

Moving – Betrachtungen aus systemischer Sicht

von *Manfred Zink in : Moving Dreesmann/Fieger Gabler Verlag 1994*

Chaos ante portas – Erleben wir den Megawandel?

Chaos wohin man schaut. Wir erleben zur Zeit einen fundamentalen Wandel in allen Lebensbereichen. Die Welt im Großen und Kleinen scheint erneut aus den Fugen zu geraten. Was in gesellschaftspolitischen Systemen abläuft, findet seine Fortsetzung sowohl in Organisationen als auch in kleinsten sozialen Einheiten wie zum Beispiel in Familien.

Was kennzeichnet aber den Wandel von heute? Ist er vergleichbar mit früheren Übergangsphasen oder unterscheidet er sich davon – und wenn ja, was unterscheidet ihn?

In unzähligen Publikationen wird die heutige hochindustrialisierte Gesellschaft zum Teil mit plakativen Begriffen wie

- „postindustrielle Gesellschaft“
- „Informationszeitalter“
- „Wissens- oder Dienstleistungsgesellschaft“ beschrieben.

Charakteristisch für den Zustand sind unter anderem

- die unüberschaubare Anzahl „produzierter Leistungen“,
- die gigantische Menge vorhandener Daten und Informationen,
- die sprunghaft steigende Zahl gegenseitiger Vernetzungen,
- eine zunehmende Komplexität und Dynamik.

Ich möchte dies exemplarisch an einigen Zahlen verdeutlichen: 80 Prozent aller bisherigen wissenschaftlichen und technologischen Erkenntnisse und über 90 Prozent der gesamten wissenschaftlichen und technischen Informationen in der Welt wurden im 20. Jahrhundert produziert, davon mehr als zwei Drittel nach dem Zweiten Weltkrieg. Die heute lebende Generation umfasst 80 Prozent aller Wissenschaftler,

die bislang auf der Erde gelebt haben (vgl. Kreibisch 1986).

Parallel dazu wurde ein gigantischer Entwicklungs- und Konzentrationsprozess zu Beginn des Jahrhunderts eingeleitet. Der durch Taylor ausgelöste Trend des „Scientific Management“ führte zunächst in den produzierenden Organisationen zu riesigen Rationalisierungs- und Automatisierungsschüben.

Diese Technisierung und Verwissenschaftlichung organisatorischer Arbeitsabläufe und -strukturen hat das psychosoziale Verhalten der Menschen, die Normen, Werte, Denk- und Handlungsmuster nachhaltig beeinflusst. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Anzahl von Problemen (ökologischer, ökonomischer, kultureller und sozialer Art) sprunghaft gestiegen ist und voraussichtlich weiter rasch ansteigen wird.

Darüber hinaus ist all dies noch von der Turbulenz gekennzeichnet. Turbulenz in zweifacher Hinsicht: Einerseits erhöht sich die Beschleunigung mit der solche Vorgänge und Prozes-

se ablaufen in einem atemberaubenden Tempo, indem die Zyklen für eintretende Veränderungen, Neuerungen, Entwicklungen immer kürzer werden, und gleichzeitig laufen diese Tendenzen noch diskontinuierlich ab.

Die aus der zunehmenden Komplexität und Dynamik resultierenden Veränderungen, denen ein Mensch in der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts ausgesetzt ist, würden sicherlich ausreichen, um mehreren Generationen zur Zeit des Mittelalters ein mehr als ereignisreiches Leben zu bieten (vgl. Abbildung 1).

Dieses „erlebte Chaos“, ausgelöst durch den Wandlungsprozess, ist jedoch kein Produkt unserer Zeit. Seit Menschengedenken hat sich die Welt in ihrem physikalisch-chemischen, biologischen, organisatorisch-technischen und sozial-kulturellen „Sein“ gewandelt.

Wandel als elementare dynamische Funktion des Universums wurde auch zu allen Zeiten beschrieben. So betrachteten die Taoisten im China des 5./6. Jahrhunderts den Wandel „als

impliziten Bestandteil im Werden der Welt“, mit einer bejahenden Selbstverständlichkeit und drücken ihn mit einem Ort aus: dem „Wei-ji“ (Laotse, Lao the King), das sich aus den beiden Schriftzeichen „Gefahr“ und „gute Gelegenheit/Chance“ ergibt (vgl. Capra 1986 und 1988).

Wandel löst bei Menschen, die ihn wahrnehmen, häufig ein Gefühl der Unsicherheit aus, insbesondere dann, wenn es sich um tiefgreifende historisch-epochale Übergänge, wie den Wechsel vom Mittelalter zur Neuzeit, um nur ein Beispiel zu nennen, handelt.

Das hängt unter anderem damit zusammen, dass die bisher angewandten Denk- und Handlungsmuster des alten Weltbildes, die neben einer allgemeinen Orientierung im sozialen Gefüge auch taugliche Vorgehensweisen, sozusagen Instrumente zur Lösung von Problemen jeglicher Art waren, weiterhin Anwendung finden in der Wirklichkeit des neuen Weltbildes und dabei plötzlich „stumpf“ werden. Die bislang angewandten

Verfahren, Methoden und Techniken erscheinen dann trotz ihrer Optimierung immer unbrauchbarer zur Standortbestimmung und Begehung des Neuen.

Ob und inwieweit diese Wandlungsprozesse der inneren Logik einer evolutionären Gesetzmäßigkeit folgen oder durch Konstrukte beeinflusst werden, ist dabei für das Erleben von Unsicherheit unerheblich.

Systemisch – was ist das?

Systemisches Denken – Denken in Systemen

Einerseits ist systemisches Denken gar nicht so neu. Andererseits aber doch. Ein Widerspruch? Nein!

Systemisches Denken in seiner heutigen Ausprägung ist sicher ein Produkt unserer Zeit, Denken in Systemen jedoch nicht. Denken in Systemen ist auch keine Erfindung irgendeiner Systemtheorie. Denken in Systemen ist eine notwendige Voraussetzung menschlichen Seins, um in der Welt zu bestehen, um „mental“ überleben zu können. Die Reduktion der unendlichen großen Anzahl von

Informationen, Daten, Phänomenen in der Welt des Menschen ist unabdingbare Voraussetzung, um handlungsfähig zu bleiben. Menschen haben daher seit jeher abstrahiert, Verbindungen zwischen Relationen hergestellt und in Systemen gedacht.

Systeme sind a priori auch nicht von vornherein vorhanden, sind keine Tatbestände, die losgelöst von einem Betrachter existieren, sondern sind Gebilde, die durch Zuweisung von Gemeinsamkeiten a posteriori, durch Menschen, sozusagen konstruiert werden, um Ordnung und „Orientierung“ in der Lebenswelt zu erhalten und um handlungsfähig zu sein.

Systemische Ansätze bieten ein Raster zur Erfassung und Beschreibung von Phänomenen und der Möglichkeit einer neuen Sichtweise im Umgang mit der „Welt an sich“ und Organisationen im Speziellen an.

Warum aber stehen gerade systemische Ansätze im Zusammenhang mit Organisationsentwicklungs Maßnahmen, Fragen der Effizienz und des

Wandels in Organisationen immer häufiger im Blickpunkt der Betrachtung? Diese Frage lässt sich nur durch einen Rückblick auf die Entstehung eben dieser Ansätze verstehen.

Entwicklung systemischen Denkens

Das Verständnis unserer hochkomplexen dynamischen Welt von heute setzt ein Begreifen um das Zustandekommen dieser Situation voraus. Die Wurzeln gehen dabei zurück bis zum Weltbild der aufkommenden Neuzeit an der Wende vom 16. zum 17. Jahrhundert. Der zu dieser Zeit stattfindende Wandlungsprozess, oft als „kopernikanische Revolution“ bezeichnet (vgl. Capra1988) beendete ein Zeitalter, das durch die Vorstellung von der Erde als Mittelpunkt des Universums, dem ptolemäischen Weltbild, und dem Primat des Glaubens als Erbe der scholastischen Auffassung der Kirche von Thomas von Aquin und Anselm von Canterbury geprägt war. Die bisherige „organi-

sche Weltsicht“ wurde aufgegeben zugunsten einer mechanistischen Vorstellung, vergleichbar mit der Funktion eines Uhrwerkes.

Diese „kopernikanische Mobilmachung“ und „ptolemäische Abrüstung“ (Sloterdijk 1987) war unter anderem durch folgende Kriterien gekennzeichnet:

- Die bereits auf Aristoteles zurückgehende dualistische Auffassung einer Trennung von Materie (res extensa) und Geist (res cogitans) durch Descartes,
- darauf aufbauend das Subjekt-Objekt-Dogma – Beobachter (Subjekt) und das zu Beobachtende (Objekt) – sind voneinander getrennt,
- die Verbannung alles Subjektiven in den Bereich von Mystik und Spekulation,
- induktiv-empirisches Vorgehen und die Begründung des Rationalismus,
- die Objektivierung der Welt durch mathematische Sprache (nur wer die mathematische Sprache beherrscht, erlangt objektives Wissen – Galilei Galileo).

Das cartesianische Zeitalter war geboren, die erste große Zäsur seit Jahrhunderten im Denken der Menschen vollzogen. Das „Quartett der rationalen Vernunft“ (Galilei, Bacon, Descartes und Newton) erklärte sozusagen das hermetische Denken des Mittelalters für beendet.

Der Siegeszug naturwissenschaftlichen Denkens, der Aufschwung des Westens, die enormen Leistungen im Zeitalter der Industrialisierung wären ohne dieses rational-analytische Denkgebäude nicht möglich gewesen. Es reicht, trotz der bahnbrechenden Erkenntnisse der Quantentheorie Anfang dieses Jahrhunderts, durch die das bisherige Bild einer objektiven Welt und eines davon losgelösten Beobachters sich nur als „Halbzeit der Erkenntnis“ herausstellte (Wilber 1986), bis weit ins 20. Jahrhun-

dert hinein und bildet auch heute noch in weiten Teilen die Grundlage für unser Denken und Handeln.

Auf der Basis von Erkenntnissen der neueren Physik und Biologie (vgl. Maturana/Varela 1987, Prigogine 1990, Capra 1988), dem Wissen um das Verhalten ökologischer Systeme (vgl. Vester 1984) und aus den Erfahrungen im Bereich moderner Sozialwissenschaften Anfang der sechziger Jahre wurde immer deutlicher, dass sich Probleme nicht ausschließlich durch den Rückgriff auf kausal-lineare Modelle lösen lassen. Dies betraf nicht nur Sachverhalte aus dem Bereich naturwissenschaftlicher Phänomene, sondern verstärkt Probleme der Auseinandersetzung in sozialen Systemen (Individuen, Gruppen, Organisationen).

Das Bewusstsein, dass sich die Dinge nicht in physikalisch-biologischen, aber auch in sozialen Systemen meist anders verhalten als die auf einem simplen Ursache-Wirkungsmuster basierenden Theorien und die in der Praxis verwendeten Instrumente zur

Problemlösung (wie Analyse, Optimierung, Prognoseverfahren), führte in der Folge zur intensiven Beschäftigung mit systemischen Denkansätzen. „Das System“ rückte fortan in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Der Systembegriff

Viele bezeichnen schon systemische Ansätze als ein neues, richtungsweisendes Konzept. Ob dies wirklich so ist, wird sich im Nachhinein besser beurteilen lassen. Die den systemischen Ansätzen zugrundeliegenden Annahmen bieten jedoch sowohl Beschreibungs- und Erklärungsmuster als auch Methoden und Techniken, die traditionelle Vorgehensweisen im Management ergänzen, zum Teil sogar ersetzen können.

Die Klammer aller systemischen Ansätze ist der Begriff des „Systems“. Ein System definiert sich im Allgemeinen durch seine Elemente und deren Beziehungen untereinander (auch Relationen genannt) und zur Systemumwelt (vgl. Bertalanffy, Malik, Ulrich). Eine These, die allen

System-Modellen und Theorien zugrunde liegt, ist die, dass sich komplexe Probleme, unabhängig davon, in welchem Bereich sie vorhanden sind, nicht durch eine isolierte Betrachtung einzelner Teile, sondern nur durch die Betrachtung des ganzen Systems lösen lassen. Das Ganze ist bekanntlich mehr als die Summe seiner Einzelteile.

Dabei gibt es „das“ systemische Denken und Handeln an sich nicht. „Systemisch“ ist vielmehr ein Konglomerat unterschiedlicher Ansätze und in der Praxis erprobter Methoden und Instrumente. Moderne systemische Ansätze, basierend auf dem Theorieansatz von Bertalanffy, haben in jüngster Zeit eine Entwicklung genommen, die sich heute insbesondere mit Fragen

- der Evolution,
- der Stabilität vs. Instabilität sozialer Systeme,
- des nichtlinearen Verhaltens, der chaotischen Abläufe,

- der Selbstorganisation, Selbstreferenz und Autonomie,
- der Konstruktion von Wirklichkeit, von Regeln,
- der Deutungsmuster sowie
- der Steuerbarkeit

in Organisationen auseinander setzen.

Eine Darstellung sämtlicher Richtungen, die direkten oder indirekten Einfluss auf systemisches Denken hatten und haben, würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Die Abbildung 2 und 3 vermitteln jedoch eine grobe Orientierung der wichtigsten theoretischen Einflüsse und nennen die bekanntesten Vertreter, die systemisches Gedankengut in ihre Beratungsansätze integrieren. den in diese frage interessierten Leser verweise ich auf das Literaturverzeichnis am Ende dieses Beitrags.

Systemische Insider – und alle, die es noch werden wollen – verfügen über eine eigene Terminologie.

Die Mannigfaltigkeit von Einflüssen auf das systemische Denkgebäude spiegelt sich sowohl in den verwendeten Begriffen zur Beschreibung von „Phänomenen“ im Kontext systemischen Sprachgebrauchs als auch in den Methoden und Verfahren in der praktischen Anwendung wider.

Die Palette reicht von unterschiedlich benutzten Systembegriffen, der Übertragung von Erkenntnissen aus naturwissenschaftlichen Bereichen auf Phänomene im sozialwissenschaftlichen Kontext bis hin zum „Handwerkskoffer“ (Methoden, Verfahren, Techniken) von systemisch beratenden Personen oder Gruppen. Allzu oft entsteht dabei ein „*systemischer Cocktail*“ in dem Begrifflichkeiten diffus erscheinen, Erkenntnisse, die man in einem Bereich gewonnen hat, ohne zu hinterfragen auf andere Bereiche überträgt (Ergebnisse der Chaosforschung auf das Verhalten in sozialen Systemen), beziehungsweise es werden Methoden und Verfahren häufig wahllos angewandt.

„Auf theoretischer Ebene findet sich ein recht verwirrendes Nebeneinander verschiedener systemtheoretischer Bezugspunkte.“ Der fehlenden und häufig widersprüchlichen theoretischen Basis entspricht Unklarheit hinsichtlich der Frage nach dem praktischen Vorgehen (König/Vollmer 1993, S.53).

Da Maschinen, Quarks im Weltall beziehungsweise die laminare Strömung eines Wasserfalls nun einmal etwas anderes sind als Systeme, in denen Menschen interagieren, macht es Sinn, beim „Systemischen“ etwas genauer hinzuschauen. Ein Fokus der Betrachtung muss sich dabei sicherlich auf die interessante Frage, was alle Systeme gleichsam verbindet, richten, gleichzeitig aber auch unter dem Blickwinkel einer sinnvollen Anwendung systemischen Denkens und Handelns in der Praxis auch auf das, was sie voneinander unterscheidet.

Technische, biologische und soziale Systeme

König und Vollmer haben in ihrem 1993 erschienen Buch „Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Methoden“ den Versuch gemacht, den Entwurf einer umfassenden Konzeption systemischer Organisationsberatung zu entwickeln. Aufbauend auf den von Betson und Satir gemachten Erkenntnissen in der „Palo Alto Gruppe“ und eigenen langjährigen Erfahrungen in Familientherapie und Organisationsberatung haben sie sich in dieser Form auch als erste mit der Terminologie unterschiedlicher systemischer Modelle und Begriffe auseinander gesetzt.

In Anlehnung daran unterscheidet sich:

- technische
- biologische und
- soziale Systeme.

Technische Systeme

Der Heizungsthermostat ist ein klassisches Beispiel für die Erklärung technischer Systeme. So besteht

zwischen den Elementen Heizung und Thermostat ein Rückkopplungseffekt, denn beide zusammen bilden einen Regelkreis, indem das Thermostat auf die Heizung und die Heizung wiederum auf den Thermostat einwirkt. Überträgt man dieses Modell zum Beispiel auf die Situation eines „nichtfunktionierenden Mitarbeiters“, bedeutet dies, dass es in sozialen Systemen die verschiedenen Elemente wie Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen usw. gibt. Die Regelkreise bestehen hier darin, dass Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kollegen sich gegenseitig beeinflussen. Hauptmerkmal ist also die Rückkopplung.

Dieser technische Systembegriff hat zwar weitgehend die Trivialitäten des Maschinenmodells, in dem der Mensch als „maximal beliebig veränderbar“ angesehen wurde, überwunden, indem verstärkt auf komplexe Vorgänge und multiple Wirkungsverhältnisse geachtet wird, er reduziert jedoch andere Faktoren, wie zum Beispiel die subjektive Einstel-

lung von Mitarbeitern, im besten Falle auf einen Wirkungsfaktor innerhalb des zu betrachtenden Ausschnittes.

Elemente des technischen Systemansatzes finden sich auch in dem Ansatz der St. Galler Schule (Ulrich, Bleicher, Probst, Grochla, Malik). Bei genauerer Überlegung wird allerdings bereits deutlich, dass ein technisches Systemverständnis mit der Betrachtung von Regelkreisen allein nicht mehr ausreicht, um Prozesse in Organisationen hinreichend zu beschreiben und zu erklären.

Biologische Systeme

Auch biologische Systeme (Lebewesen) sind durch Prozesse der Rückkoppelung gekennzeichnet. Hier tritt jedoch ein wesentliches Kriterium, nämlich das der „Entwicklung“, hinzu. Biologische Systeme unterliegen einem Wachstums- und Entwicklungsprozess, indem sie sich in einem hohen Maße selbst organisieren und reproduzieren.

Bekannt geworden ist dieser Ansatz unter anderem durch Vester in der Anwendung auf ökologische Sachverhalte und durch das Autopsiemodell der Biologen Maturana und Varela (vgl. Vester 1984, Maturana/Varela 1987). Dabei gilt in biologisch-physikalischen Systemen unter anderem, dass scheinbar keine der Eigenschaften irgendeines Teiles fundamental ist, sondern vielmehr die Struktur des Ganzen aus den Eigenschaften aller Teile und ihrer Beziehungen untereinander von Bedeutung sind (Chew, erwähnt in: Capra 1986).

Prozesse vollziehen sich demnach nicht mehr in linearen Wirkungsketten, sondern vielmehr in mehrdimensionalen Wirkungsnetzen. Damit wird dem Glauben an jegliche Grundbausteine abgeschworen. Es gibt nicht das „Einmalige“, die „treibende Kraft“, sondern unterschiedliche komplementäre, aber auch divergierende Teile, die das Ganze bestimmen und sein Verhalten beeinflussen.

Die Melodie, die ein Orchester hervorbringt, stammt von allen Musikern, nicht nur vom ersten Geiger.

Auch Mitarbeiter und Organisationen entwickeln sich weiter, verändern ihr Verhalten, passen sich Bedingungen der Umwelt, zum Beispiel des Marktes, an. Fragestellungen, die sich mit Wachstumsverläufen in biologischen Systemen und der Übertragung auf Lebenszyklen von Produkten oder gar der Evolution von Organisationen beschäftigen, basieren auf dem biologischen Systemverständnis (vgl. Gerken, Laszlo, Servatius, Königswieser/Lutz, Vester).

Soziale Systeme

Soziale Systeme, Individuen, Teams, Arbeitsgruppen, sind ebenfalls durch die Kriterien Rückkoppelung und Entwicklung gekennzeichnet. Es lassen sich also auch die Merkmale technischer und biologischer Systeme darauf anwenden.

Der wesentliche Unterschied besteht jedoch darin, dass sich Menschen in sozialen Systemen Gedanken

über die „Wirklichkeit“ machen, aufgrund dieser Wirklichkeitskonstruktion in der Organisation handeln und darüber hinaus ihre Wirklichkeitskonstruktionen in „Kommunikations- und Interaktionsprozessen“ einbringen. Diese Aussage beruht unter anderem auf einer grundlegenden These der Sozialwissenschaften im Anschluss an die sogenannte „kognitive Wende“, in den Sozialwissenschaften Mitte der sechziger Jahre, die besagt, dass Menschen nicht einfach nach einem simplen Reiz- Reaktionsmuster reagieren, wie dies durch den Behaviorismus ausgesagt wurde, sondern sich ein inneres Bild, sozusagen eine „Landkarte“ ihrer Umwelt anfertigen und diese Landkarte die Basis für menschliches Handeln ist. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um die objektive Abbildung der äußeren Realität, vielmehr wird die für den einzelnen relevante Realität durch das Individuum selbst hervorgebracht. Die so erzeugte Wirklichkeit wird auch als „subjektive Kon-

struktion“ beziehungsweise „subjektive Wirklichkeit“ bezeichnet.

Betrachtet man nun zum Beispiel einen „nichtfunktionierenden Mitarbeiter“, wird deutlich, dass die beteiligten Personen eines Prozesses in ihren Handlungen durch ihre eigenen Wirklichkeiten gesteuert werden, und darüber hinaus auch die Meinung, die A von B und umgekehrt hat, nicht die Realität an sich wiedergibt, sondern ein subjektives Konstrukt der Beteiligten darstellen.

Dieses Denken, das auf der Unmöglichkeit einer objektiven Betrachtung der Außenwelt basiert, ist eine der zentralen Grundannahmen moderner Kommunikationstheorien und einer der Eckpfeiler systemisch orientierter Beratungs- und Therapieeinrichtungen. Erkenntnisse aus der Arbeit mit Familien wurden erstmalig durch die Mailänder Schule um S. Palazzoli auf Organisationen übertragen. G. Volmer und E. König gelten heute als die Hauptvertreter des systemischen Ansatzes, der den „sozialen Systembegriff“ in der Tradi-

tion von Bateson und Satir zugrunde legt. Elemente des Ansatzes finden sich ferner in der „Heidelberger Gruppe“ und bei Schmidt (vgl. Abbildung 3).

Veränderung von Organisationen – Ein systemischer Ansatz

Organisationen auf dem Weg in die Sackgasse?

Das eingangs erwähnte Dilemma sozialer Systeme liegt auf der Hand. Handlende in sozialen Systemen sehen sich mit Situationen konfrontiert, in denen sie planen, steuern und Entscheidungen treffen, schlicht „organisatorisches Doing“ erforderlich wird, das in einem zunehmend chaotischer werdendem Umfeld abläuft. Die Schere zwischen der notwendigen Reaktionszeit bei wachsender Komplexität und der erforderlichen Reaktionszeit bei zunehmender Dynamik wird immer größer (vgl. Servatius 1991).

Als Beispiel seien nur die drastisch verkürzten Produktlebenszyklen, die schon sprichwörtlich gewordene „Halbwertszeit des Wissens“ bezie-

ungsweise der Normen und Werteppluralismus von Menschen erwähnt. Die Orientierung in einem solchen Umfeld wird für den einzelnen immer schwieriger. Dies gilt in erhöhtem Maße für Manager, die Verantwortung für das „Funktionieren“ und die Entwicklung von Organisationen tragen. Die vielerorts festzustellende Orientierungslosigkeit hat seinen Grund darin, dass die meisten Verantwortlichen in Organisationen bei der Lösung vorhandener Probleme nach wie vor am mechanistischen Weltbild und seinen Praktiken festhalten; und dies mit einer bewundernswerten Hartnäckigkeit.

Die Orientierung betriebswirtschaftlicher Modelle und Instrumente an den naturwissenschaftlichen Disziplinen ist aus historischen Legitimationsgründen nachvollziehbar und führte dementsprechend auch zu einer über Jahrzehnte hinweg praktizierten quantitativen Ausrichtung betriebswirtschaftlicher Methoden und Verfahren. Sicher werden mittlerweile auch Anleihen aus Erkennt-

nissen, die man in den vergangenen Jahrzehnten in anderen Bereichen gewonnen hat, gemacht. Die vor dem Hintergrund der „Situation“ notwendig erscheinende Maxime eines „neuen Denkens und Handelns“ in Organisationen zum „Überleben“ eben dieser Organisationen steht in ihrer Realisation jedoch noch aus.

Einen Überblick über die Entwicklung und Orientierung verschiedener Ansätze im Management bietet Abbildung 4.

Viele Organisationen lassen sich in ihrem Verhalten mit behäbigen Tankschiffen vergleichen, die auf riesige Eisberge zusteuern, und, wie allgemein bekannt, enorm lange Zeiten für Kurskorrekturen benötigen. Dieses Titanic-Syndrom scheint vielerorts noch verstärkt zu werden durch noch weiter wachsende Eisberge, die permanent ihre Lage im Wasser ändern (sogenanntes Titanic-II-Syndrom).

Fachliche Überspezialisierung, organisatorische Zersplitterung von Strukturen und Prozessen, das

Übergewicht eines auf Zerlegung angelegten analytischen Denkens, die Illusion von der „absoluten Machbarkeit“ in sozialen Systemen, die zunehmende Unfähigkeit einer adäquaten Lösung und verstärkt auftretende soziale Konflikte sind „organisatorische Realitäten“.

Dabei versagte das in Organisationen bislang vorherrschende Verständnis von sozialen Systemen und die Methoden der klassischen Vorgehensweise vom „Einfachen zum Komplizierten“, die sich in der Vergangenheit bei geringerer Komplexität und Dynamik durchaus als erfolgreich herausstellte, immer häufiger bei der Lösung von Problemen.

Diese monokausale lineare Denkweise führt zwar schnell in die Details, verhindert aber gleichzeitig die Wahrnehmung von Problemen in ihrer Ganzheit. Die Welt, die wir nur durch unser Denken geschaffen haben, hat Probleme, die sich mit der Art der Denkweise, die sie hervorgebracht hat, nicht mehr hinreichend erklären und lösen lassen. Komplexe dynami-

sche Systeme lassen sich nicht effektiv und effizient mit tradierten Methoden und Instrumenten „handhaben“. Hinkt die Entwicklung und Anwendung adäquater Methoden und Verfahren der vorhandenen Komplexität und Dynamik hinterher, hat dies existentielle Folgen für Organisationen.

Darüber hinaus wird im Zuge grundlegender Veränderungen von Strukturen der Gesellschaft (vgl. Nefiodow 1991) und des Übergangs von der Industrie zu einer Informationsgesellschaft dem Umgang mit Wissen, die Erzeugung, Verarbeitung und Verbreitung von „Wirklichkeiten“ einzelner, Gruppen und Organisationen sehr viel stärkere Bedeutung als bisher beigemessen. Dies ist weniger eine normative Forderung als vielmehr eine zwingende Voraussetzung für die „Existenz“ von Organisationen in einem immer komplexer und dynamischer werdendem Umfeld.

Umso erstaunlicher ist dabei die Tatsache, dass tradierte organisatorische Lernkonzepte meist noch zur

Stabilisierung des misslichen Zustandes beitragen. Vor diesem Hintergrund müssen Organisationen ein sinnvolles Maß an Varietät von Handlungsmöglichkeiten erreichen. Ein Zuviel führt zum sprichwörtlichen Chaos, ein Zuwenig zu Stagnation.

Eine geänderte Sicht und Handlungsweise im Umgang mit komplexen Systemen setzt nun voraus, dass man das, was dort geschieht auch wahrnehmen und nachvollziehen kann. In diesem Begreifen und Nachvollziehen sind wir häufig jedoch ungeübt. Durch die Sozialisation und eine über Jahre hinweg angewandte Praxis haben wir gelernt, die Welt „Step by Step“ zu betrachten und meist auf rein logisch-analytischem Weg nach dem Prinzip von Ursache und Wirkung vorzugehen.

Organisationen – konstruierte Wirklichkeiten

Normalerweise gehen wir davon aus, dass, wenn wir über irgendetwas reden, sei es „der“ oder „die“ neue Kollegin im Büro, das Tennisspiel im Fernsehen, das neue Fahrrad, dass

das, was wir darüber aussagen mehr oder weniger mit dem Gegenstand der Sache, über die wir etwas aussagen, übereinstimmt und hoffen, dass andere dies ebenso sehen. Die Hoffnung ist trügerisch.

Denn das dies nicht so ist, weiß man nicht erst seit der intensiven Beschäftigung mit dem Phänomen der Wahrnehmung durch den „Konstruktivismus“ in den letzten 15-20 Jahren (vgl. dazu Watzlawik, v. Glasersfeld, Maturana). Auch Kant machte auf den Unterschied des Gegenstandes und seiner Erscheinung aufmerksam, allerdings scheint sich das Bewusstsein für die Bedeutung der Aussagen des Konstruktivismus erst heute zu bilden.

Heisenberg hat einmal gesagt, „ dass, was wir beobachten, ist nicht die Natur selbst, sondern die Natur, wie wir sie beobachten (Capra 1988).

Die Auseinandersetzung mit der Frage: „Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ (vgl. Watzlawik 1980) und wie zu ihr gelangen ist vielleicht die wichtigste erkenntnistheoretische

Erfahrung des letzten Jahrzehnts überhaupt und ist einer der Bereiche, die systemisches Denken und Handeln mit am nachhaltigsten beeinflusst haben.

Wenn wir heute überall von einem neuen „Paradigma“ im Denken reden, dann trifft dies für die „konstruktivistische Perspektive“ mit am ehesten zu.

Dell hat dies einmal beschrieben, indem er sinngemäß sagte: Nachdem Kopernikus uns zeigte, dass wir nicht der Mittelpunkt des Universums sind, Darwin später enthüllte, dass wir uns nicht wesentlich vom Tier unterscheiden, Freud aufdeckte, dass wir nicht die völligen Lenker unseres Verhaltens sind, fügen nun die Konstruktivisten (zuvor Kant) die letzte Kränkung hinzu mit der Aussage „Wir sind scheinbar völlig unfähig, die Welt objektiv wahrzunehmen.“ (Dell 1986)

Jeder Mensch konstruiert seine eigene Realität. Der Konstruktivismus leugnet nicht die Existenz der Welt an sich, sagt aber deutlich, dass wir

die Welt, so wie sie ist, nicht wahrnehmen können.

Die Bedeutung dieser Aussagen für „Denken und Handeln“ in Organisationen ist offensichtlich. Wenn jemand die subjektive Konstruktion besitzt, dass Organisationen Instrumente zur Durchsetzung sozialer Herrschaft sind, wird er andere Fragen stellen und andere Antworten geben als jemand, der in Organisationen informationsverarbeitende oder produzierende Systeme erkennt.

Wenn es nun die Wirklichkeit an sich nicht gibt und die einzige Wirklichkeit die des Beobachters ist, gibt es auch keine wie auch immer bezeichneten Abläufe, Strukturen, Konzepte an sich. Auch dies sind Konstrukte, die nicht unabhängig vom Beobachter existieren. Die Bedeutung für menschliches Handeln in Organisationen liegt nicht in den Dingen selbst, sondern in den subjektiven Vorstellungen, die wir uns von diesen Dingen machen. Nun könnte man entgegenhalten, dass Konzepte und Strukturen auch noch bestehen, wenn die

Gründerväter bereits nicht mehr existieren. Dies ist jedoch nur auf den ersten Blick richtig. Die Bedeutung dieser Dinge und die Wirkung, die sie in Organisationen hinterlassen, ist weiterhin davon abhängig, ob die den Konzepten oder Strukturen zugrundeliegenden „subjektiven Vorstellungen“ von den Mitgliedern einer Organisation geteilt werden.

Kommunikation in Organisationen ist somit der Austausch von Beobachtungen zwischen Beobachtern. Damit wird die Wirklichkeit in sozialen Systemen durch den fortlaufenden Prozess der Neugestaltung individueller und kollektiver Vorstellungswelten hervorgebracht. Diese Konstrukte sind für Menschen handlungsleitend und schaffen in Organisationen erst die Realität, die sie letztlich umgibt. Man könnte auch sagen, dass Organisationen Hersteller von Landkarten sind, und diese Landkarten sind „Momentaufnahmen“, da sich die Vorstellungen der Menschen in Organisationen permanent wandeln,

Dinge ausgeschlossen werden und Neues hinzukommt.

Betrachtet man diese Landkarten in Organisationen, dann stellt man fest, dass es Teile innerhalb der Organisation gibt, die in der Landkarte nur topographische Höhen zeichnen, andere konzentrieren sich auf die Darstellung bestimmter Sehenswürdigkeiten, wieder andere auf bedeutende geographische Merkmale, manche kennzeichnen Wanderwege oder haben Schifffahrtslinien besonders hervor. Dabei handelt es sich immer wieder um die Darstellung des gleichen „*Geländes Organisation*“.

Die Sehenswürdigkeiten des Vertriebes, der Weg der Produktion, die Höhen und Tiefen des Controllings, die Markierungen der Organisation und die Steigungen des Rechnungswesens fügen sich wie ein Puzzle zu einer Gesamtkarte, sozusagen zu einer Generalkarte der Organisation zusammen.

Die Vielfalt und Koexistenz von Konstruktionen, die Fähigkeit der Mitglieder einer Organisation zur Refle-

xion ihrer eigenen subjektiven Vorstellungen und die Fähigkeit der Mitglieder, die eigenen und fremden Konstruktionen zu kommunizieren, als Impuls anzubieten, „Landkarten über Landkarten anzufertigen“, ist das entscheidende Kriterium für die Entwicklung sozialer Systeme. Je differenzierter diese Fähigkeit vorhanden ist, je flexibler die Landkarten gehandhabt werden, desto günstiger ist die Chance, entwicklungs- und wandlungsfähig zu sein.

Dabei ist die Karte nicht identisch mit der Landschaft an sich. Der eingezeichnete Hinweis einer Kathedrale auf einer Landkarte und die Vorstellung, die man von ihr besitzt, ist etwas völlig anderes als das Gefühl, das man erhält, wenn man im Inneren einer Kathedrale verweilt.

Die Berücksichtigung dieses Aspektes kann die in Organisationen bisher angewandten diversen Methoden und Instrumente (zum Beispiel Innovationspotentialanalyse (IPA), siehe Beitrag Dreesmann) erweitern.

Es wird sehr deutlich, dass Urteile, Clusterbildungen, Matrixanalysen, ABC-Priorisierungen, Aussagen zum Grad der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, um bei dem Beispiel der IPA zu bleiben, letztlich auf den subjektiven Konstrukten der Personen beruhen.

Überträgt man zum Beispiel die in einem Brainstorming ermittelten Kriterien eines zu analysierenden Bereiches in ein Wirkungsdiagramm, um die Abhängigkeit einzelner Kriterien und ihre Auswirkungen weiter zu ermitteln (vgl. Vester, Ulrich/Probst), dann sind die Ergebnisse der Wirkungsanalyse keine „objektiven“ Kriterien, sondern auch in diesem Fall das Ergebnis der „aktuellen Konstruktion“ aller am Prozess Beteiligten.

Sinnvolles und effektives Handeln in Organisationen verlangt also, dass alle subjektiven Teile des Puzzles „Organisation“ betrachtet und berücksichtigt werden. Geschieht dies nicht, wirkt sich das „Nichtbeachten“ in den allermeisten Fällen nega-

tiv aus. Mangelnde Akzeptanz in Organisationen, latente Widerstände bis hin zu akuten Krisen sind die Folgen. Im Extremfall wird die Organisation instabil und droht, auseinander zubrechen.

Lassen sich Systeme steuern?

Aus dem Blickwinkel traditioneller Gestaltung von Organisationen ist Steuerung eine extreme Form der Reduktion organisationaler Komplexität. Dass dies nicht möglich ist, ergibt sich aus der Tatsache, dass soziale Systeme wie Organisationen keine trivialen Maschinen, sondern komplexe dynamische Systeme sind.

Die in Organisationen bestehende Komplexität des betrieblichen Geschehens lässt sich jedoch nie ganz ausschalten, sondern höchstens handhabbar machen, im Sinne eines „damit mitgehen“. Traditionelle Steuerung impliziert Rationalität und Kontrolle. Dies wäre jedoch nur möglich, wenn Manager ein halbwegs objektives und vollständiges Wissen über die „Wirklichkeit“ einer Organisation besitzen würden und gleich-

zeitig in der Lage wären, Information zum Zweck der Planung und Steuerung organisatorischer Vorgänge in Organisationen zu kommunizieren.

Der Glaube, man könne Organisationen „beherrschen“ und „lenken“, ist in der Praxis aber nicht nur dort, tief verwurzelt, erkenntnistheoretisch aber ein Rückfall in die Zeit des naiven Glaubens, Organisationen seien Input-Output-Geräte, sogenannte Black-Boxes, schwarze, beliebig veränderbare Kästen. Dabei kann sich dieser Glaube in der Praxis als fatal erweisen.

Wie fatal, verdeutlichte Dörner in seinen Studien mit den fiktiven Computersimulationen „Tanaland“ und der „Lohausen-Studie“ (vgl. Dörner 1989). Für die bitteren und praktischen Konsequenzen eines solch einseitig-mechanistischen Denkens steht das Ergebnis des 26. April 1986. An diesem Tag explodierte der Reaktor 4 des Kernkraftwerkes in Tschernobyl. Die Folgen sind hinreichend bekannt.

Tschernobyl zeigte sehr deutlich die Unfähigkeit der Menschen, in hochkomplexen dynamischen Situationen „nichtlinear“ zu handeln. Gravierendster Auslöser für die Explosion seinerzeit war die Übersteuerung von Prozessen im System, also das Rezept „Ein-Mehr-desselben“, das letztendlich zur Katastrophe führte.

Dieses „Ein-Mehr-desselben“ begegnet uns auch häufig im Alltag von Organisationen. Gerade in Krisensituationen neigen Verantwortliche dazu, vorhandene Instrumente, Methoden und Verfahren in vermeintlich optimierter Form mit Nachdruck einzusetzen.

In seiner Theorie der Ungleichgewichtsthermodynamik konnte Prigogine im physikalisch-chemischen Bereich nachweisen, dass die Entwicklung von offenen Systemen, die nie permanentem Austausch mit der Umwelt stehen, sich fernab jeglicher Gleichgewichtszustände vollzieht, entgegen früherer Annahmen, die von Stabilität und Gleichgewicht als Garant der Überlebensfähigkeit von

Systemen ausgingen. Er bezeichnete solche Systeme auch als dissipative Strukturen. Solche dissipativen Strukturen steuern durch Rückkopplungsprozesse auf einen Verzweigungspunkt hin, wo sich dann spontan neue, qualitativ andersartige Zustandformen bilden. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass solche dissipativen Systeme weitgehend durch sogenannte Schwankungen in den Anfangsbedingungen in ihrem Verhalten bestimmt werden, was in der Folge gravierende Bedeutung für den Endzustand eines Systemes besitzt.

Dies wiederum hat hohe Bedeutung für die Berechenbarkeit solcher Systeme, da geringste Schwankungen in den Anfangsbedingungen eine präzise Prognose des Endzustandes eines Systems nahezu unmöglich machen. Solche Anfangs- oder auch Randbedingungen rücken schlagartig in den Mittelpunkt der Betrachtung von Phänomenen in Organisationen, da sie eine neue Perspektive in der Betrachtung von Organisationen bie-

tet und die vom Management bevorzugten Methoden der Planung und Steuerung in unternehmerischen Entscheidungsprozessen auf ihre Tauglichkeit hinterfragt.

So genügt der Luftzug, eines neu in den Raum hinzugekommenen Zuschauers, um den Verlauf einer Billardkugel zu beeinflussen. Theoretisch ist es möglich, dass die Bewegung, die der Flügelschlag eines Schmetterlings in China verursacht, Wochen später, bedingt durch sich aufschaukelnde Prozesse, einen Hurrikan in der Karibik auslöst.

Übertragen auf Organisationen könnte dies alles ein Erklärungsmuster sein für die Gründe des Scheiterns vieler Projekte. Es bietet Ansätze zur Erklärung der Unmöglichkeit, präziser Vorhersagen in Organisationen und gibt sicherlich Anlass zur Diskussion über die Effizienz und Effektivität rein „quantitativer“ Controllingmaßnahmen in Organisationen (vgl. Zink 1993).

Dazu ein Beispiel: Aus Theorie und Praxis wissen wir, dass gescheiterte

Projekte in hohem Maße durch Fehler und Versäumnisse in der Anfangsphase zustande kommen. Weiterhin weiß man um das Phänomen des „schlagfertigen Kippens“, das man sowohl bei Projekten aber auch im Zusammenbruch ganzer Organisationseinheiten kennt. Lange Zeit geht alles gut, man plant und organisiert. Ab einem bestimmten Zeitpunkt hat man das Gefühl, alles „dreht sich schneller“ man hat nicht mehr überall den Überblick. Die Dinge scheinen sich zu verselbständigen. Noch ein Schritt weiter, nun läuft alles mit einer unglaublichen Geschwindigkeit ab und man hat den Überblick ganz verloren, das GANZE scheint unabhängig von weiteren Gestaltungseingriffen sich quasi selbst zu steuern, zu verselbständigen. Alle zu diesem Zeitpunkt eingeleiteten Gegenmaßnahmen zur Rettung zeigen keine Wirkung mehr, das System (Projekt oder Organisation) kippt von einem auf den anderen Zeitpunkt (ein vergleichbares Phänomen war der als schwarze Freitag

bekannte Börsenzusammenbruch in New York 1929).

Solche Prozesse sind darüber hinaus auch noch irreversibel. So wie aus einem Schrotthaufen nicht automatisch wieder ein neues Auto entsteht, so lassen sich auch „Prozesse in Organisationen“ nicht umkehren.

Organisationen sind offene Systeme, sie nehmen Informationen aus der Umwelt auf, interagieren mit dem „Außen“, der Umwelt. Gleichzeitig sind sie aber auch geschlossen, was bedeutet, dass nicht der Impuls von außen entscheidet, was der einzelne damit tut, sondern vielmehr die „kognitive“ Struktur seines Erkenntnisapparates, also das Innere, bestimmt, was mit dem Impuls geschieht.

Ein weiteres Beispiel: Wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter oder ein Kollege einem anderen Kollegen ein Anliegen vorträgt, irgendetwas zu tun oder zu unterlassen, dann bestimmt nicht das Bemühen des Vorgesetzten beziehungsweise des Kollegen, wie der andere mit dem Anlie-

gen umgeht, sondern vielmehr der angesprochene Mitarbeiter selbst bestimmt, was mit der Information beziehungsweise dem „Bemühen“ geschieht.

Damit ist eine „instruktive Kommunikation“ geradezu unmöglich. Dieses Erkenntnis hat gravierende Bedeutung für Gestaltungsprozesse in Organisationen (vgl. Dell 1990).

Welche Konsequenzen ergeben sich nun, um ein „organisatorisches Tschernobyl“ in Organisationen zu verhindern, um wandlungsfähig zu werden und zu bleiben?

Zunächst einmal heißt es Abschied nehmen von dem Glauben an die Objektivität unserer Vorstellung und dem Glauben auf rein kausal-analytischem Wege sämtliche Prozesse organisationalen Geschehens erfassen und gestalten zu können. Zusammenhänge in Organisationen zu erfassen, ist vielmehr ein „gedankliches Spielen“ mit mehreren Wirklichkeitsformen. Die Entwicklung von Organisationen ist primär ein Prozess der Veränderung subjektiver

Konstruktionen – das Ziel von Organisationen ist dabei auf die Erhaltung der „Lebensfähigkeit“ des Systems ausgerichtet. Lebensfähigkeit beinhaltet automatisch die Fähigkeit, sich zu wandeln, zu entwickeln.

Wenn Probleme in Organisationen im Kontext der Konstruktion von Mitgliedern einer Organisation gedeutet werden, wir also davon ausgehen, dass menschliches Handeln ganz entscheidend von den zugrundeliegenden subjektiven Vorstellungen geprägt ist, dann erscheint es auch sinnvoll, Probleme derart zu lösen, dass man die „Besitzer“ dieser subjektiven Vorstellungen, unterstützt, ihre „Welt anders zu sehen“, das heißt, dysfunktional empfundene Landkarten zu verändern. Hierzu können systemische Ansätze mit ihren Diagnose- und Interventionskonzepten entscheidend beitragen.

Ich möchte dies am Beispiel des „Lernens“ in Organisationen verdeutlichen. Die meisten Bildungskonzepte in Organisationen basieren mehr oder weniger darauf, Mitarbeiter im

Erlernen neuer Fachinhalte, veränderter Techniken und gewünschtem sozialen Verhalten einzuüben, je nach Grad der „Fortschrittlichkeit“ des Unternehmens und dem didaktisch-methodischen Believe-Systems (Glaubensrichtlinie) der Trainer mit einem kleineren oder größeren Freiheitsanteil des Teilnehmers in der Ausbildung. Fachliche und methodische Aus- und Weiterbildung ist unumstritten ein notwendiger Bestandteil von „Lernen“ in Organisationen. Entscheidend bei dieser Art von Lernen ist aber, dass es sich sozusagen um ein Lernen im System handelt.

Systemisch Lernen bezeichne ich dagegen als Lernen auf einer Metaebene. Gelernt wird dabei nicht die Fähigkeit zur Verbesserung irgend-einer Methode oder eines neuen fachlichen Inhaltes an sich, sondern gelernt wird die „Fähigkeit zum Perspektivewechsel“, zur Reflexion eigener Konstruktionen und des Umgangs mit den Konstruktionen ande-

rer – die Fähigkeit zum Lernen wie man lernt.

Chancen und Grenzen systemischer Ansätze

Aufgrund des stets begrenzten „Wissens von Realität“ kann es keine absolut richtigen Lösungen geben.

Lösungen in Organisationen sind infolge dessen weder gut noch schlecht, sondern eher funktional oder dysfunktional. Dies ist ein kleiner, aber entscheidender Unterschied.

Das zentrale Merkmal des systemischen Ansatzes liegt in der zugrundeliegenden ganzheitlichen Betrachtung. Dabei werden:

- *die Personen eines sozialen Systems,*
- *ihre subjektiven Deutungsmuster (Konstruktionen),*
- *die Interaktionsstrukturen,*
- *die Systemumwelt*
- *und die Veränderungsmöglichkeiten einer Organisation*

entsprechend berücksichtigt (vgl. König/Volmer 1993).

Die Vorteile liegen dabei unter anderem:

- in der Möglichkeit, „Konstruktionen“ deutlich zu machen, sich der eigenen und der Konstruktion anderer bewusst zu werden und damit die für das Handeln in Organisationen „eigentliche“ Wirklichkeit zu erfassen,
- darin, Widersprüche zu erkennen und als dysfunktional empfundene Verhaltensweisen abzuändern,
- in der Art und Weise, wie der Berater es schafft, dass sich das System, die Organisation in die Lage versetzt, selbst eine eigene, zu ihm passende Lösung zu finden.
- Für Reparatur-Aktionen eignen sich systemische Ansätze weniger. Systemische Ansätze benötigen die Bereitschaft, liebgegewonnene Vorstellungen

aufzugeben, also Abschied zu nehmen von einer ganzen Reihe ehemals tauglicher „Landkarten“. Es bedeutet, den Mut zu haben, das Risiko einzugehen, sich auf neue Wege einzulassen und erfordert Toleranz im Umgang mit den Konstruktionen anderer. „Es ist das Muster, das verbindet“ (Bateson 1981).

Die Anwendung systemischer Vorgehensweisen ist dabei nicht eine Frage des „Entweder-Oder“, sondern vielmehr eine Frage des „Sowohl-als-auch“.

Systemische Beratung – der Berater im System

Systemisch zu beraten setzt hohe Professionalität voraus. Die Auswahl und der Einsatz der Methoden und Verfahren zur Diagnose und Intervention sozialer Systeme, angefangen von den verschiedenen Formen systemischer Fragetechniken über Formen der Prozessarbeit, der Arbeit mit Symbolen und Metaphern, diverser Visualisierungstechniken bis

hin zur Arbeit mit Skulpturen, um nur einige zu nennen, ist mehr als nur das Beherrschen eines „Instrumentariums“.

Verantwortliches Umgehen mit diesen Techniken setzt neben einem Verständnis für „Organisationen“ vielmehr die Ethik in der Beratung voraus, ich meine damit die Verantwortung für den Kunden, den ablaufenden Prozess, aber auch die Verantwortung für sich selbst (wo sind die Grenzen meiner selbst).

Daraus ergibt sich, dass der systemische Berater mehr tut als ein „Irgendwie-miteinander-reden“ (vgl. König 1993). Der systemische Berater

- ist in erster Linie unterstützender Begleiter von Personen in Prozessen, unter Berücksichtigung der Regeln und der Umwelt des Systems,
- bietet dabei andere Landkarten an, macht auf Widersprüche im System aufmerksam, weist auf dysfunktionale Mus-

ter hin, überlässt dem System aber die Entscheidung, *was es will, wie und wohin es will*,

- schafft gemeinsam mit dem System die Bedingungen, dass sich das System selbst verändern kann,
- weiß um seine eigenen subjektiven Vorstellungen und die subjektiven Vorstellungen der anderen,
- nimmt die Organisation so an wie sie ist
- verzichtet auf ein Verhalten, das nur den Berater glücklich macht, nach dem Motto: „Was muss der Kunde tun, dass der Berater zufrieden ist?“,
- ist kein Analysefanatiker, sondern eher Handlungsoptimierer.

Damit rückt der systemische Berater weit ab vom klassischen Arzt-Patienten Modell, bei dem es auf der einen Seite den „Wissenden“ und auf der anderen Seite den „Leidenden“ gibt. Er ist auch nicht der Kapitän

auf Zeit, der an Bord gerufen wird, um das Ruder herum zu reißen, und ebenso wenig ist er der Steuermann, der mit harter Hand am Ruder die Trommeln schlagen lässt und die See durchpflügt.

Der systemische Berater wirkt auf Prozesse in der Form ein, dass der Klient, das Unternehmen, die jeweilige Gruppe, „ihre Lösung“ findet. Die Stabilität einer Lösung durch den Betroffenen selbst ist dabei um ein Vielfaches größer, als die von außen an den Klienten herangetragene Musterlösung „auf Rezept“, nach dem Motto „Egal, was sie benötigen, wir liefern alles komplett ins Haus.“

Systemische Berater gehen immer ein Stück neben dem Kunden her. Sie galoppieren nicht davon, lassen sich aber auch nicht zu weit zurück fallen – nahe genug, um da zu sein, wenn man ihn benötigt, mit genügend Distanz gegenüber dem Kunden, der *seinen Weg* beschreitet.

Wegweiser in die Zukunft

Der Ruf der „Weisen“, die eine Neuorientierung organisatorischer

Strukturen und Abläufe im Unternehmen fordern, hat in der Vergangenheit zu einer ganzen Reihe „moderner-strategischer“ Konzepte geführt.

Die Gestaltung organisatorischer Prozesse vor dem Hintergrund von Total Quality Management, von Geschäftsoptimierung und Kaizen, bis hin zu sämtlichen C-Konzepten, wie CAD, CAM, CIM usw. kann jedoch nur erfolgreich sein, wenn Denken und Handeln kongruent sind.

Verändertes TUN setzt auch verändertes Denken voraus.

Systemische Denkansätze können hier „interessante und brauchbare“ Wegweiser sein:

Wenn wir einen Fluss durchschwimmen, werden wir nicht nur nass, wir werden durch die Strömung auch ein Stück weit abgetrieben, und während wir durch den Fluss schwimmen, verändert sich auch die Struktur des Flusses, vielleicht sogar das Flussbett.

Traditionelle Vorgehensweisen wissen um die nassen Füße, einige berücksichtigen sogar die Strömung, die wenigsten wissen um die Veränderungen des Flusses.

Die einem mitreißenden Strom von Veränderungen gleichenden Phänomene sozialen Wandels müssen Organisationen nicht zwangsläufig in den Strudel des Untergangs führen. Dies bedeutet aber, nicht nur den Fluss, sondern auch die Strömung, die Geographie des Flussbettes und dessen Veränderung systemisch zu beschreiben und in den Handlungen entsprechend zu berücksichtigen.

Literatur

- Bateson, G.: Ökologie des Geistes, Frankfurt 1981
- Bertalanffy, L.v. et al.: Systemtheorie, Berlin 1972
- Capra, F.: Tao der Physik, München 1986
- Capra, F.: Wendezeit, Bausteine für ein neues Weltbild, München/Bern/Wien 1988
- Chew, G.: Bootstrap – Theorie in der Physik, erwähnt in: Capra 1986
- Dörner, D.: Die Logik des Misserfolgens, Hamburg 1999
- Dell, P.: Klinische Erkenntnis, Dortmund 1986
- Haken, H.: Entstehung biologischer Ordnung und Information, Darmstadt 1989
- Hayek, F.A.v.: Freiburger Studien – Gesammelte Aufsätze, Tübingen 1969
- Heitger, B./Schmitz, G./Gester, P.W.: Managerie, Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg 1992
- Hoffmann, L.: Grundlagen der Familientherapie. Konzepte für die Entwicklung von Systemen, 2. Aufl., Hamburg 1987
- König, E./Volmer, G.: Referenztransformation als Prinzip kognitiver Therapien, in *System und Familie* 1989, S. 12-20
- König, E./Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Methoden, 2. Aufl., Weinheim 1994
- Königswieser, R./Lutz, C.: Das Systemisch-Evolutionäre Management, Der neue Horizont für Unternehmer, 2.Aufl., Wien 1992
- Kreibisch, R.: Die Wissenschaftsgesellschaft, Frankfurt 1986
- Laszlo, E.: Evolutionäres Management, Fulda 1992
- Luhmann, N.: Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1984
- Lynch, D./Kordis, P.: Delphinstrategien, Managementstrategien in chaotischen Systemen, Fulda 1991
- Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme, Ein Beitrag zur Management-Kybernetik

- evolutionärer Systeme, 3.Aufl., Stuttgart/Bern 1989
- Mandelbrodt, B.: Die fraktale Geometrie der Natur, Basel 1987
- Maturana, H.: Erkennen, Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig/Wiesbaden 1985
- Maturana, H./Varela, F.J.: Der Baum der Erkenntnis. Wie wir unsere Welt durch Wahrnehmung erschaffen, Scherz/Bern 1987
- Nefiodow, L.A.: Der fünfte Kontradieff, 2. Aufl., Frankfurt/Wiesbaden 1991
- Prigogine, I./Stengers, I.: Dialog mit der Natur, Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens, 6. Aufl., München 1990
- Probst, G.J.B./Gomez, P.: Vernetztes Denken, 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- Riedl, R.: Biologie der Erkenntnis, 3.Aufl., Berlin 1981
- Satir, V.: Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz, Konzepte und Perspektiven familien-therapeutischer Praxis, Paderborn 1992
- Schmidt: Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt 1990
- Servatius, H.P.: Vom strategischen Management zur evolutionären Führung, Stuttgart 1991
- Sloterdijk, P.: Kopernikanische Mobilmachung und ptolomäische Abrüstung, Frankfurt 1987
- Ulrich, H.: Management, Bern 1984
- Ulrich, H./Probst, G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern/Stuttgart 1988
- Vester, F.: Unsere Welt – Ein vernetztes System, München 1983
- Vester, F.: Neuland des Denkens – Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, München 1984
- Watzlawick, P.: Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1969
- Wilber, K.: Halbzeit der Evolution, München 1987
- Zink, M.: Chaostheorie im Management, in: *Mit System*, 1. Jahrgang 2/1993