

Rolf Arnold

AGILE FÜHRUNG AUS GESCHICHTEN LERNEN

2021

Vorwort

»Agile Führung ist der Ausdruck und die Praxis einer systemischen Haltung« – so lautet die These des vorliegenden Textes. Agilität kennzeichnet dabei eine umfassende Flexibilität des Denkens, Fühlens und Handelns, die gleichwohl keine grenzenlose Anpassungsfähigkeit markiert, sondern mit einer tiefen Kenntnis der eigenen Grenzen, Werte und Begründungen einhergeht. Wer sein Tun nicht aus seiner zufälligen Biografie und der Kontingenz seiner Lebenswelt heraus »verteidigt«, sondern aus einer geübten Fähigkeit zur Distanznahme, Auslotung und Selbstreflexion heraus immer wieder neu zu begründen und auch zu transformieren weiß, der oder die verfügt über eine besondere Haltung und spezifische Kompetenzen.

Diese Reflexibilität – ein Kunstwort, das aus den Begriffen Reflexivität und Flexibilität gebildet ist – erlaubt es insbesondere Führungskräften, in einer Weise mit den Unsicherheiten und Unverfügbarkeiten im Kontakt mit anderen und bei der Gestaltung von Lösungsansätzen umzugehen, die sich nicht in erster Linie ihrer Routine und eigener Erfahrung verdankt. Sie sind vielmehr durchdrungen von der Einsicht, dass (auch) sie bloß Beobachter oder Beobachterinnen sind, welche die Welt bevorzugt so interpretieren, wie sie gelernt haben, diese auszuhalten. Deshalb sind sie auch in der Lage, ihre eigenen bevorzugten Formen der Wahrnehmung und Schlussfolgerung zu hinterfragen und behutsam mit den Möglichkeiten der Gegenübersysteme resonant in Verbindung zu bringen – wissend, dass auch diese von Beobachtungen getragen und gestaltet sind. Dabei können sie eigene Gewissheiten aufgeben und disruptive Wandlungsprozesse mit nüchternem Blick beurteilen. Auch im sozialen Kontakt sind agile Führungskräfte in der Lage, ihr Gegenüber neu zu konstruieren und nicht im Kontext der Wahrnehmungs- und Fühlmuster, mit deren Hilfe sie routinemäßig ihre Welt aufordnen. »Dass es mir so scheint, heißt nicht, dass es so ist« (sensu Wittgenstein) ist dabei ebenso ihr inneres Mantra wie auch die selbstreflexive Frage: »Was ruft mir das Verhalten des Gegenübersystems über mich selbst in Erinnerung?«

Nahezu alle Dimensionen agiler Führung wurden in den letzten Jahrzehnten von den systemischen Konzepten und der systemischen Forschung analysiert und im Hinblick auf die Möglichkeiten einer Veränderung durch Selbstveränderung ausgelotet. Agile Führungskräfte – so eine wesentliche These – sind Persönlichkeiten, die in dem Bewusstsein handeln, dass jede erfolgreiche

Veränderung meist in erster Linie das Ergebnis einer erfolgreichen Selbstveränderung ist. Agile Führungskräfte sind Fachleute solcher Transformationen in eigener Sache. Erst diese Reflexibilität kann sie zu Experten werden lassen, die gelingende Veränderungen bei Individuen, Organisationen und Gesellschaften begleiten.

Kaiserslautern, im Januar 2021
Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold

Einleitung: Die Systemik der agilen Führung

Das systemische Denken ist nicht neu, es wurde aber in den letzten fünf Jahrzehnten deutlicher im Hinblick auf seine Relevanz für Beratung und Begleitung (z. B. in der Psychotherapie) sowie für das Lehren und Führen in sozialen Kontexten vertieft. Mit diesen pragmatischen Präzisierungen waren auch zahlreiche Ernüchterungen verbunden, indem uns z. B. unabweisbar deutlich wurde, dass wir es in vielen Bereichen des sozialen Handelns mit einer »Unverfügbarkeit« (Rosa 2019) und »Unmöglichkeit« (Adorno 1977) sowie nicht selten mit einer »Logik des Misslingens« (Dörner 1989) zu tun haben. Die Fragen, die dabei in den Vordergrund rückten, waren:

- ▶ Wie können wir wirksam kooperieren, wenn das Gegenübersystem fast unablösbar zur Rigidität tendiert, um den eigenen Deutungs- und Reaktionsmustern »treu« bleiben zu können und zu tun, was es ohnehin vorhatte?
- ▶ Wie können wir sozial wirksam handeln, wenn uns die komplexen Wirkungszusammenhänge des Einzelfalls verborgen bleiben und wir nur zu erkennen vermögen, was wir zuvor vermuteten oder gar befürchteten?
- ▶ Wie gehen wir mit Misserfolgen um, wenn unsere subtil geplanten Interventionen – natürlich unbeabsichtigt – dazu beitragen, dass sich die Probleme des »unterstützten« Kontextes durch unsere Intervention verschlimmern?
- ▶ Wie und auf welcher Grundlage beurteilen und werten wir, da ja nicht jede Interpretation und jedes Vorhaben nur deshalb sinnvoll, gut und gerechtfertigt sein kann, weil das Gegenüber zu diesen tendiert?
- ▶ Was stiftet Festigkeit und Orientierung in verantwortlichen Positionen der Beratung, Begleitung und Führung von Gegenübersystemen (Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften)?
- ▶ Wie fahren wir mit unseren Interpretationen und Interventionen gekonnt »auf Sicht«, wenn das einzige Gewisse die Ungewissheit ist (vgl. Pörksen 2008)?
- ▶ Und schließlich: Wie verhalten wir uns, wenn wir als Beratende, Lehrende oder Führungskräfte Verantwortung tragen und Nichtstun keine ernsthafte Alternative ist?

Diese Fragen werden im vorliegenden Text ausgelotet – ausgehend von folgender Arbeitsdefinition für »agile Führung«:

»Agile Führung« steht als Label für ein sichtbar gelebtes Führungshandeln auf der Basis einer systemischen Haltung sich selbst und der Welt gegenüber. »Systemisch« bezeichnet dabei eine Form des Beobachtens und Denkens sowie eines selbsteinschließenden Spürens, Reflektierens und Handelns, das um die durchschaubaren hirnpfysiologischen Mechanismen und die Selbstgebundenheit der eigenen Identitätsbalance und Gewissheit sowie um die Risiken und die Unmöglichkeit einer wirksamen intentionalen Intervention in Gegenübersystemen »weiß«.

Vorbereitet wurden diese Formen des Umgangs mit der Wirklichkeit durch kybernetische Erklärungen zur Vernetzung und Wechselwirkung von »punktuellen« Eingriffen, die Ganzheitsphilosophie des Gregory Bateson (1904–1980) (vgl. Bateson 1979; 1981) sowie durch die aus dieser entstehenden Aktivitäten im Umfeld des Palo-Alto-Instituts, die im deutschsprachigen Raum insbesondere mit dem Namen Paul Watzlawick (1921–2007) und Helm Stierlin (geb. 1926) verbunden sind. Letzterer löste als Professor an der Universität Heidelberg zahlreiche Schübe zur Entstehung mehrerer systemischer Institute aus und führte letztlich auch zur Gründung des Carl-Auer Verlags durch Fritz B. Simon und andere sowie der sysTelios-Klinik durch Gunther Schmidt, Mechthild Reinhard u. a.

Zu erwähnen sind auch die Arbeiten am MIT in Boston zur Analyse und wirksamen Gestaltung lernender Organisationen sowie die zahlreichen Ansätze der Sankt Galler Betriebswirtschaftslehre zur ganzheitlichen Entwicklung von Unternehmen sowie zur Professionalisierung einer Führungskompetenz. Diese Ansätze versuchten, die Führung als eine Moderation betrieblicher Selbstorganisation zu bestimmen. Auch Peter Senge (geb. 1947) und Kollegen vom MIT zielten mit ihren Konzepten einer nachhaltigen Organisationsentwicklung auf die Profilierung einer »selbsteinschließenden« Professionalität im Sinne von Francisco Varela (1946–2001). Dieser hatte den Impuls der von Humberto Maturana (geb. 1928) entwickelten biologischen Erkenntnistheorie aufgegriffen. Nach dieser sei unser Wahrnehmen und Erkennen Ergebnis und Ausdruck unserer Sinnesorgane und Gehirnfunktionen. Varela hatte sich Zeit seines Lebens mit der Frage befasst, ob eine Weiterentwicklung dieser

»zufälligen«, gleichwohl für das Überleben der Gattung bislang erfolgreichen Ausstattung – durch »selbsteinschließende Reflexion« (Varela et al. 1992) oder auch Meditation – letztlich auch eine Veränderung der im Außen zu gestaltenden Möglichkeiten eröffnen könnte.

Es waren diese Ausweitungen des systemischen Denkens zu einem Konzept der »Veränderung durch Selbstveränderung« (Arnold 2011), welche sich auch der Frage annäherten, ob das zukünftige Überleben der Menschen in den komplex-dynamischen Lebensverhältnissen nicht gerade davon abhängt, ob es gelingt, die eingeschliffenen Formen eines »Learning from the past« mehr und mehr hinter sich zu lassen und nach anderen Formen der Wirklichkeitskonstruktion zu tasten, für die zwar zunächst nichts zusprechen scheint (vgl. Dispenza 2016; 2017), die aber gerade dadurch, dass man sie visualisiert und nachdrücklich übt als Grundlage des eigenen – verantwortlichen – Fühlens, Denkens und Handelns nutzt, mehr und mehr zur Wirklichkeit werden können. In diesem Sinne sprechen die MITler von einem Führen, welches von der Zukunft her erfolgt – von einer Zukunft, wie diese in Erscheinung treten möchte bzw. könnte (vgl. Scharmer 2009b).

Mit dieser deutlich *subjektorientierten Wende* des systemischen Beobachtens, Forschens und Gestaltens vertiefte, versachlichte und radikalisierte das systemische Denken in den letzten Jahren seine *Beobachterorientierung*. Zwar galt immer schon das Diktum Maturanas, dass jede Beobachtung von einem Beobachter gemacht werde (vgl. Maturana 1982), doch trat diese grundsätzliche Beobachtergebundenheit in der begleitenden, führenden oder lehrenden Praxis vielfach in den Hintergrund. Insbesondere, was die biografische Relativität der eigenen professionellen Deutungen anbelangt, trat die »selbsteinschließende Reflexion« (sensu Varela et al. 1992) immer wieder hinter wissenschaftlichen Erklärungen zurück. Nur vereinzelt stellte man sich der für die eigene Professionalität grundlegenden Erschütterung, dass bloß eine »nichtwissende Beratung« (Arnold 2019a) sowie eine »spürende Vernunft« (Arnold 2018a, S. 73 ff.) uns mit dem handlungsleitenden Wissen und auch den grundsätzlichen Möglichkeiten der Gegenübersysteme wahrhaft in Verbindung zu bringen und dadurch auch anschlussfähige Veränderungsschritte zu eröffnen vermögen.

Diese *subjektorientierte Wende* des systemischen Denkens, Fühlens und Handelns wird im Folgenden aufgegriffen und mit den Konzepten und der Praxis einer »agilen Führung« in Verbindung gebracht.

Das Konzept der agilen Führung steht für eine fortgeschrittene systemische Führungspraxis. Diese greift das zentrale Thema systemischer Veränderungsarbeit auf und markiert Wege eines wirksamen Umgangs mit den Optionen einer lösungsorientierten Gestaltung lernender sowie resilienter Organisationen (vgl. Rolfe 2019).

Wenn es stimmt, dass komplexe Systeme überwiegend selbstorganisiert und gegenüber Außensteuerungen weitgehend immun agieren, dann kommt ihren Selbstorganisationskräften eine grundlegende Bedeutung zu. Führung, Personalentwicklung und Weiterbildung kompetenter Unternehmen sind deshalb gehalten, diesen Selbstorganisationskräften zum Ausdruck zu verhelfen, sie willkommen zu heißen, alternative Formen des Denkens, Fühlens und Handelns in den Blick zu rücken, neue Formen zu üben und zu pflegen sowie Kontexte zu gestalten, in denen diese zur Anwendung gelangen können. Um dies zu gewährleisten, ist systemisches Know-how, aber auch eine organisationale Resilienz notwendig. Zahlreiche Niedergänge einst marktführender Unternehmen haben sich auch deshalb ereignet, weil deren Führungskräfte weder das eine, noch das andere mobilisieren konnten, sondern darum bemüht waren, die Zukunft mit Konzepten der Vergangenheit zu gestalten, und bei diesem Versuch teilweise krachend gescheitert sind.

In der Veränderungsforschung rückten angesichts solcher Erfahrungen mehr und mehr epistemologische, d. h. erkenntnistheoretische, Überlegungen in den Vordergrund. Diese nehmen die Art und Weise der Wirklichkeitskonzepte und Wahrnehmungsroutinen der Akteure des betrieblichen Geschehens in den Blick, rekonstruieren die inneren Bilder von Beziehung und Kooperation sowie von Führung und Organisation und untersuchen die Frage, inwieweit solche inneren Bilder die Entscheidungen und Reaktionsformen der Verantwortlichen oft deutlicher bestimmen als nüchterne Betrachtung und sachgemäße Argumentation. In diesem Sinne verweist der Blickwinkel von Peter Senge – der die »presence«, was so viel wie »Achtsamkeit« bedeutet (vgl. Senge et al. 2005), zum Herzstück jeglicher Führungskompetenz aufwertet – auf die Bedeutung einer beobachtertheoretischen Selbstreflexion im Sinne einer angewandten Erkenntnistheorie (vgl. Senge et al. 2008) wie auch auf die neueren Überlegungen von Dirk Baecker (vgl. Baecker 2013). Es geht bei dieser epistemologischen Wende um einen wirklichen Paradigmenwechsel. Der Fokus der Betrachtung löst sich dabei von der Frage, was Betriebe

oder Organisationen tatsächlich »sind« und wie sie funktionieren, und wendet sich im Kern der Frage zu, wie die verantwortlichen Akteure gewohnt sind, das Betriebliche zu deuten und zu denken, und welche Möglichkeiten sie dadurch sehen oder übersehen (vgl. Arnold 2018b).

In der Unternehmensforschung der letzten Jahre ist vereinzelt bereits die Rede von einer im Entstehen begriffenen »epistemologischen Unternehmenskultur«. Diese wird getragen von einem gewachsenen Bewusstsein der betrieblichen Akteure gegenüber der Perspektivität der eigenen Wahrnehmung und den Potenzialen einer Veränderung gewohnter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns. Die Frage »How do we know what we know?« ist für diese epistemologische Unternehmenskultur grundlegend (vgl. Langemeyer et al. 2015, S. 19), um sich als Führungskraft wie als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in neuer und in höherem Maße resonanter Weise aufeinander zu beziehen und miteinander umzugehen. Der Fokus einer epistemologischen Personalentwicklung zielt dabei nicht nur darauf, die Tatsache bewusst zu machen, dass auch Führungskräfte keinen privilegierten Zugang zur Erkenntnis der Wahrheit haben – bloß, weil sie die Macht haben, ihre Lesart der Wirklichkeit im Zweifelsfall durchzusetzen. Es geht dem epistemologisch begründeten Umgang mit den eigenen Beobachtungen vielmehr um die Reflexion und Relativierung gewohnter Denk-, Seins- und Kooperationsmuster. Diese werden – gerade in Zeiten des beschleunigten disruptiven Wandels – zum Ansatzpunkt jeglicher Veränderung. Dabei gilt:

Agiles Denken, Fühlen und Handeln müssen selbst einer disruptiven Logik folgen. Dies bedeutet, dass die betrieblichen Akteure sich mehr und mehr darin üben müssen, nicht im Neuen stets das Alte zu sehen bzw. die Zukunft mit den Mitteln der Vergangenheit erschließen zu wollen (und sie dadurch zu verpassen).

Die Rede ist in diesem Zusammenhang auch von »disruptive personality types« (Snyder 2010), um die Persönlichkeitsaspekte von Führungskräften in den Blick zu rücken, die mit solchen extremen Veränderungsschüben besser zurechtkommen, diese gestalten oder gar auslösen können. Vielfach fällt in solchen Unternehmen der Satz: »Wir müssen uns beständig selbst disruptiv angreifen, sonst greifen uns die anderen an!« Plädiert wird auch für ein »disruptive thinking« (von Mutius 2017), womit eine Art gemeint ist, die Welt

und sich selbst zu sehen, die sich nicht rückwärtsgewandt an Standards der Vergangenheit, sondern an Möglichkeiten der Zukunft zu orientieren vermag – Möglichkeiten, welche die überlieferten Formen des Denkens, Fühlens und Handelns bislang übersehen und ausgeschlossen oder gar nicht als ernst zu nehmende Deutungen in den Blick genommen haben, die uns aber auf direktem Wege und häufig in erstaunlich eleganter Weise zu neuen Problemlösungen zu führen vermögen.

Dieses Denken über die vermeintlich begrenzten Gegebenheiten hinaus zeigt u. a. folgende Geschichte:

DIE GESCHICHTE VOM ACHTZEHNTEM KAMEL

Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er eine Herde von Kamelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren.

»Was ist euch geschehen, Freunde?«, fragte er, und der Älteste antwortete:

»Unser Vater ist gestorben.«

»Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?«

»Ja«, antwortete der junge Mann, »diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte.«

»Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?«

»Es ist nämlich so«, fuhr der älteste Bruder fort, »sein letzter Wille war, dass ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der jüngste ein Neuntel. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht.«

»Ist das alles, was euch bekümmert, meine Freunde?«, fragte der Mullah.

»Nun, dann nehmt für einen Augenblick mein Kamel, und lasst uns sehen, was passiert.«

Von den achtzehn Kamelen bekam der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele, neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf, ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu.

Zu dieser Geschichte meint Heinz von Foerster: »So wie das achtzehnte Kamel, so braucht man Wirklichkeit als eine Krücke, die man wegwirft, wenn man sich über alles klar ist.«

(nach Lynn 1986)

Der erfolgreich gestaltende Umgang mit Disruptionen wird in jüngster Zeit vielfach als die zentrale Aufgabe agiler Führungskräfte angesehen. John Erpenbeck und Volker Heyse bezeichnen Disruptionen als »eine der Signaturen der Zukunft« und schreiben:

»>> Kompetenzentwicklung ist der wahrscheinlich wichtigste Weg, diese Disruptionen zu bewältigen <<« (Erpenbeck u. Heyse 2019, S. 33).

Für die Frage nach der agilen Führung im Sinne einer Ermöglichung persönlicher Entfaltung und der Gestaltung resilienter Organisationen ist die epistemologische Wende der Kompetenz- und Organisationsforschung grundlegend. Das Begreifen dessen, wie wir – meist routinemäßig, im vermeintlich sicheren Gefühl der Berechtigung und des Rechthabens – begreifen, wird mehr und mehr zum Dreh- und Angelpunkt jeglicher Führung sowie Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung. Agile Führungskräfte sind deshalb die Vorkämpfer sowie Vorreiter einer epistemologischen Unternehmenskultur.

Durch die Agilität von Unternehmen wandeln sich auch die festgefühten Sichtweisen zur Funktion und Aufgabe der betrieblichen Personalentwicklung. Diese beschränkt sich nicht länger darauf, den Unternehmen qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung zu stellen, deren Wissen und Können in erheblichen Teilen meist schon veraltet ist, wenn sie in den Beruf einmünden. Die agile Persönlichkeit ist nicht bloß »flexibel«, wie Richard Sennetts sie als pauschale Anforderung an den neuen Menschen in Wandlungsprozessen definiert (Sennet 1998). Sie ist vielmehr kompetent im Umgang mit sich selbst und der Welt in dynamischen Veränderungen. Ihre Stärke und Orientierungskraft bezieht die agile Persönlichkeit nicht länger aus einmal erreichten Abschlüssen, eingeschlagenen Karrierewegen oder erkämpften Positionen, sondern aus einer inneren Verankerung und Haltung heraus. Entscheidend sind persönliche – gewissermaßen außer- bzw. überfachliche – Fähigkeiten, wie die

- ▶ zum selbstgesteuerten Lernen
- ▶ zur selbstständigen Erschließung, Beurteilung und Nutzung von Wissensquellen
- ▶ zur Gestaltung neuer Anforderungen und Problemlagen

- ▶ zum selbstverantwortlichen und gerechten Handeln
- ▶ zur Veränderung liebgewonener Sichtweisen und Routinen sowie
- ▶ zur synergetischen Kommunikation und Kooperation.

Es sind diese Selbstkompetenzen, welche die agile Führungskraft auszeichnen. Ähnliches gilt aber auch für die Fachkräfte in den Organisationen und Unternehmen. Diese helfen den Akteuren, sich mit Unverfügbarkeiten und Ungewissheiten so auseinanderzusetzen, dass tragfähige und nachhaltige Lösungen entstehen können. Dadurch wächst – gewissermaßen als Gegengewicht zu den fluiden Bedingungen im Außen – eine innere Festigkeit, welche auch einer durchspürten ethischen Basis bedarf, die man durch Vorbild, Miterleben und im Umgang lernen, sich aneignen und kognitiv-emotional verankern kann.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man Werte nicht deklarieren oder gar vermitteln kann; sie werden nicht zu den tragenden Bestandteilen von Persönlichkeiten, wenn man über Werte informiert, diese gar lehrt. Zwar kann die Auseinandersetzung mit Werten »Möglichkeitsräume« (Bauer 2019, S. 113 ff.) entstehen lassen, doch bleibt ihre nachhaltige Aneignung bzw. Anverwandlung der Anschließbarkeit an die durchspürte Lebenspraxis der Akteure vorbehalten. Mit anderen Worten kann eine solche Aneignung und Transformation eigener Lebenswerte bloß gelingen, wenn die Begegnung mit anderen Möglichkeiten emotional bewegend, wenn nicht gar labilisierend gestaltet werden kann. Werte – so stellen John Erpenbeck und Werner Sauter fest – »überbrücken« fehlendes Wissen und

>> (...) ermöglichen ein Handeln unter Unsicherheit, die aus dem selbstorganisativen Charakter der Welt und ihrer Teilsysteme resultiert, worin Allgemeingültigkeit, Determinismus, Einfachheit und Einheitlichkeit verloren sind. Ohne Werte wären wir handlungsunfähig. (...) Ohne echte emotionale Labilisierung gibt es keinerlei Wertewandel << (Erpenbeck u. Sauter 2018, S. 134 u. 145).

Diese Überlegungen verweisen deutlich auf die Tatsache, dass eine wirk-same Wertebildung nicht im Kontext steriler Seminare gelingen kann, in denen philosophisches Wissen und ethische Begründungen dargestellt und reflektiert werden. Werte sind vielmehr unmittelbar mit der emotionalen