

Theoretische Basis systemischer Managementprogramme

Genau wie sich Unternehmen zu Beginn des letzten Jahrzehnts gravierend verändert haben, hat sich auch das Verständnis von Führung und Führungskräfteentwicklung verändert. Über Jahrzehnte dominierte eine hierarchisch-bürokratische Führungsform, die sich insbesondere durch ein triviales Steuerungsmodell auszeichnete. Dieses wird einer komplexer gewordenen Welt nicht mehr gerecht und allenthalben wird mit unterschiedlichen Modellen experimentiert, wie Unternehmen bei einem sich in der Literatur verfestigenden Steuerungspessimismus überhaupt gesteuert werden können.

Der Bildungsdienstleister ProVadis verfolgt in der Managemententwicklung einen systemischen Ansatz, dessen theoretische Grundannahmen im Folgenden kurz skizziert und die Unterschiede zum systemisch-evolutionären Modell des Management Zentrum St. Gallen dargestellt werden. Anschließend werden die davon abgeleiteten Konsequenzen beleuchtet.

Komplexe Herausforderungen

Komplexität bezeichnet die Eigenschaft von Systemen, in einem gegebenen Zeitrahmen eine große Anzahl verschiedener Zustände annehmen zu können. Das Problem der aktuellen steigenden Komplexität im Führungsbereich liegt darin, dass wenn alles ständig in Bewegung ist, Steuerung zufällig geschieht. Der häufig praktizierte Versuch, Komplexität durch Spezialisierungen zu Reduzieren, kann als fehlgeschlagen gelten. Die wichtigen Aufgaben werden nur noch bruchstückhaft wahrgenommen und Führung wird weniger ganzheitlich verstanden, sondern als Management von Prozessen gelebt. Wenn innerhalb eines Unternehmens nicht mehr geführt, sondern nur noch ‚gemanaged‘ wird, kann nicht mehr agiert, sondern nur noch reagiert werden. Wichtige Impulse des Marktes werden nicht mehr absorbiert und verarbeitet und die Motivation der Mitarbeiter kann nicht mehr aktiv positiv beeinflusst werden.

Neben den aus der Stab-Linienorganisation bekannten vertikalen Kommunikationsstrukturen gewinnt der Auf- und Ausbau horizontaler Kommunikation eine immer stärkere Bedeutung. Die Funktionsfähigkeit von Teams steht und fällt mit

dem Ausbau und der ‚Instandhaltung‘ dieser Strukturen. Um dies aktiv und nachhaltig betreiben zu können benötigt man Fähigkeiten, die ein spezialisierter Fach-Manager häufig nicht per se aufweist. Daniel Goleman hat diese Führungs-Schlüsselqualifikationen als ‚Emotional Intelligente Führung ‚ bezeichnet. Teamarbeit hatte in früheren Organisationsformen eine eher ergänzende Funktion; Führungskräfte, die in zu hohem Maße auf Teamstrukturen gesetzt hatten, galten als tendenziell Führungsschwach. Proadis hat als Spinn-off der Hoechst AG die Einführung von Gruppenarbeit und den Übergang zu effizienten Teamstrukturen über Jahrzehnte begleitet und aus den dort gemachten Erfahrungen viel gelernt. Wichtige Erkenntnisse fließen in die Management-Ausbildung mit ein. Teamarbeit und das Managen horizontaler Kommunikationsstrukturen zählen zu den Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte, die in keiner Führungskräfte-Ausbildung fehlen sollte.

Veränderung der Bedeutung von Wissen

Innerhalb der soziostrukturellen Entwicklung zur Wissensgesellschaft wird das Wissen sowohl für Individuen als auch für Organisationen zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil und somit zu einem Kriterium von sein oder nichtsein. Während der Übergang zur vierten industriellen Revolution sich durch eine verstärkte anthropozentrische Arbeitsorganisation (Kaizen, TQM, KVP) kennzeichnen lässt, bedeutet Automatisierung in immer stärkerem Maße die Substituierung von manueller Arbeit durch Wissensarbeit. Wissen wird im 5. Kondratieff- Zyklus zum alles dominierenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und deren Generierung von Innovationen und Problemlösungen. Ausgehend von der zunehmenden Bedeutung entmaterialisierter Wertschöpfungsprozessen, können Organisationen als vernetzte Systeme von Wissen betrachtet werden, da hier unterschiedliche Individuen sich verschiedenes Wissen in unterschiedlichsten Formen angeeignet haben, und diese sich in Gruppen mit Kollegen, Kunden oder Zulieferern vernetzen und auf diese Weise eine wertschöpfende Wissensarchitektur entstehen lassen. Dieses vernetzte Wissen in Organisationen ist immer auch kontext- und organisationsbezogen. Organisationen handeln nicht als organisatorisch verknüpfte Individuen, sondern als soziale Systeme. Organisationen können als kollektive

Akteure mit emergenten, von den Präferenzen ihrer Mitglieder unabhängigen Eigenschaften verstanden werden.

Der Wissensbegriff trennt nicht zwischen Information und Wissen. Beides wird als unternehmerische Ressource begriffen, die es zu koordinieren und somit zu managen gilt. Inwieweit das Wissen unternehmensintern oder extern produziert wird ist unwichtig. Als integrativer Bestandteil eines Unternehmens lässt sich Wissen besitzen, speichern und übertragen. Das Management dieses Produktionsfaktors besteht in seiner Disponierung, wobei es hier deutliche Parallelen zu den anderen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital gibt.

Die explosionsartige Zunahme von Wissen stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Die notwendig gewordene Tätigkeit als Wissensmanager erfordert auch hier neuartige Kompetenzen.

Da Wissen immer nur vor dem Hintergrund eines spezifischen Kontextes entstehen kann, bezieht es seine Bedeutung immer nur durch seine Verknüpfung mit bestehenden Wissensbeständen. Die kollektiven Relevanzkontexte, die für die Herausarbeitung der Wissensziele in Betracht gezogen werden, manifestieren sich in den Kommunikationen der Organisationsmitglieder untereinander und aus der Wahrnehmung der Umwelt durch die Brille eben dieser kollektiven Relevanzkontexte. Die Schärfung dieser Brille und die Unterscheidung und Wertung der ständig wechselnden kollektiven Relevanzkontexte stellen eine weitere Kern-Herausforderung für Führungskräfte dar.

Theoretische Grundannahmen

Die Begrifflichkeit des, systemischen' Arbeitens wird in Training und Beratung inflationär verwendet, was jedoch keine Entwertung beinhalten sollte, sondern den Verwender als Bringschulddienstleiter verpflichtet, der darzulegen hat, was er denn darunter versteht. Grundsätzlich lassen sich seit den ersten Grundüberlegungen der Systemtheorie zwei Stränge der systemischen Theorieentwicklung unterscheiden: die naturwissenschaftlich- evolutionäre- und die sozialwissenschaftlich- konstruktivistische Orientierung. Erstere, zu denen auch der St. Galler- Ansatz

gezählt wird entlehnen Analogien und Wirklichkeitskonstruktionen teilweise aus der Biologie. Laszlo als ein Vertreter dieser Orientierung zieht Schlüsse von Hyperzyklen von Nukleinsäuren, Organismen auf die Funktion von Organisationen.

Die sozialwissenschaftliche Perspektive der neueren Systemtheorie nach Niklas Luhmann geht davon aus, dass die Elemente eines sozialen Systems nicht aus Personen sondern aus Kommunikation bestehen. Beeinflusst wurde diese im organisationstheoretischen Bereich von Luhmann (2000), Baecker (1999) und Willke ausgeführte Theorieansatz insbesondere vom Konstruktivismus (Foerster 1988), der Kybernetik zweiter Ordnung (Foerster 1993) und dem Autopoiesiskonzept von Maturana und Varela (1987). Der Glaube an Objektivität wird ebenso aufgegeben wie die Definition von Systemen als ‚offen‘.

Für das Verständnis von Führung resultiert diese Annahme in der Unmöglichkeit der gezielten Steuerung von Systemen, was, zu ende gedacht, wiederum unbequeme Konsequenzen hat.

Management- und Steuerungsverständnis

Foerster (1988) verdeutlicht die Funktionsweise der systemisch-konstruktivistischen Perspektive in der Gegenüberstellung zweier Weltbilder, die er anhand zweier Maschinen beschreibt: Das analytisch-dualistische Weltbild mit einem linear-kausalem Ursache-Wirkungs-Denken symbolisiert die ‚Triviale Maschine‘. Diesem Modell liegt zugrunde, dass auf einen bestimmten Input ein aufgrund des Bauplans vorhersagbarer Output erfolgt. Tritt der gewünschte Erfolg nicht auf, muss der Input korrigiert, oder die steuernde soziale Einheit muss umgebaut werden. In der Psychologie manifestierte sich dieses mechanistische Denken vor allem im Behaviorismus von Skinner (1967).

Die neuere Systemtheorie widerspricht diesem Wirklichkeitsbild. Sie geht davon aus, dass ein bestimmter Input nicht immer denselben Output hervorbringt, weil sich der innere Zustand der Maschine verändert hat. Das System verhält sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf einen bestimmten Input nicht immer gleich. Nach systemischer Auffassung sind Menschen und Organisationen nicht-triviale Maschinen.

„[...] Nicht-triviale Maschinen [sind] lästige Zeitgenossen: man weiß nicht, was sie tun und auch nicht, was sie nicht tun werden. Man sehnt sich daher nach der trivialen Maschine und versucht alles, was nach Nicht-Trivialität aussieht, schleunigst zu trivialisieren.“ (Foerster 1988: 26). Man kommt nicht umhin, auf diejenigen neidisch zu sein, die mit mechanistischen oder naturwissenschaftlich-systemischen Weltbildern gesegnet sind, weil die Schlussfolgerungen, was die Führung sozialer Systeme (Teams, Gruppen, Unternehmen, Konzerne) betrifft ungleich einfacher sind. Der Haken allein: soziale Systeme funktionieren und ticken anders.

Konsequenzen

Die Schlussfolgerung dieser Grundannahmen ist ausgesprochen unbequem. Bei der Zugrundelegung eines trivialen Steuerungsverständnisses steht die Betrachtung von Abweichungen von einem gewünschten Zustand im Blickpunkt. Führung muss sich als Störungsbeseitiger des vorher definierten Zustandes definieren. In einem systemischen Managementverständnis steht der Begriff des Verstehens im Vordergrund. Abweichungen vom gewünschten Zustand werden hier nicht als Widerstand oder Störung interpretiert, sondern als Rückkopplung aller bisher vorgenommenen Prozesse (Mayer 2003: 100).

Auf Basis dieser Rückkopplungen werden seitens der Führungskraft Anschlusshandlungen geplant. Kern von Führung ist der Verstehensprozess der Verarbeitung dieser Rückmeldungen und dem Erkennen des Sinns der beobachteten Phänomene.

Das Wissen darum, dass die Wahrnehmung eigene Denkmuster bestimmt, und mit diesen Denkmustern die Handlungen Anderer (mit wieder anderen Denkmustern) beobachtet werden, führt zu einer Sensibilisierung dafür, was eine zu behebende Störung- und was eine systemkonstituierende Operation ist. Diese kann als funktional oder dysfunktional betrachtet werden. Allein die Beobachtung sozialer Interaktionsstrukturen macht schon einen Unterschied. Wenn der Vorstand bei einer Teamsitzung still in einer Ecke dabeisitzt, wird diese Sitzung mit Sicherheit anders verlaufen, als wenn er nicht dabei sein würde.

Die Kunst von Führung besteht nun darin, die systemkonstituierenden Operationen zu erhalten und gleichzeitig die erkannten dysfunktionalen Strukturen zu ändern. Gleichzeitig müssen die kollektiven Relevanzkontexte von Wissen im Team

(Abteilung, Unternehmen, Konzern) erhalten und ausgebaut werden. Die auf den vorigen Grundlagen abgeleitete Lernarchitektur der Management Ausbildung der Provis setzt auf eine Verbindung kognitiver erfassbarer Modelle, deren Modellcharakter deutlich herausgestellt wird, mit starken gruppendynamischen Anteilen. Kommunikation bewusst zu steuern und feedback-orientierte offene Strukturen aufzubauen ist Bestandteil dieser Lernarchitektur. Erklärungsmuster wie das der Transaktionsanalyse dienen nicht zu einer deterministisch-kognitiven Ausrichtung des eigenen Verhaltens, sondern ...

Peter Lassek