



AUTOPOIESIS- DIE DYNAMIK DES LEBENDIGEN

ROLF ARNOLD

Der Begriff „Autopoiesis“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet soviel wie „Selbsterstellen“ oder „Selbstorganisation“. In der neueren Systemtheorie ist dieser Begriff aufgegriffen worden, um mit ihm den Sachverhalt zu erfassen, dass Systeme sich weitgehend aus sich selbst heraus entwickeln. Die Systemtheorie ist ein weites Feld, weshalb sie hier nicht im Einzelnen dargestellt werden kann; hinter dieser Bezeichnung verbergen sich zudem unterschiedlichste Ansätze und Modelle, auch gibt es „klassische“ und „neuere Systemtheorien“. Gemeinsam ist all diesen Modellen aber ein verändertes Verständnis komplexer Organisationen und ihrer Entwicklung. Frederic Vester schreibt hierzu:

„Eine Fabrik ist ein System. Obgleich sie ein künstliches und kein biologisches System ist, unterliegt sie den gleichen Gesetzen von Organisation, Wandelbarkeit und Stabilität. (...) Denn ein System ist immer ein Ganzes und das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das >Mehr< ist die Struktur, die Organisation, das Netz der Wechselwirkungen. Außerdem kennen wir zwei Sorten von Systemen: statische und dynamische. Die statischen, starren Systeme sind immer von Menschen erdachte theoretische Systeme: Dokumentationssysteme, Klassifizierungssysteme Ordnungssysteme, mathematische Systeme usw. Die Systeme der Realität, aus denen unsere Welt besteht, sind die dynamischen. Dynamische Systeme tragen sozusagen das Programm zu ihrer eigenen Veränderung in sich. Sie sind eine Gesamtheit verschiedener Einheiten in Wechselwirkung, ein Wirkungsgefüge. Damit bekommt ein solches System den Charakter einer lebendigen Individualität, die durch innere und äußere Kommunikation, durch einen Informationsfluss zu einer dynamischen Struktur organisiert ist“ (Vester 1996, S. 18 f).

Indem man Organisationen bzw. Unternehmen so als lebendige Systeme begreift, ist man auch in der Lage, nach den Möglichkeiten eines systemgerechten Verhaltens zu fragen. Als systemgerecht kann dabei sicherlich nicht gelten, eine Organisation wie eine Maschine zu begreifen, die durch einfache „technische“ Manipulationen (z.B. Ein- oder Ausschalten) gesteuert werden kann. Solche linear-eindimensionalen Vorstellungen sind nicht systemisch, obgleich sie immer noch anzutreffen sind und unser Verhalten - mehr als uns bewusst ist - tagtäglich prägen. Oft intervenieren wir mit den besten Absichten in komplexe Systemzusammenhänge und richten dadurch - ungewollt und unbeabsichtigt - größeren Schaden an als wenn wir alles den eigenen Kräften überlassen hätten. „Systemgerechtes Verhalten“ (Vester) kann somit definiert werden als ein Verhalten, das um die Begrenztheit des tatsächlichen eigenen Einflusses weiß und grundsätzlich in Rechnung stellt, dass die Systemkräfte selbst aus der eigenen Einwirkung doch machen, „was sie wollen“ bzw. „können“ In Kenntnis dieser Zusammenhänge sprechen die Konstruktivisten auch nicht von Intervention“, sondern vielmehr von „Perturbation“, was soviel bedeutet, wie „Störung“. Dieser Begrifflichkeit liegt die Einsicht zugrunde, dass man in komplexe Systemzusammenhänge nicht wie ein Feldmarschall „intervenieren“ kann, man kann sie nur „stören“ bzw. anregen. Und die zentrale Frage für Führungskräfte lautet in der Tat, wie man systemgemäß stört, d.h. wie man durch sein Verhalten die Systemkräfte so „in Bewegung versetzt“, dass sie sich neu - und möglichst in einem adäquateren Zustand - einpendeln müssen.

Dietrich Dörner befasst sich in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ mit ungewollten Wirkungen bester Absichten. Dabei nimmt er die Entwicklungshilfe als Beispiel und demonstriert an Planspiel-

Simulationen, dass man häufig etwas ganz anderes bewirkt als man eigentlich wollte:

„Man sieht, dass die Bevölkerungszahl der Tupis (der Stamm der in der im Planspiel zu entwickelnden Region lebt; R. A.) zunächst ansteigt. Das ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass das Nahrungsangebot verbessert und eine gute medizinische Versorgung etabliert wurde. Dadurch stieg die Zahl der Kinder, die der Todesfälle sank. Die Lebenserwartung wurde insgesamt erhöht. (...) Die meisten Versuchspersonen (die Dörner bei Entwicklungshilfe-Planspielen beobachtete; R. A.) (meinten), sie hatten das Problem gelöst. Das Gefühl, durch ihre Maßnahmen nur eine Zeitbombe geschärft zu haben, kam ihnen nicht. Durch die in den späteren Jahren fast notwendigerweise ausbrechenden Hungersnöte wurden sie vollkommen überrascht“ (Dörner 1989, S. 24).

Solche Beispiele zeigen, dass isolierte Eingriffe in komplexe Systeme schwierig und risikoreich sind. Die Systemkräfte haben, „ihren eigenen Kopf“. Oft gelingt nur eine vorübergehende Anpassung an die Interventionsabsicht. Während man in der Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern zumindest in Ansätzen begonnen hat, „auf die Eigenkräfte“ des Systems zu hören und z.B. nur Vorhaben unterstützt, die die Partnerländer selbst vorgeschlagen und initiiert haben, ist man in der Organisationsentwicklungsarbeit von einer solchen Haltung vielfach noch weit entfernt. Hier wird bisweilen noch recht unbekümmert „gegen“ die Systemkräfte gearbeitet, und man ist dann ganz bestürzt, wenn dieses Bemühen nur sehr kurzfristige Erfolge zeitigt. Die Rücksichtnahme auf die Selbstorganisationskräfte des Systems „Unternehmen“ oder „Abteilung“ ist noch keine sehr ausgeprägte Haltung. Im Gegenteil: Als Führungskraft wird vielfach noch immer der gefeiert, der sich „durchsetzen“ kann. Nicht die Selbstorganisation, sondern die Fremdorganisation ist das Leitprinzip vieler Führungskräfte. Statt einer hinspürend-aufnehmenden Haltung kultivieren sie vielfach noch eine Kolonisateurhaltung.

Demgegenüber wäre es für ein systemgerechtes Verhalten wichtig und hilfreich, die tatsächliche Komplexität, Vernetztheit und Dynamik vorfindlicher Systeme zu erkennen und sie nicht durch vereinfachende Erklärungsmodelle zu „ersetzen“ oder nur verkürzt - reduziert - und damit falsch abzubilden. Der Wirtschafts- und Organisationstheoretiker Gilbert J.B. Probst schreibt:

„Anerkennung der Komplexität eines Systems bedeutet (...) Akzeptanz der Vielzahl der Teile und Beziehungen, Anerkennung und Berücksichtigung der Vielfalt und der Dynamik oder des ständigen Wandels und damit auch einer gewissen Unsicherheit. Sie bedeutet auch den Verzicht auf reduktionistische Analysen, Modellbildungen, Forschungsstrategien, oder positiv ausgedrückt, sie verlangt nach vollkommen neuen Fragen, Vorgehensweisen, Instrumenten, Modellen und Methoden“ (Probst 1987, S. 30).

Die Frage ist: Was bedeutet angesichts von Autopoiesis, Komplexität und Dynamik lebendiger Systeme „systemangemessenes Verhalten“? Wie kann man neu und in einer letztlich konstruktiv wirksamen Weise mit diesen systemischen Gegebenheiten umgehen? Führungskräfte, Organisationsberater sowie Personal und Weiterbildungsexperten können sich aufgrund der Vernetztheit und Eigendynamik komplexer Strukturen nicht länger nur ausgewählten Aspekten des System(eigen)lebens widmen. Ebenso ist die Ursachenanalyse, die für jedes zu behobende Problem und jede Erscheinung immer nur eine - zu behobende - Ursache identifiziert, nicht nur nicht hilfreich, sondern auch irreführend. Wichtig ist vielmehr, dass Führungskräfte sowie Personal- und Organisationsentwickler die Fähigkeit zum vernetzten Denken entwickeln. Ein solches Denken versetzt sie in die Lage, nicht länger nur einzelne Systemelemente zu identifizieren sondern auf die verbindenden Muster, die Wirkungszusammenhänge und Kraftfelder, zu achten. Wesentlich sind nämlich nicht die Elemente eines Systems sondern die Wechselwirkungen zwischen diesen Elementen. Und nachhaltige Systementwicklung geschieht letztlich nicht durch die Manipulation einzelner Variablen, sondern durch die Störung ganzer Variablengruppen.

Systemangemessenes Verhalten setzt ein ganzheitlich-vernetztes Denken voraus. Dieses Denken ist ein integrierendes, zusammenfügendes Denken, „(...) das auf einem breiteren Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht (und) viele Einflussfaktoren berücksichtigt. (...) Es ist ein umfassendes, generalistisch orientiertes Denken“ (Probst/Gomez 1991, S. 5), das auch der Verwobenheit eines Systems mit anderen Systemen Rechnung trägt: „Es ist wie beim Verwenden des Zoom-Objektives: Der Bildausschnitt, auf den wir das Objekt momentan einstellen, ist unser System; wovon dieses Bild ein Teil ist, sehen wir erst, wenn wir einen größeren Ausschnitt wählen“ (Ulrich/Probst 1988, S. 33).

Ein solches ganzheitlich-vernetztes Denken hilft einem letztlich auch, die typischen Strategiefehler im Umgang mit Komplexität und Autopoiesis zu vermeiden und ein Gestaltbewusstsein zu entwickeln, das nicht auf Detaillierung, sondern auf Mustererkennung ausgerichtet ist.

Typische Strategiefehler im Umgang mit Komplexität und Autopoiesis

1. Mangelhafte Zielerkennung

"Das System wird abgetastet, bis ein Missstand gefunden wird. Dieser wird beseitigt, dann der nächste Missstand gesucht (Reperaturdienstverhalten). Wie bei einem Anfänger im Schachspiel geschieht die Planung ohne größere Linie".

2. Ausschnittsbetrachtung

"Man beschränkt sich auf Ausschnitte der Gesamtsituation. Große Datenmengen werden gesammelt, die zwar enorme Listen ergeben, jedoch kaum Beziehungen aufzeigen. Dadurch sind sie in keine Ordnung zu bringen, und die Dynamik des Systems bleibt unerkannt."

3. Einseitige Schwerpunktbildung

"Man versteift sich auf einen Schwerpunkt, der richtig erkannt wurde. Hierdurch bleiben jedoch gravierende Konsequenzen in anderen Bereichen unbeachtet."

4. Unbeachtete Nebenwirkungen

"In eindimensionalem Denken befangen, geht man bei der Suche nach geeigneten Maßnahmen zur Systemverbesserung sehr >zielstrebig<, d.h. gradlinig und ohne Verzweigungen vor. Nebenwirkungen werden nicht analysiert".

5. Tendenz zur Übersteuerung

"Häufig wird zunächst sehr zögernd vorgegangen. Wenn sich dann im System nichts tut, greift man kräftig ein, um bei der ersten unbeabsichtigten Rückwirkung wieder komplett zu bremsen".

6. Tendenz zu autoritärem Verhalten

"Die Macht, das System verändern zu dürfen, und der Glaube, es durchschaut zu haben, führt zum Diktatorverhalten, dass jedoch für komplexe Systeme völlig ungeeignet ist. Für diese ist ein >anschniegsames Verhalten<, welches mit dem Strom schwimmend verändert, am wirkungsvollsten".

Abb. 1 Typische Strategiefehler (nach Vester 1988, S. 25)

Diese typischen Strategiefehler im Umgang mit systemischer Komplexität und Autopoiesis sind uns allen mehr oder weniger vertraut. So fehlt in der Tat vielem, was wir tagtäglich tun die „größere Linie“. Dies wird insbesondere beim Wechsel von Führungskräften deutlich. Neu auf eine Position berufen, glauben die meisten, sie müssten nun durch „einen eigenen Stil“ überzeugen. Was dann beginnt, ist oftmals ein „In-den-Blick-Nehmen“ von Missständen, die die Vorgänger bislang eher übersehen hatten. Durch diese Akzentuierung wird oft die ganze Aufmerksamkeit eng geführt, und andere wichtige Systemprobleme geraten dabei bisweilen aus dem Blick. Ähnlich ist dies auch mit der Ausschnittsbetrachtung und der einseitigen Schwerpunktbildung. Auch hier haftet der Systembetrachtung etwas Willkürliches an. Man identifiziert einen bestimmten Problembereich und entwickelt Kennziffern, um die Qualität zu erfassen, doch bleiben die eigentlichen systemischen Voraussetzungen qualitativer Kooperation dabei zumeist „außen vor“. So erzeugen sich zahlreiche Führungskräfte mit der Zeit ein virtuelles Bild von der Unternehmensrealität. Diese ist für sie stimmig, wenn ihre Daten „stimmig“ sind.

Der wohl verbreitetste Strategiefehler im Umgang mit Komplexität und systemischer Autopoiesis sind die sogenannten unbeachteten Nebenfolgen, auf die schon im Zusammenhang mit den Dörnerschen Planspielen zur „Logik des Misslingens“ hingewiesen wurde. Diese Aspekte der „unbeachteten“ und „ungewollten Nebenwirkungen“ liegt letztlich der Sachverhalt zugrunde, dass man als Führungskraft

die Wirkungen seiner Interventionen grundsätzlich nicht auf den gewünschten Effekt begrenzen kann. Und auch jede erreichte Problemlösung ist mehr als eine Lösung, sie ist vielmehr auch Ursache für systemische Störungen und neue Prozesse des sich Einpendelns und Einschwingens. Aus diesem Grunde gibt Probst den Führungskräften den Rat: „Halte Prozesse in Gang - es gibt keine endgültigen Lösungen" (Probst 1987, S. 114), womit er aber auch gleichzeitig nachdrücklich darauf verweist, dass ein Denken in endgültigen Lösungen unsystemisch und damit unrealistisch ist.

Die Unvermeidbarkeit unbeabsichtigte Nebenfolgen bedeutet aber auch, dass Problemlösungen nicht durch entschiedenes Handeln „gemacht" im Sinne von gewährleistet oder erzwungen werden können. Vielmehr zeigen „(...) die zu verändernden Verhältnisse Eigenaktivität und widersetzen sich der Steuerung" (Gomez/Probst 1987; zit. nach Wollnik 1994, S. 138). Sind Führungskräfte mit solchem Systemwiderstand konfrontiert, so reagieren die meisten so, dass sie die Anstrengungen und den Druck erhöhen. Statt „zurückzuschalten" und eine Phase der Nachdenklichkeit einzuschleifen, um nach den „guten Gründen" dieses Systemwiderstandes zu forschen, wird vielmehr versucht, mit „Mehrdesselben" (Watzlawick) die Gegenkräfte zu „brechen". Da dies zumeist nicht oder nicht wirklich gelingt, geht dies bei manchen Führungskräften mit einer eskalierenden Autorität einher, weil sie meinen, ihre Erfolglosigkeit sei letztlich nur darauf zurückzuführen, dass sie eben noch nicht entschieden genug „durchgegriffen" haben. Hier leitet ganz offensichtlich eine falsche Vorstellung vom Funktionieren sozialer Systeme („Maschinenmodell") zu einem falschen Handeln an, das umso falscher wird, desto verbissener auf dem eingeschlagenen Weg insistiert wird. Bei diesen verzweifelten und vielfach auch lächerlichen Bemühungen wird gegen einen der Probstschen Leitgrundsätze des systemischen Managements verstoßen, nämlich gegen den Grundsatz „Behandle das System mit Respekt!" (Probst 1987, S. 114). Und auch die anderen Grundsätze von G.J.B. Probst verdeutlichen, dass es einem systemischen Management nicht um das Selbstlösen von Problemen geht, vielmehr wird versucht, sich gewissermaßen mit dem System zu verbünden und dessen Eigenkräfte „im Dienst der eigenen Sache" zu nutzen. Systemisches Management kann für ein solches strategisches Bündnis nur intelligente Vorkehrungen treffen, indem es folgende Maximen berücksichtigt: „Lerne mit Mehrdeutigkeiten, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen!", „Erhalte und schaffe Möglichkeiten!", „Erhöhe Autonomie und Integration!", „Nutze und fördere das Potential des Systems!", „Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung!" und „Erhalte und fördere Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution!" (ebd.).

Diese Leitmaximen zielen darauf ab, dass man grundsätzlich in Rechnung stellen muss, dass Systeme ihrer eigenen internen Entwicklungslogik folgen, d.h. letztlich auch ein Stück weit unberechenbar sind. Für das Management und die Führung in solchen selbstorganisierten Systemen ist deshalb auch eine andere „Gestaltungs- und Lenkungsphilosophie" erforderlich, die dem Motto folgt: „Es wird nicht auf das System eingewirkt, sondern mit dem System gearbeitet" (Probst/Gomez 1991, S. 5). Frederic Vester spricht in diesem Zusammenhang von dem „Jiu-Jitsu-Prinzip", dem die Absicht zugrunde liegt, die Selbstorganisationskräfte des Systems nicht mit Gegenkräften in eine bestimmte Richtung zu zwingen, sondern vielmehr die Systemkräfte selbst für sich zu nutzen (Vester 1988, S. 82).

War ein interventionistisches Führungskonzept schon immer wenig systemangemessen, so tritt dessen Unwirksamkeit heute immer deutlicher zutage. Insbesondere haben veränderte Werthaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die glücklicherweise nicht mehr nur „gehören" wollen, sondern „akzeptieren" können wollen, dazu geführt, dass systemunangemessenes Verhalten immer häufiger eine mehr oder weniger deutliche Systemabwehr auslöst. Der Begriff der Systemabwehr stammt von Peter Heint und Ewald E. Krainz. Mit diesem Begriff bezeichnen beide die eingespielten, häufig latenten, aber insgesamt wirkungsvollen Kräfte, mit denen Organisationen sich gegen Neuerungen sperren. Solche Widerstände zeigen, „(...) wie sehr sich Abläufe in Organisationen in einem Selbstlauf >einschleifen<, so dass es für Steuerungsbemühungen oft unmöglich ist, diese Selbstläufe zu unterbrechen. Ja mehr noch - die Steuerungsbemühungen sind selbst Bestandteil der Selbstläufe und gefangen in der Eigendynamik organisatorischer Apparaturen" (Heintl/Krainz 1994, S. 164). Verbreitete Mechanismen dieser Systemabwehr sind die „Verleugnung" i.S. einer verzerrten Wahrnehmung, die „Suche nach Schuldigen", die „Alles-ist-Schicksal"-Position, blinder und unwirksamer „Aktionismus sowie zahlreiche Formen der „Selbstverkomplizierung" (um z. B. das eigene Kausalitätsbedürfnis zu befriedigen). Mit diesen Abwehr-Mechanismen „lügen" sich die Handelnden „selbst in die Tasche", sie legen sich die Dinge „verharmlosend scheinbar" (ebd., S. 187) zu Recht (ebd., S. 187). Fragt man nach den Möglichkeiten und Chancen für eine Überwindung solcher Systemabwehr, so kommt man ohne Selbstreflexion der Beteiligten nicht aus. Diese müssen erkennen, wie sie sich selbst betrügen, um sich zu beruhigen und um letztlich weiter machen zu können wie bisher. Selbstreflexion ist auch deshalb notwendig, weil „erst eine reflektierende Bearbeitung der Systemabwehr die Qualität der Abwehrformen (erschließt)" (ebd., S. 189). Hierbei wächst den Führungskräften und Managern die zunehmend wichtigere Aufgabe zu, „Reflexion zu installieren" (ebd., S. 190), d.h. gezielt Möglichkei-

ten und Anlässe für strategisches Nachdenken, Hinterfragen und Kommunizieren zu schaffen. So zeigt sich ein lernendes Unternehmen letztlich auch darin, ob die in ihm Handelnden auch kontinuierlich über ihre eigene Systemabwehr nachdenken.

Der sog. St. Galler Management-Ansatz, der von Wissenschaftlern der dortigen Universität entwickelt wurde, beinhaltet ein Modell systemgerechten Verhaltens. Ausgegangen wird dabei davon, dass die bisherigen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen von Führungskräften für komplexe Problemzusammenhänge unangemessen seien. Man könne nicht so tun, als seien organisatorische Systeme „triviale Maschinen“, die durch einfache Ursache-Wirkungsannahmen gesteuert werden könnten. Unternehmen sind vielmehr sozial und technisch vernetzte Systeme. Als solche sind sie allenfalls „(...) komplexe >Maschinen<, die auch durch noch so großartig konzipierte Einzelhandlungen nicht gestaltet und gelenkt werden können“ (Probst 1987, S. 13). Die interne Komplexität wird ergänzt und überwölbt von einem fundamentalen Wandel der unternehmerischen Organisationsumwelten, der die Unternehmen dazu zwingt, in anderen als nur technischen oder linear-kausalen Kategorien zu denken. Insgesamt löst sich der St. Galler Management-Ansatz von mechanistischen und technokratischen Vorstellungen bezüglich der Entwicklung und Gestaltung von Organisationen. In diesem Sinne stellt Kurt Bleicher fest:

„Zunehmende Komplexität und Dynamik haben unsere bisherigen Ansätze zur systemischen Gestaltung von Unternehmungen an Grenzen herangeführt, die uns veranlassen sollten, nach neuen Denkansätzen zu suchen. Sie sollten wegführen von technokratischen Vorstellungen des >Konstruierens< und Ölens einer perfekt gestalteten Unternehmensmaschinerie und hinführen zum Verständnis des selbstorganisatorischen Entwickelns einer sozialen Gemeinschaft als Folge humaner Interaktion, welche der Rahmgestaltung und Pflege bedarf. Unternehmensführung verlagert sich damit im Schwerpunkt des Bemühens vom Ökonomisch-Technischen zum Ökonomisch-Sozial-Humanen. Damit gewinnen die Humanressourcen als langfristig zu schaffendes und weiterzuentwickelndes Erfolgspotential einen zentralen Stellenwert für die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung“ (Bleicher 1996, S. 44).

Diese Überlegungen verdeutlichen, dass die verantwortliche Führung und Gestaltung komplexer und selbstorganisiert funktionierender Systeme in zunehmendem Maße auch auf die Ergebnisse und Erklärungsansätze der Sozialwissenschaften angewiesen sind. Soziale Systeme funktionieren nämlich nicht allein nach technisch-ökonomischen, sondern auch nach sozialen Mechanismen. Dabei haben schon frühe industriesoziologische Untersuchungen nachdrücklich vor Augen geführt, dass eine „(...) effiziente Organisation und Führung ohne Beachtung der sogenannten sozialen Dimension bzw. informeller Phänomene nicht erzielen sind“ (Staehele 1989, S. 33). Sozialwissenschaftliches Know-How ist jedoch nicht nur deshalb wichtig oder aufgrund der Tatsache, dass Einblicke in die menschlichen Bedürfnisse und das menschliche Kommunikationsverhalten in jedem Falle hilfreich und nützlich sind, wenn man als Führungskraft erfolgreich sein möchte. Diese traditionelle Sicht, dass die Sozialwissenschaften nützliche Hilfswissenschaften für „das Geschäft“ seien, während die eigentlich wesentlichen Gesichtspunkte durch die Wirtschaftswissenschaften und die technischen Disziplinen konstituiert würden, muss auch deshalb verändert werden, weil menschliches Verhalten nur als Ausdruck von Deutungen und Interpretationen verstanden werden kann. Menschen handeln auf der Grundlage dessen, was sie für wahr und richtig halten. Und auch Unternehmen sind durch Geschichten, Traditionen und überlieferte „Spielregeln“ geprägt, die man übersieht, wenn man sich nur ihre Maschinenparks und ihre Organigramme betrachtet.

Das Systemische kommt somit im Sozialen zum Ausdruck. Systeme selbst werden bereits in der Interaktion, d. h. im Gespräch und im Austausch, konstituiert. Und auch die Bedeutung, die einem Problem im betrieblichen Rahmen zukommt, hängt entscheidend davon ab, wie es die Beteiligten wahrnehmen, beschreiben, gewichten und kommentieren. Die Selbstorganisationskräfte, die Systeme und Organisationen bewegen, treten oft in solchen informellen Dimensionen zutage. Systeme reagieren nicht jedesmal neu und nach gründlicher Prüfung auf anstehende Problemlagen, sie werden in ihren typischen Reaktionsweisen vielmehr durch ihre bisherigen Erfahrungen geprägt. Man definiert und löst ein Problem zunächst genauso oder so ähnlich, wie man bisher in verwandten Situationen gehandelt hat. Die gewachsenen und im System anerkannten sowie ausgehandelten Interpretationen („Lesarten“) bestimmen somit ganz wesentlich die Eigendynamik und das Eigenleben von Unternehmen, Organisationen und ähnlichen systemischen Kontexten. Diese schreiben ihre Geschichte fort, und man kann - auch und gerade als Führungskraft - diese Unternehmen nur entwickeln, wenn man ihre Geschichte kennt. Und da diese Geschichte nicht offen und für jedermann ersichtlich zutage liegt, müssen Führungskräfte über Wahrnehmungs-, Verstehens- und Interpretationsfähigkeiten verfügen, wie sie die Sozialwissenschaften bereithalten. Nur wer über sozialwissenschaftliche Verstehensmodelle „Bescheid weiß“ und wem bekannt ist, dass Menschen nicht nur (oder oft noch nicht

einmal in erster Linie) auf äußere Anregungen reagieren, sondern überlieferten Lesarten und eigenen Konstruktionen „verpflichtet“ sind, kann sich in der betrieblichen Stammeswelt zurechtfinden.

Diese Bezeichnung mag überraschen, hat doch ein modernes Unternehmen augenscheinlich doch recht wenig mit den Ritualen, Mythen und Traditionen eines Volksstammes gemeinsam. Dies ist jedoch nur auf den ersten Blick so. Eine genauere Betrachtung zeigt uns rasch die Parallelen, und wir erkennen, dass auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens Traditionen verpflichtet sind, an ritualisierte Inszenierungen mitmachen und auch an durch Mythen (z.B. Gründerstories) geleitet werden, wenn dies auch alles sie nicht in einer ähnlichen Totalität prägt und leitet, wie dies bei Stammesgemeinschaften der Fall ist. Gleichwohl sind die Integrations- und Kulturmuster durchaus ähnlich: Beide kennen Formen der Initiation, d. h. der Aufnahme neuer Mitglieder, beide haben oft ein typisches Procedere für die Lösung von Konflikten, und beide sind darum bemüht, ihre Identität nach außen zu demonstrieren und für andere unterscheidbar zu bleiben.

Diese Überlegungen machen deutlich, dass der Umgang mit Komplexität und Selbstorganisation gelernt sein will. Rezepte und standardisierte Handlungsempfehlungen helfen dabei nicht wesentlich weiter. Es kommt vielmehr darauf an, die Dinge von einer zweiten Wirklichkeitsebene her zu betrachten und zu analysieren. Führungskräfte müssen sich von ihrem konkretistischen Blick lösen, d. h. von dem Bild, dass alles so ist, wie es sich ihnen darstellt. Sie müssen sich statt dessen darum bemühen, systematisch die Sichtweisen der anderen Systemmitglieder zu eruieren und bei ihrem Handeln in Rechnung zu stellen. Für eine solche Verhaltensweise hilft sozialwissenschaftliches Denken, geht dieses doch davon aus, dass Menschen auf der Grundlage eigener Sinnzuschreibungen handeln, weshalb das Soziale nur erklärt werden kann, wenn es gelingt diese unterschiedlichen Sinnzuschreibungen zu rekonstruieren. Führungskräfte stehen vor einer durchaus ähnlichen Situation. Sie müssen mit einem quasi-sozialwissenschaftlichen Forschungsblick die in ihrem Bereich anzutreffenden unterschiedlichen Standpunkte erkunden sowie diese verstehen können. Gomez und Probst sehen genau darin eine Konkretisierung ihrer Vorstellung vom vernetzten Denken. Vernetztes Denken setzt ihnen zufolge nämlich voraus, dass Führungskräfte „unterschiedliche Standpunkte einnehmen“ (Gomez/Probst 1995, S. 28f) können. Dies ist deshalb notwendig, weil das eigene mentale Modell häufig nur ein Standpunkt unter vielen ist. Aus diesem Grunde müssen Führungskräfte - wie gesagt: ganz ähnlich, wie ein Sozialforscher - nicht so sehr ihre eigene Wahrnehmung auf die Realität ausrichten (das sowieso), sie müssen vielmehr aufmerksam darum bemüht sein, die typischen Weltansichten der Systemmitglieder zu entdecken. Führungskräfte gehen somit nicht nur mit einer Realität erster Ordnung um, sie haben es vielmehr mit Sichtweisen der Realität zu tun. Und sie können nur systemisch wirksam handeln, wenn sie beides miteinander verknüpfen können (vgl. Arnold/Arnold-Haucky 2009). Leicht zynisch bringt diesen Sachverhalt Dirk Baecker in seinem Buch „Postheroisches Management“ auf den Punkt, indem er etwas überzeichnend feststellt:

„Denken zweiter Ordnung zeigt sich darin, dass Politiker sich nicht mehr um die Lösung von Problemen kümmern, sondern darum, welche Leute die Lösung welcher Probleme unter Umständen mit Wahlstimmen honorieren könnten. Investoren an der Börse interessieren sich nicht, wie sich der Wert bestimmte Aktien aufgrund der Ertragsentwicklung der ausgebenden Unternehmen entwickeln könnte, sondern welche Entwicklungen andere Investoren erwarten. Man prognostiziert nicht Entwicklungen, sondern Prognosen, und erfasst dadurch die tatsächliche Marktentwicklung. Man erwartet nicht, was geschehen könnte, sondern man versucht, seine Erwartungen daran zu orientieren, was andere erwarten könnten. (...) Nicht was Leute tun, ist ausschlaggebend, sondern wie andere beobachten, was sie tun“ (Baecker 1994, S. 82).

Gleichwohl können sich aus der Aufforderung zu sozialwissenschaftlicher Kompetenz und zum Umgang mit Wissen zweiter Ordnung doch auch recht konkrete Hinweise für den gestalterischen Umgang mit Komplexität und Autopoiesis ableiten lassen, wie die folgende Übersicht zeigt. Für die Grundlinien einer entsprechenden systemischen „Führungslehre“ ist der Dreischritt Reflexion - Analyse - Handeln grundlegend:

- *Reflexion*: Hier muss es zunächst darum gehen, dass Führungskräfte sich zur Situationsspezifik bekennen und sich von Rezepten und Rezeptologien verabschieden. Dabei kommt es darauf an zu erkennen, dass Rezepte der Einmaligkeit sozialer Situationen nicht Rechnung zu tragen vermögen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die selbstreflexive Einsicht, dass einen die eigenen mentalen Modelle und gewohnheitsmäßigen Sichtweisen auch „blind“ machen können. Deshalb sollten sich Führungskräfte auch bisweilen in Supervisions- oder Beratungskontakten „von außen anschauen“ lassen, um blinde Flecken u. a. in ihren gewohnheitsmäßigen Sicht- und Handlungsweisen zu erkennen.

- *Analyse:* In diesem Schritt geht es um die Einübung des sozialwissenschaftliche Blicks „vom Anderen her“. Da Führungskräfte wie keine andere Gruppe darauf angewiesen sind, „ihren“ Bereich in seiner ganzen Vielfalt der Standpunkte und Sichtweisen wahrzunehmen, um das eigene Handeln darauf „abstimmen“ zu können, ist es notwendig, dass sie lernen, „das System sprechen zu lassen“. Sie müssen hellhörig werden (und bleiben!) für die Vielfalt der unterschiedlichen Aspekte, Kraftfelder und Lesarten im Systemkontext. Und hierzu gehört auch die schon skizzierte Selbstführungsorientierung: Sie müssen auch lernen, eigene Entschlossenheiten zu „zügeln“ und immer zunächst nach dem Problemlösungspotential der Systemkräfte zu fragen.
- *Handeln:* Der letzte der drei Schritte ist auf die Gestaltung der Systementwicklung bezogen. Hier geht es im Kern darum „respektvoll“ mit den Systemkräften umgehen zu lernen. Das Einräumen von „Selbstführungsmöglichkeiten“ sowie das kontinuierliche Bemühen um Transparenz und Konsens sind dabei ebenso wichtig, wie die gezielte Entwicklung der Beziehungs- und Akzeptanzebene. Eine Führungskraft, die von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht akzeptiert, sondern vielleicht sogar weitgehend abgelehnt wird, kann nämlich auch kaum noch wirklich etwas „bewegen“.

Rezepte zur Vermeidung von Rezepten bei der Umsetzung systemischer Führung¹	
Wie trage ich der Autopoiesis (Selbstorganisation) der Systeme Rechnung? Als Leitfaden für das eigene Handeln kann ein Dreiebenen-Modell mit neun „To dos“ dienen:	
A:	Reflektiere mentale Modelle (= REFLEXION) (1) Rezepte reduzieren Komplexität zu Lasten der Einmaligkeit und Spezifik von Situationen. Habe Mut zur Situationsspezifik! (2) Mentale Modelle sind Brillen mit Scheuklappen (Fehler des Egozentrismus) (3) Rezepte sind geronnene mentale Modelle (4) Suche Supervisions-, Coaching- und Beratungschancen
B:	Rekonstruiere die Systemik (= ANALYSE) (5) Erzeuge systematisch eine Vielfalt der Aspekte, Kraftfelder und Lesarten („Lass das System sprechen“) (6) Frage immer zunächst nach dem Problemlösungspotential der Systemkräfte
C:	Gestalte die Systementwicklung (= HANDELN) (7) Schaffe systematisch Möglichkeiten zur Selbstführung (8) Schaffe Transparenz und bemühe Dich immer um (weitgehenden) Konsens, markiere aber auch deutlich den Dissens (9) Entwickle gezielt die Beziehungs- und Akzeptanzebene

Arnold, Rolf (2009): Das Santiago-Prinzip. Systemische Führung im lernenden Unternehmen. Hohengehren (Schneider) S. 17 – 27 (geringfügig gekürzt durch RS)