

## *Das systemische Versagen in der ersten Millisekunde (Daily Dueck 368, August 2020)*

Gunter Dueck, [www.omnisophie.com](http://www.omnisophie.com)

Ganzheitlich nachhaltig systemisches Handeln! Das ist mal ein neuer Gedanke! Das soll sehr erfolgreich sein, so hatte man auf Tagungen gehört. Es geht darum, langfristig zu denken, geduldig und entschlossen die Zukunft zu erschließen und trotz aller Widrigkeiten turbo-agil immer neue Paradiese zu erreichen, am besten resilient und antifragil.



Quelle: Adobe Stock; [https://stock.adobe.com/de/images/buzz-meter-thermometer-measures-popularity/33130129?prev\\_url=detail](https://stock.adobe.com/de/images/buzz-meter-thermometer-measures-popularity/33130129?prev_url=detail)

Wie erreicht man das? Darauf gibt es Antworten: Das Systemische muss im Ganzen in dem ständig lernenden Unternehmen Fuß fassen und leben. Das Top-Management muss sich als die Seele des Systemischen begreifen und selbst empoweren und das auch charismatisch ausstrahlen. Es ist sonnenklar: Es muss ein „grundlegendes und bleibendes Umdenken“ im Unternehmen stattfinden. Ja, okay, aber wie setzt man das um?

Es stellt sich auch die bohrende und entscheidende Frage: Ist es wirklich klar, dass ein Umdenken das Quartalsergebnis verbessert und den Aktienkurs steigen lässt? Diese Frage ist seltsam falsch gestellt und deutet auf Defizite im systemischen Denken hin.

Wir müssen also bei der Umsetzung richtig ansetzen und ganz von oben einsteigen. Es ist doch wichtiger, dass zum Beispiel ein Trainer Fußballverstand hat, erst danach kommen die Spieler (das ist der berühmte Guardiola-Ansatz).

Ich will kurz skizzieren, welche Schritte nun in einem Unternehmen folgen:

1. Berater erklären dem C-Level, was systemisches Denken ist
2. Das Top-Management fragt nach einem Umsetzungsplan und erntet ungläubige Blicke
3. Sie beschließen, das systemische Denken allen Mitarbeitern erklären zu lassen
4. Man fordert die Mitarbeiter auf, Früchte der Kurse nachzuweisen
5. Es werden in allen Bereichen Mitarbeiterarbeitskreise gegründet
6. Man wartet gespannt auf die Ergebnisse.
7. Berater werden beschimpft, die empfehlen die Ernennung eines CSO
8. Der redet sich fusselig – ohne Wirkung
9. Mitten in der Kette wird ein neuer CEO ernannt...Endlosschleife.
10. Die Gurus jammern: „Es geht um eine neue Haltung!“

Woran scheitert das systemische Denken? Es scheitert in der ersten Millisekunde, weil das Management in dieser Frage fast grundsätzlich schwarmdumm ist. Es ringt nämlich als Gemeinschaft nicht um das Ziel an sich, sondern es fragt nach Methoden zur Umsetzung und will vor allem sofortige Erfolge sehen. Das ist eine falsche und vollkommen nicht-systemische Haltung. Die Nicht-Haltung muss abgelegt werden. Von wem? Vom Top-Management. Das gelingt regelmäßig nicht, wenn der CEO, also der Chef, nicht mitzieht. Der könnte sich, wenn er nicht mitzieht, den ganzen Rest sparen und würde es auch gerne tun, weil ihm die Krittellei der Systemiker lästig ist. Der CEO kann aber das Ganze nicht gut von der Agenda nehmen, weil ihn die Medien oft fragen, ob er etwas zur Nachhaltigkeit oder Antifragilität in seinem Unternehmen erklären und ob er Ergebnisse vorzeigen kann. Also MUSS er etwas tun.

Die schnelle Variante ist die Ernennung eines CSO, eines Chief Systemic Officers. Der kann als Einzelmensch nichts im Ganzen verändern, aber die Aufgabe steht ihm gut und die Presse hat jetzt jemanden, mit dem sie zufrieden Zeilenhonorare einheimen kann. Die gründliche Variante besteht darin, alle Mitarbeiter im systemischen Denken ausbilden zu lassen, weil die ja letztlich das systemische Denken umsetzen müssen. Wenn das nicht gelingt, setzt man einen CSO ein. Im Grunde wird also in jedem Fall jede obige Stufe durchlaufen, wenn der CEO nicht so schlau ist, es konsequent bei einem machtlosen pressetauglichen CSO zu belassen.

Das systemische Denken kann also nicht methodisch nach Abhakmethode eingeführt werden, aber man versucht es unentwegt so. Das ist nach einer Millisekunde klar. Deshalb ist es eine Goldgrube für Berater, die systemische Beratung als Methode anbieten. Zusätzlich kann „Charisma in 14 Tagen“ dazugebucht werden, was mit dem Kauf eines besonders teuren Spiegels beginnt, den Trump auch benutzt. Die Berater stellen im Top-Management-Meeting „Ganzheitlichkeit“ vor, von dem sie meistens in einem schwelgerischen vagen Ton schwärmen, wobei sie verzückt mit den Augen rollen. Helmut Schmidt und auch alle anderen Erfolgsmenschen finden, solche Vortragende müssten wohl zum Arzt. Damit die nun selbst augenrollenden Manager dem naiven Weltverbesserer nicht zu brutal begegnen wollen, fragen sie ihn nach einem bewährten konkreten methodischen Vorgehen und dessen garantierten Erfolgsversprechen, am besten gar nicht in Einzelheiten erklärt, sondern in Euro.

In diesem Moment versteht der begeisterte Berater, dass hier nicht zu machen ist. Daher empfiehlt er ein Ausrollen des systemischen Denkens auf alle Mitarbeiter. Die Manager sollen zwei Tagen geschult werden, die Mitarbeiter aber nur einen, um Reisekosten zu sparen. Schließlich einigt man sich auf 30 Minuten für Manager („wir haben ja alles verstanden und müssen es nur noch eine halbe Stunde vertiefen) und auf zwei Stunden für Mitarbeiter, verteilt auf zwei Mittagspausen („jeder muss einen Beitrag leisten, schließlich lernt der Mitarbeiter das systemische Denken ja auch für sein Privatleben“).

Zeitbedarf: Zwei Jahre, bis alles erfolglos durchgeführt ist. Dann kommt ein neuer Vorstand, der neue Berater präferiert, die sich einer anderen Methode mit einem moderneren Namen verschrieben haben.

Je kürzer die vom Management gekauften Workshops sind, umso weniger müssen die Berater wissen. Insbesondere brauchen sie selbst kein systemisches Wissen mehr. Sie müssen es nur beschreiben können und Erfolgsquoten fantasieren.

In der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen, die sich an die Methodik und Denkweise großer Behörden anlehnen, wird bedächtiger und gründlicher gehandelt. Man etabliert Arbeitskreise, die Beschlussvorlagen erarbeiten sollen, wie man abgestimmt über alle Menschen, Länder und Firmenbereiche vorgehen könnte. Es geht ja um Systemik, um das Ganze, - das braucht Sorgfalt! Leider ist das Reale ist föderal. Da müssen und dürfen alle mitreden, und die Meetings sind paritätisch besetzt – das heißt: Jede Intelligenzstufe kommt im Meeting so häufig vor, wie sie prozentual in der Gesamtheit vorkommt. In den Social Media erfolgt die Zusammensetzung aber nicht nach Intelligenzstufe, sondern nach Abgabefreudigkeit von Gedankenketten. Ist auch nicht besser. Ich will sagen: Auch überall hier ist nach einer Millisekunde klar, was herauskommt, aber mit Meetings dauert es länger.

Da kam einmal eine Anfrage: „Unsere Institution soll sich mit Innovationsförderung befassen. Wir haben schon eine Sitzung gehabt. Wir haben das Ganze in Frauenförderung, Mittelstandsförderung, Start-ups in zu beschließenden Branchen, Sozialinnovation, Innovationsteilhabe für Arme, Familienförderung für noch nicht innovative sozial Schwache eingeteilt, dazu gibt es Ausschüsse zum Anbaggern der EU, damit wir in diese Initiative nichts investieren müssen. Lieber Herr Dueck, zu welchem Ausschuss möchten Sie gehören?“ Ich winkte ab, weil die Teile in Summe nicht das Ganze ergäben. „Aber doch, es gibt sogar ärgerliche Überlappungen, wenn zum Beispiel eine Frau ein mittelständisches Start-up gründet. Es kann auch sein, dass sie eine Internetplattform gründet, die im Internet von anderen Bundesländern angeklickt werden kann – dann ist es nicht klar, welches Bundesland zuständig ist. Noch schlimmer wäre, wenn sie keinen EU-Partner hat.“ – „Ist ein anderes Bundesland nicht EU?“ – „Nein, da gibt es kein Geld.“ – „Wenn es aber ein Start-up zum Beispiel im deutschen Steuerwesen wäre?“ – „Das geht dann nicht, weil die internationale Komponente fehlt, außerdem kann man das Steuersystem gar nicht digital begreifen, weil es logisch nicht widerspruchsfrei ist und daher nicht programmiert werden kann.“

Egal: Ich finde, das Systemische Denken und Ganzheitlichkeit richtig gute Konzepte sind. Wenn ich nur wüsste, was man praktisch damit anfangen kann – außer Geld verdienen, meine ich.