

Nino Tomaschek

Systemische Transformationsphilosophie

Erfolgreicher Wandel von Organisationen
und Unternehmen durch organisationale
Selbstreflexion

2007

Carl-Auer im Internet: **www.carl-auer.de**
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2007

Erste Auflage, 2007
ISBN 978-3-89670-388-0
© 2007 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Habilitationsschrift „Systemische Transformations-
Prozess-Philosophie (STPP) als Impulsgeber erfolgreichen Wandels in organisationa-
len Systemen“ an der Philosophisch-Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität
Augsburg, 2006.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

1 Einführung in die Thematik

Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut, was sie selbst tun können.

Abraham Lincoln

1.1 Einleitung

Die Auseinandersetzung mit Konstruktivismus, Kybernetik und Systemtheorie ist schon alleine ein sehr spannendes Feld und äußerst komplex und kompliziert, da die unterschiedlichsten Theorieströme aus diversen Wissenschaften (Biologie, Chemie, Kybernetik, Organisationsforschung, Physik, Soziologie etc.) zu einem interdisziplinären Diskurs zusammenfließen und nach wie vor die Flussmündung in den Ozean noch nicht gefunden haben. Mit anderen Worten, der wissenschaftliche Diskurs ist noch ein sehr lebendiges Gebilde der Theoriebildung.

Dies ist per se schon schwer genug, für eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung, die nach Klarheit in einem Detailbereich strebt. Noch dazu, wo das Postulat einer wissenschaftlichen Objektivität durch eben diese Theoriefundamente hinterfragt und als allzu zweifelhaft dargestellt wurde (vgl. u. a. Foerster 1985b, 1999; Rusch/et al. 1996; Schmidt 1992a, 1992b). So ist es, auch im Sinne der konstruktivistischen Epistemologie, nicht Ziel in dieser Arbeit objektive Wahrheiten zu erzeugen, sondern einer innersystemischen Plausibilität zu genügen. In diesem Sinne schließe ich mich Gerhard Roths Erklärung zu seinem wissenschaftlichen Vorgehen an: „Ich kann lediglich dafür sorgen, dass dasjenige, was ich hier dargestellt habe, gehobenen Ansprüchen an Plausibilität und interne Konsistenz erfüllt.“ (Roth 1997, S. 363). Ebenso sei an dieser Stelle die Sichtweise und Haltung zu Heuristik von wissenschaftlichen Modellen, die in dieser Arbeit vertreten wird, in Analogie zu Manfred Spitzer, erwähnt:

„Modelle sind nicht falsch oder richtig, sondern dem Gegenstand entsprechend oder nicht, praktisch oder nicht, interessante Einsichten liefernd oder nicht. Man kann mit ihnen nichts beweisen, kann jedoch ihre Vorhersagen testen, indem man ihr Verhalten mit der Realität vergleicht. Modelle unterscheiden sich im Hinblick auf ihren – wie man heute sagt – heuristischen Wert.“

Gute Modelle machen einen Sachverhalt klar und erlauben das Generieren neuer testbarer Hypothesen. Schlechte Modelle sind langweilig.“ (Spitzer 2004a, S. 44f.).

Hinzu kommt der zweite Strang des Themas, nämlich der Terminus *systemisch*. Dieser Topos ist noch weit ungreifbarer als die zugrunde liegenden Theoriekonstruktionen.³ Die Problematik bei dem Begriff des *Systemischen* ist, dass es zwar Definitionen desselbigen gibt, allerdings die generelle Vieldeutigkeit immer vorhanden bleibt. Doch es sollte eigentlich Ziel einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit einem Forschungsthema sein, die Grundbegriffe klar zu differenzieren (wobei dahin gestellt sei, ob eine Wissenschaft ihre Grundbegriffe klar definieren kann). Im Sinne Peter Janichs der treffend in Bezug auf die Terminologie der (Natur)Wissenschaften meint, dass es für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung eine erste Aufgabe für die Auszeichnung wissenschaftlicher Messkunst ist, dass „...die explizite Bereitstellung einer an die tatsächliche sprachfreie Messpraxis ansetzende, kohärente und konsistente Terminologie...“ zu finden ist (Janich 1997, S. 316). Die Schwierigkeit die sich allerdings mit der Beschäftigung sozialer Systeme einstellt, ist die Zirkularität der Beschreibungen, Wahrnehmungen und Erklärungsmuster des Beobachters, der in keiner Unabhängigkeit zu seinem Forschungsgegenstand steht, sondern, wenn auch beispielsweise nicht konkretes Mitglied in seinem beobachteten sozialen System, immer selbst in seinen sozialen Systemen verhaftet ist (schlussendlich auch Mitglied des globalen Systems *Menschheit* ist) und daher auch seine Wahrnehmung und Einstellungen aus der Eigenheit sozialer Systeme geprägt sind:

„In modeling human society we must not forget the highly nonlinear self-referentiality of a complex system with intentionally acting beings. There is a particular measurement problem in social sciences arising from the fact that scientists observing and recording behavior of society are themselves members of the social systems they observe.“ (Mainzer 2004, S. 403).

Am Beginn einer solchen Studie sollte man auch seinem Publikum die Möglichkeit gewähren zu erfahren, warum sich der Autor mit diesem Themenkomplex befasst und was die Zielsetzung dieser Arbeit sein soll. D.h.

³ Im Rahmen der einer wissenschaftlichen Tagung im Jahr 2005 an der Universität Augsburg (Augsburger Konferenz: Systemische Entwicklung und Beratung von Organisationen) wurden qualitative Interviews mit der Frage „Was heißt systemisch?“ mit allen beteiligten Referenten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis (ca. 40 Personen) durchgeführt. Bei diesem Experiment wurde transparent, wie subjektiv spezifiziert, uneinheitlich und vielfältig die einzelnen Definitionen zum Terminus *systemisch* waren (vgl. www.uni-augsburg.de/sob/1.konferenz).

das *Warum* sollte geklärt werden: Nun diese Arbeit folgt der Wittgensteinischen Auffassung von Philosophie im *Tractatus*: „Die Philosophie ist keine Lehre, sondern eine Tätigkeit.“ (Wittgenstein 1921, S. 32).⁴ In diesem Sinne ist es Gegenstand dieser vorliegenden Überlegungen, sich in einer philosophisch-reflektierenden Art und Weise mit der Phänomenologie sozialer Systeme und in diesem speziellen Fall mit organisationalen Systemen auseinanderzusetzen und im Sinne einer Philosophie, die damit befasst ist Probleme und Fragen, mit denen Menschen sich konfrontiert sehen, zu reflektieren. (Unter organisationalem System wird hier jedwede Form eines sozialen Systems verstanden, indem Menschen beruflich tätig sind: wie beispielsweise Unternehmen, Non-Profit Organisationen, Non-Government Organisationen, Verwaltungen, Behörden, Krankenhäuser etc.). Hier wird auch der Auffassung einer „praktischen Philosophie“ gefolgt, wie sie nicht zu letzt Lenk beschrieben hat (Lenk 1972, S. 95ff.; vgl. Dürr/et al. 2005; Lenk 1975; Lenk 1999):

„Kritik allein ist nicht genug, sondern das Denken muss immer auch konstruktiv sein. Und das ständige Suchen und Erweitern von Erkenntnis von Einsicht (‘Durchsicht’), ja, von Weisheit (das alte Wort hat noch eine gewisse Würde – trotz der ‘Weisen’ des wirtschaftlichen Beratungsgremiums), ist stets ein konstruktiv, aktives Auf-dem-Wege-Sein mit kreativen Variationsmöglichkeiten, neuen Perspektiven. Philosophie oder Philosophieren ... ist ein ständiges kreatives Weitersuchen, Andersdeuten, unter Umständen auch auf höheren Stufen zu entwickelndes abstrakteres metasprachliches, metatheoretisches Untersuchen, ein Denken und Deuten auf jeweils je höhere Metastufen, das kreative Variationen in größerer Allgemeinheit und Durchsicht bzw. Übersicht möglich macht.“ (Lenk 2001a. S. 5).⁵

Hier sei auch der späte Wittgenstein (Spätphilosophie) angeführt, der im Abschnitt 123 der *Philosophischen Untersuchungen* ganz klar den Gegenstand von philosophischen Reflexionen beschreibt: „Ein philosophisches Problem hat die Form: ‘Ich kenn mich nicht aus.’“ (Wittgenstein 1953, S. 302; vgl. Lenk 1973). Dies kann auch als eine Beschreibung für den Zu-

⁴ In wie weit Wittgenstein den Konstruktivismus beeinflusst hat, ist an dieser Stelle nicht ausführlich behandelbar. Glasersfeld hat in seiner grundlegenden Arbeit zum Radikalen Konstruktivismus den Versuch unternommen auch einen klaren philosophiegeschichtlichen Bezug der zentralen konstruktiv(istisch)en Thesen herzustellen, wie auch Paul Watzlawick Bezüge zu Schopenhauer herausgearbeitet hat (vgl. Glasersfeld 1996a; Watzlawick 1987).

⁵ Nicht zuletzt wird in dieser Arbeit der Versuch unternommen eine Organisationsphilosophie zu etablieren, die sich mit den zentralen Phänomenen organisationaler Systeme beschäftigt. Hierin wird ganz im Sinne Lenks prozessiert, der zu Recht die „Praxisnähe des pragmatischen Philosophierens“ hervorhebt (Lenk 1975, S. 314).

stand in vielen organisationalen Systemen dienen, wenn es um Wandel geht, d.h. um Veränderungsprozesse hin zu einer Transformation zu einem effizienteren, leistungsstärkeren und innovativeren organisationalen System, aber auch zu einer motivatorischen Veränderung der Mitglieder in organisationalen Systemen. Im Sinne Wittgensteins muss daher auch Philosophie Grundlagen für weitere, tiefgehende (oder auch a priori liegende) Reflexionen schaffen, wie Wittgenstein im Abschnitt 126 der *Philosophischen Untersuchungen* darlegt:

„Die Philosophie stellt eben alles bloß hin, und erklärt und folgert nicht. – Da alles offen daliegt, ist auch nichts zu erklären. Denn, was etwa verborgen ist, interessiert uns nicht. `Philosophie´ könnte man auch das nennen, was vor allen neuen Entdeckungen und Erfindungen möglich ist.“ (Wittgenstein 1953, S. 303).

Wie gesagt, wird auch in dieser vorliegenden Arbeit die Auffassung vertreten, dass Philosophie sich mit den reflektorischen Fragen zu den zentralen Problemstellungen der Menschheit beschäftigen muss, als auch in einem weiteren Schritt über mögliche Lösungen nachzudenken hat, die der Gesellschaft von Nutzen sein können. In diesem Sinne folgt diese philosophische Arbeit auch einer weiteren Facette der Wittgensteinschen Spätphilosophie und dessen Auffassung über die Zielsetzung innerhalb der Philosophie:

„Was ist dein Ziel in der Philosophie? – Der Fliege den Ausweg aus dem Fliegenglas zeigen.“ (Wittgenstein 1953, S. 420).

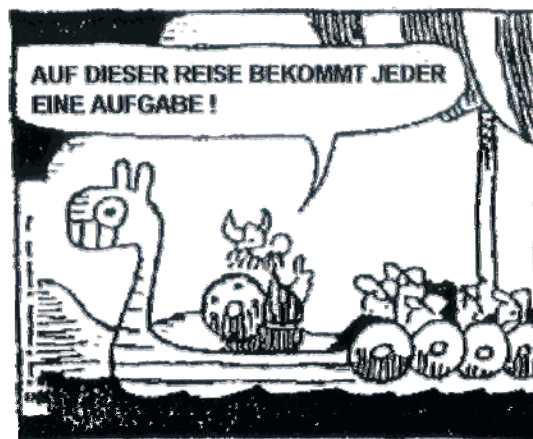
Aus einer philosophischen Perspektive ist die Beschäftigung mit organisationalen Systemen als soziale Systeme ein Bereich, der mittlerweile, im Wandel und in der Evolution von Kulturen und Gesellschaften, fast jeden Menschen tagtäglich berührt. Daher ist es notgedrungen auch eine Aufgabe der Philosophie, wenn sie sich in den Dienst der Menschheit und des menschlichen Denkens stellen will, sich mit dieser Phänomenologie zu beschäftigen. Denn organisationale Systeme prägen die menschliche Identität (beispielsweise von Montag bis Freitag 8:00-18:00 Uhr; je höher der Hierarchielevel z.B. in Unternehmen steigt, Karriere der selbstbestimmende Faktor im Leben des jeweiligen Menschen ist, von z.B. 6:00-21:00 Uhr Montag bis Samstag).⁶ D.h. Menschen verbringen nicht nur ein enormes

⁶ Wenn man an politische Verantwortliche denkt, dann sind diverse Krisensitzungen an Sonntagen oder Meetings mit fast 24 Stunden Dauer bei aktuell brisanten Konflikten keine Seltenheit. Das Gleiche gilt für die obersten Führungskräfte in Konzernen. Des Weiteren ist auch die enorme physische Belastung anzumerken, z.B. aufgrund einer

Zeitvolumen ihres Lebens in organisationalen Systemen, sondern definieren sich selbst als Persönlichkeit in einem zunehmenden Maße über unsere Tätigkeit in einer Solchen (vgl. Rosenstiel 2001).

Herzstück dieser nun vorliegenden Arbeit ist das Anliegen und der Wunsch, dass Menschen, die in unterschiedlichsten organisationalen Systemen arbeiten, Freude, Spaß, Motivation und Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und die entsprechenden Strukturen vorfinden, die ihnen dies ermöglichen. D.h. organisationale Systeme mit einer Organisationsform (u.a. Struktur, Kultur etc.), die aus einer wertschätzenden Haltung heraus mit dem Potential und den Ressourcen der einzelnen Systemmitglieder lösungsorientiert umgehen. Dies fordert allerdings einen Um-Denkprozess in der Auffassung von Leistung und Ressourcen von personalen Systemmitgliedern. Auch wieder aus der sprachanalytischen Tradition des wittgensteinschen Perspektivenwechsel gedacht (Schmidt-Lellek 2004). Als Beispiel dafür sei eine metaphorische Visualisierung zitiert, die ein kleinwenig in einem humoristischen Bild das zum Ausdruck bringt, was hiermit gemeint ist: nämlich nicht das okzidentale Pädagogik- und Führungsverständnis einer Defizitorientierung, sondern ein lösungs- und ressourcenorientierter Umgang mit Menschen (siehe nachfolgende Abbildung 1):

Hägar der Schreckliche, ein Wikingerhäuptling, befindet sich gerade in seinem Heimathafen und ist dabei über die diversen Weltmeere hinweg auf einen Beutezug zu gehen und hält vor der Abreise eine Rede an seine Mannschaft:



extremen Reisetätigkeit quer über den Globus, denen Entscheidungsträger in global agierenden Organisationen ausgesetzt sind (Rosenstiel 2001; Stengel 1997).



Abbildung 1: Hägar – eine systemische Führungskraft (Quelle: Browne 1987; zitiert nach Hargens 2003a, S. 37f.)⁷

Das Thema *Veränderung* steht in dieser Arbeit im Vordergrund, da es zurzeit fast kein organisationales System gibt – als solche gelten wie gesagt Unternehmen, Verwaltungen, öffentliche Einrichtungen, Non-Profit Organisationen, NGO, Kirchen etc. – die nicht unter einem Veränderungs- oder Reformdruck stehen und in einer augenscheinlichen Überforderung nach Lösungskonstrukten und Formen des Umgangs mit diesen Veränderungsprozessen suchen, die aus systemischer Sicht, dem Verständnis von komplex dynamischen Systemen zugrunde liegen (Wimmer 2004). Das Thema Komplexität tritt dabei zunehmend ins Rampenlicht, wie auch Hermann Haken und Günther Schiepek als ersten Satz ihres Vorworts in ihrem aktuellen Grundlagenwerk zur Synergetik, der Wissenschaft der Selbstorganisa-

⁷ Die von Dik Brown erfundene Comicfigur *Hägar* hat mittlerweile bedeutenden Einzug in die systemische Beratungsliteratur gefunden, da die Comics eine witzige Illustration und metaphorische Beschreibung des philosophischen Zugangs zur Arbeit mit sozialen Systemen darstellen (vgl. u.a. Hargens 2001, 2003a; Malone 1996).

tion oder auch „Lehre vom Zusammenwirken“ klarstellen (Haken/Schiepek 2006, S. 7): „Die Welt, in der wir leben, wird ständig komplexer und fordert uns Menschen immer mehr.“ (Haken/Schiepek 2006, S. 7). Dies streicht auch Klaus Mainzer als momentanes Beobachtungsphänomen heraus:

„Im Zeitalter der Globalisierung werden die Lebensbedingungen der Menschen immer komplexer und unübersichtlicher. Täglich erleben wir die labilen Gleichgewichte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Einige Länder fürchten den Verlust gewohnter Besitzstände und den Absturz ins Chaos. Andere sehen die Chancen kreativer Innovation und den Aufbruch zu neuen Märkten. Chaos, Ordnung und Selbstorganisation entstehen nach den Gesetzen komplexer dynamischer Systeme – in der Natur und der Gesellschaft.“ (Mainzer 2005a, S. 37).

Auch organisationale Systeme in allen Bereichen sind mit permanentem Änderungsdruck und Wandel konfrontiert, nicht zuletzt aufgrund der Globalisierung der Märkte, der Internationalisierung der Unternehmen (z.B. Siemens als paradedeutsches Unternehmen erwirtschaftet ca. 80% seines Umsatzes außerhalb von Deutschland) und der Komplexitätszunahme, was die Steuerung derselben betrifft. Die Umwelt ist kein stabiler Faktor, sondern einem ständigen Prozess der Veränderung ausgesetzt oder wie es Karl E. Weick ausdrückt: „...change is ongoing, continuous, and cumulative.“ (Weick 2000, S. 225).

„In den westlichen Industrieländern vollzieht sich gegenwärtig ein gewaltiger gesellschaftlicher, insbesondere sozioökonomischer und technologischer Strukturwandel, der an innerer und äußerer Dynamik immer mehr zuzunehmen scheint. Zwar hat es Wandlungsprozesse, und in ihrem Gefolge ökonomische, soziale, technische und kulturelle Innovationen, zu allen Zeiten und in allen Kulturen gegeben. Neu an der gegenwärtigen Umbruchphase ist jedoch, dass der Wandel offenkundig selbstverstärkend wirkt. Mehr noch: Nicht nur tatsächlich eingetretene, sondern auch lediglich verbal angekündigte Veränderungen wirken oft wandlungsverstärkend.“ (Steinbrecher 1998, S. 195).

Die politischen Rahmenbedingungen, die wirtschaftlichen (Welt-)Märkte, die Konkurrenz, die immer wieder neu gesetzten Maßstäbe der Kunden: diese Faktoren stellen für die meisten organisationalen Systeme fortwährend neue Herausforderungen dar (Boos/Heitger 2005). Aus systemtheoretischer Sicht ist Veränderung und Wandel die einzig stabile Konstante, die ein soziales System kennzeichnet (Baecker 2003). Die These ist nun, dass es gilt, die Potenziale und Ressourcen, die in Veränderungsprozessen organisationaler Systeme implizit enthalten sind, ziel- und lösungsorientiert für

eine kreativ-konstruktive Neugestaltung (Transformation) gezielt nutzbar zu machen. Hierfür wird nun der Versuch unternommen die Philosophie als solche zu nutzen und ein neues Feld in ihr zu eröffnen, dass man mit dem Terminus *Organisationsphilosophie* benennen könnte oder im hier spezifizierten Falle *systemische Transformations-Prozess-Philosophie (STPP)*.