

# **Irrgarten des Managements**

Ein systemischer Reisebegleiter  
zu einem Management 2. Ordnung

Wilhelm J. Backhausen · Jean-Paul Thommen

*Versus · Zürich*

---

## Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

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

© 2007 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Umschlagbild und Kapitelillustrationen:* Gabriele Menzer · Lörrach

*Layout und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Datenbelichtung, Druck und Bindung:* Kösel · Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt, Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten  
Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften

[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Zert.-Nr. GFA-COC-1298

© 1996 Forest Stewardship Council

ISBN 978-3-03909-111-9

---

# *Inhalt*

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung – Ein neues Managementverständnis?</b>	
Die Folgen von Komplexität und Emergenz .....	15
Boxenstopp: Nach dem Start .....	21
<b>Teil I Die Ausgangslage: Am Rande des Chaos</b> .....	23
1 Das «heroische» Führungsideal .....	25
Boxenstopp: Vorbedingungen der klassischen Steuerung .....	31
2 Die Verlockung der Trivialisierung .....	33
Boxenstopp: Die Grenzen der klassischen Steuerung .....	39
3 Das Ende der Eigenständigkeit: der Paradigmenwechsel .....	41
Boxenstopp: Von der Psychologie zur Systemdynamik .....	48
4 «Alles-mit-Allem»: Komplexität .....	51
Boxenstopp: Die Wurzeln im «Chaos» .....	60
5 «Es könnte auch anders sein»: Kontingenz .....	63
Boxenstopp: Ambivalenz als Lebensgrundlage .....	69

---

<b>Teil II</b>	<b>Die Erschaffung von Welten: Wie Systeme ihren Spielraum schöpfen</b>	71
6	Wissen: Münchhausens Schopf	73
	Boxenstopp: Die gestaltende Kraft des «Als-ob»	82
7	Welt: das Äußere des Inneren	85
	Boxenstopp: Das Unterscheiden fremder Unterscheidungen	98
8	Umwelt: das Innere des Äußeren	101
	Boxenstopp: Die Umwelt als Veto-Instanz	110
9	Selbstorganisation: die andere Seite des Chaos	113
	Boxenstopp: Verwirrende Verstrickung – Innensicht und Außensicht	124
10	Kooperation: das Spiel der Spiele	127
	Boxenstopp: Auch die selbst geschaffene Welt ist kein Paradies	140
	<b>Zum Schluss – Herausforderung Komplexität</b>	143
	<b>Literatur</b>	149
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	153
	<b>Die Autoren</b>	159

«Ich weiß, dass ich nichts weiß» –  
muss aber handeln!

## Vorwort

Wenn man die Literatur zum Thema *Führung und Management* betrachtet, sowohl die Fachliteratur als auch die eher populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen einschließlich der Analysen und Empfehlungen renommierter Berater und Beratungsunternehmen, dann wird eines ziemlich deutlich:

Die Frage nach einem angemessenen Verständnis von Führung und Management ist offen, und zwar in einer dramatischen Weise.

Führung und Management scheinen nicht hinreichend geklärt

Zu unterschiedlich sind die Antworten, zu widersprüchlich die Ansätze, als dass man von einer einheitlichen, umfassenden und verbindlichen Führungs- und Managementdefinition sprechen könnte. Damit öffnet sich für einen außerhalb stehenden Beobachter eine überraschende Kluft:

Führung und Management, die in ihrer Bedeutsamkeit für die moderne Welt kaum zu überschätzen sind, scheinen nicht hinreichend geklärt.

In Wirtschaft und Politik, von denen wir die *Sicherung unserer Existenz*, die *Vermeidung eines globalen Kollapses* und die *Erhaltung bzw. Herstellung menschenwürdiger Bedingungen* erwarten, scheint Führung ein eher unklares Geschäft zu sein, das mehr auf überkommenen Annahmen als auf soliden, reflektierten Grundlagen beruht. Es scheint, als ob sich Management ohne verlässlichen Reisebegleiter in einem Irrgarten bewege.

Management als unprofessionelle Professionalität

Damit drängt sich die Frage nach den Gründen einer solchen *unprofessionellen Professionalität* auf, wo doch eine professionelle Führungskompetenz gerade für die moderne Lebensbewältigung dringend erforderlich scheint.

Inzwischen ist es weit geteilte Meinung und entspricht den aktuellen Erfahrungen, dass die bisherigen klassischen Theorien aus den psychologischen, ökonomischen und politischen Wissenschaften, denen noch bis vor kurzem grundlegende Gültigkeit zugeschrieben wurde, bei den heute neu anstehenden Herausforderungen als Reisebegleiter nicht ausreichen. Diese Theorien sind nur beschränkt in der Lage, mit den veränderten Bedingungen umzugehen, die unter dem Stichwort *Globalisierung* diskutiert werden. Gerade Führung und Ma-

---

Die Welt an sich ist weder komplex noch nicht komplex. Sie ist, was sie ist. Aber sie kann für ein System, für einen Beobachter, komplex sein, der dies durch entsprechende (also bereits komplexitätsverarbeitende) Gefühle der Überforderung, Ungewissheit, Verwirrung und Reduktionsbereitschaft zu erkennen gibt. *Baecker 1997*

---

Globalisierung als  
Vernetzung und  
Beschleunigung

agement sind von diesen gravierenden Veränderungen betroffen, die mit einer wachsenden *Vernetzung* und *Beschleunigung* der Welt einhergehen.

Das Überangebot an  
Information zwingt  
zur Auswahl

Das zentrale Problem scheint dabei jedoch nicht die bisher treibende Frage zu sein, wie die für zieldienliches Handeln benötigten Informationen zu gewinnen sind. Stattdessen stehen wir zunehmend vor dem Problem, in dem *unüberschaubaren und nicht zu bewältigenden Überangebot an Information* eine Auswahl zu treffen und treffen zu müssen, um handeln zu können. Dass damit unvermeidlich anderes verfügbares Wissen *vernachlässigt* werden muss, macht diese Wahl so schwierig und riskant.

Wenn wir für diese unvermeidliche Selbstbeschränkung keine überzeugende Lösung finden, dürften wir bald wie Buridans Esel überhaupt nicht mehr handlungsfähig sein.<sup>1</sup> Wir brauchen deshalb eine legitimierbare und praktikable Idee, mit der anschwellenden *Komplexität* und *Dynamik* im praktischen Handeln umzugehen.

Abschied von der  
Wahrheit

Als gravierendste Konsequenz wird sich erweisen, dass mit dieser Forderung ein unausweichlicher *Abschied von einer Wahrheitslegitimation* der zugrunde gelegten Theorie und damit der gewählten Weltsicht verbunden ist. Bisher war aber ein solcher Wahrheits-

---

<sup>1</sup> Buridans Esel (Buridan, um 1300–1358) steht zwischen zwei gleich großen und gleich weit entfernten Heuhaufen zu seiner linken und rechten Seite. Hin- und hergerissen kann er sich nicht entscheiden, von welchem Haufen er fressen soll – bis er vor Hunger umfällt! Diese Metapher geht auf Aristoteles zurück, allerdings kann sich bei seinem Gleichnis ein Hund nicht zwischen zwei Mahlzeiten entscheiden.

anspruch die zentrale Rechtfertigung für die Richtigkeit des Handelns. Fällt dieser Anspruch weg, dann droht die Grenze zwischen

---

Allen (monotheistischen) Religionen gemeinsam ist ein emphatischer Wahrheitsbegriff. Sie alle beruhen auf einer Unterscheidung wahrer und falscher Religion und verkünden auf dieser Basis eine Wahrheit, die sich nicht ergänzend neben andere Wahrheiten, sondern alle anderen traditionellen oder konkurrierenden Wahrheiten in den Bereich des Falschen stellt. *Assmann 2003*

---

einem Handeln nach vermeintlich objektivem Wissen und einem sich nur auf persönliche Vorlieben stützendem Verhalten zu verschwimmen. Der daraus resultierende Verlust an verbindlicher Orientierung und grundsätzlichem Vertrauen ist in weiten Bereichen zu spüren.<sup>1</sup>

Natürlich können wir als «zum Handeln Verdammte», insbesondere als Manager und Führungskräfte, uns mit einer solchen Situation nicht abfinden. So wundert es nicht, dass in vielen Bereichen ein verändertes Verständnis von Wirklichkeit und damit eine andere Legitimation von Handeln entwickelt wird.

Die notwendige  
Beobachtung des  
Beobachters

Diese sogenannte «kognitive Wende», also die Einsicht, dass unser vermeintlich «richtiges» Wissen mehr durch unsere eigenen Erkenntnisprozesse als durch eine objektive Welt bestimmt wird, hat in vielen Wissenschaften wie Physik, Psychologie und Sozialwissenschaften zu deutlichen Änderungen geführt. Inzwischen wächst auch in den Wirtschaftswissenschaften und deren Anwendungsfeldern die Einsicht, dass die klassischen, beobachterunabhängigen Begründungen nicht mehr so selbstverständlich aufrechtzuerhalten sind. Die Zeit der «objektiven» bzw. neutralen Reisebegleiter scheint vorbei zu sein.

Die infolge der Notwendigkeit einer Auswahl unvermeidliche Einführung eines Beobachters<sup>2</sup> als konstituierendes Element in die Theorie rüttelt an den Grundfesten bisheriger Wissenschaftlichkeit und macht die Thematik brisant und schwierig.

---

1 Vgl. zum Beispiel die sich fast stets widersprechenden wissenschaftlichen Gutachten, die von unterschiedlichen Interessengruppen in Auftrag gegeben werden.

2 In der systemisch-konstruktivistischen Theorie ist «Beobachter» ein zentraler Begriff. Personen und auch Organisationen werden bezogen auf ihr Erkenntnisstreben für ihr zieldienliches Handeln als Beobachter konzipiert, die aus ihrer ansonsten überwältigenden Umwelt einen Ausschnitt auswählen, mit dem sie sich beschäftigen wollen. Der Begriff wird im Folgenden weiter entfaltet.

In der «klassischen» Zeit vor der kognitiven Wende, also vor der Einführung des Beobachters als Bestandteil von Theorien «über die Welt», war die *Aufmerksamkeit* darauf gerichtet, eine vermeintlich vorzufindende «Realität» *richtig* zu erkennen. Jetzt hingegen muss – wegen der notwendigen Selektion beim Erkennen – der Prozess des

---

Da soziale Systeme entstehen, wenn Beobachter andere Beobachter beim Beobachten beobachten und miteinander darüber kommunizieren, muss alles Management immer auch ein Management von Beobachtung sein. *Simon 2004*

---

Erkennens selbst und sein Einfluss auf die «Erkenntnisse» betrachtet werden. Nur so lässt sich abwägen, welche Bedeutung die Wahl des zu Berücksichtigenden für ziieldienliches Verhalten hat.

Erkennen wird als aktive, Einfluss nehmende Leistung eines erkennenden Systems betrachtet, die das Bild seiner Welt und damit seine «Wirklichkeit» maßgeblich bestimmt.

Der Fokus der Aufmerksamkeit verlagert sich von der Betrachtung einer Realität «draußen» auf das «Innen» der erkennenden Systeme.

Wissen ist Ergebnis  
systeminterner  
konstruktiver Prozesse

Wissen wird nicht mehr als «Entdeckung» aufgefasst, sondern als Ergebnis *systeminterner konstruktiver Prozesse*.

Durch diese Systemabhängigkeit wird eine Auseinandersetzung mit den systemtheoretischen Ansätzen und deren Auswirkungen auch und gerade für Führungskräfte unausweichlich.

Wir wollen im Folgenden jedoch keine neue Managementschule à la «management by systems» «predigen», sondern vielmehr verdeutlichen, wie über die Themen Führung und Management den gegenwärtigen neuen Herausforderungen angemessen nachgedacht und

---

### Gedanken eines Lesers



«Die Wahrheit ist irgendwo da draußen» – so hieß es im Vorspann der «Akte X»-Serie im Fernsehen. Dieses Buch hier beginnt mit: «Wissen wird nicht mehr als «Entdeckung» aufgefasst» – das ziemlich genaue Gegenteil. Eine «Wahrheit da draußen» muss ich suchen, suchen, suchen, bis ich sie gefunden habe – ein für alle Mal. Was aber, wenn sie gar nicht «da draußen» ist, sondern «hier drinnen» ent-

steht, in mir und in jedem anderen, der hinaus-schaut, um etwas zu entdecken? Was, wenn es gar nicht «die Wahrheit» ist, sondern bestenfalls «meine Wahrheit» oder «unsere Wahrheit»? Dann ist sie erstens nicht endgültig und zweitens verhandelbar. Eine Herausforderung für jeden, der handeln und entscheiden muss.



Die Kunst der komplexen Simplifizierung entsprechend gehandelt werden kann. Wir wollen einen zeitgemäßen systemischen Reisebegleiter vorlegen. Letztlich geht es um die «Kunst einer komplexen Simplifizierung».

Dieses Buch ist in zwei Teile gegliedert:

- In Teil I «Die Ausgangslage: Am Rande des Chaos» werden wir die Gründe für und wider den vorgeschlagenen Paradigmenwechsel analysieren.
- In Teil II «Die Erschaffung von Welten: Wie Systeme ihren Spielraum schöpfen» erläutern wir die konzeptionellen Grundlagen für ein Denken in Systemen.

In einem zweiten Band mit dem Titel «Management 2. Ordnung: Innovation und Folgelast» werden wir diese Grundlagen dann auf zentrale Unternehmensthemen, insbesondere auf die Themen Organisation und Führung, anwenden.

An wen richtet sich dieses Buch? An alle,

- die sich generell und tiefer gehend mit dem Thema *Führung und Management unter komplexen Bedingungen* auseinandersetzen wollen,
- die besser verstehen wollen, wie man unter solchen Bedingungen dennoch *zielorientiert handeln* kann,
- die Veränderungsanforderungen *nicht* nach dem Motto «So haben wir es immer gemacht!» oder «So ist es richtig!» fundamentalistisch beiseiteschieben, sondern diese Anforderungen als Chance und Herausforderung für *Innovationen und Wandel* nutzen wollen, ohne dabei in chaotische Gewässer abzudriften,
- die die Fähigkeit erwerben wollen, mit *Vernetzung und Rückkopplungen* umzugehen, ohne unter selbst ausgelösten Lawinen verschüttet zu werden.

Oder kurz gesagt an alle, die in ihrer Tätigkeit mit dem Thema Führung und Management konfrontiert sind, als Führungskraft, Berater oder nur als jemand, der an moderner gesellschaftlicher Lebensbewältigung interessiert ist. Am Ende könnte sich Führung und Management gar als eine beispielhafte Form menschlichen In-der-Welt-Seins erweisen.

Unser Vorgehen wird dem Erkunden einer unbekanntes Stadt gleichen. Man kann immer nur einen Weg gehen, und immer könnte es ein anderer sein. Ist man aber verschiedene Wege gegangen, ent-

wickelt sich allmählich ein Bild der Stadt. Man gewinnt Orientierung und Überblick, kommt erneut an schon bekannte Plätze und entdeckt aus neuer Perspektive Neues. Man kehrt zurück, um beim ersten Mal Übersehenes genauer zu betrachten. Man genießt die Freiheit der Wahl, gerade weil es nicht den einzigen richtigen Weg gibt, sondern nur die komplexe, verwirrende Stadt und das eigene Interesse, das einen leitet.

Wir werden daher Wiederholungen und Redundanzen nutzen, um auf immer neuen Ebenen und aus immer wieder geänderter Blickrichtung das Neue an dem zentralen Thema Komplexität zu erfassen. So werden die einzelnen Abschnitte durch die zentralen Fragen eingeleitet, die dort behandelt werden. Um den Überblick zu behalten, werden in den Abschnitten mit dem Titel «Boxenstopp» die wichtigsten Gedanken zusammengefasst. Ferner haben wir die «Gedanken eines Lesers» eingefügt. Dies sind Kommentare eines befreundeten Journalisten, Rainer Daxelt, die wir den Lesern nicht vorenthalten wollten und für die wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Eine Warnung sei vorausgeschickt: Das Problem mit einer neuen Denkweise und den sich dadurch neu ergebenden Wahlmöglichkeiten besteht darin, dass man die Unschuld der Sicherheit verliert und damit die Sicherheit der Unschuld. Ob man sich dies als Führungskraft mit der – zumindest implizit – unterstellten Aufgabe, «alles im Griff zu haben», leisten kann, möge jeder – wer sonst? – selbst entscheiden.

---

### Gedanken eines Lesers



Das ist der Ausgangspunkt der Lesereise. «Unsere Wahrheiten» bauen wir als Systeme. Sie sind (ich schlage es vorläufig nicht in einem Philosophielexikon nach) die Konstruktionen, mit denen wir unsere Arbeit, unseren Alltag, unsere Beziehungen be-

schreiben. Mit denen wir unterscheiden, was für uns wichtig ist, und die die Grenzen ziehen zu dem, was keine Rolle spielt. Mit denen wir also ständig unsere Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit neu herstellen.

---