



Bedarf es eines Managements 2. Ordnung?

4. Coaching-Tagung 2008 der European Business School

Coaching: Beratung für ein Management 2. Ordnung, 10. April 2008

Prof. Dr. Wilhelm Backhausen



1. Systemische Grundlegung



- „*Triff eine Unterscheidung*“, um ein Etwas, ein Objekt zu kreieren.
- Objekte lassen sich als Systeme verstehen, d.h. als Kopplungen von (unterschiedenen) Komponenten oder Subsystemen. *Veränderung ist dann Veränderung von Kopplung.*
- Kopplung kann energetisch („hart“) oder kommunikativ („weich“) sein.



- Was ein Beobachter als sozial-kommunikatives System auswählt, basiert auf seiner *Selektion* von relevant oder vernachlässigbar in Bezug auf seine Interessen bzw. Absichten. Durch diese Wahl(-Notwendigkeit) erhalten Wirklichkeitsbeschreibungen einen subjektiv-konstruktivistischen Charakter: „Es könnte auch anders sein!“
- *Wirklichkeit ist Wirklichkeitskonstruktion und damit kontingent.* Durch die interessengeleitete Wahl kommt für Erkenntnis ein finaler Aspekt hinein, den man als Sinnfrage verstehen kann.



- Die Kopplungen innerhalb eines Systems, seine internen Bezogenheiten, lassen sich durch Regeln beschreiben. Diese schränken die Freiheit der Komponenten ein, schaffen aber für das Gesamtsystem neue Möglichkeiten. Dies bezeichnet man als *Emergenz*.
- Mit der Umwelt lassen sich keine Regeln (wie innerhalb eines Systems) vereinbaren. Die Überlebenseinheit ist folglich stets die Verbindung von System und Umwelt.



2. Systemische Beschreibung von Organisationen



Eine Organisation lässt sich als ein Dreiecksverhältnis verstehen zwischen den Zielen der Organisation, den Rollen (Folge der Arbeitsteilung) und den Personen, die als Rollenträger an den emergenten Ergebnissen beteiligt sein wollen. *Personen werden zu Personal, Struktur rangiert vor Psyche.*





- Personen sind nicht-triviale Systeme und die Umwelt von Organisationen ist eigendynamisch. Damit sind beide im Prinzip unvorhersehbar. *Dies macht die Möglichkeit von Führung fragwürdig.*
- Die Reaktionen nicht-trivialer Systeme sind geschichtsabhängig und durch ihre Interpretation der ankommenden Impulse geprägt (Bedeutungsgebung): *Mitarbeiter sind nicht steuerbar, wohl aber zu beeinflussen.*



- Systeme beeinflussen sich wechselseitig durch die Einwirkung auf einen ihnen gemeinsamen relevanten Kontext. Da die Bedeutungsgebung jedoch vom Empfänger und nicht vom Sender bestimmt wird, *sind Organisationen nicht instruktiv steuerbar* (Innenaspekt). Da auch die Umwelt sich als eigendynamisch und unkalkulierbar erweist, entfällt die Basis für klassische Planung und Strategie (Außenaspekt).
- Eine Organisation ist andererseits nur als ein ergebnisorientierter Zusammenschluss von *organisierter Kooperation* zu verstehen. Dies setzt Planung und - zur Umsetzung - Steuerbarkeit voraus, ein Dilemma.



- Die resultierende unausweichliche Vagheit von Planung und Struktur erfordert folglich eine spontane und situative Komplexitätsreduktion durch Personen (nur diese sind dazu in der Lage!). Es bedarf also unausweichlich der Selbstorganisation (!), um Organisation zu verwirklichen.
- Die Selbstorganisation ihrerseits wird durch die Organisation begrenzt und vor dem Abgleiten ins Chaos bewahrt, ein zirkulärer Prozess.



3. Einige Folgerungen zum Thema Führung



- Eine Führungskraft muss die Welt, in der gemeinsam mit anderen wertschöpfend und zielorientiert gehandelt werden soll, zunächst entwerfen. Für diese „Weltschöpfung“ sind dann Mitarbeiter zu gewinnen, gleichsam zum Mitmachen zu „verführen“.
- Diese Aufgaben einer Führungskraft nennen wir **Management 2. Ordnung**. Die Idee der Steuerung des Nicht-Steuerbaren (Personen und Umwelt) wird zugunsten der Idee der Einflussnahme durch Konstruktion von Wirklichkeiten aufgegeben.



- Sobald zwischen verschiedenen kontingenten Möglichkeiten von Wirklichkeitskonstruktionen eine Entscheidung getroffen ist, muss so gehandelt werden, **als ob** dies die Realität mit ihren dann geltenden „Gesetzen“ sei. Dieses ist **Management 1. Ordnung**.
- Management 1. und 2. Ordnung weisen wegen ihrer jeweiligen implizierten Wahlen notwendigerweise über sich hinaus und verweisen so auf **Sinn**.