

**Judith Muster, Andreas Hermwille, Jens Kapitzky**

# **Lehren von Luhmann**

**Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze  
für Organisationen**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

# Inhalt

Vorwort .....	6
<b>1. Statt einer Einleitung: Viele Probleme sind gleichzeitig Lösungen</b> .....	8
<i>Von Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille</i>	
<b>2. Hierarchie und Führung unterscheiden</b> .....	16
<i>Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille</i>	
<b>3. Führung von unten geht immer</b> .....	26
<i>Dr. Judith Muster und Jens Kapitzky</i>	
<b>4. Verantwortung ungleich Verantwortlichkeit</b> .....	34
<i>Dr. Judith Muster und Jens Kapitzky</i>	
<b>5. Initiative ergreifen ist gefährlich</b> .....	42
<i>Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille</i>	
<b>6. Hilfsbereitschaft kann schaden</b> .....	50
<i>Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille</i>	
<b>7. Zeitmangel ist ein soziales Problem</b> .....	58
<i>Dr. Judith Muster und Lars Gaede</i>	
<b>8. Routinen machen flexibel</b> .....	64
<i>Dr. Judith Muster und Finn-Rasmus Bull</i>	
<b>9. Radikales Feedback ist riskant</b> .....	70
<i>Dr. Judith Muster und Dr. Eva Zepp</i>	

**10. Dumme Ideen sind oft unaufhaltsam** ..... 78  
*Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille*

**11. Ohne Schauseiten geht es nicht** ..... 86  
*Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille*

**12. Es zählt der Arbeitsalltag, nicht der Purpose** ..... 94  
*Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille*

**13. Transformation erfordert Vergessen** ..... 102  
*Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille*

**14. Ausblick: Mensch bleiben in der Organisation** ..... 112  
*Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille*

**Service** ..... 118

- Erstpublikationen der Texte, auf die Bezug  
 genommen wird ..... 118
- Zum Weiterlesen, zum Hören und zum Sehen..... 119
- Autorinnen und Autoren ..... 120
- Stichwortverzeichnis ..... 122

## Vorwort

Wir leben in einer komplexen Welt, durch die zu navigieren nicht leicht ist. Entsprechend groß ist der Orientierungsbedarf der Unternehmen und ihrer Führungskräfte. Nicht von ungefähr jagt seit Jahren ein Managementtrend den nächsten. Doch was als sicheres Erfolgskonzept für gute Führung, optimale Zusammenarbeit und krisenfeste Organisationsgestaltung verkauft wird, enttäuscht in der Umsetzung oft. Manches, was auf dem Papier bestechend klingt, erweist sich in der Praxis als wenig wirksam – oder schafft sogar neue, ungeahnte Probleme. Vielleicht auch aus dieser Ernüchterung heraus wächst seit einigen Jahren in der Management- und Führungswelt das Interesse an einem Gegenpol zu den vielen vermeintlich erfolgssicheren Organisations- und Führungsrezepten: Systemtheoretisches Denken ist en vogue, und vor allem die Systemtheorie Niklas Luhmanns erlebt im Business ein ungeahntes Revival.



Auf den ersten Blick ist das erstaunlich. Denn Luhmann (Jahrgang 1927) hat einen Großteil seiner Arbeiten in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts verfasst. Und er machte Ernst mit dem irrwitzigen Plan, den er, als er 1969 seine Professur für Soziologie an der Uni Bielefeld antrat, verkündete: „Theorie der Gesellschaft; Laufzeit: 30 Jahre; Kosten: keine“.

In der Tat: Als Luhmann 1998 starb, hinterließ er mit seiner Systemtheorie ein Mammutwerk, das nicht weniger beanspruchte, als alle Bereiche der modernen Gesellschaft analytisch zu durchdringen und die grundlegenden Logiken sozialer Systeme zu beschreiben. Allerdings galt und gilt Luhmanns Systemtheorie immer auch als schwere, weil hochabstrakte Kost. Dabei bieten gerade die älteren Schriften Luhmanns (die er vor seiner sogenannten autopoietischen Wende verfasst hat) erstaunlich konkrete Hilfestellungen, um den Führungs- und Arbeitsalltag mit seinen unerklärlichen Wechselwirkungen und überraschenden Dynamiken besser zu verstehen. Mit Luhmanns Analysen im Hinterkopf versteht man plötzlich, warum man sich die Mühe sparen kann, ein Unternehmen von oben herab umkremeln zu wollen. Warum gerade Unternehmen, die agil sein wollen, dumm wären, auf Routinen zu verzichten. Warum es für alle Beteiligten gut ist, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Führungskräfte „unterwachen“. Oder auch, warum Zeitmanagement eine verteufelt schwierige Sache ist.

Aus der Überzeugung heraus, dass Luhmann-Lektüre Führungskräften auch heute noch spannende Aha-Momente bescheren kann, entstand die Idee zur Artikelserie „Lehren von Luhmann“ im Magazin *managerSeminare*. Drei Jahre lang brach die Soziologin und Organisationsberaterin Judith Muster gemeinsam mit ihren Co-Autoren relevante Einsichten des „Großmeisters der Systemtheorie“ auf den modernen Managementalltag herunter. Das Buch, das Sie nun in Händen halten, fasst die Texte dieser Serie zusammen. Es startet, statt mit einer Einleitung, mit einem Beitrag, der wohl am besten veranschaulicht, was es heißt, sich die systemtheoretische Brille aufzusetzen. In dem Text („Viele Probleme sind zugleich Lösungen“) geht es um das Denken in funktionalen Äquivalenten: Was auch immer in Organisationen passiert, hat eine verborgene Funktion.

Damit ist bereits die detektivische Grundperspektive gegeben, die uns durch das Buch begleiten wird: Gib dich nie mit dem erstbesten Eindruck zufrieden, sondern schürfe tiefer nach den verborgenen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen im System. Was du entdecken wirst, wird dir helfen, deine Probleme bei der Wurzel zu packen. Doch, auch das lernen wir von Luhmann: Es wird nie gelingen, sämtliche Widersprüche aufzulösen – vor allem nicht die Tatsache, dass die Interessen von Mensch und Organisation immer bis zu einem gewissen Grad in Widerspruch zueinander stehen werden. Dass dennoch eine „würdevolle Koexistenz“ möglich ist, das ist die versöhnliche Botschaft des Textes „Mensch bleiben in der Organisation“, der – statt eines Schlusswortes – den ermutigenden Abschluss dieses Buches bildet.

*Sylvia Jumpertz,  
Redakteurin beim Magazin *managerSeminare**

# 1 Viele Probleme sind gleichzeitig Lösungen

*Von Dr. Judith Muster und Andreas Hermwille*

Der naheliegende Lösungsversuch ist nicht unbedingt der beste

Wenn Menschen im Kontext der Arbeit als zupackend beschrieben werden, so ist das in der Regel positiv gemeint. Geradlinigkeit und praktisches Vorgehen haben in Organisationen einen guten Ruf. Wer „macht“, muss sich nicht den Vorwurf gefallen lassen, untätig zu sein. Besonders hohe Anerkennung genießt das Machertum, wenn Probleme ins Spiel kommen, für die die Lösung offensichtlich scheint. Wenn es brennt, dann ist schließlich keine theoretische Abhandlung über die Frage angebracht, wie man Feuer löscht, es muss einfach nur aufhören zu brennen. Diese Aussage hält man zumindest so lange für wahr, bis man zum ersten Mal gesehen hat, wie ein Fettbrand mit Wasser „gelöscht“ wurde. Nach der großen Explosion weiß man dann den Wert von überlegtem Handeln vor „einfach mal machen“ wieder zu schätzen. Im Kontext von Organisationen muss es nicht zwingend zu Explosionen kommen, wenn man die naheliegendste Lösung über ein Problem stülpt. Aber dass dies hilft, sollte man auch nicht erwarten.

## **Ein Beispiel: Rüde Teamleitungen**

Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit hatten wir es mit einer Organisation zu tun, in der auf der Ebene der Teamleitungen ein rüder und lauter Tonfall zur Normalität zu gehören schien. Wenn Teammitglieder sich nicht verhielten, wie die Leitung dies vorsah, wurde das nicht im Gespräch geklärt, sondern, indem die Teammitglieder von der Leitung angeschrien und beleidigt wurden. Dieses Verhalten wurde in der Organisation als Problem wahrgenommen, und die Ursache war schnell identifiziert: Offensichtlich waren die Teamleitungen mit ihren Aufgaben überfordert. Ihre Fähigkeiten schienen nicht auszureichen, um die ihnen anvertraute Rolle angemessen ausfüllen zu können. Vor die Frage gestellt, das Personal auszutauschen oder es nachzuschulen, entschied man sich für Letzteres – und initiierte einen Workshop zum Thema Leadership-Qualitäten.

Im ersten Moment wirkt dies wie die freundliche, mitarbeiterorientierte Variante – schließlich wurde niemand hinausgeworfen. Dennoch stellte sich die Maßnahme als zwecklos heraus. Mehr noch: Die Teamleitungen fühlten sich nicht ernst genommen angesichts der Unterstellung, sie wären zu inkompetent, um zu führen. Was war da schiefgelaufen?

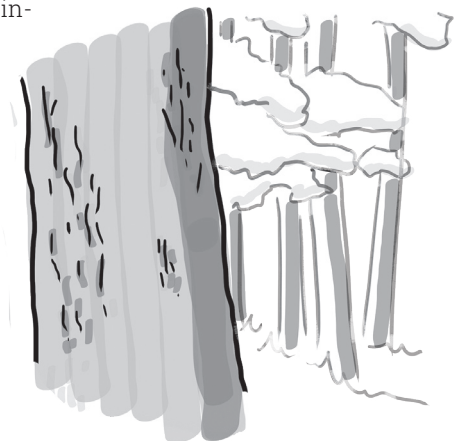
## Organisationen sind blind für ihre tief liegenden Probleme

Nach Beobachtung des Systemtheoretikers Niklas Luhmann sind die Ursachen für Probleme meist weniger naheliegend als angenommen. Sichtbares Verhalten auf „einige naheliegende Ursachen“ zurückzuführen, heißt für Luhmann, sich in die Gefahr zu begeben, dass man sich „im Dickicht komplizierter wechselwirkender Bedingungen verliert, ohne die großen Zusammenhänge in den Griff zu bekommen“. Viel von dem Verhalten, das in Organisationen zu beobachten ist, ist nämlich laut Luhmann auf „abgeleitete Probleme“ zurückzuführen. Also auf Probleme, die sich aus „Nachteilen anderer Entscheidungen oder aus strukturellen Weichenstellungen“ ergeben. Weil jedoch diese strukturellen Weichenstellungen und die anderen Entscheidungen zu den Grundpfeilern der Organisation geworden sind, kann man sie nicht mitbedenken, geschweige denn infrage stellen. „Man lebt immer schon in eingerichteten Verhältnissen“, nennt Luhmann das. „Man sieht den Wald vor Bäumen nicht“, könnte man auch dazu sagen.

„Man sieht  
den Wald vor  
Bäumen nicht“

Wenn man aber etwas nicht mehr infrage stellen kann, dann kann es im eigenen Bewusstsein auch keine Ursache für ein Problem sein. Dieser Ausschluss wird in der Regel nicht wissentlich vollzogen.

Er folgt einfach daraus, dass man sich aus den „eingerichteten Verhältnissen“ heraus nun mal nicht selbst beobachten kann. Ohne zurückzutreten und die eigene Position zu hinterfragen, bleibt einem nichts anderes übrig, als nach direkten – vermeintlich auf der Hand liegenden – Sinnzusammenhängen zu suchen. Da wird dann zum Beispiel das Verhalten von Mitarbeitenden auf deren Charakter oder deren persönliche Inkompetenz zurückgeführt. Die Teamleiter verhalten sich aggressiv? Es wird an mangelnden Leadership-Fähigkeiten liegen, die muss man stärken. Von den Mitarbeitenden kommen zu wenig Ideen? Dann sind sie vermutlich unkre-



ativ. Und man muss ihrer Kreativität mit Kreativitätsworkshops, Design Thinking, vielleicht auch Appellen, mutiger zu sein, auf die Sprünge helfen. Und schon ist man – eingeschränkt durch die eigene Scheuklappensicht – auf einer falschen Fährte der Problemlösung.

### Die Organisation als eigenes „Ökosystem“ sehen, um darin Probleme anzugehen

Die Analysen Luhmanns, die Ihnen in diesem Band vorgestellt werden, unterstützen Sie darin, einen Schritt zurückzutreten, Scheuklappen abzulegen, und den „Wald“ zu sehen – das „Ökosystem“ Organisation. In diesem System mag es Geschehnisse geben, die im ersten Moment absurd erscheinen, die nicht als „normal“ sondern als „unnormal“, vielleicht auch als „schlecht“ bewertet werden. Übernehmen wir aber die Perspektive, dass sie „eine Funktion für den Bestand des Handlungssystems“ haben, dann zeigt sich:

- ▶ Was man als Problem beobachtet, stellt gleichzeitig eine Lösung für ein anderes Problem dar.
- ▶ Die Frage ist, für welches andere Problem?

Das Problem  
ist eine Lösung  
eines anderen  
Problems



Im Fall der schreienden Teamleiter und Teamleiterinnen stellte sich heraus, dass dieses Verhalten erst mit der Einführung einer neuen Gruppenstruktur zu beobachten war: Man hatte eine neue Ebene in die Organisation eingezogen, die näher am operativen Geschehen sein und koordinierend wirken sollte. Die Aufgabe der Teamleitungen war es, dafür zu sorgen, dass in ihrem Team – jeweils um die 50 Mitglieder zählend – alles nach Plan lief, dass etwa die Zielvorgaben der Produktion und die Sicherheitsvorschriften eingehalten wurden. Die Notwendigkeit, diese Aufgabe zu erfüllen, war das Bezugsproblem. Und die Teamleitungen bearbeiteten es durch aggressives Auftreten. Warum aber ausgerechnet so?



Nach Luhmann ist wiederkehrendes Verhalten ein „variabler Systembeitrag“, also ein Beitrag, der prinzipiell „ablösbar, ersetzbar, austauschbar“ ist. Ist das erst einmal bewusst, kann man nach „funktional äquivalenten Leistungsmöglichkeiten“ suchen. Vereinfacht gesagt, fragt man sich: Geht es nicht auch anders? Wäre es also im Fall der Teamleitenden auch anders als mit Aggressivität gegangen? Die Antwort lautet in dem Fall: Nein. Dass die Wahl auf Einschüchterung fiel, lag wahrscheinlich am einfachen Zugriff auf das Mittel. Theoretisch wäre das Aufbauen von freundschaftlichen Beziehungen zu den Mitarbeitenden ein passendes Äquivalent gewesen. Denn in einer Freundschaftsbeziehung haben beide Seiten Interesse daran, einander nicht zu enttäuschen. Bei einer Führungsspanne von eins zu fünfzig war diese Lösung aber nicht verfügbar. Ein Tag hat zu wenig Stunden, um so viele persönliche Beziehungen glaubwürdig aufrechtzuerhalten.

Was den Teamleitern von vornherein fehlte, war eine personenunabhängige Lösung, die die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden hätte sicherstellen können. Die Teamleiter hätten ihres einschüchternden Verhaltens beispielsweise nicht bedurft, wenn die Organisation ihnen offiziell die Verantwortung für viele Bereiche gegeben hätte, an denen die Mitarbeitenden ein persönliches Interesse haben. Etwa die Zuweisung von Schichten, die Planung des Einsatzortes, die Genehmigung von Urlaubsanträgen. Zuständig für diese Themen, hätten die Teamleader nicht auf Einschüchterung setzen müssen. Sie hätten vielmehr eine Tauschbeziehung zu den Teammitgliedern aufbauen können, in der beide Seiten etwas geben können, was die andere Seite begehrt. Damit hätte man das Ausgangsproblem alternativ bearbeitet.

Bei der Lösungswahl ist die wichtigste Frage: Was handelt man sich ein? Nicht nur zur Untersuchung von Problemursachen ist die funktionale Analyse nützlich. Sie ermöglicht es auch, zu prüfen, ob es für die bisher im Unternehmen gewählten Strukturen nicht auch funktionale Äquivalente gibt. Solche, die vielleicht andere, leichter zu ertragende Folgeprobleme erzeugen. Durch die funktionale Analyse wird klar, dass die Gegebenheiten nicht alternativlos sind. Und dass es keine perfekten Lösungen gibt.

- ▶ **Welche alternativen Lösungen gibt es für das ursächliche Problem?**
- ▶ **Und welche Folgeprobleme bringen alternative Lösungen wiederum mit sich?**

### Ein Beispiel für ein allgemeines Problem: Die Aufrechterhaltung von Leistungsmotivation

Eine aktuell populäre, spezifische Problemlösung für das Aufrechterhalten von Motivation in Organisationen ist das Stiften eines „Purpose“, beziehungsweise einer Zweckidentifikation, die Mitglieder dadurch motiviert, dass sie sich für eine Sache einsetzen, die ihnen selbst am Herzen liegt (vgl. ab S. 94). Es lässt nun sich funktional analysieren: *Was handelt man sich damit ein?*

So fällt zum Beispiel auf, dass Motivationsherstellung via Sinnstiftung den Handlungsspielraum der Organisation einschränkt. Der Grund: Die Organisation verliert sofort an Glaubwürdigkeit, sobald faktische Handlungen dem ausgerufenen Purpose widersprechen. Einmal auf die große Sache festgelegt, ist diese auch nicht mehr so einfach zu ändern. Sollte man es versuchen, wird auch dies zu Enttäuschungen der Organisationsmitglieder führen – die die Organisation in der Folge entweder verlassen oder zumindest alle Formen von Purpose-Erzählungen von da an distanziert bis zynisch beobachten werden.

Ein „Schritt zurück“ erleichtert es, andere Problemlösungen in den Blick zu nehmen. Es geht um (mangelnde) Leistungsmotivation? Ein simples Äquivalent wäre, dass das Erbringen von Leistung eine Grundbedingung ist. Also eine Voraussetzung dafür, überhaupt Mitglied in der Organisation zu bleiben. *Was aber handelt man sich damit ein?*

Denn auch daraus ergeben sich Folgeprobleme. Etwa, dass die Organisation nun beobachten muss, ob die Leistungen auch tatsächlich in vereinbarter Art und Weise (zum Beispiel hinsichtlich der Qualität und Geschwindigkeit) erbracht werden. Des Weiteren muss die Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft für das Mitglied mindestens so viel Bedeutung haben wie die erbrachte Leistung für die Organisation. Daraus folgt zum Beispiel: Mit Unersetzbarkeit ist strikte Leistungskontrolle unter Androhung von Entlassung bei Versagen kaum vereinbar.

### Die funktionale Analyse konfrontiert Normen

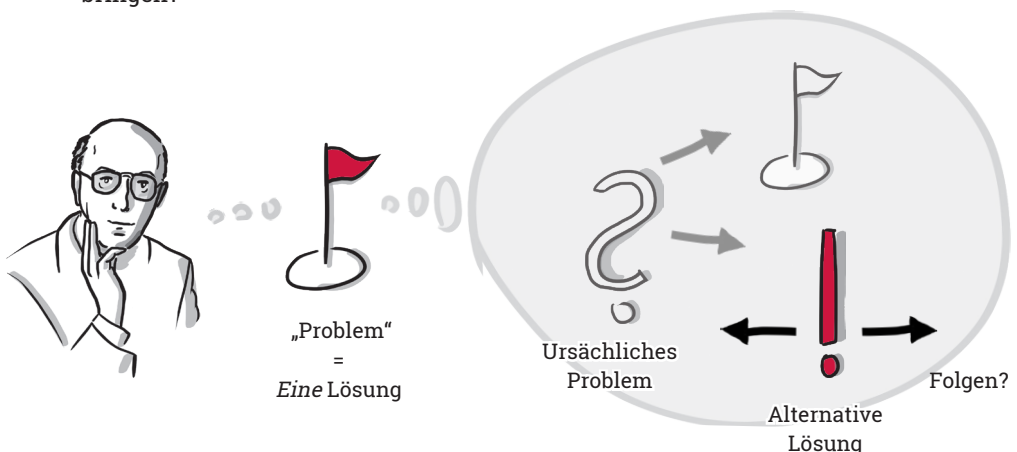
Dass die funktionale Analyse die „naheliegenden Lösungsansätze“ hinterfragt, bedeutet auch, dass formale Normen konfrontiert werden: mit anderen Möglichkeiten, soziales Handeln zu ordnen. Das lässt sich leicht missverstehen, etwa als Angriff auf bürokratische Traditionalisten und Traditionalistinnen, die eine straffe formale Struktur nur verteidigen, weil es diese schon immer gab. Doch auch moderne Arbeitsmodelle, etwa die agilen Arbeitsansätze, müssen es sich gefallen

lassen, dass ihr „Geltungsanspruch“ nur eine Möglichkeit unter vielen ist, auf bestehende Probleme zu antworten. Durch Hinterfragen kann der Eindruck von Respektlosigkeit entstehen, hat Luhmann einmal angemerkt. Diese Beobachtung ist mit Blick auf den aktuellen Management-Diskurs überraschend aktuell. Die Relativierung des unbedingten Geltungsanspruches eines Modells durch das Aufzeigen der Alternativen wird von den jeweiligen Verfechtern und Verfechterinnen oft als persönlicher Affront verstanden. Dabei ist es sehr hilfreich, den Fokus auf einzelne Lösungsangebote mittels funktionaler Analyse zu überwinden. Man befähigt sich damit, so Luhmann, „andere Möglichkeiten des Zusammenlebens im Blick zu behalten“. Und man kann erkennen, dass man „spezifische Lösungen für allgemeine Probleme“ vor sich hat, „die in anderen Sozialordnungen ihre Äquivalente haben“.

### Zusammengefasst: Die Schritte der funktionalen Analyse

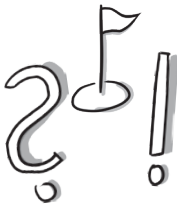
Im Kern hat Luhmann uns mit der funktionalen Analyse drei wichtige Fragen an die Hand gegeben, die unseren Umgang mit Problemen – und organisationalen Gegebenheiten – maßgeblich verbessern können:

1. Wenn ein gezeigtes Verhalten oder ein sich wiederholendes Muster eine Lösung darstellt – was ist dann das Problem?
2. Was sind funktionale Äquivalente, die man stattdessen einsetzen kann?
3. Was sind Lösungsprobleme, die diese Äquivalente mit sich bringen?



Am Schluss steht dann eine Entscheidung an: Welche, durch die Lösung neu erzeugten Probleme können wir dauerhaft am ehesten ertragen? Und welche Lösung kommt mit den geringsten Kosten daher?

Mit dieser Methode kann man Lösungen identifizieren, die tatsächlich die Ursachen des beobachteten Problems bearbeiten. So muss man nicht ständig persönliche Eigenschaften von Mitarbeitenden für Probleme verantwortlich machen, man gewinnt vielmehr einen Blick auf tiefere Zusammenhänge in der Struktur. Und man lernt, damit umzugehen, dass es keine perfekten Lösungen geben kann. Nur Lieblingsprobleme, mit denen man sich fortan herumschlagen möchte.



### In diesem Buch vorgestellte funktionale Zusammenhänge

Treten wir also einen Schritt zurück, um eine erweiterte Perspektive zu gewinnen, und betrachten wir das „Ökosystem“ Organisation und die funktionalen Zusammenhänge darin. „Womit“, „was“ in Organisationen gelöst wird bzw. welche „Lösungen“ welche Probleme verursachen können und wo alternative Lösungen liegen könnten, das zeigen die einzelnen Kapitel zu unterschiedlichen Themenbereichen auf. Mit Bezug auf konkrete Beispiele aus dem Unternehmensalltag, geht es um folgende Themen:

- ▶ Wo überall in Organisationen Führung stattfindet – und auf welche Weise (2. Kapitel ab S. 16 und 3. Kapitel ab S. 26).
- ▶ Wie in Organisationen neue Impulse entstehen – und was es so schwer macht, Impulse einzubringen (4. Kapitel ab S. 34 und 5. Kapitel ab S. 42).
- ▶ Wann Organisationsmitglieder anderen persönliche Ressourcen wie Hilfeleistung und Zeit zur Verfügung stellen - und wann und warum das ein schädliches „Zuviel“ werden kann (6. Kapitel ab S. 50 und 7. Kapitel ab S. 58).
- ▶ Wie Routinen im System eine stützende Rolle spielen – und welche Funktion das hat (8. Kapitel ab S. 64).
- ▶ Wann radikales Feedback für die Organisation schädlich sein kann - und warum manche „dummen Ideen“ sich auf diese Weise auch nicht aufhalten lassen werden (9. Kapitel ab S. 70 und 10. Kapitel ab S. 78).

- ▶ Warum einerseits für Organisationen „Schauseiten“ unabdingbar sind und andererseits das große Schauseiten-Thema Purpose weniger wirkungsvoll ist als behauptet (11. Kapitel ab S. 86 und 12. Kapitel ab S. 94).
- ▶ Warum die Transformation einer Organisation nicht vollständig gesteuert ablaufen kann – und der Wandel dennoch planend begleitet sein muss (13. Kapitel ab S. 102).
- ▶ Ein Bonus-Kapitel: „Vertrauen senkt die Komplexität“ vertieft, wann es in Organisationen nötig ist, Zweifel bewusst auszuklammern und Vertrauen als kontrollierbare Handlungserwartung einzusetzen.

Das Bonus-Kapitel zu diesem Buch steht Ihnen online und zum Herunterladen zur Verfügung. Auf die **Download-Ressourcen** können Sie zugreifen, indem Sie den in der inneren Umschlagklappe Ihres Buches stehenden Link in die Browserzeile eingeben.



# 4 Verantwortung ungleich Verantwortlichkeit

*Dr. Judith Muster und Jens Kapitzky*

„Wer ist verantwortlich?“ – Wenn Mitarbeitende mit Sachverstand selbst entscheiden und selbst Projekte anschieben können, dann ist das nach neuem Organisationsverständnis eine großartige Sache, die Tempo ins Unternehmen bringt. Tatsächlich kann aber genau das Ideengeber ausbremsen: Das Wissen darum, dass die eigene Idee nicht ganz hieb- und stichfest ist, aber man selbst vollumfänglich Verantwortung übernehmen soll.

## **Für alles selbst verantwortlich zu sein, ist eine Einladung an den Zweifel**

Organisationen, die auf flache Hierarchien und eine gute Fehlerkultur setzen, werben meist auf sehr ähnliche Weise für sich: Es wird betont, dass im Unternehmen alle auf Augenhöhe zusammenarbeiten und dass jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin die Chance auf „Impact“ hat. Jeder kann Ideen entwickeln und diese in die Umsetzung bringen. „Einfach mal machen“, lautet die Losung.

Das klingt erst mal gut. Es scheint die perfekte Antwort auf ein Problem zu sein, das in traditionellen Unternehmen mit ihren Stellenbeschreibungen, Abteilungssilos und Hierarchien beklagt wird: dass Mitarbeitende zu wenig Verantwortung übernehmen – schon deshalb, weil sie durch die organisationalen Strukturen und Prozesse daran gehindert werden. Und es scheint die Antwort darauf zu sein, dass es viel zu lange dauert, wenn statt einer Mitarbeiterin, die eine Idee hat, erst eine Führungskraft darüber entscheiden muss, ob die Idee umgesetzt wird. Wobei erschwerend hinzukommt, dass die Führungskraft – anders als die Expertin in ihrem Team – viele Themen, über die sie entscheiden soll, noch nicht einmal vollständig durchdringen kann.

Es gibt jedoch einen großen Haken an der Sache mit der kompletten Verantwortungsübertragung an Mitarbeitende: Wer Entscheidungsgewalt über ein Feld bekommt – mitsamt einem Budget und der Macht, die Marschrichtung zu bestimmen –, der kann es schnell mit der Angst zu tun bekommen. Die Sorge, dass die neue Idee vielleicht doch nicht so neu ist, wie im ersten Moment gedacht, oder dass niemand auf sie gewartet hat, wird größer, wenn man auch die Umsetzung verantworten muss. Von der Organisationsspitze aus betrachtet, könnte man denken, diese Veränderung in der Wahrnehmung sei sogar gut. Denn wieso sollte sich ein Mitarbeiter, der schlechte Vorarbeit geleistet hat, einfach hinter einer Führungskraft, die das Ganze „verantwortet“, verstecken können? Wer für sein eigenes Handeln Verantwortung übernehmen muss, wird vermutlich von Anfang an mehr Sorgfalt walten lassen.

Das stimmt zwar. Aber diese Haltung verkennt, dass es auch ein Zuviel an Sorgfalt geben kann. Es gibt ständig Entscheidungen, die getroffen werden müssen, auch wenn die zugrunde liegenden Informationen lückenhaft sind. Wenn eine „höhere Stelle“ im Unternehmen existiert, die für Entscheidungen zuständig ist, dann kann man Folgendes tun: Man kann dieser Instanz zunächst einfach nur einen Entscheidungsimpuls anreichen, etwa, indem man darlegt, dass die Entscheidung aus diesen oder jenen Gründen sinnvoll ist. Man kann das Ganze aber gleichzeitig mit einer Bemerkung garnieren wie „Ich kann aber, wenn gewünscht, auch noch mal recherchieren“ oder „Einiges davon ist Spekulation, das habe ich im Portfolio deutlich gemacht“. Die Möglichkeit eines solchen Vorgehens erleichtert es Mitarbeitenden wesentlich, die Initiative zu übernehmen.

Die  
Grundlage für  
Entscheidungen  
ist oft lückenhaft

Lautet die Antwort der nächsthöheren Stelle jedoch: „Klingt gut! Aber ob wir den Schritt wirklich wagen sollen, musst du entscheiden“, ändert sich das. Wer weiß, dass er auch für Umsetzung und Erfolg einer Idee vollumfänglich verantwortlich ist, entwickelt nicht selten den Hang, endlos zu recherchieren oder sich in Bedenken zu verlieren. Das Resultat ist dann eine Menge vielleicht vielversprechender Projekte, die aber in der Schublade landen, weil sich niemand traut, sie anzustoßen.

### Die Übernahme von Verantwortung schafft Sicherheit für andere

Beim Thema Verantwortung richtet sich Luhmanns Fokus vor allem auf einen Bereich, der in der Alltagsbedeutung des Wortes zwar mitschwingt, aber selten explizit gemacht wird: Bei der Übernahme von Verantwortung geht es darum, anderen Sicherheit zu geben. Im Kontext von Organisationen gibt es dafür täglich Bedarf. Nämlich immer dann,

wenn eine Entscheidung getroffen werden muss, ohne dass diese vollständig durch Information abgesichert ist. „Diese Notwendigkeit [eine solche Entscheidung] zu übernehmen und sich trotzdem persönlich mit ihr zu identifizieren“ (also ab dem Zeitpunkt der Entscheidung nicht mehr allen unter die Nase zu reiben, dass man auch ganz anders hätte entscheiden können), „heißt im eigentlichen Sinne, Verantwortung zu tragen“, so Luhmann.

**Mit Entscheidungen muss ein Maß an Sicherheit suggeriert werden**

Damit ist es dann keine Frage der Person mehr, die die Entscheidung fällt, ob sie Verantwortung trägt. Es ist vielmehr eine Frage der Situation: Wird der Darstellung Glauben geschenkt? Wer nämlich Sicherheit gewähren will, muss seine Entscheidungen, so Luhmann, „in Idealgestalt, als fertiges Produkt seiner Überlegungen“ präsentieren. Dann kann sie anderen „eine sichere Grundlage für ihr Handeln geben und damit das Ausmaß an Unsicherheit im System reduzieren“. Und das System giert nach Sicherheit, denn es braucht sie zur Rechtfertigung von Folgeentscheidungen. Deswegen liegt der – nicht zu unterschätzende – Nutzen verantwortungsvoller Entscheidungen darin, dass dabei unterschlagen wird, dass diese sich in weiten Teilen aus Spekulation und informiertem Raten speisen. Würde man die Unsicherheiten stets mittransportieren, wären Organisationen kaum noch handlungsfähig. „Durch Präention eigener Sicherheit schafft man fremde Sicherheit“, so Luhmann. Das bekannte „sichere Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit“ hat demnach tatsächlich einen Nutzen: Es hält den Laden am Laufen.

### **Verantwortung ist da, Verantwortlichkeit wird dargestellt**

Im Alltag ist es von der Situation abhängig, ob einem Menschen von anderen Glauben geschenkt wird – und er oder sie damit Verantwortung übernehmen kann. Simple Beispiel: Man versucht, seine Mittagspausengruppe zum Besuch eines neuen Lokals zu bewegen, von dem schon viel Gutes zu hören war, erlebt dann aber, dass sich der Tross doch wieder für den Imbiss gegenüber entscheidet. Die Chance, Verantwortung zu übernehmen – in diesem Fall für ein kulinarisches Abenteuer –, wurde einem damit verwehrt.

**Verantwortungsübernahme wird an Rollen gebunden**

Organisationen haben eine besondere Möglichkeit, diese Unsicherheit zu beenden: Sie binden die Verantwortungsübernahme an Rollen und erheben es zur Mitgliedschaftsbedingung, den Entscheidungen der Inhaberinnen und Inhaber dieser Rollen zu vertrauen. Dieser Schritt hat einen Preis: Jetzt muss die Organisation auch darstellen, dass die Entscheidungen, die die Rolle trägt, Vertrauen verdienen. Also wird der Rol-



le eine Rechenschaftspflicht auferlegt. Mit diesem Schritt, so Luhmann, wird die Verantwortung zur Verantwortlichkeit überformt.

Während wir im Alltag Verantwortung und Verantwortlichkeit meist annähernd synonym benutzen, und zwar für vieles (vgl. Tab.), differenziert Luhmann zwischen beiden Begriffen.

<p>Ein Begriff dafür, dass man nur handelt, wenn man die Folgen absehen kann. Dann ist „verantwortungsvoll zu handeln“ das Gleiche wie „vorsichtig zu handeln“.</p> <p>Ein Begriff dafür, dass man unnötige Risiken meidet, etwa nicht betrunken Auto fährt. „Verantwortungsvoll zu handeln“, wird dann synonym zu „vernünftig handeln“ gebraucht.</p>	<p>Ein Begriff dafür, dass man bereit ist, den Kopf hinzuhalten, also „Verantwortung übernimmt“ – „adressierbar ist“ – wenn eigene Handlungen und Entscheidungen unerwünschte Folgen nach sich ziehen.</p>
<p><b>Verantwortung</b></p>	<p><b>Verantwortlichkeit</b></p>

Tab.: Synonyme differenzieren – in „Verantwortung“ und „Verantwortlichkeit“

Ein Begriff, der vielleicht einen leichteren Zugang bietet, ist der der „Rollenwürde“. Denn die Unterscheidung zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit wird in der Praxis vor allem durch Darstellung vollzogen. In der Historie wurde Verantwortlichkeit oft durch Insignien wie Kronen, Stäbe und prunkvolle Ketten demonstriert. In Organisationen ist es die Schriftlichkeit, mit der Verantwortlichkeit dargestellt wird. Wenn aus einer Idee ein Projekt wird und beispielsweise Budget oder Zeitkontingente dafür gebraucht werden, dann muss jemand für die Sache „verantwortlich zeichnen“. Das ist ein besonderer Schritt, weil die Person, die die Verantwortlichkeit übernimmt, sich offiziell bereit erklärt, für etwaige Fehler einzustehen.

Die Frage, wessen Name am Ende auf dem Papier steht, kann entsprechend lange diskutiert werden. Und sie kann Teil von „schlauem strategischen Manövern“ werden, von Ränkespielen, in denen Trägerinnen und Träger

Es zählt, wer  
„verantwortlich  
zeichnet“



von Rollen mit Verantwortlichkeit viel Bauchpinselei erfahren, damit sie den Stift in die Hand und Rechenschaftspflicht übernehmen. Auch aus solchen Gründen entscheiden sich manche Organisationen dafür, auf den Akt der Verantwortlichkeitsübernahme durch eine andere Person als diejenige, die eine Idee, einen Vorschlag hat, zu verzichten: Das mikropolitische Elend, bei dem es nur darum geht, an einem Fehler, einer Fehlentscheidung nicht schuld sein zu können, soll vermieden werden. Doch das ist zu kurz gedacht. Denn die Vorteile der Trennung in Verantwortung und Verantwortlichkeit, in Sachverstand und Entscheidungsmacht wiegen schwer.

### Warum Verantwortung und Verantwortlichkeit getrennt werden sollten

Arbeitsprozesse können erheblich dadurch beschleunigt werden, dass es möglich ist, die Verantwortlichkeit anderer zu nutzen. Ein Beispiel: Organisationsmitglieder haben häufig die Möglichkeit, den Arbeitsaufwand der Informationsbeschaffung und – wichtiger noch – den Aufwand der Ergebnisprüfung an eine Sachbearbeitungsstelle auszulagern. Weil das notwendige Vertrauen dafür von der Organisation geliefert wird, funktioniert dies, ohne dass man die Personen in der Sachbearbeitung kennen muss. Es ist vielmehr so, dass die entsprechende Stelle zuständig ist. Sie steht in der Verantwortung. Beschleunigung erfährt der Prozess der Umsetzung auch dadurch, dass die Übernahme der Verantwortlichkeit als Ritual der Formalität ein „Meilenstein für die weitere Bearbeitung [von Vorhaben]“ ist, wie Luhmann es ausdrückt. Dieser Meilenstein leistet Entscheidendes: Jetzt kann man die Unsicherheiten des Vorfelds zurücklassen. Man muss nicht mehr „bei jedem Schritt die gesamte Vergangenheit der Sache wieder ausleuchten“. All die Varianten, was man hätte anders machen können, werden dadurch, dass jemand seine Unterschrift auf ein Blatt Papier gesetzt hat, in die Vergangenheit verbannt. Die Perspektive richtet sich damit nach vorn. Es kann weitergehen.

Für  
Ideengeber ist  
Verantwortlich-  
keit belastend



Die Möglichkeit, für sich selbst „verantwortlich zu zeichnen“, verdreht dagegen den Schritt von der verantwortungsbewussten Entwicklung einer Idee in die Verantwortlichkeit zu einem inneren Monolog, der dieses Vorankommen verhindern kann. Denn sich selbst gegenüber kann man eine Idee schlecht als „fehlerlos“ darstellen. Man hat, so Luhmann, nicht die „Hemmungslosigkeit der Arglosigkeit“. Man weiß vielmehr um die Unsicherheiten der eigenen Idee – und hat

keinen Kanal zur Unsicherheitsabsorption mehr, dafür aber Rechenschaftspflichten. Es hängt jetzt allein von einem selbst ab – von den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten –, wie man mit den Unsicherheiten umzugehen vermag, ob man sich von diesen ausbremsen lässt oder nicht. Die Organisation hat sich aus der Affäre gezogen. Natürlich ist es der Extremfall, dass ein Organisationsmitglied beim Tragen von Verantwortlichkeit tatsächlich auf nichts anderes als die eigene Person zurückfällt. Im Alltag würde dies wohl meist durch einige informale Manöver ausgeglichen. Etwa durch lautes Nachdenken vor Kollegen in der Kaffeepause. Durch demonstratives Überprüfen von Vor- und Nachteilen vor Ohrenzeugen oder auch durch die explizite Einholung weiterer Meinungen von Personen, die zwar nicht verantwortlich zeichnen, aber zumindest als Legitimation herhalten können, sollte es zu Problemen kommen.

Verfechter neuer Arbeitsformen und Entscheidungsverfahren versuchen dem Problem der Verschmelzung von Verantwortung und Verantwortlichkeit unter anderem dadurch zu entgehen, dass auf Konsent-Verfahren gesetzt wird. Wo diese dem Zweck dienen, eine Idee mit dem Team abzustimmen und etwaige Einwände zu hören, ist dies durchaus funktional. Es schafft Transparenz und sorgt dafür, dass viele gehört und eingebunden werden. Allerdings – und dies wird mit unschöner Regelmäßigkeit übersehen – entkommt man dem Problem der *Verantwortungsübernahme* auch damit nicht, sondern verteilt Verantwortlichkeit lediglich auf die Schultern vieler – mit der Konsequenz, dass informal trotzdem nach den „wirklich Verantwortlichen“ Ausschau gehalten wird, wenn die neue Idee nicht zündet, das Budget aber ausgegeben ist.

**Konsent-  
verfahren lösen  
das Problem der  
Verantwortungs-  
übernahme nicht**

Deshalb: Die Unterscheidung zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit hat einen großen Nutzen für Organisationen. Wer verantwortliches Denken und Handeln und Entscheidungsmacht in einer Person vereinen will, muss sich auch der möglichen negativen Folgen bewusst sein. Er oder sie sollte nach Wegen suchen, mit dem Problem der fehlenden Unsicherheitsabsorption umzugehen.



### **À la Luhmann: Wie man klug mit Verantwortung und Verantwortlichkeit umgeht**

**Das Problem:** Organisationen wollen schneller und flexibler werden. Sie machen aber oft die Erfahrung, dass ihre Entscheidungsprozesse zu lange dauern. Wenn an der Basis ein Problem erkannt und eine Lösung dafür entwickelt wird, ist es oft ein langer Weg, bis eine „höhere Stelle“ ihr Okay zur Umsetzung gegeben hat.

**Die landläufige Lösung:** Man schafft die Trennung zwischen Sachverstand und Entscheidungsmacht ab. Um es mit Luhmann zu sagen: Man verzichtet auf die Trennung zwischen Verantwortung auf der einen Seite (im Sinne von: Probleme wahrnehmen und sich berufen fühlen, Lösungen dafür zu entwickeln) und Verantwortlichkeit auf der anderen Seite (im Sinne von offiziell für etwas adressierbar sein, Antworten geben und unter Umständen auch den eigenen Kopf hinhalten müssen).

**Luhmanns Analyse:** Verantwortung zu übernehmen, bedeutet immer, Unsicherheit zu absorbieren. Die Unsicherheit, die jeder Entscheidung innewohnt, weil keine Entscheidung auf lückenlosen Informationen beruht. In Organisationen haben bestimmte Rollen die Funktion inne, trotz dieser Unsicherheit Entscheidungen zu treffen – und dann auch für das Ergebnis einzustehen. Ihre Verantwortlichkeit (also die explizit zugewiesene Verantwortung) wird z.B. dadurch ausgedrückt, dass sie ihre Unterschrift unter ein Schriftstück setzen. Damit ist das offizielle Go erteilt, man muss sich nicht mehr mit Zweifeln aufhalten. Wenn sich ein Mitarbeiter aufgrund seines Verantwortungsbewusstseins berufen fühlt, eine neue Idee zu entwickeln und diese seiner Führungskraft unterbreitet, wird er höchstens durch die Blume durchblicken lassen, dass die Idee vielleicht nicht ganz hieb- und stichfest ist. Die Führungskraft kann daher aus einer gewissen „Hemmungslosigkeit der Ahnungslosigkeit“ heraus agieren. Das kann der Mitarbeiter nicht, wenn er selbst vollumfänglich Verantwortung übernehmen soll: Sein Wissensvorsprung erschwert ihm die Entscheidung. Die volle Verantwortung an den Ideengeber persönlich zu übertragen, kann daher dazu führen, dass die Umsetzung guter Ideen blockiert wird.

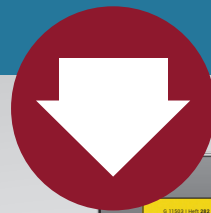
**Die Lösung im Sinne Luhmanns:** Organisationen tun sich keinen Gefallen damit, wenn sie das Credo ausgeben, jeder bzw. jede sei selbst für alles, was er oder sie anregt, verantwortlich. Die Trennung in den Ideengeber auf der einen Seite und in eine strukturelle Instanz, über die letztlich die Entscheidung für die Umsetzung fällt, macht Sinn. Das gilt auch in flachen Hierarchien. Dort können Ideenentwickler beispielsweise dadurch entlastet werden, dass das Team offiziell einbezogen wird – und sein Go für die Idee gibt, wenn niemand einen schwerwiegenden Haken daran entdeckt (Konsent).

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte** des Magazins testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen