

campus

UNTERNEHMENS- ORGANISATIONEN DER ZUKUNFT

Erfolgreich durch
systemische
Führung

DANIEL F.
PINNOW

Daniel F. Pinnow ist seit 1997 Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Er war Mitglied des Vorstands der Cognos AG und hat langjährige Führungs- und Managementenerfahrung in internationalen Konzernen. Pinnow lehrt Personalführung an der TU München und ist Associate Professor für Leadership an der Capital University in Peking. Er ist erfahrener Top-Managementtrainer und Executive Coach sowie Autor zahlreicher Publikationen und Bücher, unter anderem des Standardwerks »Führen – Worauf es wirklich ankommt« (5. Auflage 2011). Weitere Informationen im Internet: www.daniel-pinnow.de und www.die-akademie.de.

Daniel F. Pinnow

Unternehmens- organisationen der Zukunft

Erfolgreich durch systemische Führung

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39472-5

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2011 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Neue Helvetica und der Sabon

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

Inhalt

Vorwort: Führung und Organisation bedingen sich	7
Einleitung: Warum systemische Führung notwendig ist . . .	9
1. Organisieren mit System	19
1.1 Nichts geht ohne Ordnung	19
1.2 Klassische Organisationsstrukturen	24
1.3 Organisationskultur und Change Management	47
Expertenforum: Prof. Dr. Dirk Baecker	63
2. Organisation im Zeitalter des Wissens	71
2.1 Warum brauchen wir neue Organisationsformen?	71
2.2 Amöbenorganisation und chaordische Organisation	75
2.3 Kleeblattorganisation und virtuelle Unternehmen	89
2.4 Die Vernetzung der Welt	99
2.5 Hybride Organisation – die Zukunft?	110
Expertenforum: Dr. Arend Oetker	119
3. Organisation und Gehirn	128
3.1 Die Macht der Gefühle	128
3.2 Hirnforschung – warum tue ich, was ich tue?	136
3.3 Motivation – Raum für Visionen schaffen	146
Expertenforum: Prof. Dr. Ernst Pöppel	158
4. Systemische Führung in der Organisation der Zukunft . .	167
4.1 Führung in einer unbeständigen Welt	167
4.2 Sich selbst führen	174
4.3 Die anderen führen	186

4.4 Das Geschäft führen	201
4.5 In der Umwelt führen	210
Expertenforum: Prof. Dr. Dieter Frey	219
Ausblick	228
Literatur	231
Studien	242
Register	243

Führung und Organisation bedingen sich

Märkte und Gesellschaften verändern sich rasant, doch in den Köpfen der meisten Führungskräfte drehen sich viele Gedanken im Kreis. *Führung* und *Organisation* in ihrem Kern sind zu einem großen Teil unverändert und funktionieren noch nach dem mechanistischen Managementverständnis des Industriezeitalters. Teilweise wurden zwar neue Organisationsmodelle geschaffen und ausprobiert, aber die Führungspraxis wurde nicht angepasst. Umgekehrt sind manchmal neue Ideen in der Führung implementiert worden, aber in alten Organisationsmustern und -strukturen konnten diese sich nicht nachhaltig entfalten.

Wer A sagt, muss auch B sagen. Wer die Organisation der Zukunft will, weil nur sie die (Über-) Lebensfähigkeit des Unternehmens sichert, muss systemische Führung praktizieren. Führung beeinflusst Organisation, Organisation beeinflusst Führung. Aus diesem Grund bringe ich in diesem Buch diese zwei bislang getrennt voneinander betrachteten Aspekte zusammen.

Der Aspekt »Organisation«: Wie sehen Organisationen heute und in Zukunft aus? Welche Organisationsformen sind zeit- und menschengemäß? Wie sollten Aufgaben heutzutage in der Wissensgesellschaft (im Großen wie im Kleinen) organisiert sein, damit effektives und engagiertes Arbeiten möglich ist?

Der Aspekt »Führung«: Warum ist der Ansatz der systemischen Führung flexibler und offener als andere? Welche Denkweise und welche Haltung stecken hinter diesem Ansatz? Was kann eine Führungskraft tun, die sich selbst »treu« bleiben möchte und Mitarbeitende mitnehmen will in Richtung Leistung und Engagement und in eine erfolgreiche Zukunft?

Die Kernthese lautet: Organisationen sind aufgrund der Komplexität, der sie von innen und von außen ausgesetzt sind, und der Veränderungsfähigkeit, die von ihnen erwartet wird, nicht mehr im üblichen Sinne und

nach der klassischen Managementlehre zu steuern. Der Ansatz der systemischen Führung ist damit auch die Antwort auf die Frage, wie die Organisation der Zukunft aussehen muss.¹

Der Erfolg jedes Unternehmens hängt von denjenigen ab, die alle Systeme gestalten: den Mitarbeitern. Dazu zählt aber auch der Führende selbst. Gute Führung beginnt deshalb immer beim Führen der eigenen Person, und sie setzt dort an, wo der Mensch zum Menschen und zum Individuum wird: beim Fühlen. Erst die Akzeptanz der Tatsache, dass nicht die Ratio in unserem Kopf das Sagen hat, sondern dass die Psyche, die Seele, die Gefühle und der Bauch die wahren Chefs des Ichs sind, lässt uns begreifen, warum gute Führung beim Führen des Selbst beginnen muss.

Diese Darstellung basiert auf neuesten theoretischen Erkenntnissen zu Organisation und Führung und ist zugleich eine konkrete Handreichung für Führungskräfte, die neue Wege gehen wollen. Meine Gedanken werden durch Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis untermauert und verdichtet. Für ihre Zeit und Bereitschaft, mir Einblicke in ihre neuesten Forschungserkenntnisse und persönlichen Erfahrungen zu geben, möchte ich an dieser Stelle Prof. Dr. Dirk Baecker, Prof. Dr. Dieter Frey, Dr. Arend Oetker und Prof. Dr. Ernst Pöppel meinen herzlichen Dank aussprechen.

Danken möchte ich auch meinen Mitarbeitern der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (nachfolgend Akademie für Führungskräfte). Insbesondere möchte ich meinen Kollegen Dr. Simon Beck, John Ireland und Alexander Höhn für ihre Anregungen danken, die Sie mir bei der Überarbeitung und Schärfung des Ansatz der systemischen Führung in unserer »Systemischen Projektgruppe« von 2007 bis 2008 gegeben haben. Ein großer Dank gilt auch dem Journalisten und Berater Dr. Bernhard Rosenberger und seiner Frau Dagmar Rosenberger sowie Eva Wolk, Katrin Bobsin und meinem Assistenten Finn Rieken für ihre Unterstützung bei Recherchen und Redaktion.

Daniel F. Pinnow,

Überlingen am Bodensee im Juni 2011

Warum systemische Führung notwendig ist

»In den letzten zehn Jahren haben wir mehr Veränderungen erlebt als in den neunzig Jahren davor« gab Ad J. Scheepbouwer, Vorstandsvorsitzender von KPN Telecom, den Autoren der Studie »Das Unternehmen der Zukunft«² zu Protokoll. Die Studie dokumentiert, welche Strategien überdurchschnittlich erfolgreiche Firmen als entscheidend für die nächsten Jahre ansehen. Zusammenfassend heißt es: »Die CEOs haben die traditionellen Vorstellungen von der Globalisierung hinter sich gelassen; Unternehmen und Organisationen jeder Größe definieren sich neu, um sich die Möglichkeiten der globalen Integration zunutze zu machen.«³

In der Studie wurden dazu fünf Strategien genannt:

Erstens stellt das Unternehmen der Zukunft sein Geschäftsmodell radikal in Frage und definiert so die Grundlagen des Wettbewerbs neu. Es verändert seinen Wertbeitrag für seine Kunden, hinterfragt traditionelle Produkte und Dienstleistungen und erfindet sich und seine gesamte Branche neu, sobald sich die Gelegenheit dazu bietet.

Zweitens verwandeln sich die Unternehmen von Einzelkämpfern in Teamplayer: 85 Prozent der Firmenchefs weltweit planen, sich künftig intensiv mit Partnern zu verbünden, und gut 40 Prozent ändern dafür sogar ihr Unternehmensmodell. Immer mehr Unternehmen gehen eine neue Form von Beziehung ein: »Coopetition« bezeichnet die Gleichzeitigkeit von Zusammenarbeit und Konkurrenz. Die Konkurrenten Philips, Panasonic und Sony arbeiten beim neuen Industriestandard Blu-ray zusammen, und in der Nutzfahrzeugbranche kooperiert sogar bereits jeder zweite Hersteller in Vertrieb oder Service mit Wettbewerbern.

Drittens wird ein erfolgreicher Global Team Player nicht mehr nur auf Veränderungen reagieren, sondern sie selbst initiieren: Visionäre sind gefragt, die Trends setzen und gestalten. »Unsere Unternehmenskultur braucht einen eingebauten Mechanismus zur Veränderung«,⁴ sagt der

Chef der West Japan Railway, Masao Yamazaki. Dies bestätigt sich auch in der IBM-CEO-Studie von 2010, in der Kreativität als die wichtigste Führungsqualität bezeichnet wird. Führungskräfte müssen sich auch in einem unsicheren Umfeld wohlfühlen, experimentierfreudig sein, Innovationen willkommen heißen und andere dazu ermutigen, ausgetretene Pfade zu verlassen.

Viertens setzt das Unternehmen der Zukunft auf Integration, um die Chancen der globalen Wirtschaft zu nutzen. Die CEOs wollen sich den Zugang zu Fähigkeiten, Wissen und (Vermögens-)Werten auf der ganzen Welt verschaffen, um sie dort einzusetzen, wo sie strategisch benötigt werden. Denn nicht nur Wettbewerber kooperieren miteinander. Die Unternehmen setzen immer mehr auf den globalen Wissensaustausch und nutzen virtuelle Netzwerke für Innovationen und neue Kooperationen. »Nur geteiltes Wissen ist wertvolles Wissen«, sagt Lutz Leuendorf, Experte für Wissensmanagement von der Hochschule Furtwangen.⁵

Und schließlich fünftens: Das Unternehmen der Zukunft beweist mit seinen Maßnahmen und Entscheidungen echtes Engagement für die Gesellschaft, sodass aus dem Marketing-Schlagwort der »Corporate Social Responsibility« ein geschäftlich relevanter Erfolgsfaktor wird. Mit den Worten von Vinod Mittal, Managing Director von ISPAT Industries: »Meiner Ansicht nach wird die Corporate Social Responsibility drei Phasen durchlaufen. Zuerst wenden sich die Unternehmen Themen wie der Umwelt zu, weil sie dazu gezwungen sind. Dann stellen sie fest, dass sich das aus geschäftlicher Sicht lohnt. Und letztendlich werden sie sich engagiert für solche Themen einsetzen – nicht aus Zwang und eigennützigen Motiven, sondern einfach weil es richtig ist.«⁶

Dieser Überblick macht deutlich: In den Firmen ist in den letzten Jahren viel in Bewegung gekommen. Unternehmen befinden sich in einem ständigen Spannungsfeld von Anforderungen an ihre Flexibilität, Effizienz und Effektivität. Die Unternehmensstrategie, die Unternehmensziele und die Unternehmenskultur müssen stets an die neuen Herausforderungen angepasst werden. Dies erfordert eine ständige Prüfung und Anpassung der Organisationsstrukturen.

Dass sich Organisationsstrukturen von Unternehmen in einer Zeit der Globalisierung und der rasanten technologischen Entwicklung verändern werden und verändern müssen, erkannte der irische Wirtschafts- und Sozialphilosoph Charles Handy schon 1994: »Organizations will become

both smaller and bigger at the same time; they will be flatter, more flexible and more dispersed; similarly our working lives will have to be flatter and more flexible. Life will be unreasonable in the sense that it won't go on as it used to; we shall have to make things happen for us rather than wait for them to happen.«⁷

Angesichts dieser Entwicklung stößt das klassische Managementdenken an seine Grenzen. Die Übergänge zwischen Organisationen und ihrem Marktumfeld sind verschwommen, und die Komplexität der Praxis lässt sich nicht mehr in vereinfachte Schemata und starre Modelle pressen. Führungskräfte sehen die zunehmende Komplexität als größte Herausforderung an, wie Edward Lonergan, Präsident und CEO der Diversey Inc.: »Die Komplexität, die unser Unternehmen in den nächsten fünf Jahren bewältigen muss, liegt außerhalb des messbaren Bereichs – auf Ihrer Skala von 1 bis 5 würde ich ihr 100 geben.«⁸

Zurück zur Ethik

Doch nicht nur die alten Organisationsstrukturen sind überholt. Auch die Anforderungen an Führungspersönlichkeiten und Mitarbeiter befinden sich in einem Prozess des Wandels. Diese Erkenntnis ist nicht neu, und Rosabeth Moss Kanter, Wirtschaftswissenschaftlerin an der Harvard Business School, schrieb bereits 1998 in ihrem Buch *Bis zum Horizont und weiter*: »Die Führungsarbeit unterliegt derart weitgehenden und schnellen Veränderungen, dass viele Manager ihren Beruf praktisch neu entdecken. Es gibt kaum etwas Vergleichbares, an das sie sich halten können, und so erleben sie, wie die Hierarchie verschwindet und die klaren Unterscheidungen von Titeln, Aufgaben, Abteilungen und sogar den Unternehmen verschwimmen. Sie stehen vor außergewöhnlich komplexen und voneinander abhängigen Fragen und sehen, wie die traditionellen Quellen der Macht versiegen und die alten Anreize ihren Zauber verlieren.«⁹

Anfang der 90er Jahre florierte die Wirtschaft. Der global agierende Manager erlernte Werkzeuge, um den Weltmarkt zu bearbeiten. Und während von den Unternehmen Rekordgewinne eingefahren wurden, interessierte bei der Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften vor allem, ob der entsprechende Kandidat oder die Kandidatin über die notwendigen Werkzeuge und Analysefähigkeiten verfügte, um die Gewinne noch weiter

nach oben zu treiben. Die Kehrseite: Immer weniger Unternehmenslenker stellten sich die Frage, ob der Mensch, der sich um einen Job bewarb, dieser Position auch wirklich gewachsen sein würde – das heißt, ob er sie verantwortungsvoll ausüben und in der Lage sein würde, nicht nur seine Mitarbeiter mit innerer Überzeugung, Kontaktfähigkeit, Wertschätzung und Ressourcenorientierung zu führen, sondern vor allem sich selbst.

Diese essenziellen Eigenschaften einer Führungskraft sind in vielen Unternehmen verloren gegangen. So zeichneten Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader in *Die Neurosen der Chefs* ein abschreckendes Bild der deutschen Unternehmenskultur in den 90er Jahren. In der Buchbesprechung schrieb der *Spiegel*: »Despoten, Wichtigtuer, Intriganten in Flanell regieren in deutschen Unternehmen. Chefs, die ihre Untergebenen knechten, Bosse, die sich selbst bereichern. Sie vergiften das Klima in den Büros und Werkhallen, sie zerstören Arbeitsfreude und Produktivität.«¹⁰

Je komplexer die Organisationen und Märkte wurden und je abstrakter die Folgen von Managemententscheidungen erschienen, desto leichter wurde es für die Manager, die Verantwortung für ihr Handeln abzulegen. Solange die Rendite stimmte, wurde die Arbeit der Führungsebene nicht hinterfragt. Und wenn etwas schief lief, war es kaum noch möglich, den Schuldigen im virtuellen Netzwerk der Akteure ausfindig zu machen. Dieses Verantwortungsvakuum wurde zu einem der Auslöser der Finanzkrise, die ihren Anfang 2007 in den USA nahm und sich dann rasend schnell ausbreitete. Die Folgen für die nationalen und internationalen Wirtschaftssysteme und für die Menschen sind bekannt, wenn auch noch nicht bis ins Letzte abschätzbar.

Die Führungselite muss wieder mehr Verantwortung übernehmen und nach ethischen Maßstäben handeln. Dazu gehört zuallererst das Thema Selbstverantwortung, der unverstellte Blick nach innen: »Nach welchen Werten handle ich?«, »Habe ich überhaupt ein Wertesystem?«, »Oder geht es mir nur um den Profit?«. Auf diese Thematik habe ich in meinem 2007 erschienen Buch *Elite ohne Ethik?* ausführlich hingewiesen.¹¹

Wir brauchen keine neue Wirtschafts- und Führungsethik, wir brauchen lediglich eine Rückbesinnung auf längst bekannte tradierte Werte. Die Regeln des Benedikt von Nursia, mehr als 1 500 Jahre alt, haben bis heute ihre Gültigkeit nicht verloren: Führen kann nur, wer sich selbst führen kann. Man muss seine Bedürfnisse, Leidenschaften und Dämonen kennen, demütig und gerecht, vorurteilsfrei und unbestechlich sein. Der

Mensch muss auf die eigene Seele achten. Jeder braucht Zeit zum Rückzug und einen Raum für seine Ängste und Sehnsüchte. Führen heißt auch dienen. Ich muss den anderen wertschätzen und achten, mich aber gleichzeitig auch abgrenzen. Mit Geld gehe ich achtsam, aber gewinnorientiert um, und ich horte es nicht, sondern stelle es in den Dienst der Menschheit. Das Ziel des Führens ist die Erschaffung einer Vision für die Zukunft und der Erfolg als Nutzen für andere.¹² Richtiges Verhalten ist zeitlos, wie man sieht.

Gute Führungskräfte wissen genau, von welchen Maximen sie sich leiten lassen – und was sie als Menschen authentisch und stark macht. Sie stellen sich die Frage, wie sie ihr Handeln in den Dienst der Gemeinschaft stellen können. Dazu gehört es, Orientierung zu bieten und Entscheidungen zu fällen. Aber auch zu kommunizieren, die Nähe zu den Menschen zu suchen. Führungskräfte, die diese Bezeichnung wirklich verdienen, erteilen ihren Mitarbeitern nicht bloß Befehle, sondern versuchen sie zu überzeugen. Und um Menschen zu überzeugen, muss man selbst an etwas glauben – und zwar nicht nur an den Shareholder Value. Führungskräfte müssen Freude daran empfinden, das Potenzial der Menschen in ihrem Unternehmen zu entfalten und eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gern angehören wollen. Das ist der Grundsatz der systemischen Führung, wie ich ihn erstmalig in meinem 2005 erschienen Buch »Führen – worauf es wirklich ankommt« beschrieben habe. Dass dieses Buch mittlerweile bereits in der 5. deutschen Auflage vorliegt und ins Englische und Chinesische übersetzt wurde, bestätigt mich in meiner Überzeugung.¹³

Herausforderungen an die Führung

Wer ist vor allem betroffen von einer neuen Führungskultur, und welche systemischen Aspekte spielen eine Rolle? Ich möchte hier einige Punkte nennen, die nicht neu sind, jedoch heute noch stärker an Bedeutung gewonnen haben. Die Boston Consulting Group hat in ihrer Studie »Creating People Advantage« Strategien für die Bewältigung der Herausforderungen an das Personalmanagement weltweit bis 2015 untersucht.¹⁴ Auch sie betont die wachsende Rolle, die Mitarbeiter heute in den Unternehmen spielen. Vor allem der demografische Wandel, die Globalisierung und die

emotionale Komponente beeinflussen den zukünftigen Umgang mit Mitarbeitern in Unternehmen. Folgende Herausforderungen sind wichtig:

Globalisierung: Sie führt zu einer zunehmenden Komplexität der Mitarbeiterstruktur von Unternehmen in kultureller Hinsicht. Eine Vielzahl von Fachkräften entstammt anderen Kulturkreisen, Wissen wird weltweit eingekauft, virtuelle und reale Teams arbeiten rund um den Globus zusammen. Der Manager ist gefordert, unterschiedliche kulturelle Identitäten in seinem Umgang mit den Mitarbeitern zu berücksichtigen. Gerade bei der Projektarbeit auf internationaler Ebene ist die Zusammenarbeit verschiedener Teams aus unterschiedlichen Kulturkreisen bedeutsam und verlangt gute Führung für ihr Gelingen.¹⁵

Flexibilisierung vs. Sicherheit: Die Zunahme von Zeitarbeit ist für die Führungskraft eines Unternehmens ebenso eine neue Situation wie die Tendenz, dass Menschen immer kürzer in Unternehmen verweilen und im Laufe ihres Lebens nicht mehr nur einen Arbeitgeber haben, sondern mehrere Firmen durchlaufen.¹⁶ Man kennt sich nicht mehr seit Jahren, und die Führungskraft muss in der Lage sein, sich schnell auf neue Menschen einzustellen und diese zu führen. Das verlangt von der Führungskraft gute Menschenkenntnis und emotionale Intelligenz. Der zunehmenden Unsicherheit von Beschäftigung, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter erheblich beeinträchtigen kann, steht die stetig steigende Anforderung an die Flexibilität global agierender Unternehmen gegenüber.

Mitarbeiterbindung: Um qualifizierte Mitarbeiter in einem Unternehmen zu halten, nimmt auch die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stetig zu. Für mehr als 78 Prozent der Bevölkerung ist laut einer neuen Allensbach-Umfrage¹⁷ die Familie das Wichtigste. Flexiblere Arbeitszeiten und eine Verschiebung der Prioritäten weg von der Präsenz am Arbeitsplatz hin zur Qualität geleisteter Arbeit sollen in Zukunft realisiert werden. Die Führungskraft ist gefordert, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die individuelle Lebensplanung berücksichtigt und dem Unternehmen zugleich einen Gewinn bringt, nämlich den motivierten Mitarbeiter, der sich in Notlagen auf seinen Arbeitgeber verlassen kann. »Die Entscheidung, welche Stelle man annimmt und welche Opfer man bereit ist, dafür zu bringen, wird verstärkt von familiären Aspekten und beein-

flusst von dem Wunsch, sein Leben nicht nur von der Arbeit bestimmen zu lassen.«¹⁸ Auch für Charles Handy ist entscheidend, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Nicht Gewinnmaximierung lässt einen Menschen mit Elan zur Arbeit gehen: »Keiner steht am Morgen auf und freut sich, dass er den Wert des Unternehmens erhöhen wird. Der Sinn eines Geschäftes ist nicht nur, Geld zu machen. Jedes großartige Unternehmen lebt von der Leidenschaft der Leute, die dazu beitragen wollen, die Welt in irgendeiner Form lebenswerter zu machen.«¹⁹

Demografie: Der demografische Wandel spielt für das Unternehmen der Zukunft ebenfalls eine entscheidende Rolle. In Zukunft werden Unternehmen sich wieder mehr auf die älteren Arbeitnehmer und ihre Erfahrung besinnen müssen, da nicht mehr genug jüngere Menschen für die offenen Stellen zur Verfügung stehen.²⁰ Daneben ist die Erhöhung des Renteneintrittsalters in den meisten europäischen Staaten ein Schritt, der eine stärkere Einbindung älterer Arbeitnehmer notwendig macht. Neben der notwendigen Neuorganisation von Arbeit sind auch hier emotionale Aspekte von Bedeutung: Wie gehe ich als junger Chef mit einem älteren Mitarbeiter um? Wie nutze ich sein fachliches Know-how und seine langjährigen Erfahrungen?

Psychische Arbeitsbelastung: Die große Bedeutung von Gefühlen und des Wohlbefindens der Mitarbeiter zeigt sich zum Beispiel in der zunehmenden Anzahl von Menschen, die durch die steigende Arbeitsbelastung, geschuldet unter anderem der zunehmenden Komplexität der Aufgaben, psychisch erkranken und im schlimmsten Fall sogar einen Burnout erleiden. Eine Studie der Bundespsychotherapeutenkammer zeigt, dass mittlerweile bereits 11 Prozent aller Fehltage der deutschen Arbeitnehmer auf das Konto psychischer Erkrankungen gehen. Vor allem Berufe im Dienstleistungssektor wie Krankenschwestern, Pflegepersonal oder Call-Center-Mitarbeiter sind besonders betroffen.²¹

Als ein grundsätzliches Problem wird häufig der fehlende Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter identifiziert: »Wer eine hohe Arbeitslast zu bewältigen hat, dabei aber wichtige Entscheidungen eigenständig trifft und sich selbst einteilen kann, wann er was macht, fühlt sich in der Regel nicht so stark belastet.«²² Thomas Weber, Internist und

Arbeitsmediziner in den Horst-Schmidt-Kliniken in Wiesbaden, betont den Einfluss eines guten Arbeitsklimas auf die Gesundheit des Menschen. Neben der fachlichen Qualifikation müsse ein guter Chef auch soziale Kompetenzen besitzen: »Er muss offen sein, Vertrauen erwecken, Vorbild und verlässlich sein. Er darf nicht heute etwas sagen, was er morgen wieder komplett umwirft.«²³ Diese Eigenschaften seien bei Führungskräften jedoch selten zu finden, da noch immer vor allem die fachliche Qualifikation den Ausschlag für eine Stellenbesetzung gebe.

Die Frage ist: Welche neuen Organisationsstrukturen können den Unternehmen und ihren Führungskräften helfen, diesen vielfältigen Herausforderungen in der heutigen Zeit gerecht zu werden?

Wegweisend Richtung Zukunft

Dominantes oder autoritäres Führen findet immer weniger statt. Es hat sich offenbar herumgesprochen, dass der Erfolg von Unternehmens- und Menschenführung nicht allein von Zielen, Strategien, Strukturen, Prozessen, Stellenbeschreibungen und von der Beherrschung von Führungstools abhängt. Immaterielle Faktoren wie Wissen, Kompetenzen, Beziehungen, Gefühle oder Markenwerte sind mindestens genauso entscheidend. Zusätzlich gilt: Strukturen und Beziehungen verändern sich permanent, und zwar nicht kausal, linear und evolutionär, sondern netzartig, zirkulär und komplex.

Wie kann eine Führungskraft alle sachlichen und persönlichen Zusammenhänge optimal einbeziehen? Wie kann sie etwas bewirken und dabei sowohl Wertschätzung wie Wertschöpfung praktizieren? Wie kann sie ihre Ziele im Auge behalten und zugleich flexibel bleiben? Die Antwort auf die Herausforderungen und Entwicklungen des 21. Jahrhunderts ist die systemische Führung. Nur so behält eine Führungskraft alle wesentlichen Abhängigkeiten und Zusammenhänge im Blick. Denn: Eine erfolgreiche Führungskraft muss sich selbst, andere, das Geschäft und das Umfeld führen können.

Der systemische Ansatz als Erkenntnistheorie entstand unter dem Einfluss verschiedener wissenschaftlicher Forschungsrichtungen, wie der systemtheoretisch orientierten Biologie von Humberto R. Maturana, der neueren Systemtheorie von Niklas Luhmann, der Kybernetik zweiter

Ordnung von Heinz von Foerster und der systemischen Familientherapie, maßgeblich durch die Beiträge der Mailänder Gruppe um Selvini Palazzoli geprägt.²⁴ In jüngerer Zeit ergänzen die revolutionären Befunde der medizinisch und biologisch motivierten Hirnforschung das Gesamtbild.

»Systemisch« scheint heute das große Zauberwort zu sein für alles und alle. Viele Dienstleister schmücken sich inzwischen mit diesem Attribut – teils aus inhaltlichen, teils aus werblichen Gründen. Vom Gebiet der Therapie kommend hat die Bezeichnung in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehr und mehr in die Arbeitsfelder der Berater und Coaches Einzug gehalten: systemische Therapie, systemische Beratung, systemisches Coaching. Der Autor hat aus diesen Wurzeln und Entwicklungen den Ansatz der systemischen Führung hervorgebracht – in Theorie, Konzeption und Praxis.

Das entscheidende Instrument für die Umsetzung neuer Ideen in der Unternehmenswelt ist die Verbindung von Organisation und systemischer Führung. Die erfolgreiche Organisation stellt von vornherein die wichtigste Aufgabe in den Fokus: das richtige oder gute Führen von Menschen. Gute Führung ist menschliche Führung. Deshalb führt die Führungskraft von morgen systemisch. Sie hat Wirtschafts-Know-how, ist emotional intelligent, schaut über das Heute hinaus, denkt vernetzt, entscheidet flexibel und handelt nach ethischen Maximen. Den Wert von Verstand und Vernunft unterschätzt sie nicht, aber sie weiß um die Macht der Psyche und macht dieses Wissen zur Grundlage ihrer Arbeit.

1. Organisieren mit System

1.1 Nichts geht ohne Ordnung

Was vor dem Urknall war und wer oder was ihn »organisiert« hat, wissen wir nicht. Seit diesem Ereignis aber entstehen und vergehen Ordnungen, organisiert sich die immer gleiche Materie in immer neuen Formationen. Aristoteles nahm an, dass die Natur das Ziel bereits in sich trage und deshalb als handelndes Subjekt gesehen werden könnte. Fast 2200 Jahre später befand Darwin hingegen, die Evolution sei das Ergebnis von zufälligen Mutationen und Selektionen. Sicher ist, dass das Universum, die Welt und die Natur bestimmten Systemen der Ordnung unterliegen. Diesen ist auch der Mensch als Teil davon unterworfen, auch wenn Fortschritt und Entwicklung manchmal daran zweifeln lassen, da sie zu Beginn meist ein Gefühl von Chaos vermitteln.

Der Begriff »Organisation« wird äußerst vielschichtig verwendet. Er leitet sich vom griechischen *órganon* bzw. vom lateinischen *organum* ab und heißt übersetzt »Gerät«, »Instrument« oder »Werkzeug«. Zum einen nennt man das geordnete, strukturierte Zusammenspiel von Elementen und Faktoren »organisiert«, und zum anderen bezeichnen wir Einrichtungen, die bestimmten Zwecken und Zielen dienen, als »Organisation(en)«. Sie können sowohl eigen- als auch gemeinnützig sein, also ein Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht oder aber ein Verein, der Menschen in schwierigen Lebenslagen unterstützt, ohne eine monetäre Gegenleistung zu erwarten. Und schließlich meinen wir ganz allgemein sowohl die Planung als auch die Durchführung verschiedenster Vorhaben, wenn wir von »organisieren« oder »Organisation« sprechen. »Organisation« ist also in unserem Sprachgebrauch zugleich eine bestimmte Ordnung und das Tun, um diese Ordnung zu erreichen.

Natürliche und künstliche Organisation

Schon bevor wir auf die Welt kommen, folgen wir dem Prinzip der natürlichen Organisation, ganz ohne eigenes Zutun. Der Mensch ist das komplizierte Endprodukt eines minuziösen Entstehungsplans. Von der Zeugung bis zum lebensfähigen Fötus durchlaufen wir einen plan- und funktionsmäßigen Aufbau. Wir werden organisiert, das heißt, bestimmte biologische, physikalische und chemische Voraussetzungen für unser Dasein werden geschaffen. Dieses »natürliche Ordnungssystem Mensch« ist wiederum Teil aller anderen natürlichen Ordnungssysteme, in die er hineingeboren wird. Unsere Welt ist ebenso ein Resultat von Organisation auf allen Ebenen, die über den weitaus größten Teil der Zeit ausschließlich natürlich ablief und noch nicht lange den effektiven Veränderungen künstlicher, das heißt von Menschen gemachter Organisation unterliegt.

Dabei ist klar, dass natürliche und künstliche Organisation nicht getrennt voneinander ablaufen, sondern sich gegenseitig beeinflussen. Der Sozialethiker Markus Vogt rät dazu, die natürliche Organisation ganz bewusst für die künstliche zu nutzen: »Die Organisation der Natur ist in vieler Hinsicht fast perfekt. Sie hat sich in drei Milliarden Jahren Evolution auf ein so unglaublich hohes Maß optimiert, dass sie dem Menschen einen unerschöpflichen Erfahrungsschatz bieten kann. Nötig wäre eine Art soziale Bionik, um von den Überlebensstrategien der Natur für die Gesellschaft zu lernen: hinsichtlich einer Ökologie der Zeit als Synchronisation unterschiedlicher Rhythmen, die Regeneration und Anpassung ermöglicht, oder hinsichtlich einer differenzierten Klärung der Dynamik evolutionärer Konkurrenz, die in der Natur keineswegs schrankenlos ist: dies wird in der gesellschaftlichen Nachahmung des Sozialdarwinismus bis heute übersehen. Die ökologische Analyse von Gestaltungsregeln in den verschiedenen Komplexitätsstufen und Hierarchieebenen von Lebensgemeinschaften ist ethisch relevant, jedoch immer nur als Mittel, um bestimmte Zielvorgaben machen zu können, nicht im Sinn einer unbedingten gültigen Ethik letzter Maßstäbe; denn Gerechtigkeit kennt die Natur nicht.«²⁵

Ordnung bedeutet vor allem Sicherheit, ein wesentliches Bedürfnis des Menschen. Der Mensch sucht auf allen Ebenen Ordnung(en) herzustellen, denn Unordnung und Chaos, Regellosigkeit und Unvorhersehbarkeit würden eine ständige Bedrohung bedeuten und zu viel Energie verschwenden.

Auch auf der immateriellen, metaphysischen Ebene brauchen wir eine erklärende, sinngebende Ordnung, deren »Organisatoren« wir Namen wie »Schicksal« oder »Gott« gegeben haben. Vereinfacht könnte man also unterscheiden zwischen »natürlicher«, »künstlicher« und »metaphysischer« oder auch innerer, seelischer Ordnung, die jede auf ihre Art die Welt als Ganzes und die persönliche Welt jedes Individuums zusammenhalten. Organisation und Ordnung sind für das Funktionieren jeder Form des Lebens unverzichtbar.

Der Faktor Zeit

Zugleich Werkzeug und Zielobjekt von Organisation ist die Zeit, selbst ein künstliches Produkt und eigentlich mit keiner Definition fassbar. Anhand der Zeit lässt sich die Unterschiedlichkeit von natürlicher und künstlicher Organisation demonstrieren: Es gibt natürliche und vom Menschen lediglich in Begriffe gefasste Zeitsysteme, wie Tag und Nacht oder die Jahreszeiten, und künstlich geschaffene Zeitsysteme, wie die Jahresplanung eines Unternehmens, der Tagesablauf oder Stundenuhren. Natürliche und künstliche Zeitsysteme stehen sich jedoch oft unvereinbar gegenüber:

Die biologische Uhr des Menschen kollidiert mit den künstlichen Zeitsystemen. Der frühe Schul- und Arbeitsbeginn schreibt den Menschen ein für unsere innere Uhr zu frühes Aufstehen vor. Noch stärker betroffen sind Schichtarbeiter, die teilweise gänzlich ihre innere Uhr missachten müssen. »Das Diktat der inneren Uhr ist angeboren und unerbittlich. Morgentypen – die ›Lerchen‹ – sind schon früh in Hochform, Abendmenschen – die ›Eulen‹ – bekommen dann die Augen noch nicht auf, egal wie viel Kaffee sie in sich hineinschütten. [...] Wie starr das physiologische Zeitschema ist, demonstriert der sogenannte Jetlag: Bei einem Flug über mehrere Zeitzonen steht unsere Uhr plötzlich in der Mitte des hellen Tages auf Tiefschlaf. Geschäftsreisende oder Diplomaten sind dann mitunter völlig außer Gefecht gesetzt.«²⁶

Unsere Zeitplanung im Beruf folgt meist nicht unserer biologischen Leistungskurve und unserem natürlichen Rhythmus von Anspannung und Entspannung. Das gilt nicht nur für den Job, sondern auch für die sogenannte Freizeit: Das Zeitdiktat der Freizeitgestaltung ist im Grunde genommen bereits ein Widerspruch in sich, denn diese Lebenszeit sollte »frei« sein. Doch unsere durchorganisierte Freizeit unterscheidet sich

kaum noch von der vollgepackten Arbeitszeit und ist der biologischen Uhr ebenso wenig zuträglich.

Kennzeichen natürlicher Organisationen

Drei wesentliche Eigenschaften, die natürliche Organisation kennzeichnen, lassen zugleich wichtige Unterschiede zur künstlichen, menschengemachten Organisation erkennen: Erstens haben natürliche Organisationen einen vorgegebenen Zweck. Den hat zwar auch die künstliche Organisation, aber die natürliche existiert nur so lange, bis dieser Zweck erfüllt ist, was bei der künstlichen zumeist nicht der Fall ist. Ein zweites Kennzeichen ist die Informationszentriertheit. Natürliche Organisationen sammeln und nutzen, wie künstliche auch, Daten als Entscheidungsgrundlage. Sie verlassen sich aber nicht auf ungesicherte Meinungen und Vermutungen, sondern begegnen Situationen der Ungewissheit, indem sie realistische Wahrscheinlichkeiten ermitteln. Drittens sind natürliche Organisationen maximal flexibel und anpassungsfähig. Sie reagieren rasch und effizient auf die Veränderungen in ihrer Umgebung, die ihrem Ziel im Wege stehen.²⁷ Das dritte Kennzeichen vereint die zwei wesentlichen Aspekte, die heutige Organisationen meiner Ansicht nach dringend benötigen: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Die künstliche, von Menschen entwickelte Organisation sollte von der natürlichen Organisation lernen. Der Unsicherheitsfaktor, der dies oft verhindert, ist sehr mächtig: Er heißt Psyche und wird uns in diesem Buch noch beschäftigen. Grundsätzlich gilt, dass das Innenleben des Menschen, seine grundsätzliche Beschaffenheit als soziales Wesen, ihn zur Selbstorganisation in Gemeinschaften treibt. Das Bedürfnis nach Austausch, Anerkennung und gegenseitiger Unterstützung ist vielfältig und betrifft verschiedene Bereiche des Lebens, daher bewegt sich der Mensch innerhalb eines verwobenen Geflechts verschiedener Sozialgemeinschaften: Partnerschaft oder Ehe, Familie, Verein, Betrieb, Gemeinwesen und so weiter.

Soziale Organisationen

Die Grundlage der sozialen Organisation bzw. des sozialen Organisierens ist die persönliche Ebene des Individuums, das bestrebt ist, sein Dasein

so zu gestalten, dass es positiv, also »gut«, »erfolgreich« oder »glücklich« verläuft. Jedes Lebewesen wählt einen Weg, um seine Ziele zu erreichen: So braucht der Mensch zunächst Nahrung, ein Dach über dem Kopf und Sozialkontakte verschiedener Art. Dies sind die wichtigsten Voraussetzungen dafür, am Leben zu bleiben. Ist seine Existenz gesichert, versucht er sein Leben seinen Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen entsprechend zu gestalten. Ganz ähnlich setzt sich das Muster nach oben fort, auf die höheren Ebenen gemeinschaftlicher Gruppierungen bis hin zum Staatenbund: Zunächst müssen Grundlagen geschaffen werden, von denen aus die weiteren Ziele verfolgt werden können, die sich im Laufe der Zeit jedoch verändern.

Die nächsthöhere Organisationsebene nach der des Individuums ist die der Ehe bzw. Partnerschaft und der Familie. Diese menschliche Organisation ist sowohl natürlich als auch künstlich. Mann und Frau werden qua Biologie zur Gemeinsamkeit veranlasst. Das ist der natürliche Teil der Organisation. Der künstliche Teil betrifft die zahllosen Entscheidungen der Art, der Gestaltung und der Dauer des Zusammenlebens.

Viele Komponenten dieser »Mini-Organisation« finden sich in allen nächsthöheren Organisationsebenen wieder, zum Beispiel in einem Wirtschaftsunternehmen: Das übereinstimmende Gefühl der Zusammengehörigkeit, das Bewusstsein der Notwendigkeit des Zusammenhalts, um die jeweils eigenen Ziele zu erreichen bzw. nicht zu gefährden, und die Pflege der internen Kommunikation mit all ihren den Verbund unterstützenden Regeln. »Als intensivste Gemeinschaft ist die Familie der Nährboden für alle anderen Gemeinschaften«, formuliert Thomas O. Hüglin, Politikwissenschaftler an der kanadischen Wilfried Laurier University. »Ihre Existenzgrundlage sind die privaten Funktionen und Tätigkeiten, auf die sich die gegenseitige Kommunikation der Familienmitglieder erstreckt. Sie umfassen alle Hilfe und allen Beistand, deren die Lebensgemeinschaft bedarf. Sie unterliegen der Leitung und Kontrolle durch das Familienoberhaupt.«²⁸

Die künstliche Organisation auf Gesellschaftsebene ist ein Verbund zur Vertretung gemeinsamer Interessen und zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Das ist die Basis jeder Art von sozialem Verbund, von der »Zelle« des Sozialstaats, wie Lebensabschnittspartnerschaften oder Ehe und Familie, über die nächsthöhere Ebene der Vereine, Kommunen, Kreise, Länder und Staaten bis hin zur höchsten Verbundebene der Staatenbünde wie den USA oder der EU. Diese aufsteigende Reihe