfte in ihren unterschiedlichen Rollen) und dem Spiel (das Bestehen als Unternehmen in einem Umfeld) zu unterscheiden. Wenn auch die Personalentwicklung so heißt wie sie eben heißt, trifft man kaum mehr auf den Anspruch, Spieler unabhängig vom Spiel zu entwickeln. Der Blick richtet sich klarer auf Erwartungen und Versprechungen, die sich in Strukturen, Rollen, Entscheidungsprämissen verdichten und die Menschen in ihrer Mitgliedschaft bestimmte Verhaltensweisen nahelegen und andere weniger empfehlen. Es kommen also nicht mehr die Personen zur Behandlung (auch im Coaching nicht), sondern das System und die Relation System–Mensch. Ein weiterer Aspekt, bei dem systemisches Verständnis zur Entlastung und leichteren Handhabung beigetragen hat, zeigt sich bei der Bewältigung von Widersprüchen. Erstens dürfen sie jetzt sein, sie gehören zum Selbstverständlichen, wenn auch zum manchmal Unangenehmen organisatorischer Wirklichkeit, aber sie werden nicht mehr als Fehler angesehen, als etwas, das es zu vermeiden, sondern als etwas, das es zu managen gilt. Die Seiten der Widersprüche werden weniger ideologisch besetzt, sondern werden befragbar: nach Kosten, Gewinn, Risiken, Folge- und Nebenwirkungen. Selbst die Hierarchie wurde aus dem Streit der Verherrlichung und Verteufelung herausgenommen und kann nun funktional in ihrer Leistungsfähigkeit bei der Bewältigung von Komplexität bewertet werden. Das freut zwar mehr die jeweiligen Spitzen in der Organisation, entlastet aber zugleich, wenn deutlich wird, wo die hierarchische Struktur aus funktionalen und nicht aus ideologischen Gründen durch Netzwerke oder Prozesse zu ergänzen sei.

Da Führung nun weiß, dass Wirklichkeit nicht mehr objektiv („das ist einfach die Sachlage“) zu definieren und von „oben“ durchzusetzen ist, hat sich das „Führen durch Fragen“ zum wirklichen Steuerungselement entwickelt. Natürlich sind „Ansagen“ noch immer sehr beliebt und werden auch erwartet, aber wenn Führung alleine dabei bliebe, bekäme sie schlechte Bewertungen bei Mitarbeiterbefragungen, aber umgekehrt ebenso, wenn sie ganz auf Ansagen und Festlegungen verzichtete. Auch das ist eine Paradoxie, die im täglichen Führungsgeschäft psychologisierend nicht befriedigend aufgelöst werden kann. Der systemische Zugang erklärt die bewusst wahrgenommene und kommunizierte Balance zwischen Erwartungserfüllung und Enttäuschung zum unverzichtbaren Spiel, das die Lebendigkeit der Organisation sicherstellt.

Nichtsdestotrotz zeigt die Beratungspraxis, wie „anfällig“ diese Erkenntnisse bzw. deren konsequente praktische Nutzung in Führung, Management, im Verstehen von Organisation sind. Im Eifer des Tagesgeschehens sind auch ManagerInnen und Führungskräfte leicht verführbar, die Ideen der Kausalität und Linearität zu nutzen. Dies wirkt nur sehr kurzfristig.

Macht nichts, denn früher oder später wird es bemerkt. Und zum Glück gibt es unterstützende Beratung :-)