

Systemisches Management

Wenn Führung stört

„Führung ist unmöglich“ verkünden systemische Berater häufig. Fragt man sie nach dem Grund, antworten sie schon mal mit Fachchinesisch, sprechen von Autopoiesis und Selbstorganisation. Doch eigentlich wollen sie die Manager weder abschaffen, noch verwirren. Sie plädieren lediglich für ein neues Verständnis von Führung, das unsicheren Zeiten und zunehmender Komplexität gerecht wird.

Gustav Bergmann kündigt immer sofort an, dass er etwas Unbequemes zu sagen hat. „Ich muss Sie stören“, sagt der Professor für systemisches Marketing an der Universität Siegen zu den Managern, die er berät. Dann erklärt er ihnen – ohne die Miene zu verziehen: „Führung ist eine unmögliche Sache und stört meistens.“ Oder: „Sie können niemandem etwas vermitteln, ihn instruieren oder steuern. Die größte Kunst ist es, nicht einzugreifen.“

Bergmann freut sich darüber, dass er mit diesem Einstieg die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer gewinnt. Denn der Berater hat ein schwer verdauliches Thema zu vermitteln: das systemische Denken im Manage-

ment. Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine Sichtweise von Unternehmen, deren Grundlagen aus der Systemtheorie, der Beschreibung der Struktur und Funktionsweise von Systemen sowie der Kybernetik, der Wissenschaft von ihrer Steuerung, stammen. Hinzu kommen die Ideen der Konstruktivisten, die davon ausgehen, dass sich jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert.

Fachchinesisch erschwert Verbreitung des Systemischen

Dabei geht es um Theorien, die nicht eigens für das Management von Unternehmen aufgestellt wurden, sondern auf einer übergeordneten Ebene die



Foto: image source



Struktur und die Funktionen von technischen, sozialen und lebenden Systemen wie Zellkulturen oder aber Ameisen-Staaten beschreiben, um deren erfolgreiche Organisationsformen herauszufinden. In den Ausführungen der Forscher fallen Begriffe wie Autopoiese, Selbstorganisation oder Kontextsteuerung. Der Bezug zum Führungsalltag bleibt zunächst häufig verschlossen.



„Es ist geradezu tragisch, dass in den Unternehmen immer noch Kontrollierbarkeit suggeriert wird.“

Fritz B. Simon, Simon, Weber and Friends GmbH, Heidelberg. Kontakt: FBSimon@aol.com, www.simon-weber.de

„Das Anliegen der Systemtheorie und der Kybernetik bewirkt eine abstrakte, fast mathematische Sprache, die kaum jemand verstehen kann“, erklärt Fredmund Malik, der die komplizierte Sprache als das größte Problem bei der Verbreitung systemischen Gedankenguts empfindet. Der Leiter des Management-Zentrums St. Gallen führt das Erbe von Hans Ulrich weiter, der vor fast 40 Jahren den Grundstein für das systemorientierte Management im deutschsprachigen Raum gelegt hat. Maliks Ansicht nach führen jedoch einfachere Worte bei der Beschreibung der Theorien häufig zu Missverständnissen.

Dennoch können plakative Äußerungen dabei helfen, einem Denkansatz Gehör zu verschaffen, der jahrzehntlang eher als Insiderwissen gehandelt wurde – und das, obwohl der Kern der Überlegungen rasch einleuchtet. Dieser lautet: Unternehmen sind komplexe soziale und dynamische Systeme, die sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen steuern lassen. Die Begründung: Die Wechselwirkungen im Unternehmen sind so vielfältig, dass niemand die Auswirkungen seines Handelns vorhersehen kann. Hinzu kommen unzählige und unkalkulierbare Umwelteinflüsse und die Tatsache, dass es keine objektive Wahrnehmung gibt und jeder Mensch in seiner eigenen Welt lebt.

Der Mensch als nicht-triviale Maschine

Eine einheitliche Theorie für das systemische Management gibt es bislang nicht. Die Vertreter des Denkansatzes beziehen sich auf Forscher aus Biologie, Psychologie, Kommunikationstheorie und Soziologie. So führen die Systemiker häufig die Metapher des Kybernetikers und Konstruktivisten Heinz von Förster an, der den Menschen als nicht-triviale Maschine beschreibt und damit aufzeigt, dass seine Reaktionen nicht eindeutig vorhersehbar sind. Oder sie zitieren die Beobachtungen des Kommunikationsforschers Paul Watzlawick, der ein Ehepaar in einer äußerst ungemütlichen Situation beobachtet hat: Sie schreit und tobt, weil er in die Kneipe geht. Und er geht in die Kneipe, weil sie schreit. Die beiden stecken in einem Kreislauf, bei dem der Anfang längst nicht mehr auszumachen ist.

Geht es um das planerische Potenzial einer Führungskraft, zitieren die Systemiker häufig die Untersuchungen des Psychologen Dietrich Dörner, der eindrucksvoll belegt hat, dass Manager nicht in der Lage sind, langfristig die Situation in dem virtuellen Entwicklungsland „Tanaland“ zu verbessern – selbst dann nicht, wenn sie alle Eingriffe durchführen können, die sie möchten. Einer der Gründe: Sie beachtetten die vielfältigen Wechselwirkungen nicht, die sich aus dem Zusammenspiel von Bevölkerung, Trinkwasser- und Nahrungsvorkommen ergeben. Sie bekämpfen Teilprobleme isoliert. Ein einfaches Beispiel: Wird die medizinische Versorgung verbessert, leben die Menschen länger und die Bevölkerungsdichte erhöht sich. Hat man sich nicht gleichzeitig ausreichend um die Versorgung mit Nahrungsmitteln gekümmert, produziert man trotz bester Absichten einen Hungersnot.

Das klassische Führungsverständnis wird in Frage gestellt

Aus allen diesen Beobachtungen lässt sich leicht die These „Führung ist eine unmögliche Sache“ ableiten. Diese bringt nicht nur den systemischen Management-Ansatz knapp und provokativ auf eine Formel. Sie deutet gleichzeitig auf die zweite große Hürde hin, die es bei der Verbreitung dieser Denkweise zu überwinden gilt: Das Systemische stellt das klassische Führungsverständnis in Frage, nach dem allein der Manager weiß, was richtig ist und seinen Mitarbeitern vorschreibt, was sie zu tun haben. „Damit stirbt der Heldenmythos“, sagt Fritz B. Simon, Managementberater und Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten Herdecke.

Zudem zerstört der systemische Denkansatz die tröstliche Vorstellung, dass sich Unternehmen und Teams in eine bestimmte Richtung führen lassen, wenn man nur die richtigen Instrumente gefunden hat. Und es nimmt Führungskräften mit Kausalzuschreibungen und linearem Denken zwei Mechanismen, die Ordnung und Überschaubarkeit produzieren und dem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit entgegenkommen.

Doch genau die Sicherheit ist nach der Ansicht von systemischen Beratern ohnehin eine Farce. „Es ist geradezu tragisch, dass in den Unternehmen immer noch Kontrollierbarkeit suggeriert wird“, sagt Fritz B. Simon. „Die Grundannahme ist einfach schwachsinnig“, schimpft der Berater,

der bereits vor mehr als zehn Jahren in seinem Buch „Radikale Marktwirtschaft“ (Carl Auer Systeme Verlag, 4. Auflage 2001, ISBN 3-89670-228-9) die Grundlagen des systemischen Managements beschrieben hat.

Kontrolle ist unmöglich

Heute kommt ihm die Realität entgegen, die es immer weniger erlaubt zu verdrängen, dass Kontrolle im herkömmlichen Sinne unmöglich ist. Paradebeispiele liefern unvorhergesehene Ereignisse wie der Terroranschlag in den USA, Kriege, aber auch die plötzlichen Pleiten zunächst erfolgreicher Unternehmen wie Flowtex, EM-TV oder Swiss Air bis hin zum wohl spektakulärsten Zusammenbruch – dem des US-Riesen Enron.

So berichtet der Schweizer Berater Werner Zbinden von Führungskräften, die nicht zuletzt auf Grund dieser Vorfälle daran zu zweifeln beginnen, dass ihr Job überhaupt noch machbar ist. „Ein Unternehmen ist bestenfalls fünf Minuten lang planbar“, versteht Zbinden ihre Unsicherheit. Der Rest seien Hypothesen, die eintreten können oder eben nicht. Auch er spielt mit dem provokativen Element der systemischen Ansätze. Ein Seminar, das er beim Mannheimer Institut BTS anbietet, heißt: „Organisationen sind unkalkulierbar – vom Mythos der Führbarkeit“.

Re-Design von Führung: Unsicherheit als Chance nutzen

Dennoch – und hier lauert ein mögliches Missverständnis bei der Vereinfachung – bedeutet systemisches Management nicht, dass sich ein Unternehmen oder eine Abteilung überhaupt nicht führen lässt. „Führung ist lediglich ohne Systemdenken unmöglich und wirkt störend“, erklärt Fredmund Malik. Auch andere Berater verkünden nicht das Aussterben der Führungskräfte. Sie wollen vielmehr deutlich machen, dass sich ihre Aufgaben ändern. Rainer Flake von der WSFB Beratergruppe Wiesbaden spricht in diesem Zusammenhang vom „Re-Design von Führung“. Dieses soll Managern ermöglichen, Unsicherheit und Unkontrollierbarkeit als Chance zu nutzen.

Hilfe dabei versprechen sich die Systemiker vor allem von der Beobachtung lebender Systeme. Denn die haben – wie etwa der Biologe Frederic Vester in seinem Buch „Die Kunst vernetzt zu denken“ (dtv, 3. Auflage 2002, ISBN 3-423-

33077-5) begründet – „eine ungeheure Zeit von Versuch und Irrtum auf dem harten Prüfstand der Evolution hinter sich“. Durch seine experimentelle Beschäftigung als Molekularbiologe mit lebenden Zellen, Krebszellen und normalen Zellen, mit der Informationsweitergabe im Organismus sowie der genetischen Steuerung in Tieren und Pflanzen erkannte er, dass es sich immer wieder um dieselbe Organisationsform handelt.

Überträgt man diese auf Unternehmen, ist deren oberstes Ziel beispielsweise nicht länger die Gewinnmaximierung, sondern das Überleben. Das bedeutet, dass der Blick in erster Linie nicht auf die Börsenkurse gerichtet sein sollte, sondern auf die Vitalität des Systems. Diese kann ohne Zweifel auch von den Kapitalgebern abhängen, aber mit ihnen allein ist der Erfolg längst noch nicht gesichert. Ein Mahnmal dafür sind die einstigen Stars der New Economy, die sich allein um Kapital und Börsenwerte gekümmert haben und verpasst haben, sich auf sich selbst, ihre Produkte und ihre Organisation zu besinnen.

Störungen berücksichtigen, nicht ausschalten

Eine weitere Erkenntnis, die Vester ableitet, ist das Fördern unterschiedlicher Sichtweisen. Denn dadurch können Probleme erkannt und rechtzeitig berücksichtigt werden, die mit nur eindimensionalem Blick im Verborgenen bleiben. Ein Aspekt, der besonders bei der Entwicklung von Strategien und Plänen von Bedeutung ist. Denn: „Nicht die Ausschaltung von Störungen, sondern gerade die Berücksichtigung innerhalb der Konzeptionsphase verleiht dem Vorhaben eine zusätzliche Fehlertoleranz“, schreibt der Biologe Vester und nennt dazu ein typisches Beispiel aus der Medizin: Ohne frühen Kontakt mit Krankheitserregern kann sich das menschliche Immunsystem nicht entwickeln und ein Kind, dessen Umgebung streng steril gehalten wird, wird später leicht einer bakteriellen Infektion zum Opfer fallen. Auf Unternehmen bezogen bedeutet dies, dass es wichtig ist, alle relevanten Interessengruppen ins Boot zu holen – auch dann, wenn sie unterschiedlicher Meinung sind.

Um die Führungstätigkeit in Unternehmen an den biologischen Vorbildern auszurichten, greifen die systemischen Denker häufig Modelle auf, wie sie beispielsweise der Soziologe Niklas Luhmann für soziale Systeme entwickelt hat. Spätestens dann kommen die zunächst schwer zu greifenden Begrifflichkeiten ins Spiel, die noch dazu nicht immer einheitlich verwendet werden. Dennoch tauchen die wichtigsten Grundgedanken immer wieder auf: ►



„Führung ist ohne Systemdenken unmöglich und wirkt störend.“

Fredmund Malik, Management Zentrum St. Gallen/Schweiz. Kontakt: FredmundMalik@mzsg.ch



„Menschen neigen zur Gewöhnung. Veränderungen sind unwahrscheinlich. Sie müssen durch Irritation und Verstörung eingeleitet werden.“

Gustav Bergmann, CoinCo Unternehmerberatung, Köln, Kontakt: bergmann@coinco.de

► **Autopoiese oder Evolution:** Lebende und soziale Systeme werden nicht konstruiert, sie entstehen evolutionär. Sie bestehen aus Elementen, die sie selbst produzieren können. Das bedeutet, ein Unternehmen besteht nicht aus einem Gebäude, Menschen und Maschinen. Es besteht aus denjenigen Handlungen, Erwartungen und Denkweisen, die zum Überleben des Systems beitragen. Der Mensch als solcher gehört zur Umwelt.

Veränderungen lassen sich lediglich anstoßen

► **Kontextsteuerung:** Verändern kann sich das System nur entlang der Gesetzmäßigkeiten, die im Laufe der Zeit entstanden sind. So erklärt beispielsweise der chilenische Biologe Humberto Maturana: Zwischen einem lebenden System und seiner Umwelt gibt es keine „instruktive Interaktion“. Eingriffe wirken lediglich als Störung, auf die das System seiner eigenen Struktur entsprechend reagiert. Auf das Unternehmen übertragen bedeutet diese Erkenntnis: Die Führungskraft kann nicht direkt auf das System einwirken. Sie kann Veränderungen lediglich anstoßen.

► **Selbstorganisation:** In einem System entsteht Ordnung, indem sich die einzelnen Elemente an bestimmten Regeln orientieren. Für den Erfolg eines Unternehmens kommt es daher nicht auf einzelne Persönlichkeiten an, sondern auf funktionierende Strukturen, an denen sich die Handlungen des Einzelnen ausrichten. Im Umkehrschluss: Je stärker ein Unternehmen von den Handlungen und der Kommunikation eines Einzelnen abhängig ist, desto geringer die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Die Führungskraft handelt am systemdienlichsten, wenn sie mit ihren Mitarbeitern Regeln aushandelt, an denen diese sich orientieren können.

Theorie des Systemischen an Beispielen verdeutlichen

Das Hauptaugenmerk der systemischen Berater liegt nun darauf, als Vermittler zwischen den abstrakten Theorien und dem täglichen Handeln im Unternehmen zu fungieren. „Ich halte keine theoretischen Vorträge. Dann könnte ich als Berater sofort einpacken“, erklärt Simon. Und auch Malik hält diese Vorgehensweise für wenig sinnvoll: „Man hat eben herausgefunden, dass alles in lebenden Systemen auf eine bestimmte Weise funktioniert und dass sich das auf Orga-

nisationen übertragen lässt. Erklärt man nun warum, müsste man die ganze Geschichte dieser Theorien erzählen und hätte immer noch keine befriedigende Antwort.“ Man könne jedoch etwas ganz anderes tun: Die Theorie auf praktische Beispiele übertragen und dann zeigen, um welche Prinzipien es dabei geht.

So wird bereits an einfachen Beispielen deutlich, dass die so genannte Kontextsteuerung, die Führung durch Regeln und Anregung zur Selbstorganisation, effektiver und sinnvoller ist als die direktive Anweisung Einzelner. Würde zum Beispiel beim Fußball jeder Spieler darauf warten, dass der Trainer ihm sagt, was er zu tun hat, käme niemals ein Spielfluss auf. Dennoch kann sich der Trainer besonders in kritischen Situationen kaum beherrschen und würde am liebsten selbst eingreifen. Doch selbst, wenn er es könnte, wäre nicht sicher, ob seine Anweisungen zum gewünschten Ziel führen würden.

Laut Fritz B. Simon sollen Führungskräfte ihre Unwissenheit sogar zugeben. „Warum diese Heimlichtuerei?“, fragt der Berater. Die Mitarbeiter wüssten schließlich, dass der Chef in vielen Situationen nur darauf zurückgreifen kann, was sie ihm gesagt haben. Unsinnig ist es nach Ansicht der Berater auch, den Mitarbeitern vorzugaukeln, man wüsste, wie man sie führen könne. Wichtiger als autoritäres Gebote ist daher laut Fredmund Malik im Führungsalltag die Frage: „Was brauchen Sie von mir, damit Sie Ihre Aufgabe gut erfüllen können?“ Wenn man dann noch die Antwort ernst nehmen würde, kämen seiner Ansicht nach viele Dinge ganz von allein in Gang.

Lösungen aus der Gruppe entstehen lassen

Gegen den Aktionismus, der häufig entsteht, wenn sich eine Führungskraft von einem Problem betroffen sieht und am liebsten darauflos handeln würde, hat Bergmann mit seinem Beratungsunternehmen CoinCo ein Instrument entwickelt. Der „Solution Circle“ gibt acht Stadien vor, in denen sich ein Team bei der genauen Beschreibung des Problems sowie der Entscheidungsfindung und -umsetzung befinden kann. Ziel ist, 1) herauszufinden, ob bzw. in welcher Form das Problem von Bedeutung ist, und 2) wenn das Problem konkretisiert ist, eine sinnvolle Lösung zu finden.

Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, eine Gruppe, die aus den richtigen Leuten besteht, durch die verschiedenen Stadien zu führen. Niemals bricht sie den Prozess ab, indem sie selbst eine schnelle Entscheidung präsentiert. Sie organisiert lediglich die Kommunikation und lässt die Lösung quasi aus der Gruppe

Neue Anforderungen an Führungskräfte

Aus dem systemischen Denken im Management ergeben sich an Führungskräfte neue Anforderungen. Ein Überblick über die Anregungen der systemischen Berater:

1. Komplexität anerkennen:

Unternehmen und Abteilungen sind komplexe dynamische und soziale Systeme, die sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen steuern lassen.

2. Vernetzt denken:

Wer Teilprobleme isoliert behandelt, kann trotz aller guten Absichten eine Katastrophe herbeiführen. So kann etwa in einem Entwicklungsland die Verbesserung der medizinischen Versorgung eine Hungersnot auslösen. Nämlich dann, wenn man vergisst, sich frühzeitig Gedanken über den bei gestiegener Bevölkerungsdichte erhöhten Nahrungsbedarf zu machen.

3. Unsicherheiten aushalten:

Es ist nicht vorhersehbar, was die Zukunft bringt. Und niemand kann wissen, wie sich ein Unternehmen entwickelt, wenn man durch bestimmte Interventionen darauf einwirkt. Es gilt also, in erster Linie Unsicherheiten auszuhalten.

4. Selbstorganisation fördern:

Die Intelligenz eines Unternehmens sitzt nicht in der Firmenspitze. Die Effektivität eines Unternehmens ergibt sich aus dem Zusammenspiel der Beteiligten. Deshalb ist es wichtig, dass jeder Einzelne genügend Freiraum hat.

5. Spielregeln vorgeben:

Damit sich die Mitarbeiter eines Unternehmens orientieren können, ohne dass ihnen jemand eine genaue Handlungsanweisung gibt, benötigen sie klare Spielregeln.

6. Rahmenbedingungen setzen:

Steuern sollte eine Führungskraft hauptsächlich über den Kontext. Das bedeutet beispielsweise Budgets einteilen, Termine festlegen etc., aber auch: für eine gute Stimmung im Unternehmen sorgen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

7. Sich selbst beobachten:

Um ein besseres Gefühl für die Auswirkungen des eigenen Handelns in komplexen Systemen zu bekommen und die eigenen Konstruktionen der Wirklichkeit zu erkennen, hilft die Selbstbeobachtung: Was bewirke ich mit meinem Verhalten? Was kann ich ändern?

8. Fragen stellen:

Da eine Führungskraft nicht wissen kann, wie ein Mitarbeiter am besten geführt wird, sollte sie ihn danach fragen und die Regeln der Zusammenarbeit mit ihm gemeinsam aushandeln.

9. Konflikte zulassen:

In einem Unternehmen oder einer Abteilung kommt es nicht darauf an, dass alle der gleichen Meinung sind. Vielmehr sollten die unterschiedlichen Ziele und Meinungen gehört werden, um möglichst viele Aspekte bei der Planung berücksichtigen zu können.

10. Aus Fehlern lernen:

Führungskräfte benötigen nach dem systemischen Konzept eine große Fehlertoleranz. Denn auf Grund von Komplexität und Unsicherheit ist das Scheitern quasi vorprogrammiert. Es geht darum, zu dem unabänderlichen Prozess von Versuch und Irrtum eine neue Einstellung zu entwickeln.

heraus entstehen. Die Effekte: Erstens steht die neue Zielrichtung auf breiteren Füßen, die Gefahr, dass es sich bei dem Problem oder der Lösung um ein Konstrukt eines einzelnen Menschen handelt, ist geringer. Zweitens fällt es den Mitarbeitern leichter, sowohl Problem als auch Lösung für wichtig bzw. sinnvoll zu halten, da sie an der Ausformulierung und Entscheidungsfindung beteiligt waren.

„Natürlich höre ich oft, dass zu einer solchen Vorgehensweise die Zeit nicht reicht“, sagt Bergmann. „Was haben Sie davon, wenn Sie mit allem Aufwand ein Problem bekämpfen, das für das Unternehmen nicht entscheidend ist?“, fragt der Berater dann zurück. Fritz B. Simon wun-

dert sich zudem über die immer noch weit verbreitete Idee, dass Mitarbeiter ein Projekt durchführen können, welches ihr Vorgesetzter geplant hat. „Das kennt man doch aus der Praxis. Es passt an allen Ecken und Enden nicht und dann wird irgendetwas dahingefummelt“, sagt der Berater.

Kultur des optimistischen Dauerscheiterns schaffen

Wichtig ist jedoch auch eine neue Einstellung zum Scheitern. Denn Pannen lassen sich auch mit systemischer Denk- und Planungsweise nicht verhindern. Wer in einem Fehler ein riesengroßes Problem sieht und sich davor fürchtet, wird besonders in unsicheren Zeiten schnell handlungsunfähig. Wer jedoch aus Fehlern lernen kann, hat einen Vorteil. Bergmann nennt



„Soziale Systeme tendieren dazu, sich dorthin zu entwickeln, wo sie hinschauen.“

Gerhard Neumann, BTS Gesellschaft für Organisationsberatung, Training und Supervision, Mannheim.
Kontakt: bts@bts-mannheim.de

die geforderte neue Kultur „optimistisches Dauerscheitern“ und bricht damit eine Lanze für die in der klassischen Führungslehre eher verpönte Versuch- und Irrtumsstrategie, für das „Muddling Through“. „Dabei wird das Ziel ständig gewandelt und angepasst“, erklärt Bergmann.

Damit wird auch klar, dass es nicht darum geht, Schuldige für das Scheitern zu suchen, sondern vielmehr über die nächsten Schritte nachzudenken. Ebenfalls sparen kann man sich auf Grund der Dynamik von Systemen die Suche nach den genauen Ursachen für das Nicht-Erreichen eines Ziels. Sehr viel wichtiger hingegen ist es zu

überlegen, wie die Lösung des Problems für die Zukunft aussehen kann.

Dabei wollen die systemischen Berater helfen, die getreu ihrer Philosophie die Lösung auch nicht kennen und das Problem ganz bewusst „im Unternehmen lassen wollen“, wie Rainer Flake es formuliert. Der Berater nimmt somit die Stellung eines Moderators ein, der durch Denkanstöße das System zu einer Lösung anregt. Eine ein-

heitliche Vorgehensweise gibt es dabei nicht. Simon verwehrt sich sogar gegen die Vorstellung, es gebe „systemische Instrumente“. Systemisch ist seiner Ansicht nach der Denkansatz und nicht das Instrument.

Methodeneinsatz: Niemand weiß, was geschieht

Dennoch gibt es Methoden, die zu dem systemischen Gedankengut passen. Sie zielen häufig darauf ab, die Elemente des Systems – sprich Sinnkonstrukte, Handlungs- und Denkweisen – zu untersuchen und durch geeignete Interventionen darauf einzuwirken. Auch dabei kann niemand wissen, was geschehen wird. „Wir sind immer gut beraten, wenn wir uns überraschen lassen“, sagt Gerhard Neumann vom Mannheimer Beratungsinstitut BTS.

Um etwa die häufig verdeckten Sinnkonstruktionen, Handlungs- und Denkweisen in einem Unternehmen ans Licht zu bringen, bieten sich bei der Beratung ausgewählte Fragestellungen an. Diese sollen die Mitarbeiter eines Unternehmens dazu veranlassen, ihre ausgetretenen Denkpfade zu verlassen. So fragt Rainer Flake bei der Bestandsaufnahme gerne: „Wie wäre ein Film, der über Ihr Unternehmen gedreht werden würde? Aus welchem Genre käme er? Welche Botschaft wollte der Regisseur vermitteln?“

Ähnliche Absichten verfolgen die Berater mit dem so genannten zirkulären Fragen, eine aus der systemischen Therapie entlehnten Intervention. Diese fordert vor allem zu einem Perspektivwechsel auf. Beispiele

Buchtipps: Chaos ist die Regel



Richard T. Pascale u.a.: *Chaos ist die Regel*. Econ 2002, ISBN 3-430-17428-7, 29,90 Euro.

Der mexikanische Zementlieferant Cemex nutzt die einfachen Gesetze einer Ameisenkolonie. Das Unternehmen hat die Tatsache akzeptiert, dass Bauprojekte niemals nach Plan laufen und dass feste Lieferpläne daher sinnlos sind, wenn man seinen Kunden einen guten Service garantieren möchte.

Deshalb belädt das Unternehmen jeden Morgen seine Zementwagenflotte und schickt sie ohne festes Ziel los. Wie Ameisen, die ihr Territorium nach Nahrung absuchen, folgen die Wagen einfachen Regeln: Sie sollen möglichst viel Zement liefern und möglichst viel Abstand zu den anderen Wagen halten, damit Redundanz vermieden wird. Die Entscheidung, ein lebendes System zu kopieren, bringt dem Unternehmen pro Jahr Mehreinnahmen von 388 Millionen Dollar.

Dies ist nur eines der zahlreichen Beispiele, die die Autoren des Buches „Chaos ist die Regel“ anführen, um den Nutzen von Naturgesetzen für Unternehmen zu belegen. In amerikanischer Manier verzichten die Autoren auf lange theoretische Erklärungen, stattdessen überzeugen sie mit Geschichten aus Unternehmen wie Hewlett Packard, Shell und General Electric.

Demnach wusste der ehemalige CEO Jack Welch die Gesetze lebender Systeme vortrefflich zu nutzen. Als er seinem Unternehmen mehr Vitalität verordnen wollte, verkündete er, dass jeder Geschäftsbereich in seiner Branche Nummer eins oder zwei werden müsse. Anderenfalls würden sie geschlossen. Obere Führungskräfte mussten sich zudem der Kritik ihrer Mitarbeiter stellen und waren dazu angehalten, die damit identifizierten Hindernisse auszuschalten. Eine weitere seiner Strategien: Er ließ neue Mitarbeiter einstellen, deren einzige Aufgabe es war, eine Selbstzerstörungsstrategie für das Unternehmen zu entwickeln. Er simulierte damit das evolutionäre Wettrennen zwischen einem Parasiten und seinem Wirtsorganismus.

Fazit: Pate ntrezepte kommen auch aus den USA nicht. Dennoch liefert auch dieses Buch ein eindrucksvolles Plädoyer für eine Unternehmensführung abseits von direkter Anweisung und Kontrolle.

wären: Was würde Ihr Chef sagen, wenn Sie ihm von Ihrem Problem erzählen? Welche Meinung hätten Ihre Kollegen aus dem Vertrieb dazu? Wann wäre Ihr Chef mit einer Lösung zufrieden?

Eine andere Möglichkeit ist die Intervention durch paradoxe Fragen, die häufig darauf abzielt, die Lage ganzheitlich zu erfassen und nicht schnellen Lösungen zu verfallen. So fragt Fritz B. Simon: Was müssten Sie tun, damit Ihr Unternehmen pleite geht? „Nicht selten werden auf diese Frage hin Maßnahmen genannt, die zuvor beschlossen wurden“, erklärt der Berater.

Das ganze System in einen Raum holen

Auch um in Systemen auf bestehende Denk- und Handlungsmuster einzuwirken, braucht es angemessene Instrumente: Da beispielsweise Sinn nicht von außen vorgegeben werden kann, muss er gemeinsam erarbeitet werden. „Das geht häufig am besten, wenn man das ganze System in einen Raum holt“, erklärt Gerhard Neumann von BTS. Ein Beispiel dafür sind die

ohne systemischen Theorie-Hintergrund entstandenen Open-Space-Veranstaltungen, bei denen sich ganze Organisationen zusammenbringen lassen. Auch hier wiederum kennt der Initiator den Ausgang des Gruppenprozesses nicht.

Ein andere Großgruppen-Intervention ist Appreciate Inquiry (zu deutsch: wertschätzende Erkundung und Entwicklung), ein Ansatz, den Neumann gerade in Zeiten von Unsicherheit und Depressionen besonders schätzt: „Soziale Systeme tendieren dazu, sich dorthin zu entwickeln, wo sie hinschauen“, erklärt der Berater. Wenn nun in der derzeitigen wirtschaftlichen Krise die Mitarbeiter eines Unternehmens sich im Jammern gegenseitig bestärken, lässt das für das Unternehmen nichts Gutes verheißen. Deshalb empfiehlt Neumann mit Appreciate Inquiry ein Verfah-

ren, in dem sich die Mitarbeiter eines Unternehmens auf ihre positiven Erfahrungen im Unternehmen konzentrieren und somit neue positive Denkweisen entfalten können.

Systemisch betrachtet lässt sich das Einwirken auf die Denk- und Handlungsmuster auch als Stören bezeichnen. Und genau das ist es, was Gustav Bergmann mit seiner Beratung bezweckt. „Menschen neigen zur Gewöhnung. Veränderungen sind unwahrscheinlich. Sie müssen durch Irritation und Verstörung eingeleitet werden“, erklärt der Professor. Warum also Managern nicht erst einmal ganz ungerührt die These vorsetzen, dass ihr Job nicht machbar ist?

Andrea Bittelmeyer ■