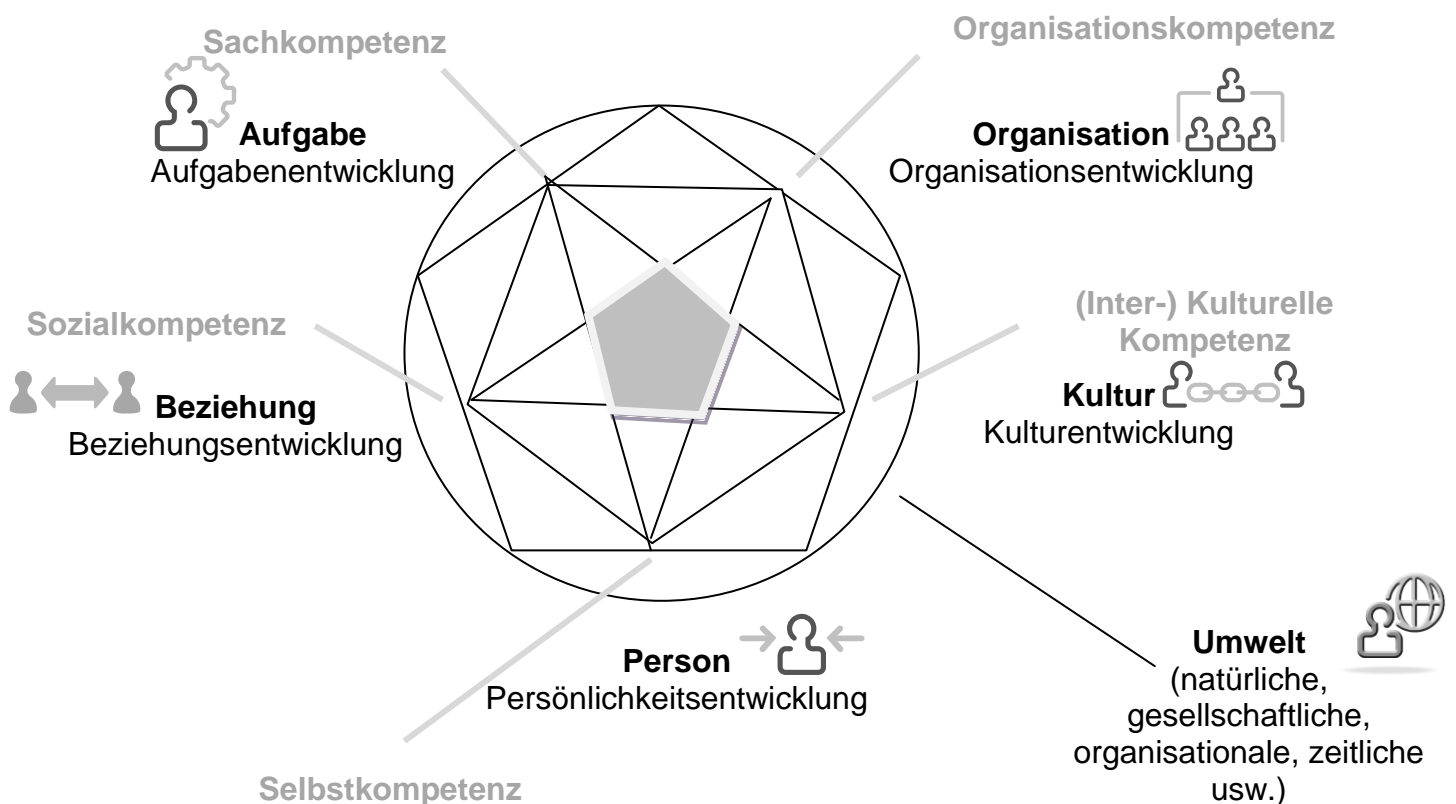


Systemisch Führen

Grundlagen, Modelle und Werkzeuge

Studententext nur für den Seminargebrauch



Alle Rechte beim Autor

Manuskript

Auszug aus

Orthey, Frank Michael: Systemisch Führen. Grundlagen, Methoden, Werkzeuge.

Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2013

Unter Mitarbeit von Astrid Orthey

„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)

Inhaltsübersicht

Verführung

1. Veränderungen im Kontext von Führung
2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja! Aber wozu?

Exkurs über Führung als Steuerung

3. Führung pentagrammatisch
 - 3.1. Die fünf Dimensionen im Führungs-Fünfeck, eingebettet in die Umwelt (äußeres Fünfeck)
 - 3.2. Das Führungs-Fünfeck als Eisberg
 - 3.3. Führung ums (Fünf-) Eck gedacht
 - 3.4. Das Fünfeck im Fünfeck: Führungskompetenzen (inneres Fünfeck)
 - 3.5. Führungsstile im Führungs-Fünfeck (innerstes Fünfeck)
4. (Wie) Kann Führung noch gelingen?

Über gutes Gelingen, Charme und Chancen des Misslingens und Wertvolles Gelingen

 - 4.1. Auf die Haltung kommt es an! Eine Haltungsnote
 - 4.2. Der Führungskreislauf
 - 4.3. Die persönliche Führungsspinne
 - 4.4. Fünf Führungswerkzeuge
Exkurs: Warnhinweise aus der Werkzeugabteilung
 - 4.5. Führung und Zeit
5. Das Fünfeck quergedacht. Im erweiterten Tetralemma am Ende

Literatur

Autor

Inhaltsverzeichnis

Verführung

1. Veränderungen im Kontext von Führung
 - 1.1. Systemisches
 - 1.2. Im Trend: Systemische Rationalisierungsstrategien
 - 1.3. Der Rahmen: Veränderte Situationen, veränderte Führung
 - 1.4. Ein Ordnungsversuch: Veränderungen im Fünfeck

2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja! Aber wozu?
 - 2.1. Unternehmen als Organisationen
 - 2.2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja!
 - 2.3. Führung als Unmöglichkeit und Notwendigkeit
 - 2.4. Ist es denn die Möglichkeit? Erfolgsgröße emotionale Akzeptanz
 - 2.5. (Wie) Kann all das gehen?

Exkurs über Führung als Steuerung

Steuerung als Störung

Intervention: zielgerichtet und nicht-trivial

3. Führung pentagrammatisch
 - Im äußeren Fünfeck: Die fünf Dimensionen pur
 - 3.1. Die fünf Dimensionen im Führungs-Fünfeck, eingebettet in die Umwelt (äußeres Fünfeck)
 - Die Dimensionen im Einzelnen
 - 3.1.1. Aufgabe
 - 3.1.2. Organisation
 - 3.1.3. Kultur
 - 3.1.4. Person
 - 3.1.5. Beziehung
 - 3.1.6. Umwelt
 - 3.2. Das Führungs-Fünfeck als Eisberg
 - 3.2.1. Das Fünfeck als Eisberg
 - 3.2.2. Die Kunst der Führung

- 3.3. Führung ums (Fünf-) Eck gedacht
oder: Im Schatten einzelner Führungsdimensionen
 - 3.3.1. Im Schatten der Personendimension: Aufgaben-Organisations-Punkt
 - 3.3.2. Im Schatten der Beziehungsdimension: Organisations-Kultur-Punkt
 - 3.3.3. Im Schatten der Aufgabendimension: Kultur-Personen-Punkt
 - 3.3.4. Im Schatten der Organisationsdimension: Personen-Beziehungs-Punkt
 - 3.3.5. Im Schatten der Kulturdimension: Beziehungs-Aufgaben-Punkt
 - 3.3.6. Schatten auf der Umwelt
- 3.4. Das Fünfeck im Fünfeck: Führungskompetenzen (inneres Fünfeck)
 - 3.4.1. Beschreibung der Führungskompetenzen im Führungs-Fünfeck
 - 3.4.1.1. Personendimension: Selbstkompetenz
 - 3.4.1.2. Beziehungsdimension: Sozialkompetenz
 - 3.4.1.3. Aufgabendimension: Sachkompetenz
 - 3.4.1.4. Organisationsdimension: Organisationskompetenz
 - 3.4.1.5. Kulturdimension: (Inter-) Kulturelle Kompetenz
 - 3.4.1.6. Umwelt: Umweltrezeptions- und Rahmengestaltungskompetenzen
 - 3.4.2. Der Clou: sich drehendes Kompetenz-Fünfeck
 - 3.4.3. Und was es zudem noch „dazwischen“ braucht
 - 3.4.3.1. Transversalitätskompetenzen
 - 3.4.3.2. Pluralitätskompetenzen
- 3.5. Führungsstile im Führungs-Fünfeck (innerstes Fünfeck)
 - 3.5.1. Ziele beim Führen im Fünfeck
 - 3.5.2. Situative Anpassung mit Dreh
 - 3.5.3. Die Führungsstile im Einzelnen mit Abstufungen der Freiheitsgrade
 - 3.5.3.1. Führungsstil: Direktiv
 - 3.5.3.2. Führungsstil: Organisierend
 - 3.5.3.3. Führungsstil: Modellierend
 - 3.5.3.4. Führungsstil: Coachend
 - 3.5.3.5. Führungsstil: Dialogisch
 - 3.5.4. Stil-voll situativ balancieren im Führungs-Fünfeck in zwei Qualitäten – und auf drei Ebenen!
 - 3.5.5. Mit Unsicherheit zu Sicherheit: Lernen!

4. (Wie) Kann Führung noch gelingen?

Über gutes Gelingen, Charme und Chancen des Misslingens und Wert-volles Gelingen

Auf gutes Gelingen!

Charme und Chancen des Misslingens

Wert-volles Gelingen

4.1. Auf die Haltung kommt es an! Eine Haltungsnote

4.1.1. Postheroische Führung

4.1.2. Möglichkeitssinn als Wirklichkeitssinn

4.1.3. Glaube, Hoffnung und Liebe. Und Zweifel.

4.1.4. Was nun, was tun?

4.2. Der Führungskreislauf

4.2.1. Mal ganz grundsätzlich: So macht Führen Sinn! Ganzheitliches „nachhaltiges“ Führen im Führungskreislauf

4.2.2. Ganzheitliches „nachhaltiges“ Führen im Führungskreislauf mit Grundsätzen für mehr Führungs-Sinn

4.2.2.1. 1. Personendimension: „Vertrauen führt!“

4.2.2.2. 2. Beziehungsdimension: „Beziehungen lebendig gestalten!“

4.2.2.3. 3. Aufgabendimension: „Anregend gestaltete Aufgaben machen Sinn!“

4.2.2.4. 4. Organisationsdimension: „Organisation stabilisieren!“

4.2.2.5. 5. Kulturdimension: „Kulturen verbinden!“

4.2.2.6. 6. Personendimension: „Vertrauen führt!“

4.2.2.7. Und drumherum: Die Umwelt: „Nachhaltigkeit fördern!“

4.2.3. Die Alternative: ein pentagrammatischer „Kreislauf“

4.2.4. Mehr Umläufe im Fünfeck: Die pentagrammatischen Entscheidungszirkel

4.2.4.1. Führen heißt: unentscheidbare Entscheidungen treffen

4.2.4.2. 1. Zirkel: Die Ausgangsbedingungen der Entscheidung klären

4.2.4.3. 2. Zirkel: Die andere Sicht auf die Entscheidung wagen

4.2.4.4. 3. Zirkel: Risiken und Nebenwirkungen der Entscheidung bedenken

- 4.2.4.5. 4. Zirkel: Die Ressourcen unterschiedlicher Optionen fördern
- 4.2.4.6. 5. Zirkel: Den Prozess des Entscheidens entscheiden und das Entscheiden dialogisch gestalten
- 4.3. Die persönliche Führungsspinne
 - 4.3.1. Positionierungen im Fünfeck: die Heimathafen-Analyse
 - 4.3.1.1. 1. Schritt: Selbsteinschätzung
 - 4.3.1.2. 2. Schritt: Fremdbilder
 - 4.3.1.3. 3. Schritt: Dialog als PENTA-log
- 4.4. Fünf Führungswerkzeuge
 - 4.4.1. Aufgabendimension: Der PENTA-Zielvereinbarungsprozess
 - 4.4.2. Organisationsdimension: Fünf offene Räume
 - 4.4.3. Kulturdimension: Cafe Fünfeck
 - 4.4.4. Personendimension: Mitarbeitergespräch mit Kompetenz-Fünfeck
 - 4.4.5. Beziehungsdimension: Feedbackbasar im Fünfeck
- Exkurs: Warnhinweise aus der Werkzeugabteilung
 - Dynamiken der Verwerkzeugung
 - „Wenn Du einen Hammer hast, ...“
 - Was heißt das? Wie weiter?
- 4.5. Führung und Zeit
 - 4.5.1. Was ist Zeit?
 - 4.5.2. Warum erscheint Zeit knapp?
 - 4.5.3. Zeitdimensionen
 - 4.5.3.1. Aufgabenzeiten
 - 4.5.3.2. Organisationszeiten
 - 4.5.3.3. Kulturzeiten
 - 4.5.3.4. Eigen-Zeiten
 - 4.5.3.5. Sozial-Zeiten
 - 4.5.3.6. Natur-Zeiten
 - 4.5.3.7. Die Person im Zentrum
 - 4.5.4. Führen in der Zeit, mit der Zeit, über die Zeit
 - 4.5.4.1. Leitfragen zu(r) Zeit (und Führung)
 - 4.5.4.2. Selbsteinschätzung im Fünfeck

5. Das Fünfeck quergedacht. Im erweiterten Tetralemma am Ende
 - 5.1. Unterwegs im erweiterten Tetralemma
 - 5.2. Führung am Ende: Führung verrückt!
 - 5.2.1. 1. Verrückung: Konsequenz verrückt mit dem erweiterten Tetralemma!
 - 5.2.2. 2. Verrückung: Querdenker und spiralförmige Denker vor! Mit Humor zu mehr Dummheit!
 - 5.2.3. 3. Verrückung: Ordentlich Unordnung in der verrückten Organisation!
 - 5.2.4. 4. Verrückung: im Zwischenraum von Beobachtung und Beobachtet-werden zu einer neuen „Kybernetik“!
 - 5.2.5. 5. Verrückung: Avanti Dilettanti!

Literatur

Autor

Verführung

„Wer rechnet schon mit Führung?“ Das fragt sich nicht nur Dirk Baecker (2011, S. 257). Auch Führungskräfte tun es. Sie stellen sich die Frage, wenn sie aktiv in Führung gehen und Überraschung, Irritation, Erstarrung, Abgrenzung oder auch mal ahnungslose Gefolgschaft, Ja-Sagen und Nein-Machen ernten. Viele Berater und FührungstrainerInnen stellen sich die Frage auch. Dafür stehen Markt, Angebote und Nachfrage. Dass das Marktgeschehen ungebrochen mit Wachstumserwartungen verbunden werden kann, liegt wohl daran, dass Führung bei vielen auf der Rechnung steht. Andere wollen wohl eher mit ihr abrechnen. Dies ist die Konsequenz einer Doppelbödigkeit: 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. Erwartungen, dass Führung stattfindet, sind verbunden mit einer Skepsis bezüglich ihres Gelingens. Irgendwie ist klar, dass es ohne Führung nicht geht (u.a. weil dies zur Grundausstattung organisationaler Abhängigkeitserfahrungen gehört), und gleichzeitig, dass das aber auch nicht wirklich gutgehen kann. Weil Führung auch mit Begrenzungen und Zumutungen verbunden wird. Erwartet wird, dass Führungskräfte Orientierung und Sicherheit geben, dass sie klären, wo es wie weiter lang geht. In dieser Erwartung schwingen gleichzeitig Zweifel mit, ob dies angemessen möglich sein wird. Und weil Führung von vielen derart beobachtet wird, gibt es auch immer viel abzurechnen mit ihr. Wer diese Doppelbödigkeit verleugnet, hat sich verrechnet.

Führung erscheint als Projektionsfläche für all jenes, was uns vor der Depression der Führungslosen rettet. 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 die Rechnung und gerne auch auf der Endabrechnung stehen die Begriffe für die Werte unserer Kultur: 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. Der Boom ist der Jagd nach Antworten auf die Frage geschuldet: Wie kann Führung *trotzdem* gelingen? Wenn vieles dafür spricht, dass sie doch unmöglich ist. Die Geschichte ist also ziemlich sicher eine unendliche: Es geht immer weiter 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 *gesucht* wird. Nicht nur bezogen auf die Kompetenzentwicklung, wofür ungezählte Marktangebote stehen. Auch in Organisationen wird Führung gesucht. 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 Verführung von Gelingen, Eindeutigkeit und Heilsversprechungen. Trotz aller anderen wohlklingenden Hochrechnungen.

Geht das?

Dieses Buch ist 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 dürfen Führungskräfte rechnen.

Wenn Führungskräfte und andere Interessierte am Thema, z.B. Coaches und Führungskräftetrainer, damit rechnen wollen, haben Sie hier ein weiteres Führungsbuch in der etwas unübersichtlichen Bibliothek der Führungsliteratur. Der Unterschied, den dieses Buch zu anderen macht, 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 grundlegender theoriebasierter Überlegungen zum Thema (1. und 2. Kapitel) und pragmatischer modellhafter Anwendungen (Kapitel 3. und 4.) geschrieben. Auch das ist anderen Orten nicht unbedingt üblich. Es macht einen Unterschied, der Unterschiede macht. Dies ist hier Konzept. 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, in 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.

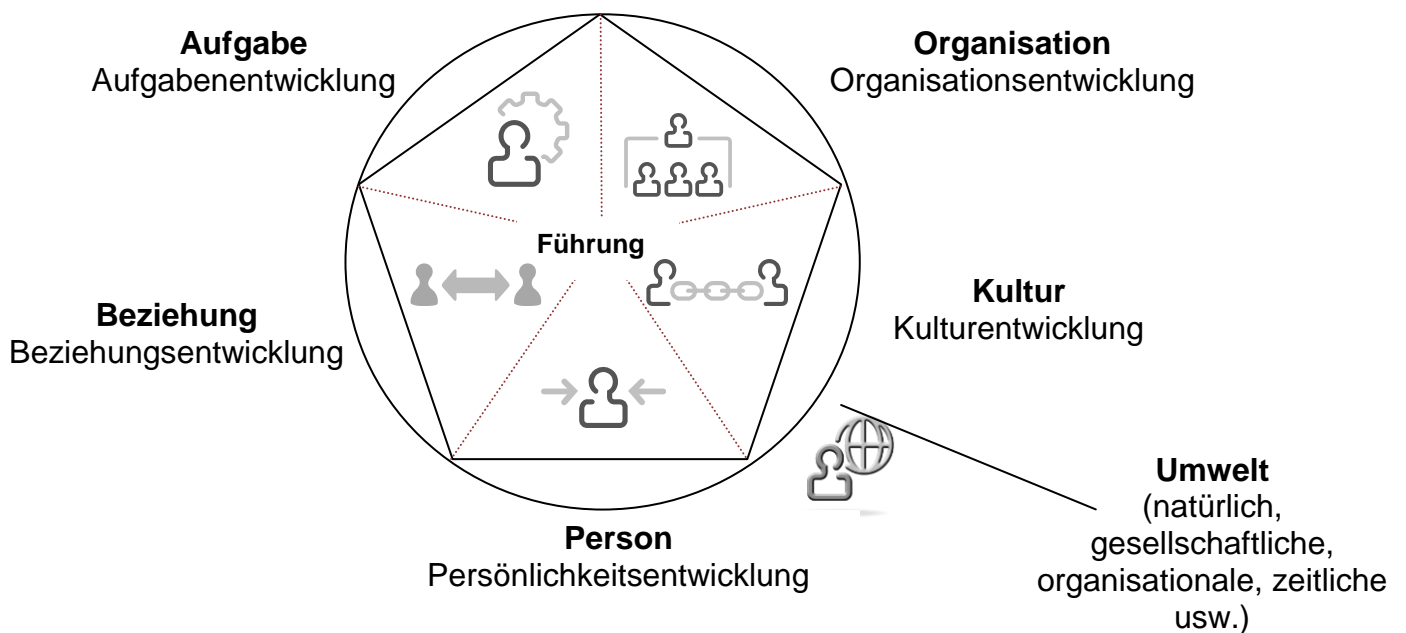
„Differenzen bilden“ heißt: *Unterschiede zu verbinden*. Dann bekommen Unterschiede Bildungswert und regen zu eigenen (Re-) Konstruktionen zum Thema an. Das ist die Idee dieses Buches, aber natürlich auch eine Verführung.

„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 (1.) und auf der Basis eines systemtheoretisch inspirierten Grundverständnisses von Führung (2.) und Steuerung (Exkurs) wird ein *systemisches Führungsmodell im Fünfeck* entwickelt (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 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, Kultur, für Personen und Beziehungen.

Im dritten Teil wird dieses systemische Führungsmodell zunächst entwickelt (3.1. und 3.2.) und anschließend auf Führungskompetenzen (3.4.) und auf Führungsstile (3.5.)

bezogen. Dazwischen – denn um Zwischenräume geht's auch – wird Führung ums (Fünf-) Eck gedacht (3.3.).

Obschon das Modell system(at)isch angelegt ist, bleibt Führung eine unmögliche Möglichkeit (2.). Die Führungskunst (3.2.) besteht darin, situativ, zielgerichtet und den Entwicklungen der jeweiligen Dimension angemessen „klug und kunstvoll“ zu intervenieren. Spannend bleibt insofern die Frage, die dem vierten Teil zu Grunde liegt: (Wie) Kann Führung noch gelingen? Wenn Gelingen doch eigentlich so unwahrscheinlich ist und selbst das Misslingen großen systemischen Charme versprüht (4.). Erste Antwort: Auf die Haltung kommt es an! (4.1.) Auf dieser Basis werden weitere Anwendungen angeboten: der Führungskreislauf (4.2.), die Führungsspinne (4.3.), fünf Führungswerkzeuge (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 (4.5.).

Aber könnte es nicht auch anders sein?

Das Fünfeck in fünf Positionen quer zu bürsten, dies ermöglicht das erweiterte Tetralemma (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 für Führungskräfte 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 ...

erst mal 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

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 hoher Steigerungsquote der Berichterstattung und Dramatik. Die sprachlichen Schreckschüsse gegen als überkommen angesehene Organisationsprinzipien zeigen Versuche an, Verständnis für das Unverständliche zu entwickeln. Die sprachlichen Etiketten 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 der Verstrickten und Verzweifelten nach Lösungsmöglichkeiten versorgen, wird der Dynamik tendenziell mit „ganzheitlichem“ Blick und Ansatz begegnet. Dies geschieht wohl in der Hoffnung, dadurch 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 1980-er Jahren bis heute – obschon gelegentlich auch schon wieder verabschiedet – einen gewissen Mainstreamwert. Manchmal wirkt es 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 zerkratschten Mantel und seinem alten Peugeot 403 Cabriolet hat vieles von dem, was mit „systemisch“ gemeint wird, in ein zutreffendes - und 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 ins Kittchen helfen. Zuletzt kommen sie sich selbst auf die Schliche. Aber 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. Systemisches

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 insofern 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 wie es grundsolide Führungspragmatiker oder theorieverliebte Elfenbeintürmler tun. Ganz zu schweigen von dem, was „Geführte“ dazu sagen.

Das, was über Führung so gesagt wird, wird zunehmend auch von solchen Beobachtern gesagt, 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“, dass von den Beobachtern, z.B. MitarbeiterInnen ins Kalkül der Beobachtung einbezogen wird, dass Führung u.a. von Führungskräften als solche beobachtet werden *soll*. Wenn es großangelegte Kompetenzentwicklungsprogramme oder Führungsoffensiven gibt, dann justiert das die Beobachtung auf Führung hin vor. Die entstehenden beobachterabhängigen Realitätskonstruktionen von Führung sind insofern *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). Wie das der eingangs des Kapitels skizzierte Inspektor Colombo trefflich konnte.

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 diejenigen 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 pentagrammtischer Führung, deren Modell, das Fünfeck, diese unterschiedlichen Anteile abbildet.

Systemisches Handeln ist zudem immer auf eine *Perspektivenerweiterung* der BeobachterInnen angelegt – entlang der Frage: Wie könnte es auch anders sein? Und: Welche Anteile sind relevant für dieses „anders sein“? 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 hinausverlagert – 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*: Der Begriff (nach dem griechischen *autos* und *poiein* für Selbstgestaltung: *autopoiesis*)“ 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 so daher

kommt, zum Beispiel „Führung“, ist nicht mehr, aber auch nicht weniger wie 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, denn ein geschlossenes Modell. Günstigstenfalls bildet es dadurch die beobachtete Komplexität seiner Umwelt ab.

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 es 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, zudem die Zusammenhänge und die relationalen Dynamiken dieser Systemelemente. 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 flexibler und kurzfristiger 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 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 offene 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 „systemische Rationalisierungsstrategien“ (vgl. Orthey 2005, S. 87ff) 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 Sinnggebung 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

Lampedusas 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, outgesourceten Funktionseinheiten und selbständigen 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 Rationalisierungspotentiale.

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 wohlschmeckend. Organisationen werden dabei eher zu einem Improvisationstheater, in der spontane, aber auch hochprofessionelle und sensible Aktionen in einem kreativen Prozess, der von Akteuren und vom Publikum gleichermaßen gesteuert wird, zu einer (bestenfalls) stimmigen Szene führen.

Die systemische Rationalisierung etabliert damit eine dynamisierte und temporalisierte Form der Organisation, die ständig zwischen der wechselseitigen Veränderung von Strukturen und Prozessen balanciert. Damit stellen solche Rationalisierungsstrategien durch ihre Ansprüche nach funktionaler, hierarchischer und fachlicher Integration die betrieblichen Strukturkonservatismen ständig in Frage. Tradierte Kompetenzabgrenzungen und bürokratisierte Unternehmensstrukturen stehen nun zur Disposition. Im Rahmen neuer Relationierungen und Zwecksetzungen, von Markt- und Produktionsökonomie, mit der Veränderung der Geschäftsfelder, der Fertigungstiefe, der internen und externen Austauschbeziehungen, also des Unternehmensmodells werden betriebliche Funktionsbereiche einschließlich ihres Zusammenspiel neu komponiert. Der „laufende Betrieb“ wird zur immer wieder neuen Konstruktion, die via eingebauter Reflexionsschleifen auch gleich wieder zur Disposition steht. Damit werden aber nicht nur tradierte Strukturen gesprengt, sondern es werden zugleich auch *permanent Unsicherheiten erzeugt*. Die bewährten Handlungsmuster der Akteure, ihre Einflussphären, die *Machtbalancen werden in Unordnung gebracht*. Und dies bewirkt dann andererseits eine *Verstärkung derselben Konservatismen, mit denen dieser Rationalisierungstypus dem Anspruch nach brechen will*. Alte Funktionseliten oder andere betriebliche Gruppen grenzen sich gegen die für sie bedrohlich erscheinende Veränderung ab und entwickeln Widerstände gegen die Gestaltungsprozesse, die eigentlich ihre Mitwirkung erfordern würden. Dieses Dilemma muss mitgedacht werden: die konzeptionelle Dynamisierung wirkt über Abwehrmechanismen und Tendenzen zur Selbsterhaltung und Festschreibung des Status quo gleichzeitig entdynamisierend und schlimmstenfalls verhärtend. Es ist in Unternehmen zum Teil als lähmend zu beobachten, wenn die erste Hälfte des neuen Geschäftsjahres mit der Aufregung über die neue Organisation und die Neupositionierung verbracht wird und die zweite Hälfte ganz im Zeichen der Ängste und Gerüchte über die zum Geschäftsjahreswechsel vermutlich anstehenden

abermaligen Veränderung steht. Dies zeigt, dass Interventionen systemischer Rationalisierung immer auch den jeweils spezifischen System-Sinn (der sich in Traditionen, Kulturen und Mentalitäten manifestiert) berücksichtigen müssen. Sie müssen „anschlussfähig“ sein, sonst reagiert das (fremd-) intervenierte soziale System mit Abwehr, Abgrenzung und Regression. Es verhärtet sich in seinen Erhaltungsbestrebungen und Existenzängsten (und gefährdet sich dadurch selbst existentiell).

Immerhin – und das zu erkennen, würde einen systemischen Blick von Führung auszeichnen – äußert sich am Zeitpunkt und an der Form dieser Widerstände die „Realität“ des Systems. Am Widerstand zeichnet sich das System in seinen Grenzen ab, es zeigt hier von sich, was anschlussfähig ist oder auch nicht – und es zeigt sich vor allem auch: Energie. Ein konsequentes systemisches Führungs- und Steuerungsmodell würde dies diagnostisch nutzen und Folge-Interventionen im Hinblick auf diese widerständigen, aber „Realität“ zum Ausdruck bringenden Reaktionen konzipieren und versuchen, die hier gezeigte Energie aufzugreifen und umzuleiten. Die Widerstandsenergie gegen eine Neuorganisation *für* die Neuorganisation verfügbar zu haben, das hätte Charme!

Begriffe wie „Ganzheitlichkeit“ und/oder „Selbstorganisation“, „Netzwerkdenken“ oder „Chaos und Synergetik“ beschreiben Elemente und Prinzipien dieses Rationalisierungstypus. Das, was diesen Begriffen an Aktivitäten folgt, basiert nicht immer auf einer theoriegeleiteten systemtheoretischen Beobachtung. Eher beruht es wohl häufig auf einer, der Chaostheorie entlehnten alltäglichen Annahme oder Hoffnung, dass Unordnung Voraussetzung für das Entstehen neuer Ordnung ist. Also wird oft erst mal ordentlich Unordnung gemacht. Die Selbstorganisation soll es dann richten, wird aber allzu schnell bedrohlich, sodass dann ordentlich und noch schneller zurückgerudert wird. Die Effekte solcher nicht theoriegeleiteten Kurzfrist-Change-Hektik sind oft verheerend und beschädigen das Vertrauen in Führung nachhaltig.

Die Attraktivität des Neuigkeits- und Beliebigkeitsgehaltes des inszenierten (pseudo-) „systemischen“ Sprachspiels ist aber offenbar auch für solche Schnell-Schreckschüsse aus der Hüfte groß. Zu dramatisch erscheinen die Umwelt- und Systemveränderungen denjenigen, die sie mit traditionellen Sichtweisen angehen.

Und so wird von jenen viel in Verkürzungen dieses Rationalisierungstypus hineinprojiziert und hineingehofft. Wenn er „ganzheitlich“ oder mit dem Systembegriff ausgeflaggt ist, ist er ja auch eben dazu veranlagt. „Mit Systemansätzen aus der Eurodepression“ hieß beispielsweise ein verheißungsvoller Slogan. Das hat irgendwie aber nicht geklappt.

Die passende Führung braucht's dazu eben auch.

1.3. Der Rahmen: Veränderte Situationen, veränderte Führung

Zugleich – und auch durch die ambivalenten Folgen systemischer Rationalisierungsstrategien - hat sich die Qualität der *Führungssituationen* verändert. Dies gilt auch für die *dynamisierten Situationen in den Betrieben*, die über die Funktion „Führung“ gestaltet werden sollen. Diese sind nicht mehr wiederzuerkennen. Sie haben ihr Gesicht verändert durch „harte“ Interventionen, durch ständige Veränderung der Organisation und auch durch die angedeuteten Risiken und Nebenwirkungen systemischer Management- und Rationalisierungsansätze, insbesondere durch deren Umkippeffekte in neuen Kontrollwahn, Vertrauensverluste und demolierte Beziehungskulturen.

Diese Situationen sind nicht mehr mit einer „technischen Rationalität“ zu bewältigen (z.B. Altrichter 2000, Altrichter/Lobenwein/Welte 1997, Schön 1983). Diese ging in einem traditionellen Ausbildungsmodell davon aus, dass (z.B. in einem Studium oder in einer Ausbildung) erlerntes Wissen auf eine feststehende Arbeitssituation mit klar definiertem Problem und Ziel anzuwenden sei. Unter entgrenzten Modernisierungsbedingungen (vgl. Orthey 2005) ist dies nicht mehr realistisch. Die Situationen der Arbeitswelt haben sich - insbesondere im Bereich hochqualifizierter Tätigkeiten - grundlegend verändert. Daraufhin werden sie beobachtet,

Diese Beobachtungen bedeuten konkret (und dies schon seit Donald A. Schön 1983, vgl. Orthey 2005, S. 419/420):

- Situationen erscheinen *hochkomplex, uneindeutig und zudem von hohem Unsicherheitsniveaus* und von einer *kaum greifbaren Vagheit* gekennzeichnet.
- Handlungsprobleme stellen sich häufig zunächst ebenfalls als *unscharf* dar. Das „Problem“ ist nicht eindeutig zu erfassen und deshalb ist es den Akteuren nicht möglich, ihr auf eindeutige Problemsituationen zentriertes Wissen einer

technokratischen Ausbildungsrationalität zur Anwendung zu bringen. Die Passungen zwischen Wissen/Kompetenz und Situation stimmen nicht. Das Problem - und dies wird unter diesen Bedingungen zusätzlich in die Arbeits- und Führungsaufgabe eingebündelt - muss zunächst einmal durch einen *Prozess der Problemdefinition* „geschaffen“ und formuliert werden, um Voraussetzungen für kompetentes ‚problemadäquates‘ Agieren sicherzustellen. Das bedeutet eine *vorläufige (Re-) Konstruktionsleistung des Problems* als Grundlage dafür, um überhaupt handeln zu können. Diese (Re-) Konstruktionsleistung ist bereits entscheidend dafür, wie „kompetent“ die ihr folgende Handlung beobachtet werden kann. Kompetenz „beginnt“ insofern bereits vor der eigentlichen Handlung.

- Da diese *Problemstellung eine beobachterabhängige Konstruktionsleistung* des handelnden Akteurs oder der Akteurin, also hier: einer Führungskraft, ist, ist sie *vorläufig* und es geht nun darum, sie im *Prozess der Problembearbeitung weiterzuentwickeln*. Das heißt, dass die handelnden Akteure sich selbst, den Prozess und das Problem *beobachten und reflexiv zu Modifikationen und Reformulierungen des Problems* kommen müssen. Hier ist *Reflexionsfähigkeit* unter plural verfassten Deutungsbedingungen die zentrale Kernkompetenz. Denn nur durch die Reflexion der Handlungserfahrungen entwickelt sich die Problemdefinition prozesshaft weiter. Und aus diesem *Zyklus von Aktion - Reflexion - Reformulierung - Aktion* usw. gibt es kein Entkommen - und unter den angenommen Bedingungen gibt es dazu auch keine Alternative.
- Dadurch entwickeln sich im Gegensatz zum allgemeinen Wissen eher *individuelle, situations- und kontextspezifische, lokale Wissens- und Kompetenzbestände*. Diese werden durch *reflektierte Handlungen* aufgebaut und weiterentwickelt, indem die reflektierten Handlungen in den Erfahrungskontext integriert werden, welcher dann wiederum Grundlage professionellen und kompetenten Handelns wird. Auf der Ebene der Reflexion finden im Idealfall *Lernprozesse zweiter und dritter Ordnung* statt. Diese konservieren nicht lediglich die Problemlösung als Wissen oder Kompetenz (*Lernen erster Ordnung*), sondern sie identifizieren vor allem die *Muster*, die zur Problemlösung führten (*Lernen zweiter Ordnung*). Beim *Lernen dritter Ordnung* wird der gesamte Lernprozess mitsamt seiner Muster (Grundannahmen, Ansätze, Mindsets, Konzepte) selbst

wieder reflexiv in den Blick genommen. Das kann zur Veränderung der Muster des Lernens führen, z.B. Coaching statt Training, arbeitsplatzbezogene statt seminaristische Konzepte oder vernetzte blended-learning-Konzepte statt einfache e-learning-Angebote. Es kann auch dazu führen, bisherige Wissens- und Kompetenzbestände zu verändern bzw. aufzugeben und zu Lernergebnissen und Kompetenzen im Hinblick auf die Gestaltung von prozesshaften Lernprozessen zu kommen. Im Führungskontext bedeutet es beispielsweise, reflexiv angelegte Formen des Umgangs mit den eigenen Mustern der Problemlösung zu nutzen, z.B. Einzel- oder Gruppencoachingsettings (vgl. Orthey 2009).

- Immer häufiger werden diese permanent nötigen Reflexionsprozesse auf verschiedenen Ebenen durch *institutionalisierte und professionalisierte Formen* unterstützt, z.B. durch Beratung oder Coaching. Die hiermit umfassten Fähigkeiten stellen insofern Handlungs- und Kompetenzanforderung an die agierenden Führungskräfte dar, die in ihren Handlungskontexten die hier benannten Prozesse ja ebenfalls fördern und unterstützen.

Die Unsicherheit und Unwägbarkeit derjenigen Situationen, auf die Führungskräfte reagieren müssen, wird zudem genährt durch *Faktoren aus der Umwelt der organisationalen Systeme* – nämlich durch:

- die Wissensfluten in all ihrer Mehrdeutigkeit und Flüchtigkeit,
- die nahezu beliebige Konstruierbarkeit von Sinnzusammenhängen und ihre grenzenlos mögliche Verbreitung und Vermarktung,
- die von neuen Kommunikationsformen (z.B. sozialen Netzwerken) her justierten Dynamiken und Entwicklungen bei Personen, in der Beziehungsqualität und in ihren Auswirkungen auf Organisationen,
- die gesellschaftlichen Veränderungstendenzen, z.B. die Selbstverwirklichungsansprüche (und –zwänge) radikaler Individualisierung oder die Integration von geschlechterspezifischen und interkulturellen Unterschieden,
- die Zwänge zu Innovation, Kreativität und Veränderung, die von einer Geldmarktlogik getrieben sind,
- die immer schärferen Kontrollen, Überprüfungen und Vorschriften,

- die einer radikalen ökonomischen Logik folgenden Wachstums- und Leistungserwartungen und –zwänge,
- die politisch und gesellschaftlich formulierten Erwartungen nach Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit,
- die aus alledem entstehenden globalen Risiken in bisher unbekanntem Format und Dimensionen (Zusammenhänge von Umwelt-, Technologie- und Marktrisiken).

1.4. Ein Ordnungsversuch: Veränderungen im Fünfeck

Nach diesen unterschiedlichen Zugängen zu den Veränderungen im Kontext von Führung ergibt ein Ordnungsangriff auf die neue Unübersichtlichkeit der sogenannten „Postmoderne“ folgendes Veränderungs-Bild als Rahmen für pentagrammatisch gestaltete Führung.



Führung bezieht sich unter den Veränderungsbedingungen flüchtiger werdender Inhalte, sich entgrenzender Organisation in Verbindung mit neuen kulturellen Konstellationen, mit veränderten Sozial- und Interaktionsstrukturen und zunehmenden Individualisierungsansprüchen zunehmend auf die Gestaltung der *Erwartung des Unerwarteten*.

Führung wird dadurch *kunstvolle und kunstfertige Balancearbeit*. Diese stellt sich für die Führungskräfte als eine Gratwanderung zwischen Autonomie und Abhängigkeiten dar, die als *sicherer Umgang mit Unsicherheiten* gelingen kann. Ähnlich dem Gratwanderer, der sich selbst und seinen Gefühlen vertrauend und dabei mit überlebensnotwendigen Zweifeln ausgestattet, einen sicheren Tritt in schwierigem Gelände findet. Hilfreich sind ihm bei dieser Kunst seine mentalen Modelle oder Landkarten, mittels derer er die unsicheren Wirklichkeiten einschätzt und zu einem sicheren Schritt nach vorne (und manchmal auch: nach hinten) kommt. Wohl wissend, dass sich Modell/Landkarte und Wirklichkeit unterscheiden. Nichtsdestoweniger kann ein Modell hilfreich sein, die Komplexität der Wirklichkeiten zu ordnen. Als Navigationshilfe quasi. Ein solches Modell für ein schrittweises Gelingen bietet das pentagrammatische Führen an.

In diesem Modell wird die Ganzheitlichkeit von Führung in 6 Kategorien zerlegt: in die *Umwelt* und innerhalb des Fünfecks in die *Aufgabe*, die *Organisation*, die *Kultur*, die *Person* und die *Beziehungen*.

Um diese Anteile dann systemisch ganzheitlich, kunstvoll und kunstfertig balancierend wieder zu stimmigen zielgerichteten Führungs-„Konversationen“ zusammenfügen zu können.

2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja! Aber wozu?

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- wie Unternehmen als Organisationen verstanden werden können
- welcher Organisationsbegriff in einem systemischen Sinne angemessen ist
- wie Unmöglichkeit und Notwendigkeit von Führung zusammenhängen und was das für die Konzeption von „Führungskonversationen“ bedeutet
- aus welchen Gründen Emotionen für die Wirksamkeit von Führung entscheidend sind

2.1. Unternehmen als Organisationen

Unternehmen als Organisationen sind nicht so rational, so zielgerichtet, nicht so eindeutig und formalisiert geordnet, wie deren Repräsentanten es in raffinierten Powerpoint-Organigrammen, mit broschierter Hochglanzästhetik oder auf animierten Websites nach außen versuchen darzustellen. Unternehmen sind *keine Inseln der behüteten und gepflegten Rationalität, der widerspruchsfreien Ordnung und zuverlässigen Kalkulierbarkeit* in unserer unsicher gewordenen Gesellschaft. Über ihre Mitglieder wird die Unternehmung via Kommunikation mit den gesellschaftlichen Strömungen, Werten, Überzeugungen, Ansprüchen, Erwartungen und Schwierigkeiten gekoppelt, die mit den Unternehmenszielen nichts oder wenig zu tun haben. Unternehmen sind angesichts der an sie herangetragenen inkonsistenten Erwartungen Systeme mit einem *hohen Maß an Widersprüchlichkeit und „Irrationalität“*. Diese verstärken sie zudem selber in ihren selbstbezüglichen Reproduktionsmechanismen, die auf Systemerhaltung und nicht auf das Produkt oder die Dienstleistung bezogen sind. Von MitarbeiterInnen wird das oft so wahrgenommen, als absorbiere die Organisation den Großteil ihrer Arbeitskraft und – energie, bevor sie in der Lage sind, im Sinne eines Produktes tätig zu werden. Wird dies – oft über dafür beauftragte Beratungsunternehmen – verifiziert und in die Organisation zurückgeblendet, reagiert diese in der Regel, wie sie es eigentlich muss: mit (mehr) Organisation! Das Spiel kann weitergehen! Nur auf höherem Niveau. Das geschieht im gleichen Muster wie es uns die Bürokratie in amüsanter Form vorführt, wenn sie Entbürokratisierung mit mehr Bürokratie angeht. Systemtheoretisch gesehen ist dies ein normales Reproduktionsgeschehen. In den Unternehmen führt es zur Entwicklung eigener Sozialgebilde (Abteilungen, Teams

usw.) mit eigen(artig)en Dynamiken, Kulturen und Effekten (z.B. Sprachspielen), die den „eigentlichen“ Organisationszweck vermeintlich zu konterkarieren scheinen. Zudem bereitet die innere Dynamik des Unternehmens den Boden für solche Mechanismen, die diese sozialen, kulturellen und auch die organisational konservierten „Ordnungen“ mikropolitisch unterlaufen. Gelegentlich wird das Gerede der „besser informierten Kreise“ oder das in den informellen Räumen heutzutage mit dem „Netzwerkbegriff“ organisational beschönigt. Die alten „Seilschaften“, die man bereits frühverrentet oder durch Umorganisation getilgt wähnte, wirken „vernetzwerk“ doch irgendwie besser verträglich. Die Dynamik dieser informellen und stark kulturbildenden Strukturen bleibt gleich, egal wie sie benannt werden. Und sie ist typisch für Organisationen, weil gerade auch eine gepflegte Außenerscheinung dazu anregt, Unterschiede zu machen, zu beschreiben, sie kommunikativ in Umlauf zu bringen, um sich – als Person, als Gruppe oder Team – von den Zumutungen der organisationalen Uniformität zu unterscheiden und Besonderheit in der Zugehörigkeit zu dokumentieren. Der kritische Ton des Abteilungsleiters bei der After-Work-Party ist so gesehen auch ein Kompliment an die Organisation, die wichtig genug für ihn ist, sich auch nach Feierabend damit zu beschäftigen und sich darüber zu positionieren.

Unternehmen werden durch die hier angedeuteten Dynamiken zu einer *widersprüchlichen Gemengelage von situativ verschränkten Differenzen*, die auf den Ebenen der Personen, der Kommunikationssysteme und der Organisation unterschiedlichen Referenzbezügen folgen - und die sich in der Komplexität, den Unsicherheitsniveaus und den Uneindeutigkeiten von betrieblichen Situationen, wie sie in Kapitel 1 skizziert wurden, widerspiegeln.

„Organisation“

wird als eine auf *Entscheidungen abstellende, besondere Form von Kommunikation* in sozialen Systemen verstanden. Die Besonderheit basiert auf dem organisationalen „Kitt“, dem organisationalen Zweck, der dieser Form der Kommunikation *einen Sinn vorgibt*. Insofern wird eine *konservierte Vorab einschränkung der Möglichkeiten der Kommunikation* im sozialen System vorgenommen. Das heißt nicht, dass in Unternehmen nicht auch über Liebe, Recht oder Glauben gesprochen wird – es heißt aber schon, dass letztlich dieses „Gerede“ in dem *spezifischen Organisationszweck zur Generierung von Anschlusszahlungen und Mehrwert* geerdet ist. Wenn es

diesbezüglich zweckdienlich ist, dann ist es „sinnvoll“ – und ob es dies ist, darüber wird in Organisationen viel geredet.

Damit konstituiert eine Organisation ein *operatives Kommunikationsnetzwerk von Entscheidungen*. Durch dieses Netzwerk wird die Aufrechterhaltung und das Weiterbestehen derjenigen Prämissen gewährleistet, „unter denen die Entscheidungen kommuniziert werden können“ (Baecker 2003, S. 153). Insofern wird in einer Organisation kommunikativ nach solchen Problemen gesucht, die zu denjenigen Lösungen und Entscheidungen passen, die sie selbst bereithält. Diese Form der Kommunikation ist eine „Erfindung“ sozialer Systeme im Hinblick auf die Erhaltung ihrer selbst – das ist die nach innen gerichtete Perspektive.

In einer außen gerichteten Perspektive werden bestimmte Inputs (Ressourcen) mittels der Organisation (Throughput) zu solchen Outputs (Dienstleistungen, Produkte) verarbeitet, die von der relevanten Umwelt des Systems als brauchbar akzeptiert werden (vgl. Wimmer 2004, S. 33). Als ein solches organisationales System ist das Unternehmen insofern eine Einheit,

- die durch Grenzen zur Umwelt (immer wieder neu) beschrieben wird (insofern auch der Systembegriff angebracht ist),
- die nach innen durch eine relativ stabile Struktur mit arbeitsteilig operierenden Subsystemen bestimmt ist und
- nach außen einen bestimmten Zweck verfolgt.

Dazu konserviert das organisationale System Entscheidungen und andere Routinen in Strukturen und Prozessen.

Ohne die Anwesenheit und die „Beteiligung“ personaler Systeme ist eine Organisation ebenso wenig zu denken, wie ohne Kommunikation. Organisationen haben Mitglieder. Mitgliedschaft in einem Unternehmen wird als generalisierte Bereitschaft verstanden, die Erwartungen des Systems anzuerkennen. Der Rest ist Kommunikation. Diese ist darauf ausgerichtet, die Themen und Problemstellungen des Unternehmens mittels der vorgehaltenen Entscheidungen zu bearbeiten. „Führung“ ist eine Spezialform solcher Kommunikationen im Unternehmen, die als Routine generalisiert ist.

Führung ist als Spezialform der Kommunikation in Organisationen eine ausdifferenzierte Routine, ein „sozial generalisierter Einfluss“ (vgl. Luhmann 2012, S. 62ff). Dieser ermöglicht es der Organisation auch, sich selbst zu beruhigen, d.h. die Kommunikation durch zielgerichtete Selektion zu begrenzen und die Erwartung zu stabilisieren, dass die organisationale Dynamik dadurch zielgerichtet gesteuert sei. Dadurch und dazu hält Führung *Kräfte in Bewegung*. Im hier modellhaft

vorgeschlagenen Fünfeck sind das unter spezifischen Umweltbedingungen, inhaltliche, organisationale, kulturbezogene, personale und soziale Kräfte.

Führung

Führung entsteht als zielgerichtete Kommunikation und bringt Kräfte in Bewegung. Als Kausativ oder Veranlassungswort gehört „Führen“ zum „Fahren“. So führt der Kutscher oder der Zugführer, der Passagier fährt mit. Führung veranlasst also etwas, setzt etwas in Bewegung, zum Beispiel den Hund, der Gassi geführt wird. Oder ein Gespräch oder ein Argument zu Ende oder ad absurdum. Um ein Auto in Bewegung zu setzen, um also zu fahren, braucht es insofern den Führerschein. Wohin das führt, zeigt das Fahrverhalten auf den Straßen. Jedenfalls nicht immer dahin, wohin es hätte führen sollen. Es führt auch mal in den Straßengraben oder häufiger noch ins Verkehrschaos. Das ist eine Standarderfahrung des Führens: es soll etwas zielgerichtet in Bewegung bringen. Ohne Ziel ist keine Führung zu denken. Manchmal führt es auch ganz woanders hin. In Irrungen und Wirrungen oder Um- oder Abwege. Auch mal in die menschenverachtende Barbarei. Der „Führer“ hat den Begriff geschärft und uns neben unsagbaren Gräueln auch hinterlassen, dass es angemessen ist, mit Führern äußerst vorsichtig umzugehen. Dennoch haben sie sich gehalten, die Unternehmensführer, die Geschäftsführer, die Oppositions- oder gar die Revolutions- oder Rädelsführer. Das sind die Anführer, deren Führung mit den Hoffnungen behaftet ist, dass sie zu etwas führt, das (neuen, anderen) Sinn macht. Führer sind insofern Sinnbotschafter. Sie versorgen mit Orientierung gebenden Sinnangeboten, wozu auch die Spezialform des Schwachsinn, also eines nur schwach ausgeprägten Sinngehaltes gehört. Insofern wird Führung auch auf Sinnkonsistenz, das heißt auf Schlüssigkeit, Stimmigkeit und Brauchbarkeit hin beobachtet. Das gilt auch für die Angebote, die Papierform annehmen, für die ungezählten Städte-, Reise-, Restaurant- oder Gourmetführer. Mit dem nachgestellten Führerbegriff sind Zuschreibungen auf Orientierung und Richtungsweisung verbunden. Der Gebrauch bleibt letztlich dem Benutzer des Führers selbst überlassen. Dazu muss der- oder diejenige allerdings mit dem Führer auch umgehen können. Wer sich gut auskennt, braucht sowieso keinen Führer und auch keine Führung in der fremden Stadt oder im Museum. Er oder sie führt sich selbst am besten. Und misst daran im Falle eines Falles dann natürlich auch diejenigen, die da führen wollen, auch den heute nicht mehr gebräuchlichen „Fremdenführer“. Der ist zwar meist ein Gästeführer oder gar ein schicker Guide geworden, besitzt aber eine wichtige Führungskompetenz: er spricht die Sprache derjenigen, um die es geht.

Sonst fühlen diese sich unverstanden – und führen sich erst mal gescheit auf!

2.2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja!

Unter von Unsicherheitslagen und Uneindeutigkeiten gekennzeichneten organisationalen Bedingungen (vgl. Kapitel 1) kann im System *nichts unwahrscheinlicher sein als das Eindeutige*. Alleine diese Folgerung könnte möglicherweise bejaht werden, anderes kaum. Führung kann insofern mit Dirk Baecker verstanden werden als „die Kommunikation des Ja unter der Bedingung, dass im System nichts unwahrscheinlicher ist, wie das Ja“ (Baecker 2003, S. 281). Realistisch wäre wohl ein eindeutig uneindeutiges „nein, ja aber ...“, was ja auch angesichts der Vielfalten, auf die Führung Bezug nimmt, oft als Führungsqualität herauskommt. Hilfreich ist das meist nicht, denn es bleibt bei solchen Qualitäten unklar, wie es konkret weitergehen könnte. Führung bedeutet aber, „Fortsetzungsbedingungen des Systems in den Kommunikationen des Systems abzubilden. Diese Bedingungen rechnen mit allem, was ihnen widerspricht“ (ebd.). Insofern spricht an dieser Stelle einiges für die *Unmöglichkeit von Führung*. Aber es gilt: je unmöglicher sie scheint, umso wichtiger wird sie! Und umso notwendiger. Denn je unmöglicher es scheint, zu entscheiden, wo es wie weiter lang geht, umso wichtiger ist eben diese Ansage.

Ich folge der Auffassung Dirk Baeckers (ebd., S. 283), dass diese Unmöglichkeitsbedingungen von Führung nicht ihr Ende, sondern ihr *Anlass* sind. Je unmöglicher das „Ja“ angesichts der organisationalen Dynamik ist, desto höher ist der Bedarf, es kommunizieren zu können, um es zukünftig erwartbarer zu machen. Das „Ja“ wird auch erwartet im System. Je stärker die Unsicherheitslagen und je wahrscheinlicher auch das Misslingen von Steuerungsabsichten, umso mehr werden die unmöglichen „Jas“ der Führungskommunikationen herbeigerufen und heraufbeschworen. Führung wird zum Hoffnungsträger für die Wiederherstellung abhandengekommener Sicherheiten. Manchmal muss sie dann auch das Schicksal gescheiterter Hoffnungsträger teilen. Sie werden verdammt und in die Wüste geschickt. Konkret trifft es dann oft Führungskräfte, die – womöglich zu laut oder zu schnell – das „Ja“ ausgerufen haben. Klingen tut es ja gut und gefallen tut es auch erst mal. Das ist Verlockung und die Falle der Notwendigkeit bei gleichzeitiger Unmöglichkeit. Sie ist eine Geschwindigkeitsfalle. Wenn es schon dieses unmögliche „Ja“ braucht, dann müssen auch die möglichen „Neins“ bedacht und günstigstenfalls in die Führungsintervention eingebaut werden. Und das braucht Zeit.

Was dabei – übrigens auch im Falle der Erfolglosigkeit – geschehen ist, das ist die *Kommunikation nach innen*. Mittels Führung ist die *Organisation zur Kommunikation nach innen befähigt*. Dies ist eine Kommunikation, die nicht nur in der Organisation vorkommt „und nicht nur als Kommunikation von Entscheidungen die Organisation reproduziert, sondern die die Organisation zum Gegenstand einer an sie adressierten Mitteilung macht“ (ebd., S. 287). Insofern ist diese *Kommunikation*, die Führung günstigstenfalls ermöglicht, *identitätsbildend und sinnstiftend*. Führung arrangiert die organisational zentrierte Verschränkung von Personen und Kommunikationen im Betrieb. Das macht Führung zur *Schlüsselgröße für die Qualität der Identität und des Sinns des Unternehmens*, seiner Kultur und Sozialbeziehungen – und der Entfaltungsmöglichkeiten seiner Zwecksetzung. Führung ist damit *notwendig*, weil sie der unübersichtlichen Gemengelage aus Sinnangeboten eine *kommunikativ generierte, ziel- und zweckorientierte begründete Auswahl* entgegensetzt. Das wirkt – günstigstenfalls – *sinn- und identitätsstiftend* für personale, soziale und organisationale Systeme. Und es wirkt *entlastend*, weil es Möglichkeiten sinn-voll reduziert. Dies ist *emotional positiv besetzt* angesichts der Alternative der permanenten Überforderung. Führung bietet damit den *kommunikativen Kitt für inhaltliche und organisationale Klarheit, für Kultur, Bindung und Zusammenhalt* an. Sie ist eine „*Konversation*“ (vgl. Maturana/Verden-Zöllner 2005), eine *Verflechtung von Koordinationen von (Sprach-) Handlungen und Emotionen*.

Konversation ...

ist die Verflechtung von Sprachhandeln und Emotionieren, in der sich alle menschlichen Tätigkeiten ereignen. Menschliche Wesen leben in Konversationen, und alles, was wir tun, ereignet sich in Konversationen.

Der Begriff Konversieren, geht auf die Verbindung zweier lateinischer Wurzeln zurück: *cum* = mit und *versare* = umgehen, verkehren. Er bedeutet seinem Ursprung nach „mit dem anderen verkehren, mit dem anderen umgehen“.

(Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 181/182)

Die Konversation „Führung“ gewinnt dabei notwendiger Weise an Komplexität, wenn sie wirkungsvolle und anschlussfähige Fortsetzungsbedingungen zugänglich machen will. Das „Ja“ wirkungsvoll kommunizieren zu können, erfordert die Abbildung (oder

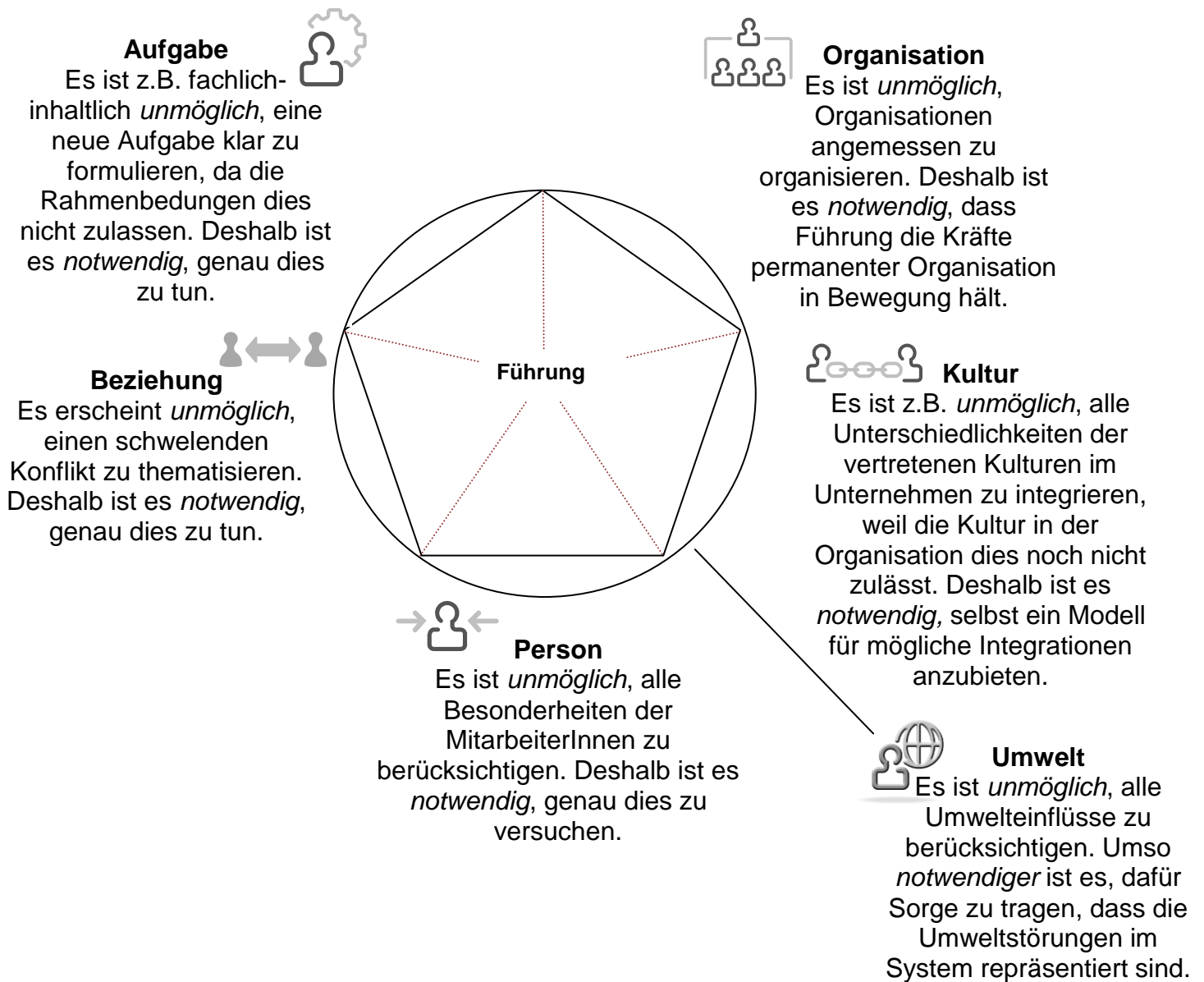
jedenfalls die Berücksichtigung) der Komplexität, die das „Ja“ eigentlich unmöglich macht, um die Annahmewahrscheinlichkeit seiner Möglichkeit zu erhöhen. Denn es kann als gesichert angesehen werden, dass die Widersprüche und die Irrationalitäten in den Kommunikationen im System mitgeführt werden – viele Interaktionen im Betrieb leben eben vom kommunikativen Anschlusswert des „Neins“. Gerüchteküchen, Teeküchengespräche, Ratsch und Tratsch, Verschwörungssprachspiele oder die Einflüsterungen der gewöhnlich besser informierten Kreise künden davon. Wenn Führung ein „Ja“ glaubhaft kommunizieren will, muss deutlich werden, dass dies auf die möglichen „Neins“ im System reflektiert wurde. Führung hat - meistens jedenfalls - eindeutig zu sein und in dieser Eindeutigkeit Komplexität abzubilden, zugänglich zu machen oder zu erzeugen.

Pragmatisch gewendet wird das Ergebnis dieser Widersprüchlichkeiten heutzutage „systemische Führung“ (vgl. Mahlmann 2011) genannt. In diesem Sinne operierende Führungskräfte „hantieren im Arbeitsprozess mit möglichen Entwicklungen und entwerfen das Ergebnis oder die Ziele in Form von Szenarien. Während sie die Ziele verfolgen, stellen sie sich darauf ein, dass sie die Richtung, die sie gerade verfolgen, oder gar das Ziel ändern müssen. Sie bewegen sich synchron und komplementär zum Wahrscheinlichen“ (Mahlmann 2011, S. 95). Sie sind Forscher, die den laufenden Betrieb verstehen wollen und diese Verstehensversuche in der Gestaltung sozialer Prozesse aufheben, in denen Führung entsteht. Sie sind Lern- und Entwicklungshelfer – streng orientiert am Paradigma „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dabei sind sie kunstfertige Meister der Inszenierung von wahrscheinlichen und unwahrscheinlichen Möglichkeiten, immer achtsam auf der Hut, diese auch wieder verwerfen, ändern oder erweitern zu können.

Aber genau diese Meister fallen nicht vom Himmel, aber öfters mal vom Sockel, auf den sie voreilig gehoben wurden.

2.3. Führung als Unmöglichkeit und Notwendigkeit

Konkretisierungen möglicher „Jas“ von Führung



2.4. Ist es denn die Möglichkeit? Erfolgsgröße emotionale Akzeptanz

„Wenn Du die Emotion wissen willst,
dann schau auf die Handlung,
und wenn Du die Handlung wissen willst,
dann schau auf die Emotion.“

(Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 181)

Aus dem bisher Geschriebenen lassen sich leicht viele gute rationale Absichten ableiten. Ob und wie sie wirken, ist eine andere, aber auch die entscheidende Frage. Wie bei allen kommunikativen Akten gilt: Es kommt nicht auf die Absicht an, sondern auf die Wirkung!

Letztlich ist die Wirkung im Sinne der Führungsabsicht nicht von der Stimmigkeit der rationalen Sinnkonstruktionen abhängig, nicht von Kommunikationsstrategien und cleveren organisationalen Veränderungsdesigns, sondern davon, ob das, was da an Führung angeboten wird, *emotional akzeptabel* ist. „Wie auch immer das Resultat rationalen Abwägens lauten mag, es unterliegt der Letztentscheidung des limbischen Systems, denn es muss emotional akzeptabel sein. Der eine Freund wird mir dies, der andere jenes raten; wem ich glaube und folge, wird letztlich emotional entschieden und zwar im Rahmen all meiner bisherigen Erfahrungen. Unser Verstand kann als ein Stab von Experten angesehen werden, dessen sich das verhaltenssteuernde limbische System *bedient*.“ (Roth 2003, S. 527)

Der Biologe und Systemdenker Humberto Maturana meint, dass „die Emotion die Handlung bestimmt und dass, biologisch gesprochen, Emotionen dynamische körperliche Bereitstellungen zu Handlungen sind, die in jedem Moment die Handlung abgeben, die eine Bewegung oder ein Verhalten ist“. Daraus folgt, dass es die Emotion ist, „mit der sich eine bestimmte Geste ereignet oder empfangen wird, die diese Geste zu einer Einladung oder zu einer Drohung macht“ (Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 20/21). Wenn wir also derart emotionsgesteuert sind, dann müssen wir auf die Emotionen schauen, die im Handlungsbereich Führung, in den Führungskonversationen, anliegen, bzw. genaugenommen auf das, was *uns in unseren Gefühlen bewegt* - und was wir verlegenheitshalber „Emotionen“ nennen, um über diese Aspekte unseres Gehirns und unseres Geistes zu sprechen (vgl. LeDoux 2011, S. 18).

„Emotionen sind eher etwas, was uns zustößt, als etwas, dessen Eintreten wir uns wünschen.“ (LeDoux 2011, S. 22) Wir können uns lediglich mit Erlebnissen bzw. mit Situationen versorgen, die das Entstehen erwünschter Emotionen wahrscheinlicher zu machen scheinen. Deshalb gehen wir ins Kino oder zum Fußballspiel, essen gut und trinken gelegentlich zu viel. Wenn Emotionen denn wie gewünscht oder auch unerwünscht auftreten, dann werden sie „zu mächtigen Motivatoren künftigen Verhaltens. Sie bestimmen ebenso den Kurs des Handelns von einem Moment zum nächsten, wie sie die Segel für langfristige Ziele setzen.“ (ebd.) Manchmal bringen sie uns auch in Schwierigkeiten oder machen uns krank und schaden uns. Zum Beispiel wenn Ärger zu Zorn und Zorn zu Hass wird – oder Lust zur Sucht. Sie steuern uns jedenfalls ziemlich wirkungsvoll, machen uns gute oder ungute Gefühle.

Gefühle, die sich häufig zunächst auf Personen (hier also auf „Führungskräfte“) beziehen, haben insofern den *entscheidenden Einfluss auf die Wirkung von Führung*. Negative Gefühle wie Angst, Unlust oder Sorge beeinträchtigen diese Wirkung. Auch Stress mindert den Erfolg. Gefühle entstehen in einem Teil des Gehirns, der limbisches System genannt wird. Dieser Teil hat die Aufgabe, eintreffende Informationen zu bewerten, ihre Relevanz zu prüfen und damit eine adäquate Reaktion des Menschen auf den entsprechenden Reiz sicherzustellen. Mit dieser Bewertung ist eine emotionale Einfärbung der Informationen verbunden. Eine positive emotionale Besetzung ist für das rationale Akzeptieren, Verstehen und Umsetzen entscheidend. Daher wird Führung besonders wirkungsvoll sein, wenn sie *mit positiven Gefühlen* verbunden werden kann.

Damit steht und fällt all jenes, was diesem Aspekt folgt, mit der emotionalen Wirkung der Person, des Rahmens und der Inhalte von Führung. Von einer Führungskraft, die von ihren MitarbeiterInnen akzeptiert oder gar gemocht wird und die in einem anregenden und anspruchsvollen organisationalen Rahmen agiert, wird auch mal eine Zumutung akzeptiert werden. Einer unmotivierten, frustrierten und gestressten, unter Zeitdruck und druckvollen organisationalen Bedingungen agierenden Führungskraft, wird auch ein tolles Konzept nicht abgenommen werden. Führung ist damit vor allem und zuallererst Selbstführung. *Emotionale Selbstführung*. Es ist also schon viel gewonnen, wenn die eigenen Gefühle nicht ausgeblendet, sondern *wahrgenommen und genutzt* werden. Auf sie ist in der Regel Verlass.

Wenn zudem *Führung auf emotionale Akzeptanz hin konzipiert* wird, dann ist dies der zentrale Erfolgsfaktor für die Steigerung der Wahrscheinlichkeit der beabsichtigten Wirkung. Konkret bedeutet dies eine zugewandte, ernsthafte und echt interessierte Haltung zu den Faktoren im Fünfeck, *insbesondere den Personen gegenüber*.

Das heißt auch, genügend *Zeit* einzuplanen, einen *angemessenen Rahmen* zu gestalten, *stimmige, wertschätzend gestaltete Beziehungen, anregende und anspruchsvolle Sachinhalte* unter *angemessenen organisationalen Bedingungen, kulturelle Unterschiede sehend und verbindend* für die Personen *gefühlvoll* so aufzubereiten, dass sie emotional wahrscheinlich angenommen werden können. „Verstand und Vernunft brauchen Gefühle zu ihrer Durchsetzung.“ (Roth 2003, S. 527) „Emotionale Führung“ (vgl. Goleman u.a. 2010) bewirkt günstigstenfalls eine *positive Gefühlsresonanz*.

Führung als *zielgerichtete Kommunikation, die Kräfte in Bewegung* setzt, ist damit auch ein Prozess des „Emotionierens“, wie das die SystemdenkerInnen Gerda Verden-Zöller und Humberto Maturana genannt haben (vgl. Maturana/Verden-Zöller 2005, S. 181/182). *Führung entsteht in der Konversation* – und zwar nicht nur in ihren sprachlich rationalen Auswirkungen, sondern zunächst einmal in ihren emotionalen.

Emotionieren

Emotionieren ist von einem Handlungsbereich zum anderen zu fließen in den normalen Dynamiken des täglichen Lebens. Wir menschliche Wesen bewegen uns von einem Handlungsbereich zum anderen im Strömen unseres Sprachhandelns. Dieses ineinander verwobene Strömen von Sprachhandeln und Emotionieren nennen wir Konversation.

(Maturana/Verden-Zöller 2005, S. 181/182)

Das heißt, dass Führungskonversationen als Begegnungen so anzulegen sind, dass sie wahrscheinlich emotional akzeptabel wirken können. Es bedeutet, mit den eigenen Emotionen und derjenigen der MitarbeiterInnen zu rechnen und mit ihnen einführend und gefühlvoll zu arbeiten. Emotionalisierend und mit guten Gefühlen verbunden.

Das verbindet.

„I am you and what I see is me“ – heißt es in einem Pink Floyd-Song (Echoes). Der Psychodrama-Begründer Jakob L. Moreno formuliert: „Ich begegne mir in Dir!“ Der Mensch lebt und verändert sich in und durch Begegnungen und Beziehungen.

Dass das auch praktisch so funktioniert, liegt wohl an den Spiegelneuronen, mit deren Hilfe wir „fremdes Leid und fremde Freude als eigene Empfindung erleben, als würde die Grenze zwischen unserem Ich und dem Anderen vorübergehend verwischen“ (Klein 2010, S. 86).

Eine wesentliche Leistung von Führungskräften ist es daher, die eigenen Gefühle zu achten und zu beachten. Sie (ver-) bergen wichtige Informationen im Hinblick auf die emotionale Wirksamkeit als Führungsperson.

Und ganz im Vertrauen: Empathie schafft Vertrauen (vgl. Klein 2010, S. 86ff).

Und Vertrauen ist die Basis für gelingende Führung im Fünfeck.

Denn: „Vertrauen führt!“ (vgl. Kapitel 4.2.)

2.5. (Wie) Kann all das gehen?

Auch Ruth Seliger benennt in ihrem „Dschungelbuch der Führung“ den hier thematisierten Widerspruch als ein *schwerwiegendes Dilemma*: „Führung ist prinzipiell unmöglich.“ (2008, S. 18/19) „Sie fragen sich vielleicht: Und wofür bin ich dann gut? Wofür bekomme ich mein Geld? Die Antwort ist ganz einfach: damit es dennoch funktioniert, obwohl es nicht möglich ist.“ (ebd., S. 19)

Was Führungskräfte angesichts dessen tun, ist laut Seliger zudem oft „*unsichtbar*“ (1. Dilemma) und es ist „*Hausfrauenarbeit*“ (2. Dilemma): „eine Daueraufgabe, ein Dauerauftrag, ein ewiges Instandhalten des Lebensraumes. Keine aufregende Jagd und kein Abenteuer.“

Und: „Hausfrauenarbeit bemerkt man, wenn sie nicht getan wurde.“ (ebd., S. 15/16)

Das ist dann emotional allerdings kaum noch akzeptabel.

Was bleibt, kann dann auf „gescheiter Scheitern“ (vgl. Burmeister/Steinhilper 2011) hinauslaufen – oder auf das mögliche Unmögliche im Fünfeck.

Schöne Aussichten für Führungskräfte?

Führung und Management

Beide Begriffe sind nicht eindeutig – wer hätte das gedacht heutzutage? – definiert und abgegrenzt. Häufig werden sie auch synonym verwendet. Oder als Gemischtwarenladen. Mal ist es dies, mal das. Irgendwie muss ja das im Sinne der gezielten steuernden Einflussnahme in Organisationen zu bezeichnende benannt werden. Manchmal wird auch unterschieden. Gelegentlich zum Beispiel zwischen Unternehmens- und Menschenführung – und ersteres wird dann flott mal Management genannt. Gerne auch eher bezogen auf die Sachdimension von organisationsbezogenen Leitungs- und Steuerungsaufgaben - oder auch mehr nach außen gerichtet in Abgrenzung zur nach innen blickenden Führung. Diejenigen, die es gerne hierarchisch mögen, lassen das Management den Rahmen setzen und die Führung die Arbeit machen. Andere sehen es – nicht wirklich überraschenderweise – andersherum. Sie führen unter Führungstechniken den „management-by-Katalog“ auf. Was wiederum einen möglichen Erstverdacht bestätigt, dass hier auch mit sprachlicher Mode und den positiven Zuschreibungshoffnungen von Anglizismen operiert wird.

Wie üblich rufen allerdings solche begriffliche Unschärfen die kreativen Begriffedesigner auf den Plan, sodass wir es heute zunehmend auch noch mit „Leadership“ zu tun haben, was wohl irgendwie charismatischer wirken soll.

Dirk Baecker (2003, S. 284) macht in dieser Frage jedoch einen Unterschied, der einen Unterschied macht: „Führung ist (...) die Wiedereinführung der Organisation in die vom Management bereits wiedereingeführte Organisation. Sie stellt die evolutionäre Oszillation zwischen den einzelnen Dimensionen einer inkonsistenten Organisation in einer oder in einigen wenigen dieser Dimensionen für einen mehr oder minder großen sozialen Rückhalt still, indem sie der einen oder der anderen Dimension Prominenz verleiht.“ Wem das noch nicht reicht an Klarheit, der kann versuchen, es sich pragmatisch zu übersetzen: Mit „Führung“ können diejenigen zielgerichteten Kommunikationen bezeichnet werden, mit denen auf die organisationalen Arrangements und Rahmensetzungen des Managements reagiert werden soll. Mittels Führung werden diese Arrangements zumindest temporär begrenzt „stillgestellt“, um durch Betonung einer Dimension anschlussfähigen Sinn zur Fortsetzung der Bedingungen der Systemreproduktion zu generieren (vgl. Orthey 2005, S. 421). Führung wäre damit diejenige Form, die abstrakte Settings des Managements kommunikativ wendet und in der Organisation besprechbar macht. Diese Unterscheidung macht zwar theoretisch Sinn im Fünfeck, ob es praktisch wichtig ist sie zu treffen, darf als Sinnfrage stehen bleiben.

Exkurs über Führung als Steuerung

In diesem Exkurs erfahren Sie ...

- wie Führung als Steuerung für selbstorganisierende Systeme systemisch gedacht und konzipiert werden kann
- dass Steuerung von außen für selbststeuernde Systeme „nur“ eine Störung ist, die diese zur Verbesserung ihrer Selbststeuerungsfähigkeit anregen kann
- dass Führung, verstanden als zielgerichtete Kommunikation, die Kräfte in Bewegung bringt, ein nicht-triviales Interventionsverständnis zu Grunde gelegt wird
- dass Führungsinterventionen damit situativ immer wieder neu und spezifisch anzulegen sind.

„Führung ist ein sperriger Sachverhalt“ - so Dirk Baecker (2011, S. 257). Diese Sperrigkeit entsteht aus der *Notwendigkeit und gleichzeitigen Unmöglichkeit*. Da sperrt sich was – oder etwas sperrt nicht mehr. Wie ein Schlüssel, der doch zu passen schien in einem bestimmten Schloss bisher - und der das jetzt nicht mehr tut, der aber dennoch notwendig ist, weil sein Besitz für die Möglichkeit steht, dass die Tür aufgesperrt werden kann.

Sobald von Führung die Rede ist, wird die *Beobachtung auf Einflussnahme und Steuerung umgestellt*. Auch wenn diese wie hier komplex (pentagrammatisch) angelegt oder gut verkleidet daherkommt, läuft die Nummer doch darauf hinaus, dass mit Führung als „sozial generalisiertem Einfluss“ (vgl. Luhmann 2012, S. 62ff) eine *zielbezogene Kommunikation* umschrieben ist. Und damit Steuerung angesteuert wird. Und diese als Zumutung wahrgenommen wird und als Fremdsteuerung gedacht unmöglich ist.

Steuerung als Störung

Der Aspekt der Steuerung (vgl. Orthey 2005, S. 394ff) ist vor dem Hintergrund der *Unzuverlässigkeit des Systems* anzugehen (vgl. Baecker in Baecker/Kluge 2003, S. 14f mit Bezug auf Niklas Luhmann). Das heißt, es kann nicht damit gerechnet werden, dass das System - hier ein Unternehmen - in einer bestimmten Weise zuverlässig reagiert. Mit dieser zuverlässigen Unzuverlässigkeit muss bei jeglicher Steuerungsambition und damit auch bei Führung gerechnet werden.

Steuerung soll deshalb hier zunächst „nur“ bedeuten: *im System Resonanz erzeugen*. Dabei wird das System durch einen Steuerungsimpuls im Prozess seiner (operational geschlossenen und autopoietischen) Selbstreproduktion und –entwicklung so *gestört*, dass sich dieser Prozess qualitativ verändert und er künftig im Sinne des Systemzweckes angemessener gestaltet werden kann. Ein selbststeuerndes System beantwortet einen Steuerungsimpuls von außen also im günstigsten Falle damit, dass es ihn nutzt, um sich selber besser zu steuern als vorher.

Ein systemischer Steuerungs-begriff ist zudem paradox aufgestellt: Er geht von der Annahme aus, dass die erzeugte Resonanz im System *nicht die intendierte Resonanz* ist. Seine Thematisierung bedeutet andererseits, dass dennoch *gesteuert werden kann und muss*. Steuern ähnelt damit dem Surfen auf nicht kontrollierbarem und letztlich auch nicht beherrschbarem Untergrund.

Steuerung ist insofern ein *unzuverlässiges und ein kontingentes Vorhaben*. Kontingent bei der Auswahl der steuernden Interventionen und kontingent auch bezüglich ihrer Wirkung im System: dies erfuhr schon Robinson in seiner ziemlich kontingenten Anfangssituation mit Freitag (vgl. Willke 1991, S. 32). Angesichts des vor ihm stehenden Wilden erschien alles möglich, z.B. gefressen werden oder eben auch anderes: nichts etwa. Trotzdem hat Robinson interveniert. Freundschaft war die Folge. Ein Glücksfall von Steuerung. Es hätte auch ganz anders ausgehen können. Dann wäre Freitag am Samstag schon von gestern gewesen.

Dass unter kontingenten Bedingungen gesteuert werden „muss“ ist damit begründet, dass psychische und soziale Systeme zur Belebung und Anpassung ihrer Differenzierungsdynamik Impulse benötigen, die sie als steuernde Interventionen, d.h. als absichtsvolle Eingriffe, als (funktionale) Störungen und Irritationen des internen Systemgeschehens, hier: als Führung, aufnehmen können. Es muss also „Steuerung von außen“ von innen beobachtet werden können, damit auf Steuerung (als Störung und Irritation) reagiert werden kann. Und das heißt vor allem und nur: „Reagiert“ - und nicht: „In einer bestimmten Weise reagiert.“ Es heißt im Falle von Robinson und Freitag, dass zunächst unklar ist, ob mit „Auffressen“ oder mit „Freundschaft“ oder mit sonst was reagiert wird.

„Steuerung“ über Führung ist damit *nur* ein Umweltereignis, auf das ein System mit Irritation reagiert - und das es für seine interne Veränderung brauchbar machen

kann. Die Richtung der Veränderung hängt dabei vom *inneren Zustand des Systems*, seiner Autonomie und Autopoiesis und seiner Rezeption des Steuerungsimpulses ab, *nicht* von der Steuerungsabsicht. Das autopoietisch selbstgesteuerte System (Personen, Teams) ist autonom, seine Abhängigkeiten zu *wählen* - also auch die von Steuerungsabsichten der Führung. Es geht nur um die Verfügbarkeit einer Möglichkeit der Verarbeitung einer bestimmten Qualität von Umwelteinfluss („Steuerung“/Führung), die für das interne Systemgeschehen *brauchbar* wird, d.h. die *zum Lernanlass wird* und auf die als Fremdbezug reflektiert wird, um selbstbezüglich damit umgehen zu können. Das macht neuen Sinn zugänglich und eröffnet neue Verstehensmöglichkeiten sowie Möglichkeiten und Notwendigkeiten zur Reflexion. Damit kann etwas geschehen, das ohne den störenden und irritierenden Steuerungsimpuls *nicht hätte geschehen können*. Führung *konfrontiert das Unternehmen, Teams, Abteilungen, Mitarbeiter mit der Zumutung einer Störung, die Kommunikationen und Reflexionen auslöst, die es ohne Führung nicht gegeben hätte*.

Führungskräfte sind insofern in einem selbststeuernden sozialen System für die *Selbstirritation zuständig*. Sie nehmen - in den Dimensionen des Fünfecks gedacht - insofern perturbierenden Einfluss,

- als dass Personen zur Veränderung ihrer Wirklichkeitsdeutungen und – konstruktionen angeregt werden und dadurch auch zu Verhaltensänderungen,
- als dass andere Interaktionen in den Kommunikationssystemen des Betriebes möglich werden,
- als dass Inhaltlichkeit und Fachlichkeit auf den Prüfstand von Aktualität, Innovation und Brauchbarkeit gestellt werden,
- als dass die Organisation sich anders sehen und organisieren muss, als sie das aus ihrer Eigenlogik heraus tun würde
- und als dass die bestehenden kulturellen Verfestigungen mit einem alternativen Modell konfrontiert werden und dies kulturbildend wirkt.

Führungskräfte als „Störkräfte“ sind insofern dafür zuständig sind, die Mitarbeiter bei der Arbeit zu stören. Das löst aus, dass diese sich immer wieder auseinandersetzen und sich entscheiden müssen – und dabei neu zu Kräften kommen. Diese Kräfte bringt Führung als Störgröße in Bewegung.

Interventionen in ein autonomes System laufen auf die Aktivierung von Reflexionpotential hinaus. Sie rücken eine Realität in die Sichtweise des Systems, die nicht oder noch nicht die Realität des Systems ist, es aber sein bzw. werden könnte. Auch wenn die Führungskommunikation eine zielgerichtete ist, die Kräfte in Bewegung bringt, so *kann die Wirkung nur vom intervenierten System selbst* realisiert werden. Der Führungsimpuls bleibt Störung, Irritation, Anregung von Kräften, die schon da sind. Die Führungskunst besteht also darin, angesichts der Unbestimmtheit der Verarbeitung *brauchbare Verknüpfungen von Interventionen und Systemreaktionen zugänglich zu machen.*

Insofern ist Steuerung via Führung als *absichtsvolle und richtungsweisende Intervention* die Kunst, das intervenierte System mit der *Kontingenz seiner normalen Selbstbeschreibung und Weltsicht zu konfrontieren* (Willke 1987, S. 356). „Brauchbare“ steuernde Interventionen bedeuten insofern die *Ausstattung des Systems* von außen mit einer für dessen Verstehensmöglichkeiten sinn-vollen Beschreibung seiner (Fremd-) Beobachtung im Hinblick auf eine wirkungsvolle systeminterne Verarbeitung durch Aktivierung von Reflexionsmöglichkeiten. Führung wird nur dann „brauchbar“, wenn die Intervention als Irritation *sinn-voll* anschlussfähig an die vom System sich selbst zugeschriebene Faktizität ist, und diese eine Form besitzt, mit der das System weiterarbeiten kann. Sonst wird der Impuls als „Schwach-Sinn“ aussortiert. „Brauchbar“ wird Steuerung, wenn *Differenz verfügbar gemacht wird*, aber in einem Differenzvorschein, der verarbeitbar ist und der nicht so rezipiert wird, dass er die Identität und Autonomie des Systems *zerstört*. Zentral für ein solches Steuerungsverständnis (und seine Erfolgsaussichten) ist die *Akzeptanz der Autonomie und Eigen-Logik des intervenierten Systems*. Es akzeptiert sowohl die Freiheit des intervenierten Systems als auch die je eigene Freiheit derer, die Steuerungsabsichten als Führungskraft haben. Es nutzt die damit einhergehenden *Unverständlichkeiten*, um einen *Kontakt zwischen beiden Systemen* zu ermöglichen. Dies schließt das Herangehen an das zu intervenierende System mit zu stark strukturierten oder es strukturieren-wollenden Erwartungen aus. Wenn ich „ihm signalisiere, dass ich schon weiß, was als nächstes kommt, kommt zwischen uns nichts zustande“ (Baecker in: Baecker/Kluge 2003, S. 83 und S. 82). In diesem Sinne gestaltete Führungsinterventionen steuern, indem sie Kräfte in Bewegung

bringen, die aus gegenseitigen Unverständlichkeiten resultieren – und dadurch zielgerichtete Anschlusskommunikationen wahrscheinlich machen. Das ist ihr Mehrwert und Nutzen.

Intervention: zielgerichtet und nicht-trivial

„Intervention“ wird hier als eine „zielgerichtete Kommunikation“ verstanden, d.h. dass beim Kommunikationspartner eine bestimmte Wirkung in das Kalkül der Intervention miteinbezogen wird. Die Autonomie des derart intervenierten Systems wird dabei respektiert (Königswieser/Exner/Pelikan 1995, S. 53). Dies gilt auch für Führung als Spezialform der Intervention, die institutionell ausdifferenziert und als Routine eines „generalisierten Einflusses“ (vgl. Luhmann 2012, S. 62ff) eingerichtet ist.

Steuerung als absichtsvolle und richtungs- und wirkungsbezogen intendierte Intervention wird hier als *nicht-triviale* Intervention verstanden. Die Konstruktion dieses nicht-trivialen Interventionsverständnisses kann an die Unterscheidung „trivialer“ und „nicht-trivialer Maschinen“ von Heinz von Foerster (1988 und 1992) angeschlossen werden. Eine „triviale“ Maschine wird dabei durch eine „Wirkungsfunktion“ bestimmt: $y = f(x)$ Die Wirkung y ist eine Funktion f der Ursache x . Das bedeutet, dass eine gewisse Ursache oder Eingabe eine gewisse Ausgabe oder Wirkung aufgrund der Verknüpfungsfunktion der Maschine zur Folge hat. Diese Input-Output-Relation ist nicht abhängig von einer bestimmten Situation, sondern ist synthetisch-deterministisch. Eine solche Maschinenlogik kann beispielsweise bei industrieller Produktion funktionieren.

Im Gegensatz dazu errechnet sich bei „nicht-trivialen-Maschinen“ im Falle der Eingabe eines Eingangssymbols (x) ein Ausgangssymbol (y) aus der Wirkungsfunktion (f), die jedoch vom inneren Zustand (z) der Maschine abhängig ist: $y = f_y(x, z)$. Ein und dasselbe Eingangssymbol wird also bei der nächsten Eingabe nicht mehr das gleiche Ausgangssymbol hervorrufen wie bei der vorhergehenden, weil die Operationen der Maschine von den Operationen ihrer Vergangenheit abhängig sind (vgl. v. Foerster 1988, S. 24).

Dieses Modell der nicht-trivialen-Maschine ist überall dort angemessen, wo es keine linearen und gesetzmäßigen Beziehungen gibt, und dort, wo solche linearen Beziehungen und Gesetzmäßigkeiten auch nicht durch eine Intervention hergestellt werden können. Das Modell ist für Bedingungen angemessen, die durch

Nichtlinearität, steigende Komplexität, Differenziertheit, Beschleunigung usw. bezeichnet werden können. Es ist deshalb auch für Interventionen in solche Systeme angemessen, die unter uneindeutigen und wechselnden Umweltbedingungen operieren und sie im Inneren auch selbst reproduzieren – wie das die Unternehmen und Organisationen tun, in denen geführt wird.

Das ist die Absage an ein eindimensionales Ursache-Wirkung-Denken. Nicht mehr: Wenn-dann! Sondern: Wenn-dann?

Denn Interventionen erfolgen hypothetisch ins Dämmerlicht oder in die Dunkelheit des Systems. Da ihre Folgen nur begrenzt kalkulierbar und erfassbar sind, müssen sie Schritt für Schritt überprüft und verändert werden. Derartiges zirkuläres Intervenieren „bei laufendem Betrieb“ heißt auch eine Absage an einfach-universelle Erfolgsrezepte. Solche sind für wirkungsvolle Veränderungen für komplexe Systeme nicht möglich. Es braucht stattdessen „iterative, maßgeschneiderte - und dennoch riskante - theoriegeleitete Interventionen“ (Königswieser/Exner/Pelikan 1995, S. 55).

Damit können mit systemischen Führungsinterventionen solche zielgerichteten Kommunikationen benannt werden, die sich der prekären Ausgangsbedingungen des Versuchs der wirkungsvollen Einflussnahme bewusst sind (Königswieser/Exner 1999, S. 17).

Hinzu kommt, dass es illusionär ist, dass die sozialen Einflussfaktoren für Führung durchgehend stabil bestehen (vgl. Luhmann 2012, S. 68). Da sie sich durch zunehmende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit immer wieder dynamisch verändern, sind Führungsinterventionen *situativ immer wieder neu und spezifisch anzulegen*.

Solche systemischen Führungsinterventionen sind theoriebasiert, sie werden auf der Basis differenzierter Reflexionen und Diagnosen ent- und verworfen, es sind Szenarien, die vorbehaltlich aber auch vorbehaltlos hervorexperimentiert und kunstvoll umgesetzt werden. Immer mit der Wahrscheinlichkeit im Blick, dass es doch auch eben ganz anders sein könnte. Solche Führungsinterventionen ent- und verworfen eher optionale Szenarien, die über Rückkoppelungsschleifen aus dem intervenierten System ständig angepasst werden. Manches wird unterwegs auch entsorgt. Das ist keine Kunst – und manchmal doch eine. Wenn es gelingt, kann Neues entstehen. Unter den gleichen Grundannahmen und Voraussetzungen. Das

macht das Führungsgeschehen spannend, interessant, anregend. Es steht für hohe Kommunikationsdichte, denn es muss immer wieder neu geprüft, justiert, abgeglichen und verhandelt werden, was, wie - und eben auch anders - angemessen und brauchbar sein könnte.

Literatur

- Altrichter, Herbert: Ist das noch Wissenschaft? – Darstellung und wissenschaftstheoretische Diskussion einer von Lehrern betriebenen Aktionsforschung; Profil Verlag, München 1990
- Altrichter, Herbert: Handlung und Reflexion bei Donald Schön. In: Neuweg, Georg Hans (Hg.): Wissen – Können – Reflexion. Studienverlag, Innsbruck, Wien 2000, S. 201 – 221
- Altrichter, Herbert/Lobenwein, Waltraud/Welte, Heike: PraktikerInnen als ForscherInnen. Forschung und Entwicklung durch Aktionsforschung. In: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Beltz Verlag Weinheim, München 1997, S. 640 – 660
- Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart 1999
- Baecker, Dirk: Die Form des Unternehmens. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
- Baecker, Dirk: Postheroisches Management. Merve Verlag, Berlin 1994
- Baecker, Dirk: Organisation als System. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- Baecker, Dirk: Organisation und Management. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003
- Baecker, Dirk: Organisation und Störung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2011
- Baecker, Dirk/Kluge, Alexander: Vom Nutzen ungelöster Probleme. Merve Verlag, Berlin 2003
- Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Suhrkamp Verlag, 4. Aufl. Frankfurt am Main 1992
- Blake, Robert R./Mouton, Jane S.: Besser führen mit GRID. Econ Verlag, Düsseldorf u.a. 1994
- Bénabou, Marcel: Warum ich keines meiner Bücher geschrieben habe. Frankfurter Verlagsanstalt, Frankfurt am Main 1990
- Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Klett-Cotta, Stuttgart 1998
- Brown, Juanita/Isaacs, David: Das World-Cafè. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Carl Auer-Verlag, Heidelberg 2007
- Burmeister, Lars/Steinhilper, Leila: Gescheiter scheitern. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2011
- Cichy, Uwe/Matul, Christian/Rochow, Michael: Vertrauen gewinnt. Die bessere Art, in Unternehmen zu führen. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2011

- Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Rowohlt Verlag, Reinbek 1989
- Drucker, Peter Ferdinand: Die Praxis des Managements. Econ Verlag, Düsseldorf 1998
- Ehrenberg, Alain: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft der Gegenwart. Suhrkamp, Frankfurt 2008
- Freud, Sigmund: Die endliche und die unendliche Analyse. (Studienausgabe, Ergänzungsband), Fischer, Frankfurt an Main 1969, S. 351 – 392
- Foerster, Heinz von: Abbau und Aufbau. In: Simon, Fritz B. (Hg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktion in der Systemischen Therapie. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo 1988, S. 19 - 33
- Foerster, Heinz von: Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Einführung in den Konstruktivismus. Mit Beiträgen von Heinz von Foerster u.a. Piper-Verlag, München, Zürich 1992, S. 41-88
- Foerster, Heinz von: KybernEthik. Merve Verlag, Berlin 1993
- Foucault, Michel: Was ist Kritik? Merve-Verlag, Berlin 1992
- Geißler, Karlheinz A.: Alles. Gleichzeitig. Und zwar sofort. Herder, Freiburg 2007
- Geißler, Karlheinz A.: Alles hat seine Zeit, nur ich hab' keine. Wege in eine neue Zeitkultur. oekom Verlag, München 2011
- Geißler, Karlheinz A.: Enthetzt Euch! Weniger Tempo – mehr Zeit. S. Hirzel Verlag. Stuttgart 2012
- Geißler, Karlheinz A.; Orthey, Frank Michael: Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Hirzel-Verlag, Stuttgart 1998
- Geißler, Karlheinz A.; Orthey, Frank Michael: Avanti Simultanti. Exzellente Vergleichzeitigung – vergleichzeitigte Exzellenz. In: duzMAGAZIN 04/2007, S. 22-23
- Geramanis, Olaf: Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource. Hirzel-Verlag, Stuttgart 2002
- Golemann, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee/Annie: Emotionale Führung. Ullstein Verlag, 6. Aufl. Berlin, 2010
- Hartkemeyer, Martina/Hartkemeyer, Johannes F./Dhority, Freemann L.: Miteinander Denken: Das Geheimnis des Dialogs, Klett-Cotta, Stuttgart 1996
- Hersey, Paul: Situatives Führen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1986
- Klein, Stefan: Der Sinn des Gebens. S. Fischer Verlag, Stuttgart 2010
- Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander/Pelikan, Jürgen: Systemische Intervention in der Beratung. In: Organisationsentwicklung 2/1995, S. 52 - 65

- Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager. 4. Aufl., Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 1999
- Krusche, Bernhard: Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2008
- LeDoux, Joseph: Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht. Patmos Verlag, Düsseldorf und Zürich 2003
- LeDoux, Joseph: Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 6. Aufl. 2012
- Luhmann, Niklas: Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Die Verwaltung 1/1968, S.3-30
- Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl., Enke-Verlag, Stuttgart 1989
- Luhmann, Niklas: Risiko auf alle Fälle. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 02.01.1991, Nr. 1, S. N 3
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. 4. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
- Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1997
- Luhmann, Niklas: Macht im System. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2012
- Maleh, Carole: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen; Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2000
- Mahlmann, Regina: Führungsstile gezielt einsetzen. Beltz-Verlag, Weinheim 2011
- Maturana, Humberto R.: Was ist Erkennen? Piper-Verlag, München 1994
- Maturana, Humberto R./Pörksen, Bernhard: Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. Carl Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2002
- Maturana, Humberto R./Verden-Zölller, Gerda: Liebe und Spiel. Die vergessenen Grundlagen des Menschseins. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005
- Musil, Robert: Der Mann ohne Eigenschaften. Erstes und zweites Buch. Roman. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1978
- Nadolny, Sten: Er oder Ich. Roman. Piper Verlag, München 1999
- Orthey, Frank Michael: Zeit der Modernisierung. S. Hirzel-Verlag, Stuttgart 1999
- Orthey, Frank Michael: "Drop your tools!" Zwischenrufe zu Widerständen beim Lernen und Ver-Lernen. In: Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, 2/2003, S. 167 - 175

- Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005
- Orthey, Frank Michael: Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching“. Methode, Praxis und Nutzen. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael (Hg.): PersonalEntwickeln. 127. Erg. Lfg., Deutscher Wirtschaftsdienst, Wolters Kluwer, Köln, Februar 2009
- Orthey, Frank Michael: Weiterbildungsmanagement: ein unmöglicher Beruf im kleinen Grenzverkehr. Gegenrede In: Weiterbildung, 3/2010, S. 22 – 24 (a)
- Orthey, Frank Michael: Zeit und Organisation. Organisationszeiten. In: Geißler, Karlheinz A., Orthey, Frank Michael, Fuchs, Peter: Zeit und Qualität – Zeit und Organisation – Zeit und Lernen. Expressum Verlag, Hannover 2010, S. 48 – 76 (b)
- Orthey, Frank Michael: Gegen die „Vertoolisierung“ der Beratungsarbeit. Warnhinweis aus der Werkzeugabteilung. In: Roehl, H. u.a.: Werkzeuge des Wandels, Schäffer-Poeschl-Verlag, Stuttgart 2012, S. 291 – 293
- Orthey, Frank Michael/Orthey, Astrid: Bild-Zeit-ung. (Un-) Zeitgemäßes zu Zeitaspekten von Bildung und Lernen im Modernisierungsprozess. In: Thedorff, A. (Hg.): Schon so spät? Zeit. Lehren. Lernen. Eine Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Karlheinz Geißler. S. Hirzel Verlag, Stuttgart 2004, S. 258 - 275
- Owen, Harrison: Erweiterung des Möglichen. Die Entdeckung von Open Space. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2000
- Pascale, Richard T./Millemann, Mark/Gioja, Linda/ Herrmann, Martin: Chaos ist die Regel. Wie Unternehmen Naturgesetze erfolgreich anwenden. Econ Ullstein List Verlag, München 2002
- Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003
- Roth, Gerhard: Aus Sicht des Gehirns. Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main 2009
- Roth, Gerhard: Möglichkeiten und Grenzen von Wissensvermittlung und Wissenserwerb. In: Caspary, Ralf (Hg.): Lernen und Gehirn. 6. Auflage, Verlag Herder, Freiburg 2009, S. 54 – 69 (b)
- Roth, Gerhard: Bildung braucht Persönlichkeit. Wie Lernen gelingt. Klett-Cotta, Stuttgart 2011
- Schein, E.: Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens. In: Organisationsentwicklung 3-2003, S. 4 – 13
- Schön, Donald A.: The Reflective Practitioner. Basic Books, New York 1983

- Seliger, Ruth: Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2008
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Theorie und Kunst der lernenden Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart 1996
- Simon, Fritz B.: Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. 10. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2004
- Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2007
- Simon, Fritz B.: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2008
- Spitzer, Manfred: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2006
- Spitzer, Manfred: Vom Sinn des Lebens. Wege statt Werke. Schattauer Verlag, Stuttgart 2007
- Surowiecki, James: Die Weisheit der Vielen. C. Bertelsmann Verlag, München 2005
- Varga von Kibéd, Matthias/Sparrer, Insa: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Formen systemischer Strukturaufstellungen für Querdenker und solche, die es werden wollen. Vierte, erweiterte Auflage, Carl-Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2003
- Weick, Karl E.: Verlernen – die schweren Werkzeuge fallen lassen. In: Organisationsentwicklung 4/01, S. 4 - 7 (zusammengefasst von Karsten Trebesch)
- Weisskopf, Richard (Hrsg.): Menschen-Regierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003
- Willke, Helmut: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker, Dirk u.a. (Hg.): Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1987, S. 333 - 361
- Willke, Helmut: Systemtheorie. 3. Aufl., UTB Verlag, Stuttgart, New York 1991
- Wimmer, Rudolf: OE am Scheideweg. Hat die Organisationsberatung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: OrganisationsEntwicklung 1-04, S. 26 – 39

Textnachweise

Nachweis der hier verarbeiteten Texte

Kapitel 1

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen

Aus: Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005

Teile aus Kapitel 1.1.: Markierungen zur Situation (S. 53ff)

Teile aus Kapitel 1.2.: Neue Betriebsamkeit bei laufendem Betrieb: Systemische Rationalisierung (S. 87ff)

Teile aus Kapitel 2.2.1.: Von der Kompetenz zur Kompetenzentwicklung (S. 220 ff)

Teile aus Kapitel 3.2.2.: Kontextmarkierung 2: Veränderte Situationen und die Auswirkungen auf Führung und Führungskompetenz (S. 420ff)

Kapitel 2

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen

Aus: Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005

Teile aus Kapitel 3.2.2.: Kontextmarkierung 2: Veränderte Situationen und die Auswirkungen auf Führung und Führungskompetenz (S. 420ff)

Exkurs über Führung als Steuerung

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen

Aus: Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005

Teile aus Kapitel 3.1.2.: Ein systemisches Steuerungsverständnis: die neue Unordnung (S. 394ff)

Kapitel 3

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen in 3.4.

Aus: Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005

Teile aus Kapitel 2.2.: Was lernen? Kompetenzen (S. 231ff)

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen in 3.5.

Aus: Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005

Teile aus Kapitel 2.3.: Von lernenden Organisationen – auf dem Weg zu lernenden Systemen (S. 279ff)

Kapitel 4

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen in 4.1.

Aus: Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005

Teile aus den „Ausschweifungen am Ende“ (S. 813ff)

Verwendete Textgrundlagen im Exkurs: Warnhinweise aus der Werkzeugabteilung

Aus: Orthey, Frank Michael: Gegen die „Vertoolisierung“ der Beratungsarbeit. Warnhinweis aus der Werkzeugabteilung. In: Roehl, H. u.a.: Werkzeuge des Wandels, Schäffer-Poeschl-Verlag, Stuttgart 2012, S. 291 - 293

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen in 4.5.

Aus: Orthey, Frank Michael: Zeit und Organisation. Organisationszeiten. In: Geißler, Karlheinz A., Orthey, Frank Michael, Fuchs, Peter: Zeit und Qualität – Zeit und Organisation – Zeit und Lernen. Expressum, Hannover 2010, S. 48 – 76 (b)

Kapitel 5

Verwendete und weiterverarbeitete Textgrundlagen

Aus: Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859, Universität Bielefeld 2005

Teile aus dem Schluss: „Wie weiter? Ergebnissicherung und Spekulationen zur Zukunft „lernender Systeme“ (S. 800ff)

Dank

Ich bedanke mich zuallererst und ganz besonders herzlich bei Astrid Orthey, meiner Ehefrau, geschätzten Kollegin als Führungskräftetrainerin, Coach und Supervisorin, Führungsexpertin und derjenigen, der ich viele wertvolle Hinweise zu Inhalt, Stil und Form dieses gewagten Projektes zu verdanken habe. Und von der ich sie auch annehmen kann, weil sie für mich „emotional akzeptabel“ wirken und mir Lust zum Weiterdenken machen.

Ich danke für die kritischen Sichtungen und Rückmeldungen auch meinen Kollegen Dr. Stefan Salzgeber (Innsbruck), Lothar Panten (Fladungen) sowie Tobias Tilemann (Zürich) für die sehr sorgfältige und hilfreiche Korrekturarbeit am Manuskript. Zudem danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Berater- und TrainerInnennetzwerk SoVal (www.soval.de), die mir in den Workshops im Open Space unserer jährlichen Sommer-Netzwerkstatt 2011 und 2012 in Strobl am Wolfgangsee wichtige Impulse mitgegeben haben.

Frank Michael Orthey

München, im Oktober 2012

Autor

Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom Pädagoge

Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse in Organisationen, Konzeptentwicklung und -beratung, Einzel- und Gruppencoaching, Zeitberatung, Autor, Lehrbeauftragter an der Hochschule für Philosophie München.

Anschrift: Matterhornstraße 23a

81825 München

Tel.: 0049/(0)89/42001281

E-mail: Frank@Ortheys.de

www.ortheys.de