



Sonja Radatz (Hrsg.)

Evolutionäres Management

Antworten auf die Management-
und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert

Mit Beiträgen u.a. von
Humberto Maturana, Peter Senge, Paul Watzlawick und Meg Wheatley

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1. Kapitel	13
Auf dem Weg in ein neues Leadership-Zeitalter	
Leadership in einem neuen Zeitalter <i>Peter Senge</i>	14
Evolutionäres Denken: Der Paradigmenwechsel in Management und Führung <i>Sonja Radatz</i>	16
Der Paradigmenwechsel beginnt bei der Sprache <i>Mary Hale-Haniff</i>	35
Paradigmenwechsel in der Teamarbeit durch den Paradigmenwechsel in der Technologie <i>Stephen Ruth und Ted Tschudy</i>	48
2. Kapitel	59
Neue Unternehmensstrukturen im evolutionären Leadership-Zeitalter	
Die Schaffung zukunftsorientierter Unternehmensstrukturen <i>Peter Senge</i>	60
Das heterarchische Unternehmen <i>Markus Reihlen und Annette Rohden</i>	78
Selbstverantwortetes Management in selbstverantwortlichen Unternehmen <i>Andreas Philipp</i>	92

Führung in der demokratischen Organisation <i>Kenneth Cloke und Joan Goldsmith</i>	110
Das Kommunikationsunternehmen <i>Alan Stewart</i>	124
3. Kapitel	135
Die evolutionäre Leadership-Haltung	
Reflexion, Selbstverantwortung und Freiheit – Noch sind wir keine Roboter <i>Humberto R. Maturana und Pille Bunnell</i>	136
Die Verbreitung der neuen Leadership-Haltung durch Communities of Practice <i>Margaret Wheatley</i>	152
Leadership – Auf der Reise zu sich selbst <i>Ante Glavas</i>	173
Work-Life-Balance: Den Kreis des (Un-)Gleichgewichts verlassen <i>Christa-Madhu und Bernhard Einsiedler</i>	180
Die Rückkehr des Hofnarren, oder: Management als Kunst der Reflexion <i>Wolfgang Winter</i>	194
Die Innere® Form im Management <i>Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink</i>	202
Mission Possible – Der Weg folgt dem Ziel <i>Sonja Radatz</i>	216

4. Kapitel	221
Führungskräfte als Lern(pro)motoren im evolutionären Unternehmen	
Die Fehlerkultur als Grundlage des Lernens <i>Humberto R. Maturana und Pille Bunnell</i>	222
... und wie lernen Organisationen? <i>Sonja Radatz</i>	235
Das Flow-Erleben als Schlüssel für Lernen, Wachstum und Motivation <i>Gerhard Huhn</i>	248
5. Kapitel	267
Evolutionäre Führungswerkzeuge	
Management by.... Evolution <i>Sonja Radatz</i>	268
Wie Manager wirksam kommunizieren <i>Paul Watzlawick und Axel Gloger</i>	280
Systemisches Coaching als Führungskraft <i>Sonja Radatz</i>	286
Den Traum vom gelungenen Führen mit Reteaming® realisieren <i>Ernst Aumüller</i>	315
Creative Knowledge Feedback – Die wirksame Alternative zum 360°-Feedback <i>Sonja Radatz</i>	323
Der optimale Umgang mit „virtuellen“ (Remote) Teams <i>Jaclyn Kostner</i>	341
Die Autoren	361

Evolutionäres Denken: Der Paradigmenwechsel in Management und Führung

Sonja Radatz

...

2. Eine neue Sichtweise auf das Unternehmen

Evolutionäre Leadership ermöglicht uns eine neue Sichtweise auf das Unternehmen: Es macht Themen wie Steuerung und Kontrolle weitgehend überflüssig, weil wir ohnehin nur auf eine Art und Weise steuern und kontrollieren, die wir zuvor selbst festgelegt haben oder mit der andere Unternehmen bereits eine gute Erfahrung gemacht haben. Wenn uns das Steuern und Kontrollieren beruhigt, dann können wir dies weiterhin tun; aber es stellt nicht den Motor des Unternehmens dar und signalisiert gleichzeitig den Mitarbeitern, dass sie keine oder nur geringe Selbstverantwortung übernehmen müssen, da sie ohnehin immer ein „Sicherheitsnetz“ der Kontrolle erwarten können.

Auch die Planung hat einen neuen Stellenwert im evolutionären Management-Paradigma: Sie kann nicht mehr nur einmal in zwei oder drei Jahren erfolgen, vertrauend darauf, dass die wahrgenommene Situation sich in diesen drei Jahren nicht verändert: Denn mit jeder Handlung erweitert sich unsere Erfahrung und wir nehmen eine andere (Markt-) Situation wahr. Jede veränderte Wahrnehmung erfordert wiederum eine Infragestellung der bestehenden Pläne – und so muss jede Planung, einmal erstellt, sofort zur Reflexion auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens freigegeben werden; auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens deshalb, weil auf diesen Ebenen jeweils differenzierte Sichtweisen des Marktes, der augenblicklichen Unternehmensposition und der wahrgenommenen Möglichkeiten bestehen, die zusammengenommen eine ausgezeichnete „intersubjektive“ Grundlage der Entscheidung für Planveränderungen und damit Innovationen ergeben.

Somit stellt im evolutionären Paradigma die laufende innerbetriebliche Infragestellung und Reflexion die treibende Kraft dar, die einerseits eine überlebensnotwendige laufende Anpassung des Unternehmens an die sich verändernden Rahmenbedingungen ermöglicht und gleichzeitig diese Rahmenbedingungen laufend mitbestimmt. Innovation erfordert so Reflexion, die Möglichkeit der Infragestellung – und diese wiederum erfordert eine funktionierende Kommunikation zwischen allen Ebenen und gegenseitigen Respekt in bezug auf die Diskussionsbeiträge.

Die Fragwürdigkeit des Sinns von Steuerung und Kontrolle führt im evolutionären Paradigma tendenziell dazu, dass die Hierarchie (hieros – der Heilige, Obere herrscht) von der Heterarchie (hetero – der jeweils andere herrscht) abgelöst wird (von Foerster und Pörksen, 1999, S. 89). Heterarchien ermöglichen, ja, erfordern Selbstverantwortung bei jedem einzelnen, weil die Kontrolle von oben automatisch wegfällt, sobald es dieses „oben“ nicht mehr gibt. Gleichzeitig erhöht sich auch das Interesse jedes einzelnen Mitarbeiters für die entsprechende Information, welche dieser für seine Entscheidungen benötigt. Er fokussiert seine Aufmerksamkeit nicht mehr auf die anweisungsgetreue Erledigung der vorgegebenen Aufgaben, sondern versucht, diese einfacher, kürzer, effizienter zu gestalten, um sinnvolle Beiträge zum Erfolg des Unternehmens zu leisten.

Das evolutionäre Paradigma führt auch zu einer veränderten Sichtweise der Mitarbeiter im Unternehmen. Es geht davon aus, dass Probleme zwischen Menschen entstehen: Probleme sind nicht

einfach da, sondern werden „gebastelt“, von den Beteiligten erzeugt und dann immer weiter aufrecht erhalten, weil die Beteiligten irgend einen Sinn, einen Nutzen im Weiterbestehen des Problems sehen. Probleme sind also nicht einfach da, sondern entstehen ZWISCHEN den Menschen – und hängen in ihrer Beschreibung und Wahrnehmung immer von den subjektiven Sichtweisen der Beteiligten ab. Nehmen wir das evolutionäre Paradigma ernst, so SIND Menschen nicht, sondern wir SEHEN sie in einer bestimmten Art und Weise. Unsere Meinung von den eigenen Mitarbeitern hat damit vorrangig mit uns selbst zu tun, mit unserer Art, sie wahrzunehmen; mit den Werten, die unserem Verhalten zugrunde liegen; mit unseren bisherigen Erfahrungen mit Mitarbeitern; und vor allem mit unserem Umgang mit den Mitarbeitern.

Das Sprichwort, „Jeder hat die Mitarbeiter, die er verdient“ macht unter diesem Aspekt durchaus Sinn; oder anders formuliert: Wer meint, er habe einfach schlechte Mitarbeiter, sollte zuallererst sein eigenes Verhalten gegenüber diesen Mitarbeitern in Frage stellen.

Das Verhalten der Mitarbeiter folgt stets – ebenso wie das der Führungskräfte und jedes Menschen – deren eigenen, subjektiven Wünschen. Wenn es Führungskräften gelingt, die Wünsche der Mitarbeiter gemeinsam mit diesen zu identifizieren und zu prüfen, inwieweit diese mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen bzw. umgekehrt die Ausrichtung des Unternehmens beeinflussen können, dann entsteht ein Unternehmen der wechselseitigen Anpassung, der täglichen Neugestaltung und des gegenseitigen Respekts – ein Unternehmen, das im Fluss bleibt.

3. Die evolutionäre Grundhaltung in Management und Führung

Die evolutionäre Grundhaltung geht maßgeblich davon aus, dass wir mit unserem Verhalten unablässig alles und jeden rund um uns herum beeinflussen, dass wir aber nie jemanden gezielt zu bestimmten Handlungen „zwingen“ oder „bringen“ können – denn wenn wir davon ausgehen, dass jeder Mensch seinen eigenen Wünschen folgt (und dieses Ziel der Maximierung unserer Wünsche im Rahmen unserer subjektiven Möglichkeiten erleben wir ja täglich zumindest an uns selbst), dann können wir gerade noch erreichen, dass wir ähnliche Wünsche haben wie unsere Mitarbeiter – aber wir erreichen nicht, dass wir unsere Mitarbeiter auf „unseren Kurs“ bringen.

Auch Prozesse und Abläufe oder das Leben von bestimmten Strukturen können wir nicht gegen den Willen der Unternehmensmitglieder durchsetzen – denn jeder Mensch entscheidet für sich, inwieweit er diese für „passend“ empfindet und sich daran halten will. Im Extremfall haben die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens immer die Möglichkeit, zwischen drei grundsätzlichen Alternativen zu wählen: Love it, change it or leave it. Und alle drei Alternativen begegnen uns jeden Tag im Unternehmen: Es gibt Menschen, welche die Rahmenbedingungen gut finden oder sie erdulden, weil sie für sich wenig andere Möglichkeiten sehen; es gibt andere, welche die Regeln ändern und eine sogenannte „Parallelorganisation“ aufbauen – also informell eine völlig andere Struktur leben und völlig andere Prozesse einsetzen als vorgegeben; und es gibt immer mehr Menschen, die aufgrund der bestehenden Strukturen und der wahrgenommenen Grenzen im Unternehmen dieses verlassen.

Evolutionäre Manager vertreten die Grundhaltung, dass das Unternehmen eine gemeinsame „Konstruktion“ ist – eine Konstruktion, für die das Wissen und die Erfahrung aller Beteiligten kontinuierlich genutzt wird.

Wenn wir weder die Menschen um uns herum noch alles, was mit diesen Menschen zu tun hat (Prozesse, Abläufe, Strukturen etc.), in eine von uns gewünschte Richtung „bewegen“ können, dann ist die Führungskraft zunächst

■ **eine „Ermöglicherin“**, die Räume und Grenzen schafft, innerhalb derer sich menschliches Verhalten im Unternehmen abspielt. Dabei gilt: Was immer wir festlegen, kann sich nicht mehr verändern und sich somit auch nicht weiterentwickeln. Auf der anderen Seite braucht es bestimmte Mindestregeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die zentrale Herausforderung für Führungskräfte besteht daher darin, ein maßgeschneidertes Mittelmaß zwischen Überregulierung und Funktionieren im Unternehmen bzw. im Team zu schaffen – und stets vor allem die zentralen Rahmenkriterien, das „Herz“ des Unternehmens, bewusst veränderbar zu halten.

■ **Eine „Förderin“** ist die Führungskraft aber gleichzeitig auch – indem sie dafür sorgt, dass sich ihre Mitarbeiter gemäß ihren Wünschen weiterentwickeln können und gleichzeitig dazu beitragen, dass sich das Unternehmen weiterentwickeln kann. Dabei spielt das persönliche Bild von den Mitarbeitern eine tragende Rolle für die Weiterentwicklung, die wir diesen Mitarbeitern zuteil werden lassen: Haben wir etwa den Eindruck, dass die eigenen Mitarbeiter dumm sind, so werden wir sie anders behandeln, als wenn wir sie für hochintelligent und selbstverantwortlich handeln. Die wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern, die grundlegende Annahme, dass diese sinnvoll im Sinne ihres Informationsstandes handeln und das stete Erkennen nur „des Besten“ im Mitarbeiter (Cooperrider und Whitney, 2000) sind eine ausgezeichnete Voraussetzung, um eine fördernde Haltung leben zu können.

4. Evolutionäre Leadership-Aufgaben in der Praxis

Die zentrale evolutionäre Aufgabe in Management und Führung besteht maßgeblich im Selbst-Management und in der Selbst-Führung: Stehen die Ideen der Subjektivität, der Viabilität und der Konstruktion im Vordergrund, so manifestiert sich die Grundaufgabe evolutionärer Führungskräfte in der Selbstreflexion. Das Nachdenken über die eigene Person, über eigene Beweggründe des Handelns, über die bestehenden persönlichen Werte, über bisherige Sichtweisen und Kommunikationsformen und vor allem über die Sinnhaftigkeit erzeugter Grenzen und Möglichkeiten rückt in den Vordergrund und ersetzt weitgehend den Fokus auf das, was außerhalb zu geschehen hätte, wie die Menschen im Unternehmen denken sollten, welche Strategien die richtigen (gewesen) wären und was die anderen besser machen könnten.

Und darin besteht der große Unterschied zu den traditionellen Leadership-Aufgaben:

Es geht um die Subjektivierung der Leadership-Aufgabe; um die Übernahme der Verantwortung für die Ergebnisse, die durch das immer allgegenwärtige persönliche Handeln entstehen; und um die laufende Infragestellung von Denk- und Vorgangsweisen, um die Entwicklung im Fluss zu halten.

Auf diese Weise reduziert sich der Aufgabenbereich evolutionärer Führungskräfte im Grunde

■ **auf die Selbstreflexion** im Stillen, aber auch offen gegenüber den Mitarbeitern bzw. dem Team

■ **auf die wohlüberlegte Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten** – sowohl im strukturellen Bereich des Unternehmens (Managementaufgaben) als auch in bezug auf das Verhalten der Mitarbeiter (Führungsaufgaben)

■ **und auf die Vernetzung aller Beteiligten durch Kommunikation und Reflexion** zur Weiterentwicklung des Unternehmens.

4.1. Selbstreflexion

Das Praktizieren einer kontinuierlichen Selbstreflexion verändert grundlegend die Unternehmenskultur: Denn wo bisher der Fokus darauf gelegt wurde, mit einem Finger auf die anderen (Kollegen, Leitende, Vorgesetzte, Shareholder, Mitarbeiter, Kunden, Mitbewerber) zu zeigen (etwa in der Form, „Wenn nur die Shareholder (Vorgesetzten, Leitenden...) Verständnis hätten“ oder „Wenn ich nur andere Mitarbeiter (Kollegen, Vorgesetzte, Kunden) hätte“), wird nun bemerkt, dass im gleichen Augenblick vier Finger dieser Hand auf einen selbst zeigen.

Die Vorgangsweise, bei jedem Ergebnis vorrangig die eigenen Beiträge zu untersuchen und daraus – im Guten wie im Schlechten – für zukünftige Vorgangsweisen zu lernen, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe: Denn es geht dabei eben nicht um „Ursachenforschung“, sondern um die kontinuierliche Suche nach Ansatzpunkten der Veränderung und Entwicklung, die ja aus evolutionärer Sicht immer nur bei uns selbst beginnen kann.

Dies kann zu kontinuierlichen selbstreflexiven Fragen führen wie:

- Was habe ich zu diesem Ergebnis beigetragen?
- Wie kann ich das Gegenteil erreichen?
- Was könnte ich tun, damit es noch schlimmer (oder besser) wird?
- Welche Regeln setze ich – vielleicht unbewusst – sodass es (immer wieder) zu einer solchen Situation kommt?
- Von welcher Einschätzung gehe ich aus, die ich vielleicht nie gemeinsam mit den Betreffenden diskutiert habe?
- Von welcher Erwartung gehe ich aus, sodass ich so handle, wie ich handle?
- Welche Strukturen, Prozesse, Handlungsmuster müssten wir gemeinsam in Frage stellen, um ein (noch) besseres Ergebnis zu erreichen?

Darüber hinaus stellen Führungskräfte, die laufend – auch offen – Selbstreflexion betreiben, ein ganz ausgezeichnetes Vorbild für die reflexive Tätigkeit ihrer Mitarbeiter dar.

4.2. Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten

Mit all unseren Handlungen, die wir im Unternehmen setzen oder unterlassen, schaffen wir Grenzen und Möglichkeiten für die Menschen, die im Unternehmen arbeiten: Wir stellen Regeln auf, entscheiden über Vorgangsweisen, legen Kriterien für Prozesse und Strukturen fest und engen damit laufend das WAS und WIE im Unternehmen ein – oder erweitern es, indem wir bewusst Kriterien öffnen bzw. der (laufenden) Veränderung preisgeben. Diese Aufgabe ist eine der verantwortungsvollsten Leadership-Aufgaben – und viel zu oft sind wir uns dieser Aufgabe nicht oder nicht ausreichend bewusst.

Wollen wir nun ein evolutionäres Unternehmen schaffen, so geht es darum, genau diese Grenzen und Möglichkeiten in Bezug auf

- die geltenden grundlegenden Regeln
- die Unternehmens- und Teamprozesse
- die Organisationsstrukturen
- die Informations-, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen
- und die Handlungsmuster

laufend zur Disposition zu stellen und die Kraft vollkommen unterschiedlicher Zugänge, Sichtweisen und Erfahrungen aller Führungskräfte und Mitarbeiter für die Weiterentwicklung der Organisation in diesen Bereichen zu nutzen.

4.3. Vernetzung aller Beteiligten durch Kommunikation und Reflexion

Evolution findet nicht statt, weil eine Person – etwa ein Vertreter des Management Boards – das will; sondern sie findet nur statt, wenn sich alle Mitarbeiter im Unternehmen gemeinsam, durch deren wechselseitige Beeinflussung weiterentwickeln. Dafür braucht es einen kontinuierlichen Transformationsprozess, der die Entwicklung des Unternehmens bewusst in die Hände aller Beteiligten legt; wohlgemerkt, nicht in die Hände der Mitarbeiter, sondern in die Hände ALLER Beteiligten. Denn jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft und jeder Leitende, ja sogar jeder Kunde, bringt eine ganz spezifische Erfahrung mit ein, die wir missen würden, wenn wir nur einen kleinen Teil der Stakeholder an der laufenden Entwicklung beteiligen würden. Aber nicht nur das: Es würde sich dann auch nur ein kleiner Ausschnitt des Unternehmens weiterentwickeln, denn Weiterentwicklung kann nicht präsentiert oder gelehrt, sondern muss nachvollziehbar erlebt werden.

Daher besteht eine weitere, strategisch äußerst wichtige Leadership-Aufgabe darin, kontinuierlich alle Betroffenen an der Infragestellung des Unternehmens (seiner bestehenden Grenzen und Möglichkeiten nach innen und außen) zu beteiligen. Nur so erreichen wir, dass nicht nur einzelne lernen, sondern eine lernende Organisation entsteht.

Diesen Gedanken vorausgesetzt, verändern sich unsere Veränderungsprozesse grundlegend: Sie werden nicht mehr von einer Handvoll Menschen im Unternehmen er- und durchlebt und dann mittels „Training“ den anderen Betroffenen zugänglich gemacht, sondern die Leader bauen einen laufenden Prozess der Kommunikation, der offenen Reflexion, der Ideensammlung und gemeinsamen Entscheidung auf, welcher quer durch die Hierarchien und Bereiche Erfahrungen, Sichtweisen und Wünsche zusammenfasst, um laufende Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Unser Management-Denken ist nicht mehr so erfolgreich, wie es einmal war – und wir erleben dies jeden Tag im Unternehmen: die Zukunft ist komplex wie nie zuvor und lässt sich nicht (mehr) voraussagen; Anweisungen und gute Ratschläge werden überhaupt nicht mehr oder nur ungern befolgt; alle Motivationspotentiale scheinen ausgeschöpft; die Selbstverantwortung und die Kreativität der Mitarbeiter lassen sehr zu wünschen übrig; die Führungskräfte fühlen sich ob der steigenden Bürde an Verantwortung zunehmend überlastet; und die Mitarbeiter fühlen sich zunehmend unmenschlicher behandelt und ausgenützt.

In dieser Situation einfach nur wieder ein „neues, innovatives Führungswerkzeug“ zu propagieren, aber gleichzeitig die Denkhaltung unverändert zu lassen löst unsere Probleme nicht. Denn dies würde höchstens ein „Mehr desselben“ bewirken und nicht das notwendige „Something different“.

Kurz: Es ist höchste Zeit, unsere Management-Denkhaltung selbst zu verändern und so eine veränderte Sichtweise auf das Unternehmen, dessen Organisation und die entsprechenden Führungsaufgaben zu ermöglichen. Erst aus dieser Haltung heraus entstehen neue Führungswerkzeuge, die auf die zukunftsbezogenen Herausforderungen funktionierende Antworten geben können.

„Wir leben und erleben im Moment eine Kultur, die Effektivität, Effizienz, Produktivität etc. in den Mittelpunkt stellt und uns auffordert, uns wie Roboter zu verhalten. Unsere Kultur und die Unternehmen darin bestehen jedoch aus Menschen, die sich selbst fragen können, „Will ich hier überhaupt arbeiten?“, und dann die Entscheidung treffen, ob sie von dort weggehen oder die an sie gestellten Erwartungen erfüllen wollen.“

Humberto R. Maturana

„Unsere Unternehmen sind kontinuierlich dem Wandel und der Veränderung ausgesetzt und benötigen Strukturen, die diesem Wandel optimal begegnen.“

Peter Senge

„Wir können nicht objektiv denken und handeln, oder anders gesagt: Wir können die Subjektivität nicht aus unserem Leben verbannen, denn sie ist unser ständiger Begleiter: Alles was wir tun, sagen, denken, entscheiden, aber auch das was wir nicht tun, entspringt uns als Subjekt.“

Sonja Radatz



Verlag Systemisches Management

ISBN 902155-02-7