

Fritz B. Simon  
C/O/N/E/C/T/A

# »Radikale« Marktwirtschaft

Grundlagen des  
systemischen Managements

Sechste, unveränderte Auflage, 2013

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Prof. Dr. Sigrd Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Sechste, unveränderte Auflage, 2013  
ISBN 978-3-89670-509-9  
© 1992, 2013 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,  
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# 1. Einleitung

*»Ein Mann wollte wissen, wie es sich mit dem Geist verhält – nicht in der Natur, sondern in seinem eigenen großen Computer. Er fragte ihn (zweifellos in makellosem Fortran): »Rechnest du damit, dass du jemals denken wirst wie ein menschliches Wesen?« Die Maschine machte sich daran, ihre eigenen Rechengewohnheiten zu analysieren. Schließlich druckte sie ihre Antwort auf einem Stück Papier aus, wie dies solche Maschinen zu tun pflegen. Der Mann eilte hin, um die Antwort zu erfahren, und fand die sauber getippten Worte vor: Das erinnert mich an eine Geschichte.«*

Gregory Bateson<sup>1</sup>

*»Die Theorien vergehen. Der Frosch bleibt.«*

Jean Rostand<sup>2</sup>

*»Es mag hier hilfreich sein, sich klarzumachen, dass die primäre Form mathematischer Kommunikation nicht die Beschreibung, sondern die Anweisung ist. In dieser Hinsicht ist sie vergleichbar mit praktischen Kunstformen wie dem Backen, bei dem der Geschmack des Kuchens einem Leser in der Form einer Menge von Anweisungen, genannt Rezept, mitgeteilt werden kann, obwohl er nicht durch Worte beschreibbar ist.«*

G. Spencer-Brown<sup>3</sup>

## Management-Geschichten, -Theorien und -Rezepte

Studiert man die Flut der Bücher und Zeitschriften zum Thema Management, so lassen sich, grob klassifiziert, drei verschiedene Typen von Veröffentlichungen finden:

a) Rezeptbücher, in denen Management-Know-how vermittelt wird.

Sie sind nach dem Muster des Kochbuchs aufgebaut: Wenn dies oder jenes der Fall ist, dann nehme man jenes und tue dieses ... Gedacht sind sie für Praktiker, die mitten im Leben stehen und sich Tag für Tag

---

<sup>1</sup> Bateson, G. (1979): Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1982, S. 22.

<sup>2</sup> Jean Rostand: Carnets d'un biologiste. Zitiert nach: Jacob, F. (1981): Das Spiel der Möglichkeiten. München (Pieper) 1983, S. 13.

<sup>3</sup> Spencer-Brown, G. (1969): Laws of Form. New York (Dutton) 1977, S. 77 (Übers. F. B. Simon).

die Frage stellen: Was tun? Sie müssen Entscheidungen treffen, die weit reichende Folgen für sie selbst, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihr Unternehmen, ihre Familie und noch viele andere haben können. Solche Bücher oder Zeitschriften bieten denen, die jeden Tag irgendein Essen auf den Tisch bringen und hungrige Mäuler stopfen müssen, hübsch fotografierte Menüvorschläge. Sie liefern dann meist auch noch eine Liste der nötigen Zutaten und Anweisungen für deren Zubereitung.

Alles in allem: Rezepte und Rezeptbücher können sehr nützlich und praktisch sein, da sie dem Leser sagen, wie er bestimmte Ziele (zum Beispiel »Spitzenleistungen«) erreichen kann (= vorschreibende Regeln). Sich an (Koch-)Rezepte zu halten, kommt sicherlich unserer Suche nach Vereinfachung und Sicherheit entgegen; die Gefahr solcher Rezeptsammlungen ist allerdings, dass sie dazu verführen, Problemlösungen ohne angemessene Analyse auf einer rein »technischen« Ebene zu suchen. Dabei können leicht übergeordnete Zusammenhänge aus dem Blickfeld verschwinden, wodurch manchmal die besten Absichten die schlechtesten Resultate zur Folge haben. Außerdem: Die Menge der Zutaten für einen Kuchen oder einen Braten ist überschaubar, ebenso wie die dazugehörige Handlungsanleitung. Die Erarbeitung einer Marketingstrategie wird schon komplizierter.

b) Die zweite Sorte von Publikationen, nicht nur in Universitätsbibliotheken und -instituten zu finden, beschäftigt sich mit Theorien. Hier wird aus der Position von außen stehenden Beobachtern beschrieben und erklärt, was – um im Bild zu bleiben – beim Kochen geschieht.

Wer Theorien verfasst, ist im Allgemeinen frei von jedem Entscheidungsdruck: Er braucht keine Konflikte durchzustehen, wessen Lieblingsessen er kochen soll und welche Zutaten er in welcher Dosierung für welches Gericht verwenden soll. Ohne den Zwang, das Produkt solch einer mehr oder weniger großen Kochkunst selbst verzehren oder es irgendeinem anderen Menschen verkaufen und einflößen zu müssen, kann er aus der Perspektive des unbeteiligten Zuschauers ganz kühl feststellen, dass es im Allgemeinen fatale Folgen für das ökonomische Überleben eines Restaurants hat, wenn der Chef de Cuisine stets Salz und Zucker miteinander verwechselt.

Der Nutzen solch wissenschaftlicher Erkenntnisse besteht in erster Linie darin, dass sie regelmäßig beobachtbare Zusammenhänge

beschreiben (= beschreibende Regeln). Wer in der Alltagspraxis steht, hat dann selbst auszuwählen, welche dieser Erkenntnisse für ihn von Nutzen sein könnten. Denn es ist ja keineswegs sicher, dass derjenige, der da seine Beobachtungen und Erklärungen publiziert, selbst schon einmal gekocht oder gegessen hat. Aus diesem Grunde ist es auch keineswegs sicher, dass die von Wissenschaftlern und Theoretikern beschriebenen und miteinander verknüpften Faktoren und Variablen für das Alltagsgeschäft von Praktikern irgendeine Bedeutung haben.

c) Und dann gibt es noch die vielen Geschichten, die erzählt werden: Es war einmal ein kleiner italienischer Junge in Amerika, der wollte immer Pizzabäcker werden und wurde dann der erfolgreiche Chef eines Automobilkonzerns.

Solche Geschichten stellen kulturgeschichtlich gesehen eine sehr alte Form der Literatur dar. Sie werden schon seit Jahrtausenden erzählt. Damals ging es allerdings nicht in erster Linie um die Eroberung von Märkten, sondern um die von Troja. Doch davon abgesehen ist das Muster sehr ähnlich: Die Helden, Odysseus und Achilles, Vorstandsmitglieder eines Jointventures mehrerer mittelständischer griechischer Betriebe, haben nicht nur mit dem König von Troja und seinen Söhnen, den Leitern eines konkurrierenden, kleinasiatischen Familienbetriebes, zu kämpfen, sondern auch mit Führungsproblemen; zum Beispiel der Schwierigkeit, ihre Mitarbeiter in einem zehn Jahre dauernden Kampf zu motivieren (d. h. davon abzuhalten zu kündigen, ihre Sachen zu packen und nach Hause zu fahren). Hinzu kommen dann noch all die Verwicklungen, die sich durch die meist unvorhersehbaren Einmischungen der manchmal untereinander zerstrittenen, dann aber auch wieder in erotische Abenteuer verstrickten Aufsichtsratsmitglieder auf irgendeinem Olymp ergeben.

Der über die Zeiten hin andauernde Erfolg solcher Mythen, Heldensagen und Autobiografien dürfte daher rühren, dass Innen- und Außenperspektive der Beobachtung hier miteinander verbunden sind. Gebannt folgt der Hörer oder die Leserin den Worten des Erzählenden, der die ganze Geschichte von Anfang bis Ende kennt und über ihre Höhen und Tiefen mit dem distanzierten Blick des Zuschauers zu berichten scheint. Aus dieser Perspektive wird deutlich, warum alles so kommen musste, wie es kam. Die Zwangsläufigkeiten der Dramaturgie, die geheimen Regeln dieser Dramen, die den aktuell im

Handlungsgeschehen verwickelten Personen nicht bewusst sind und im Dunkeln bleiben, werden durchschaubar. Die Leserschaft kann sich mit den Hauptdarstellern, ihren Gedanken und ihren Gefühlen, identifizieren. Was hätte ich selbst in einer vergleichbaren Situation getan? Welches der Erfolgsrezepte des Helden oder der Heldin kann ich in mein eigenes Verhaltensrepertoire übernehmen? Welche verallgemeinernden Rückschlüsse kann ich aus dieser und ähnlichen Geschichten, den Schicksalen und Biografien der erfolgreichen Männer und Frauen dieser Welt, »Führungskräften«, ziehen?

Menschen denken in Geschichten<sup>4</sup>. Daher sind solche Storys besonders gut geeignet, komplexe Zusammenhänge darzustellen. Der Vorteil gegenüber der reinen Rezept- oder Theoriesammlung ist deutlich: Geschichten verknüpfen vorschreibende und beschreibende Regeln. Die einzelnen Akteure folgen bestimmten vorschreibenden Regeln, ihren Erfolgs- oder Misserfolgsrezepten, ihren Werten, und gehen dabei stillschweigend von bestimmten beschreibenden Regeln aus: ihrem Weltbild, ihren Überzeugungen und Vorstellungen, wie das Leben, die Wirtschaft, die Menschen usw. in »Wirklichkeit« funktionieren. Der Nachteil solcher Geschichten ist, dass sie meist sehr vieldeutig sind und einen großen Interpretationsspielraum lassen. Sie berichten von Einzelfällen, und es ist fraglich, ob und wie diese beispielhaften Erfahrungen verallgemeinerbar sind.

Einige Antworten auf diese Fragen sollen im vorliegenden Buch gesucht werden. Dazu werden alle drei skizzierten Beschreibungs-, Erkenntnis- und Darstellungsweisen miteinander verbunden: Geschichten werden erzählt, Analysen und theoretische Reflexionen angestellt, und schließlich werden aus all dem dann Rezepte für den Alltag von Managern oder Unternehmern destilliert. Das Ergebnis ist eine Sammlung der Spielregeln des Managements bzw. von Managementspielen.

Die Verwendung des Begriffs »Spiel« mag in diesem Zusammenhang vielleicht etwas befremdlich wirken. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass Spiele und Geschichten miteinander verwandt sind. Die Menge von Spielregeln, durch die ein bestimmtes Spiel beschrieben werden kann (Fußball, Schach, Bridge, Marktwirtschaft,

---

<sup>4</sup> Vgl. Schapp, W. (1953): In Geschichten verstrickt. Leer (Rautenberg) 1959. Siehe auch Bateson, G. (1979): Geist und Natur. Eine untrennbare Einheit. Frankfurt (Suhrkamp) 1982, S. 22 ff.

Planwirtschaft und all die anderen) liefert gewissermaßen die Blaupause, das dramaturgische Muster, aus dem sich all die einzelnen Geschichten konstruieren lassen, oder umgekehrt: Aus all den vielen Geschichten lassen sich solche charakteristischen Spielregeln herausfiltern. Geschichten sind immer nur die Berichte von einzelnen Spielen oder Spielern (»Wie ich einmal beim Monopoly die Schlossallee, die Parkstraße, vier Bahnhöfe und 27 Hotels in meinem Besitz hatte ...« oder »Als ich einmal die Firma XY übernommen hatte/Marktführer in dieser oder jener Branche wurde/ein erfolgreicher ... wurde«).

Erfolg oder Scheitern im Leben hängt stets davon ab, dass man weiß, an welchem Spiel man gerade beteiligt ist. Ein erfolgreicher Handballer, der treffsicher das Tor trifft, wird scheitern, wenn alle, die mit ihm auf dem Feld stehen, Fußball spielen. Und die gefeierte Opernsängerin wird wenig Applaus erhalten, wenn das Publikum gekommen ist, um ein Pop-Konzert zu hören. Welche Spiele werden wann und wo gespielt, und welches sind ihre Regeln? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, lassen sich Rezepte für Erfolg (oder Scheitern) bewusst anwenden. Manchmal kann man dann – falls es sinnvoll erscheint – sogar Rezepte für die Veränderung solcher Spielregeln finden.

## **Das systemische und das »radikal«- marktwirtschaftliche Modell**

Der Manager als Strategie, die Vorstandsetage als Feldherrenhügel, das Unternehmen als Armee mit Stab und Linie ...

Der Krieg ist nur eines der Bilder, welche die Vorstellungen über Unternehmensführung und Marktwirtschaft leiten. Die Sprache, die zur Schilderung des Wirtschaftslebens verwendet wird, steckt voll solch offener und verborgener Metaphern. Die Beliebtheit von Vergleichen aus Kriegsführung und Biologie ist dabei sicher nicht zufällig. Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes, gelegentlich auch ihre Teilsysteme (Unternehmen, Märkte, ganze Volkswirtschaften oder ihre Elemente), werden oft mit lebenden Organismen, Pflanzen oder gar menschlichen Individuen verglichen: ein blühendes Geschäft, das Wachstum der Wirtschaft, der Kopf des Unternehmens, die Tochtergesellschaft, das Mutterhaus, die galoppierende Inflation, ein gesunder Betrieb, die Organe der Verwaltung, die unsichtbare Hand, die alles

regelt. Der Krieg erscheint dann nur als Fortsetzung der Biologie mit anderen Mitteln, der darwinistische Überlebenskampf eine logische Konsequenz.

Im vorliegenden Buch soll gezeigt werden, dass die Umkehrung dieser Metaphernbildung ebenfalls nützlich, vielleicht sogar nützlicher ist. Sie erlaubt nämlich, alle individuellen und sozialen Verhaltensmuster, die im Wirtschaftsleben von Belang sind, aus einer ökonomischen Perspektive zu betrachten: Volkswirtschaften werden dann nicht nur mit Organismen verglichen, sondern Organismen auch mit Volkswirtschaften, das Bruttoindividualprodukt tritt an die Stelle des Bruttosozialproduktes, jede Interaktion zwischen Menschen, privat oder beruflich, lässt sich dann als Element einer spezifischen Form von Marktwirtschaft verstehen.

Dieses Auf-den-Kopf-Stellen gewohnter Bilder erscheint natürlich zunächst sehr radikal und läuft Gefahr, von vornherein als reaktionär, banal oder gar unmoralisch verurteilt zu werden. Wir sind daran gewöhnt, die Welt und unser Leben in zwei streng voneinander getrennte Bereiche zu spalten: auf der einen Seite das Wirtschafts- und Arbeitsleben, in dem ökonomische Überlegungen im Vordergrund stehen, und auf der anderen Seite das Privatleben: Liebe, Familie, Kinder, Freunde. Im ersten Bereich versuchen wir, uns rational zu verhalten, denn Vernunft entscheidet (angeblich) über ökonomischen Erfolg und Misserfolg. Im zweiten Bereich hingegen regiert häufig das Gefühl, und wirtschaftliche Überlegungen und Logik haben hier – so die weit verbreitete Überzeugung – nichts zu suchen; zumindest sind sie oft nur schwer zu finden. Die in diesem Buch vorgeschlagene »radikal« marktwirtschaftliche Sichtweise ist eigentlich nicht so radikal, wie der Name suggeriert. Sie hebt nur die gewohnte, oftmals illusionsbeladene Trennung zwischen Ökonomie und Gefühl auf und macht auch vor dem geheiligten Reich emotionaler zwischenmenschlicher Beziehungen nicht halt. Sie bietet die Chance, ein Modell zu entwickeln, das die heimliche Vernunft und Ökonomie des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen verdeutlicht.

Die theoretische Begründung für dieses Modell ergibt sich aus den Entwicklungen der neueren System- und Evolutionstheorie, den erkenntnistheoretischen Konzepten des so genannten »Radikalen Konstruktivismus« und der »Kybernetik zweiter Ordnung«. Wo es nötig ist, werden diese theoretischen Grundlagen kurz umrissen.



Zunächst soll jedoch die Grundthese des Modells der »radikalen Marktwirtschaft«<sup>5</sup> genannt sein:

Wer handelt, der handelt. Das heißt, wer Handlungen setzt, betreibt damit auch immer Handel. Oder anders ausgedrückt: Menschliche Verhaltensweisen lassen sich als *Waren* betrachten, die bewertet und getauscht werden.

Diese einfache Spielregel hat weit reichende Folgen: Leben erscheint als Tausch, als Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage nach bestimmten Verhaltensweisen und Handlungen. Wer lebt, hat sich mit seinen Verhaltensweisen gegenüber einer Vielzahl von Mitbewerbern auf vielen, sehr verschiedenen »Märkten« (auch dies ist natürlich ein gegenüber der Tradition abweichender Gebrauch des Begriffs Markt) zu bewähren. Das Wirtschaftsleben ist nur einer davon.

Allerdings, und das muss hier ausdrücklich betont werden, heißt dies nicht, dass sich alle Verhaltensweisen bzw. ihre Bewertung in Geldwert umrechnen lässt (etwa in »Dollar-Äquivalente«). Ganz im Gegenteil, die Bewertung der eigenen und fremden Verhaltensweisen erfolgt jeweils egozentrisch durch die Beteiligten nach ihren unverwechselbaren, subjektiven und sich voneinander unterscheidenden Maßstäben. Es gibt keinen objektiven Wert von Verhalten und keine objektivierbaren Umrechnungskurse zwischen unterschiedlichen subjektiven »Währungen«. Daher weist diese Form der Marktwirtschaft immer die Charakteristika des direkten Tauschmarktes aus. Die weit reichenden (noch genauer zu beleuchtenden) Funktionen des Geldes bei der Entwicklung sozialer Systeme spielen dabei keine zentrale Rolle ...

---

5 Der Begriff »Radikale Marktwirtschaft« ist eher metaphorisch zu verstehen; er soll auf die theoretische Verwandtschaft zum »Radikalen Konstruktivismus« verweisen. Natürlich wäre es im Blick auf die korrekte Verwendung der deutschen Sprache sinnvoller gewesen, von »Radikaler Ökonomie« zu sprechen. Aber bei diesem terminologischen Ungetüm rebelliert nicht nur das Sprachgefühl, sondern es könnte obendrein noch zu Verwechslungen mit jener in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre in den USA entstandenen theoretischen Schule der »Radical Economics« kommen; siehe dazu die 1969 gegründete Zeitschrift *The Review of Radical Economics* oder auch den Übersichtsartikel von Bronfenbrenner, M. (1970): Radical Economics in America. *Journal of Economic Literature* 3, 747 ff.

Zehn grundlegende Thesen des radikal-marktwirtschaftlichen Modells:

1. Wer handelt, der handelt.
2. Der Markt für Verhalten ist ein Tauschmarkt.
3. Jeder einzelne bewertet das von ihm oder anderen produzierte Verhalten (=Ware) nach seinem individuellen Wertesystem.
4. Jeder Mensch verhält sich immer und überall ökonomisch rational.
5. Jeder führt Konten über Geben und Nehmen aller Interaktionspartner (sein eigenes und das des anderen) in seiner privaten, nicht konvertiblen Währung.
6. Konkrete Interaktionsmuster entstehen gemäß der individuellen Wertesysteme der Beteiligten und ihrer Methode der Kontenführung.
7. Auch "Persönlichkeit", "Charakter" und "persönliche Identität" lassen sich als Funktion der Unterschiede individueller Kontoführungspraktiken erklären.
8. Menschen können auch mit sich selbst Handel treiben.
9. Ware ist nur, was wahrgenommen wird.
10. Es gibt keine objektiven Bewertungsmaßstäbe für den Wert von Verhalten.

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«.<sup>8</sup> 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,<sup>9</sup> 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

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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, verscheuklappten 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 herumärgern 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