

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der
Alice Salomon Hochschule Berlin - University of Applied Sciences
Masterarbeit

Führung und Leitung von Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen aus der
Perspektive eines aktuellen Managementansatzes

eingereicht bei
Erstleser: Herr Prof. Dr. Bamberg
Zweitleser: Herr Dr. Hartmann

von:
Simon Uhlig
Johannes-R.-Becher-Straße 65c
14478 Potsdam

Matrikelnummer: 029633

Potsdam, den 31.01.2011

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Praxisfall - Ausgangslage	10
3. Linear-kausale Problemanalyse	11
3.1. Verbindung linear-kausaler Problemanalyse und Praxisfall	12
3.2. Das synoptische Modell	15
Resultat - Dienstanweisung - Einschätzungen	17
3.3. Das inkrementale Modell	21
3.4. Evolutionäre Lösungen	22
Offene Frage	24
4. Führungstheorien	24
4.1. Personalführung allgemein	24
4.1.1. Eigenschaftsansatz	25
4.1.2. Führungsstile	25
4.1.3. Situative Führung	27
4.1.4. Einfluss-Prozess-Modell	29
4.1.5. Symbolische Führung.....	29
4.2. Führungs- und Leitungsverhalten in Hinblick auf den Praxisfall.....	31
5. Der systemische Managementansatz.....	33
5.1. Ausschnitte der Historie	34
5.1.1. Kybernetik 1. Ordnung.....	36
5.1.2. Gleichgewichtszustände - Homöostase.....	36

5.1.3. Dissipative Strukturen.....	37
5.1.4. Synergetik	38
5.1.5. Autopoiese	39
5.1.6. Triviale und Nicht-Triviale Maschinen.....	40
5.1.7. Kybernetik 2. Ordnung.....	42
5.1.8. Selbstorganisierte Ordnung und Strukturen	43
5.2. Veränderte Blickrichtung und Kybernetik 2. Ordnung	44
5.3. Neue Methoden der Problemanalyse.....	48
5.3.1. Systemanalyse nach Vester	49
5.3.2. Kräftefeldanalyse.....	50
Praxisbezug	52
5.4. Grundannahmen von systemischen Ansätzen zur Problemanalyse	59
5.5. Verbindung von Management und Kybernetik - Systemisches Management.....	60
5.5.1. Konsequenzen für Handlungsoptionen und Handlungsgrundsätze. 62	
5.5.1.1. Handlungsmöglichkeiten.....	64
5.5.1.2. Grundsätze von Führung	66
6. Schlussbetrachtungen	69

1. Einleitung

Führung und Leitung von Unternehmen stellt eine große Herausforderung für sicher fast jeden Manager dar. Es existiert eine Vielzahl von Ansätzen und dargebotenen Rezepten, wie dies am besten zu bewerkstelligen sei. Auch der Umfang der Literatur nimmt diesbezüglich ständig zu. So werden und wurden immer wieder andere und neue Methoden als diejenigen beworben, die scheinbar gerade einem bestimmten Zeitgeist entsprechen und die perfekte Lösung anbieten.

Auffallend ist dabei die Tatsache, dass häufig die Hoffnung auf eine ersehnte Patentlösung, das Rezept für die Schaffung der genialen Managerpersönlichkeit bedient wird. Hinter dieser Suche und gleichzeitig der schwerpunktmäßig angebotenen Managementliteratur steht noch allzu oft ein ähnliches Prinzip. Es wird eine bestimmte Art der Betrachtung von Führungs- und Leitungskräfte auf Probleme innerhalb von Unternehmen offenbar – die der linearen Kausalität.

Das bedeutet, „bei den kausalen Ansätzen geht man davon aus, dass Ursache-Wirkungsketten zu erstellen sind und dass ein Problem dann gelöst werden kann, wenn die Ursache feststeht.“ (Kolhoff 2004, S. 40)

Zwischen dem Problem und der entsprechenden Problembehandlung muss es demnach eine logische Verbindung geben. Dieses setzt eine je nach schwere und Umfang des Problems mehr oder weniger umfangreiche Analyse voraus.

Kurz zusammengefasst, kategorisiert und umgangssprachlich formuliert sind für diese Managementliteratur drei Richtungen maßgeblich:

„a) Rezeptbücher, in denen Management-Know-how vermittelt wird.

Diese sind nach dem Muster des Kochbuchs aufgebaut: Wenn dies oder jenes der Fall ist, dann nehme man jenes und tue dieses ... Gedacht sind sie für

Praktiker, die mitten im Leben stehen [...] Sie müssen Entscheidungen treffen, die weit reichende Folgen für sich selbst, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihr Unternehmen [...] haben können.

b) Die zweite Sorte von Publikationen [...] beschäftigt sich mit Theorien.

Hier wird aus der Position von außen stehenden Beobachtern beschrieben und erklärt, was – um im Bild zu bleiben – beim Kochen geschieht. Der Nutzen solch wissenschaftlicher Erkenntnisse besteht in erster Linie darin, dass sie regelmäßig beobachtbare Zusammenhänge beschreiben (= beschreibende Regeln). Wer in der Alltagspraxis steht, hat dann selbst auszuwählen, welche dieser Erkenntnisse für ihn von Nutzen sein könnten.

c) Vom Pizzabäcker zum Millionär

Und dann gibt es noch die vielen Geschichten, die erzählt werden: Es war einmal ein kleiner italienischer Junge in Amerika, der wollte immer Pizzabäcker werden und wurde dann der erfolgreiche Chef eines Automobilkonzerns.

Diese Geschichten verknüpfen vorschreibende und beschreibende Regeln. Die einzelnen Akteure folgen bestimmten vorschreibenden Regeln, ihren Erfolgs- oder Misserfolgsrezepten, ihren Werten, und gehen stillschweigend von bestimmten beschreibenden Regeln aus: ihrem Weltbild, ihren Überzeugungen und Vorstellungen, wie das Leben, die Wirtschaft, die Menschen usw. in „Wirklichkeit“ funktionieren.“ (nach: Simon 2005, S. 8 ff.)

Nachteile weisen alle drei Hauptrichtungen der beschriebenen Literatur auf. So besteht die Gefahr eines mechanistischen Umsetzens, was den gegebenenfalls erforderlichen Weitblick einschränkt. Rezepte erweisen sich bei der Übertragung in der speziellen beruflichen Ausgangssituation als womöglich schwierig, praxisfern und damit untauglich oder sie zeigt sich als sehr weit interpretierbar und die erwähnten Einzelfälle haben oft kaum Übertragbarkeit in der differenzierten Praxis.

(ebenda)

Diesen Umfang und die Verschiedenheit der Literatur im Rahmen einer solchen Arbeit vorzunehmen erscheint schwierig und aus Sicht des Verfassers weniger sinnvoll, als sich, von einem Teilaspekt der Managementproblematik ausgehend, nur einem Ausschnitt intensiver zu widmen.

Auch bei der Betrachtung des stetig wachsenden Umfangs von Auflage zu Auflage des Standardwerkes für Management insgesamt von Staehle aber auch beispielhaft dem von Steinmann und Schreyögg zeigt sich die Komplexität der Materie. So bedarf es auch bei der Bearbeitung des Themas „Führung und Leitung von Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen eines aktuellen Managementansatzes“ einer Konkretisierung und Konzentration auf nur einen Ausschnitt dieser Thematik. Denn gerade Führung und Leitung bildet einen Schwerpunkt des Managementthemas und damit in sich noch äußerst differenziert und umfänglich – folgerichtig also die Eingrenzung auf einen wesentlichen Teilbereich innerhalb der Thematik.

Der Aspekt der grundsätzlichen Herangehensweise an Probleme und deren Lösungen sollen den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit bilden. Hierbei soll der Zusammenhang von Führungs- und Leitungsverhalten von Managern, ausgehend von der Analyse zweier grundverschiedener Problemlösungsansätze abgeleitet werden.

Dazu soll ein damit zusammenhängendes praktisches Beispiel aus dem Umfeld der eigenen beruflichen Praxis dargestellt werden, welches sich in wesentlichen Teilen so oder ähnlich tatsächlich abgespielt haben könnte.

Dazu will ich zunächst den Kontext erklären, in dem sich die Gegebenheiten aus dem Praxisfall abspielen, um dann zu einer Einschätzung und Analyse im Sinne grundsätzlicher, theoretischer Überlegungen zur Problemanalyse und entsprechenden Lösungsmöglichkeiten zu gelangen.

Dabei werden zwei grundverschiedene Herangehensweisen festzustellen sein. „Zur Analyse von Problemen gibt es eine Reihe von Techniken, die in kausale und systemische Ansätze unterschieden werden können.“ (Kolhoff 2004, S. 40)

Diese beiden werden anhand je eines Beispiels genauer untersucht.

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildet die Beschreibung der Ausgangslage und damit die Situation, in der das sich zu betrachtende Problem und die beschlossene Lösung zugetragen hat. Dieses Vorgehen folgt einem Verständnis von linear-kausaler Problemzusammenhängen, die einer genaueren Einschätzung und Erklärung unterzogen werden. Die Problemlösung folgt dann einem Prinzip, die der Logik der linear-kausalen Problemanalyse entspricht. Dieses Modell und die Konsequenzen, eine Dienstanweisung durch die Geschäftsleitung werden Gegenstand einer intensiven Betrachtung sein.

Es folgt eine erste Kritik durch gegensätzliche Modelle und eine entsprechend kritische Einschätzung.

Ein anschließender Überblick über eine Auswahl an Führungstheorien hilft, das Führungsverhalten der Geschäftsführung näher verstehen und einordnen zu können.

Durch inhaltliche Überschneidungen mit den gegensätzlichen Modellen wird die Entwicklung des systemischen Managementansatzes in Aspekten seiner historischen Entwicklung als Gegenentwurf zu dem linear-kausalen Problemverständnis nachvollzogen.

Die dadurch veränderte Blickrichtung und das neue Verständnis von Zusammenhängen von Ursache und Wirkung führt auch zu neuen Möglichkeiten der Problemanalyse, wovon zwei erwähnt und eine, die Kräftefeldanalyse, in die nähere Betrachtung einbezogen werden soll. Anschließend erfolgt auch hier der Praxisbezug.

Mit dem systemischen Management wird die Verbindung von Systemtheorie, Kybernetik und Management hergestellt. Dies ist wiederholt Bestandteil des vorliegenden Textes, da die wesentlichen Aussagen in unterschiedlichen inhaltlichen Zusammenhängen von Bedeutung sind.

Diese werden in Auszügen und geringfügigen Ergänzungen im hinteren Teil des vorliegenden Textes demnach noch einmal betont und, dieser Logik folgend, mit einer kurzen Übersicht über grundsätzliche, über die problembezogenen Betrachtungen hinaus durch Handlungsmöglichkeiten und Führungsgrundsätze fortgesetzt.

Letztere finden keine eingehendere Beschreibung und Analyse. Sie dienen der beabsichtigten Aussicht, dass sich mit dem systemischen Management ein großes Feld auch der praktisch umsetzbaren Möglichkeiten für Führungs- und Leitungshandeln von Unternehmen ergeben kann.

Hinzu kommen muss noch die Erklärung der Beobachterposition, die gleichzeitig der des Verfassers entspricht.

Als Angestellter der für die Ausgangslage noch näher zu beschreibenden „Werkstatt für behinderte Menschen“ (WfbM) bin ich, was den zu betrachtenden Praxisfall betrifft, in der Beobachterposition. Es handelt sich demnach zunächst um die Beschreibung einer nur in wesentlichen Teilen realen Problem- und Ausgangssituation sowie dem daraus resultierenden Führungsverhalten des Geschäftsführers und die beobachteten, untersuchten und teils interpretierten Folgen für die Belegschaft und die Rehabilitanden der WfbM.

In der vorliegenden Arbeit soll anhand des beschriebenen Vorgehens gezeigt werden, dass sich durch Erkenntnisse der Systemtheorie beziehungsweise den zu beschreibenden wesentlichen theoretischen Einflüssen, Theorien und Entwicklungsschritten des Systemischen Managements neue Formen und Möglichkeiten zur Problemanalyse und Problemlösung für Führungs- und Leitungskräfte finden lassen, die eine wichtige und notwendige Erweiterung zu linear-kausalen Ansätzen darstellen können. Es werden demnach in der Analyse der linear-kausalen Ansätze Defizite zu suchen sein, die durch die Möglichkeiten der systemischen Herangehensweise sinnvolle Erweiterung und Ergänzung finden. Die gewonnen Erkenntnisse werden daran zu messen sein, ob sich der Handlungsspielraum des Managements dadurch tatsächlich erweitert.

Auf Grundlage der Betrachtung einiger historischer und inhaltlicher Entwicklungsschritte und Einflüsse auf das Systemische Management sowie insbesondere durch den festzustellenden Zusammenhang mit der Kybernetik 2. Ordnung bieten sich Erweiterungen der Gestaltungsspielräume von Führungskräften.

2. Praxisfall - Ausgangslage

Der Ausgangspunkt des Praxisfalls ist eine anerkannte „Werkstatt für behinderte Menschen“ (WfbM), die derzeit etwa 800 Menschen mit unterschiedlichen Arten von Behinderung berufliche Rehabilitation nach dem SGB IX wie auch geschützte Arbeitsplätze und Beschäftigung bietet. Diese 800 sogenannten „Mitarbeiter“ werden von etwa 260 Angestellten nach individuellen Rehabilitationsplänen angeleitet, fortgebildet, betreut und versorgt.

Es handelt sich um eine WfbM, die auf eine lange, erfolgreiche Tradition und Entwicklung zurückblicken kann. Bis vor wenigen Jahren sind stetiges Wachstum, Expansion und wirtschaftliche Stabilität Kennzeichen der vergangenen etwa zwei Jahrzehnte seit der Gründung gewesen und so sind die Standorte und Zweigstellen inzwischen über mehrere Bezirke Berlins verteilt.

Seit wenigen Jahren sieht sich die WfbM allerdings einem bisher unbekanntem Phänomen gegenüber. So ist die Zahl derjenigen gesunken, die eine ein- oder zweijährige berufliche Rehabilitationsmaßnahme (Grund- oder Aufbaukurs) im Berufsbildungsbereich durchlaufen. Die Zahlen der geschützten Beschäftigung innerhalb der WfbM sind dabei allerdings weitgehend stabil geblieben beziehungsweise sogar leicht gestiegen. Die Schwierigkeit besteht nun darin: die finanzielle Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit für die Menschen im Berufsbildungsbereich ist wesentlich umfangreicher als für die im geschützten Beschäftigungs- und Arbeitsbereich. Allein von letzterer kann die Werkstatt bei derzeitiger Personaldichte nicht dauerhaft weiter betrieben werden, was aber das Ziel der Bemühungen der Werkstatt ist.

Damit ist die Ausgangs- und Problemlage zunächst hinreichend dargestellt.

Betont werden soll an dieser Stelle noch einmal, dass die geschilderten Umstände nicht vollständig der Realität der Werkstatt für behinderte Menschen

entsprechen, vielmehr soll hier das Thema Führung und Leitung grundsätzlich hinsichtlich der Möglichkeiten von Herangehensweisen zur Problemlösung an einem überschaubaren Praxisbeispiel untersucht werden.

Um im folgenden eine Problemanalyse und Interpretation im Sinne der Aussageabsicht des vorliegenden Textes vornehmen zu können, soll an dieser Stelle ein Modell angedeutet sein, welches nach dem Verständnis des Verfassers der grundsätzlichen Vorgehensweise durch die Geschäftsleitung entspricht.

Das Vorgehen entspricht dem Verständnis nach einer linear-kausalen Problemanalyse, die zunächst Modellhaft beschrieben und anschließend auf den beschriebenen Praxisfall übertragen, dargelegt werden wird. Die Schritte einer linear-kausalen Problemanalyse können beispielhaft wie im folgenden beschrieben, vorgenommen werden:

3. Linear-kausale Problemanalyse

1. Problembezeichnung: Wichtig ist eine eindeutige Beschreibung des eingetretenen, angetroffenen beziehungsweise empfundenen Problems (Abweichung des IST vom SOLL)
2. Gegensätze zwischen dem IST und dem IST-Nicht erkennen: Systematische, umfassende und exakte Beschreibung der Abweichung (nach Objekt, Defekt, Zeit u. Ausmaß) herausarbeiten; Beschreibung und scharfe Trennung von Abweichung und Nicht-Abweichung
3. Herausstellen von Besonderheiten: Durch welche Besonderheiten unterscheiden sich Abweichung und Nicht-Abweichung (ein Umstand, mehrere Umstände, welche?).
4. Veränderungen der Besonderheiten aufzeigen: Was ist neu oder anders? Was gehört nicht zum Problem? Die Ursache entsteht durch entscheidende, erkannte Veränderungen, ermittelt durch die Analyse der Besonderheiten.

5. Hypothesen über das vermutete Problem aufstellen: Welches sind die möglichen Ursachen? Jede Hypothese nach Lücken, Ausnahmen, Teilwahrheiten etc. untersuchen: Mögliche Ursachen werden von bedeutenden Veränderungen abgeleitet.
6. Wahrscheinliche Ursache ermitteln: Ursachen müssen logisch und einfach die Frage beantworten: Warum betrifft die Ursache das IST (Problem?) Die Ursache muss nachgeprüft werden. Erklärt sie alle auftretenden Tatbestände? Muss sie verworfen werden?
7. Tatsächliche Ursache ermitteln und beweisen: Sie muss sich mit allen IST- und IST-Nicht-Tatbeständen decken und ihnen entsprechen.

(Kramer 1987, S. 36)

Auch wenn diese Einteilung einer Problemanalyse nach dem linear-kausalen Verständnis von Problemursache und Wirkung hier etwas schematisch wirkt und natürlich nicht jeder Schritt genauso ablaufen muss, trifft es doch den Kern des Vorgehens nach einem klassischen Kausalitätsverständnis. Im einzelnen kann dabei die Vorgehensweise je nach konkreter Methodik variieren. Im wesentlichen Teil entspricht diese Art des Problemverständnisses einer, nach der jeder Wirkung auch eine Ursache, also Problem und Problemverursacher zugeordnet werden kann und muss, um ein Problem wirksam lösen zu können.

3.1. Verbindung linear-kausaler Problemanalyse und Praxisfall

Zu 1. Der Abweichung des IST vom SOLL entspricht dem Rückgang der Maßnahmezahlen im Berufsbildungsbereich.

Zu 2. Nach Jahren der gewohnten Stabilität und daraus resultierender betrieblicher beispielsweise Personalplanungen und –Vorhaltungen, sind die sinkenden Zahlen ein ernstes Problem für die Aufrechterhaltung des

Unternehmensbetriebs. Tatsächlich betrifft der Rückgang der Zahlen „nur“ den Berufsbildungsbereich, die im Arbeitsbereich sind sogar eher steigend. Das Problem besteht erst seit wenigen Jahren (genauere Angaben stehen dem Verfasser nicht zur Verfügung). Das Ausmaß ist nicht in allen Standorten gleich groß und nicht alle Beschäftigungsfelder sind gleichermaßen getroffen.

Zu 3. Attraktive Beschäftigungsfelder haben noch eher Zulauf als traditionell eher weniger beliebte, beispielsweise der Hauswirtschafts- beziehungsweise Dienstleistungs- und Reinigungsbereich.

Zu 4. Zu den sinkenden Teilnehmerzahlen kommt eine steigende Anzahl von Maßnahmeabbrüchen, die die Problematik wesentlich verstärkt.

Zu 5. Mögliche Ursachen könnten sein:

a) Maßnahmen kommen nicht zustande, da zu viele Abmeldungen durch die Fachinstanz der WfbM, dem Begleitenden Dienst, während des Aufnahmeprozesses vorgenommen werden.

Zu dieser Zeitspanne des Aufnahmeprozess und vorschnellen Abmeldevorgangs gehört auch das Eingangsverfahren, welches einer 3-monatigen, häufig vorgeschalteten „Probezeit“ entspricht, bei der der Maßnahmeteilnehmer wie auch die WfbM feststellen kann, ob die Maßnahme überhaupt geeignet erscheint.

b) Der Rückgang der vollständig durchgeführten und damit formal erfolgreichen Maßnahmen hängt mit den möglicherweise vorschnellen Abmeldungen durch den Begleitenden Dienst während der Durchführung zusammen.

c) Der Rückgang hängt mit steigenden Abbrüchen während der Durchführung der Berufsbildungsmaßnahme durch die Teilnehmer selbst zusammen.

d) Es wird zu wenig Marketing betrieben

e) Arbeits- und Lehrinhalte entsprechen nicht (mehr) den Vorstellungen der Berufsbildungsmaßnahmeteilnehmern

f) Bestehender struktureller und zeitlicher Aufbau der Berufsbildungsmaßnahme entspricht nicht (mehr) den aktuellen Wünschen der Maßnahmeteilnehmer

Zu 6. Als Ursachen kommen mehrere Punkte in Frage. Am schlüssigsten erscheint zunächst die Ursache, dass zu viele Abmeldungen während der laufenden Berufsbildungsmaßnahme durch den Begleitenden Dienst vorgenommen werden. Der ist die von Werkstattseite aus letztlich entscheidende Instanz, welche über Weiterführung einer Maßnahme oder deren Beendigung entscheidet und maßgeblichen Einfluss auf Disziplin hat sowie die psychosoziale Betreuung gewährleistet.

Zu 7. Maßnahmen werden demnach nicht erfolgreich beendet, da Abmeldungen zu schnell und häufig durch den Begleitenden Dienst vollzogen werden.

Dies ist die Annahme des Geschäftsführers und eventuell zusätzlich der höheren Leitungsebene gewesen, wie man im folgenden aus der Handlungskonsequenz beziehungsweise Dienstanweisung ersehen kann.

Die Überprüfung der Ursache findet im Zusammenhang mit der noch zu erläuternden Dienstanweisung statt. Im Vorfeld, so kann von Seiten des Verfassers an dieser Stelle nur hypothetisch angenommen werden, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit keine umfangreichen Untersuchungen zu den aufgetretenen Tatbeständen vorgenommen worden, dies entspricht zumindest nicht der bekannten Unternehmenskultur und –Führung, wo die Entscheidungsgewalt sehr zentralisiert auf der Seite des Geschäftsführers liegt.

3.2. Das synoptische Modell

Ein möglicher, der Logik des linear-kausalen Problemverständnisses entsprechender Problemlösungsprozess wäre einer nach dem „synoptischen Modell“. (Göbel 1998, S. 109)

„Das synoptische Modell der Problemlösung repräsentiert das Ideal einer bewußten und stark rationalen Auswahl optimaler Organisationsregeln. Es wird durch fünf Prozeßphasen gekennzeichnet:

1. Zielbildung
2. Problemanalyse
3. Alternativensuche
4. Prognose
5. Bewertung/Entscheidung.“

(vergl. Braybrooke/Lindblom in: Göbel 1998, S.109)

Bezogen auf den oben beschriebenen Praxisfall bedeutet dieses Vorgehen folgende Schritte:

Zu 1. Erhöhung der (erfolgreich durchgeführten) Maßnahmen im Berufsbildungsbereich

Zu 2. Problemanalyse [wie in der linear-kausalen Problemanalyse weiter oben vorgenommen; Anmerk. d. Verf.]

Zu 3. Mögliche Alternativen könnten verschiedene Maßnahmen sein: Die Schaffung einer weiteren Personalstelle für Marketing, Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit.

Der verstärkte Ausbau und die Konzentration auf attraktive und beliebte, nachgefragte Rehabilitationsinhalte.

Zu 4. Nur zahlreiche, erfolgreiche Berufsbildungsmaßnahmen führen zu der benötigten finanziellen Stabilität, vorzeitige Abmeldungen innerhalb der Durchführung sind demnach kontraproduktiv.

Zu 5. Die Bewertung und Entscheidung entspricht in diesem Fall einer durch die Geschäftsleitung verfügten Dienstanweisung, die besagt, dass alle Abmeldungen innerhalb laufender Berufsbildungsmaßnahmen von Maßnahmeteilnehmern durch den Begleitenden Dienst dem Geschäftsführer persönlich in einem umfangreichen schriftlichen Bericht erörtert werden sollen. Dabei wird dieser einer fachlichen und formalen Überprüfung durch die Geschäftsleitung unterzogen. Bei Kritik kann es zu einer Vorladung des betreffenden Kollegen zu einem klärenden Gespräch bei der Geschäftsleitung kommen und gegebenenfalls folgt dann sogar die Revidierung der Entscheidung (wenn möglich) und damit die Rücknahme der Abmeldung des Maßnahmeteilnehmers.

Das auch hier von einem eher linear-kausalen Organisationsverständnis ausgegangen wird, verdeutlicht folgende Beschreibung: „Damit verbunden ist die Idee von einer Organisationstheorie, welche die nötigen Gesetze über die Wirkungen organisatorischer Regelungen liefert, die dann die Grundlage für eine (wertfreie) [also eine möglichst objektive; Anmerk. d. Verf.] Beurteilung der Eignung der Alternativen darstellen. Die theoretischen Erkenntnisse werden von bestimmten Personen (Organisatoren, Unternehmensführung, Manager) tautologisch in Technologien umgeformt, mit der Intention, die Ziele der Unternehmung bestmöglich zu erreichen.“ (Göbel 1998, S.110)

Resultat - Dienstanweisung - Einschätzungen

Hierbei ist zu bedenken, dass Ursachenforschung, Entscheidungen und übergeordnete Handlungskonsequenzen in der beschriebenen WfbM traditionell auf hoher Leitungsebene oder sogar Geschäftsführungsebene stattfinden und entschieden werden.

So haben die einzelnen Leiter der Arbeitsbereiche und Standorte einen Einfluss auf zu treffende Entscheidungen, wofür dann die sogenannte Koordinierungsrunde der maßgebliche Ort ist. Wie wenig Gewicht dieses Gremium allerdings ohne den Geschäftsführer hat, zeigt der Umstand, dass bei dessen Abwesenheit vielfältigste Entscheidungen bis zu seiner Wiederkehr vertagt und verschoben werden und eben auch solche, die nicht zu dessen unmittelbaren Aufgabengebiet gehören.

Maßgeblich hat sich demnach die Geschäftsführung (nach vom Verfasser des vorliegenden Textes gedachter und vorgenommener kurzgefasster Ursachenforschung) für einen Weg entschieden, um die gefundene Ursache der Maßnahmerückgänge zu beheben – durch stärkere Kontrolle und gegebenenfalls der Rücknahme von Maßnahmeabbrüchen in jenem gewinnbringenden Berufsbildungsbereich.

Durch eine Dienstanweisung an alle Standorte des Begleitenden Dienstes ist es nunmehr erforderlich, vorzeitige, nicht reguläre Beendigungen unverzüglich der

Geschäftsführung zu melden. Zur Prüfung durch jene hat der Begleitende Dienst entsprechend einen umfangreichen schriftlichen und gegebenenfalls zusätzlich, nach persönlichem Erscheinen, mündlichen Bericht zu erstatten.

Dieser Schritt erscheint aus Sicht der Geschäftsführung zunächst verständlich und zielt natürlich auf die Stabilisierung der Maßnahmezahlen. Das die Prüfung der Entscheidungen direkt von dem Geschäftsführer vorgenommen wird hat den historischen Hintergrund, dass jener einst selbst als Leiter des Begleitenden Dienstes beschäftigt war. Somit sollte, zumindest aus Sicht der Geschäftsführung, die Qualität der fachlichen Überprüfung gesichert sein.

Dennoch stellt sich die Frage nach Erfolg und den Auswirkungen dieser Dienstanweisung. Hier war die Beobachterposition des Verfassers von Vorteil. Einerseits nicht direkt betroffen von dieser Anweisung, da in einer anderen Abteilung der Einrichtung tätig, andererseits aber so unmittelbar und dicht verbunden, dass beide Seiten, also der Anweisende, in diesem Fall die Geschäftsführung und die Angewiesenen, in jenem Fall das Personal des Begleitenden Dienstes, gut beobachtet werden konnten.

Was hat nun diese Vorgabe für Auswirkungen zunächst auf das Personal? Das fühlt sich in seiner Arbeit wenig ernst genommen und natürlich nicht wertgeschätzt. Tatsächlich betrifft diese Anordnung insbesondere eben jenes Personal, welches sich am intensivsten mit dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit, der psychischen und körperlichen Gesundheit befasst, teilweise möglichst sogar um die Stabilität des sozialen Umfelds der betreffenden behinderten Menschen. Gerade diese sollen nun Entscheidungen rechtfertigen, die sie nach ohnehin vielfältigsten Überlegungen und Gesprächen mit unterschiedlichen Beteiligten (Ämter, Betreuer, Angehörige), wie auch in Fachgremien gründlich durchdacht, getroffen haben.

Diese Anordnung erntet damit nicht nur Unverständnis, sie verbreitet Unsicherheit und Frust, da die Geschäftsleitung mit der bisherigen geleisteten Arbeit nicht zufrieden zu sein scheint. Im Interesse des Begleitenden Dienstes muss es ohnehin sein, die Maßnahmeabbrüche zu erringern, da dieser in Personalunion sowohl den „Sozialpädagogischen Bereich“ sowie „Psychologischen Dienst“ repräsentiert. In verschiedenen vergleichbaren

Werkstätten für behinderte Menschen gibt es teilweise diese oder ähnliche, teils noch weitere Differenzierungen verwandter Bereiche und Dienste. Allerdings wäre eher vom „Psychologischen Dienst“ eine objektive Beratung der betreffenden Maßnahmeteilnehmer zu erwarten. Vom sozialpädagogischen weniger, da hier die Antragstellungen und Verlängerungen der Maßnahmen und die Ämterkontakte stattfinden und von wo aus eine Parteilichkeit hinsichtlich der eigenen WfbM bestehen muss, da von hier aus direkt finanzielle Interessen der Werkstatt vertreten werden (müssen).

Durch die zusammengefasste Zuständigkeit ist demnach die Parteilichkeit vorausgesetzt und gegeben. Hierbei gäbe es keinen Handlungsbedarf der Geschäftsführung.

Die Vielfalt der Aufgabenstellung ist gleichbedeutend mit einem hohen Arbeitsaufwand, der durch die beschriebene Dienstanweisung zusätzlich erhöht wird. Dieser geht zulasten der eigentlichen Arbeit, die gerade in Hinblick auf die psychosoziale Betreuung so wichtig ist. Wichtig auch deshalb, um nicht weitere Maßnahmeabbrüche aufgrund mangelnder Zuwendung zu riskieren.

Dieser Widerspruch wird scheinbar von der Geschäftsführung in keiner Weise wahrgenommen. Das lässt sich aus einer weiteren Dienstanweisung schlussfolgern, die als Intervention in der Folge weiter voranschreitender Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation der WfbM angesetzt.

Dabei wurde der Aspekt der Abmeldungen (wiederum durch den Begleitenden Dienst) während des Aufnahmeprozesses einer kritischen Betrachtung unterzogen.

Wenn also eine schon fast gelungene Aufnahme eines Maßnahmeteilnehmers nicht zustande kommt, soll, in ähnlicher Weise wie bei den geschilderten Maßnahmeabbrüchen, Bericht erstattet werden. Diese zweite Dienstanweisung der Geschäftsführung folgt circa 10 Monate nach der Einführung der erwähnten ersten Kontrollmaßnahme.

Nun müsste an dieser Stelle angenommen werden, die 2. Dienstanweisung wäre deshalb erfolgt, da die erste eine so erfolgreiche Wirkung gezeigt hat und deshalb in gleicher Weise Verbesserungen angestrebt werden. Dies ist durch Zahlen allerdings nicht belegbar. Wie gezeigt, ist das Personal zur Betreuung

der Maßnahmeteilnehmer schon von der ersten Anweisung am meisten betroffen gewesen, nunmehr kommt die zweite hinzu, was zu ähnlich negativen Auswirkungen (wie oben beschrieben) führt, nur dass diese noch verstärkt werden. Der Druck und die zusätzliche Arbeit verschlechtern das Arbeitsklima und es wäre zu prüfen, ob auch das ein gewichtiger Grund für Teilnehmerinnen und Teilnehmer sein kann, um an einen Abbruch der Berufsbildungsmaßnahme zu denken. Entsprechend der 1. Dienstanweisung würde es dann zwar zu einem entsprechenden Bericht und zu einer Prüfung durch die Geschäftsleitung kommen, allerdings ist es kaum denkbar, dass in einem solchen Bericht dieser Zusammenhang festgestellt werden würde. Zudem würde hier die Fähigkeit zur Selbstkritik des Geschäftsführers vorausgesetzt.

Hier gestaltet sich nicht nur die Ursachenforschung als sehr schwierig, es ist auch das Betriebsklima nicht vertrauensvoll und offen genug, Gedanken und Schwierigkeiten dahingehend austauschen zu können.

Es zeigt sich die deutliche Trennung der Hierarchieebenen innerhalb der Einrichtung. Kritische Kommunikation scheint von „Unten“, also ausgehend vom Begleitenden Dienst, nach „Oben“ – der Geschäftsleitung, kaum möglich. Durch Dienstanweisungen wie die beschriebenen und die existierenden Kommunikationshemmnisse wird die schon bestehende Trennung der Hierarchieebenen noch in dem Sinne verstärkt: Die Geschäftsleitung weist an und „wir vom Begleitenden Dienst“ stehen dieser machtlos gegenüber, obwohl wir von der Wirkungslosigkeit und den sogar negativen Auswirkungen überzeugt sind - so die Aussagen des Personals.

Das verstärkt natürlich die Effekte, die schon die erste Maßnahme der Geschäftsleitung hatte. Zudem entsteht eine Spaltung, die deutlich die Hierarchieebenen voneinander trennt und Kommunikation erschwert. Eine Ebene, die die Geschäftsleitung von allen anderen trennt und wo nur noch Verbindungen zu der Hierarchieebene der obersten Leitungsebene aus den einzelnen Arbeits- und Geschäftsbereichen existieren. Die ausführende Mitarbeiterebene scheint nicht zuletzt durch solche Vorgaben „abgekoppelt“ und gänzlich ohne Einfluss, da nach deren Arbeitsalltags- und Expertenwissen derlei Maßnahmen nicht nur nicht zielführend sondern sogar kontraproduktiv

sind, dies aber eben keine Auswirkungen auf Entscheidungen der Geschäftsleitung hat.

3.3. Das inkrementale Modell

Dieses Modell soll an dieser Stelle nicht vertiefend besprochen werden – Erwähnung findet es deshalb, weil es eine Verbindung und kritische Haltung zum synoptischen Modell darstellt und durch inhaltliche Überschneidungen einen Übergang zum systemischen Management, dem gedanklichen Schwerpunkt des vorliegenden Textes, herstellt. Zudem setzt dieses ein Führungsverständnis voraus, das mit dem der Geschäftsleitung aus dem Praxisfall nicht mehr zu vereinbaren ist.

Für die Anhänger nicht nur des inkrementalen Modells ist die Kritik an dem Vorgehen nach den synoptischen Ideen vielfältig,

es wird:

1. die Unvollständigkeit menschlichen Wissens angeklagt
2. die Schwierigkeit, Folgen der Entscheidung wirklich umfänglich einschätzen zu können, betont
3. Menschen verfolgen nicht nur organisationale sondern auch individuelle Interessen
4. die Tendenz erkannt, kurzfristige, genügend befriedigende Lösungen zu suchen, statt optimale und langfristige

Zusammengefasst erweist sich nicht nur diese Kritik als richtungsgebend für die folgenden Überlegungen der vorliegenden Schrift. „Vergleicht man die Einwände gegen das synoptische Modell, fällt auf, daß es immer um zwei große Themenbereiche geht: Das Problem unvollständigen Wissens und das Problem divergierender Ziele bei multipersonalen Entscheidungen.“ (Göbel 1998, S.111)

Daraus folgt die Überlegung, nicht so sehr die radikale Veränderung und die schnelle Lösung für komplexe Zusammenhänge zu suchen, stattdessen sind kleinschrittige, überschaubare Lösungsansätze zu bevorzugen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die getanen Schritte leichter rückgängig gemacht und noch eher korrigierbar sind.

„Auf die Entstehung von Organisationsregeln übertragen bedeutet inkrementales Vorgehen, nur wenige Alternativen zu erwägen, die nicht allzuweit von der bisherigen Praxis entfernt sind, Änderungen nur bei Problemdruck in die Wege zu leiten und stark auf die Machbarkeit zu achten.“ (ebenda, S. 112)

3.4. Evolutionäre Lösungen

In Teilen vergleichbar ist das Vorgehen nach dem inkrementalen Modell mit dem von Malik beschriebenen „evolutionären Problemlösungsprozessen“.

„Die wichtigsten Merkmale einer evolutionären Strategie sind:

1. Es wird nur eine beschränkte Anzahl von Alternativen in Betracht gezogen.
2. Es wird nur eine beschränkte Anzahl von wichtigen Konsequenzen berücksichtigt.
3. Entscheidungsbestimmend sind nicht die Alternativen als solche, sondern lediglich marginale und häufig inkrementale Unterschiede zwischen diesen.
4. Zwischen Zielen und Alternativen bestehen intensive Wechselwirkungen.
5. Die verfügbaren Daten sind permanenten Restrukturierungen unterworfen.
6. Analyse und Exaluation eines Problems erfolgt sequentiell

7. Analyse und Evaluation sind auf die Beseitigung von Mängeln und Fehlern gerichtet.

8. Der Problemlösungsprozess ist sozial fragmentiert.

(Malik 2002, S. 320)

Hier stellt sich die Frage, ob nicht durch die Reduzierung der Anzahl der Alternativen die Gefahr einer eingeschränkten oder sogar beschränkten Einsicht besteht. Wie kann man so der Komplexität von Problemen gerecht werden?

Malik erklärt dies so: „Jedes Problem stellt sich im Rahmen eines bestimmten Zusammenhanges – eines Kontextes. [...] [Es; d. Verf.] besteht ein Problem immer in einer Störung eines vorläufigen Anpassungszustandes, was bedeutet, dass dieser Teil mitbestimmt, welche Aspekte das Problem aufweist. Damit ist in aller Regel auch bereits ein gewisser Bereich abgesteckt, innerhalb dessen sinnvollerweise nach einer Lösung gesucht werden kann, aus dem also die betrachteten Alternativen ausgewählt werden.“

(ebenda, S.321)

Dabei muss und kann allerdings nicht stur an dem jeweiligen Blickwinkel festgehalten werden, wenn sich noch andere Probleme ausserhalb dessen bemerkbar machen. Das Prinzip bleibt beim weiteren Vorgehen dann aber das gleiche.

Gerade bei dem gerade beschriebenen Vorgehen zeigt sich ein grundsätzliches Verständnis von und der Umgang mit Komplexität innerhalb Problemlösungsprozessen. Nicht die perfekte, unfehlbare Problemlösungsstrategie wird gesucht - es besteht Einsicht über die prinzipielle Unfähigkeit, derart komplexe Zusammenhänge vollständig durchschauen und analysieren zu können.

„Würde man aber die vielen Abhandlungen über die Kunst des Problemlösens erhobene Forderung tatsächlich ernst nehmen, *alle* denkbaren Alternativen zu erwägen, käme man sehr schnell zu der Erkenntnis, dass dies eine unmögliche

Aufgabe darstellt, weil die Anzahl der Möglichkeiten meistens unendlich groß ist.“ (ebenda)

Offene Frage

Viele unterschiedliche Aspekte und Differenzen sind gerade als überwiegend kritische Einschätzung beschrieben worden und es stellt sich die Frage, ob es andere Methoden der Problemanalyse gibt, die es ermöglichen, Widersprüchlichkeiten der einzelnen Aspekte, das „Für“ und „Wider“ in einem konstruktiven Rahmen so gegeneinander abzuwägen, dass dabei für eine Führungsperson Erkenntnisgewinne ermöglicht werden, die zielorientierte Handlungsperspektiven befördern.

4. Führungstheorien

Um hier weitergehende Interpretationen im Sinne der Aussageabsicht der vorliegenden Arbeit vornehmen zu können und um die Möglichkeit der Einordnung zu haben, mit welchem Führungsphänomen es sich bei gezeigtem Praxisbeispiel handeln könnte, sind zuvor einige Betrachtungen zum Führungs- und Leitungsverständnis von Interesse. Diese Erkenntnisse zeigen auch Parallelen zu der Entwicklung des systemischen Managements insgesamt, die Entwicklung hängt damit teilweise direkt zusammen.

4.1. Personalführung allgemein

Bei der Personalführung geht es vorrangig um eine „direkte, personale Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter. Hierzu kann sich der Vorgesetzte [bestimmter; Anmerk. d. Verf.] Anreize bedienen, wie z.B. Gewähren von

Gehaltszulagen oder Zusatzurlaub, Delegation von Aufgaben“ (Staeble 1999, S. 838), die als solche entsprechend nur mittelbar zur Personalführung gehören.

4.1.1. Eigenschaftsansatz

Führung erscheint zunächst als eine offensichtlich personale Erscheinung. Dementsprechend gilt bis etwa 1950 der Eigenschaftsansatz als tragende Erfolgstheorie. Hierbei sind bestimmte Eigenschaftsmerkmale „Garanten des Erfolgs“. Diese sind beispielsweise Entschlusskraft, Männlichkeit, breites Wissen, Kompetenz und Überzeugungskraft.

Empirischen Untersuchungen kann der Eigenschaftsansatz in den folgenden Nachforschungen nicht standhalten, zuwenig Beachtung findet hier die „Führungsgenese“, also die Frage nach der Möglichkeit zur Entwicklung zu einer Führungsperson - war es eine ererbte Position, Berufung oder etwas ganz anderes - diese Frage konnten nicht befriedigend beantwortet werden.

4.1.2. Führungsstile

In übereinstimmenden Beschreibungen wird „deutlich, daß der Führungsstil ein situationsbeständiges Führungsverhalten beschreibt, das durch eine persönliche Grundeinstellung (Philosophie, Ideologie) gegenüber den Mitarbeitern geprägt wird.“ (Staeble 1999, S. 334)

Es lassen sich grundsätzlich vier Führungsstile unterscheiden:

1. patriarchalisch
2. charismatisch
3. autokratisch

4. bürokratisch

Ein differenzierterer und „jüngerer Beitrag zur Typologie von Führungsstilen findet sich bei Lattmann (1975), der mit Hilfe von elf Gliederungsmerkmalen sechs Führungsprofile bildet“ (Staehe 1999, S. 336), die im folgenden aufgezählt werden, um eine Einordnung des Führungsverhaltens aus dem Praxisfall zu ermöglichen.

Einer autoritären Grundhaltung werden folgende Führungsstile zugeordnet:

- despotisch
- paternalistisch
- pädagogisch

im Gegensatz dazu werden einer demokratischen Grundhaltung folgende zugesprochen:

- partizipativ
- partnerschaftlich
- Selbstverwaltung – Arbeitnehmer(-räte) übernehmen Rolle des Unternehmens

(nach: Staehe 1999, S. 336)

Im Vordergrund der Betrachtung stehen auch Verhaltensweisen, die nach zum Beispiel den Begründern der „Führungsstildebatte“ - Lewin, Lippit und White in Kategorien von „laissez faire, demokratisch oder autokratisch“ eingeteilt werden, wobei sich unter Laborbedingungen der demokratische Führungsstil als der ausgewogenste erwiesen hat, da er sowohl Leistung als auch Mitarbeiterzufriedenheit ermöglicht. Eine tatsächliche Effizienzsteigerung konnte dabei allerdings nicht nachgewiesen werden.

4.1.3. Situative Führung

Ein weiterer und wichtiger Kritikpunkt ist die Tatsache, dass hierbei die Situation, in der Führung stattfindet, noch keine Berücksichtigung findet. Im folgenden, im Verlauf der 1940er Jahre entsteht in den USA das Bewusstsein dafür, dass sich Führungskräfte zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Situationen in einer bestimmten Weise verhalten.

Alles das erweist sich bei genauerer Überprüfung an der Unternehmensrealität als zu kurzfristig. Zu komplex erscheinen die Führungsprozesse und so gerät die Situation, in der sich Führung abspielt weiter in das Blickfeld. Diese sind unter anderem Art der Aufgabe, Zeitdruck zur Aufgabenerfüllung, Hierarchieebenen, Fähigkeiten und Erwartungen der Geführten.

Von Vroom & Yetton wird dabei die Frage untersucht, in welcher Situation ein partizipativer Führungsstil erfolgreich oder erfolglos ist. Auch hier geht es um eine Einteilung von (sehr) autokratisch bis (sehr) demokratisch und dies nach einer Klassifizierung der zu bewertenden Führungssituation nach 7 Merkmalen

1. Qualitätsanforderungen
2. Informationsstand des Vorgesetzten
3. Strukturiertheit des Problems
4. Handlungsspielraum der Mitarbeiter
5. Einstellung der Mitarbeiter zu autoritärer Führung
6. Akzeptanz der Organisationsziele durch die Mitarbeiter
7. Gruppenkonformität

Was nun die Herausforderung darstellt: Die Führungskraft soll dann jeweils die Situation analysieren und einen dazu passenden Führungsstil wählen.

Die Auswahlmöglichkeiten danach variieren von

- a) Autoritärer Führungsstil
- b) Integrierender Führungsstil
- c) Partizipativer Führungsstil
- d) Delegationsstil

Das Modell ist in sich leicht zu verstehen, schwieriger und zeitaufwendig ist in der Folge hingegen die Analyse, auf dessen Grundlage die Auswahl des Führungsstiles festgelegt werden soll.

Kritisch muss an dieser Stelle festgestellt werden, dass ausreichende theoretische Grundlagen für dieses Modell fehlen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Führungsforschung, die auf individuelle Merkmale rekurriert, selbst wenn sie situative Faktoren einbezieht, der sozialen Komplexität von Führung nicht gerecht wird. Die Geführten bleiben perspektivisch eine beliebig manipulierbare Instanz, die von der Person des Führers je nach dessen Person und /oder nach der Situation einmal „freundlich“ und das nächste Mal „unfreundlich“ zu bestimmten Zielen manipuliert werden kann.

Eigenschaftstheorien, Führungsstiltheorien und Situationstheorien erweisen sich demnach als nicht ausreichend hilfreich, erfolgreich und schlüssig, als es zum Verständnis erfolgreicher Führung und Leitung weiterer Überlegungen bedarf.

4.1.4. Einfluss-Prozess-Modell

An dieser Stelle ist beispielhaft das Einfluss-Prozess-Modell von Steinmann&Schreyögg (2005) zu nennen. Das Führung gelingen kann, hängt vom Führenden *und* von den Geführten ab. Allerdings gibt es klare Einflusspotentiale, also Machtmittel, die zielführend für die Führungskraft sein können. Führung ist dabei prozessual zu denken, es handelt sich immer um einen sozialen Prozess, also etwas, das *zwischen* Menschen geschieht und das ist Kommunikation. Weder wird man als Führungskraft geboren und muss entsprechend „nur“ die richtigen Eigenschaften mitbringen noch kann man das „richtige“ Führungsverhalten beliebig planmäßig produzieren.

(Führungstheorien nach: Schreyögg)

4.1.5. Symbolische Führung

Die symbolische Führung und das Symbolische Management ist neben der Systemischen Führungstheorie eine moderne und sehr aktuelle Theorie, die über „das interpersonale dyadische Einflussmodell hinaus“ geht. (Neuberger 2006, S. 135)

Hier wird zusätzlich verstärkt an den organisationalen Strukturen angesetzt.

Das klassische Verständnis von Ursache-Wirkung spielt dabei keine wesentliche Rolle. Die Subjektivität der personenabhängig wahrgenommenen Unternehmenswirklichkeiten wird zunächst anerkannt, sie muss dann aber durch Maßnahmen der Führung und strukturellen Steuerung mit den unternehmerischen Zielen in Übereinstimmung gebracht werden, möglichst als befriedigende Lösung für die Unternehmenslenkungs- wie die „Untergebenenseite“.

Führung wird danach durch drei wesentliche Einflussfaktoren ermöglicht:

1. Lenkung durch Vorentscheidungen, Verfahren und Objektivierungen

Beispiel: Wer ein Bezahlungs-, Beförderungs-, Beurteilungssystem in seinem Sinn gestalten kann (Termine, Befugnisse, Vorgehensweisen, Kriterien, Dokumentation, Gültigkeitsdauer, Ansprüche usw.), braucht die Einzelentscheidungen nicht mehr zu steuern und zu kontrollieren, weil ein für alle Mal die Richtung (und damit auch die Art und Bandbreite der Ergebnisse) festgelegt ist.

2. Lenkung durch Ideologisierung und Bewusstseinsbildung (‘management of meaning’)

Bei Bewusstseinskontrolle durch symbolisches Management [...] sorgt in einem Prozess der Normalisierung (à la *Foucault*) dafür, dass die Leute tun, was sie sollen, weil sie es nicht anders wissen und selbst so wollen.

3. Lenkung durch Verdinglichung, Objektivierung (in Strukturen und Materialisierungen)

In sehr konkreter Form zeigt sich die Strategie der Objektivierung in der Gestaltung der materiellen Arbeitsbedingungen (Anlagen, Maschinen, Technologien etc.), die nicht-gewolltes Verhalten ausschließen (was man sich z.B. bei Arbeitssicherheits-Maßnahmen zu nutze macht) oder gewolltes Verhalten quasi erzwingen (nur wenn eine bestimmte Bedienungs-Routine eingehalten wird, arbeitet die Anlage).

(nach: Neuberger 2006, S. 136 ff.)

Im Sinne der inhaltlichen Ausrichtung der vorliegenden Arbeit müsste an dieser Stelle eigentlich auf die systemische Führungstheorie eingegangen werden. Dies wird aber im Verlauf des Textes noch ausführlicher getan, so dass an dieser Stelle darauf verzichtet wird.

Um der Vielfalt von Ansätzen zur Führung gerecht zu werden, müssten auch noch viele andere benannt werden. Dies ist aber nicht Ziel der vorliegenden Arbeit, vielmehr sollte nur ein sehr verkürzter Überblick zur besseren

Einordnungsmöglichkeit des Führungsverhaltens aus beschriebenem Praxisbeispiel gegeben werden.

4.2. Führungs- und Leitungsverhalten in Hinblick auf den Praxisfall

Mit der Möglichkeit der zeitlichen und inhaltlichen Zuordnung nach umrissenen Führungstheorien wird eines deutlich, der Umgang der Geschäftsführung mit den ihr gestellten Aufgaben ist in ihrer Umsetzung hinsichtlich des Personals nicht mehr zeitgemäß. Dies hat, wie schon oben beschrieben, nachteilige Auswirkungen zunächst auf das Personal und damit in der Folge auch für das gesamte Unternehmen.

Die eindeutige Zuordnung zu ist, trotz der kurzen Übersicht, nur tendenziell vorzunehmen. Die Eindeutigkeit und Abgegrenztheit zu anderen Theorien ist an dieser Stelle auch nicht notwendig, zumal, „Führungskonzepte basieren explizit oder implizit auf einer oder mehrerer Führungstheorien.“ (Staehele 1999, S.839)

Natürlich können sich Führungskräfte heute an einem großen „Fundus“ an Theorien orientieren und sind durch entsprechende Fortbildungen umfassend informiert. Wie eben gezeigt, ist das Führungs- und Leitungsverhalten von unterschiedlichsten Einflüssen abhängig. So spielen mitgebrachte Eigenschaften, sowie den Kenntnissen und Erfahrungen, der Stil, eine Orientierung eher an den Aufgaben oder den zu führenden Personen eine Rolle.

Anhand einiger inhaltlicher Ansatzpunkte lässt sich eine richtungsweisende Zuordnung aber dennoch feststellen. Die Tatsache, dass der Geschäftsführer auch die fachliche Kontrolle und letztlich entscheidende Beurteilung im beschriebenen Fall einer vorzeitigen Abmeldung durch den Begleitenden Dienst vornimmt, spricht für eine Selbstwahrnehmung, die die eigene Sachkompetenz über die der praktizierenden Fachleute stellt. Weniger Berücksichtigung findet dabei der Umstand, dass auf der fachlichen Arbeitsebene des Begleitenden Dienstes Fortentwicklungen stattgefunden haben und weiter stattfinden, die

eher das aktuell geschulte Fachpersonal als die Geschäftsleitung nachvollziehen kann.

Nach einer internen Reflexion in einem Kleinteam, mit mir als „stillem Beobachter“ im Anschluss einer solchen Beurteilung durch die Geschäftsleitung, wurde einstimmig festgestellt, es wären dieser alle fachlichen Herausforderungen und aktuellen Gegebenheiten nicht so ausreichend präsent, als dass seine Verbesserungsanmerkungen und folgenden Dienstanordnungen in jedem Fall substantziellen Bestand haben könnten.

Im Rahmen einer solchen „Vorladung“ wie auch bei anderen Gelegenheiten eine fachliche und sachliche Diskussion zu führen sei deshalb nahezu unmöglich, da er von einer annähernden Unfehlbarkeit der eigenen Meinung auszugehen scheint. Äußerungen wie: „Wer eine andere und bessere Meinung hat, kann die gern äußern!“ sind rethorisch gemeint und wirken eher abschreckend. Zudem behält der Geschäftsführer regelmäßig deshalb Recht, da er in seiner Funktion über das letztliche „Richtig und Falsch“ zu entscheiden in der Lage ist.

Durch den Glauben an sein umfängliches Wissen, seine Kompetenz, die auch aktuell über die praktizierenden Fachleute hinausgeht, seinen bisherigen Erfolg als Geschäftsführer, können Anteile festgestellt werden, die die Nähe zum Eigenschaftsansatz dokumentieren.

Auch eine autoritäre Grundhaltung im Sinne von

despotischem (Herr-im-Haus-Standpunkt),

paternalistischem (Despot mit sozialem Verantwortungsgefühl gegenüber Mitarbeitern, deren Interessen er am besten zu kennen glaubt) und

pädagogischem (Patriarch, der seine Mitarbeiter durch gezielte Förderung und Entwicklung zur größeren Selbständigkeit erziehen will)

Führungsverhalten, ist nach den oben gezeigten Auswahlkriterien zu erkennen. (vergl. Lattmann 1975 in: Staehle 1999, S. 336)

Offensichtlich sind bei Zugrundelegung der Kriterien situativer Führung auch Parallelen zu erkennen und je nach Situation und Bekanntheitsbeziehungsweise Beliebtheitsgrad wird auch das Führungsverhalten variieren. Dennoch kann nach den Vorgaben kein bewusster, analytischer Vorgang unterstellt werden, die Variationen sind eher intuitiv und entsprechen einem „normalen“ menschlichen Umgang, in dem Reaktionen je nach emotionaler Bindung und kontextabhängig unterschiedlich ablaufen.

Nach der vorgenommenen Einschätzung ist das Führungsverhalten einseitig älteren, nicht mehr zeitgemäßen Führungstheorien zuzuordnen. Dazu passend ist auch das lediglich linear-kausale Problemverständnis zu begreifen, welches zwar nicht als gänzlich falsch, aber für bestimmte gezeigte Unternehmenswirklichkeiten als nicht adäquat zu bewerten ist. Wie auch das entsprechende synoptische Modell, wird es der Komplexität der gegebenen Voraussetzungen auch im geschilderten Praxisfall nicht gerecht.

5. Der systemische Managementansatz

Das weiter oben benannte inkrementale Modell sowie der evolutionäre Ansatz zeigen enge Verbindungen zu einem umfangreichen Verständnis von Management insgesamt – denen nach dem systemischen Managementansatz.

Will man zu Erkenntnissen und Denkweisen vorstoßen, die jenseits von linear-kausalen Problemanalysen und synoptischen Modellvorstellungen liegen, bieten sich nach dem Verständnis des systemischen Management interessante Lösungen, wenngleich auch hier von der Tatsache des nur unvollständigen Wissens und divergierender Ziele ausgegangen wird.

„Wenn man nach einer Definition sucht, wodurch sich das „systemische Denken“ von anderen Formen des Denkens unterscheidet, so kann man sagen: Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen, und das heißt konkret: An die Stelle geradlinig-kausaler treten

zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet.“ (Simon 2009, S. 12)

Übertragen auf das praktische Management heißt dies aber nicht, dass nunmehr nur noch systemisch gedacht und gehandelt werden sollte, vielmehr zeigt sich hier die Subtilität der Begrifflichkeiten bzw. deren Anwendbarkeit. Zumindest „Handlungen „an sich“ können zwar bestimmte Wirkungen haben oder auf Motive zurückzuführen sein, die der Beobachter dann auch bewerten kann, aber sie „sind“ genauso wenig systemisch, wie sie katholisch oder grün „sind“. [...] Ganz anders sieht es bei der Begründung oder Erklärung von Handlungen aus. Sie können in dem Sinne systemisch sein, dass sie aus systemtheoretischen Überlegungen abgeleitet werden.“ (Simon 2009, S.13)

Um an dieser Stelle in die „Gedankenwelt“ des systemischen Managementansatzes einzusteigen, sind zunächst einige historische Entwicklungen zu betrachten, um das Ausmaß der tiefgreifenden Veränderungen und den deutlichen Bewusstseinswandel nachvollziehen zu können. Im Folgenden soll hier eine Auswahl dargelegt werden.

5.1. Ausschnitte der Historie

Vergleicht man die unterschiedlichen Ansätze, so lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Sinne einer impliziten Entwicklungslogik interpretieren.

Ausgangspunkt und gemeinsamer Nenner ist der Blick auf zusammengesetzte Einheiten (Systeme, Muster) und die Konstruktion von Erklärungen mithilfe zirkulärer Kausalität. Doch auf dieser Basis lassen sich unterschiedliche Theoriemodelle bauen, um der zunehmenden Komplexität der untersuchten Gegenstandsbereiche gerecht zu werden. Die Entwicklungsschritte der Systemtheorien und ihre zunehmende Komplexität lassen sich durch folgende Stichworte charakterisieren:

1. Stufe: Systeme sind aus vorgegebenen Elementen zusammengesetzt/ Gleichgewichtsmodelle/ Elemente des Systems sind unbelebte Einheiten.
2. Stufe: Systeme sind aus vorgegebenen Elementen zusammengesetzt/ Ungleichgewichtsmodelle/ komplexe Systeme/ Elemente des Systems könne belebte oder unbelebte Einheiten sein.
3. Stufe: Systeme produzieren die Elemente, aus denen sie zusammengesetzt sind und von denen sie produziert werden, selbst/ Organismen, psychische Systeme, soziale Systeme/ Elemente des Systems könne materielle oder immaterielle Einheiten sein.

(nach: Simon 2009, S. 17)

Diese drei Entwicklungsstufen innerhalb der Systemtheorie können nach einer impliziten Logik nachvollziehbar, mit der Entwicklung der Kybernetik 1. Ordnung hin zu jener der 2. Ordnung beschrieben werden. Dabei sollen nur die Entwicklungsschritte benannt und näher betrachtet werden, die für eine konsistente Logik innerhalb der vorliegenden Arbeit und der darin aufgezeigten Überlegungen eine Rolle spielen. Der hier gegebene Rahmen würde selbst dann für eine vollständige Aufzählung und Erörterung der relevanten Einflussgrößen nicht ausreichen, wenn es denn überhaupt möglich wäre, ein vollständiges Bild der zugrundeliegenden Theorie zu zeichnen.

„Es gibt eine Vielzahl systemtheoretischer Variationen. Keiner der Versuche, eine „allgemeine Systemtheorie“ zu formulieren [...], wurde dem Potenzial des Paradigmas gerecht.“ (Simon 2009, S. 17)

„Wenn dieses Paradigma [die Entwicklung des systemtheoretischen Modells; d. Verf.] auch als „kybernetisch“ bzw. als „Kybernetik“ bezeichnet wird, so geschieht dies deswegen, weil damit ein Name gewählt ist, der (neben „Systemtheorie“) wahrscheinlicham besten das Erkenntnisinteresse dieses Ansatzes benennt. Es geht um die Steuerung von Verhalten, unabhängig von

der Materialität des jeweils untersuchten Gegenstandes (griech. kybernetes = Steuermann)“. (Simon 2009, S. 13)

Warum im Anschluss der Fokus so stark auf der Kybernetik ausgerichtet ist, liegt also an der engen Verbindung und Überschneidung mit der Systemtheorie und dem systemischen Management.

„Einen praktischen Anwendungsbezug [der Systemtheorie, Anmerk. d. Verf.], vor allem auch in Zusammenhang mit Managementproblemen, bringt erst die Verbindung mit der Kybernetik.“ (Staehele 1999, S.41)

5.1.1. Kybernetik 1. Ordnung

Den Begriff „Kybernetik“ prägte Norbert Wiener in den 1940er Jahren. Zunächst untersuchte diese Wissenschaft bestimmte, definierte Systeme unter dem Aspekt der Abweichung eines Soll-Zustandes zu dem des tatsächlichen Ist-Zustandes. Der Soll-Zustand ist dabei der gewollte Ziel-Zustand und die Untersuchung der Abweichung dient der Feststellung geeigneter Interventionsmaßnahmen zur Angleichung. Interessant ist dabei die Frage, wie es zu Abweichungen und wie zu bleibenden Soll-Zuständen kommt.

5.1.2. Gleichgewichtszustände - Homöostase

Hierbei hat „die frühere Systemtheorie [...] sich vor allem dafür interessiert, wie Systemparameter unter wechselnden Umweltbedingungen konstant gehalten werden können – also für die Bedingungen des Gleichgewichts, der Homöostase.“ (von Schlippe, Scheitzer 2003, S. 60) Jenes „wird durch negatives Feedback sichergestellt: Eine Abweichung vom Gleichgewichtszustand, wird wahrgenommen und löst eine regulierende Handlung aus, die den Parameter auf den alten Wert zurückführt.“ (ebenda)

Dabei gilt der Gleichgewichtszustand als Optimum, eine Abweichung als etwas, das der Anpassung an diesen bedarf.

Um den Praxisbezug zu dem oben gegebenen Beispiel herzustellen, kann folgendes angenommen werden. Der homöostatische Zustand der Werkstatt für behinderte Menschen wäre demnach jener, bei dem eine genügend große Anzahl behinderter Menschen berufliche Rehabilitationsmaßnahmen durchlaufen, um die wirtschaftliche Situation der Werkstatt stabil und „gesund“ zu erhalten.

Die Abweichung davon, also das Ungleichgewicht, sind die sinkenden Maßnahmezahlen mit der Folge der wirtschaftlichen Unsicherheiten und Einschränkungen, die bis auf die Personalebene wirken. Die Regulierung entspricht der Intervention des Geschäftsführers, der durch verstärkte Kontrolle und mögliche Entscheidungsänderung, entgegen denen des Begleitenden Dienstes, das Gleichgewicht wieder herstellen will.

Das Problem an dieser, zunächst nur veränderten, nicht tatsächlich neuen Sichtweise, ist nun aber, dass auch hier eine möglichst umfassende, objektive Kenntnis des Systems vorhanden sein muss. Nur so läßt sich wirklich ein Optimum als solches erkennen und den Abweichungen mit geeigneten Maßnahmen entgegenwirken.

5.1.3. Dissipative Strukturen

Aus den Beobachtungen der Thermodynamik stammen die wichtigen Erkenntnisse über die Entstehung von Ordnung. Prigogines „Werk thematisiert das Problem der Entstehung von Ordnung beispielsweise an dem Phänomen, daß sich auf der Oberfläche einer von unten erhitzten Flüssigkeit spontan ganz regelmäßige Muster [...] bilden. [...] Die Ordnung bildet sich durch Fluktuationen [...]. Dieser Zustand wird stabilisiert, indem das System Energie an die Außenwelt abgibt.“ (Göbel 1998, S. 42)

Dies geschieht gegen jede bis dahin bekannte Logik und führt zu einer nicht eindeutig beschreibbaren Spontanität.

Wenn also unter bestimmten Umständen Eigenschaften von Elementen unvorhersehbar werden, dann ist die planbare Beeinflussung entsprechend beeinträchtigt. Hier kann die Frage gestellt werden, was eigentlich dem System Stabilität oder zumindest eine Ordnung verleiht. Denn offensichtlich widersprechen diese Erkenntnisse denen des „gesunden Menschenverstandes. Zugespitzt heißt dies: Das System bewegt sich von einem wahrscheinlicheren zu einem unwahrscheinlicheren Zustand.“ (Simon 2009, S. 21)

„Dies bedeutet nicht nur, daß die Interpretation eines Zustandes nur mit Hilfe der Vorgeschichte nicht möglich ist, es heißt zugleich, daß die Entwicklungspfade für einen Beobachter unvorhersagbar werden.“ (Göbel 1998, S. 42)

5.1.4. Synergetik

Die Ergebnisse aus der Forschung zur Synergetik haben dabei hohen Erklärungswert. Hierbei ist in unterschiedlichen Literaturen das Beispiel des Laserstrahls erwähnt. Der Laserstrahl entsteht „aus gewöhnlichem Licht, indem sich aus einem wilden Durcheinander verschiedener Wellenzüge plötzlich ein völlig gleichmäßiger, praktisch unendlicher Wellenzug entwickelt. „Der Laser ist somit ein Beispiel für das Zustandekommen eines geordneten Zustandes durch Selbstorganisation, bei dem ungeordnete Bewegung in geordnete Bewegung überführt wird“. (Haken 1983, S. 65)

„Haken spricht hier von „Ordern“, also bestimmten Strukturen, die zwar einerseits durch die Elemente erzeugt werden, sie aber ihrerseits wieder „versklaven“, indem sie dem Verhalten der Elemente eben diese Ordnung aufzwingen“. (von Schlippe/Schweitzer 2003, S. 64)

Hier ist also das klassische Ursache-Wirkungs-Prinzip, das linear-kausale, nicht mehr erkennbar. In diesem Zusammenhang muss von einer zirkulären Kausalität gesprochen werden.

Noch einmal zur Verdeutlichung: „Damit Laserlicht entsteht, müssen gewisse Vorbedingungen erfüllt sein. Man braucht eine sogen. Laseranordnung und eine

permanente Energiezufuhr in einer bestimmten kritischen Höhe. Die Selbstorganisation von Laserlicht kann also aktiv herbeigeführt werden, wobei allerdings nicht vorhersehbar ist, welcher Wellenzug zum Ordner wird.“ (Göbel 1998, S. 43)

Die Erkenntnis ist nun diese: Systeme sind herstellbar, sie sind durch gezielte Maßnahmen aufrecht zu erhalten, was aber im Einzelnen durch was genau definiert geschieht, ist eben nicht mehr zu beeinflussen, zu stark bedingen sich die Systemelemente gegenseitig – eine eindeutige Ursache ist nicht zu ermitteln.

5.1.5. Autopoiese

Eine ganz wesentliche und noch weitergehende Einflussgröße für die neuere Systemtheorie ist das Konzept der Autopoiese. „Die chilenischen Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela haben Konzepte über die Eigentümlichkeiten lebender (biologischer) Systeme entwickelt. [...] Diese Ideen sind [...] auch auf psychische und soziale Systeme angewandt worden.“ (von Schlippe/Schweitzer 2003, S. 67)

Sie „radikalisieren [...] mit ihrem Konzept der „Autopoiese“ den Gedanken der Selbstorganisation noch in eine [...] Richtung, indem sie lebende Systeme nicht nur als sich selbst organisierend, [wie noch beispielsweise nach der Homöostase zu verstehen; Anmerk. d. Verf.] sondern sogar als sich selber erzeugend begreifen, d.h. dass sie sich in einem zirkulären Prozess ihre Bestandteile als Systeme überhaupt erst erschaffen und dabei auch Impulse ihrer Umwelt nach ihrer eigenen, selbst entwickelten inneren Struktur und Logik verarbeiten, sich ihr gegenüber „operational“ geschlossen verhalten.“ (Kolhoff/Beck/Engelhardt/Hege/Sandmann 2005, S. 174)

„In diesem Sinne werden wir ständig festzustellen haben, daß man das Phänomen des Erkennens nicht so auffassen kann, als gäbe es „Tatsachen“ und Objekte *da draußen*, die man nur aufzugreifen und in den Kopf hineinzutun

habe. Diese Feststellung bildet das Fundament von alledem, was wir zu sagen haben werden. [...] Diese Zirkularität, diese 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.*“ (Maturana/Varela 2010, S. 31)

Grundstein der Erzeugung sozialer Systeme ist Kommunikation. Eine Organisation ist ein soziales System. Systeme erzeugen sich selbst in einem ständigen Prozess - so Maturana und Varela, das bedeutet für Organisationen, dass jene ihre Kommunikation aufrecht erhalten müssen, sonst würden sie nicht weiter als solche bestehen.

5.1.6. Triviale und Nicht-Triviale Maschinen

Heinz von Foerster, einer der wichtigsten Vertreter des Konstruktivismus, beschreibt den Übergang von Erkenntnissen der Kybernetik 1. Ordnung zu denen der 2. Ordnung, indem er einen Vergleich zwischen Trivialen und Nicht-Trivialen Maschinen beschreibt.

„Erstere sind für eine Beobachter potentiell vollständig durchschaubar und von ihm steuerbar – zumindest theoretisch, nämlich wenn er hinreichend kompetent ist und alle dazu notwendigen Informationen verfügbar sind. Nichttriviale Systeme sind dagegen in ständigem Wandel und weisen eine Eigendynamik auf, die sich der genauen Analyse und Beeinflussung von außen entzieht. (von Schlippe/Schweitzer 2003, S. 55)

Beispiele für triviale Maschinen sind Rasenmäher oder Flugzeuge, die zwar in ihrer Bauweise und Funktionsweise eine relativ hohe Komplexität aufweisen, sie sind aber, zumindest von den Konstrukteuren derselben vollkommen zu verstehen.

Beispiele für nicht-triviale Maschinen sind Tiere, aber auch Menschen sowie menschliche Systeme wie eben auch Organisationen und Unternehmen. Hier wird die unfehlbare Beurteilbarkeit und Vorhersehbarkeit des Verhaltens nicht nur schwierig, sie ist auch unmöglich. Es würde „beispielsweise für eine Erfolg

versprechende Bearbeitung eines komplexen Marktes entsprechend komplexe Mittel“ brauchen. (Malik 2007, S. 44)

Denn „die Komplexität von Organisationen ist so hoch und ihre Dynamik so unberechenbar, daß jede exakte „maschinelle“ Planung und Steuerung ihrer Prozesse zu einem Überaus schwierigen, oft aussichtslosen Unterfangen wird, obwohl sie in manchen Bereichen nicht zu umgehen ist.“

(Engelhardt, Graf, Schwarz 1996, S. 70)

Kann es also, nach den gezeigten Überlegungen, überhaupt jemanden geben, der in der Lage wäre, ein Unternehmen erfolgreich auch im Sinne konstruktiver Problemlösungen zu führen? Stellt sich die Unternehmensvielfalt mit seinem Personal, Umwelten und Aufgabenstellungen nicht viel zu komplex dar?

Zunächst muss wohl angenommen werden, dass dies eher unmöglich ist, denn das menschliche Bewusstsein und die Auffassungsgabe reichen nach den Erkenntnissen nicht aus, um die Vielfalt an Möglichkeiten und Varianten von Einflüssen und Problemkonstellationen endgültig und objektiv erfassen zu können.

Nicht nur das Verständnis von Führung nach beispielsweise dem Eigenschaftsansatz oder den Situationsansatz sind demnach nicht mehr haltbar, auch Ansätze der Kybernetik 1. Ordnung sind nach diesen Betrachtungen nicht mehr zeitgemäß.

Denn dies alles setzt noch die Annahme voraus, es würde objektive Richtigkeit und Wahrheit geben und entsprechend auch Führungspersönlichkeiten, die in der Lage sind, diese wahrzunehmen und dann „nur“ noch eine möglichst perfekte Intervention einzusetzen brauchen, um das Unternehmen zum gewünschten Ziel zu leiten. Nach den gezeigten Ergebnissen der Autopoiese existiert objektive Wahrheit aber nicht, stattdessen gibt es nur vom Beobachter abhängige, unterschiedlichste Sichtweisen auf zum Beispiel Problemstellungen innerhalb von Unternehmen.

Folgerichtig bedarf es Überlegungen und gegebenenfalls neuer Interventionsmöglichkeiten, die der Komplexität und nur noch beschränkten Beherrschbarkeit von Unternehmen, also komplexen Systemen, entsprechen.

Eben hier unterstreichen die Erkenntnisse aus der Kybernetik 2. Ordnung die Notwendigkeit, ein verändertes Verständnis und andere Betrachtungs- und Interventionsformen entwickeln zu müssen.

5.1.7. Kybernetik 2. Ordnung

Hier treffen sich verschiedene Denkrichtungen zu einer Gemeinsamkeit. Von zentraler Bedeutung ist dabei das Bewusstsein, dass Erkennen, Analysieren und Beurteilen nichts mit objektiver Wahrheit und absoluter Richtigkeit zu tun haben, denn sie sind untrennbar mit der Wirklichkeitskonstruktion des jeweiligen Beobachters verbunden.

Dies sind auch die zentralen Erkenntnisse aus der Erkenntnistheorie und denen des radikalen Konstruktivismus: „In beiden Theorien wird Wirklichkeit als nicht loslösbar vom Beobachter gesehen, der diese Wirklichkeit durch den Akt der Beobachtung erst hervorbringt.“ (von Schlippe/Schweitzer 2003, S. 52)

Auch ein weiterer Vertreter des Konstruktivismus kommt hier zu einer klaren Einschätzung:

„Die Wirklichkeit zweiter Ordnung [entsprechend Kybernetik 2. Ordnung; Anmerk. d. Verf.], die unsere Weltschau, Gedanken, Gefühle, Entscheidungen und Handlungen bedient, ist das Ergebnis einer ganz bestimmten Ordnung, die wir der kaleidoskopischen, phantasmagorischen Vielfalt der Welt sozusagen aufstülpen und die also nicht das Resultat der Erfassung der „wirklichen“ Welt ist, sondern die im eigentlichsten Sinne eine ganz bestimmte Welt konstruiert. Dieser Konstruktion aber bleiben wir unbewußt und nehmen naiverweise an, daß sie unabhängig von uns existiert.“ (Watzlawick 2009, S.94)

5.1.8. Selbstorganisierte Ordnung und Strukturen

Selbstorganisierte Ordnung und Strukturen werden auch aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht und Tradition von F.A. von Hayek in den Blick genommen. Er beschäftigt sich mit dem Phänomen der Entstehung spontaner Ordnung. Diese ist „folgendermaßen gekennzeichnet:

- Sie ist das Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs. Sie ist nicht planmäßig geschaffen und unbeabsichtigt.
- Sie entsteht aus den Handlungen vieler Individuen, die nach bestimmten abstrakten Regeln handeln. Diese Regeln müssen den Individuen nicht bewußt sein.
- Die Umstände, auf die die Individuen reagieren, können verschieden sein und auch zu verschiedenen faktischen Handlungen führen. Solange sie dabei bestimmten, abstrakten Regeln folgen, bildet sich daraus spontan eine Gesamtordnung“

(vergl. von Hayek in: Göbel 1998, S. 54)

Die Akzeptanz der beschränkten Möglichkeit zielbewusster Einflussnahme durch menschliches Handeln erscheint zunächst verwunderlich, insbesondere hinsichtlich zielgerichteter Unternehmensführung. Allerdings findet von Hayek für spontane Ordnungsbildung innerhalb von Organisationen differenziertere Betrachtungen und Einschätzungen. Er geht von einer Organisation aus, die bewusst und einem bestimmten Plan oder Entwurf folgend, hergestellt ist. Gerade bei zunehmender Komplexität der Organisation finden sich aber auch hier beträchtliche Bereiche, die nicht der bewussten Steuerung unterliegen. Diese Tatsache führt allerdings keineswegs zur Anarchie, ganz im Gegenteil und im Sinne konsequenter betriebswirtschaftlicher und Vorstellungen gilt es nur sehr bewusst diese Tatsache zu erkennen und konstruktiv in die Planung mit einzubeziehen. Denn „die Organisation läßt (notgedrungen) Freiräume für eine Selbstorganisation der Mitglieder, weil nicht alle Einzelheiten einer

komplexen Organisation angeordnet werden können. Die konkreten und individuellen Manifestationen der Ordnung werden auch in Organisationen nicht von oben befohlen, sondern von den Mitgliedern unter Kenntnis der jeweils besonderen Umstände und auch unter Berücksichtigung der eigenen Interessen bestimmt.“ (ebenda, S. 57)

Die Begrenztheit bewusster Lenkung und Leitungsmöglichkeit wird von ihm also umfänglich erkannt und anerkannt, wenngleich dies nicht zur Unfähigkeit und Lähmung von Leitungskräften führt, die dennoch durch Regeln gezielte spontane Ordnungen herzustellen in der Lage sind.

Diese ähneln damit ausschnittweise den zielgerichteten Selbstorganisationsprozessen, wie sie entsprechend im systemischen Management gewinnbringend eingesetzt werden.

5.2. Veränderte Blickrichtung und Kybernetik 2. Ordnung

Ist jetzt, infolge der oben genannten Betrachtungen, nicht mehr objektiv zu beurteilen, wie ein Unternehmen bestmöglich zu führen und zu leiten sei, hat dies tatsächlich weit reichende Folgen für das Management über die Aspekte von Problemanalysen und Problemlösungen hinaus.

Können Manager überhaupt noch in bewusst steuernder Funktion tätig sein? Ein klare Bejahung scheint hier zunächst zweifelhaft. Bei nun verändertem Kausalitätsverständnis kommen tatsächlich andere Aspekte zum Tragen.

„Das Konzept des Selbst-Organisierens führt nicht zu einfachen kausalen Schrittfolgen des Organisierens. Es kann davon nicht einfach die Organisationsstruktur oder der Organisationsplan abgeleitet werden. Selbstorganisation führt zu einer Prozeß- statt Ergebnisorientierung, zu „idealisierten“ statt „vorausgesagten“ Systemzuständen, zu einer über das System „verteilten Intelligenz“, zu Redundanz in den Teilen. Selbstorganisation

bedeutet Erhalt und Produktion von Potentialität aus dem System heraus.“
(Probst 1987, S. 113)

Genau das sind die Voraussetzungen dafür, um aus Sicht des Verfassers zu einer nicht besten aber bestmöglichen Problembetrachtung und schließlich nicht der besten aber der zunächst bestmöglichen Problemlösung zu gelangen.

Diese Potentialität wird ermöglicht durch ein Verständnis von Mustern, die sich auch in einem jeden Unternehmen bilden.

„Wenn es ein System losgelöst vom Beobachter nicht „gibt“, wenn gleichzeitig jeder Systembeteiligte seinerseits als Betrachter gesehen werden kann, dann richtet sich das Augenmerk auf *Muster*, und zwar Muster von Beziehungen und Wechselwirkungen.“ (von Schlippe/Schweitzer 2003, S. 52)

„Alle Beziehungen in einer Organisation, zwischen MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und Untergebenen ebenso wie zwischen unterschiedlichen Teams, Sachgebieten und Abteilungen, sowie Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt werden als *Austauschbeziehungen* gesehen. Das interne Verhalten in Organisationen und ihre Leistungen oder „outputs“ sind demnach Resultate zirkulärer Prozesse, ihre Regeln und Strukturen eine Verfestigung solcher Prozesse zu „Mustern“.

(Engelhardt/Graf/Schwarz 1996, S. 76)

Sinngemäß lassen sich ähnliche grundlegende Aussagen bei unterschiedlichen Autoren finden.

„Die Abstraktion vom Beobachter und vom Prozess der Beobachtung wird schwierig, wenn man sich mit der Frage nach der Biologie der Erkenntnis“ beschäftigt. Denn dann landet man früher oder später – zumindest, wenn man einen systemtheoretische Ansatz zugrunde legt – zwangsläufig bei der Frage nach den Wechselbeziehungen zwischen dem zu erkennenden Objekt bzw. System und demjenigen, der es zu erkennen sucht, d.h. nach dem

übergeordneten System und demjenigen, der es zu erkennen sucht, d.h. nach dem übergeordneten System, das aus dem Gegenstand der Erkenntnis und dem Beobachter gebildet wird.“ (Simon 2009, S 41)

An dieser Stelle eine noch etwas andere Ausführung mit einer schon konkreteren Richtungsweisung durch Erkenntnisse der Kybernetik.

„Komplexe Systeme sind prinzipiell undurchschaubar und unberechenbar. Sie können wegen ihrer Komplexität nicht analysiert, nicht verstanden und daher nicht im Detail organisiert und gesteuert werden. Für besonders komplexe Systeme, wie sie die organisierte Gesellschaft mit sich bringt, gilt dies um so mehr. Die Kybernetik zeigt mit ihren Fragestellungen und Suchmustern, wie man dennoch erfolgreich mit ihnen umgehen, ihre Komplexität meistern und sogar zum Vorteil nutzen kann. Sich dies vorzustellen, fällt so lange schwer, als man davon ausgeht, dass der Mensch, insbesondere der Manager, das Funktionieren voll in der Hand hat.“ (Malik 2008, S. 28)

Hier kommen eben jene Erkenntnisse zum tragen, die auch in der historischen Entwicklung angedeutet werden. Komplexe Systeme, demnach auch Unternehmen, organisieren sich selbst. Dies tun sie teils spontan, aber eben nach beschreibbaren, jedoch nicht völlig vorhersehbaren Gesetzmäßigkeiten. Wenn diese Tatsache akzeptiert wird, lässt sich damit konstruktiv und im Sinne eines Unternehmens zielorientiert arbeiten.

„Weil wir prinzipiell zu wenig wissen können, um ein System zu lenken, regulieren, zu organisieren und zu entwickeln, müssen wir dafür sorgen, dass es das selbst tut und zwar so intelligent, wie die Natur das kann. Kybernetisches Management ist somit die Anwendung der Kybernetik auf Management [...].“

Es ist der Schritt vom Regulieren zum Selbst-Regulieren, vom Organisieren zum Selbst-Organisieren, vom Strukturieren zum Selbst-Strukturieren [...] – also zur Evolution.“ (Malik 2008, S.24)

Dem Bewusstsein nach, lösen demnach zirkuläre Kausalitäten lineare ab. Bei praktischen Managementaufgaben geht es natürlich weniger um solche theoretische Betrachtungen oder Analysen, ob der zu betrachtende und zu leitende Bereich einer Organisation nun den Definitionen von einfachen oder komplexen Systemen entspricht oder gar, ob diese nun etwa wirklich existieren. Ebenso wenig kann nun allerdings länger nur noch Ursachenforschung beispielsweise in dem Sinne betrieben werden, herauszufinden, wer oder was für ein Problem verantwortlich gemacht werden kann. Aufgabe des Managements von Organisationen bleibt aber die bewusste, zielgerichtete Steuerung.

An dieser Stelle kann die Frage gestellt werden, wie diese Selbstorganisation ermöglicht und im Sinne eines Unternehmensziels umzusetzen sei. Denn dies bleibt auch nach den gezeigten Ergebnissen die Aufgabe des Managements, zielgerichtete Führung und Leitung auszuüben und nicht etwa dem Unternehmen „seinen Lauf“ zu lassen und nunmehr handlungsunfähig auf zufällige Übereinstimmungen von Personal und Unternehmensziel zu hoffen. Wie in der Einleitung erwähnt, soll dies in der vorliegenden Arbeit auch nicht vertiefend behandelt werden. Und bevor praktische Konsequenzen kurz erläutert und beschrieben, soll zuvor wiederum auf Problemanalysen eingegangen werden, entsprechend dem aufgezeigten veränderten Verständnis von Kausalität.

Die Abgrenzung vom einem linear-kausalen Problemverständnis und entsprechenden Interventionsvarianten zeigen sich auch daran eindrücklich.

5.3. Neue Methoden der Problemanalyse

Bei Problemanalysen nach dem geschilderten veränderten Problembewusstsein, kann es nun nicht mehr darum gehen, möglichst „allwissende“ Persönlichkeiten zu rate zu ziehen, die in der Lage sind, Unternehmen objektiv zu begreifen und nur noch entsprechend angepasste Patentrezepte für die bestehenden Probleme bereit zu stellen.

Stattdessen sind Konzepte der Kooperation und Beteiligung gefragt, die jene einbezieht, die am Problem beteiligt und von anstehenden Entscheidungen und entstehenden Konsequenzen betroffen sind. Denn bei jenen sind die Ressourcen und das Expertenwissen zu suchen, was zur nunmehr beschränkten aber bestmöglichen Analyse und Problemlösung notwendig scheint. Dies kann und muss auch eine zumindest teilweise Enthierarchisierung innerhalb einer Organisation voraussetzen.

„Diese Einsicht führt sie (die Unternehmenslenker; Anmerk. d. Verf.) zur Bescheidenheit in Bezug auf die Gültigkeit und die Genauigkeit ihrer Diagnosen und Prognosen und zum Verzicht auf einen absoluten Wahrheitsanspruch. Und ihr Bemühen wird daher nicht so sehr auf objektiv möglichst „richtige“, sondern eher auf „hilfreiche“, d.h. praktisch brauchbare Analysen und Lösungen gerichtet sein“. (Engelhardt/Graf/Schwarz 1996, S. 123)

Wie kann man sich ein solches Vorgehen vorstellen? Allgemein und den Ansätzen der systemischen Organisationsentwicklung entlehnt, kann ein solches exemplarisch so beschrieben werden:

Es ergibt sich ein Problemlösungsverfahren, das nach dem „Prinzip von „Versuch und Irrtum“ funktioniert, d.h. ein schrittweise rückgekoppeltes Vorgehen von

- Beobachten und Analysieren,
- Ziele setzen,

- Handeln
- Erneut Beobachten, bzw. die Wirkungen des eigenen Handelns überprüfen
- Ziele korrigieren,
- Erneut handeln
- usw.“

(Engelhardt/Graf/Schwarz 1996, S. 123)

Was hier vielleicht unkonkret und beliebig erscheint, ist in der Praxis durchaus fundiert, nachvollziehbar und erprobt, es ist nur eben so, dass bei dem neu gewonnenen Erkenntnisstand durch die zuvor erwähnten Überlegungen zur Systemtheorie nicht mehr von absolut richtigen (Management-) Entscheidungen, der perfekten und entgeltigen Problemlösung gesprochen werden kann. Stattdessen ist es ein differenzierter Suchprozess, bei dem es grundsätzlich nur eine Annäherung an das gewollte Ergebnis geben kann. Auch dieses bleibt in seiner Art beweglich, dass heißt nicht starr und unveränderbar sondern prozesshaft und dynamisch und damit ständig entwicklungsfähig.

5.3.1. Systemanalyse nach Vester

Die Multiperspektiven und Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten eines Problems werden anschaulich durch ein Problemanalyseverfahren erfasst - der Systemanalyse nach Vester. Wesentlich für die vorliegende Arbeit ist dabei, dass in Gruppenarbeit (eine betroffene Abteilung, ein multiprofessionelles Team aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen) die Beteiligten eines Problems ermittelt und visualisiert benannt werden, zum Beispiel an einem Flipchart geschrieben. Hernach werden gegenseitige oder einseitige Einflüsse durch Pfeile gekennzeichnet, womit ein netzartiges Beziehungsgeflecht entsteht. Durch ein bestimmtes, an dieser Stelle nicht interessantes, Auswertungsschema und Rechenverfahren, werden die aktivsten und

passivsten Elemente der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, den Problembeteiligten, darüber hinaus dann das kritischste und das am meisten beruhigende Element ermittelt.

Diese vier dominantesten Elemente werden nun noch einmal gesondert betrachtet und auf die Möglichkeit ihrer Veränderbarkeit hin zu einem gewünschten Ziel untersucht und schließlich, in Handlungskonsequenzen übersetzt, ausformuliert. (vergl. Kolhoff 2004, S. 49 ff)

In der Folge kann ein kleinschrittiger Handlungsplan zur Verminderung oder gegebenenfalls Stärkung der ermittelten Problemelemente entwickelt werden, bei dem im Idealfall alle Beteiligten des Problems einbezogen werden.

Bei dieser Methode wird die gegenseitige Bedingtheit von Problemenursachen deutlich an der erstellten Netzstruktur sichtbar. Es kann auch hier nicht mehr um die eindeutige Feststellbarkeit von Problemursachen gehen, als mehr um Schnittstellen zwischen den Positionen eines Problems.

5.3.2. Kräftefeldanalyse

An dieser Stelle soll etwas genauer auf die Kräftefeldanalyse eingegangen werden, da hierbei der Praxisbezug zum eingangs geschilderten Beispiel aus der WfbM hergestellt werden soll.

Die Kräftefeldanalyse nach Lewin ist eine Methode, die ein Vorgehen ähnlich der eben beschriebenen, systemischen Herangehensweise ermöglicht. Diese lässt sich in den unterschiedlichsten Problemsituationen einsetzen, um eine wie auch immer geartete Lösung zu erreichen oder zunächst einmal eine Zielfindung zu unterstützen.

Das Kräftefeld innerhalb eines Unternehmens ist dabei nichts mystisches oder esoterisches, es ergibt sich ganz natürlich aus den unterschiedlichen Einflüssen und Ansichten des Personals. Gemeint ist vielmehr das „Für und Wider“, die

Ambivalenz bezüglich angestrebter Ziele und Lösungen im Zusammenhang mit der entsprechenden Problemkonstellation.

Das Kraftfeld ist idealerweise wie folgt darzustellen:

Kräftefeldanalyse

Aktuelle Situation

Lösung

Antriebskräfte

Hemmende Kräfte

Visualisiert wird die Kraftfeldanalyse wie ein großes „T“ an zum Beispiel ein Flipchart gezeichnet. Mittig über den horizontalen Balken (des „Ts“) wird in einem kurzem Schlagwort die aktuelle Problemsituation bezeichnet. Rechts über den horizontalen die angestrebte Lösung. Stellt man sich nun bildhaft den horizontalen Balken vor, so treiben die Antriebskräfte diesen hin zur angestrebten Lösung wie die hemmenden ihn in der aktuellen Situation verharren lassen.

Interessant ist die Kräftefeldanalyse zum Selbstversuch, zur Selbstsupervision, um sich klarzumachen, in welcher unternehmerischen Situation welche Einflussfaktoren hinderlich und förderlich für die eigene Position sind.

Verbreiteter ist die Anwendung allerdings in einer Arbeitsgruppe, die abhängig von Aufgaben- beziehungsweise Problemstellung zusammengesetzt ist und nicht mehr als 12 Personen umfassen sollten. Nun werden per Brainstorm von allen Beteiligten Ideen gesammelt, die, definiert als treibende Kräfte links und hemmende Kräfte rechts notiert, in die bezeichnete T-Tabelle eingetragen werden.

Die gesammelten und notierten Kraftfelder können nun nach Einfluss, Wichtigkeit und Bedeutung sortiert und geordnet werden. Im folgenden werden jene nach der positiven Entwicklungsenergie, hin zum angestrebten Ziel, aber

auch nach Widerstandskraft unterteilt. Hier bietet sich eine Skalierung als Vergleichsmaßstab an. Dabei können die Antriebskräfte mit einer „positiven“ Skala von 0 bis +10, die negativen auf einer von 0 bis –10 bewertet werden. Visualisiert werden kann dies auch schlicht mit mehr oder weniger dicken Pfeilen, die die Richtung der jeweiligen Kraft im Kraftfeld anzeigen.

Weiter differenziert werden können die Kräfte nach einer Verhaltens-Dimension (Führung, Kooperation, Einstellungen usw.) und der Sach-Dimension (Organisation, Personal, Ressourcen usw.)

Beschlossen wird die Kräftefeldanalyse mit einem Maßnahmeplan, bei dem die hemmenden Kräfte minimiert und die Antriebskräfte verstärkt werden. Dabei sollte so detailliert wie möglich vorgegangen werden, nach Kriterien wie: welche Personen, Materialien, finanziellen Ausstattungen in welchem Umfang wann benötigt werden.

(Kräftefeldanalyse nach Lewin: vergl. Trebesch)

Praxisbezug

Mit Bezug auf den oben geschilderten Praxisfall bin ich methodisch ähnlich den Vorgaben durch die Kräftefeldanalyse vorgegangen. Allerdings wiederum für mich allein als Gedankenexperiment zur Überprüfung der Praxisnähe und der Unterschiedlichkeit zu der beschriebenen linear-kausalen Problemanalyse.

Auf einen Maßnahmeplan soll an dieser Stelle verzichtet werden, da dies den Umfang der vorliegenden Arbeit übersteigen würde und aus Sicht des Verfassers zu stark ganz eigene Themen wie Change Management berühren würde und nicht mehr dem

Der geschilderte Praxisfall soll an dieser Stelle herangezogen werden, um an einem gedanklichen Selbstversuch zu überlegen, welche gedanklichen

Veränderungen sich nach Durchführung der zu zeigenden, ausgewählten Aspekte der Kräftefeldanalyse ableiten lassen.

Schon die ersten Überlegungen zum oben erwähnten Aufbau der Analyse zeigen die deutlichen Unterschiede in der Herangehensweise. Nicht die Suche nach der Ursache des Problems steht hier im Vordergrund des Interesses, stattdessen ist die Ausrichtung auf ein (Unternehmens-) Ziel maßgebend. Das Ziel ist wohl eindeutig zu bestimmen – die Erhöhung der Zahl der Menschen, die eine Maßnahme im Berufsbildungsbereich durchlaufen, zumindest aber die Stabilität der Anzahl der Menschen, die in der Werkstatt für behinderte Menschen eine Berufsbildungsmaßnahme durchlaufen wollen. Das Ziel ist also das gleiche, während aber beim linear-kausalen Vorgehen der analytische Anteil, die Ursachenforschung zunächst im Vordergrund steht, ist bei der Kräftefeldanalyse gleich die Zielorientierung ausschlaggebend.

Konkret könnte die vorzunehmende Analyse in Kurzfassung wie folgt aussehen:

Kräftefeldanalyse

Aktuelle Situation:

*Rückgang der Maßnahme-
zahlen im Berufsbildungs-
Bereich*

Lösung:

*Erhöhung der Maßnahme-
zahlen im Berufsbildungsbereich,
finanzielle Stabilität*

Treibende Kräfte

Hemmende Kräfte

Intensivere, personenzentrierte Beratung und Begleitung, insbesondere durch das Personal des Begleitenden Dienstes	Maßnahme kommen nicht zustande, da zu viele Abmeldungen während des Aufnahmeprozesses vorgenommen werden
Intensivere, personenzentrierte	Steigende Tendenz, Maßnahmen vor

Begleitung und Betreuung, durch das Personal des Begleitenden Dienstes und der Arbeitsgruppenleiter und Anleiter	erfolgreicher Beendigung abzubrechen, also diese während der laufenden Berufbildungsmaßnahme zu beenden
Arbeitsgruppen, die die Verbesserung der Qualität der Arbeit und die Interessen der behinderten Menschen untersuchen und entwickeln sollen	Starre Strukturen, die einerseits zentral bestimmt ist, andererseits durch informelle, d.h. durch Bedürfnisse des Personal bestützt ist
Wachsendes Bewusstsein für die Anpassung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten orientiert an den Bedürfnissen der Maßnahmeteilnehmer	Feste, veraltete Arbeitszeitmodelle, wenig kundenorientiert, stattdessen eher personalfreundlich
Qualitätsmanagement, das Arbeitskriterien festschreibt, die den Menschen mit Behinderung zugute kommen	Fehlendes Personal, die Betreuung und personzentrierte Förderung entspricht nicht den selbstauferlegten Zielen
Werbung und Besetzung bzw. Einrichtung einer weiteren Personalstelle für Öffentlichkeitsarbeit, Informationsveranstaltungen	Woraus eine höhere Arbeitsbelastung folgt - erzeugt auf längere Sicht einen erhöhten Krankenstand mit Rückwirkungen wie nochmals verstärkte Betreuungsengpässe und erhöhte Arbeitsbelastung
Personalmanagement im Hinblick auf Weiterbildung und Qualifizierung zum Nutzen der Kundenorientierung und	Absichten, den Arbeitsplatz zu wechseln und Wissen, Erfahrung, Kompetenz aus der Werkstatt zu anderen Unternehmen zu „tragen“ (und damit Mitkonkurrenten zu stärken)
Eröffnung und Erweiterung attraktiver	Arbeitsfelder sind noch zu sehr

Arbeitsfelder – die bei den Maßnahmeteilnehmern beliebt und nachgefragt sind	traditionell und gewinnorientiert im Sinne eines Leistungsgedankens, der zwar kurzfristig einer Gewinnorientierung, nicht aber dem Großteil der Klientel einer WfbM entspricht
--	---

Beispielhaft soll hier nur jeweils eine ausgewählte treibende und hemmende Kraft näher in den Blick genommen und anhand der inhaltlichen Vorgaben der Kraftfeldanalyse betrachtet werden.

Die treibende Kraft „wachsendes Bewusstsein für die Anpassung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten orientiert an den Bedürfnissen der Maßnahmeteilnehmer“ ist ein Einfluss, der durch das Management, den Geschäftsführer und die Leitungsebene an die Belegschaft transportiert wird. Tatsächlich wird das durch wiederholte Forderungen der Maßnahmeteilnehmer unterstützt, die ganz individuelle Vorstellungen von einer beruflichen Rehabilitation haben und darüber hinaus oft gesundheitliche Einschränkungen, die beispielsweise einen sehr frühen Arbeitsbeginn erschweren. So müssen viele Rehabilitanden Psychopharmaka und Neuroleptika zur Nacht einnehmen, die eine teilweise stark beruhigende Wirkung haben (sollen). Allerdings ist dies unter genanntem Aspekt nicht zielführend mit den Anforderungen im Berufsbildungsbereich zu vereinbaren. Mit wachsender Konkurrenz, also Mit Anbietern beruflicher Rehabilitation, verändert sich auch die Haltung der potentiellen Maßnahmeteilnehmer. Sie sind nunmehr in der Lage, aus einem differenzierten Angebot auszuwählen. Für sie erweist sich die Kundenorientierung als wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines geeigneten Maßnahmeträgers. Es kann demnach bedeuten, wer einen späteren Arbeitsbeginn anbietet oder sich flexibler und offener für verschiedene Arbeitszeitmodelle zeigt, wird als WfbM leichter Klientel für Berufsbildungsmaßnahmen gewinnen können. Allerdings stoßen die Werkstätten hier auch auf ein strukturelles Problem. Da die Werkstatt durch ihre Maßnahmen die betroffenen Menschen möglichst so weit rehabilitieren sollen,

das eine Beschäftigung auf dem 1. Arbeitsmarkt oder eine Weiterqualifizierung durch das Arbeitsamt ermöglicht wird, soll und muss die Tätigkeit nahe an der Arbeitsrealität außerhalb eines geschützten Werkstattrahmens stattfinden.

Hinzu kommt ein finanzieller Aspekt – je weniger Arbeitszeit die Maßnahmeteilnehmer in der Werkstatt für behinderte Menschen verbringen, desto geringer ist auch die Zuwendung durch den Kostenträger (Agentur für Arbeit).

Die Werkstatt wird demnach schon aus eigenem wirtschaftlichen Interesse Maßnahmen grundsätzlich mit möglichst hoher Stundenzahl bevorzugen. Nebenbei zeigt sich auch hier die Parteilichkeit des Begleitenden Dienstes hinsichtlich der Werkstatt für behinderte Menschen und damit möglicherweise ein Gewissenskonflikt für die Angestellten, der sich zwischen den Polen „Werkstatt“ und den „personenzentrierten, das heißt individuellen Hilfen“ für die Maßnahmeteilnehmer bewegt. Demnach werden Maßnahmeteilnehmer hinsichtlich beabsichtigter Stundenreduzierung zwar umfassend, aber zumindest tendenziell nicht neutral beraten.

Für die Interessen der Werkstatt spricht dabei zusätzlich die relativ hohe Hürde für die Rehabilitanden, Stundenreduzierungen nur durch ein ärztliches Attest durchsetzen und die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit begründen zu können.

Noch einmal: aus finanzieller Sicht ist die Haltung der WfbM verständlich, insbesondere beim Leitungspersonal. Die Auswirkungen auf das begleitende und beratende Personal scheint hierbei allerdings fragwürdig und es wäre gegebenenfalls zu überlegen, wie man diese Gewissenskonfliktsituationen voneinander trennen kann – im Sinne des personenzentrierten Rehabilitationsauftrags der WfbM.

Ohne konstruktive, von vielen Beteiligten durchdachte, möglichst kleinschrittige Lösungen, die immer wieder der Überprüfung unterzogen und letztlich durch die Führungs- und Leitungsebene entschieden werden müssen, erscheint es zusätzlich schwer, mit den sozialpolitischen Veränderungen schrittzuhalten.

Beispielhaft sind hierbei aktuell das „Persönliche Budget“ nach § 17 SGB IX zu nennen sowie Anforderungen durch die Neuausrichtung der Arbeit der Werkstätten für behinderte Menschen durch die Implementierung eines neuen

Fachkonzeptes, in dem nach differenzierteren, diagnostischen Kriterien die Rehabilitation noch abgestimmter auf die einzelnen Bedürfnisse, Problemlagen und Ressourcen stattfinden soll.

Hier kollidiert demnach die treibende sehr deutlich mit der hemmenden Kraft: „Feste veraltete Arbeitszeitmodelle, wenig kundenorientiert, stattdessen eher personalfreundlich“. Viele Arbeitnehmer haben ein Interesse an geregelten Arbeitszeiten, die familienfreundlich sind und Freizeitaktivitäten oder diverse Erledigungen am späten Nachmittag zulassen, gleichzeitig aber natürlich auch der Arbeitsaufgabe gerecht werden.

Im Arbeitsbereich „Küche“ ist der Arbeitsbeginn 6.45 Uhr. Wird ein Anfahrtsweg von nur 20 Minuten hinzugerechnet und eine Aufsteh-, Frühstücks- und Vorbereitungszeit von ca. 25 Minuten hinzugezogen, so muss folgerichtig von einer Weckzeit von 6 Uhr ausgegangen werden – bei beschriebener Notwendigkeit der regelmäßigen, vorabendlichen Medikamenteneinnahme, ist schon dies eine massive Herausforderung.

Einerseits ist ein wichtiges Ziel der WfbM, Arbeitsbereiche orientiert an der Arbeitsrealität des 1. Arbeitsmarktes zu bieten, insbesondere dann, wenn schlicht die Aufgabenstellung (Herstellung von Essen in einer Großküche) dies auch verlangt. Andererseits sind die Menschen aus triftigem Grund gerade in einer geschützten Einrichtung und einem betreuten Arbeitsmilieu - aufgrund ihrer gesundheitlichen Einschränkungen und Behinderungen.

Das Arbeitsanleiter dafür teilweise zu wenig greifbares Verständnis entwickeln (können), ist auch in folgendem Zusammenhang zu betrachten. Die Personalstellen in den gewinnorientierten Arbeitsbereichen sind häufig nur zu einem Teil durch die Maßnahmen der WfbM finanziert, ein ergänzender Teil durch die Umsätze. In der Folge kann die Erledigung der unmittelbaren Sachaufgabe gelegentlich zu Lasten der Förderung und Anleitung der Maßnahmeteilnehmer gehen.

Kritisch soll an dieser Stelle bemerkt werden, dass durch den „Selbstversuch“ kein stichhaltiges Ergebnis zustande kommen kann, vergleichbar dem, das unter realen Bedingungen stattgefunden hätte, also mit Beteiligung aller relevanten Personengruppen, die Entscheidungsgewalt haben und die von den Entscheidungen maßgeblich betroffenen. Das wären demnach der Geschäftsführer, der Begleitende Dienst und die Arbeitsgruppenleiter mit dem direktesten Kontakt zu den behinderten Menschen.

Dennoch zeigen allein schon diese ausgewählte hemmende und Antriebskraft und die anschließende Betrachtung und Besprechung den Unterschied zur linear-kausalen Problemanalyse. Schon hier wird die Ingangsetzung eines offenen dialogischen Prozesses erkennbar, der nicht Ursachen und Verursacher und damit Schuldige eines mangelhaften Zustandes zurückläßt, die dann eher „abgekoppelt“ einer konstruktiven, multiperspektivischen Problembetrachtung (zumindest) nicht mehr positiv motiviert zur Verfügung stehen.

Wenngleich auch bei der Kraftfeldanalyse eine Hierarchie der möglichen hemmenden und stärkenden Faktoren vorgenommen werden soll, so wird doch dem Umstand oder der Erkenntnis gefolgt, dass es sich um die hemmenden und fördernden Kräfte handelt und nicht um Verursacher im personellen Sinne.

In den wenigsten Fällen werden bei der Bearbeitung der Kraftfeldanalyse die hemmenden Kräfte gänzlich minimiert oder ganz beseitigt werden. Das würde zwar gegebenenfalls den Vorstellungen der Geschäftsleitung entsprechen, die durch diese Art der Beteiligung des Personals aus möglichst vielen Unternehmensebenen ihren Führungs- und Leitungsanspruch sicher nicht verlieren und im Sinne des Unternehmenszieles weiter entscheidungsfähig bleiben will.

Gerade diese Akzeptanz der Vielfalt und Divergenzen innerhalb eines Unternehmens aber zu respektieren und zu fördern ist eine anspruchsvolle und lohnende Aufgabe von Führungspersonen.

Dies ist ganz im Sinne der Unternehmensziele und Unternehmensführung – die verschiedenen Vorstellungen, Ideen, das Wissen und Erfahrungen, also die

Human Resources in einen dialogischen Prozess einzubeziehen und konstruktiv einfließen zu lassen, kann, zumindest aus systemischer und kybernetischer Perspektive, nur unternehmensdienlich und gleichzeitig möglichst personalfreundlich sein.

Wenn dieser Prozess weitergedacht und in einem Maßnahmenkonzept beschlossen würde, ist davon auszugehen, dass dabei konstruktivere Wege zur Lösung des Problems angestrebt würden als jene, die durch die linear-kausale Problemanalyse entstanden war. Während letztere wesentliche Leistungsträger mit der Maßnahme eher bestrafte, werden nunmehr die Angestellten im Begleitenden Dienst für wichtig und nötig befunden, an einem Lösungs- und Maßnahmenkonzept mitzuwirken.

5.4. Grundannahmen von systemischen Ansätzen zur Problemanalyse

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass aus systemischer Perspektive diesen und ähnlichen Ansätzen zur Problemanalyse in Unternehmen bestimmte Vorgehensansätze gemein sein müssen. Diese werden bei Engelhardt, Graf und Schwarz als handlungsleitende Prinzipien benannt und, wenngleich vorrangig für die Organisationsentwicklung erdacht, für die Problemanalyse aus systemischer Perspektive insgesamt von größtem Wert. Die wichtigsten sollen hier kurz zusammengefasst werden.

1. Aktive Neutralität: hat nichts mit passiver Zurückhaltung zu tun, sondern mit gleichmäßiger Wertschätzung aller Beteiligten, ihrer Sichtweisen und Interessen, um eine Problemlösung zu ermöglichen, welche nicht Gewinner und Verlierer zurückläßt sondern Profiteure auf allen Seiten
2. Konstruktivistische Bescheidenheit: Die schon erklärte Unmöglichkeit, die Vielfalt der Beziehungen und die sich daraus ergebene Komplexität der Systeme und Strukturen innerhalb von Unternehmen objektiv und

damit „wirklich richtig“ zu erkennen, rät zur Bescheidenheit, was die Beurteilung von Problemen in einer solchen angeht.

3. Versuch und Irrtum: Damit ist ein zirkuläres Vorgehen von Beobachten und Analysieren, Ziele setzen, Handeln, erneut Beobachten, prüfen, Ziele korrigieren und erneut handeln gemeint. Hier handelt es sich um einen längerwährenden Prozess, der nicht schon mit einer oder mehreren problemspezifischen Interventionen gelöst sein muss.
4. Hypothesisieren: Diagnostische und lösungsorientierte Hypothesen bilden die veränderbare Grundlage für Interventionsstrategien, die zur Ergänzung, Korrektur und Neuformulierung der Anfangshypothesen anregen, sobald jene sich nicht mehr als zielführend herausstellen.
5. Autonomie, Selbstorganisationsfähigkeit, Ressourcenorientierung der beteiligten Systeme: Angenommen wird, sowohl menschliche Systeme (also hier das Personal), wie die Subsysteme einer Organisation (Arbeitsgruppen, Teams, Sachgebiet etc.), sowie die Organisation als Ganzes verfügen grundsätzlich über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen, um ihre Probleme selbst lösen zu können.
6. Zukunfts-, Lösungs- und Zielorientierung: Das Ziel ist eine verbesserte, problemgelöste Situation. Damit soll nicht die Vergangenheit vernachlässigt werden - die Richtung des vorgenommenen Verfahrens muss aber zukunfts- und lösungsorientiert und damit zielgerichtet sein.

(nach: Engelhardt, Graf, Schwarz 1996, S. 122 ff.)

5.5. Verbindung von Management und Kybernetik - Systemisches Management

Die Verbindung von Kybernetik und Management erscheint demnach auch für das Verständnis von Problemanalysen sowie für ein verändertes Managementverständnis vielversprechend. Nicht nur durch die gezeigten

Entwicklungsschritte, auch die jeweiligen Definitionen selbst offenbaren zusätzlich eine enge Verbindung .

Die Kybernetik wird als die „Wissenschaft von Steuerung und Regelung komplexer Systeme“ verstanden. Genau als ein solches kann ein Unternehmen begriffen werden und so sind die Verbindungen zum Management offenkundig. Denn man kann „Management als die zielgerichtete Führung und Leitung eines Betriebes/eines Unternehmens und der Mitarbeiter beschreiben.“ (Lexikon der Sozialwirtschaft 2008, S.661). Und wenngleich Kybernetik zunächst nur „als Steuerungslehre Technischer Systeme“ (von Schlippe/Schweitzer 2003, S. 50) begriffen wird, ist „später ihre weit reichende Gültigkeit auch für Steuerungs- und Regelungskreise in der belebten Natur erkannt“. (Goldmann Lexikon 1998, S. 5739)

Es ist nicht nur entwicklungsgeschichtlich zu begründen, warum gerade Erkenntnisse der Kybernetik der sogenannten 1. Ordnung besonderes Interesse bei Managern findet. Es entspricht jenem, welches schon in der Tendenz zu erkennen ist, wie weiter oben beschrieben, sich durch möglichst einfache „Rezeptbücher“ Hilfestellungen zu suchen.

Das Interesse besteht dabei vordergründig darin, die gewonnenen Erkenntnisse auf die notwendigen Aufgaben von Management zu übersetzen.

„Auch heute üben solche relativ wenig komplexen, aber immerhin eine zirkuläre Kausalität voraussetzenden Konzeptualisierungen der internen Prozesse von Unternehmen einen großen Reiz auf alle aus, die versuchen, solche Systeme „in den Griff“ zu bekommen. Wenn sie nur die internen Strukturen und Prozesse bzw. deren Regelhaftigkeit durchschauen, so können sie diese nutzen und für ihre Zwecke manipulieren. Das ist zweifellos keine unstatthafte oder falsche Vorannahme; allerdings erweist sich, dass es nicht nur nicht so einfach ist, derartige Prozesse zu durchschauen, sondern zu einem guten Teil prinzipiell unmöglich.“ (Simon 2009, S. 19)

Gerade die beschriebene Weiterentwicklung der Kybernetik 1. Ordnung hin zu der einer 2. Ordnung ist von entscheidender Bedeutung für die Notwendigkeit,

Erkenntnisse und Umsetzungsmöglichkeiten für ein modernes Management zu sehen.

5.5.1. Konsequenzen für Handlungsoptionen und Handlungsgrundsätze

Nach den gezeigten Ausschnitten aus den theoretischen Grundlagen des systemischen beziehungsweise kybernetischen Managements ist es folgerichtig, den angedeuteten kurzen Praxisbezug über die Problemanalysen hinaus für das Management herzustellen. Diese sollen im folgenden in beschränkter Auswahl angedeutet werden.

Noch einmal zur Wiederholung: „Die Konsequenz aus den vorhergehenden Erkenntnissen ist nun laut Malik die: „Weil wir prinzipiell zu wenig wissen können, um ein System zu lenken, regulieren, zu organisieren und zu entwickeln, müssen wir dafür sorgen, dass es das selbst tut und zwar so intelligent, wie die Natur das kann. Kybernetisches Management ist somit die Anwendung der Kybernetik auf Management und damit der entscheidende Schritt zu systematischem Nutzen aller von der Natur angelegten „Selbst-Konzepte“ und „Selbst-Fähigkeiten“ [...]. (Malik 2008, S. 24)

Wesentlich ist bei der entwickelten Theorie, es wird eine allgemeingültige Erkenntnis gesucht, die möglichst weite Anwendung finden kann. Wie im Punkt „Autopoiese“ angedeutet, findet entscheidende Berücksichtigung im systemischen bzw. kybernetischen Management die Tatsache, dass es immer selbstorganisierende Strukturen innerhalb von Organisationen gibt, die in ihrer Existenz erst einmal anzuerkennen sind.

Diese führen im Prinzip ihr Eigenleben, das heißt, weniger die Führungskraft kontrolliert das jeweilige System, sondern jenes kontrolliert und steuert sich zunächst grundsätzlich selbst.

„Personen, die Leitungsfunktionen in Organisationen innehaben stehen daher vor der paradoxen Situation, dass sie für etwas die Verantwortung zugeschrieben bekommen und bezahlt werden, was sie (zumindest im Sinne geradliniger Kausalität) gar nicht können: die Steuerung der Organisation.“ (Simon 2009, S. 108)

„Andererseits ist es aber nicht so, dass sie keinen Einfluss auf das Schicksal der Organisation, ihre Strukturen und künftige Entwicklung hätten. Schließlich werden sie als Personen organisationstheoretisch nicht ohne Grund als Entscheidungsprämissen konzeptualisiert. Es ist nicht beliebig, wie sie agieren, und sie können als „Gestalter“ wirken.“ (ebenda)

Tatsächlich geht es danach um die Schaffung von Strukturen, in denen Selbstorganisation stattfinden kann. Zudem sollen diese dazu gebracht werden, jeweils das Organisationsziel zu verfolgen.

Bei genauer Betrachtung der dargelegten Erkenntnisse können die angestellten Überlegungen zudem noch so fragend betrachtet werden: „Die kritische Frage ist nicht, ob Gestaltungs- und Lenkungsaktivitäten geplant/gemacht oder spontan/natürlich sind, sondern ob Management und Organisieren die potentielle Varietät des Systems vergrößert oder unterdrückt. Die Meta-Funktion besteht in der Ermöglichung, Aufrechterhaltung, Bereicherung und Verstärkung potentieller Varietät.“ (Probst 1987, S. 113)

Dabei gilt es aber, gerade als Führungsperson, das Unternehmensziel im Fokus zu behalten. „Jede sinnvolle Zielsetzung erfordert die Kanalisierung von Varietät. Ohne Definieren, Beurteilungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen usw. ist eine organisierte Situation nicht denkbar.“ (ebenda)

Ist aber diese Varietät gegeben, so wird das System, in dem beschriebenen Praxisfall die Werkstatt für behinderte Menschen und als Subsystem der Begleitende Dienst, gut in der Lage sein, auf die auftretende Problemsituation zu reagieren und durch Transparenz und Vernetztheit innerhalb des

Unternehmens mit allen relevanten Beteiligten und Verantwortlichen zu einer Lösung zu gelangen.

5.5.1.1. Handlungsmöglichkeiten

Wie schon oben beschrieben, müssen Möglichkeiten zur „Organisation der Selbstorganisation“ gesucht werden. Dabei verlangt die veränderte Aufgabenstellung nun nicht mehr einen Spezialisten, der Probleme beseitigt und die Lösungen vorgibt. Vielmehr ist ein Generalist gefordert, der sich der Potentiale der Mitarbeiter bewusst ist. Er ist nunmehr Integrator und Koordinator verschiedener Fachgebiete und Befähiger für die Kollegen, Probleme selbst oder mit der Vernetzung weiterer, lösen zu können. Er ist in der Lage, Verbindungen und Netzwerke aufzubauen, die in der Bündelung der jeweiligen Stärken für alle Beteiligten von Vorteil sind. Er hilft bei der Transparenz von übergeordneten Zusammenhängen und möglichen Konsequenzen in vielfältigster Beziehung.

Dazu bieten sich dem Management mehrere Handlungsmöglichkeiten, wovon im folgenden nur ausgewählte benannt und kommentiert werden sollen:

1. Handlungsmöglichkeiten im Sinne der Leistungserbringung:

Zweckorientierte Systeme haben Leistungen zu erbringen, dies zu vermitteln und eindeutig zu erklären, worin die Leistung eines Unternehmens besteht und was gute, akzeptable und was schlechte, nicht akzeptable Leistungen sind, ist Aufgabe der Führungskraft.

Jede Möglichkeit, in einer Organisation ohne adäquate Leistungen überleben zu können, muss unterbunden werden.

2. Handlungsmöglichkeiten durch Feedback:

Jede Organisation verfügt über diverse unausgesprochene Feedbackschleifen – mindestens die folgende sollte aber von dem Manager transparent und bewusst gestaltet werden – jene zwischen Zielen und Resultaten. Dies zwingt zur expliziten Bestimmung von Zielen und zugeordneten Ergebnisfeststellungen.

3. Handlungsmöglichkeiten durch Sanktionen und Verantwortlichkeiten:

Wesentliches Element der Steuerung der Selbstorganisation ist ein differenziertes Belohnungs- und Bestrafungssystem. Damit steht auch die Frage, wer wofür verantwortlich ist und wie sich Verantwortung manifestiert. Dabei spielt monetäre Belohnung nicht die einzige, wenn auch vielleicht die oft wichtigste Rolle.

4. Handlungsmöglichkeiten bei Personalentscheidungen

Die Auswahl nicht nur von Führungskräften und ihre Beförderung, die Kriterien von Aufstieg und Rückstufung sind mit Blick auf die Selbstorganisation sehr wichtige Möglichkeiten, da sie die Organisationsrichtung massgeblich mitbestimmen.

Dies vor allem deshalb, weil solche Entscheidungen für alle Organisationsmitglieder sichtbar sind und Vorbildcharakter haben. In ihnen wird jedem klar, welche wesentliche Spielregeln sind, in denen es sich zu bewähren lohnt und die eben dem entsprechenden System unterliegen.

(nach: Malik 2009, S. 293 ff.)

5.5.1.2. Grundsätze von Führung

Sinnvolle Ergänzung finden die erwähnten vier Punkte durch weitere Handlungsregeln, die vordergründig als allgemeine Führungsgrundsätze gelten können.

5. Ausrichtung auf Resultate

Wie im Punkt 1 beschrieben, bestimmen die Resultate das Denken und Handeln kompetenter Manager. Menschen kommen nicht output-orientiert auf die Welt; sie sind eher input-orientiert. Ein Großteil wird verbraucht durch Aufwand, Mühe, Anstrengung und Arbeit, statt ausgerichtet auf Leistung und Ergebnis zu sein.

6. Beitrag für das Ganze

Natürlich genügt es nicht, irgendwelche Resultate zu erzielen. Es kommt auf die richtigen Resultate an. Sie lassen sich nur bestimmen, wenn man von Zeit zu Zeit den Blick von seinem Spezialgebiet weg auf das Ganze richtet.

Die entscheidende Frage muss lauten: „Was kann ich tun, um für das Ganze einen wesentlichen Beitrag zu leisten“? Nur diese immer wieder neu gestellte Frage begründet das, was man als Selbstregulierung, Selbstkoordination und Selbstorganisation einer Institution bezeichnet.

Je größer die Organisation, das Unternehmen, desto schwieriger gestaltet sich dies als Aufgabe für das Management. Hier sind Fähigkeiten des Balancierens, des Abwägens und Ausgleichens und Integrierens gefordert.

7. Konzentration auf Weniges

Die vorangegangenen Grundsätze machen es notwendig, sich zu konzentrieren – so lässt sich gute Leistung erbringen. Effektivität benötigt Konzentration.

8. Stärken nutzen

Die Individualität von Menschen kann man sich nutzbar machen, indem man auf deren Stärken baut. Selbstorganisierte Organisationen erlauben es ihren Mitarbeitern, an ihren Stärken anzusetzen. Hier wird ein ganz natürliches Bedürfnis des Menschen genutzt, sich mit seinen Stärken auszeichnen zu wollen. Dies erscheint viel sinnvoller, als auf Defizite hingewiesen zu werden.

9. Vertrauen

Nur eine solide und robuste Vertrauensbasis kann Fehler auffangen. Die guten Manager handeln nach dem Grundsatz „Im Zweifel kommt es gerade nicht auf die Motivation sondern auf das gegenseitige Vertrauen an“.

Vertrauen bildet eine Grundlage von Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit.

10. Konstruktivistisches Denken

Manager sind keine naiven Optimisten und sie verlassen sich nicht darauf, dass Wunder passieren. Aber sie haben im Laufe ihres Lebens gelernt, dass man auch schlechten Situationen die positiven Seiten abgewinnen muss – so garantiert man zwar keinen Erfolg, erhält sich aber immerhin noch Chancen darauf.

(nach: Malik 2007, S. 80 ff.)

„Mit den beschriebenen Punkten sind einige Möglichkeiten zur Organisation der Selbstorganisation beschrieben. Grundsätzlich gilt: die Gewährung weitestgehender Freiheiten in einer Organisation, bei gleichzeitig sinnvoller Ausgestaltung und Einsatz der beschriebenen Punkte, versucht das Paradoxon erfolgreich zu lösen, Selbstorganisation zu organisieren.“

(Malik 2009, S. 295)

6. Schlussbetrachtungen

Die in der Einleitung formulierte These, „dass sich durch Erkenntnisse der Systemtheorie beziehungsweise den zu beschreibenden wesentlichen theoretischen Einflüssen und Entwicklungsschritten des Systemischen Managements neue Formen und Möglichkeiten zur Problemanalyse und Problemlösung für Führungs- und Leitungskräfte finden lassen, die eine wichtige und notwendige Erweiterung zu linear-kausalen Ansätzen darstellen können“, sehe ich durch die gewonnenen Erkenntnisse des vorliegenden Textes bestätigt. Über die eher analytisch und logisch ausgerichtete linear-kausale Problemanalyse hinaus, steht mit der Kräftefeldanalyse und den im Zusammenhang stehenden erweiterten Erkenntnissen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, tatsächlich eine größere Methodenvielfalt zur Verfügung, die darüber hinaus insbesondere für komplexe Zusammenhänge von besonderer Bedeutung sind.

„Ausgehend von der Erkenntnis, dass auch im sozialen Bereich die Interaktionen zwischen Personen, Institutionen oder Problemfeldern weitaus wichtiger sind, als kausal beschreibbare Ursache-Wirkungs-Ketten, geraten linear kausale Diagnoseansätze an Funktionsgrenzen. Grundthese systemsicher Problemanalysetechniken ist, dass komplexe Problemzusammenhänge nicht beschreibbar sind, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element richtet, sondern man hat das gesamte System mit seinen Schnittstellen zu berücksichtigen.“ (Kolhoff 2004, S.45)

Allerdings muss hier auch kritisch festgestellt werden, dass in einem Unternehmen wie der geschilderten WfbM nicht unbedingt die hinzugewonnenen Erkenntnisse zur Umsetzung gelangen können. Es bedarf der Offenheit, Transparenz und zu einem Teil auch der Enthierarchisierung, um danach wirksame Ergebnisse zu erlangen. Dazu muss insbesondere die oberste Führungs- und Leitungsebene bereit sein und entsprechende Strukturen dafür schaffen.

Ein Kritikpunkt setzt bei den Angestellten Menschen selbst an, von denen eine stärkere Beteiligung erwartet würde. Es ist zu fragen, ob sie dies tatsächlich in jedem Fall auch wirklich wollen oder ob sie nicht (möglicherweise aus Gewohnheit) auf konkrete, wenn auch nicht immer angenehme Anweisungen des Vorgesetzten warten. Bei einem Großteil der Arbeitsanleiter wie den Hauswirtschaftern, Köchen und anderen der WfbM wäre davon zumindest vorübergehend auszugehen, mindestens bis von Führungsseite aus andere Strukturen geschaffen werden.

Auch Beteiligung, Selbstverantwortung und Zielorientierung im Unternehmenssinn muss erlernt und gefordert werden. Gerade hierfür braucht es Führungskräfte, die ein solches Bewusstsein haben.

Hinsichtlich des Begleitenden Dienstes ist aber von anderen Voraussetzungen auszugehen. Wie oben geschildert, ist dieser strukturell und arbeitsinhaltlich ohnehin eng an die Unternehmensziele gebunden und unmittelbar mit dem Erhalt der Maßnahmen im Berufsbildungsbereich verbunden. Zudem sind hier die Angestellten gefordert und gewillt, eigenständig, kreativ und strukturell mitzudenken und mitzuarbeiten. Mit der Dienstanweisung setzt die Geschäftsleitung an einem grundsätzlich gut funktionierenden Punkt des Unternehmens mit einer (zumindest so verstandenen) Strafmaßnahme an, statt diesen Unternehmensteil in seiner Selbstbestimmtheit zu belassen und positiv zu bestärken.

„Aus ökonomischer Sicht bietet die Selbstbestimmung [...] zwei wesentliche Vorteile. Erstens wird das Wissen der Mitarbeiter bestmöglich ausgenutzt. Wo die Sachkompetenz liegt, da wird auch die Entscheidung getroffen; viele Köpfe denken mit. Zweitens wird über die Berücksichtigung des Selbstinteresses der Mitarbeiter ein Engagement für das Unternehmen erweckt. Kreativität, Intuition, Selbständigkeit, Kritikfähigkeit und Lernbereitschaft als personengebundene Fähigkeiten sind angesichts des Innovationsdrucks zunehmend gefragt und werden durch Selbstbestimmung gefördert.“ (Göbel 1998, S. 278)

Gerade in einer Abteilung wie dem Begleitenden Dienst sind für solche Ansätze gute Voraussetzungen gegeben, die, wenn man sie sich denn entwickeln ließe, auch auf andere Unternehmensteile ausstrahlen könnten.

Von solchen Ansätzen des Systemischen Managements ist man im Praxisbeispiel allerdings demnach ebenso weit entfernt wie von der weiter oben wiederholt angedeuteten Organisation der Selbstorganisation, die ja ein Bestandteil desselben wäre. In einer solchen wären möglicherweise bessere Voraussetzungen für die Erreichung von Unternehmenszielen gegeben.

Ein Kritikpunkt ist demnach die Umsetzbarkeit des Systemischen Managements und im speziellen die entsprechenden Möglichkeiten zur Problemanalyse.

Nach der Kritik soll an dieser Stelle auch das wieder verbindende der unterschiedlichen Ansätze gesucht werden.

„Es zeigt sich, daß systemisches Management nicht ein Über-Bord-Werfen, sondern eine Erweiterung traditioneller Denkweisen und Werterhaltungen und damit auch nichts Spektakuläres bedeutet, sondern eher die Ablösung der Grundhaltung des „Machers und Beherrschers“ durch jene des „Gärtners und Kultivators“, der dafür sorgt, daß in einem ständigen Prozeß des Ausbalancierens immer wieder die Voraussetzungen zum langfristigen Überleben des Unternehmens entstehen.“ (Capra/Exner/Königswieser 1992, S. 112)

Es lassen sich vielfältigste Anwendungsmöglichkeiten noch immer für den linear-kausalen Problemlösungsansatz finden. Dort wo ein Problem überschaubar und nach dem Prinzip der „Trivialen Maschine“ zu lösen ist, sind viel konkretere, greifbare Lösungsansätze zu erwarten.

„Einfache Probleme bedürfen einfacher Lösungen, komplexe Probleme bedürfen Methoden systemischen Problemlösens.“ (Kolhoff 2004, S. 52)

Die Erweiterung der Handlungsperspektiven von Führungs- und Leitungskräften besteht nun also in der Möglichkeit, zwischen den linear-kausalen und den systemischen Ansätzen wählen zu können.

Nach dem vorliegenden Text könnte der Eindruck entstanden sein, nur die systemische Managementtheorie kann für sich die Gedanken der Zirkularität oder kritischen Betrachtung von linear-kausalen Ansätzen zur Problembehandlung beanspruchen. Mindestens in dem Modell zur symbolischen Führung sieht man dies jedoch auch berücksichtigt und verwirklicht, dies spricht allerdings nicht gegen sondern eher für die Aktualität und Akzeptanz der hier beschriebenen Grundlage für einen modernen Managementansatz.

Schwierigkeiten bei dem Verständnis von Systemischem Management und damit zum Teil auch der Umsetzbarkeit machen die unterschiedlichen und verwirrenden, vielfältigen Begrifflichkeiten. Wenn bei Macharzina und Wolf (Macharzina 2010, S. 70 ff.) zwischen den Unternehmensführungstheorien beispielsweise nach dem „Systemansatz“, „Evolutionstheoretischen Ansatz“ und „Selbstorganisationstheoretischen Ansatz“ unterschieden wird und die Gemeinsamkeit nur in der Umweltorientierung gesehen wird, so findet sich im vorliegenden Text keine so starke Differenzierung, im Gegenteil, hierbei wird davon ausgegangen, dass dies eine nur theoretische Trennung darstellt und die Gemeinsamkeiten bei der Theoriebildung und in den Möglichkeiten der praktischen Anwendbarkeit allzu deutlich sind.

So sind bei Macharzina als Vertreter des Systemansatzes die beiden wichtigen Anhänger beziehungsweise Begründer des St.-Galler-Management-Modells, Ulrich und Krieg genannt. Zu eben diesem Modell wird allerdings auch ein Vertreter des Evolutionstheoretischen Ansatzes gezählt, namentlich Malik. Dieser wiederum beschreibt in seinen Texten als Notwendigkeit und Zielsetzung die Organisation der Selbstorganisation (siehe oben; Malik 2009, S. 295), womit inhaltlich demnach der „Selbstorganisationstheoretische Ansatz“ verbunden wäre. Zumindest bei diesem Beispiel kann der Zusammenschluss der drei getrennt aufgeführten Bereiche der Unternehmensführung nachvollzogen werden.

Eine grundlegende Kritik setzt an der Theoriebildung des Systemischen Managements selbst an. Die erwähnten theoretischen und wissenschaftlichen

Grundlagen setzen sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Wissenschaftsrichtungen, insbesondere den naturwissenschaftlichen zusammen. So kann die Frage der Übertragbarkeit auf menschliche Systeme gestellt werden, wenn beispielsweise bei Haken die Untersuchungen im Schwerpunkt an Laserlicht durchgeführt wurden. So beförderten zwar Haken oder auch Maturana und Varela selbst die disziplinübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Fachrichtungen, gerade letztere gaben aber auch selbst zu bedenken „vorsichtig mit der Übertragung ihrer Theorie der Autopoiese“ zu sein. (von Schlippe/Schweitzer 2003, S. 70)

Dennoch ist diese Übertragung auf soziale Systeme geschehen und erfolgreich in ihrer Umsetzung, wie auch anhand des vorliegenden Textes angedeutet werden konnte. Gerade diese Vielfalt der Quellen führt zu der Kreativität neuer Gestaltungsmöglichkeiten und Bewusstseinsweiterungen.

Die Erkenntnisse der Kybernetik 2. Ordnung auf den Verfasser bezogen bedeuten schließlich eine selbstkritische Haltung, auch den gewonnenen Erkenntnissen des Systemischen Managements gegenüber. Gerade durch die Betrachtung des untersuchten Praxisfalles aus einer „systemischen Perspektive“ besteht die Gefahr der Einseitigkeit und Selbstüberschätzung. Dabei stellt sie auch nur eine von vielen möglichen moderneren Sichtweisen dar.

Endgültige Richtigkeit, wie beispielsweise bei Malik gelegentlich herauszuhören, wird es demnach also (hoffentlich) nicht geben können und so kann auch eine Grundhaltung moderner Führungs- und Leitungskräfte sein, neugierig zu bleiben und keine endgültigen Antworten zu suchen.

Ein Ansatzpunkt dafür ist in der Organisationsberatung zu entdecken. Hier wird schon der Zusammenschluss von klassischer Beratung und systemischer Beratung versucht und aus beiden die wichtigsten Aspekte herausfiltert.

Dabei ist mit klassischer Beratung die inhaltsorientierte Beratung, also Fachberatung gemeint. Hier braucht es demnach die direkte Richtungsweisung durch Expertenwissen, wohingegen es der systemischen Beratung „im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe darum [geht; d. Verf.], die beratene Organisation zu

befähigen, die eigenen Potenziale sowie die internen Ressourcen umfassend zu aktivieren und möglichst gut zu nutzen.“ (Handler 2007, S. 39)

Zunächst gilt aber nach den gewonnenen Erkenntnissen des vorliegenden Textes: Die auf ein Unternehmensziel ausgerichtete Organisation der Selbstorganisation ermöglicht für Leitungs- und Führungskräfte einen für komplexe Probleme verbesserten Umgang mit Problemen und deren Lösungen nach dem gezeigten Vorbild des Systemischen Managements. Darüber hinaus stehen erweiterte Handlungsmöglichkeiten und Führungsgrundsätze zur Verfügung.

Literaturliste:

Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth:

Organisation. 4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart,
Lucius & Lucius 2010

Engelhardt, Hans Dietrich; Graf, Pedro; Schwarz, Gotthart:

Organisationsentwicklung. Professionelle Personalarbeit und
Organisationsentwicklung. 1. Auflage, Alling, Verlag Dr. Jürgen
Sandmann 1996

v. Foerster, Heinz; v. Glasersfeld, Ernst; Hejl, Peter M.; Schmidt, Siegfried J.;
Watzlawick, Paul:

Einführung in den Konstruktivismus. 4. Auflage, München, Piper Verlag
1998

Göbel, Elisabeth:

Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Berlin, Duncker und
Humblot 1998

Goldmann Lexikon:

Band 13. Aktualisierte Ausgabe, München, Wilhelm Goldmann Verlag
1998

Haken, Hermann:

Erfolgsgeheimnisse der Natur: Synergetik, Die Lehre vom
Zusammenwirken. 4. Auflage, Stuttgart, Deutsche Verlagsgesellschaft
1986

Handler, Gregor:

Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung. Wiesbaden, Deutscher
Universitäts-Verlag 2007

Königswieser, Roswita; Lutz, Christian:

Das systemisch evolutionäre Management. 2., überarbeitete Auflage,
Wien, Verlag Orac 1992

Kolhoff, Ludger:

Projektmanagement. 1. Auflage, Baden-Baden, NOMOS
Verlagsgesellschaft 2004

Kolhoff, Ludger; Beck, Reinhilde; Engelhardt, Hans Dietrich; Hege, Marianne;
Sandmann, Jürgen:

Zwischen Ökonomie und sozialer Verantwortung. Sozialwirtschaft
Diskurs. 1. Auflage, Augsburg, Ziel Verlag 2005

Kräftefeldanalyse nach Lewin:

Kräftefeldanalyse in dieser Form ausgearbeitet von Trebesch, Karsten
www.netzwerk-ruhr.de

Kramer, Friedhelm:

Problemlösungs-, Zielsetzungs- und Entscheidungssystematik in der
Führungspraxis. Bern, in: Schweizer Volksbank, Die Orientierung Nr. 90
1987

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim:

Unternehmensführung. 7. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag 2010

Maelicke, Bernd (Hrsg.):

Lexikon der Sozialwirtschaft. 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft 2008

Malik, Fredmund:

Management Das A und O des Handwerks. Neuausgabe, Frankfurt/Main, Campus Verlag 2007

Malik, Fredmund:

Strategie des Managements komplexer Systeme. 5., erweiterte und ergänzte Auflage, Bern; Stuttgart; Wien, Haupt Verlag 1996

Malik, Fredmund:

Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. 5. Auflage, Bern; Stuttgart; Wien, Haupt Verlag 2009

Malik, Fredmund:

Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Frankfurt/Main, Campus Verlag 2008

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.:

Der Baum der Erkenntnis. 3. Auflage, Frankfurt am Main, Fischer Taschenbuch Verlag 2010

Neuberger, Oswald:

Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH 2006

Probst, Gilbert J. B.:

Selbst-Organisation. Berlin und Hamburg, Verlag Paul Parey 1987

v. Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen:

Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 9. Auflage, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht 2003

Schreyögg, Astrid:

Lehrbriefe: Führung als mehrperspektivisches Ereignis.

www.schreyoegg.de

Schwarz/Beck:

Konflikte konstruktiv lösen: Leitlinien – Strategien – Methoden. 1. Auflage, Brandenburg, Studienbrief 2-020-1505 der Service-Agentur des Hochschulverbund Distance Learning 2000

Simon, Fritz B.:

Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2. Auflage, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag 2009

Simon, Fritz B.:

Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 4. Auflage, Heidelberg, Carl-Auer Verlag 2009

Simon, Fritz B./CONECTA:

„Radikale“ Marktwirtschaft. 5., aktualisierte Auflage, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag 2005

Steimann, Horst; Schreyögg, Georg:

Management. 6., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV 2005

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Potsdam, den 31.01.2011

Simon Uhlig