

Gunter Maier

DIE UNSICHTBARE  
HANDSCHRIFT DER STRATEGIE

DIE STEUERUNG KOMPLEXER  
SOZIALER SYSTEME



*„Chaosbewältigung ist das halbe Leben, Chaosschaffen die  
andre Hälfte.“*

*Manfred Hinrich (1926 - 2015)*

Über den Autor:

Gunter Maier, Jahrgang 1972, studierte Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaften. Viele Jahre war er verantwortlich für die Aus- und Weiterbildung in einem internationalen Industrieunternehmen. Inspiriert durch seine vielseitigen Berufserfahrungen in der Erwachsenenbildung und der stetig steigenden Komplexität im Berufsalltag, spezialisierte er sich in den letzten Jahren im Bereich der Führungskräfteentwicklung. Seit nahezu 30 Jahren beschäftigt er sich zudem mit verschiedenen modernen und klassischen Kampfkunststilen und hält hierzu diverse technische Graduierungen sowie Lehr- und Prüflizenzen inne. Sein Forschungsansatz ist interdisziplinär und vor allem realitätsorientiert. In diesem Sinne systematisiert und kultiviert er bewährtes Praxiswissen, um es der modernen Führungskräfteentwicklung als ganzheitliches Lehrkonzept zur Verfügung zu stellen.

Nach sorgfältiger Prüfung und Recherche bin ich der Ansicht, dass das Werk keine Verletzungen des Urheberrechts beinhaltet. Sollte Ihrer Meinung nach dennoch gegen das Urheberrecht verstoßen werden, wird um Kontaktaufnahme per Email gebeten: [strategische-prinzipien@mail.de](mailto:strategische-prinzipien@mail.de). Ich werde mich umgehend um Klärung bemühen. Natürlich bin ich auch für Anregungen, Kommentare und Hinweise jeglicher Art sehr dankbar.

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

### **1. Einleitung**

- 1.1 Die Last der Verantwortung
- 1.2 Stellschrauben, Mechanismen und Mischpulte
- 1.3 Prinzipienorientierte Strategielehre in der Organisationsentwicklung
- 1.4 Die Klassische Strategielehre als Ausgangspunkt
- 1.5 Wider den Methodismus
- 1.6 Methodik und die damit verbundenen Schwierigkeiten

### **2. Von Systemen und Organisationen**

- 2.1 Soziale Systeme
- 2.2 Merkmale komplexer sozialer Systeme
- 2.3 Rationalität trifft auf Irrationalität
- 2.4 Essentielles aus der formalen Organisation

### **3. Die Informale Organisation**

- 3.1 Warum gibt es überhaupt Informalität
- 3.2 Wie manifestiert sich Informalität in der Organisation
- 3.3 Der Haken am Dualismus

3.4 Die klassische Sicht auf die Informalität der Organisation

3.5 Die japanische Informalität

#### 4. **Komplexität**

4.1 Einleitung

4.2 Die Komplexität in der Organisation

4.3 Komplexitätsveränderungen

4.4 Komplexität reduzieren

4.5 Ordnungsparameter

#### 5. **Sozio-Emotionale Komplexitätsreduzierungsmechanismen**

5.1 Macht

5.1.1 Macht und Verantwortung

5.1.2 Machtverständnis

5.1.3 Formale Macht in der sozialen Beziehung

5.1.4 Funktionen der formalen Macht

5.1.5 Informale Macht: Machtquellen und Machtformen

5.1.6 Unterwachung und das Vorzimmer zur Macht

5.1.7 Formen der Machtausübung und Machtmittel

5.1.8 Machtvakuum und Machtmissbrauch

5.1.9 Fazit zur Macht

5.2 Vertrauen

5.2.1 Eine mysteriöse Ressource

5.2.2 Der Vertrauensmechanismus

- 5.2.3 Funktionen des Vertrauensmechanismus
- 5.2.4 Vertrauensaufbau
- 5.2.5 Misstrauen
- 5.1.6 Vertrauensverlust und Wiederherstellung
- 5.1.7 Schlussbetrachtungen
- 5.3 Wahrheiten
- 5.3.1 Wahrheit als Mechanismus
- 5.3.2 Das Realitätsverständnis der Strategielehre
- 5.3.3 Funktionen des Wahrheitenmechanismus
- 5.3.4 Wahrheiten als Instrument
- 5.3.5 Wahrheiten in der Organisation
- 5.3.6 Schlussbetrachtungen
- 5.4 Motivation
- 5.4.1 Bedürfnisse, Motive oder Ziele?
- 5.4.2 Motivation = Emotion
- 5.4.3 Emotionale Gesetzmäßigkeiten
- 5.4.4 Soziale Beeinflussung
- 5.4.5 Motivieren durch Strategische Prinzipien
- 5.4.6 Schlussbetrachtungen

## **6. Das Mosaik zusammensetzen**

- 6.1 Perspektivendisziplin
- 6.2 Der Mechanismenkomplex
- 6.3 Ein Geduldsspiel
- 6.4 Denken in Interdependenzen
- 6.5 Die zentralen Zusammenhänge

6.6 Heulsusen, Egomanen und Aufsässige

6.7 Das Paradox der guten Führung

## **7. Implikationen für die Praxis**

7.1 Ausgewählte informale Sachverhalte

7.2 Kooperation und soziale Beziehung

7.3 Ein Schritt hin zur Ganzheitlichkeit

## **Literaturverzeichnis**

### **Übersicht: Strategische Prinzipien nach sozio-emotionalem Mechanismen**

# Vorwort

Nachdem ich in den Jahren 2013 bis 2015 eine berufliche Auszeit nahm, die ich einerseits nutzte um ein Zweitstudium zu absolvieren, zum anderen um die ersten beiden Bände der prinzipien-orientierten Strategielehre zu verfassen, war ich wieder in die Praxis eingestiegen. Dazu nahm ich verschiedene Stellen in der Projektarbeit an; die beiden Bereiche in denen ich mich bewegte, waren krisenbehaftet. Es begann die Migrationskrise im Jahre 2015, hier war ich als Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen tätig. Dann folgte im Jahre 2020 die Coronakrise, die mich in den öffentlichen Dienst trieb. Zuerst nahm ich Positionen ohne Führungsverantwortung ein, später entschloss ich mich die Leitung eines Impfzentrums vom Ausmaß eines größeren Mittelständlers, das als Netzwerkorganisation konzipiert war, zu übernehmen. Dabei mussten zwei zentrale Aufgabenfelder bewältigt werden. Wie üblich bei neuen Einrichtungen musste eine Aufbauorganisation in wenigen Wochen entwickelt werden, darüber hinaus war diese Struktur in ein Tagesgeschäft mittels prozessgesteuerter Ablauforganisation zu überführen. Angesichts der Krise mussten beide Aufgabenfelder natürlich parallel bearbeitet werden, mit all den damit verbundenen Schwierigkeiten.

Im Gegensatz zu früheren Tätigkeiten fielen mir in den letzten sechs Jahren viele Dinge in der Praxis auf, die ich zuvor nicht erkannt hatte. Das lag vermutlich an der verbesserten Wahrnehmung, über die ich verfügte, seitdem ich mich intensiv mit der Strategielehre auseinandergesetzt hatte. Es lag aber sicherlich auch an den Krisenfeldern, auf denen ich mich bewegte.

Was ich wahrnahm, beunruhigte mich. Vielerorts bemerkte ich eine deutliche Überforderung des Führungspersonal, die teils in Form von Ohnmacht, teils als Ignoranz zum Ausdruck kam. Etliche Male beobachtete ich ganze Abteilungen, die aus dem Gefüge geraten waren, bestehend aus Mitarbeitern, die bei genauerer Betrachtung gegeneinander arbeiteten, obwohl sie anderer Meinung waren. Die unterschiedlichen Sichten auf die Dinge drifteten immer weiter auseinander, manch einer sah der Realität ins Auge, andere verweigerten sich ihr.

In diesen Spannungsfeldern wurde leichtfertig mit Begrifflichkeiten hantiert, was mir schon fast Schmerzen beim Zuhören bereitete. Vertrauen wurde zu einem neuen Gut hochstilisiert. In der Tat verkam Vertrauen jedoch zu einer Plattitüde, denn jeder der den Begriff nutzte und Vertrauen einforderte, brachte selbst nicht die Voraussetzungen mit, die notwendig sind um es ihm bereitwillig zu schenken. Ein anderer Begriff, der Hochkonjunktur hatte, war Motivation. Motivation als Allheilmittel zum Ausbügeln aller Versäumnisse und Uneinsichtigkeiten. Macht und Ohnmacht waren zwei weiterer Begriffe, der immer wieder fielen, insbesondere in Situationen, in denen sich scheinbar nichts mehr bewegte.

Kurzum, auf den Führungsebenen flogen die Begrifflichkeiten umher, wenige hatten jedoch eine konkrete Vorstellung, was genau darunter zu verstehen ist. Und jene, die konkrete Vorstellungen hatten, waren sich untereinander nicht einig, denn die eine konkrete Sicht widersprach der anderen. Mir wurde in den letzten Jahren bewusst, dass auch ich selbst nur unpräzise Vorstellungen hatte, vor allem die Zusammenhänge waren mir nicht wirklich klar.

Mit den ersten beiden Strategiebüchern hatte ich mich primär mit individualpsychologischen Sachverhalten und der sozialen Interaktion auseinandergesetzt. Vertrauen, Macht und Motivation sind jedoch Phänomene, die erst in der kollektiven Dimension aufgehen. Sie gehen weit über das

bilaterale Verhältnis hinaus. Und sie hängen irgendwie zusammen, das war immer wieder festzustellen.

Ergo, ich musste nochmals die Praxis verlassen. Ich brauchte eine weitere Auszeit, um mich diesen kollektiven Zusammenhängen zu widmen, um die prinzipien-orientierte Strategielehre weiterzuentwickeln, so dass sie in der Organisationsentwicklung gewinnbringend zum Einsatz kommen kann.

Parallel zu meinem erneuten Einsatz in der Praxis, nahm ich regelmäßig an Strategiekonferenzen teil. Die Themen dort waren übergeordneter Natur und in eine nahe Zukunft gerichtet. Es ging um Systemsicherheit, latente Konfliktherde und auch um neue Arten von Konflikten, bzw. neue Formen der Kriegsführung. Mit dem Wissen um die Strategischen Prinzipien der Klassiker erkannte ich schnell, dass es sich im Grunde um nichts Neues handelte. Die zu erkennenden Interaktionsmuster von Personen und Gruppen waren irgendwo in der klassischen Literatur schon einmal beschrieben worden. Was aber neu erschien, war die Komplexität, in die all das Handeln der Akteure eingebettet ist. Komplexität ist somit ein weiterer Begriff, der mittlerweile allgegenwärtig ist und Anlass zum Klagen gibt.

Auch ich selbst bin Teil dieser neuen Komplexität und ich kann beobachten, wie sie die Menschen zunehmend überfordert. Doch ich bin nach einiger Zeit der Reflektion kritisch geworden und habe mir die Frage gestellt, ob denn die heutige Komplexität eine andere ist als früher, oder ob wir nur verlernt haben mit ihr umzugehen. Komplexität teilte ich für mich bis dahin in eine technische Seite auf, gekennzeichnet durch ständigen Fortschritt, und eine soziale Seite. Über letztere habe ich immer wieder nachgedacht. Ich konnte mich dabei nicht dem Eindruck erwehren, dass die heutige Gesellschaft hier Rückschritte macht. Obwohl der technische Fortschritt heute die tollsten Kommunikationsmethoden bietet, das umfassende Informationsangebot kaum Wünsche offen lässt und die

sozialen Netzwerke scheinbar grundlegende menschlichen Bedürfnisse befriedigen können, verhalten sich die Menschen tendenziell immer unsozialer. Es ist keineswegs ein Rückfall in archaische Zeiten, aber eine Art Isolation und Unbeholfenheit im sozialen Umgang, die ich wahrnehme - dies alles verbunden mit einem Klagen über die Komplexität der Zeit.

Kurzum, es lagen viele Dinge auf dem Tisch, die ich selbst nicht richtig in Einklang bringen konnte. Und so war es wieder an der Zeit in die Literatur abzusteigen. Dabei ging es nicht um die Tiefenanalyse eines Sachverhalts, nein, es ging um das Gegenteil - die Verbindung der Dinge. Ich wollte herausfinden, wie Komplexität, Vertrauen, Macht und all die anderen aktuellen Begriffe in einem Zusammenhang stehen. Ich war motiviert eine Orientierung für Führungskräfte zu schaffen, eine Art Vogelperspektive die sie immer wieder einnehmen können, wenn einem der betriebliche Alltag wieder einmal über den Kopf wächst.

Gunter Maier im April 2022

# 1. Einleitung

## 1.1 Die Last der Verantwortung

*„(er) ... servierte der Heulsuse der Mannschaft den Tee ans Bett, schmeichelte den Egomanen und hielt die aufsässigen Männer in seiner Nähe ...“<sup>1</sup>*

Diese zwei Zeilen über die Interventionen einer Führungskraft klingen kurios, waren aber bitterer Ernst, denn es ging um nichts anderes als darum, das Team vor dem sicheren Tod zu bewahren. Der Protagonist, heutzutage würde man ihn als Projektmanager kategorisieren, führte ein Team von 28 Mann, das von der Außenwelt völlig abgeschnitten, nahezu zwei Jahre in der Antarktis einen Rückweg in die Zivilisation suchte, nachdem ihr Schiff zwischen Eisschollen zermalmt wurde. Dies geschah in den Jahren 1914 bis 1916, also in einer Zeit, in der es noch keine modernen Kommunikationsmittel gab, die den Globus umspannten.

Der Boss, so wie ihn seine Männer nannten, war Sir Ernest Shackleton. Er leitete jene Antarktis-Expedition, die sich zum Ziel gesetzt hatte, den sechsten Kontinent über den Südpol zur anderen Seite zu überqueren. Doch dazu kam es nicht, die Wetterbedingungen erwiesen sich, anders als erwartet, als extrem schwierig und das Expeditionsschiff, die *Endurance*, wurde vom Eis gefangen genommen, noch bevor sie überhaupt den Kontinent selbst erreichten.

Die Mannschaft verbrachte fast 18 Monate auf Eisschollen, widerstand dem eisigen Polarwinter verbunden mit monatelanger Dunkelheit, sie überstand Tau- und

Sturmphasen, die die Schollen immer wieder zum Bersten brachten. Irgendwann gelang es ihnen in drei, eigentlich hochseeuntüchtigen Rettungsbooten die 180 Meilen entfernte Insel Elephant Island zu erreichen, die jedoch kaum eine Verbesserung der Situation darstellte. Shackleton segelte mit fünf Teammitgliedern 800 Meilen weiter zu der Insel Südgeorgien, wo sich Walfangstationen befanden. Doch er erreichte die Insel auf der falschen Seite und musste sich dann, mit zwei noch halbwegs einsatzfähigen Männern über die vereisten Berge im Landesinnern quälen, um endlich die langersehnte Hilfe zu finden. Danach musste er noch vier Rettungsversuche mit verschiedenen Schiffen unternehmen, bis er endlich all seine Männer aus der Misere befreit hatte.

Sir Ernest Shackleton wurde gezielt als Praxisbeispiel zur Unterlegung der vorliegenden Untersuchung ausgewählt. Er war kein Steve Jobs und auch kein Jeff Besos – also niemand, der nach heutigen Maßstäben einen erfolgreichen Unternehmer darstellt. Im Gegenteil, am Ende seines Lebens war er hochverschuldet und er starb auch früh, im Alter von 48 Jahren auf seiner letzten Expedition. Doch er erbrachte eine Leistung, die anderen nicht nachgesagt werden kann, er brachte nämlich alle 28 Mitglieder der Mannschaft lebend nach Hause. Dies hört sich wie ein Wunder an, doch es war keines. Es war die harte Arbeit einer Führungskraft, die verstanden hat, wie die Gesetzmäßigkeiten der sozialen Welt funktionieren. Er hatte sie so gut verstanden, dass er das letzte aus seinen Männern, und natürlich auch aus sich selbst, herauszuholen verstand.

Neben seinen herausragenden Führungsqualitäten, mit deren Hilfe er die Komplexität, die ihn umgab, meisterte, gibt es einen zweiten Grund, warum seine Geschichte dieses Buch einleitet. Die Geschichte ist aus der Sicht der Biografieforschung einmalig, denn obwohl über 100 Jahre

vergingen, sind unzählige Dokumente und Tagebücher der einzelnen Teammitglieder erhalten geblieben und auch publiziert worden. Anders als üblich, wenn vermeintlich hervorragende Führungskräfte anhand ihrer Memoiren auf ein Podest gehoben werden, sind es hier die Stimmen der Mannschaftsmitglieder die vornehmlich zu Wort kommen. Was Shackleton selbst niederschrieb ist von sekundärem Interesse. Protagonisten verklären derweilen die Vergangenheit, oft messen sie Details nicht die entsprechenden Bedeutungen zu oder sie werden schlichtweg vergessen. Die vielen Tagebücher der Männer zeichnen jedoch ein objektives Bild des mörderischen Unterfangens. Jedes einzelne ist in sich authentisch, subjektiv und emotional angereichert. In ihrer Gesamtheit nivellieren sie sich jedoch aus. Shackletons Männer werden deshalb im Laufe der folgenden Untersuchung immer wieder zu Wort kommen, sie beschreiben dabei die Feinheiten der Einzelsituationen, in denen ihr Boss stets die Verantwortung trug und offensichtlich das Richtige tat - das Richtige, im Sinne prinzipien-orientierter Organisationsführung.

Soviel zu einem gescheiterten Projekt, dass in einem ganz anderen Sinne zu einem Erfolg wurde. Zum Einstieg in die Thematik soll es vorerst genügen. Zurück zu den Führungskräften der heutigen Zeit und ihren Nöten. Diese Nöte kommen durch ein Klagen zum Ausdruck, ein Klagen über die Missstände in den Organisationen, denen sie angehören. Organisatorische Abläufe haken demnach an allen Ecken und Kanten, derweilen steht der eigentliche Organisationszweck nicht mehr im Fokus der Verantwortlichen, oft dominiert ein Hauen und Stechen den betrieblichen Alltag, weil man gezwungen ist sich ständig abzusichern und zu exkulpieren. Es handelt sich bei diesen Zeilen gezielt um Pauschalisierung, denn die Sachverhalte bekommt man immer wieder zu hören.

Untermauert wird dieses erste, grobe Wahrnehmungsbild durch die eigenen Erfahrungen des Autors, die er in den

vergangenen Jahren, vorwiegend in der Projektarbeit, gesammelt hat. Diese Erfahrungen entstammen einerseits aus der Industrie, aber auch aus der Verwaltung, sozialen Einrichtungen und artverwandten Dienstleistungsunternehmen. Die Erfahrungen sind also übergreifend und sie deuten immer wieder auf dieselben Problemstellungen hin.

Ein Höhepunkt stellte dabei die in 2020 begonnene Corona-Pandemie da, die (nicht ausschließlich) den Organisationen, die zur Bewältigung der Krise verantwortlich waren, in punkto Flexibilität, Schnelligkeit und Kreativität Höchstleistungen abverlangte. Diese neueren Erfahrungen untermauern die Erkenntnis, dass schon vorher vieles im Argen lag; in der Pandemie kamen die Missstände und falschen Weichenstellungen in der Vergangenheit lediglich klar und deutlich zum Vorschein.

Löst man sich aus der Pauschalität der Betrachtung, kommen konkretere Sachverhalte zum Ausdruck. So wird berichtet über gescheiterte Beraterkonzepte, die für teures Geld eingekauft wurden, obwohl man doch soviel Hoffnung in die Restrukturierung der Organisation gesetzt hatte. Es wird über Mitarbeiter geklagt, die in fachlicher Hinsicht immer schwerer auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Einher geht dieser Punkt mit einem gestiegenen Anspruchsverhalten, dem man kaum mehr gerecht werden kann und hohen Krankenständen, die aus Frust oder Überlastung resultieren. Gerade Führungskräfte auf der mittleren Ebene berichten über einen doppelten Druck - von unten und von oben - den es auszuhalten gilt, während sie die Last der Verantwortung auf ihren Schultern tragen.

Schnell kommt man wieder bei dem allgegenwärtigen Begriff der Komplexität an, wenn Missstände gezielt hinterfragt werden. Komplexität wird mehr und mehr zum (entpersonalisierten) Sündenbock. Komplexität ist schuld an allem. Selten wird jedoch die Frage gestellt, wer denn eigentlich die Schuld an der Komplexität trägt, bzw. wer

oder was dafür verantwortlich ist? Wenn man versucht das Thema auf den Punkt zu bringen, werden die Ursachen in den Rahmenbedingungen der neuen Zeit gesucht. Der geläufige Begriff ist dabei die *VUCA-Welt*. Diskussionen dieser Art sind jedoch wenig zielführend, denn man stellt fest, dass Komplexität als Phänomen mit dem aktuellen Wissen in der Praxis gar nicht richtig greifbar ist. Wenn dann Ursachen im Abstrakten gesucht werden, können die Lösungen auch nur abstrakt sein. Führungskräfte und Entscheider brauchen aber konkrete Handlungsempfehlungen wie auch Orientierung. Die aktuelle Diskussion ist definitiv zu unkonkret und dreht sich immer wieder im Kreis, mit dem Resultat, dass zwar Handlungsbedarf erkannt wird, er kaum jemand weiß, wo er genau ansetzen soll.

Und so bleibt bei vielen Führungskräften die Überforderung, manchmal auch Ohnmacht zurück. Nicht bei allen, denn eine Strategie im Umgang mit Komplexität kann auch sein, sie einfach zu ignorieren. Solche Führungskräfte poltern durch die Organisation und hinterlassen eine Schneise der Verwüstung, weil ihre Sensoren für das Erfassen der feinen zwischenmenschlichen Zusammenhänge abgeschaltet sind. Sie gehen sehr ökonomisch mit ihren begrenzten kognitiven Kapazitäten um. Doch die Komplexität ist da, sie ist real und sie wurde geschaffen. Woraus sie tatsächlich resultiert, ob es sich um subjektive oder objektive Sachverhalte handelt oder was ein Verantwortlicher in einer Organisation tatsächlich verändern kann, all diese Fragen werden nicht zufriedenstellend beantwortet. Sie sind aber essentiell, ohne die Antworten darauf werden Veränderungsbemühungen immer scheitern, es wird diese Ohnmacht zurückbleiben, die den negativen Verläufen tatenlos zuschaut. Es handelt sich hier um eine Spirale des organisationalen Durcheinanders, die unweigerlich nach unten führt. Den Ausweg sehen darunter

leidende Personen im ersehnten Ruhestand, oder aber im Organisationsaustritt, wenn es unerträglich wird.

Die systematische Aufarbeitung der Missstände und Probleme in heutigen Organisationen wird nicht zufriedenstellend getätigt. Jeder Leser, der Führungsverantwortung innehat oder -hatte wird bei diesen wenigen Zeilen bereits assoziieren. Es werden ihm unweigerlich Beispiele aus seinem Arbeitsumfeld in den Sinn kommen. Damit ist er bereits in der Thematik angekommen.

---

<sup>1</sup> Morell M. / Capparell S.; S. 31

## **1.2 Stellschrauben, Mechanismen und Mischpulte**

Eine Ohnmacht ist unbegründet. Führungskräfte haben durchaus Handlungsspielraum um Dinge zu verändern. Vielleicht nicht in dem Maße, wie sie es sich wünschen, aber doch ausreichend, um erträgliche Arbeitsräume zu schaffen. Diese Einschätzung resultiert aus der langjährigen Erfahrung des Autors als Führungskraft in der Organisationsentwicklung. Es ist die Einschätzung des Praktikers. Diese empfiehlt sich von gelehrten Theoriekonzepten zu lösen und eine ganz andere, ganzheitliche Perspektive auf die Organisation und die darin interagierenden Individuen zu legen.

Somit wird auch ein weiteres Ziel des vorliegenden Buches deutlich. Es soll jenen Führungskräften und Organisationsleitungen, die an nachhaltigen Veränderungen, jenseits der Moden neuer Managementkonzepte interessiert sind, Klarheit über die Möglichkeiten verschaffen. Sie sind Teil von empfindlichen sozialen Gefügen und müssen sie zudem steuern. Dazu benötigen sie eine detaillierte Kenntnis über die Mechanismen, die in und zwischen den Akteuren wirken, also intrapersonelle, interpersonelle, wie auch kollektive Mechanismen. Doch mit der Kenntnis allein ist es nicht getan. Wenige Managementhandbücher bewegen sich herunter bis auf die Handlungsebene. Oft sind sie aus der hohen wissenschaftlichen Perspektive<sup>2</sup> verfasst und entwickeln ein Theoriekonstrukt, das sie in die Anwendung bringen möchten. Doch der Alltag in den Organisationen hat seine eigenen Spielregeln, Praktiker wissen das nur allzu gut. Sie wissen oft intuitiv, wenn ein neues Konzept in der Organisation implementiert wird,

woran es am Ende scheitert. Deswegen soll im Verlaufe der Untersuchung auch der breite Handlungsspielraum der Führungskraft, der sich weit über das formale Weisungs- und Gestaltungsrecht erstreckt, herausgearbeitet werden.

Nicht nur die Individuen in der Organisation interagieren miteinander, auch die verborgenen Steuerungsmechanismen. Um eine Erkenntnis vorwegzunehmen, Macht und Motivation stehen beispielsweise miteinander in Korrelation. Dreht man zu stark an der Machtschraube, kann sich die Motivationsschraube in umgekehrter Richtung (mit)drehen, dann etwa, wenn ein Bereichsleiter sich entschließt einem Entwicklungsteam, das aus kreativem Fachpersonal besteht, ein Korsett aus strikten Vorgaben zu verpassen. Dreht er jedoch die „Wahrheitenschraube“ parallel mit, indem er seine Beweggründe nachvollziehbar darlegt, bleibt die Motivation unverändert oder erhöht sich sogar.

Dieses technische Bild von Schrauben und Mechanismen soll darauf vorbereiten, dass die Elemente im Hintergrund miteinander verbunden sind. Dreht man an der einen Schraube, kann sich an anderer Stelle etwas mitbewegen, sowohl negativ als auch positiv. Dabei gibt es auch dünne, dicke, kurze und lange Schrauben. Was vielleicht magisch klingt, sind nichts anderes als die Gesetze der menschlichen Natur. Man stößt in der Literatur immer wieder auf ähnliche Bilder. Dort ist von Hebeln und Schaltern die Rede, die die Führungskraft umlegen kann. Die Schraube als Metapher ist jedoch passender, da durch ihre Gewindegänge die Regulierungsmöglichkeiten, bzw. die Feinheit in der Bedienung zum Ausdruck kommt.

Musiker würden das Bild des Mischpults verwenden. Es ist gekennzeichnet durch viele Regler die der Tontechniker unaufhörlich feinjustiert, um den optimalen Klang aus einem Konzert herauszuholen. Grobe Schnitzer darf er sich dabei nicht leisten, er bekäme den Unmut des Publikums zu spüren. Der Tontechniker steuert das Klangerlebnis aus

seinem Unbewussten heraus, sein Bewusstsein wäre gar nicht in der Lage dieses komplexe Tongeschehen zu verarbeiten. Ausgebildete Tontechniker wissen wie ihr Mischpult unter den Reglern verdrahtet ist, hin und wieder öffnen sie es zu Reinigungs- oder Reparaturzwecken.

Egal welches Bild man nun verwendet, es geht darum, dass Dinge im Verborgenen interagieren und es ist von Interesse, welche Dinge das sind und nach welchen Regeln und Mustern dies vonstatten geht. Es ist außerdem von Interesse, welche Schrauben oder Regler innerhalb des eigenen Sichtfeldes oder aber in unerreichbarer Ferne liegen. All dies soll herausgearbeitet werden. Eines sei weiterhin vorweggenommen, auch wenn Managementtheoretiker einzelner Schulen in Vergangenheit Allmachtsphantasien hegten und dachten, alles in der Organisation sei steuerbar, muss man akzeptieren, dass der eigene Einfluss endlich ist<sup>3</sup>.

Das Mischpult steht für die soziale Komplexität, die der Führungskraft zu schaffen macht. Ist diese soziale Komplexität einmal verstanden und verinnerlicht, löst sie sich unweigerlich auf.

Der Geltungsanspruch dieser Untersuchung ist sehr weit gefasst. Überall wo Menschen in Organisationen und deren Hierarchien zusammenwirken, arbeiten diese Mechanismen, ob es sich um einen multinationalen Konzern handelt oder um den lokalen Sportverein. Auch die Politik, zwar nicht im eigentlichen Fokus, kann das Mechanismenwissen zur Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen übernehmen. Dementsprechend weit ist auch die Zielgruppe dieses Lehrbuches gefasst. Führungskräfte aller Ebenen sind betroffen sowie Interessierte aller Bereiche. Der Autor wird im Verlauf der Untersuchung immer wieder Beispiele aus eigener Erfahrung anführen, die aus den verschiedenen Organisationstypen, in denen er arbeitete, stammen.

---

<sup>2</sup> vgl. Maier G. (1); S. 97: Es handelt sich dabei um ein *theoriedefiniertes Verständnis*, welches die Gefahr beinhaltet, essentielle Bestandteile der Realität auszublenden; demgegenüber steht das *realitätsbasierende Verständnis*, wonach erst nach Erfassung der Realität eine Theorie oder ein Handlungsmodell entwickelt wird.

<sup>3</sup> vgl. Kühl S. (2); S. 27ff: Der Autor spricht von dem alten Traum des Managements die informalen Netzwerke durchdringen und steuern zu können.

## **1.3 Prinzipienorientierte Strategielehre in der Organisationsentwicklung**

Das vorliegende Buch ist das vorerst letzte einer Reihe, bestehend aus drei Lehrbüchern über die prinzipienorientierte Strategielehre (*PRIORI*). Der erste Band - *Das Vergessene Vokabular der Strategie* - legte in Form eines Handbuches alle bekannten Strategischen Prinzipien aus 2500 Jahren Strategieliteratur offen. Strategische Prinzipien sind dabei universelle Handlungsmuster in der sozialen Interaktion. Sie sind die kleinsten Bausteine, in ihrer Kombination entstehen daraus ganze Strategien. Das zweite Buch - *Die verborgene Grammatik der Strategie* - untersuchte die sozialpsychologischen Hintergründe und erklärt, warum diese Prinzipien immer wieder strategischem Handeln in der sozialen Interaktion zum Erfolg verhelfen. Die Gründe liegen in der evolutionsbedingten emotionalen Programmierung der Menschen.

Dieses dritte Buch bewegt sich nun von der individuellen Ebene hoch auf die Ebene des Kollektivs. Organisationen sind kollektive Gebilde und hier gibt es neben den individuellen Mechanismen noch weitere kollektiv wirkende Mechanismen, die der Führungskraft bekannt sein sollten. Denn das Wissen darüber ist unerlässlich für die erfolgreiche Steuerung von größeren Gruppen. Viele erfahrene Manager gehen bereits versiert damit um, doch dies erfolgt intuitiv. Sie haben im Laufe der Jahre die Zusammenhänge erspürt und befolgen die erkannten Regeln. Doch es ist eben intuitiv und sicherlich kennt kaum jemand die Mechanismen in Gänze. Nur die bewusste und systematische Aufarbeitung bringt das latent verteilte Wissen zusammen und schafft die notwendige Basis, um die Thematik auch strukturiert lehren

zu können, um, so die Hoffnung, zukünftigen Managergenerationen fundiertes Lehrmaterial an die Hand geben zu können. Denn im akademischen Lehrbetrieb sucht man dieses essentielle Wissen vergebens.

Die Steuerung des sozialen Systems, wovon man als Führungskraft selbst Teil ist, stellt hier den Untersuchungsgegenstand dar. Es handelt sich also um einen Teilbereich strategischer Betätigung bzw. um einen speziellen Bereich der Anwendung Strategischer Prinzipien. Primär setzt sich die Untersuchung daher mit den *Synergisten* (Mitstreitern/Mitarbeitern) auseinander, die der *Protagonist* (Führungskraft/Stratege) in ihren Handlungen koordinieren muss, so dass ein gemeinsames Handlungsergebnis entsteht. In einigen Fällen werden *Synergisten* zu *Antagonisten* (Gegenspielern). Sie gilt es ebenfalls zu steuern, solange sie Teil des sozialen Systems sind. Von den 12 strategischen Handlungsarten<sup>4</sup> sind es insbesondere die *Fremdsteuerung*, die *Konfliktlösung* und die *Konfliktvermeidung*, die Bedeutung erlangen. Es geht also weniger darum, wie der Stratege in der Konfrontation mit einem Gegner agiert oder wie er sich selbst steuert. Diese Eingrenzung des Themas ist wichtig, denn schnell kann man sich auf den vielen Feldern strategischer Betätigung verirren, gerade weil Sachverhalte übergreifend sind.

In der *Verborgenen Grammatik der Strategie* wurde bereits ein Verständnis des menschlichen Geistes entwickelt, welches natürlich auch Grundlage dieser Arbeit ist. Der menschliche Geist (*mind*) ist dabei, bildlich gesprochen die Werkstatt des Strategen, die Strategischen Prinzipien stellen seine Toolbox dar. Diese Werkzeuge bringt er immer wieder, ob nun als Kleinkind oder als Nobelpreisträger, ob unbewusst oder bewusst zum Einsatz in den verschiedenen Kontexten des Berufslebens wie auch im Alltag. Der menschliche Geist stößt jedoch immer wieder

an seine Grenzen. Wenn auch die unbewussten Kapazitäten recht großzügig ausgelegt sind, sind die Kapazitäten des Bewusstseins tatsächlich stark limitiert<sup>5</sup>. Schnell kann es zum Overload kommen, wenn die Komplexität das Bewusstsein überfordert und das Unbewusste nicht im Umgang damit trainiert ist.

Der menschliche Geist muss somit als eine Ressource betrachtet werden, mit der man schonend und weitsichtig umgehen muss. Sind die kognitiven Ressourcen der Führungskraft erschöpft oder gar überfordert, wird dies unweigerlich negative Auswirkungen auf das ganze Gruppengefüge haben. Soziale Komplexität verschlingt also kognitive Ressourcen und somit soll die prinzipienorientierte Strategielehre ihr Potential zum Einsatz bringen, soziale Komplexität zu ordnen und zu reduzieren. Doch nicht nur die mentalen Ressourcen des Chefs sind ausschlaggebend, auch die mentalen Ressourcen der Mitarbeiter sind nicht unendlich. Zusammen bilden sie die kognitiven Ressourcen der Organisation.

Wenn nun, zum Beispiel eine Führungskraft, aus welchen Gründen auch immer, ihren Mitarbeitern in den Rücken fällt, geht Vertrauen verloren. Passiert dies regelmäßig, entsteht eine Kultur des Misstrauens, die fortan einen Teil der kognitiven Ressourcen beansprucht. Diese Ressourcen stehen dann der Organisation nicht mehr zur Verfügung um den eigentlichen Organisationszweck zu verfolgen. Der Mitarbeiter muss sich ständig absichern, er agiert in einem ständigen Umfeld der Angst und überlegt sich notwendige Handlungen im Vorfeld mehrfach, bevor er sie ausführt. Nicht selten tauscht er sich dabei mit anderen Betroffenen aus, wodurch am Ende die ganze Gruppe involviert ist. Es ist nicht nötig, eine Maßzahl für das kognitive Betriebsvermögen zu entwickeln, dem Leser werden unweigerlich Beispiele aus seinem Erfahrungsschatz

einfallen, die verständlich darlegen welche Bedeutung diese Art der Ressourcenverschwendung in der Organisation hat.

Es gibt viele Arten solcher *kognitiven Ressourcenverschwendungen*, beispielsweise nicht nachvollziehbare Managemententscheidungen, launenhaftes Verhalten einer Führungskraft, Doppelmoral oder Eigennutz. Gemeinsam haben sie alle, dass sie das soziale Gefüge belasten und die Mitarbeiter von ihrer originären Arbeit abbringen. Die prinzipienorientierte Strategielehre kennt all diese Sachverhalte. Sie hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, sowohl der Führungskraft die intrapersonellen Mechanismen und damit Prinzipien der Selbststeuerung, als auch die kollektiven Mechanismen aufzuzeigen, so dass funktionierende soziale Gefüge gebildet und geführt werden können.

Dies macht *PRIORI* indem sie unermüdlich nach Ursache-Wirkungsbeziehungen forscht. Denn nur die erkannten *wenn-dann-Beziehungen* in der sozialen Interaktion können Ausgangspunkt für konkrete Handlungsempfehlungen werden. Es geht also nicht (nur) darum, soziale Phänomene zu erfassen und zu diskutieren. Die Phänomene sind an sich schon bekannt und vielen Praktikern bereits ein Begriff, auch wenn sie in den Wahrnehmungen unterschiedlich erscheinen mögen.

Man darf allerdings nicht erwarten auf den Feldern der sozialen Interaktion die Sachverhalte mit der Präzision der Naturwissenschaften aufdecken zu können. Wegen der Unmenge an beeinflussenden Faktoren, die multikausal, oft auch zirkulär wirken, können Vorhersagen niemals präzise getätigt werden. Oft steht hinter einem *wenn-dann* auch ein *oder* oder ein *vielleicht*. Das liegt in der Natur der Sache. Nichtsdestotrotz schafft es *PRIORI* sich dem Gegenstand weit mehr zu nähern, als es manches Theoriekonstrukt leisten kann. Da die Präzision der Naturwissenschaften nicht erreicht werden kann, liefert *PRIORI* Handlungs- und Prognosekorridore, die Orientierung geben. Es geht also um

relative Präzision. Näheres dazu im weiteren Verlauf des Buches.

Im Zentrum des Geschehens steht die Person des Verantwortlichen in der Organisation. Jene Figur, die aufgrund ihrer formalen Rolle und der damit verbundenen Entscheidungskompetenzen gewollt oder ungewollt Einfluss auf das soziale Geschehen ausübt. Da diese Gruppe von Personen doch sehr umfangreich ist, werden im weiteren Verlauf die Begriffe - *Chef, Manager, Entscheider, Führungskraft* und *Leader* - synonym genutzt. Auch der Begriff des *Strategen* wird zum Einsatz kommen - wenn klar zum Ausdruck gebracht werden soll, dass sich der Verantwortliche den besprochenen Sachverhalt strategisch betrachten und auch sein Handeln reflektieren muss.

In den meisten Organisationen gibt es auch informale Führer, oder zumindest Personen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit oder Fachkenntnisse über Macht verfügen. Diese Personengruppe sei ebenfalls angesprochen, denn auch sie tragen Verantwortung, wenn auch nicht formal gesehen. Handeln sie unüberlegt, bringen sie das soziale Gefüge genauso durcheinander wie der formal Verantwortliche. Verdeckte Machtkämpfe sind eher die Regel als die Ausnahme. Selten sind sich jedoch informale Führer darüber im Klaren, welchen Schaden sie anrichten können. Manche sind es, wiegen sich aber in Sicherheit, da sie selten formale Konsequenzen fürchten müssen. Dies klingt wie ein Appell an die Vernunft, es geht aber vorrangig um Pragmatismus, denn mittel- und langfristig gesehen bedeuten unnötige Machtkämpfe das Absägen des eigenen Astes. Es schadet der Organisation.

Und somit leitet sich, strategisch betrachtet, die Hauptaufgabe der Führungskraft ab:

*Sie muss primär für Stabilität, Struktur und Orientierung sorgen und dabei die Dinge vereinfachen. Konflikte soll sie lösen und nicht zusätzliche produzieren.*

Letztgenannter Punkt ist essentiell. Betrachtet man nüchtern das tagtägliche Geschehen in den Organisationen, stellt man fest, dass eine nicht unerhebliche Zahl von Konflikten durch die Führungskräfte selbst produziert werden, entweder durch unüberlegtes Handeln oder durch Nichterkennen von schwelenden Problemen, die ihr Handeln erforderten. Das ist paradox. Die Ressourcen, die eigentlich geschont werden sollten, werden verschwendet von der Person, die verantwortlich ist. Natürlich erfolgt dies in den allermeisten Fällen unbeabsichtigt, also nicht-intendiert. Eine böse Absicht ist somit nicht zu unterstellen. Jedoch darf man mangelnde Bereitschaft zur Reflektion und Verhaltensänderung kritisieren. Jemand, der mit Führung beauftragt wurde, sollte das soziale Gefüge unter seiner Führung kennen und zu handhaben wissen. Zeigt er diese Bereitschaft nicht, kann er auch nicht glücklich werden in seiner Rolle, abgesehen von rücksichtslosen Machtspielern.

---

<sup>4</sup> vgl. Maier G. (1); S. 127ff

<sup>5</sup> vgl. Dijksterhuis A.; S. 29ff

## **1.4 Die Klassische Strategielehre aus Ausgangspunkt**

Obwohl sich dieser dritte Band explizit als Praktikerbuch versteht, soll eine wissenschaftliche Einordnung erfolgen. Die Grundlage der ersten beiden Bände und damit auch das zugrundeliegende Strategieverständnis ist ein klassisches, da das entscheidende Wissen aus den Klassikern der Strategie, von Sunzu (Sunzi) bis Von Clausewitz stammt. Diese Strategielehre ist entstanden durch die unermüdlichen Beobachtungen der Klassiker zu menschlichem Verhalten. Sie erkannten die Erfolgsmuster, kultivierten sie und lehrten sie. Zuerst in der Kriegsführung, dann in der Staatsführung und später auch für die allgemeine soziale Interaktion - beispielsweise Balthazar Gracian im 16. Jhd. Diese Lehre ist über einen Zeitraum von nahezu 25 Jahrhunderten aus der Praxis entstanden, eine Theoriebildung erfolgte erst im späteren Verlauf durch den Kriegsphilosophen Carl von Clausewitz.

Das Zusammenspiel von Theorie und Praxis erfolgte also nach dem Zirkel: *Praxis-Theorie-Praxis*, denn die Rückmeldungen aus der Praxis flossen immer wieder in die Verfeinerung mit ein. Die klassische Strategielehre ist nach wie vor verankert in den Strategischen Studien, einer Disziplin, die sich heute vornehmlich mit dem Militärwesen und der Konfliktforschung beschäftigt. Aus anderen Wissenschaften, wie beispielsweise den Sozialwissenschaften oder den Wirtschaftswissenschaften ist die klassische Strategielehre über die letzten Jahrzehnte verdrängt worden. Stattdessen bildete sich das Strategische Management heraus.

Der Zirkel der letztgenannten Disziplinen verläuft tendenziell umgekehrt: *Theorie-Praxis-Theorie*. Das liegt mitunter daran, dass die zugehörigen Denker nicht aus der Praxis kommen, oder den Zugang zu ihr verkennen. Ihr Startpunkt muss daher die Theorie sein. Dabei entsteht aber leider ein implizites Problem, das der vielzitierten *Theorieblindheit*. Komplexe Thematiken wie die vorliegende müssen jedoch aus der Praxis heraus initiiert und abgehandelt werden. Die Gefahr ist zu groß, dass entscheidende Faktoren oder die Interaktion von Faktoren übersehen wird. Gescheiterte Theorien sind allgegenwärtig, das weiß jeder Praktiker in der Organisationsentwicklung. Die vorliegende Arbeit versteht sich also im Geiste der klassischen Strategielehre und kann somit der Disziplin der Strategischen Studien zugeordnet werden. Möchte man die Arbeit unbedingt in den modernen Wissenschaftsdisziplinen verortet sehen, bietet sich im Bereich der Betriebswirtschaftslehre die Führungslehre an. Im Rahmen der Sozialwissenschaften wäre es jener Teil der Organisationssoziologie, der sich mit den Schlüsselproblemen formaler Organisation befasst.

Arbeiten dieser Art sind hoch-interdisziplinär, denn sie müssen, um zu einem vernünftigen Ergebnis zu kommen, auf die Wissensbestände vieler andere Disziplinen zurückgreifen. Es geht also um die Zusammenführung von verstreutem Wissen und unabhängigen Erkenntnissen und anschließend um die Aggregation zu einem Ganzen, das sich durch neue zusätzliche Erkenntnisse auszeichnet.

Diese Vorgehensweise ist pragmatisch und erfordert eine ganzheitliche Perspektive. Der Vorteil liegt dabei in der Unabhängigkeit. Jede Disziplin hat ihre Konventionen, kommen sie nun durch einen beeinflussenden Zeitgeist, favorisierte Forschungsthemen oder dominierende Meinungsträger zum Ausdruck. Jeder Forscher kommt nicht umhin sie zu beachten, sofern er Ambitionen hat, sich in der Disziplin zu etablieren. Damit einher geht ein gewisser

Zwang sich den jeweiligen wissenschaftlichen Spielregeln zu unterwerfen. Derweilen fällt das Attribut *untertheoretisiert*, wenn eine Arbeit begutachtet und kritisiert wird. Eine Arbeit kann untertheoretisiert sein, das sagt aber noch lange nichts aus über ihren Praxiswert. Löst eine solche Arbeit ein dringliches Praxisproblem, ist ihr Wert als hoch anzusehen. Daher sollte man sich stets im Klaren darüber sein, wem man sich verpflichtet fühlt - der Wissenschaft oder der Praxis. Im vorliegenden Fall ist es die Praxis. Nichtsdestotrotz muss die Bearbeitung des Themas nach wissenschaftlichen Maßstäben erfolgen. Perspektivenwechsel, Reproduzierbarkeit, Transparenz und Generalisierbarkeit liegen weiterhin zu Grunde<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> vgl. Maier G. (1); S. 209ff