

Die Organisationskultur wird daher von den Nachwirkungen früherer Ereignisse mitbestimmt, aber auch immer wieder neu durch die modellbildenden Handlungsweisen der Führungsgarnitur erzeugt.

Die schlechte Nachricht: Komplexe Systeme sind nicht steuerbar

Aus Sicht der Systemtheorie arbeiten alle menschlichen Systeme selbstorganisiert. Daher ist jede Führungskraft mit der eigenartigen Tatsache konfrontiert, dass die Organisation, die zu steuern ihre Aufgabe ist, schon selbstorganisiert ist: *„Die Präsenz jeweils zweier paralleler Systeme in einem Unternehmen – das offizielle Organigramm und das informelle Netzwerk (das uns zeigt, wie es ‚wirklich‘ funktioniert) – beweist klar und deutlich, dass ein Unternehmen sich nicht selbst organisieren kann.“*⁷¹

Dennoch wird kaum jemand die Nützlichkeit, ja Notwendigkeit einer Steuerungsebene bestreiten. Dazu ist die Umwelt, in der Unternehmen und Organisationen bestehen müssen, viel zu wechselhaft. Wir sind bisweilen verwundert, wie robust Organisationen sein können, wenn sie durch schwere Managementfehler oder Arbeitskonflikte in Schwierigkeiten geraten sind und doch nicht untergehen. Wir kennen aber auch das Titanic-Syndrom: Ein als unsinkbar geltendes Schiff gerät in eine unvorhergesehene Problemlage, es fallen falsche Entscheidungen, das Schiff wird an einem sensiblen Punkt getroffen und versinkt mit Mann und Maus.

In der Steuerung von Organisationen und Unternehmen in unserer Zeit dynamischen Wandels stößt unser gedanklicher Apparat zur Herstellung einfacher Ursache-Wirkungs-Beziehungen zunehmend an Grenzen. Unsere intuitive Reaktionsweise in unübersichtlichen Situationen kann uns, wie sich anhand computergestützter Planspiele experimentell nachweisen lässt, gewaltig in die Irre führen. Dieter Dörner hat in seiner *„Logik des Misslingens“* dargestellt, welche Fehler im Umgang mit komplexen Systemen am häufigsten gemacht werden⁷²:

71 Grinder, J., Bostic-St.Clair, C. (2001). Das doppelte „nicht“ ist kein Druckfehler!

72 Dörner, D. (1989)

- *Unvernetzte Situationsanalyse*: Es werden zwar viele Information und Daten erhoben, aber nicht in Beziehung zueinander gesetzt und ausgewertet. Dadurch werden wichtige Systemeigenschaften und Wechselwirkungen außer Acht gelassen.
- *Reparaturverhalten*: Die Identifizierung und isolierte Behandlung von Einzelproblemen kann dazu führen, alle Energie in nebensächliche Symptombehandlung zu investieren und den Blick aufs Ganze zu verlieren.
- *Irreversible Schwerpunktbildung*: Ein bestimmter Handlungsbedarf wird zunächst oft in durchaus richtiger Weise erkannt. Maßnahmen werden eingeleitet und erste Erfolge zeigen sich, sodass weiterhin die Ressourcen auf denselben Schwerpunkt konzentriert werden. Anderweitige Signale werden ausgeblendet, selbst wenn sie darauf hindeuten, dass mittlerweile an ganz anderer Stelle Handlungsbedarf besteht.
- *Unbeachtete Nebenwirkungen*: Es werden punktuelle Lösungen gesucht, ohne weiterreichende Konsequenzen zu beachten. Solcherart kann eine Lösung selbst wieder zum Problem werden.
- *Übersteuerung*: Organisationen reagieren auf Grund ihrer Eigendynamik auf Eingriffe mit Zeitverzögerung. Daher werden diese Eingriffe häufig zu rasch intensiviert. Wenn die Wirkung dann eintritt, schlägt das Pendel in die andere Richtung aus, sodass die Gegenmaßnahmen dann auch wieder zu drastisch ausfallen. Die Instabilität schaukelt sich auf, die Organisation gerät ins „Schleudern“ wie ein Auto auf eisglatter Fahrbahn.
- *Hau-Ruck-Methode*: Wenn die Geduld, mit Anreizen und Überzeugungsarbeit ans Ziel zu kommen, am Ende angelangt ist, wird häufig auf diktatorische Vorgangsweisen zurückgegriffen, um das erwünschte Verhalten zu erzwingen. Die Missachtung der Selbstorganisationskräfte von Systemen, die dieser Vorgangsweise innewohnt, rächt sich in erheblich erhöhtem Kontrollaufwand und einer zu erwartenden, wenn auch verzögerten, Eskalation der Gegenkräfte.

Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch, der in verantwortlichen Positionen tätig ist, dort jeweils die besten Entscheidungen trifft, die ihm oder ihr innerhalb jener Grenzen zugänglich sind, die durch hierarchische Vorgaben, technische Sachzwänge, unvollständige Informationsslage und Zeitmangel oft recht eng gesteckt sind. Alle oben beschriebenen Verhaltensweisen haben auch nützliche Aspekte, weswegen sie sich auch als recht dauerhaft erweisen. Das Bestreben,

- möglichst viele Informationen zu sammeln;
- zuerst nahe liegende Probleme zu lösen;
- eine erfolgreiche Strategie weiter zu verfolgen;
- sich auf die Behebung eines bestimmten Problems zu konzentrieren;
- auf Nummer Sicher zu gehen und noch ein Schäufchen draufzugeben, und
- gegebenenfalls einen unmissverständlichen Standpunkt auch gegen Widerstand einzunehmen,

ist nicht nur legitim, sondern in vielen Fällen durchaus Erfolg versprechend.

Daher sehen wir systemisches Denken als Erweiterung und nicht als Ersatz für Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen, die oben beschrieben wurden. Diese scheinen in vielem näher an unserer Intuition zu liegen als systemische Sichtweisen, die sich erst bilden, wenn wir einen Augenblick innehalten und eine Situation aus einer anderen Perspektive, durch die Augen anderer Beteiligter, oder aus der Vogelschau betrachten.

Tatsächlich hat sich die gängige Lehrmeinung darüber, was als „gutes Management“ zu werten ist, über die Jahrzehnte gewandelt, um nicht zu sagen, erweitert. Die letzten sechzig Jahre Revue passieren lassend, können wir vier Wandlungsphasen unterscheiden:

- Die Zeit der *Unternehmensplanung* legte ihr Augenmerk zunächst nur auf kurzfristige Finanzströme (Budgetierung, Soll-Ist-Kontrolle) und die Optimierung von Prozessen. Erst in den sechziger Jahren begann sie, eine langfristige Perspektive mithilfe von Trendprognosen und Mehrperiodenplanung mit einzubeziehen.
- Die Zeit der *strategischen Planung* begann mit der Ölkrise 1973, die den Glauben an Trendextrapolationen schwer erschütterte. Spätestens seit damals war man bestrebt, diskontinuierliche Entwicklungen wie die Erdölverknappung nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern auch gewinnbringend zu nutzen. Als wichtigstes Instrument wurde die systematische Analyse von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, sowie die Analyse der Umwelt empfohlen, damit daraus sinnvolle Unternehmensziele und -strategien abgeleitet werden könnten⁷³.

⁷³ Ansoff, H. I. (1979), Markowitz, H. M. (1971), Porter, M. E. (1999)

- Die Zeit des *strategischen Managements* war die Antwort der achtziger Jahre auf die erhöhten Anforderungen an die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Die „weichen Faktoren“ wie Mitarbeitermotivation und Kundenbeziehung erlangten eine eigenständige und hervorragende Bedeutung. Die strategische Anpassung des Unternehmens („strategic fit“) sollte durch die Verknüpfung dreier Ebenen erreicht werden: der Unternehmensstrategie (Entscheidung über Geschäftsfelder), der Wettbewerbsstrategie (Entscheidung über Marktauftritt) und der Funktionsstrategie (Entscheidung über die Art der Koordination aller Führungs-Subsysteme)⁷⁴.
- Das *evolutionäre Management* der neunziger Jahre entsprang aus einem ganzheitlichen Verständnis der komplexen Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Umwelten. Es geht hier darum, das Unternehmen und sein Wirkungsfeld (Markt, Mitbewerber) zu steuern, zu gestalten und zu entwickeln. Die Steuerungsleistung wirkt auf drei Ebenen ein, die operative, strategische und normative Ebene⁷⁵. Der Ansatz des evolutionären Managements wird nicht als ein neues Werkzeug verstanden, sondern als eine neue Art zu denken⁷⁶. „Im evolutionären Paradigma“, sagt Peter Senge, „gewinnen Begriffe wie Heterarchie⁷⁷, Selbstverantwortung, demokratische Strukturen und Kommunikation an Bedeutung. Sie zeugen von einer Unternehmensstruktur, die Innovation [...] nicht nur zulässt, sondern auch fördert – und die das Kapital der Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Wissen und deren Erfahrung, unentwegt nutzt [...] Dies erfordert wiederum einen anderen Umgang mit den Mitarbeitern; und andere Rahmenbedingungen, die den Mitarbeitern und Führungskräften erlauben, ihr Wissen und ihre Erfahrung auch umfassend einzubringen“⁷⁸.

74 Mintzberg, H. (1999), Schreyögg, A. (2003)

75 Gomez, P., Zimmermann, T. (1997), Malik, F. (1984), Probst, G. J. B. (1987), Probst, G. J. B., Ulrich, H. (1998), Rüegg-Stürm, J. (2003), Schwaninger, M. (1994, 2000), Senge, P. (1996), Senge, P. u. a. (1996, 1999)

76 Radatz, S. (2003), S. 16ff.

77 Die Grundidee der heterarchischen Organisation stammt vom Neuropsychologen und Kybernetiker Warren McCulloch, der im Jahr 1945 das menschliche Gehirn als neuronales Netz beschrieb. In heterarchischen Organisationen sind weder Entscheidungskompetenzen noch Kommunikationswege einheitlich reglementiert. Ordnungsmuster werden situationsbezogen ausgebildet bzw. aktiviert (Markus Reihlen und Annette Rohden in: Radatz 2003, S. 79f.).

78 zitiert in Radatz (2003), S. 59

Die gute Nachricht: Komplexe Systeme sind steuerbar

Das evolutionäre Paradigma ist als Verzicht auf den Anspruch auf Kontrolle des als unkontrollierbar Erkannten zu werten. Kundenwünsche, Wettbewerbsverhältnisse, politische Rahmenbedingungen und vor allem die Verfügbarkeit der wertvollsten Ressourcen der Wissensgesellschaft, nämlich kompetente Mitarbeitende, entziehen sich dem planerischen Zugriff.

Dieser Verzicht auf den Versuch, Verhalten direkt zu beeinflussen, macht die Führungskräfte frei dafür, die Selbstorganisationskräfte des Systems zu nutzen. Sie können sich dann dem zuwenden, was steuernden Eingriffen tatsächlich zugänglich ist, und auf die Regeln und Logiken einwirken, die das Verhalten hervorbringen, das – zumindest in indirekter Weise – die Produktion des Outputs beeinflusst⁷⁹. Wir nennen eine solche Art der Steuerung „indirekte“ oder „Kontextsteuerung“. Im Wissen um die inneren Funktionsweisen des Systems kann es gelingen, Impulse zu setzen, die die Selbstorganisationskräfte zu einer Reaktion in die gewünschte Richtung veranlassen.

Der Verzicht ist ein großer Schritt, der Demut und Mut zugleich erfordert, denn eine Führungskraft, die nach systemischen Prinzipien handelt, setzt sich dem Feedback der anderen aus, der Mitarbeitenden, der Kunden, der Kooperationspartner. Sie verlässt die Immunität des Vorgesetztenstatus und praktiziert Leadership, indem sie ihre Verantwortung in vorbildlicher Weise wahrnimmt.

Die Gelegenheit, Demut vor der Selbstorganisationskraft sozialer Systeme zu erlernen, bot sich, früher als in der Managementpraxis, in der Entwicklungszusammenarbeit. Die Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Dritten Welt sind in den letzten Jahrzehnten trotz gegenläufiger Anstrengungen noch schwieriger und chaotischer geworden. Noch nie waren so viele Menschen auf der Flucht vor Krieg oder Naturkatastrophen, noch nie waren so viele Menschen von Armut und Hunger unmittelbar gefährdet. Lange Zeit glaubte man, durch Übertragung finanzieller Mittel und technischer Lösungen die „Entwicklung“ der armen Länder nach dem Bild der reichen Industrienationen nachholen zu können. Man blendete eine Reihe äußerst wichtiger Zusammenhänge aus, darunter vor

⁷⁹ Malik, F. (1984)

allein die wechselseitige Bedingtheit der krassen Unterschiede im Lebensstandard zwischen Nord und Süd, oder die kulturellen Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen, um bestimmte technische und organisatorische Lösungen sinnvoll zu verankern.

Entwicklungshelfer und Expertinnen stießen bald an die Grenzen, die dieser „mission impossible“ in völlig fremden kulturellen Kontexten gesetzt waren⁸⁰. Als engagierte Entwicklungsarbeiter das erkannten, begannen sie seit den sechziger Jahren Ideen und Ansätze zu entwickeln, die eine bessere Berücksichtigung komplexer Zusammenhänge aus Sicht der lokalen Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen ermöglichen:

- Konzepten der Sozialanthropologie folgend, wurden die Beobachtungen von Fremden (exogen) und die eigenen Vorstellungen der lokalen Gesellschaft (endogen) unterschieden und vergleichend nebeneinander gestellt.
- Instrumente der angewandten Anthropologie, zum Beispiel die teilnehmende Beobachtung und andere Formen der Feldforschung, wurden adaptiert und mit Methoden der Aktionsforschung⁸¹ kombiniert, um Aktion und Reflexion miteinander zu verbinden und eine von allen geteilte Sichtweise der Probleme und Lösungsmöglichkeiten zu erzeugen.
- Auf dieser Grundlage wurden partizipative und dialogorientierte Methoden entwickelt, die auf Prinzipien wie Einfachheit und Visualisierung beruhen⁸².

Die daraus resultierenden Methoden sind gerade durch den interkulturellen Kontext, in dem sie entstanden sind, besonders geeicht gegen die Fallen unangemessener Vereinfachung. Sie haben vor allem die Gemeinwesenarbeit, Dorf- und Regionalentwicklung und die vielfältigen Formen beteiligungsorientierter Entscheidungsfindung in unseren Breiten mitgeprägt.

80 Eine umfassende Kritik der Denk- und Handlungsansätze von vierzig Jahren Entwicklungspolitik findet sich in Sachs (1993).

81 Lewin, Graumann (1992)

82 Chambers, R. (1997)

Damit sind wir am Ende der ersten Erkundungstour durch die Geschichte und die Verzweigungen systemischen Denkens angelangt. Wir sehen, dass sich Instrumente zirkulären Handelns in komplexen Situationen größtenteils aus dem praktischen Tun heraus entwickelt haben, das von den jeweils geltenden fachspezifischen Prinzipien und Konzepten geprägt war: der angewandten Anthropologie und Entwicklungszusammenarbeit, der Managementtheorie und -praxis, der Neurologie und Psychotherapie, der Kybernetik und Ingenieurskunst, der Soziologie und Organisationsentwicklung.