

Sabine Kröhn

# 42 systemische Hacks

Unerwartete Lösungen  
für Führung und  
Organisationsberatung

Mit einem Vorwort von Rudolf Wimmer

2026

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Sebastian Baumann (Mannheim)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Carmen Beilfuß (Magdeburg)	Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Dr. Michael Bohne (Hannover)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Barbara Brütigam (Neubrandenburg)	Dr. Dirk Rohr (Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Dr. Angelika Eck (Karlsruhe)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Kai Fritzsche (Berlin)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt † (Münster)
Torsten Groth (Münster)	Jakob R. Schneider (München)
Reinert Hanswille (Essen)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Dr. Ralf Holtzmann (Schriesheim)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	András Wienands (Berlin)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Dr. Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Stella Nkenke (Wien)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)
Rainer Orban (Osnabrück)	Dr. Silvia Zanotta (Zürich)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagmotiv und Illustrationen: © Volker Schächtele

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2026

ISBN 978-3-8497-0633-3 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8584-0 (ePUB)

© 2026 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: <https://www.carl-auer.de/>

# Inhalt

Vorwort .....	8
Einführung .....	11
<b>Teil I: Alles fängt mit einer Unterscheidung an – und führt in eine Paradoxie! .....</b>	<b>19</b>
Hack 1: Unterschiede – der Stoff, aus dem Neues entsteht .....	24
Hack 2: Wie eine Organisation ihre entscheidenden blinden Flecken findet .....	27
Hack 3: Unsicherheit – wichtigste Ressource für Weiterentwicklung .....	31
Hack 4: Komplex bleibt komplex – es zählt der Umgang mit Komplexität .....	34
Hack 5: Ewige Suche nach der richtigen Entscheidung führt zu Stillstand .....	37
Hack 6: Paradoxien entschlüsseln – die Logik hinter dem Widerspruch .....	40
Hack 7: Doppelpack erkennen – und wenn nötig ignorieren .....	44
<b>Teil II: Entscheidungsprämissen: Damit Organisationen nicht jedes Mal bei null anfangen .....</b>	<b>47</b>
Hack 8: Entscheidungsprämissen – sie unterstützen und sie zähmen sich wechselseitig .....	52
Hack 9: Verhältnisse ändern Verhalten .....	55
Hack 10: Unflexible Entscheidungsprämisse Personal – Joker, Ass oder Lusche? .....	58
Hack 11: Nicht trennen, was zusammengehört .....	61
Hack 12: Die drei Seiten einer Organisation Achtung, Verwechslungsgefahr! .....	63

<b>Teil III: Anschluss geschafft oder verpasst?</b> .....	<b>67</b>
Hack 13: Anschluss durch Achtsamkeit .....	68
Hack 14: Das Driften von Begriff und Bedeutung eindämmen ...	70
Hack 15: Bestehendes wertschätzen, ohne Neues zu verhindern .....	72
Hack 16: Erwartungen enttäuscht – und jetzt? An ihnen festhalten oder sie ändern? .....	75
<b>Teil IV: Führung und Kultur – sie brauchen und ergänzen sich</b> .....	<b>79</b>
Hack 17: Verantwortung zu übernehmen heißt, trotz fehlenden Wissens zu entscheiden .....	80
Hack 18: Vergessene Führungsfunktionen wiederbeleben – insbesondere in agilen Organisationen .....	83
Hack 19: Warum informale Tauschmittel kein Tabu sind – sondern erfolgskritisch .....	86
Hack 20: Ausnahme von der Regel – Lackmустest für Vertrauen .....	88
Hack 21: Kultur – von der Fundgrube zur Goldgrube .....	91
Hack 22: Kultur ist – zum Glück – nicht delegierbar .....	95
Hack 23: Werte – alle wollen sie, alle haben sie! Aber brauchen alle Werte? .....	97
Hack 24: Verordnete Wertschätzung vernichtet Werte .....	100
<b>Teil V: Der Generalschlüssel – Veränderung entsteht durch veränderte Selbstbeobachtung</b> .....	<b>103</b>
Hack 25: Wenn die Person lernt, lernt auch die Organisation? Ein Irrtum! .....	104
Hack 26: Verhalten – insbesondere Fehlverhalten – im Kontext sehen .....	106

Hack 27: Personale Zuschreibungspraktiken sehen und beeinflussen .....	108
Hack 28: Vergemeinschaftung braucht Methode und Mut .....	110
Hack 29: Erst die Funktion verstehen, dann die Lösung abschaffen – nicht umgekehrt .....	112
Hack 30: Alles eine Frage des Standpunkts! .....	115
Hack 31: Organisationen ticken nach ihrer eigenen Uhr .....	117
Hack 32: Muster sind Ereignisketten, die sich wiederholen, bis ... ..	120
Hack 33: Autopiloten ausschalten, wenn er Fehler macht .....	123
Hack 34: Verführerische Kausalität auf den Prüfstand stellen ....	126
Hack 35: Neues Thema als Gamechanger .....	128
Hack 36: Einfluss lebt vom Annehmen, nicht vom Anspruch ....	130
Hack 37: Klug streiten, statt Konsensillusionen zu befeuern .....	133
<b>Teil VI: Den Sinn von Veränderungen ins rechte Licht rücken .....</b>	<b>137</b>
Hack 38: Status quo – Friedensformel mit Nebenwirkungen ....	138
Hack 39: Veränderungen müssen nicht immer verändern .....	141
Hack 40: Perfekte Veränderungskommunikation? Gibt es nicht! .....	143
Hack 41: Es braucht kommunikative Verpackungsideen .....	145
Hack 42: Die Antwort auf alles .....	149
 Anhang .....	 151
Danksagung .....	163
Literatur .....	164
Über die Autorin .....	167

# Einführung

Organisationen sind eigensinnig. Wer versucht, sie zu beeinflussen, kennt das: Fundierte Analysen, betriebswirtschaftlich überzeugende Konzepte, vernünftige Vorschläge, freundliche Bitten – selbst Sanktionen – können wirkungslos bleiben. Warum? Weil Organisationen keine Zweckgebilde sind, die sich nach Plan, Logik und Ratio steuern lassen. Die Wirklichkeit sieht anders aus: komplexer, widersprüchlicher, unberechenbarer.

Dieses Buch lädt dazu ein, den Eigensinn zu erkunden – und Organisationen nicht gegen, sondern mit der Realität zu führen, zu entwickeln und zu beraten. Das heißt: hin und wieder ungewohnte, manchmal antiintuitive Vorgehensweisen auszuprobieren; und weniger am weitverbreiteten Alltagsverständnis von »Organisation« festzuhalten, in dessen Zentrum vor allem Steuerungs- und Stabilitätsvorstellungen stehen, die sich in der Praxis als unzureichend erweisen. Diese Vorstellungen werden hier »gehackt« – auf den Kopf gestellt und durch brauchbarere ersetzt.

Der Begriff »Hack« hat im Laufe der Jahre eine Wandlung erfahren: Ursprünglich bezeichnete er das unbefugte Eindringen in IT-Systeme. Heute steht er noch für etwas anderes, nämlich eine clevere, einfache Problemlösung, die durch einen Kniff, einen Workaround<sup>1</sup>, eine Funktionserweiterung oder Zweckentfremdung entsteht. Hacks erleichtern das Leben. Man kennt sie aus dem Alltag: Eine gefaltete Haftnotiz, zweckentfremdet an die Wand geklebt, fängt beim Bohren den Staub auf.

## Warum *systemische* Hacks?

Systemische Hacks erleichtern das Arbeits- und Organisationsleben durch unerwartete Lösungen. Ein Beispiel: Viele Unternehmen entwickeln Unternehmenswerte, die sie anschließend aufwendig verkünden. Was sie übersehen: *Durch* die Verkündung setzen sie ihre Werte nicht nur der Annahme, sondern auch der Ablehnung aus. Besser wäre es, die gewünschten Werte wie selbstverständlich zu unterstellen, ohne sie zu proklamieren – ein günstiger Workaround.

---

<sup>1</sup> Lösungsähnliche »Problemumfahrung«.

Systemische Hacks sind Denk-Hacks: kleine, schlaue Eingriffe in die Art, wie Organisationen wirksam geführt und beraten werden können.

Systeme kennen wir alle: das Immunsystem, das Bildungssystem, das politische System. Dieses Buch richtet den Blick auf einen besonderen Systemtyp: auf soziale Systeme – und spezifischer: auf Organisationen als soziale Systeme. Niklas Luhmann, deutscher Soziologe, hat dazu eine umfassende Theorie entwickelt, die – bezogen auf Organisationen – eine grundsätzliche Frage beantwortet:

### **Wie kommt es in einer Organisation zu einer Entscheidung, was entschieden wird?**

Eine Entscheidung für ein Was – etwa ein Produkt oder eine Strategie – liegt weder einfach vor, noch lässt sie sich online bestellen. Sie ist das Ergebnis eines sozialen Prozesses, einer Antwort auf die Frage *Wie kommen wir zu einer Entscheidung?* Dabei geht es um weit mehr als gruppendynamische Aspekte. Es geht um existenzielle Fragen: Wie wird darüber entschieden, welche Konkurrenten man im Blick behalten muss? Wie schaffen es bestimmte Ideen, in einer Organisation weiterverfolgt zu werden, und andere gehen unter? Wie erklären sich die Beteiligten, dass Produktidee A erfolgreicher als B werden wird? Wie lernt die Organisation aus Fehlentscheidungen? Das sind alles soziale Prozesse: Es wird gemeinsam beobachtet, bewertet und gehandelt, um Sachentscheidungen vorzubereiten und zu treffen.

Dieses Wissen um soziale Systeme verbunden mit Fachkompetenz etwa in Strategieentwicklung, Prozessoptimierung oder Produktinnovation schafft beste Voraussetzungen, Organisationen zukunftsfähig zu entwickeln.

### **Zur Struktur dieses Buches**

Die Hacks beginnen jeweils mit einer Mini-Erzählung zu einem gängigen Organisationsverständnis, wie man es tagtäglich in Organisationen zu hören bekommt. Dieses Verständnis wird anschließend irritiert und durch ein systemtheoretisch fundiertes Verständnis erweitert oder ersetzt. Jeder Hack endet mit dem Abschnitt »Was tun, was lassen«. Darunter versammeln sich Vorschläge, etwas auszuprobieren, Auf-

munterungen, bestimmte Themen durch eine systemische Brille zu betrachten und Ideen, Dinge unkonventionell zu lösen. Manchmal mag auch die Erkenntnis entstehen, dass man sein Problem lieber behält, statt eine bestimmte Lösung zu forcieren.

Zu jedem Hack gibt es eine Illustration – mal humoristisch, mal metaphorisch, mal enger, mal loser an den Text gekoppelt –, immer mit der Intention, einen weiteren Anker zu werfen.

Das Buch ist in sechs Teile gegliedert. In *Teil I* geht es um Grundsätzliches: die Beobachtungsparadoxie und die Entscheidungsparadoxie. Sie durchziehen Organisationen bis in deren letzten Winkel. Das trifft auch auf dieses Buch zu! Nimmst du den Paradoxieblick erst einmal ein, kannst du dich auf Aha-Erlebnisse freuen. Organisationsgeschehnisse werden nun erklärbar, während du vorher vielleicht nur den Kopf geschüttelt hast.

*Teil II* fokussiert auf Entscheidungsprämissen. Du kannst sie dir als Rahmenentscheidungen vorstellen, die dafür sorgen, dass die Menge täglicher Einzelentscheidungen in eine möglichst gewollte Richtung geht. Dabei entstehen Entscheidungslücken, die Organisationen im Alltag – mal mehr, mal weniger brauchbar – füllen. Die Hacks geben Hinweise, wie du diese Lücken sinnvoll füllen kannst.

*Teil III* schaut auf Möglichkeiten, wie du in Organisationen – kommunikativ – nicht den Anschluss verpasst. Das hat auch mit deiner jeweiligen Rolle zu tun. Daher wird in diesem Kapitel an einigen Stellen zwischen Führungs- und Beratungsrolle unterschieden.

In *Teil IV* wird das gängige Alltagsverständnis von Führung und Kultur<sup>2</sup> gegen den Strich gebürstet. Hierin steckt viel Potenzial, Dinge anders zu tun oder auch ganz zu lassen.

Die 13 Hacks in *Teil V* verbindet das Thema Selbstbeobachtung als zentrale Möglichkeit gezielter Veränderung. Sie alle sind inspiriert von Beratungssituationen, in denen wir Berater·innen<sup>3</sup> bei PRAXISFELD<sup>4</sup> auf immer ähnliche Organisations- und Steuerungsvorstellungen unserer Kund·innen treffen, die – durch die systemische Brille betrachtet – besser gelöst werden können.

---

2 Wenn in diesem Buch von Kultur die Rede ist, ist (fast immer) Organisationskultur gemeint.

3 Damit sich bei Personenbezeichnungen wie dieser alle Geschlechter angesprochen fühlen, gendere ich mittels Mediopunkt (-), gefolgt von der weiblichen Endung, meistens wie hier im Plural.

4 PRAXISFELD GmbH – Systemische Organisationsberatung (Verfügbar unter: <https://www.praxisfeld.de/> [23.12.2025]).

Teil VI schließt das Buch mit dem Thema Veränderung ab. Falls du chronologisch von vorne nach hinten liest, wirst du nicht mehr überrascht sein, dass sich selbst in diesem Schlusskapitel die Entscheidungsparadoxie versteckt – jene Paradoxie, die Organisationen kommunikativ verpacken müssen, um sich nicht dem Vorwurf allzu willkürlicher Entscheidungen auszusetzen.

Es empfiehlt sich, nach der Einleitung mit den ersten beiden Teilen zu starten. Danach kann das Buch kreuz und quer gelesen werden – wohin deine Aufmerksamkeit wandert. Querverweise im Text dienen dazu, Verbindungen zwischen den Themen aufzuzeigen.

Im Buch ist hin und wieder von »wir« die Rede: Gemeint sind (in der Regel) meine PRAXISFELD-Beraterkolleg·innen und ich. Inspirierende fachliche Diskurse, gemeinsames Drehen und Wenden systemischer Denkfiguren und Konzepte haben zu diesem Buch beigetragen.

Als Autorin ergeht es mir beim Schreiben wie Führungskräften beim Führen: Ständig gibt es etwas zu entscheiden! Folgende Entscheidungen sind besonders knifflig gewesen, weil mit Unsicherheit behaftet:

Für wen schreibe ich dieses Buch? Für Führungskräfte und Organisationsentwickler- sowie Organisationsberater·innen mit oder ohne systemisches Vorwissen? Ich muss mich entscheiden – für die eine Zielgruppe und gegen die andere! Oder ginge doch ein »Sowohl–als-auch«?

Daran schließt die Frage »Braucht es Theorie?« an. Wenn ja, welchem Anspruch an Genauigkeit muss sie gerecht werden? Wie stark darf ich sie vereinfachen? Wo im Buch ist der beste Platz für Theorie – am Anfang oder am Ende?

Nicht zuletzt: Wie gehe ich mit dem schmalen Grat um, der entsteht, wenn ein Buch weder Methoden- noch Fachbuch sein will, sondern etwas dazwischen? Es besteht das Risiko, zu viel oder zu wenig konkrete Anleitungen zu geben.

Die Unsicherheit zu diesen Fragen ist mit Fertigstellung des Buches in eine vorläufige Sicherheit verwandelt worden. Nur so kann es weitergehen.

## **Und jetzt »in medias res«!**

Du kannst entscheiden: Entweder gehst du direkt zu den 42 Hacks (ab S. 24) oder liest vorab ein paar Seiten Theorieeinführung zur Frage

»Was ist eigentlich ein System?« oder zum Thema »Alles fängt mit einer Unterscheidung an – und führt in eine Paradoxie!« in Teil I.

## Was ist eigentlich ein System?

Ein System beschreibt einen Zusammenhang seiner Elemente zur Gesamtheit. Diese Elemente wirken wechselseitig aufeinander ein. Man kann zwei Systemtypen unterscheiden: Systeme, die sich nicht selbst erzeugen, und solche, die das können. Erstere – etwa Uhren oder Computer – stellen ihre Elemente wie Steuerungssysteme oder Zahnräder nicht selbst her. Ihr Aufbau und ihre Funktionen folgen einem externen Bauplan, einer Struktur; die Wechselwirkungen sind vorgegeben und begrenzt.

Anders ist das bei sogenannten autopoietischen, also *sich selbst erzeugenden Systemen* – biologischen, psychischen und sozialen Systemen. Erstens stellen sie sich aus ihren eigenen Elementen her: Eine Zelle (und nur eine Zelle) erzeugt eine weitere Zelle; ein Gedanke erzeugt einen Folgegedanken; ein Kommunikationsereignis produziert ein anschließendes Kommunikationsereignis. Zweitens benötigen solche Systeme dafür keinen externen Bauplan, keine von außen vorgegebene Struktur. Das organisieren sie selbst. Eine Zelle folgt keiner *externen* Reproduktionsanweisung. Menschen lassen sich keine Gedanken vorschreiben – ebenso wenig lässt sich einem sozialen System eine Kommunikation diktieren.

Sich selbst organisierende Systeme sind *operativ geschlossen*: Von außen ist kein Durchgriff möglich. Man mag das bedauern, denn wer würde nicht gerne seinen Zellen einen Verjüngungsauftrag geben oder seinem Gegenüber hin und wieder einen anderen Gedanken einpflanzen oder in einem sozialen System den Lauf der Kommunikation nach genau den eigenen Vorstellungen lenken.

Operativ geschlossen heißt jedoch nicht, unabhängig zu sein. Die Zelle braucht Nährstoffe, psychische Systeme brauchen den Körper, soziale Systeme die Anbindung an die Menschen mit ihren psychischen und physischen Systemen – über ihre jeweiligen Strukturen koppeln sie sich mit- oder aneinander. Strukturen – in sozialen Systemen – kann man sich als Regeln, Programme, Rollen, Routinen und »Gedächtnisse« vorstellen, die bestimmen, wie externe Umweltreize innerhalb ihrer selbst verarbeitet werden. Eine hochgradig eigene Kombination. Deshalb gleicht auch kein System dem anderen, wenn-

gleich beide im selben Umfeld unterwegs sind. Sie haben jeweils spezifische Strukturen ausgebildet, die bestimmen, was sie an Umwelteinflüssen aufnehmen und verarbeiten.

In einem Satz: Organisationen beobachten ihre Umwelt nach eigenen Systemrationalitäten und erzeugen ihre Entscheidungen selbst.

### **Was gehört zum System? Wie wird darüber entschieden?**

Das System selbst entscheidet, was und wer dazugehört, indem es sich von seiner Umwelt abgrenzt. Ohne diese Abgrenzung würde das System nicht existieren.

»Ein System, das sich selbst erzeugt, muss sich selbst beobachten, das heißt: sich selbst von seiner Umwelt unterscheiden können« (Luhmann 2000, S. 46).

Das System existiert immer nur durch seine Unterscheidung von der Umwelt. Es bildet sich aus – hier wird es antiintuitiv – als Einheit seiner Differenz von sich selbst und seiner Umwelt. Diese Umwelt konstruiert es (sich) selbst durch eigene Wahrnehmung- und Selektionsleistungen. Die vom System konstruierte Umwelt ist nicht deckungsgleich mit der Umwelt »draußen«, die viel komplexer, größer, umfassender ist. Für seine Operationen (wie Beobachten oder Entscheiden) hat das System ausschließlich Zugang zu jener Umwelt, die es selbst beobachtet.

Darum ist die Umwelt eines Systems keine Konstante, sondern sie wird fortlaufend durch das System hergestellt: durch die Art, wie es beobachtet und selektiert, welche Zusammenhänge es bildet und welche Kausalitäten es konstruiert – etwa wer Mitbewerber·in ist oder werden könnte, welche potenziellen Kund·innen bislang übersehen wurden oder welche Risiken, wie etwa der Klimawandel, als systemrelevant erachtet werden. Die geläufige Annahme, *die* Umwelt sei einfach da, wird in der Theorie sozialer Systeme anders gedacht: Eine Organisation konstruiert sich hochgradig individuell ihre eigene Umwelt, von der sie sich dann selbst beeindrucken lässt (Torsten Groth, pers. Mitt.).

### **Organisationen als soziale Systeme verstehen**

Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation – und nur Kommunikation kann kommunizieren. Was heißt das? Erstens: Ein Gedanke,

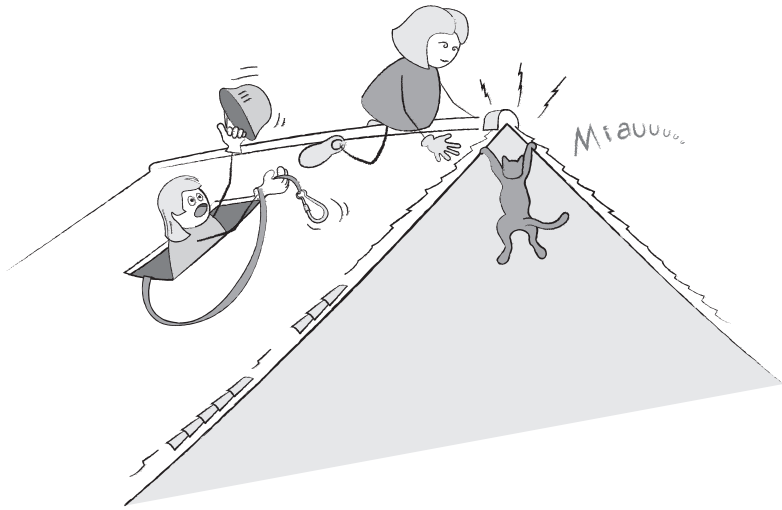
der nicht geäußert wird, kann von einem sozialen System, also auch von einer Organisation, nicht verarbeitet werden. Gedanken sind für soziale Systeme nicht direkt zugänglich, sondern nur Kommunikationen. Zweitens: Sobald ein Gedanke geäußert wird, wird er zu einem Kommunikationsereignis. Dieses wird aufgegriffen, ergänzt, zurückgewiesen oder ignoriert. Es entsteht eine spezifische Aneinanderreihung von Kommunikationsereignissen, bei der manches als bedeutsam ausgewählt und anderes aussortiert wird. In Organisationen heißt das: Es wird sich für etwas entschieden, anderes wird abgewählt – durch kommunikative Prozesse. Diese Auswahl erfolgt nicht rein zufällig, sondern wird durch vergangene Auswahlakte beeinflusst. Die Fachsprache nennt das *Selbstreferenzialität*; Pfadabhängigkeit trifft es alltagssprachlich gut.

Ein Beispiel: In einem Meeting stellt jemand eine Frage. Eine Person antwortet – und sofort entsteht eine merkwürdige Situation. Die Nachfolgenden merken sich Teile von dem, was zuvor gesagt wurde, greifen auf, was sie verstanden haben, ergänzen es, vielleicht widersprechen sie auch. Kommunikativ wird aufeinander Bezug genommen. Genau das ist Selbstreferenzialität.

Dieses Bezugnehmen geschieht immer – ob es um eine vergleichsweise unbedeutende Frage geht oder um eine überlebenswichtige, etwa wie der Konzern umstrukturiert werden muss. Entscheidungen in Organisationen sind Produkte solcher Kommunikationsketten. Einzelne Akteur·innen können sie beeinflussen, aber nicht beherrschen. Zu ihrem Glück oder zu ihrem Leidwesen.

Wer Organisationen als soziale Systeme versteht, erspart sich einen verbreiteten und folgenreichen Denkfehler: Entscheidungen und Verhalten einzelnen Individuen und deren Charaktereigenschaften zuzuschreiben oder ausschließlich mit deren persönlichen Zielen zu begründen. Der Fehlergrund: Wie automatisch fällt unser Blick auf handelnde Personen. Denn Handeln ist sichtbar. Unsichtbar oder weniger sichtbar sind dagegen die Kommunikationsstrukturen, vergangene Erfahrungen einer Organisation, über Jahre verfestigte Muster, Regeln und Rollen, die vorgeben, wie Dinge gemacht werden. Sie prägen das Verhalten und die Entscheidungen einer Organisation, eines sozialen Systems. Da gilt es anzusetzen, wenn man Organisationen gestalten will. Und wie? Das zeigen dir nun meine Hacks.

## Hack 20: Ausnahme von der Regel – Lackmustest für Vertrauen



»Da hat sich wieder jemand nicht an die Anweisungen gehalten! Das gibt's doch nicht.«

Regelverstöße – oder großzügige Regelauslegungen – gehören zum Alltag. Führungskräfte geraten dabei schnell in eine Zwickmühle: Einerseits sind sie für die Einhaltung der Regeln verantwortlich, andererseits wissen sie um notwendige Ausnahmen, die sie entweder erlauben oder gelegentlich geflissentlich übersehen müssen.

In der Handhabung von Ausnahmen unterscheiden sich Führungskräfte allerdings. Das hängt auch mit kulturell gewachsenen Vorstellungen ihrer jeweiligen Organisationen zusammen, die zum Beispiel geprägt sind von strengen gesetzlichen Anforderungen der jeweiligen Branche, von Vorstellungen der Gründer·innen oder von einschneidenden Ereignissen wie massivem Stellenabbau.

Es gibt Unternehmen, die Regelverstöße ihrer Mitarbeitenden vor allem als Disziplinlosigkeit, Bequemlichkeit oder Gleichgültigkeit einstufen. Sie übersehen damit, dass Regelverstöße auch eine Lösung sind, nämlich für mehrdeutige Anforderungen der Organisation: Der

Plan soll eingehalten werden – also wird ausnahmsweise eine Leiter benutzt statt des vorgeschriebenen, aber aufwendig aufzubauenden Gerüsts. Aus Rücksicht auf Kolleg·innen erscheint man trotz Rückenschmerzen zur Arbeit – und rollt, um den Rücken zu schonen, ein schweres Gerät regelwidrig durch eine Sicherheitsschleuse. Zwei illegale, aber brauchbare Lösungen.

### **Ohne Möglichkeiten des Regelbruchs kann Vertrauen nicht entstehen!**

Wirklich? Ja! Nur sollte davon selten Gebrauch gemacht werden. Vertrauende treten riskant in Vorleistung, im Vertrauen darauf, dass die jeweiligen Empfänger·innen dieses nicht missbrauchen. Vertrauen kann nur in der Gegenwart erzeugt werden, obwohl es sich auf ein zukünftiges Ereignis bezieht. Die Verwundbarkeit ist das Instrument, mit dem Vertrauende eine Vertrauensbeziehung in Gang bringen (Luhmann 1968, S. 55) Anschließend kann man die Beziehung ausbauen – und stärker belasten.

Vertrauen ersetzt die Information, wie andere sich zukünftig verhalten werden, und reduziert dadurch Komplexität. Es basiert auf Gegenseitigkeit. Vertrauen überbrückt die Paradoxie zwischen Regel und Ausnahme!

### **Was tun, was lassen**

Mitarbeitende haben ein gutes Gespür dafür, wie du als Führungskraft auf Ausnahmen reagierst: eher sauer, neutral oder positiv. Entsprechend verhalten sie sich. Klar ist: Auf Dauer sind *keine* Nachrichten von deinen Mitarbeitenden schlechte Nachrichten! Du kannst davon ausgehen, dass sie dir etwas vorenthalten, wenn sie dir nicht von Fehlern berichten.

Proaktiv wirst du als Führungskraft von Fehlern nur informiert werden, wenn du im Vorfeld Bedingungen für Vertrauen geschaffen hast. Das machen Mitarbeitende daran fest, wie du dich in der Vergangenheit bei Ausnahmen verhalten hast.

- Kläre für dich bezogen auf den jeweiligen Fall
  - das Problem, das die aufgetretene Ausnahme lösen möchte
  - das Motiv, das dahinterstecken könnte.
- Verschaffe dir ein Bild, welche Art von Ausnahmen du
  - prinzipiell erlauben oder nur dulden möchtest, ohne dass die Regeleinhaltung erodiert

- für Lernzwecke gemeinsam besprechen möchtest und welche du bewusst unerwähnt lässt.
- Schaffe dazu einen dauerhaften Lernraum, der auch andere mögliche Erklärungen für getätigte Ausnahmen begünstigt, statt vorschnell Standarderklärungen zu reproduzieren. Frage deine Mitarbeitenden: »Was war dieses Mal anders? Unter welchen Bedingungen kommt es zu solchen Ausnahmen? Was geschieht, wenn es anders ist? Was macht den Unterschied aus, und welchen Einfluss habt ihr als Mitarbeitende darauf? Was ist ›erlaubt‹, wo ist mit Sanktionen zu rechnen?« Beide Seiten brauchen Vertrauen in die Urteilskraft des anderen. Als Führungskraft brauchst du eine Vorstellung davon, ob die Mitarbeitenden das Risiko ihrer Regeldehnung oder auch ihres Regelverstoßes überblicken und damit umgehen können. Ob eine Ausnahme motiviert ist, um ambivalente Ziele auszubalancieren, oder ob sie der eigenen Bequemlichkeit dient. Deine Mitarbeitenden brauchen Vertrauen, dass du passende Unterschiede bildest, nicht sauer oder willkürlich reagierst, sondern nachvollziehbar. Das stärkst du, indem du zukunftsgerichtete Indikatoren nutzt, etwa die Fähigkeit, Risiken zu antizipieren, und durch die Häufigkeit, in der Risiken besprochen werden, statt nur vergangenheitsbezogene Zahlen wie Unfälle oder Fehlerquoten zu erheben.