

Systemische Führungsentwicklung

Der systemische Ansatz

Der systemische Ansatz in der Organisationsberatung

In der Organisationsberatung etablierte sich der systemische Ansatz zu Beginn der achtziger Jahre. Er entwickelte sich aus der systemischen Familientherapie, welche in den fünfziger Jahren um Gregory Bateson ihren Anfang genommen hatte. Viele Methoden, die heute in der systemischen Organisationsberatung zur Anwendung gelangen, wurden im Rahmen der systemischen Familientherapie entwickelt.

Systemisch steht für Systemtheorie

Systemisch steht aber nicht für einen bestimmten Ansatz, sondern für eine Fülle systemtheoretischer Entwicklungen. Die Systemtheorie übt heute einen starken Einfluss auf fast alle Wissenschaftsgebiete aus. Sie hat sich in den bald fünf Jahrzehnten ihres Bestehens in verschiedenen Strängen entwickelt. Zum Durchbruch kam sie nach dem Zweiten Weltkrieg als Kybernetik, d.h. als Steuerungslehre technischer Systeme.

Kybernetik erster und zweiter Ordnung

Die Phase von 1950 bis 1980 wird als die der Kybernetik 1. Ordnung bezeichnet. Es wurden *Theorien über beobachtete Systeme* entwickelt. Man versuchte mit Hilfe der Kybernetik Aussagen darüber zu machen, wie ein System „wirklich“ ist, d.h. eine Beschreibung seiner Grenzen, Regeln, Subsysteme usw. vorzunehmen. Etwa ab 1980 wurden die Prinzipien der Kybernetik auf die Kybernetik selbst angewandt, die Kybernetik 2. Ordnung entstand. Jetzt ging es um *Theorien über Beobachter*, die ein System beobachten.¹

Kybernetik 1. Ordnung: Theorien über beobachtete Systeme

Das kontrollierbare homöostatische System

Das Konzept des offenen Systems stellt einen Eckpfeiler der klassischen Systemtheorie dar: System und Umwelt bedingen sich wechselseitig und sind aufeinander bezogen. Die Grenze zwischen System und Umwelt ist für bestimmte Aspekte durchlässig, es findet ein Austausch zwischen ihnen statt. Dieser Austausch ist in einem stetigen Fluss, so dass sich ein Fließgleichgewicht (Homöostase) innerhalb des Systems einstellt (Bertalanffy, 1968). Dieses Gleichgewicht ist wichtig für den Systemerhalt, das System versucht, durch Störungen verursachte Schwankungen zu dämpfen. Dazu dienen verschiedene systemtheoretische Mechanismen, z.B. die „negative Rückkoppelung“. Man verstand ein System als vollständig analysierbar, sofern die Beziehungen zwischen den Subsystemen und zwischen dem System und der Umwelt bekannt sind.

Systemische Familienforschung

Die frühe systemische Familienforschung fragte nach der Erhaltung dieses Gleichgewichts, nach der Angleichung eines Ist- an einen Sollzustand: Wie können z.B. Eskalationen durch negative Rückkoppelung vermieden werden? Die Prämisse dieser Forschungsrichtung der sechziger und siebziger Jahre war, dass auch komplexe Prozesse plan- und steuerbar seien, sofern ihre Komplexität realistisch abgebildet werden kann.

Diese Entwicklung hielt jedoch nicht, was sie versprach. Die Vorstellung einer gezielten und planmäßigen Steuerung von Systemen erwies sich als trügerisch. Interventionen in Familiensysteme zeigten nicht den gewünschten Erfolg, d.h.

¹ Vgl. dazu die Übersicht bei Schweitzer & Schlippe (1998: 50)

sie führten oft nicht dazu, dass das System von einem „dysfunktionalen“ in einen „funktionalen“ Zustand überging. Zudem wurden auch die normativen Vorstellungen von einem „guten“, d.h. funktionalen System mehr und mehr hinterfragt: Wer soll das bestimmen? Wer kann im Besitz einer Norm sein, die nicht ihrerseits auf eine soziale Übereinkunft in einem sozialen System bezogen ist? Langsam verschob sich deshalb die Bedeutung des Begriffs „systemisch“, ein Ansatz von „jenseits der Homöostase“ entstand.

Systemtheoretische Einflüsse auf die Organisationsforschung

Die Systemtheorie hatte auch auf die Organisationsforschung einen starken Einfluss.² Verschiedene Arbeiten versuchten, die Konzepte der Systemtheorie für die Analyse und Gestaltung von Organisationen nutzbar zu machen. Der Kerngedanke war, dass Organisationen als offene Systeme interpretierbar sind und damit systemtheoretischen Gesetzen gehorchen (z.B. Ulrich, 1968).

Auch der sozio-technische Systemansatz, wie er von Frei et al. (1996) vertreten wird, basiert auf systemtheoretischen Grundlagen.³ Das Konzept soziotechnischer Systeme beruht auf der Einsicht, dass Organisationen wie auch ihre Teile als Systeme – und zwar als offene Systeme, die mit der Umwelt in einem Austauschprozess stehen – zu verstehen sind. Es geht weiter davon aus, dass ein solches System aus zwei Teilsystemen besteht, nämlich aus einem sozialen und einem technischen. Diese beiden Teilsysteme funktionieren nach unterschiedlichen Regeln und müssen deshalb nach unterschiedlichen Prinzipien gestaltet werden.

Es zeigte sich aber immer deutlicher, dass lebende Systeme nicht eindeutig und vorhersagbar auf einen bestimmten Input reagieren.⁴ Immer mehr Organisationstheoretiker begannen in der Folge, die Unberechenbarkeit lebender Systeme nicht länger als Versagen von Steuerungsmechanismen, sondern als eines ihrer ureigensten Merkmale zu begreifen.⁵

Kybernetik 2. Ordnung: Theorien über Beobachter

Jenseits der Homöostase

Auf anderen Wissensgebieten zeichnete sich eine analoge Entwicklung ab. Der Nobelpreisträger Prigogine entdeckte bereits 1967, dass in chemischen Prozessen scheinbar von selbst neue Ordnungen, „dissipative Strukturen“, entstehen. In der Physik wurden mit der Synergetik und der Chaostheorie ähnliche Phänomene beschrieben: Systeme können nicht nur gegebene Strukturen stabilisieren, sondern aus sich heraus, selbstorganisiert, neue Strukturen entwickeln. In der Folge interessierte weniger das Gleichgewicht, sondern v.a. die Veränderungen in Systemen. Sie sind unvorhersehbar und führen von einem scheinbar stabilen Zustand zu neuen, oft überraschenden Formen.

Das Autopoiesis-Konzept und der Radikale Konstruktivismus

Besonders nachhaltig wurde die Systemtheorie zu Anfang der achtziger Jahre von den erkenntnistheoretischen Überlegungen zur Selbstorganisation (Auto-

² Siehe dazu die Übersicht bei Mühlbradt (1996: 61ff)

³ Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1996, 2. Aufl.). *Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative*. Stuttgart & Zürich: Poeschel & vdf.

⁴ Von Foerster (1984) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „trivialen“ und „nicht-trivialen“ Maschinen (= Systemen). Eine triviale Maschine ist gekennzeichnet durch eine eindeutige Relation zwischen Input und Output: $y = f(x)$. Nichterwartungskonformes Verhalten erscheint in diesem Fall als Störung. Eine nicht-triviale Maschine hingegen kann nicht aufgrund ihrer Input-Output-Relationen analysiert werden, ihre internen Zustände verändern sich bereits durch den Input, ihre Nichtbestimmbarkeit ist ihr wesentliches Merkmal.

⁵ Siehe dazu auch Morgan (1987: 341ff)

poiesis) lebender Systeme von Umberto Maturana und Francisco Varela beeinflusst. Zur gleichen Zeit entwickelte sich in der philosophischen Erkenntnistheorie der Radikale Konstruktivismus, der ganz ähnliche Überlegungen hervorbrachte: Die Wirklichkeit ist nicht loslösbar vom Beobachter, der diese Wirklichkeit durch den Akt der Beobachtung erst hervorbringt.⁶ Der Fokus verschob sich immer mehr auf die innere, autonome Selbstorganisationslogik, auf ihre operationale Abgeschlossenheit und damit auch auf die Grenzen externer Einflussnahme. Die Idee, kontrollieren zu können, was im System passiert, wurde aufgegeben.

Führungsentwicklung vor einem systemischen Hintergrund

Systemisch heißt: Es kommt darauf an

Die Wissenschaftler der NASA berechneten den ersten Flug auf den Mond mit Newtons Theorie des planetarischen Systems, von welcher seit Einstein bekannt ist, dass sie nicht „stimmen“ kann. Sie war jedoch einfacher anzuwenden als die Relativitätstheorie und erfüllte – wie das Sternenbanner auf dem Mond beweist – ihren Zweck vollauf.

Der schnelle Wandel systemtheoretischer Konzepte bedeutet nicht, dass die älteren überholt sind. Es kann in vielen Situationen sehr nützlich sein, Regeln, Grenzen, Hierarchien und Subsysteme zu thematisieren (solange man sich bewusst ist, dass diese Kategorien Konstruktionen darstellen). Für viele Fragen der Führungsentwicklung ist ein Systemverständnis in der Tradition Batesons, wie es Watzlawick et al. (1969) in der bekannten Kommunikationstheorie dargestellt haben, eine ideale Grundlage. Andere Aspekte werden hingegen erst vor dem Hintergrund eines konstruktivistischen Systemverständnisses deutlich. Im Folgenden sollen diese beiden (system-)theoretischen Ansätze kurz umrissen werden.

Das Systemverständnis in der Tradition Batesons

Von den Teilen zum Ganzen

Die Palo Alto Gruppe um Bateson⁷

Bateson kam bereits in den 40er Jahren in Kontakt mit den systemtheoretischen Ansätzen Weavers. Er modifizierte diese systemtheoretischen Überlegungen und übertrug sie auf soziale Systeme. In den 50er Jahren wurde dieser Ansatz in Zusammenarbeit mit dem Psychiater Don Jackson und anderen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen der Palo Alto Gruppe weiterentwickelt.

Aus der Palo Alto Gruppe gingen verschiedene familientherapeutische Schulen hervor, andere wurden stark von ihr beeinflusst. Die wichtigste ist die sogenannte Mailänder Schule um Selvini Palazzoli, welche viele der heute gängigen Methoden der systemischen Therapie und Beratung entwickelte. Im 1984 erschienenen Buch „*Hinter den Kulissen der Organisation*“ übertrugen Selvini Palazzoli et al. erstmals systemtherapeutische Überlegungen auf Prozesse in Organisationen.

Paradigmenwechsel: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Die systemtheoretische Sichtweise eröffnete der Familientherapie eine neue Dimension. Man begann, jeden Menschen als Teil eines größeren Systems zu verstehen, der Fokus erweiterte sich vom Individuum auf das System. Dadurch

⁶ Z.B. von Glasersfeld (1981), von Foerster (1981), eine ausführliche Bibliographie bei Hejl & Schmidt (1992)

⁷ Vgl. dazu König & Volmer (1997: 31)

wurden Zusammenhänge sichtbar, welche den bis dahin üblichen individuum-zentrierten Ansätzen verborgen geblieben waren. Menschliche Beziehungen spielen sich offenbar gerade in diesem Zwischen ab, welches nun erstmals in den Blick geriet. Man stellte fest, dass ein soziales System, z.B. eine Familie, nicht nur durch seine Mitglieder, sondern auch durch deren Zusammenwirken charakterisiert wird: Das Ganze ist also mehr als die Summe seiner Teile. Diese Erkenntnis war so grundlegend, dass man von einem Paradigmenwechsel sprach.

Regeln menschlicher Kommunikation

Kommunikationstheorie

Die frühen und wenig systematisierten Ansätze Batesons wurden erstmals in dem von Watzlawick zusammen mit Jackson und Beavin verfassten Buch „*Menschliche Kommunikation*“ (1969) systematisch dargestellt. Die fünf „Axiome menschlicher Kommunikation“ sind eine Explikation des Systembegriffs in der Tradition von Bateson und bis heute eine seiner grundlegenden Darstellungen.

Unser Bild von der Welt und die Regeln des Systems bestimmen unser Tun

Der Systembegriff in der Tradition von Bateson kann folgendermaßen zusammengefasst werden: Ein soziales System wird von seinen Mitgliedern geformt, welche ihrerseits vom sozialen System beeinflusst werden. Aufgrund unserer Erfahrungen haben wir ein bestimmtes Bild von der Welt und ein bestimmtes Selbstverständnis, welche unser Handeln leiten. Unser *Führungsselbstverständnis*, unser Verständnis von Führen und Geführt-werden, ist ein Teil dieses umfassenderen Selbst- und Weltverständnisses. Unser Handeln wird aber auch gelenkt von den Regeln des sozialen Systems, in dem wir uns bewegen, sowie den Interaktionsstrukturen, welche sich mit der Zeit herausbilden.

1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren

Es ist ein Merkmal menschlicher Interaktion, *jedes* Verhalten als Mitteilung zu verstehen. Durch unser Verhalten teilen wir unserem Gegenüber, ob wir das wollen oder nicht, immer etwas mit. Wenn wir uns für gewisse Interaktionen mit goldenen Krawattennadeln und anderen Accessoires hochrücken, tun wir das also aus gutem Grund.

Die Kommunikationstheorie ist eigentlich eine Theorie menschlicher Interaktion, denn Interaktion ist immer ein Kommunikationsakt. Watzlawick et al. (1969) beschreiben dieses Phänomen im ersten Axiom ihrer Kommunikationstheorie: „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Im zweiten und vierten Axiom wird diese menschliche Eigenheit weiter ausgeführt.

2. Axiom: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Das zweite Axiom der Kommunikationstheorie besagt, dass wir jedes Verhalten, sei es eine verbale Äußerung oder eine Handlung, nicht nur hinsichtlich des Inhalts, sondern auch der Beziehung zwischen den Interaktionspartnern deuten. Beide Ebenen erscheinen in jeder Interaktion, aber die Beziehungsebene beeinflusst die Inhaltsebene weit mehr als umgekehrt. Die gleiche Interaktion bekommt mit unterschiedlichen Personen eine andere Bedeutung, weil wir zu keiner Person die gleiche Beziehung haben. Unsere Beziehungen werden von Hierarchien, Alter und Geschlecht und von der gemeinsamen Beziehungsgeschichte geprägt.

Manche Konflikte, die sich scheinbar um inhaltliche Probleme drehen, sind eigentlich Auseinandersetzungen auf der Beziehungsebene: Ein Mitarbeiter hat das Gefühl, der Vorgesetzte schätze seine Arbeit nicht, während der Vorgesetzte denkt, der Mitarbeiter sei nicht motiviert. Beide fühlen sich durch das

Verhalten des anderen gekränkt und haben damit ein Beziehungsproblem. Solche Konflikte werden oft auf der Inhaltsebene an scheinbar unwichtigen Details ausgetragen. Es scheint eine allgemein menschliche Tendenz zu sein, die verlorene Geldbörse, wie der Betrunkene in dem bekannten Witz, im Licht der Strassenlaterne zu suchen: man ahnt zwar, sie nicht dort verloren zu haben, aber man sieht eben mehr.

4. Axiom:
Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Nach dem vierten Axiom deuten wir nicht nur sprachliches (digitales), sondern auch nichtsprachliches (analoges) Verhalten, wie z.B. den Gesichtsausdruck einer Person, die Körperhaltung, den Tonfall, wie sie sich kleidet und welches Auto sie fährt etc. Wir stellen fest, dass ein Kollege in einen Führungskurs geschickt wird und neuerdings eine Krawatte trägt, und schließen daraus, dass er befördert wurde. Hierarchien werden zu einem großen Teil über analoge Kommunikation festgelegt.

Analoge Mitteilungen sind im Fall eines Widerspruchs vertrauenswürdiger. Wenn uns jemand nach links den Weg weist und dabei nach rechts zeigt, gilt rechts. Dieses Grundgesetz menschlicher Kommunikation wissen wir im Alltag in unserem Sinn zu nutzen, wenn wir uns z.B. höflich, aber betont zurückhaltend zu einer Projektidee einer Vorgesetzten äußern. Wir teilen ihr auf diese Weise mit, dass wir die Idee nicht besonders gut finden, ihr das aber nicht so direkt sagen möchten, weil sie eben der Boss ist. Ihre Deutung unserer analogen Mitteilung muss dann allerdings nicht unbedingt unserer Absicht entsprechen. Es steht der Vorgesetzten frei, an der nächsten Sitzung zu verkünden, Meier stehe voll hinter der Idee und werde mit der Projektleitung betraut.

3. Axiom:
Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt

Menschliche Kommunikation ist rekursiv, jeder wirkt durch sein Verhalten auf das Verhalten des andern ein, und es ist unmöglich, kausale Bezüge herzustellen. Diese Tatsache, dass sich Personen in einem sozialen System wechselseitig beeinflussen, die Art der Beziehung sich aber erst durch ihre Interpretationen ergibt, beschreiben Watzlawick et al. im 3. Axiom.

So mag ein Vorgesetzter den Eindruck haben, eine Mitarbeiterin setze sich nicht ein; die Mitarbeiterin hingegen fühlt sich zu wenig unterstützt und immer nur kritisiert. Daraus können mit der Zeit immer wiederkehrende Verhaltensmuster entstehen, die sich wechselseitig beeinflussen. Das Verhalten des Chefs beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiterin, während umgekehrt ihr Verhalten auf das des Chefs zurückwirkt: Der Vorgesetzte kritisiert zunehmend, dass sich die Mitarbeiterin nicht engagiert. Und die Mitarbeiterin ist immer weniger motiviert, weil sie sich dauernd kritisiert fühlt etc. Welches nun die Ursache und welches die Konsequenz ist, interpretieren die beiden unterschiedlich.

Interaktionsstrukturen

Führung heißt Interaktion

Führung ist nicht das Handeln einer einzelnen Person, sondern findet in Beziehungen statt. Führung geschieht also immer in Interaktion mit anderen. Sehr oft hat Führung zum Ziel, bestehende Interaktionsstrukturen zu verändern.

Interaktionsstrukturen sind stabil ...

Interaktionsstrukturen innerhalb eines sozialen Systems scheinen oft unveränderlich, so dass wir den Verdacht nicht loswerden, unsere Führung sei nur wirksam, solange sie nichts Neues bewirkt. Manche Änderungen in unseren Führungsbeziehungen scheinen wegen diesen stabilen Interaktionsstrukturen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Im Vortrag „Die Erfindung von Führung“ wird eine solche Interaktionsstruktur, welche sogar den Führungskurs

des Chefs überlebt, beschrieben.

... stabiler als uns lieb ist ...

Nach einem Führungskurs stellt der Chef am Montagmorgen meist als Erstes seiner Sekretärin ein Blümchen auf den Schreibtisch und fragt: „Na, Frau Hugentobler, wie geht’s, hatten Sie ein nettes Wochenende?“ Frau Hugentobler merkt natürlich sofort, dass mit dem Chef etwas nicht stimmt, und verhält sich mit entsprechender Vorsicht, was wiederum den Chef irritiert. Spätestens am dritten Tag sieht er ein, dass das Ganze keinen Sinn hat, und benimmt sich wieder wie früher. Damit weiß auch Frau Hugentobler wieder, wie das Spiel läuft, und blüht auf, während der Chef so ranzig ist wie eh und je: Er hat nämlich erkannt, dass sein ursprüngliches Verhalten eben doch richtiger war.

... denn menschliches Verhalten ist rekursiv

Erst wenn wir unser (Führungs-)Verhalten ändern wollen, merken wir, wie sehr das Verhalten verschiedener Personen aufeinander bezogen ist. An jeder Interaktion sind mindestens zwei beteiligt und ihre Verhaltensweisen beeinflussen sich wechselseitig. Als der Vorgesetzte sein Verhalten änderte, störte er damit die etablierte Interaktionsstruktur und zwang die Sekretärin, ihr Verhalten ebenfalls zu modifizieren. Sie reagierte verunsichert, was wiederum den Chef aus dem Konzept brachte. In solchen Zweifelsfällen bekennen wir Menschen uns meist zum Althergebrachten und stellen die ursprüngliche Interaktionsstruktur wieder her. Bestehende Interaktionsstrukturen sind sozusagen unsere Pfade durch den Dschungel unseres Alltags und seiner Beziehungen. Bevor wir eine neue Schneise hacken, beschreiten wir lieber den alten Pfad.

Interaktionsstrukturen entstehen aus unseren Deutungen ...

Unser (Führungs-) Selbstverständnis bestimmt unsere Deutungen ...

Die Art und Weise, wie wir uns verhalten und das Verhalten anderer deuten, ist von unseren Erfahrungen geprägt, die wir im Lauf unseres Lebens gesammelt haben. Die Art und Weise, wie wir führen und das Führungsverhalten anderer deuten, ist von den Führungserfahrungen geprägt, die wir im Lauf unseres Lebens gesammelt haben. Der oben beschriebene Vorgesetzte hat über die impliziten Annahmen, von welchen er in der Interaktion mit seiner Sekretärin geleitet wird, vermutlich noch nie nachgedacht. Er hat seine Sekretärin bisher nur wahrgenommen, wenn sie nicht so „funktionierte“, wie er sich das vorstellte, wenn also die aus seiner Sicht „normale“ Interaktion gestört wurde. Im Führungskurs hat er dann gelernt, Motivation sei das A und O jedes Führungserfolgs. Solche in Kursen vermittelten Führungsgrundsätze betreffen meist nur die Ebene des Expliziten: die Ebene des bewussten Denkens und Handelns. Das Verhalten, das wir an den Tag legen, wenn wir uns nicht besonders anstrengen, wird v.a. von der Ebene des Impliziten bestimmt: Überzeugungen, Verhaltensnormen und Menschenbildern, die wir im Lauf unseres (Führungs-)Lebens erworben haben.

... und unser Verhalten

Dank diesem impliziten Wissen begeben wir uns in jede Situation mit einem bestimmten Vorverständnis, was richtiges oder angemessenes Verhalten ist. Wir haben gewisse Erwartungen, was geschehen wird oder soll, und gemäß dieser Erwartungen verhalten wir uns. Unser (Führungs-)Verhalten wird von unseren Mitmenschen wiederum vor dem Hintergrund ihres Führungsselbstverständnisses, also ihres Erfahrungsschatzes, gedeutet und löst bestimmte Reaktionen aus: es entwickeln sich wiederkehrende Verhaltensstrukturen. Wir reagieren auf das Verhalten der anderen und diese auf unser Verhalten usw. Wir beeinflussen uns durch unser Verhalten also gegenseitig, wobei Ursache

und Folge nicht eindeutig zu bestimmen sind: Menschliches Verhalten verläuft rekursiv.

Stabile und eskalierende Interaktionsstrukturen

Je nachdem, wie die Sekretärin das Verhalten ihres Vorgesetzten vor dem Hintergrund ihres Führungsselbstverständnisses interpretiert, reagiert sie darauf. Sie bleibt trotz übellaunigen Reklamationen weiterhin freundlich oder sie reagiert ihrerseits unfreundlich. Irgendwo wird sich die Interaktion dann einpendeln und dem Alltag seine Konstanz verleihen. Diese Interaktionsstrukturen werden dann durch das neue Verhalten des Chefs jäh gestört. Da seine neue Verhaltensweise allerdings ohnehin etwas aufgesetzt ist, fällt es ihm umso leichter, sich ihrer um der reibungslosen Interaktion willen wieder zu entledigen.

Es gibt jedoch Interaktionsstrukturen, die nicht so stabil sind, sondern die Tendenz haben zu eskalieren: Eine Vorgesetzte hat den Eindruck, dass eine Mitarbeiterin sich nicht einsetze, und kritisiert sie; die Mitarbeiterin hingegen meint, man würdige ihre Arbeit zu wenig, sie fühlt sich demotiviert etc. Die gegenseitigen Reaktionen auf das Verhalten der anderen führen dazu, dass sich die Situation aufschaukelt.

... und den Normen unserer Führungskultur⁸

Unsere Führungskultur: unsere gemeinsamen Vorstellungen

Unsere Interaktionen werden nicht nur vom Führungsselbstverständnis der Beteiligten, sondern auch von den Normen unseres Systems beeinflusst. Hinter solchen Normen stehen gemeinsame Gewohnheiten, Vorstellungen und Werthaltungen, welche oft unter dem Begriff „Kultur“ zusammengefasst werden.

Jedes soziale System, sei es eine Nation, eine Organisation oder eine Abteilung, entwickelt mit der Zeit seine eigene Kultur. Diese gleicht die Sichtweisen der Mitglieder des Systems einander an, so dass die Interaktionen zwar viel reibungsloser, aber auch viel unreflektierter ablaufen. Die Führungskultur ist die Summe der gemeinsamen Vorstellungen darüber, wie in einer Organisation oder Abteilung (Führungs-)Beziehungen gestaltet werden, sie ist sozusagen das *Comme-il-faut* der Beziehungsgestaltung eines sozialen Systems.⁹ Führungskultur manifestiert sich in den Vorschriften oder Normen, was die einzelnen Mitglieder zu tun haben, tun dürfen oder nicht.

Offizielle und inoffizielle Normen

Ein Teil dieser Vorschriften ist in Organisationsplänen, Aufgabenbeschreibungen und Wegleitungen festgehalten. Die meisten Normen werden jedoch nie aufgeschrieben und kaum jemals ausgesprochen. Sie bilden sich im Lauf der Zeit heraus, ohne dass sie explizit eingeführt werden. „Konflikte vermeiden“ kann eine solche Norm sein. Solche impliziten Normen können wir nur indirekt aus dem Verhalten anderer und ihren Reaktionen auf unser Verhalten erschließen; sie kommen auch in den Geschichten zum Ausdruck, die in einer Organisation zirkulieren. So kann die Norm der sich aufopfernden Sekretärin als Mythos durch die Firma geistern. „Die frühere Sekretärin kam mit gebrochener

⁸ Watzlawick et al. sprechen von den Regeln eines Systems. Hinter solchen Regeln stehen gemeinsame Überzeugungen, Einstellungen und Werthaltungen, welche oft unter dem Begriff „Kultur“ zusammengefasst werden. Die Regeln einer Kultur nennt man üblicherweise Normen. Da wir den Ausdruck „Führungskultur“ verwenden, sprechen wir auch von Normen der Führungskultur.

⁹ Während „Organisationskultur“ mehr das Systembezogene im kollektiven Selbstverständnis einer Organisation akzentuiert, hebt der Begriff „Führungskultur“ stärker das Beziehungsmäßige zwischen den beteiligten Akteuren hervor (vgl. dazu Burla et al., 1995).

Hand zur Arbeit und arbeitete doppelt so lange, weil sie nur einhändig tippen konnte.“ Inoffizielle Normen sind mindestens genauso verbindlich wie offizielle und haben den zusätzlichen Vorteil, dass sich – ähnlich wie bei analogen Mitteilungen – niemand auf sie berufen kann.

Funktionale und dysfunktionale Normen

Solche Normen können für die Entwicklung eines sozialen Systems funktional oder dysfunktional sein, sie können Problemlösungen fördern oder eher behindern. Die Norm „Konflikte vermeiden“ dürfte in den meisten Fällen dysfunktional sein, weil sie verhindert, dass mögliche Spannungen und Schwierigkeiten angesprochen werden. Hingegen ist die Norm, wenn sich Probleme ergeben, zusammensitzen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, meist funktional. Implizite Normen können v.a. dann problematisch werden, wenn sie im Widerspruch zu expliziten stehen. So kann dem offiziellen Statement „Wir können über alles sprechen!“ die implizite Norm, Konflikte möglichst zu vermeiden, entgegenstehen. Problematisch können auch unterschiedliche Auffassungen der geltenden Normen sein: Wir interpretieren das Geschehen schließlich alle vor dem Hintergrund unterschiedlicher (Führungs-)Selbstverständnisse.

Autopilot: Vor- und Nachteile

Autopilot: Erleichtert das Leben

Interaktionsstrukturen entstehen durch immer wiederkehrende Verhaltensweisen der beteiligten Personen. Sie kommen durch unsere Deutungen vor dem Hintergrund unseres (Führungs-)Selbstverständnisses zustande und werden von den Regeln des sozialen Systems beeinflusst. Funktionale oder dysfunktionale Interaktionsstrukturen haben also keine eigentliche Ursache, vielmehr beeinflussen sich die Verhaltensweisen der Beteiligten gegenseitig.

Unsere individuellen und kollektiven Annahmen und die daraus entstehenden Interaktionsstrukturen ermöglichen es uns, über weite Strecken des Tages auf Autopilot zu schalten: Wir brauchen uns nicht jedesmal aufs Neue zu fragen, wie Begrüßungsrituale in der westlichen Welt oder Sitzungen in unserer Firma ablaufen und wie die Interaktion mit unserem Vorgesetzten funktioniert. Wir wundern uns erst, wenn etwas vom gewohnten, eingespielten Muster abweicht.

Überprüfung des Kurses

Der unübersehbare Vorteil dieser automatischen Steuerung ist, dass wir unsere Sinne für anderes frei haben. Hätten wir nicht bereits vorgefertigte Annahmen, wäre unser Leben ungeheuer anstrengend. Die Steuerung durch Autopilot ist jedoch problematisch, wenn wir die individuellen und kollektiven Annahmen, von welchen wir geleitet werden, nicht kennen: wenn wir nicht wissen, welchen Kurs wir eigentlich steuern.

Wollen wir unsere Führungsbeziehungen aktiv gestalten oder bestehende unbefriedigende Interaktionsstrukturen verändern, müssen wir die Annahmen, von denen wir in unseren Interaktionen gesteuert werden, kennen. Wir müssen unser persönliches Führungsselbstverständnis und die Führungskultur, in der wir uns bewegen, erkunden.

Führungsentwicklung heißt: Unser Führungsselbstverständnis erkunden

Führungsbeziehungen (um)gestalten

Wenn wir unsere Führungsbeziehungen bewusst gestalten oder umgestalten wollen, müssen wir wissen, was unsere Interaktionen lenkt: wir müssen unser Führungsselbstverständnis erkunden. Unser Führungsselbstverständnis bestimmt, wie wir eine Situation oder ein Verhalten deuten und darauf reagieren.

Es steckt den Rahmen unserer Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten ab. Dabei kommt unseren impliziten Annahmen, die uns gewissermaßen heimlich steuern, eine wichtigere Rolle zu als unserem expliziten Wissen.

Wenn wir in einer bestimmten (Führungs-)Situation keine Lösung finden, liegt das in manchen Fällen daran, dass unser Führungsselbstverständnis nur bestimmte Deutungen zulässt. Die Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten setzt oft eine Veränderung unserer Annahmen voraus. Dieselbe Situation kann aufgrund unterschiedlicher Annahmen verschieden interpretiert werden. Deutet z.B. eine Vorgesetzte die Handlungen eines Mitarbeiters im Sinne von „Der Mitarbeiter will nicht“, dann bietet das Konstrukt „nicht wollen“ den Rahmen, der die in Frage kommenden Lösungsmöglichkeiten absteckt. Es wäre auch möglich, dieselbe Situation mit Hilfe des Konstruktes „nicht können“ zu deuten.

Lösungen 2. Ordnung

In manchen Situationen können wir aufgrund unserer Annahmen anstehende Probleme lösen. Es gibt aber auch Situationen, in denen die ursprüngliche Annahme nicht zu einer Lösung führt, sondern das Problem möglicherweise verschärft: Wenn ein Vorgesetzter immer mehr Druck auf einen Mitarbeiter ausübt, d.h. „mehr desselben“ tut, kann das zur Konsequenz haben, dass dieser seinerseits mit immer mehr Gegendruck reagiert, indem er z.B. seine Arbeit immer nachlässiger erledigt. Es kommt zu einer Interaktionsstruktur, die zu eskalieren droht. Watzlawick et al.¹⁰ unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Lösungen erster und zweiter Ordnung. Lösungen erster Ordnung sind die im ursprünglichen Rahmen möglichen Lösungen. Lösungen zweiter Ordnung sind Lösungen, die auf der Basis neuer subjektiver Annahmen und den damit verbundenen neuen Verhaltensweisen möglich werden. Zu Lösungen zweiter Ordnung gelangen wir also durch eine Modifikation unseres Führungsselbstverständnisses.

Unser Führungsselbstverständnis wirkt verbindlich

Wenn wir wissen, von welchen Überzeugungen, Menschenbildern und Einstellungen wir bei der Gestaltung unserer Führungsbeziehungen geleitet werden, bekommen wir auch eine Vorstellung von unseren eigenen Möglichkeiten und Grenzen. Wir merken beispielsweise, dass bestimmte Führungstechniken mehr und andere weniger kompatibel sind mit unserem Führungsselbstverständnis.

Wenn wir verstehen, dass unser Führungsselbstverständnis für uns bis zu einem gewissen Grad verbindlich ist, können wir das auch unserem Gegenüber zugestehen. Das kann uns helfen, Konflikte nicht auf der Beziehungs-, sondern auf der Inhaltsebene auszutragen. Wenn wir das paternalistische Verhalten eines Vorgesetzten als persönliche Bevormundung verstehen, ist es wesentlich schwerer damit umzugehen, als wenn wir es seinem persönlichen Führungsselbstverständnis zuschreiben, welches Teil eines bestimmten Weltbildes ist.

Wir können nicht über unseren Schatten springen, aber wir können ihn verändern

Oft kommen wir nur dann zu neuen Lösungen, wenn wir unsere Annahmen ändern, d.h. unser Führungsselbstverständnis modifizieren. Je konstituierender bestimmte Werthaltungen für uns sind, desto stabiler und unveränderlicher sind sie. Vielen Veränderungen unseres Führungsselbstverständnisses steht das jedoch – obwohl sie solche zentralen Werte oder Konstrukte betreffen – nicht entgegen. Es mag beispielsweise für einen Auszubildenden wichtig sein, sich um die Jugendlichen zu „kümmern“. Von der Ausbildungsgruppe kommt nun aber die

¹⁰ Vgl. Watzlawick et al. 1974

Kritik, er lasse zu wenig Freiraum. Der Auszubildende kann das für ihn zentrale Konstrukt des „Sich-kümmerns“ beibehalten, wenn er das Gewähren von Freiraum als einen Teil davon versteht. Auf diese Weise muss er nicht das ursprüngliche Konstrukt verwerfen, sondern es lediglich in seiner Bedeutung verändern. Wir können zwar nicht über unseren Schatten springen, aber wir können ihn, wenn wir uns anders in die Sonne stellen, durchaus verändern.

Führungsentwicklung heißt: Die gemeinsame Führungskultur erkunden

*Wir bringen unsere
Führungskultur ge-
meinsam hervor ...*

Oft werden bestimmte Verhaltensmuster durch offizielle oder inoffizielle Normen unseres Systems gestützt. Die hinter diesen Normen stehenden gemeinsamen Überzeugungen, Werte und Gepflogenheiten können für die einzelnen und das System als ganzes mehr oder weniger nützlich sein. So ist beispielsweise die Norm, Fehler nicht zuzugeben, meist dysfunktional, weil viel Zeit darauf verwendet werden muss, eigene Fehler zu vertuschen oder Schuldige dafür zu finden. Dahinter mag die gemeinsame Überzeugung stehen, sorgfältiges Arbeiten und Fehler machen schließen sich gegenseitig aus. Diese Überzeugung mag wiederum mit dem zentralen Wert des präzisen Arbeitens zu tun haben, welcher für das Herstellen bestimmter Produkte durchaus funktional ist. Wenn es gelingt, die Normen, Überzeugungen und Werte der eigenen Führungskultur zu formulieren, werden oft Zusammenhänge mit bestimmten symptomatischen Verhaltensweisen Einzelner oder mit dysfunktionalen Interaktionsstrukturen deutlich. So macht es z.B. die Norm des fehlerlosen Arbeitens für die Mitarbeitenden schwierig, sich bei Problemen an die Vorgesetzten zu wenden. Die meisten dysfunktionalen Normen verlieren jedoch dadurch an Einfluss, dass man sie artikuliert, sie werden sozusagen entlarvt. Als Kollektiv müssen wir immer wieder versuchen, uns unsere Kultur vor Augen zu führen. Nur so können wir uns fragen, ob wir diese Kultur, die wir zusammen hervorbringen, wirklich wollen.

*... aber wir erleiden sie
meist als Individuen*

Wir gestalten unsere Führungskultur zwar alle zusammen, aber wir erleiden sie meist als Individuen. Als solche müssen wir uns deshalb fragen, wie wir uns mit unserer Kultur arrangieren. Unsere individuelle Situation wird von unserer gemeinsamen Führungskultur beeinflusst und begrenzt. Wenn wir nach Ansatzstellen für Veränderungen unserer Situation suchen, ist es wichtig zu wissen, welche Optionen in unserem System überhaupt eine Chance haben. Das bedeutet nicht, dass wir in allem konform mit unserer Kultur gehen müssen. Wenn wir beispielsweise dafür plädieren, offener mit Fehlern umzugehen, kann das eine Signalwirkung haben, so dass sich die Kultur in Richtung mehr Offenheit verändert. Kulturbewusste Führungsentwicklung heißt auch, Bruchstellen kreativ zu nutzen.

Führungsentwicklung heißt: Den eigenen Anteil wahrnehmen

*Rekursivität menschi-
chen Verhaltens be-
achten*

Wenn wir unser (Führungs-)Verhalten ändern wollen, merken wir, wie sehr das Verhalten aller Beteiligten aufeinander bezogen ist. Wenn wir durch Verhaltensänderungen die bestehende Interaktionsstruktur stören, muss auch unser Gegenüber sein Verhalten modifizieren. Das ist immer mit einer Unsicherheit verbunden und es braucht eine gewisse Zeit, bis sich eine neue Interaktionsstruktur etabliert.

In der Tatsache, dass unser Verhalten und das unseres Gegenübers immer aufeinander bezogen ist, liegt nicht nur unsere Schwierigkeit, sondern auch unsere

Möglichkeit, Beziehungen zu verändern. Viele Veränderungen ergeben sich bereits durch das Begreifen, dass wir an jeder Interaktionsstruktur Anteil haben. Wir kritisieren beispielsweise eine Mitarbeiterin, von der wir annehmen, sie sei unmotiviert, nicht weiter für ihr scheinbar unmotiviertes Verhalten, wenn wir in unserer Kritik *unseren Anteil* an ihrem Verhalten erkennen.

Fazit

Unser Führungselbstverständnis ...

Führungsentwicklung heißt also, unser eigenes Führungsselbstverständnis kennenzulernen. Nur so wissen wir, was den Rahmen unserer Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten absteckt, und können ihn – falls nötig und möglich – verändern.

... und unsere Führungskultur erkunden ...

Führungsentwicklung heißt auch, die eigene Führungskultur als Kollektiv und als Individuum zu erkunden. Nur so können wir als Individuen und als Kollektiv die Möglichkeiten unseres Systems nutzen und unnötige Einschränkungen durch das System vermeiden.

... und unseren Anteil wahrnehmen

Führungsentwicklung heißt aber auch verstehen, dass unsere Handlungen aufeinander bezogen sind. Nur wenn wir das erkennen, können wir *unseren Anteil* an unseren Führungsbeziehungen wahrnehmen und dort auf die gemeinsame Realität einwirken, wo wir sie am nachhaltigsten beeinflussen können.

Radikaler Konstruktivismus

Konstruktivistische Einflüsse auf die systemische Therapie und Beratung

Die Konstruktion von Wirklichkeiten

Im Januar 1978 veranstalteten Heinz von Foerster und Francisco Varela eine Tagung zum Thema „*Die Konstruktion von Wirklichkeiten*“, an der hochangesehene Denker aus den verschiedensten Disziplinen teilnahmen, u.a. Gregory Bateson, Paul Watzlawick und Ernst von Glasersfeld. All diese Wissenschaftler sind zum Schluss gekommen, dass Wissen nicht entdeckt, sondern konstruiert wird. Der Radikale Konstruktivismus hatte auch einen großen Einfluss auf die Diskussion und die Praxis systemischer Therapie und Beratung: Das Mailänder Modell und die Wissenschaftler um Watzlawick, das berühmte Heidelberger Institut um Helm Stierlin oder die Gruppe um Horst-Eberhard Richter haben konstruktivistische Gedanken in ihre Ansätze integriert. Das Konzept der Autopoiesis wurde auch von Niklas Luhmann aufgenommen und auf soziale Systeme übertragen. Die Luhmann'sche Systemtheorie gehört zu den anspruchsvollsten soziologischen Theorien der Gegenwart und bildet die Basis vieler systemisch orientierter Beratungsansätze. Hier sollen einige Konzepte des Radikalen Konstruktivismus anhand der Theorie autopoietischer Systeme von Umberto Maturana und Francisco Varela skizziert werden.

Autopoiesis

Der Baum der Erkenntnis

Die chilenischen Biologen Umberto Maturana und Francisco Varela fanden anfangs der siebziger Jahre bei ihrer Forschung an Zellen heraus, dass sich lebende Systeme von Systemen der unbelebten Welt und von Menschen geschaffenen Systemen grundlegend unterscheiden. In ihrem berühmten Buch „*Der Baum der Erkenntnis*“ (1984) machten sie diese Gedanken einem breiten Publikum zugänglich. Ihre Überlegungen wurden später auch auf psychische und soziale Systeme übertragen.

Das System schafft sich selbst

Der Kernbegriff ihrer Theorie ist die *Autopoiesis* (aus dem Griechischen, wörtlich „Selbst-Erzeugung“). Autopoietisch ist ein System, dessen Funktion darauf ausgerichtet ist, sich dauernd selbst zu erneuern. Es ist in erster Linie auf sich selbst bezogen, aber der Anstoß durch die Umwelt bleibt ein möglicher Anlass für interne, allerdings selbstbestimmte Operationen.

Ein autopoietisches System ist, weil es sich selber erschafft, erhält und organisiert, von außen nicht determinierbar. A kann nicht einseitig bestimmen, was B tun, erleben oder denken soll. Eine Erfahrung, die Führungskräfte immer wieder nachdenklich stimmt.

Vom Apriori der Erkenntnis¹¹

Jedes Erkennen ist an Erkenntniswerkzeuge gebunden ...

Der Radikale Konstruktivismus sensibilisierte uns dafür, dass Erkenntnis immer an die Erkenntniswerkzeuge gebunden ist, welche uns unsere Biologie, Kultur und die durch sie geformte Sprache vorgeben.

... an biologische Voraussetzungen

Als autopoietisches System verfügen wir über eine bestimmte Struktur, welche es uns ermöglicht, auf bestimmte Reize von außen zu reagieren und auf andere nicht: So können wir sehen, weil wir über Rezeptoren verfügen, die auf elektromagnetische Wellen ansprechen und diese in elektrische Signale umwandeln. Auch andere Lebewesen können elektromagnetische Wellen nutzen, allerdings sprechen sie z.T. auf Wellenlängen an, auf die unsere Struktur nicht passt, und die wir deshalb nicht entschlüsseln können.

Es gibt auch Reize, welche wir mit unserer Struktur nicht wahrnehmen können, z.B. Ultraschall. Fledermäuse orientieren sich hauptsächlich mit Ultraschall, wir Menschen können diese Art von Wellen nur mit Hilfe technischer Geräte wahrnehmen.

... an unsere Kultur und Sprache

Wie wir etwas wahrnehmen, hat aber nicht nur mit unseren biologischen Voraussetzungen zu tun, sondern auch mit unserem kulturellen und sprachlichen Hintergrund. Die berühmte Sapir-Whorf-Hypothese postuliert, dass wir unsere Welt in hohem Maß so sehen und beschreiben müssen, wie es unsere Muttersprache festlegt.¹² Die Gefühlspsychologie geht heute davon aus, dass wir nur jene Gefühle erleben können, für welche unsere Sprache eine Bezeichnung bereitstellt. Jede Sprache stellt demnach eine andere Art des Erlebens dar.

... an unsere Geschichte

Natürlich wird unsere Struktur auch von unserer individuellen Geschichte, von unseren Erfahrungen bestimmt. Wir sprechen vom Führungsselbstverständnis als der Summe unserer Erfahrungen zum Thema Führung. Vor dem Hintergrund eines anderen Führungsselbstverständnisses bekommen dieselben Dinge und Ereignisse eine andere Bedeutung.

Unsere Struktur bestimmt, was Informationen sind

Sei es bedingt durch unsere biologische Ausstattung, unseren kulturellen Hintergrund oder unsere persönlichen Erfahrungen, in jedem Fall gilt: was wir erkennen können, wird durch unsere eigene Struktur bestimmt. Wir sind also nicht für beliebige Informationen offen, sondern nur für solche, die wir mit Hilfe unserer Struktur „fassen“ oder „be-greifen“ können. Nicht alles, was

¹¹ Kant hat in der „*Kritik der reinen Vernunft*“ die These aufgestellt, dass wir „Dinge an sich“ überhaupt nicht erkennen können. Die Gegenstände unserer Erfahrung können immer nur „Erscheinungen“ sein, die von unseren „Anschauungsformen“ wie Raum und Zeit geprägt sind. Es gibt keine reine Erfahrung, wir tragen an jede Erfahrung bereits etwas heran, das „Apriori“. Raum und Zeit sind solche „Apriori“, die uns Erkenntnis erst ermöglichen.

¹² Whorf, 1956

sich außerhalb von uns befindet, ist für uns Information, es macht nicht jeder Unterschied einen Unterschied¹³. Elektromagnetische Wellen machen für uns Menschen einen, Ultraschallwellen machen – zumindest ohne technische Hilfsmittel – keinen.

Gewissheit: Das Diktat unserer Struktur

Wir erleben nicht das Außen, sondern unsere Struktur

Alles was wir über das Außen erfahren, erfahren wir durch die Beobachtung unserer Struktur. Denn wir sehen ja nicht elektromagnetische Wellen, diese sind lediglich der Anstoß für interne Prozesse, die wir als „Sehen“ bezeichnen: elektromagnetischen Wellen bewirken einen Zerfall von Sehpigmenten, die in elektrische Impulse umgewandelt und im Gehirn verschaltet werden. Wir erleben also nicht das Außen, sondern immer nur die Veränderung unserer Struktur.

Lebende Systeme können nur mit Eigenzuständen operieren

Der Grund dafür liegt darin, dass unser Nervensystem operationell geschlossen ist. Wir können nur mit Eigenzuständen operieren und nicht mit systemfremden Komponenten. Das Systemfremde sind in diesem Fall die elektromagnetischen Wellen; wir müssen sie in Eigenzustände, elektrische Impulse, umwandeln, damit wir mit ihnen etwas anfangen können. Was wir sehen, sind also lediglich Veränderungen unseres eigenen Zustandes. Wieviel davon auf die externen Auslöser der elektromagnetischen Wellen und was auf interne Prozesse zurückzuführen ist, können wir nicht entscheiden.

Keine Beobachtung ohne Beobachter

Menschliches Erleben und Erkennen ist nicht durch die Objekte der Außenwelt, sondern durch unsere Struktur bestimmt. Ohne unsere Struktur, d.h. ohne uns als Beobachtende, gibt es keine Beobachtung. Es gibt also keine Wirklichkeit unabhängig von der Struktur eines Beobachters, denn erst dessen Struktur erzeugt die Wirklichkeit. Jede Beobachtung, jedes Erleben und jede Wirklichkeit ist also radikal an ein Subjekt gebunden. Oder wie es Heinz von Foerster formuliert: „Objektivität ist die Wahnvorstellung, Beobachtungen könnten ohne Beobachter gemacht werden.“¹⁴

Erkennen ist Tun und Tun ist Erkennen

Es gibt also ohne uns als Beobachtende auch keine Beobachtung. Wir erzeugen durch interne Prozesse unsere Wirklichkeit und dadurch erkennen wir. Erkennen ist ein aktiver Prozess: Erkennen ist Tun. Indem wir handeln ändert sich auch dauernd unsere Struktur; wir sammeln neue Erfahrungen und sehen alte Dinge in einem neuen Licht: Tun ist Erkennen. Neue Einsichten wirken sich wiederum auf unser Handeln aus und dieses wirkt zurück auf unser Erkennen: Jedes Erkennen ist Tun, und jedes Tun ist Erkennen.¹⁵

Gewissheit: Das Diktat unserer Struktur

Unser ganzes Erkennen ist an unsere Struktur gebunden und deshalb nicht einfach übertragbar. Das ist auch der Grund, weshalb unsere Mitmenschen manchmal Dinge anders sehen als wir. Da wir alle das Außen immer nur vermittelt über unsere eigene Struktur wahrnehmen, ist es müßig, darüber zu dis-

¹³ Bateson (1982) definierte „Information“ als „jeder Unterschied, der einen Unterschied macht“.

¹⁴ Zitiert nach Ernst von Glasersfeld (1998: 16)

¹⁵ „Die Erfahrung von jedem Ding ‚da draußen‘ wird auf eine spezifische Weise durch die menschliche Struktur konfiguriert, welche ‚das Ding‘, das in der Beschreibung entsteht, erst möglich macht. Diese Zirkularität, die Verkettung von Handlung und Erfahrung, diese Untrennbarkeit einer bestimmten Art zu sein von der Art, wie die Welt uns erscheint, sagt uns, dass *jeder Akt des Erkennens eine Welt hervorbringt*. (...) Dies kann alles in dem Aphorismus zusammengefasst werden: *Jedes Tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist Tun*“ (Maturana & Varela, 1984: 31).

kutieren, welche Wahrnehmung wirklicher oder wahrer ist. Die Diskussion würde nämlich dahin gehen, welche Struktur wahrer und welcher Mensch wirklicher ist.

Wir erzeugen unsere Wirklichkeit im wahrsten Sinne des Wortes selber und können darum nicht wissen, was außerhalb von uns ist: Unsere Gewissheit darüber, was “draußen“ ist, ist somit immer das Diktat unserer eigenen Struktur.

Kultur: Die Diktatur der Gewissheit¹⁶

Erkennen ist subjektiv aber nicht beliebig

Obwohl unser Erkennen subjektiv, d.h. von unserer individuellen Struktur bestimmt ist, ist es dennoch nicht beliebig. Da wir als Individuen immer auch Teil von übergeordneten Strukturen, wie Familie, Firma oder Nation, sind, ist Erkennen nur bedingt ein individuelles, sondern primär ein *soziales Phänomen*. Unsere Umwelt prägt uns als Individuen, indem sie unsere Struktur, mit welcher wir das Außen wahrnehmen, formt. Umgekehrt beeinflussen wir als Individuen aber auch unsere Umwelt.

Strukturelle Koppelung

Wenn sich zwei oder mehr Organismen in ihrem Handeln regelhaft aufeinander beziehen, erzeugen sie eine sogenannte *strukturelle Koppelung*. Auf diese Weise handeln sie als ein Organismus, sie sind gemeinsam zu Leistungen fähig, die keiner für sich allein hätte erbringen können. Durch solche strukturellen Koppelungen wird Kultur und Sprache möglich, es entsteht eine *gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit*.

Gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit

Gewisse Denk- und Verhaltensweisen können zum festen Bestandteil der Kultur eines sozialen Systems, sei es eine Familie, eine Firma oder eine Nation, werden. Sie werden zur Gewohnheit, weil sie sich bewährt haben. Sie werden institutionalisiert, indem man sie als nützlich, wesentlich, als gerechtfertigt oder gar als gesetzmäßig erklärt. Damit werden sie zu dauerhaften Einrichtungen und erhalten eine gewisse Autorität. Unsere Interaktion wird durch solche Übereinkünfte wesentlich erleichtert: ohne darüber nachzudenken, wissen wir, wie wir uns verhalten müssen.

Die Diktatur der Gewissheit: unsere Kultur

Obwohl unser Zusammenleben gar nicht anders möglich wäre, stellt jede Kultur immer auch eine „Diktatur der Gewissheit“ dar. Indem sie unser Funktionieren durch kollektiv geteilte Sichtweisen ermöglicht, verhindert sie gleichzeitig alternative Sichtweisen, macht uns also blind. Nach Maturana und Varela ist kulturelle Tradition nicht nur eine Weise zu sehen und zu handeln, sondern auch eine Weise zu verbergen. Da in der Kultur begründete Verhaltensweisen keiner Reflexion bedürfen, fallen sie uns erst auf, wenn sie versagen.

Beobachtung der Beobachtung

Wir sehen nicht, was wir nicht sehen

Wir erkennen, indem wir aus den Informationen über interne Veränderungen Rückschlüsse auf die Umwelt ziehen; wie lernen über das Außen allein durch Selbstbeobachtung. Die von der Außenwelt kommenden Informationen werden aber nur dann zu relevanten Informationen, wenn sie im System Eigenzustände anstoßen. Gelingt dies nicht, ist die schönste Information eben doch keine Information. Und genau hier liegt der springende Punkt: Wir können als

¹⁶ Nach Bornschiefer (1998) ist jede Kultur immer auch bis zu einem bestimmten Grad eine „Diktatur der Gewissheit“.

Individuen oder als soziales System nicht wahrnehmen, was wir nicht wahrnehmen. Wir sehen nicht unseren blinden Fleck.

Wir können keine radioaktiven Strahlen wahrnehmen, sondern immer nur deren Folgen. Informationen über Umweltzerstörung werden keinen Eingang in die internen Operationen einer Organisation finden, wenn deren Struktur für den Empfang solcher Informationen nicht geeignet ist. Solche Impulse von außen werden erst dann zu Informationen, wenn sie z.B. zahlungsrelevant werden und mit dem Geld-Code entschlüsselt werden können.

Selbstreflexion

Das Einzige, was wir dem Diktat der Gewissheit unserer eigenen Struktur und der Diktatur der Gewissheit unserer Kultur entgegenstellen können, ist die Beobachtung unserer eigenen Beobachtung. Man kann diesen Vorgang auch als das Explizitmachen des Impliziten beschreiben. Indem wir durch Selbstreflexion unsere Struktur erforschen, lernen wir etwas über unsere Art wahrzunehmen.

Wir können z.B. als Vorgesetzte unsere Annahmen erforschen, von denen wir uns in einem Konflikt mit einem Mitarbeiter leiten lassen. Wir stellen vielleicht fest, dass wir das Verhalten des Mitarbeiters immer aufgrund der Annahme interpretiert haben, er „wolle“ nicht. Wenn es uns gelingt, dieses Problem mit einer anderen Annahme anzugehen, werden ganz andere Lösungsmöglichkeiten sichtbar. Durch das Verändern unserer Struktur werden neue Informationen zugänglich.

Fremdbeobachtung

Wollen wir etwas über unser eigenes Erkennen lernen, hilft uns aber nicht nur unsere Fähigkeit, uns selbst zu beobachten; wir können dazu auch auf die Beobachtungen anderer zurückgreifen. Deren Wahrnehmung ist zwar ebenso strukturgebunden wie unsere; sie ist aber an eine *andere* Struktur gebunden, für die *andere* Unterschiede einen Unterschied machen. Auf diese Weise können wir unsere blinden Flecken orten.

Was Watzlawick et al. Lösungen zweiter Ordnung nennen, sind genau solche Strukturveränderungen: eine Veränderung der ursprünglichen Struktur, zum Beispiel das Treffen neuer Annahmen, ermöglicht neue Lösungen; Lösungen erster Ordnung dagegen sind im Rahmen der ursprünglichen Struktur möglich.

Führungsentwicklung heißt Strukturen erforschen

Führungsentwicklung heißt deshalb in erster Linie Strukturen erforschen, unsere eigenen und die des sozialen Systems, in dem wir uns bewegen. Nur so können wir uns ein Bild davon machen, welche Informationen wir aufgrund der gegebenen Struktur aufnehmen können. Indem wir unsere Struktur erforschen, verändert sie sich. Denn jedes Tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun.

Entwicklung entsteht aus Widersprüchen

Autopoietische Systeme sind nie in einem Gleichgewicht, Veränderung ist der normale Zustand. Solche Veränderungen werden u.a. durch Widersprüche im System angeregt: Widersprüche in unserem Führungsselbstverständnis geben nicht nur Anlass für Maßnahmen, sie sind gleichzeitig auch das Potential jeder Entwicklung.

Das System kann sich jedoch nur soweit verändern, wie es seine autopoietische Organisation und somit seine Identität aufrechterhalten kann. Entwicklung entsteht also immer aus Widersprüchen, fruchtbar allerdings nur aus jenen, die das System bewältigen kann, ohne seine Identität zu verlieren.

Wir können unseren Schatten verändern,

Das ist auch der Grund, weshalb wir nicht einfach ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legen können und Mitarbeiter nicht immer das von uns

**aber niemals darüber
springen**

gewünschte Verhalten. Wir können uns zwar aus unseren Widersprüchen weiterentwickeln, aber wir können uns selber in unserem Tun nicht grundsätzlich widersprechen.

Dasselbe gilt auch für Organisationen. Führungsentwicklung muss deshalb kulturverträglich sein: Änderungen müssen so stattfinden, dass sie die herrschende Kultur nicht zerstören, sondern verstören. Führungsentwicklung sollte Brüche bewirken oder verstärken, aus denen Neues entstehen kann.

**Über das Anstoßen
von Prozessen**

Die Autorin von „*Onkel Toms Hütte*“ hat mit ihrem Buch einen bestehenden Bruch im System verbreitert und damit einen Bürgerkrieg ausgelöst. Es wurden systeminterne Prozesse in Gang gesetzt, welche sie selbst mit einem Dutzend weiterer Bücher nicht mehr hätte stoppen können. Ein System ist eben nur für gewisse Informationen offen und entscheidet selbst, wie es reagiert und sich organisiert. Präsident Lincoln nahm seine Führungsfunktion wahr und kämpfte erfolgreich gegen das Auseinanderbrechen der Nation. Ob ein Präsident das System allerdings so nachhaltig hätte verstören können, dass die Sklaverei, die ökonomische Säule des Südens, abgeschafft worden wäre, ist fraglich.

**Lebende Systeme sind
autonom**

Ein lebendes System ist, weil es sich selber erschafft, erhält und organisiert, von außen nicht determinierbar. A kann nicht einseitig bestimmen, was B tun, erleben oder denken soll. Eine Erfahrung, die selbst Präsidenten immer wieder nachdenklich stimmt.

Führungsentwicklung aus systemischer Sicht

**Der Mensch ist das
Maß aller Dinge¹⁷**

Lebende Systeme tun, was ihrer Selbstorganisation entspricht, und es liegt in ihrer Natur, sich dauernd weiterzuentwickeln. Sie können weder objektiv beschrieben noch instruktiv gelenkt werden. Diese Überlegungen zur Unmöglichkeit instruktiver Interaktion haben weitreichende Folgen. Es kann nicht kontrolliert werden, was im System drin geschieht. Systeme können lediglich angestoßen, angeregt oder in Eigenschwingung versetzt werden – oder aber zerstört.

Diese Sichtweise verändert das Bild von Beratenden und Führenden. Sie sind nun weniger Fachpersonen für „die Sache“ als vielmehr für die Ingangsetzung hilfreicher Prozesse: Sie ermöglichen Dialoge in denen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen beschrieben werden und mit alternativen Perspektiven gespielt wird. Das Ziel jeder Führungsentwicklung – im Rahmen eines Coachingprozesses, eines Workshops oder eines Kurses – ist es, solche Dialoge anzuregen.

¹⁷ Protagoras, der erste der großen Sophisten des 5. Jahrhunderts vor Christus, formulierte den berühmten Satz: „Aller Dinge Maß ist der Mensch, der seienden, dass (wie) sie sind, der nicht seienden, dass (wie) sie nicht sind.“ Jede Sicht der Welt ist notwendig die eines Menschen (zitiert nach v. Glasersfeld, 1998).

Literaturverzeichnis

- Bateson, G. (1982). *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt: Suhrkamp
- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp
- Bertalanffy, L. v. (1968). *General systems theory*. New York: Braziller
- Bornschieer, V. (1998). *Westliche Gesellschaft. Aufbau und Wandel*. Zürich: Seismo-Verlag
- Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1994). *Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung*. Zürich & Basel: vdf & WWZ
- Foerster, H. v. (1984). Principles of self-organization – In a sociomanagerial context. In: Ulrich, H. & Probst, G. (Hg.), *Self-Organization and management of social systems*. Heidelberg: Springer
- Foerster, H. v. (1981). Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, P. (Hg.), *Die erfundene Wirklichkeit*. München: Piper
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1996). *Die kompetente Organisation*. 2. Auflage. Zürich & Stuttgart: vdf & Poeschel
- Glaserfeld, E. v. (1998). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Glaserfeld, E. v. (1987). *Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum Radikalen Konstruktivismus*. Braunschweig: Vieweg
- Glaserfeld, E. v. (1981). Einführung in den Radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, P. (Hg.), *Die erfundene Wirklichkeit*. München: Piper
- Hejl, P. & Schmidt, S. (1992). Bibliographie. In: Gumin, H., & Meier, H. (Hg.), *Veröffentlichungen der C.-F.-v. Siemens-Stiftung Bd.5, Einführung in den Radikalen Konstruktivismus*. München: Piper
- Kant, I. (1781). Kritik der reinen Vernunft. In: *Kant's Werke*, Akademie-Ausgabe, Bd. IV
- König, E. & Volmer, G. (1997). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. 5. Auflage. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1984). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. München: Scherz
- Morgan, G. (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Mühlbradt, T. (1996). *Systemische Intervention: ein Ansatz zum Management von Komplexität*. Herzogenrath: Verlag der GOM
- Schlippe, A.v. & Schweitzer, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 5. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Selvini Palazzoli, M., Anolli, L., DiBlasio, P., Giossi, L., Risano, J., Ricci, C., Sacchi, M., & Ugazio, V. (1984). *Hinter den Kulissen der Organisation*. Stuttgart: Klett

- Ulrich, H. (1968). *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Bern: Haupt.
- Watzlawick, P. (1981). *Die erfundene Wirklichkeit*. München: Piper
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1976). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Stuttgart: Huber
- Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1974). *Lösungen*. Stuttgart: Huber
- Whorf, B. L. (1956). *Language, thought, and reality*. Cambridge: Wiley