

Fritz B. Simon/CONNECTA

„Radikale“ Marktwirtschaft

Grundlagen des
systemischen Managements

5., aktualisierte Auflage 2005

Carl-Auer Verlag im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
Carl-Auer-Systeme Verlag und
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe,
Freiburg i. Breisgau. www.fgb.de

Fünfte, aktualisierte Auflage, 2005
ISBN 13: 978-3-89670-509-9
ISBN 10: 3-89670-509-1
© 1992 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

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

Schicken Sie einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de,
und Sie erhalten noch schneller aktuelle Informationen von uns.

Nachbarn, ein Gespräch unter Kollegen. Er ist nun nahe dran, Ziel (b) zu erreichen. Um auch noch Ziel (a) zu realisieren, stellt er sich freundlich vor: »Ich bin der neue Vorstand!« Und auf einmal ist alles anders am Tisch. Keiner plaudert mehr ungezwungen, der neue Vorstand hört nur noch, was für Mitglieder des Vorstands bestimmt ist, das Gespräch unter Kollegen ist beendet.

Man kann nicht *nicht führen*, wenn man erst einmal als »Führungskraft« identifiziert ist. Was immer man sagt oder tut, es wird im Sinne einer Aufforderung, einer Bekanntmachung oder einer Versprechung (im negativen Falle: Drohung) verstanden. Führung ist ein Spiel – so lässt es sich zusammenfassen –, in dem die magische Wirkung von Aufforderungen, Versprechungen und Bekanntmachungen genutzt wird. Ein Handel, der nicht nur aktuelle Werte einbezieht, sondern mit dem Schatten der Zukunft kalkuliert – ein Handel mit Optionen.

Hexerei – Der Manager, drinnen und draußen zugleich

Der Markt, das Unternehmen, die Abteilung, jede Form der Organisation, alle lassen sich als Systeme betrachten, die aus miteinander verknüpften Kommunikationen bestehen (die ihrerseits Verhaltensweisen von Individuen koppeln bzw. koordinieren). Sie können und müssen aber auch als Umwelten füreinander gesehen werden, die in ihrem Bestand für das eigene Überleben gesichert werden müssen. Welche Rolle hat in dieser komplizierten und komplexen Vernetzung von Systemen und Umwelten der Manager in seiner Führungsfunktion zu spielen? Denn er ist offensichtlich nicht Element all dieser Systeme (er ist nicht sein Verhalten, er produziert es lediglich; er ist nicht Element der Kommunikation, er nimmt nur an ihr teil; er ist nicht Teil des Spiels, sondern Spieler). Aber dennoch hat sein Verhalten etwas mit diesen Systemen und Umwelten zu tun: Es trägt dazu bei, sie in ihrer Form zu erhalten, und es kann sie verändern.

An dieser Stelle lohnt sich doch noch einmal der Rückgriff auf die Militärmetapher (obwohl die Gärtnermetapher wahrscheinlich zu denselben Schlüssen führen würde). Wie kommt es, dass die Feldherren früherer Zeiten Hügel als Aufenthaltsort bevorzugten? Die Antwort klärt ein wenig, worin Führungsfunktionen zu einem großen Teil bestehen: Weil man als Beobachter von dieser erhöhten Position aus einen anderen Überblick hat als unten im Schlachtgetümmel. Der Blick von oben eröffnet die Perspektive des außen stehenden Beob-

achters. Einer der Vorteile der amerikanischen Generäle in den diversen Golfkriegen bestand darin, dass ihnen Aufklärungssatelliten ein unübertreffliches Bild der Lage vermittelten. Was aus dieser Position »von außen« zu sehen war, ließ sich für das Handeln »innen« nutzen. Doch das ist auch der Grund, warum all diese Hightech-Spielzeuge nicht im Häuserkampf funktionieren. Hier gibt es keinen Blick von oben. Dennoch gilt, dass die neutrale Vogelperspektive Informationen vermittelt, die in der Betriebsblindheit der Innenperspektive verborgen bleiben. Dadurch eröffnet sich die Chance zu distanzierter, nüchterner und rationaler Analyse, zu strategischem wie ökologischem Denken: System und Umwelt können in Beziehung zueinander gesetzt werden. Die Aufgabe des Managers besteht wesentlich darin, zwischen beiden Perspektiven zu wechseln, die verschiedenen Umwelten seines Unternehmens im Blick zu haben (den Markt ebenso wie die Psyche seiner Mitarbeiter), Trainer und Mitspieler seiner Mannschaft, aber gleichzeitig auch Schiedsrichter zu sein – all dies ganz und gar, und keines nur, ganz parteilich und dennoch vollkommen neutral. Er sitzt zwischen den Stühlen oder besser: auf dem Zaun.

Management ist Hexerei. Zumindest erfasst das Bild der Hexe dieses gleichzeitige Drinnen- und Draußensein am besten, die Vermittlung zweier unterschiedlicher Beobachtungspositionen. Denn der Begriff der Hexe bedeutet ursprünglich »die auf dem Zaun sitzt«.⁸ Begnügen wir uns zunächst mit dieser oberflächlichen Ortsbestimmung der Managerposition, so sind es eigentlich zwei Zäune, auf denen er sitzen muss: dem Zaun, der Spieler und Zuschauer voneinander trennt (d. h. die teilnehmenden und agierenden Beobachter auf dem Spielfeld und die nicht teilnehmenden, nicht agierenden Beobachter auf der Tribüne), und dem Zaun, der die Zeit bis jetzt von der Zeit ab jetzt voneinander trennt. Er muss stets auch mit einem Bein in einer hypothetischen, zukünftigen Welt stehen und vorwegnehmen, was kommen könnte. Dazu bedarf er des Möglichkeitssinns,⁹ der Phantasie, sich vorstellen zu können, welche Risiken und Chancen ihn und sein Unternehmen erwarten (auch und gerade wenn diese nie vollständig berechenbar sind).

Hexen wurden im Mittelalter verbrannt, weil sie sich (wirklich oder vermeintlich) nicht in das allgemein verbindliche Glaubens- und

⁸ Der Begriff Hexe leitet sich von althochdeutsch *hagzissa* oder *hagazusa* ab, wobei *hag* die Bedeutung Zaun hat. Vgl. Kluge, F. (1883): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin (de Gruyter) 21., unveränderte Auflage 1975, S. 307.

⁹ Vgl. Musil, R. (1930–1952): Der Mann ohne Eigenschaften. Reinbek (Rowohlt).

Verhaltenssystem ihrer Zeit einfügten. Sie stellten unerschütterliche Wahrheiten infrage und nutzten als Kräuterweiber – ganz pragmatisch – traditionelles, jahrhundertealtes Erfahrungswissen für ihre Heilkünste, das den Lehren der Orthodoxie zuwiderlief. Sie wendeten spezielle, dem Denken ihrer Zeit und Umgebung nicht angepasste Methoden der Behandlung lebender Systeme an. Sie bedrohten dadurch die angestammte Hierarchie, die sich auf Verkündigungswissen, auf eine höhere, außerweltliche Autorität stützte.

Genau dies ist aber die Aufgabe einer Führungskraft: Sich nicht mit der Gewissheit unhinterfragbarer Wahrheiten zufrieden zu geben, sondern selbstverständliche Vorannahmen und Glaubenssätze zu bezweifeln und nüchtern die Beziehung zwischen der Organisation, für die und in der er Verantwortung trägt, und ihrer Umwelt samt all ihren Widersprüchen zu analysieren. Nur wenn er immer wieder die selbstverständlichen Wirklichkeitskonstruktionen im Unternehmen hinterfragt, kann er seinen Handlungsspielraum und den seines Unternehmens erweitern und optimal nutzen.

Das Gegenstück dazu ist das Ausblenden all solcher Informationen, die Wunschenken und Selbstgewissheit stören könnten. Es ist das Erich-Honecker- oder Mauer-Syndrom: der Sieg der beruhigenden, verscheklappten Innenperspektive über die Außenperspektive. Am leichtesten ist dies zu erzielen, wenn man sich selbst nur mit Mitarbeitern umgibt, die ständig nur das sagen, was man zu hören wünscht (eine unter Führungskräften leider gar nicht so selten zu findende Krankheit), und wenn man – um den Kreis zu schließen – seinen Mitarbeitern auch nur die Informationen gibt, die sie beruhigen und ihr Weltbild bestätigen. So ist es wahrscheinlich auch zu erklären, dass das Topmanagement in Deutschland in den letzten Jahren zunehmend in die Kritik gekommen ist: Wenn Vorstände der wichtigsten DAX-Unternehmen sich bei gemeinsamen Bergwanderungen, kameradschaftlich verbunden, gegenseitig in ihrem Weltbild bestätigen, so helfen sie sich gegenseitig dabei, nicht zu bemerken oder sich nicht darum zu kümmern, nach welchen Kriterien sie in der Öffentlichkeit beobachtet werden.

Die entscheidende Voraussetzung zur Nutzung der Außenperspektive ist eine radikale Neutralität, ein Blick, der von jedem Wunschenken und aller Parteilichkeit – soweit das möglich ist – befreit ist. Nur wer ohne Vorurteile alle ihm denkbaren Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren und Variablen untersucht, kann zu

Folgerungen gelangen, die bislang nicht selbstverständlich waren. Er kann aber auch sehen, wie häufig die Entscheidungen und Handlungen innerhalb einer Organisation paradoxe Wirkungen zeitigen: Gute Absichten sind nur zu häufig das Gegenteil von »gut«. Wenn nicht die Vernetzung sehr verschiedener Variablen erfasst wird, kann nicht mit den – häufig zeitlich und räumlich sehr fern liegenden – Folgen von Entscheidungen kalkuliert werden.

Dazu folgendes Beispiel:

Der Vorgesetzte einer kundenbezogenen Abteilung einer Bank steht vor dem Problem der Urlaubsplanung für den Sommer. Alle sechs Mitarbeiter sind Experten, vier müssen dableiben, um den störungsfreien Ablauf der Arbeit der Abteilung zu gewährleisten. Es gibt Überschneidungen bei den Terminwünschen der sechs Mitarbeiter. Jeder hat seine guten Gründe, warum er gerade zu diesem und keinem anderen Termin in Urlaub gehen *muss*. Der Vorgesetzte bemüht sich um eine gerechte Lösung, wägt die Gründe des einen gegen die des anderen ab, stützt den einen Mitarbeiter (krankes Kind) und versucht den anderen (Luxusreise) zur Einsicht zu bringen ... Er gelangt weder zu einer für alle befriedigenden Lösung noch zu einer Anerkennung seiner Bemühungen durch die Mitarbeiter. Ganz im Gegenteil, alle sind ärgerlich. Für die einen war er zu zaudernd, für die anderen rücksichtslos usw. Hätte er, ohne inhaltlich Stellung zu beziehen, die neutrale Außenposition beibehalten und lediglich den Entscheidungsprozess der sechs Mitarbeiter der Abteilung moderiert, indem er die Aufmerksamkeit auf die Konsequenzen der verschiedenen Lösungsalternativen gelenkt hätte, so hätten die Mitarbeiter die Komplexität des Problems erfahren, sich Rechenschaft über die gemeinsamen Prioritäten und Werte gegeben und die Verantwortung für das Finden einer angemessenen Lösung behalten. Sie hätten als Mitspieler nicht nur ihre jeweilige Innenperspektive erleben, sondern auch den Blick aus der Außenperspektive nutzen können.

Aus solch einer neutralen Beobachtungsposition heraus werden nicht nur regelhafte Zusammenhänge beobachtbar, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, mit minimalem Aufwand maximale Resultate zu erzielen, sondern auch solche Gesetzmäßigkeiten, die immer wieder dazu führen, dass gerade das Gegenteil des erstrebten Ziels erreicht wird. Soziale Systeme organisieren sich im Allgemeinen so, dass gegenläufige Tendenzen ausbalanciert werden. Wer – nur der

Innenperspektive verhaftet – all seine Energien darauf konzentriert, solch ein System in eine bestimmte Richtung zu lenken, wird zwangsläufig Gegenkräfte aktivieren, die sich ihm als »Widerstand«, »Insubordination« und »Sabotage« darstellen. Stellt er sich hingegen auf die andere Seite der Waage, so kann er sicher sein, Kräfte zu aktivieren, die nunmehr dieser Tendenz entgegenwirken. »Managen« bedeutet stets ein Jonglieren – eine Hexenkunst, ein Umgang mit Widersprüchen, die Bewältigung von Paradoxien.

Mutter und Scharfrichter – Die Personalabteilung als Trivialisateur

Werden Führungskräfte vor die (hypothetische) Alternative gestellt, sich entweder bei gleichem Gehalt und Prestige mehr mit sachlich-fachlichen Fragen und weniger mit Personalangelegenheiten, oder aber weniger mit sachlich-fachlichen Fragen, dafür mehr mit Personalangelegenheiten zu beschäftigen, so wählen drei von vier Führungskräften die Aufgabe als Fachkraft.

Die Vorstellung, sich nicht mehr mit anderen Menschen herumärgeren zu müssen, frei zu sein von Querelen bei der Urlaubseinteilung, nicht mehr in unzufriedene Gesichter bei der Prämienverteilung blicken zu müssen, niemand mehr auf die Finger schauen, motivieren, kontrollieren usw. zu müssen, kurz gesagt, niemanden mehr führen zu müssen, erscheint Führungskräften offensichtlich sehr verlockend.

Wer alltäglich mit der bereits mehrfach erwähnten weichen Realität menschlicher Beziehungen und der Nichttrivialität menschlicher Individuen umzugehen hat, entwickelt zwangsläufig eine schier unstillbare Sehnsucht nach der Berechenbarkeit und Sicherheit trivialer Maschinen. Die harte Realität sachlicher Fragen, in der es klare Daten und Formeln gibt, um herauszufinden, was richtig und was falsch ist, verspricht ein einfaches, den Regeln der Logik folgendes Leben, in dem man als Manager weiß, was man zu tun hat, oder es zumindest durch Benutzung seines Großhirns herausfinden kann. »Endlich mal eine Mauer mauern!«, der Traum aller Menschen, die alltäglich mit Menschen umgehen müssen.

Doch in Organisationen, in denen das Verhalten von Menschen miteinander koordiniert werden muss, lässt es sich – wohl oder übel – nicht vermeiden, immer gleichzeitig über sachliche Inhalte