

Systemisches Management

Die Spielregeln der Führung

Erfahrungen und Erkenntnisse aus Unternehmen

von
Oliver Schrader, Lothar Wenzl

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Stuttgart 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 7910 3401 0

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

SCHÄFFER

POESCHEL

Einleitung

Wer oder was führt hier?

... und warum schreiben wir darüber ein Buch?

I. Bestandsaufnahme von Führung

In den letzten zehn Jahren haben wir eine ganze Reihe von Unternehmen sehr gründlich auf Führung untersucht: Wie und womit wird geführt? Wie und wovon wird dieses Unternehmen gesteuert? Wie wirkt sich das aus, wonach richten sich Entscheidungen und Verhalten der Personen in diesem Unternehmen tatsächlich? Um diese und viele weitere Fragestellungen zu bearbeiten gehen wir in unseren Untersuchungen völlig offen an das Thema heran und fragen uns und unsere Interviewpartner in jedem Unternehmen wieder von vorne: Was ist es hier, das tatsächlich führt? In einer Vielzahl von Unternehmen waren wir beratend tätig, und vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen haben sich gewisse Muster, regelmäßig auftretende Phänomene von Organisation und Führung herausgeschält. Diese Beobachtungen und Schlussfolgerungen möchten wir mit Ihnen teilen. Dieses Buch ist also in erster Linie eine Bestandsaufnahme von der Realität von Führung und geführt werden im deutschsprachigen Raum. Es ist ein Versuch, unsere Wahrnehmungen und Bewertungen dessen, was ist, zu beschreiben – und noch gar nicht so sehr in Lösungen zu denken, sondern erst einmal diese Beobachtung des Bestehenden zur Diskussion zu stellen.

II. Erwünschte Wirkungen

Dieser Zugang mag für ein Buch über Führung, das auch Praktiker ansprechen soll, ungewöhnlich sein. Wir haben ihn gewählt, weil wir hoffen, mit diesem Buch zu Folgendem beizutragen:

Ent-täuschen

Es gibt viele großartige Konzepte, Theorien und Empfehlungen für Unternehmen. Ob TQM oder AI, Mitarbeitergespräche, Lean Management, Six Sigma oder Kaizen, Reengineering oder Effectuation – die Welt ist voller Lösungen. Mit den meisten sind Heilsversprechen verbunden (»Dieser Hustensaft wird Ihre Erkältung für immer vertreiben«).

Unsere Absicht ist es, mit diesem Buch einen nüchternen Blick auf die reale Verfassung von Unternehmen und Wirkungen von Führungsverhalten zu werfen. Was beschreiben Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen von sich aus als wirkungsvoll und steuernd, wenn ihre Aufmerksamkeit nicht zuvor auf bestimmte Probleme, Fragen oder gar Lösungen gerichtet wurde? In diesem Sinne wollen wir gerne die großen Erwartungen und Versprechen beiseiteschaffen, unsere Leser ent-täuschen und uns auf die Suche nach dem machen, was sich in Unternehmen »wirklich« als wirksam erweist. Letztendlich wollen wir Sie dazu einladen, nicht impulsiv nach dem schönsten Hammer aus dem Baumarktregal zu greifen, sondern erst zu überlegen, ob es wirklich Nägel sind, mit denen Sie Ihr Regal befestigen wollen – oder ob doch Schrauben dafür geeigneter wären.

Zusammenhänge sichtbar machen

Organisationen sind komplexe Gebilde. Produktives Handeln und erwünschte Wirkungen werden nicht durch ein bestimmtes Tool ermöglicht oder durch eine einzige schlechte Gewohnheit verhindert. Die Realität ist immer Ergebnis eines Bündels von Ursachen, die sich zudem gegenseitig bedingen und aufeinander rückwirken. Darum bemühen wir uns im Folgenden, diese Wechselwirkungen zu beschreiben. Zu diesem Zweck stellen wir vor der Fokussierung einzelner Themen neun detaillierte Fallbeispiele dar, die zeigen, wie verschiedene Mechanismen in Unternehmen zu einem Ganzen zusammenwirken.

Selbsteinschätzung ermöglichen

Ob nach Analysen, in Beratungsprozessen oder in Trainings, immer wieder werden wir gefragt: Wie sind wir denn im Vergleich zu den anderen? Erleben Sie das bei anderen Unternehmen auch, was Sie bei uns sehen? (Inwiefern) Sind wir normal oder besonders?

Mit diesem Buch möchten wir Ihnen die Möglichkeit geben, sich einen Gesamtüberblick über unsere wichtigsten Antworten zu verschaffen. So können Sie einen Eindruck davon gewinnen, wie (unserer Ansicht nach) »die anderen« sind und dadurch vielleicht ein Gefühl dafür bekommen, wo Ihr Unternehmen steht, welche Themen und Strukturen in Ihrer Organisation a) viel Wirkungsmacht erzeugen und b) eine Handhabe für Veränderung (und sei es die Drosselung des Tempos) bieten.

III. Warnhinweise

An dieser Stelle möchten wir eine Vorsichtsmaßnahme ergreifen. Vor folgenden Erwartungen an dieses Buch möchten wir Sie warnen:

Die Inhalte dieses Buches sind

... nicht wahr

Und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Auch wenn die Analysen, aus denen viele unserer Erkenntnisse stammen, auf der Arbeit mit wissenschaftlichen Methoden basieren, so verwahren wir uns gegen die Zuschreibung von objektiv feststehender Wahrheit. Denn obwohl wir uns um größtmögliche Unvoreingenommenheit bemühen, sind wir Menschen, die ihre Erfahrungen aus einer spezifischen professionellen Rolle mit einem bestimmten Wissens- und Erfahrungshintergrund gemacht haben. Wir gehen nicht als unbeschriebene Blätter, sondern mit einer gewissen Weltsicht an die Wirklichkeit heran.

Darüber hinaus sind unsere Aussagen im streng wissenschaftlichen Sinn noch weniger »wahr«, da wir zwar wissenschaftliche Methoden mit professioneller Sorgfalt angewendet haben, aber eine Analyse in einem Beratungskontext selten so gründlich sein kann wie ein wissenschaftliches Forschungsprojekt. In diesem Sinn können wir guten Gewissens behaupten, dass unsere Thesen und Behauptungen nicht bloß Meinungen sind, die wir uns aus dem Ärmel schütteln, sondern gut überprüfte, analysierte und hinterfragte Arbeitshypothesen.

Das liegt an der Herangehensweise, die wir verwenden: qualitative Methoden, die »offen« an ihre Forschung herangehen, dienen in erster Linie dazu, Hypothesen aufzustellen, während quantitative Methoden, wie sie uns aus den Naturwissenschaften vertraut sind, eine im Vorfeld erstellte Hypothese überprüfen.

Im Austausch für die vermeintliche Objektivität und Berechenbarkeit bieten wir Ihnen nicht nur Erkenntnisse zu einem bestimmten Thema, sondern ein ganzes Bündel von Hypothesen. Wir stellen sie zur Diskussion und akzeptieren auch, dass es Gegenbefunde gibt.

Und noch in einer dritten Hinsicht sind die Inhalte dieses Buches nicht wahr: Alle Fallbeispiele sind anonymisiert. Wir haben Namen, Standorte und andere Merkmale geändert, aus denen auf reale Identitäten geschlossen werden könnte. In unseren Reflexionen gehen wir von realen Wirkungsverhältnissen aus, die für das Unternehmen nicht immer schmeichelhaft sind. Deshalb haben wir uns entschieden, auf der Ebene der Fakten fiktiv zu sein, um in den Inhalten umso näher an die realen Bedingungen herankommen zu können.

... nicht originell

Wenn wir die Ergebnisse einer unserer Analysen dem Vorstand eines Unternehmens präsentieren, kommt es hin und wieder vor, dass das eine oder andere Vorstandsmitglied in der Diskussion anmerkt, es sei da aber nichts bahnbrechend Neues dabei. Ja, sagen wir dann, das ist aber auch nicht unser Ziel. Uns ist Relevanz wichtiger als Originalität. Im Zentrum steht das Bemühen um ein schlüssiges, zusammenhängendes Bild von den wesentlichen Einflussfaktoren auf Führung in diesem Unternehmen. Was ist tatsächlich wirkmächtig? Was prägt Denken und Verhalten? Was ist der Anteil von Führung daran?

Die Kombination der verschiedenen Faktoren ist in jedem Fall besonders und einzigartig und beschreibt die »Eigenlogik« der Organisation, den ihr eigenen Code, der zeigt, womit man rechnen muss, wenn man dieses Unternehmen verändern will.

... nicht vollständig

Wir betreiben qualitative Analysen, d.h. es handelt sich um wenige, aber intensiv untersuchte Einzelfälle. Diese Fälle sind nicht nach Erkenntnisinteresse oder Repräsentativität ausgewählt, sondern kommen dadurch zustande, dass ein Unternehmen Beratungsbedarf bei sich feststellt und unsere Firma um Unterstützung bittet. Das ist natürlich eine Vorauslese. Wir haben diesen Effekt mitbedacht und unsere Erfahrungen mit anderen Organisationen dazu verwendet, unsere Ergebnisse zu relativieren. Die Vielfalt der Branchen und Unternehmensgrößen, die Gründlichkeit unserer Analysen und unser theoretisches und praktisches Wissen erscheinen uns als Korrektiv ausreichend, um unsere Hypothesen der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.

Diese Herkunft unserer Erkenntnisse aus Einzelfällen bedingt, dass wir bei allem Bemühen um eine gesamthafte Sicht auf Unternehmensrealität keinen Anspruch auf Vollständigkeit stellen können.

IV. Führung und Organisationen analysieren

Es scheint uns angebracht, an dieser Stelle näher auf die Art unserer Organisationsanalyse einzugehen, um zu erläutern, wie die daraus abgeleiteten Aussagen zustandekommen und eingeordnet werden können.

Vor etwa 20 Jahren erschien »Das magische Auge«¹ ein Buch mit einer Reihe bunter Farbtafeln, die auf den ersten Blick nur aus sich wiederholenden Mustern zu bestehen schienen (s. Abb. 1). Wenn man die bunten Strukturen lange genug betrachtet, lassen sich darin gegenständliche Figuren erkennen (Hunde, Loko-

1 Baccei 1994

motiven, Kängurus etc.). Am besten gelingt dies, wenn der Betrachter es versteht, nicht die Bildebene, sondern etwa 20 cm dahinter zu fokussieren. Dann tritt die Gestalt aus dem gleichförmigen Muster hervor.

In unseren Analysen zu den Spielregeln der Führung in Organisationen ergeht es uns oft ähnlich. Der Außenblick auf ein Unternehmen zeigt zunächst ein buntes Gewimmel aus Farben und Formen: ein Konglomerat aus Verhaltensweisen, materiellen Gegebenheiten, wie Gebäuden, Produkten, Broschüren und Selbstbeschreibungen mündlicher, schriftlicher oder bildlicher Art. Auf den ersten Eindruck ähneln die meisten Unternehmen einander sehr: Alle haben Ziele, Budgets und Hierarchien, Prozesshandbücher und Einkaufsrichtlinien, es gibt Mitarbeitergespräche, Vertriebsstrukturen und Markenprozesse. Was davon aber ist wichtig und tatsächlich entscheidend für den Erfolg? Worin unterscheiden sich Unternehmen von ihren Mitbewerbern? Und vor allem: Wer oder was führt Unternehmen in Zeiten zunehmender Unsicherheit, Kurzfristigkeit und Konkurrenz?

Die Spitze des Eisbergs

Auch wenn das unmittelbare Verhalten der einzelnen Führungskraft für die jeweiligen Mitarbeiter oft ein prägendes Moment für ihre Arbeit darstellt, handelt es sich dabei nur um die Spitze des Eisbergs. Den weitaus größeren und entscheidenderen Teil von Führung bilden strukturelle Faktoren: Unter der Oberfläche gibt es Werte und Prinzipien, die Organisationskultur, die Strukturen, aber auch Einflüsse von außen – von Kunden, den Märkten, dem sozialen Umfeld des Unternehmens. Darüber hinaus ziehen Entwicklungen und Umstände oft völlig unvorhersehbare Wirkungen nach sich: Wachstum oder Personalabbau, die Gewinnentnahmen der Eigentümer oder die Gewohnheit, viele Berater ins Haus zu holen. Alle diese Entscheidungen lösen etwas aus, beeinflussen Haltungen, Handlungen und Entscheidungen der Mitarbeiter. Der Versuch, das Zusammen-



Abb.1: Das magische Auge. In diesem Muster ist es möglich, bei »weichem« Blick ein Objekt zu sehen (leider nicht hier – nur im Original, Baccei 1994).

spiel all dieser Faktoren und Bedingungen zu beeinflussen, nennt sich Führung: Steuerung von kollektivem Verhalten.

Eigenlogik der Organisation erkennen

Womit muss Führung rechnen? Was hat sie in der Hand, um die Organisation erfolgreicher, robuster, effektiver zu machen? Als Berater sind wir mit der Erwartung konfrontiert, Führungskräften Antworten auf diese Fragen geben zu können. Und natürlich haben wir jede Menge schlauer Theorien, praktischer Instrumente und inspirierender Benchmarks in der Tasche. Als systemisch ausgebildete Berater akzeptieren wir aber, dass jede Organisation eine spezifische Eigenlogik hat, die darüber entscheidet, welche Lösungswege und Impulse von ihr angenommen und wirksam werden. Zu oft haben wir erfahren, dass Inputs und Interventionen, die für eine Organisation der Stein der Weisen waren, bei anderen wenig oder gar nicht die erhoffte Wirkung zeigten.

Was aber bestimmt diese Eigenlogik? Welchen Blickwinkel müssen wir einnehmen, damit wir nicht nur ein verwirrend buntes Muster sehen, sondern die tatsächliche Gestalt dahinter erkennen können? Wir haben zu diesem Zweck mit einem Methodenset experimentiert, das aus der Sozialwissenschaft stammt und in den Kanon qualitativer (im Unterschied zu quantitativen) Methoden einzuordnen ist. Die Effekte dieser Analysen übertrafen unsere anfänglichen Erwartungen erheblich. Die Ergebnisse lösten in so gut wie allen Fällen starke Resonanz und Aha-Erlebnisse in den untersuchten Organisationen aus. Die Reaktion auf die Ergebnisse, die wir, wenn möglich, vor den Führungskräften des Unternehmens präsentierten und dort besprechen ließen, war meist überschwänglich: »Ja, genau so sind wir«, »dass das endlich mal jemand ausspricht!«. Diese hohe Akzeptanz ermöglichte anschließend oft die Entwicklung neuer Ansätze für Kommunikation, Strukturen und Kooperation in der Führung dieser Unternehmen, die vorher in dieser Form undenkbar gewesen wären. Aber genug des Eigenlobes, zurück zum eigentlichen Thema des Buches: die Realverfassung von Führung in Unternehmen.

Die Grundfrage ist und bleibt immer dieselbe: Was hat besonders großen Einfluss darauf, wie Menschen sich verhalten? Dahinter steht die Annahme, dass es schlussendlich das menschliche Verhalten ist, das den Erfolg einer Organisation ausmacht. Nach zehn Jahren Analysetätigkeit in verschiedenen Unternehmen zeichnen sich in Hinblick auf diese herausragenden Wirkungsfaktoren jene Muster ab, die uns zu den in diesem Buch versammelten grundsätzlichen Reflexionen inspirierten: Welche Regeln sind im Unternehmens-Spiel wirksam? Was führt, wer führt, welche Führung hat welche Wirkung?

Analysemethode

Weil die meisten hier beschriebenen Erfahrungen und Erkenntnisse auf unseren Organisationsanalysen beruhen, geben wir hier einen kurzen Einblick in die Methoden sowie die Entstehung unserer Hypothesen. Dadurch soll transparent werden, inwiefern es mithilfe dieser Methode möglich ist, Interaktionsmuster und Organisationsdynamiken sichtbar zu machen, die in der Organisation bisher unentdeckt geblieben sind. Unsere Analysemethode beruht auf qualitativen sozialwissenschaftlichen Herangehensweisen, insbesondere auf hermeneutischen (»textauslegenden«) Verfahren (siehe Abb. 2).

Hermeneutische Methoden gehen davon aus, dass sämtliche von Menschen in einem gewissen Zusammenhang produzierte Zeichen oder Gegenstände – seien es mündliche Aussagen, schriftliche Dokumente oder materielle Produkte – nicht zufällig zustande kommen. Jede Ausdrucksform ist in jedem Detail sinnhaft begründet. Menschen tun und sagen Dinge nicht zufällig auf eine bestimmte Art, sondern weil sie ganz bestimmten Regeln, Interessen und Sichtweisen folgen, die ihnen jedoch in dieser Form nicht notwendigerweise vollkommen bewusst sind. Wenn man Aussagen, Dokumente und andere Zeugnisse von Menschen nur genau genug untersucht, beginnen sie gleichsam wie von selbst »Sinn zu ergeben«. Davon ausgehend kann der Interpret Annahmen über die Lebens- und Denkwei-

Prinzipien qualitativer Sozialforschung		Quantitative Verfahren
Offenheit	<p>Qualitative Verfahren verstehen sich in erster Linie als hypothesen-generierend, es wird möglichst ohne Vorannahmen an den Forschungsprozess herangegangen.</p> <p>Relevanzen und Deutungen der Beforschten sind wichtig, um Hypothesen über das Thema zu bilden und integraler Bestandteil des Forschungsprozesses.</p>	<p>hypothesenüberprüfend Hypothese wird vom Forscher ex ante aufgestellt.</p> <p>Deutungen und Relevanzen der Befragten sind für den quantitativen Forschungsprozess nicht relevant oder nur soweit sie sich mit den vorgegebenen Annahmen des Forschers decken.</p>
Prozesshaftigkeit	<p>Qualitative Forschung ist in ihrem Ablauf während des Forschungsprozesses veränderbar. Zwischen Datenerhebung und –Analyse wird hin- und hergewechselt. Die erhobenen Daten werden analysiert, die gewonnen Erkenntnisse bestimmen den weiteren Verlauf der Untersuchung – es wird während des Forschungsprozesses gelernt.</p>	<p>Der Prozess wird im Vorhinein definiert und kann dann nicht mehr verändert werden, um die statistische Vergleichbarkeit des Materials zu ermöglichen.</p>
Kommunikation	<p>Forschung ist Kommunikation – sie ist keine Störung, sondern Teil des Prozesses. Beforschte werden als deutungs- und theorie-mächtiges Subjekt verstanden.</p>	<p>Geht von einem sich nicht verändernden, nicht lernenden Forschungsgegenstand aus. Um Signifikanz der Aussagen zu sichern, muss Lernen der Beforschten während des Forschungsprozesses sogar möglichst verhindert werden.</p>

Abb. 2: Eigenschaften qualitativer sozialwissenschaftlicher Methoden

sen derjenigen Menschen, die diese Ausdrücke produziert haben, treffen. Wie kann man sich das vorstellen?

Datenerhebung

Der Kern unserer Datenerhebung sind offene Gruppeninterviews, aber auch Einzelinterviews, Beobachtungen und sonstige aussagekräftige Materialien der Organisation wie z.B. Webpräsenz, Broschüren und interne Dokumente. In die Interviews gehen wir zunächst mit ganz offenen Fragen hinein und lassen die Befragten davon erzählen und diskutieren, was sie gegenwärtig in der Organisation beschäftigt und welche Veränderungen sie erleben.

Die Interviews werden wortwörtlich transkribiert. Genau genommen reicht die Transkription über die Wortwörtlichkeit sogar hinaus: Auch Sprechgeräusche (»ahm« und »hm«), Lachen, Räuspern und Ähnliches werden notiert, Dialekt als Dialekt wiedergegeben etc.

Analyse

Die Analyse orientiert sich stark an den Interviewmethoden der qualitativen Sozialforschung². Sie findet auf mehreren Ebenen statt:

In der *Feinanalyse* werden kurze Textstellen sehr intensiv analysiert. Wir hinterfragen jedes Wort daraufhin, warum in diesem Zusammenhang genau diese Formulierung verwendet wurde. Wenn zum Beispiel das Wort »wir« fällt, überlegen wir, wer in diesem Zusammenhang genau mit »wir« gemeint sein könnte. Wenn ein Konjunktiv verwendet wird, ist die Frage, warum hier wohl kein Indikativ verwendet wurde. Wenn im Passiv gesprochen wurde, stellen wir Vermutungen an, warum die Sprecherin hier eine diese Formulierung verwendet und keine aktive usw. Daraus entsteht eine Vielzahl von Hypothesen, deren Plausibilität wir sowohl an dieser wie an weiteren Textstellen überprüfen.

In der *Systemanalyse* untersuchen wir längere Textabschnitte, in denen mehrere Personen miteinander diskutieren. Wir achten etwa darauf, wer wen bei welchem Argument unterstützt und wer wem wann widerspricht. Daraus entstehen Hypothesen über Konflikte und Spannungen in der Organisation.

Jede einzelne Hypothese aus Fein- und Systemanalyse ist spekulativ, und wir verwerfen einen Großteil bald wieder. Aber in der Gesamtschau und durch die dauernde Überprüfung und Gegenüberstellung entsteht ein dichtes Muster von relevanten Themen und Wirkungsbeziehungen.

In der *Themenanalyse* schließlich gehen wir den gesamten Inhalt aller Interviews durch und registrieren alle Themen und in welchem Zusammenhang sie genannt werden. Auf dieser Ebene betrachten wir die Sprecher als Experten des

2 Vgl. Froschauer/Lueger 2003

jeweiligen Themas und nehmen vor allem ihre inhaltlichen Argumente, Beobachtungen und Bewertungen als wichtige Informationen über Führung im Unternehmen auf. Die Themenanalyse erlaubt zugleich eine weitere Überprüfung der aus den ersten beiden Schritten gewonnenen Hypothesen.

Von der Analyse zur Beratung

Die Wirkung der Analyse beruht aber nicht nur auf den eingesetzten Analysemethoden, sondern auch auf dem Kommunikationsprozess mit den Auftraggebern, in dem die Analyse eingebettet ist.

Entscheidend im Analyseprozess sind die Feedbacksituationen. Nach Abschluss der offenen Erhebungsphase gibt es eine Zwischenpräsentation sowohl für eine Querschnittsgruppe aus dem Unternehmen als auch für den Auftraggeber. In diesen Präsentationen und den anschließenden Diskussionen werden die bisherigen Ergebnisse auf Plausibilität geprüft. Die Teilnehmer schätzen dabei auch die Relevanz der Ergebnisse für die Organisation ein. Im Treffen mit den Auftraggebern wird danach die 1. Erhebungsphase thematisch fokussiert: Was ist für die Auftraggeber nicht plausibel und muss deswegen noch einmal überprüft werden? Welche Ergebnisse sind relevant und sollten deswegen im Detail vertieft werden? Mit diesen Aufträgen gehen wir in die 2. Erhebungsphase, in der wir nun auf die strittigen und interessanten Themen hin fokussiert befragen und beobachten. Die Interviews bekommen nun mehr den Charakter von Experteninterviews.

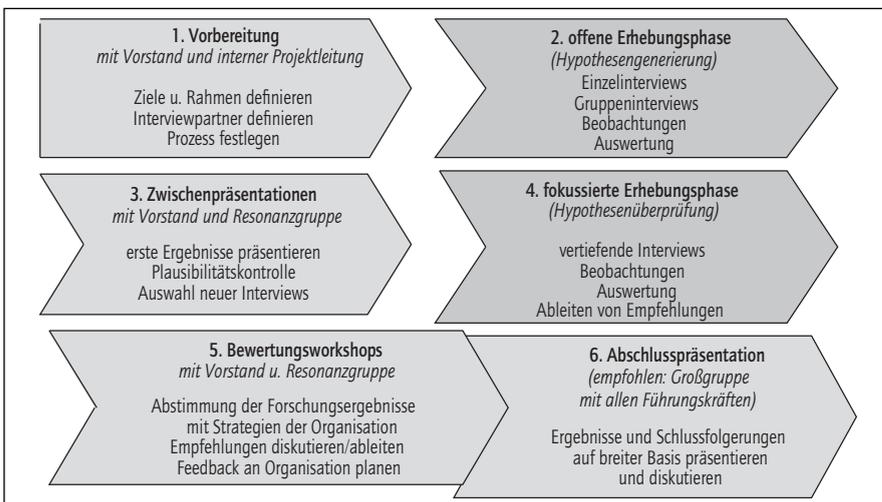


Abb. 3: 6-stufiger Analyseprozess

Am Ende gibt es wiederum eine Rückmeldung an beide Gruppen. Wir geben auch Empfehlungen aus unserer Sicht ab, allerdings erst, nachdem die Auftraggeber die Ergebnisse für sich reflektiert und Handlungsbedarf aus ihrer Sicht skizziert haben.

Herausforderungen

Von der Landkarte auf die Landschaft schließen

Eine der größten Herausforderungen bei der Analyse sozialen Handelns ist die Beschreibung von Verhalten. Das, was jemand sagt, ist nicht notwendigerweise das, was er meint. Was jemand behauptet, dass es ihn leitet, ist nicht notwendigerweise das, wonach er sein Verhalten tatsächlich ausrichtet. Jemand kann von sich sagen, dass er seinen Mitarbeitern vertraue – aber wenn er sich zum Beispiel jeden Tag dreimal berichten lässt, spricht sein Verhalten eine andere Sprache. Mit unserer Methode wollen wir zu einer möglichst genauen und unverstellten Einschätzung dessen vordringen, wie die Dinge in einer Organisation tatsächlich laufen.



Beschreibung 1. und 2. Ordnung

Fritz Simon nennt dies den Unterschied zwischen der Beschreibung 1. Ordnung, die durch Verhalten passiert, und der Beschreibung 2. Ordnung durch Sprache. Wenn ich eine Papaya mit Genuss esse, beschreibe ich sie als wohlschmeckend. Der Satz: »Eine Papaya schmeckt gut« wäre demnach die Beschreibung 2. Ordnung eines Beobachters, der jemandem (der auch er selbst sein kann) beim Essen einer Papaya beobachtet und den entsprechenden Schluss daraus zieht.³

Das Vertrackte dabei ist, dass die Beschreibung 2. Ordnung sich nicht mit der Beschreibung 1. Ordnung decken muss, sondern aus vielerlei Gründen (Höflichkeit, Harmoniestreben, Manipulationsabsicht, Vermeiden von Widersprüchen etc.) ganz anders ausfallen kann. Eine wohlklingende Speisekarte ist eben noch keine Garantie für Gaumenfreude. In diesem Sinne: Wie schmeckt Ihr Führungsgericht – und wieso?

Da wir aus den Interviews vorwiegend sprachliche Beschreibungen zur Verfügung haben, gestaltet sich das Freilegen der darunterliegenden Ebene nicht ganz einfach. Deshalb suchen wir die sprachlichen Beschreibungen und Interaktionen in Gruppeninterviews nach Hinweisen darauf ab, was Menschen tun und was dabei eine Rolle für sie spielt, auch wenn sie es nicht ausdrücklich benennen.

3 Simon 1997, S. 56 f.

Durchquerung des Sumpfes der Defizite

Gleich in unserer ersten größeren Organisationsanalyse war die Defizitorientierung der Organisation eines der prägnantesten Analyseergebnisse. Dabei fiel uns auf, dass auch unsere eigenen Ergebnisse vor Defiziten nur so strotzten. Erst bei genauerer Betrachtung wurde hinter dieser erdrückenden Anhäufung von Mängeln ein sinnvolles Kommunikationsmuster deutlich, das bestimmte Bruchstellen in der Entwicklung der Organisation markierte. So wie pubertäres Verhalten manches Mal sinnlos destruktiv erscheinen mag, solange nicht das Verständnis des Übergangs vom Kind zum Erwachsenen in die Beurteilung einbezogen wird, brachte erst der Bezug auf Geschichte und Zukunftsaussichten der Organisation Sinn in die beobachteten Phänomene

Dieses Phänomen begegnete uns in unterschiedlichen Abstufungen bei jeder größeren Organisationsanalyse aufs Neue. Eine Erklärung dafür wäre, dass – wie ressourcenorientiert wir uns auch verstehen – Beratung (wie auch Management) immer die Behauptung eines zu behebenden Mankos voraussetzt⁴ und dieser Kontext den an sich »wertfreien« Ergebnissen eine gewisse Problemorientierung verleiht. Die gute Nachricht: Die hartnäckige Reflexion dieses Musters führt oft auch direkt zu den eigentlichen Juwelen der Analyse.

Sinn statt Schuldzuschreibung

Wenn soziale Beziehungen als mühsam oder dysfunktional empfunden werden – und das ist bei so komplexen Gebilden wie Organisationen leicht der Fall – sind die Beteiligten oft dazu verführt, anderen Menschen Böswilligkeit, Unfähigkeit oder Dummheit zu unterstellen. Auch als Beobachter drängen sich uns als erste Reaktionen oft Ungläubigkeit und Unverständnis auf.

Auch hier gilt: Wir tun nichts umsonst, sondern jede unserer Handlungen hat Hintergründe. Wenn ich versuche, den Sinn eines Verhaltens so wertfrei wie möglich zu beschreiben, dann werden sich mir die dahinterliegenden Handlungs- und Denkmuster erschließen. Die Annahme, dass alle Beteiligten sinnvoll und meistens konstruktiv handeln, ist das mächtigste Instrument bei unserer Umwandlung von Rohdaten und ersten Erklärungen in für die Organisation hilfreiche Hypothesen. Sobald wir die Sinnhaftigkeit und die Leistungen der Beteiligten trotz der Spannungen anerkannten, die sie erzeugten, stießen wir auf die Bereitschaft, das Geschehen mit neuen Augen zu betrachten und andere Umgangswesen als bisher zu finden.

4 Vgl. dazu etwa Baecker 2003, S. 257