

Nino Tomaschek (Hrsg.)

Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen

Ein Sammelband

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 978-3-89670-389-7
© 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.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Herausgeber.
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.

Einführung

Status quo der systemischen Entwicklung von organisationalen Systemen *Nino Tomaschek*

*„It is not the strongest of the species that survive,
nor the most intelligent.
It is the one most adaptable to change.”
(Charles Darwin)*

Das Thema *Veränderung* steht derzeit im Rampenlicht jeglicher Diskussionen, da es zurzeit fast kein organisationales System gibt – als solche können Unternehmen, Verwaltungen, öffentliche Einrichtungen, Non-Profit Organisationen, NGO, Kirchen etc. angesehen werden – die nicht unter einem immer stärker werdenden 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. Das Thema Komplexität tritt dabei zunehmend in den Vordergrund, wie auch Hermann Haken und Günther Schiepek als ersten Satz ihres Vorworts in ihrem aktuellen Grundlagenwerk zur Synergetik, der Wissenschaft der Selbstorganisation oder auch „Lehre vom Zusammenwirken“ formulieren: „Die Welt, in der wir leben, wird ständig komplexer und fordert uns Menschen immer mehr.“ (Haken/Schiepek 2006, S. 7). So kristallisiert sich die permanente Veränderbarkeit von bisher angenommenen Stabilitäten 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 2005, S. 37).

Auch Unternehmen und Organisationen in allen Bereichen und allen Branchen sind mit permanentem Änderungsdruck und Wandel konfrontiert, nicht zuletzt aufgrund der Globalisierung der Märkte, der Internationalisierung der Unternehmen (z.B. Siemens als paradendeutsches 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 Unternehmen fortwährend neue Herausforderungen dar (Boos/Heitger 2005). Aus systemtheoretischer Sicht ist Veränderung und Wandel die einzig stabile Konstante, die ein soziales System charakterisiert und determiniert (Baecker 2003). So gilt es nun, um den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen, die an Unternehmen gestellt werden, erfolgversprechende Handlungsweisen zu entwickeln, die die Potenziale und Ressourcen, die in Veränderungsprozessen implizit enthalten sind, ziel- und lösungsorientiert für eine kreativ-konstruktive Neu- und Weitergestaltung (*Transformation*) gezielt nutzbar zu machen. Dies kann nur gelingen, wenn man ein Bewusstsein für die nichtlineare Dynamik entwickelt, die in selbstreferentiellen und selbstorganisierten Systemen, wie es letztlich Unternehmen und Organisationen als soziale Systeme sind, stattfindet. Erst wenn man lernt, aus einer Komplexitätstheoretischen und systemischen Perspektive, die Dynamiken von Unternehmen zu begreifen, ergeben sich Chancen und Möglichkeiten selbstorganisatorische Prozesse zielgerichtet zu fördern.

Daher wird auch hier unter *systemisch* das *In-Vernetzung-Denken* und nicht *In-Substanzen-Denken* verstanden, das entwicklungsgenetisch die Theoriewurzeln im Radikalen Konstruktivismus und der Luhmannschen Systemtheorie hat. Als auch das Grundverständnis, dass es um Problemlö-

sung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft per se geht, die aus einem neuen systemischen Verständnis einer nichtlinearen Dynamik, die zu emergenten Zuständen führt, begangen werden muss. Hierbei geht man davon aus, dass Rahmenbedingungen für selbstorganisatorische Prozesse geschaffen werden müssen, die wünschenswerte Trends ausbilden lassen, so wie dies in der Synergetik angenommen wird (vgl. Haken/Schiepek 2006).

So ist es auch ein weiterer Ausgangspunkt systemischer Überlegungen für die Beratung und Entwicklung von Unternehmen bei Veränderungsprozessen, dass die zu beratende oder zu entwickelnde Organisation als kompetent genug angesehen wird, seine Probleme selbst zu lösen. Da es aufgrund seiner systemimmanenten Handlungskonzeptionen mit seinen relevanten Umwelten diese selbst konstituiert und, in der Sprache der Philosophie des Konstruktivismus formuliert, *konstruiert*. D.h. es kann beispielsweise in einem Prozess der Selbstreflexion sich über die systemsubjektiven, selbstorganisierten Erwartungs- und Handlungsabläufe mit seiner subjektiven Umwelt bewusst werden und seine Verhaltensprozesse neu konstituieren. Dies kann u.a. innerhalb systemischer Veränderungsarchitekturen von diversen Organisationsberatungs- und Organisationsentwicklungsansätzen geschehen, die die *organisationale Selbstreflexion* eines Unternehmens fördern. Und diese wiederum kann nur über eine erweiterte Bewusstseinstufe aller am Unternehmen maßgeblichen Beteiligten geschehen (siehe Tomaschek 2007).

Die wesentliche Konsequenz, die sich aus dem wissenschaftlichen Diskurs von Konstruktivismus, Kybernetik, Systemtheorie und Synergetik für Unternehmen und Organisationen ergeben ist, dass es keinen übergeordneten *Mastermind* in komplex dynamischen Systemen geben kann (vgl. Mainzer 2004). Dies bedeutet aber auch, dass die Allmachtphantasien vom Topmanagement, der Irrglaube im Cockpit des Fliegers „Unternehmen“ zu sitzen und nur auf die Anzeigen zu sehen und da und dort herumdrehen, um das Unternehmen zu steuern, nicht mehr zielführend erscheinen. Denn in einer immer komplexer und dynamischer werdenden, globalen (Geschäfts)-Welt, scheint es zunehmend sinnvoller zu sein, Selbstorganisationsprozesse zu fokussieren.

Der renommierte Hirnforscher des Max Planck Instituts in Frankfurt Wolf Singer hat in Analogie zum menschlichen Gehirn die Konsequenzen von komplexen Systemen, die nach einer nicht-linearen Dynamik prozessieren, klar festgehalten und darauf verwiesen, dass es auch in komplexen sozialen Systemen, wie eben Unternehmen und Organisationen, keinen Mastermind, keinen zentralen Prozessor geben kann:

„Da Lenker wie Gelenke im gleichen Unwissen gefangen sind, folgt ferner, dass es in unserem System keine übergeordnete Intelligenz geben kann, auf

die Verlass wäre. Zwar wird es immer quantitative Unterschiede im jeweiligen Sachwissen geben und somit verschiedene Zuständigkeiten, aber es müsste streng darauf geachtet werden, dass Macht und Kompetenz in Deckung bleiben. Einfluss und Verfügungsgewalt müssen sich durch Kompetenz legitimieren und dürfen nicht über den Zuständigkeitsbereich hinaus sich ausdehnen. Wo keine Metaintelligenz, keine höhere Weisheit sein kann, darf Macht sich nicht konzentrieren. Es wird demnach notwendig sein, über unsere Führungsstrukturen nachzudenken. Wenn die kollektive Intelligenz aller Mitspieler optimal genutzt werden soll, dann bedarf es einer fortwährenden Optimierung von Strukturen, welche Selbstorganisationsprozesse begünstigen.“ (Singer 2003, S. 17).

Daher müssen Unternehmen und Organisationen, wenn sie erfolgreich ihre systemimmanenten Potentiale und Ressourcen freilegen wollen, neue Formen der produktiven Zusammenarbeit finden, neue Entscheidungsstrukturen entstehen lassen und Rahmenbedingungen für selbstorganisatorische Prozesse schaffen. Wesentlich dabei ist die Erkenntnis, die bereits einer der Begründer des Radikalen Konstruktivismus und der Kybernetik zweiter Ordnung Heinz von Foerster in Bezug auf Unternehmen formulierte: „In einem sich selbst organisierenden Managementsystem ist jeder Beteiligte auch ein Manager des Systems.“ (Foerster 1984, S. 243).

Wolf Singer führt hier sehr brauchbare Überlegungen an, die in einer Synergie von horizontalen und vertikalen Architekturen von organisationalen Systemen begründet sind:

„In komplexen Systemen erfordert dies einen klugen Kompromiss zwischen horizontalen und vertikalen Architekturen. Erreicht werden muss, dass das Verhalten der Komponenten aufeinander abgestimmt ist. Eine Option besteht darin, die Abstimmung sich selbst organisieren zu lassen. Dies aber bedingt, dass möglichst jeder von allen wissen sollte, um sein Tun einordnen zu können. In größeren Systemen würde vollständige Vernetzung die informationsverarbeitenden Kapazitäten der Mitspieler jedoch schnell überfordern. Ausschließlich horizontal gekoppelte Systeme sind jenseits einer kritischen Größe nicht zu realisieren, da die Systemkomponenten nicht mehr gebunden werden können. Das andere Extrem wären die vertikalen Strukturen, die wir zur Genüge aus der Geschichte kennen. Diese umgehen das Bindungsproblem durch zentrale Koordination des Komponentenverhaltens. Damit aber opfern sie die Vorteile von Selbstorganisationsprozessen. Sie vernichten die sich selbst optimierenden Regulationspotentiale distributiv organisierter Systeme. Zudem überfordern sie notwendigerweise die Kompetenz der Koordinationszentren, da diese, wie ausgeführt, nicht über die erforderliche Steuerungskompetenz verfügen können. Deshalb funktionieren auch vertikale, dirigistische Strukturen nur in kleinen, überschaubaren Einheiten, in denen nur lineare Funktionsabläufe organisiert werden müssen. Für unsere heutigen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Systeme trifft dies schon längst nicht mehr zu.“ (Singer 2003, S. 17).