



Cwarel Isaf Institute

Fredmund Malik

Management-Kybernetik: Irrtümer und Missverständnisse

**ungenutztes Potential
Schlüssel zur Komplexitätsbeherrschung**

November 2001

www.managementkybernetik.com

Inhalt

Management-Kybernetik: Irrtümer und Missverständnisse	3
1. Fünf Kernthemen der Management-Kybernetik	3
2. Konkretisierung tut not	4
3. Bilden wir uns die Wirklichkeit nur ein?	6
4. Klein- oder Groß-System?	7
5. Der pathologische Fall	8

Management- Kybernetik: Irrtümer und Missverständnisse

1. Fünf Kernthemen der Management-Kybernetik

Die Ereignisse der letzten Wochen haben deutlich gezeigt, was gemeint ist, wenn von «**Komplexen Systemen**» gesprochen wird. Kaum je konnte besser gesehen werden, wie notwendig die Nutzung der Erkenntnisse von Systemwissenschaften und Kybernetik für die Gestaltung von **robusten** und **funktionsfähigen** Systemen in Wirtschaft und Gesellschaft ist – oder umgekehrt, welche Folgen es hat, wenn man elementare Grundsätze und Gesetzmässigkeiten systematisch missachtet.

Die Terrorakte in Amerika, den Zusammenbruch der Swissair und die neue Wirtschaftslage mit massiven Rückgängen an den Börsen und der drohenden Rezessionsgefahr kann man in einen schnellen und vordergründigen Zusammenhang bringen, wenn man – ein erster Fehler – den 11. September **linear-kausal** als Ursache und alles andere als dessen Folge versteht. Es gibt aber tiefere Gemeinsamkeiten.

Alle drei Fälle haben lange **Vorgeschichten**; das Unheil kam nicht aus heiterem Himmel. So präsentierte es sich dem Bewusstsein der Öffentlichkeit, so wurde es wahrgenommen; so war es aber nicht. Es gibt mindestens **fünf Gemeinsamkeiten**: Erstens, ungehemmtes Wuchern von **Komplexität**; zweitens, die Entstehung von wachsender **Instabilität** und Verletzbarkeit; drittens, ein gefährlicher **Mangel an kritischem Denken** und damit verbunden die naive Illusion, alles richtig zu machen; viertens, die zunehmende **Blindheit** gegenüber dem steigenden **Risikopotential**, und fünftens, das beinahe gänzliche Fehlen **mentaler Vorbereitung** und von rechtzeitig installiertem **Krisenmanagement**. Es sind fünf Schlüsselthemen der **Management-Kybernetik**.

Als Professor **Hans Ulrich**, der zwölf Jahre lang mein akademischer Lehrer und Chef war, Mitte der 60er Jahre gemeinsam mit anderen damals an der Hochschule

St. Gallen tätigen Dozenten begann, eine Managementlehre zu entwickeln, als deren Basis er die Systemwissenschaften und vor allem die Kybernetik ansah, waren mit diesen beiden Gebieten grosse Hoffnungen verbunden. Der Hauptgrund dafür war, dass sich diese Wissenschaften als erste **explizit** und **uneingeschränkt** mit dem Problem der **Komplexität** befassten. Es war rasch klar, dass genau das das **Kernproblem** von Management war. Noch konnte man über die praktische Realisierung nur mutmassen, weil einerseits die technologischen Voraussetzungen fehlten und andererseits auch nur ein kleiner Kreis von Spezialisten mit der Materie ausreichend vertraut war.

Heute – 30 Jahre später – bietet sich ein ganz anderes Bild. Ausgelöst und getrieben durch die rasante Entwicklung in Elektronik und Informatik sind die Spezialistenbegriffe der Pionierzeit beinahe Allgemeingut geworden. Alle Welt spricht – wenn auch nicht immer sachkundig – von Ganzheitlichkeit und Vernetzung. «Information» und «Kommunikation» sind Alltagsbegriffe geworden; Internet-Surfing ist zum Hobby nicht nur der «Kids» sondern auch braver Angestellter geworden; «Cyberspace» und virtuelle Realitäten, die fraktale Fabrik und der Information Highway sind Anlass für Schlagzeilen in den Medien.

Damit wird der Sache zwar häufig kein Dienst erwiesen. Aber immerhin: Komplexität, Systeme, Netzwerke und Cyber-«Irgend-was» sind zum Thema geworden. Darin liegt, bei aller mit dieser Entwicklung verbundenen Fragwürdigkeit, eine Chance.

Vor allem ist damit ein **Zwang** verbunden: Niemand kann heute mehr die **Relevanz** der Systemwissenschaften und vor allem jene ihres Grundbegriffes – nämlich **Komplexität** – für die Gestaltung und Lenkung von Institutionen guten Gewissens leugnen oder folgenfrei ignorieren. Daher wird niemand mehr darauf verzichten können, sich ernsthaft mit dieser Materie zu befassen.

Damit will ich nicht sagen, dass jeder Manager ein Experte in der **Theorie** komplexer Systeme werden muss, aber immer mehr Führungskräfte werden deren Möglichkeiten, Grenzen und Konsequenzen für die **Praxis** des Managements kennen müssen. Und in den meisten Institutionen, seien es die Organisationen der Wirtschaft oder jene des immer wichtiger werdenden Non-Profit-Bereiches, wird es zumindest einige **Spezialisten** für Systemtheorie und Kybernetik geben müssen. Das ist die Voraussetzung dafür, die **Gefahren** von Komplexität zu vermeiden und ihre **Chancen** zu nutzen.

In der **Wirtschaft** wird man schon deshalb darum nicht herumkommen, weil man damit rechnen muss, dass die **Konkurrenten** sich damit beschäftigen und man selbst in Schwierigkeiten kommt, wenn man Komplexität ignoriert. Die **Swissair**, **Marks & Spencer** in England, **Procter & Gamble**, die **Wallstreet-Industrie** sind Beispiel genug.

Im **Non-Profit-Sektor** wird es erforderlich sein, weil viele der bisherigen Organisationen ihre Aufgaben nur noch mit Mühe erfüllen, und ohne grundlegende Reformen werden sie das in Zukunft **überhaupt** nicht mehr tun können.

Für **Politik** und **Gesellschaft** als Ganzes wird es wichtig sein, weil ihre Funktionsfähigkeit und elementare Sicherheit davon abhängig sind. Die Raffinesse und Präzision, mit der die Terroraktionen in den USA ausgedacht, geplant, vorbereitet und durchgeführt wurden, lässt auf gründliche Kenntnisse des Charakters komplexer Systeme und ihrer Kybernetik schliessen – hier zerstörerisch und verbrecherisch genutzt. Man kann dieselben Kenntnisse genauso gut zum Wohle der Menschen einsetzen.

Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen eine der grössten Transformationen, die es überhaupt je gegeben hat. Fast alle Institutionen stehen daher vor der Notwendigkeit grundlegender, teilweise radikaler Veränderungen ihrer Struktur und Funktionsweise. Die Systemwissenschaften und die Kybernetik sind unverzichtbare Grundlagen und Hilfen für die Bewältigung aktueller und zukünftiger Probleme, die mit diesem Wandel zusammenhängen. Ich sage nicht, dass sie für **alle** Probleme eine Lösung, gar eine leichte unangenehme Lösung bringen werden, aber sie haben ein Potential, auf das man kaum verzichten kann.

Umso wichtiger wird es aber sein, die Spreu vom Weizen zu unterscheiden. Längst nicht alles, was aufgrund des aktuellen Interesses auf diesem Gebiet vertreten wird, ist brauchbar. Manches ist schlichtweg **Unsinn**. Das wachsende Interesse an Systemwissenschaften und Kybernetik führt unvermeidbar auch zu Fehlentwicklungen und Missverständnissen, zu Irrtümern und Missinterpretationen. Sie verlieren dadurch an Glaubwürdigkeit, werden vorschnell abgetan und bleiben ungenutzt.

Einige der Fehlentwicklungen, die mir im Kontext von Management besonders auffallen und der Anwendung einer richtig verstandenen Management-Kybernetik im Wege stehen, will ich im Folgenden skizzieren:

2. Konkretisierung tut Not

Als erstes fällt auf, dass Literatur und Diskussion über «Systemisches Management» in hohem Masse vage, oberflächlich und abstrakt bleiben. Es hilft wenig und insbesondere hilft es dem Praktiker nicht, wenn in jedem zweiten Satz Begriffe, wie System, Subsystem, Element, Interaktion, Selbstorganisation, Selbstreferenz, Autopoiesis, Feedback, Komplexität usw. zwar **genannt** werden, dann aber nur mit ihnen oder über sie **theoretisiert** wird, statt sie **praktisch** zu machen.

Manche Autoren, so scheint mir, schreiben immer wieder dieselben Grundlagenbücher, sie gehen aber nie über diese Grundlagen hinaus zur **Anwendung**. Sie tun es so oft, dass ich mich der Vermutung nicht erwehren kann, dass sie möglicherweise wenig von der Praxis verstehen. Gerade weil Systemtheorie und Kybernetik als Grundlagenwissenschaften sehr abstrakt sind, halte ich es für unabdingbar, sie zu konkretisieren. Wird das nicht gemacht, kann man nicht hoffen, dass es zu ihrer Verbreitung in der Praxis kommt.

An sich sind viele Praktiker – Unternehmer, Manager, Politiker, Chefbeamte usw. – diesen Dingen gegenüber aufgeschlossen und sie sind daran interessiert. Das überrascht nicht besonders, denn wie könnte es ihnen verborgen bleiben, dass sie mit den bisherigen Methoden definitiv an Grenzen stossen. Wieviele Swissair-Fälle braucht es, um das zu beweisen? Vieles, was die Systemwissenschaften und die Kybernetik zu bieten haben, entspricht dem intuitiven Gespür von Praktikern und ihren Erfahrungen, auch wenn sie es nicht immer klar artikulieren können.

Jeder erfahrene Manager – nicht die unerfahrenen – **weiss**, dass sich in seiner Organisation – wie ihm die Systemexperten immer sagen – vieles selbst reguliert, selbst organisiert und selbst entwickelt. Er hat allerdings auch die Erfahrung gemacht, dass die Ergebnisse dieser «Selbst»-Prozesse nicht immer wünschenswert sind, und dass sie manchmal schnurstracks ins Desaster führen. Daher ist die Haltung der meisten ambivalent.

Neben vitalem Interesse an besserem Verständnis für komplexe Systeme gibt es auch ein erhebliches Mass an Skepsis und Misstrauen – zu Recht, wie ich meine. Man muss dem Manager eben auch praktische Hilfsmittel an die Hand geben und ihm zumindest anhand einiger Beispiele zeigen, dass systemwissenschaftliches Gedankengut manche seiner Probleme lösen kann, und dass diese Lösungen manchmal besser sind als andere.

Beispielsweise hat es, bezogen auf den praktischen Kontext von Management wenig Sinn, ständig über «Interaktion» zu reden, wie die System-«Apostel» das tun. Selbstverständlich resultiert in komplexen Systemen vieles, gerade ihre Komplexität, aus Interaktion. Der Praktiker weiss das, auch wenn er vielleicht nicht diesen Begriff verwendet. Aber – und das ist entscheidend – er kann nicht warten, bis die Wissenschaft alle Interaktionen erforscht hat. Seine Situation ist die, dass er handeln muss, rasch, morgen oder spätestens übermorgen . . . Wenn er es nicht tut, dann tut es sich – und nicht selten falsch.

Er hat nicht die Zeit – und er hat sie **gerade** aus systemischen Gründen nicht – auf die Ergebnisse der Interaktionsforschung und ihre Publikation zu warten. Gerade **weil** er es mit «dynamischen» Systemen zu tun hat, mit solchen, die sich ständig – stündlich und täglich – ändern, die morgen schon in einer anderen Konstellation sind, **muss** er handeln. Er **kann** sich nicht auf eine kontemplative Beobachterposition zurückziehen.

Eine richtig verstandene Management-Kybernetik muss also zeigen, wie man auch dann noch situationsgerecht handelt, wenn man die Interaktionen **nicht** kennt, **keine** Transparenz über die Lage hat und die Folgen seiner Handlungen **nicht** im Voraus kennen kann. Genau das ist Gegenstand der sogenannten «**Black Box**»-Theorie der Kybernetik und genau das ist der Grund für die Wichtigkeit des **Feedback-Prinzips**. Das Funktionieren von Feedback darf in den natürlichen Organismen vorausgesetzt werden, in den von Menschen geschaffenen Organisationen ist das aber nicht so. Daher muss dieses Prinzip dort bewusst etabliert werden, es müssen die nötigen **Control-Systems** geschaffen werden, mit Hilfe verfügbarer Technologie so gut es geht **online** und **real-time**. Die Mitarbeiter müssen trainiert werden, die Grundregeln **funktionssicherer Kommunikation** einzuhalten, die nicht Sache von therapeutischer Psychologie und komplizierten Kulturtheorien sind, sondern **Auftragsquittierung** und **Vollzugsmeldung** heissen – oder, wenn man einen anderen Ausdruck vorzieht: **State of the System-Messages**.

Die Verheissungen der New Economy, der virtuellen Organisationen und New Business Models – mit Pathos und Arroganz unter dem Etikett «Cyber-» vorgetragen – kollabieren und gehen in Börsenbaisse und Rezession unter. **Sie waren schlechte, falsche, missbrauchte Kybernetik**. Es war Etikettenschwindel. Jeder der den bombastischen Theorien der einschlägigen Berater und Medienvertreter **nicht** gefolgt ist, hat sich vor enormen

Schäden bewahrt. Ich bin auch nicht sicher, dass dem Praktiker ein Dienst erwiesen wird, wenn man ihm ständig – über jedes vernünftige Mass hinaus – **Vernetzung** empfiehlt, wo er doch jeden Tag die Erfahrung macht, dass man manchmal besser beraten ist, wenn man die Dinge **entflechtet**, sie **isoliert** und gerade **nicht** interagieren lässt. Wozu sonst wird dezentralisiert, werden autonome Einheiten gebildet, wird Verantwortung möglichst weit nach «unten» oder nach «ausen» delegiert? Ein System, in dem alles mit allem vernetzt ist, ist ein **sich selbst blockierendes System**, in dem überhaupt nichts mehr läuft.

Es gibt zu viele Leute, die von Kybernetik und Systemen nichts verstehen, aber damit ständig bluffen.

Jenen, die permanent und viel zu pauschal über Vernetzung reden, ist das Studium einiger Arbeiten des Altpioniers der Kybernetik, **W. Ross Ashby**, zu empfehlen, der das bereits in den Sechzigerjahren klar dargelegt hat.

Die Swissair hätte nicht untergehen können, wenn sie **weniger** Vernetzung gehabt hätte. Schon gar nicht wäre sie in Schwierigkeiten gekommen, wenn ihre Organisation, ihre Management- und Control-Systems und das Training der Manager denselben Grundsätzen entsprochen hätten, wie sie für die Organisation und die Systeme des Luftverkehrs und die Ausbildung der Piloten seit Jahrzehnten selbstverständlich sind. Wir finden dort alle Prinzipien, die ich oben dargestellt habe und sie haben sich bestens bewährt. Als ich einmal in einem Interview sagte, dass niemand in ein Flugzeug steigen würde, wenn die Piloten dasselbe (schlechte) Training hätten wie die meisten Manager, konnte ich nicht wissen, wie dramatisch und makaber sich das wenige Jahre später bestätigen würde.

3. Bilden wir uns die Wirklichkeit nur ein?

Es ist in gewissen «System-Kreisen» in Mode gekommen, die Philosophie des sogenannten **Radikalen Konstruktivismus** weit über jedes vernünftige Mass hinaus zu strapazieren. Diese Mode scheint unwiderstehliche Anziehungskraft vor allem für eine bestimmte Sorte von Personalleuten, Trainern, Organisations- und Personalentwicklern sowie Kulturspezialisten zu haben. Ich halte diese Entwicklung deshalb für gefährlich, weil sie über falsche Ausbildung zur Unterminierung der Funktionsfähigkeit und Funktionssicherheit der gesellschaftlichen Organisationen führt. Bemerkenswert ist, dass die Mehrheit der Hauptvertreter und Hauptverbreiter dieser Lehre so gut wie keine praktische Erfahrung in Organisation und Management hat. Ein Studium ihrer Lebensläufe beweist das. Sie kommen vorwiegend aus dem psychotherapeutischen Bereich, den Sprachwissenschaften, teilweise aus dem Bereich der Neurowissenschaften und gewissen Teilen der Soziologie.

Die Grundaussage dieser Denkrichtung ist, dass das Bild, das wir von der Welt haben, unsere eigene Konstruktion, unsere eigene «Erfindung» ist. Dieses an sich wird kaum jemand bestreiten, der einigermaßen die Hauptströmungen der Philosophie und der Erkenntnislehre studiert hat, und um das festzustellen, braucht es keinen Konstruktivismus. Es hat selbstverständlich auch seine (wichtigen) Auswirkungen auf das Management von Organisationen. Ich bin in meinen eigenen Schriften darauf ausführlich eingegangen.¹

Manche Vertreter des Konstruktivismus scheinen nun aber darüber weit hinaus zu gehen und zu behaupten, dass es «da draussen» gar keine Welt, **keine Wirklichkeit** gebe. Die Frage ist ja nicht nur, ob unser «Welt»-Bild unsere eigene Konstruktion ist, sondern was diese Konstruktion mit einer allenfalls unabhängig vom erkennenden Subjekt existierenden Realität zu tun hat, ob es also ein völlig subjektives, eingebildetes Bild ist, oder ob es wenigstens in gewissen Punkten ein richtiges Bild ist, etwas mit der Wirklichkeit zu tun hat, ob es verbesserungsfähig ist, ob es sich an so etwas wie eine Realität annähern kann oder nicht.

¹ Siehe Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern, Stuttgart 1984, 6. erweiterte und ergänzte Auflage 2000 sowie Malik, F., Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern, Stuttgart 1993, 2. überarbeitete Auflage 2000.

Wären das **nur** Philosophien, bräuchte man sich mit ihnen im Management nicht näher zu befassen. Die verschiedenen Spielarten dieses Konstruktivismus werden aber auf vielen Wegen in die **Praxis** von Organisationen gebracht, über die Kommunikationstheorie und das Kommunikationstraining, über die Ausbildung in Mitarbeiterführung, Motivation usw. und über inzwischen immer zahlreichere Schriften zum Thema «systemisches Management», unter anderem jene des *Heidelberger Instituts für systemische Forschung*. Sie richten Schaden an und führen in die Irre.

Selbstverständlich bin ich dafür, dass man sich mit den hier angeschnittenen Fragen intensiv beschäftigt, und ich erhoffe mir Ergebnisse, die das möglicherweise gemeinsame Anliegen, nämlich zu einem besseren Management von Organisationen beizutragen, vorwärtsbringen.

Aber es wird uns kaum gelingen, jedenfalls mit den bisher vorgebrachten Argumenten wird das nicht gehen, den Praktiker davon zu überzeugen, dass er sich die Welt **nur** «einbildet». Nicht alle, aber viele Manager, sind selbstverständlich bereit, zuzugeben, dass sie sich täuschen können, dass sie oft ein fehlerhaftes und nur teilweise zutreffendes Bild von der Wirklichkeit haben. Wozu sonst würden sie so grosse Anstrengungen machen, um Informationen zu gewinnen, sich Klarheit zu verschaffen, Markt- und Konkurrenzforschung zu betreiben usw. Aber wir werden sie kaum davon überzeugen können, dass etwa die Wechselkurse keine Realität sein sollen; dass das bessere Produkt oder die bessere Werbekampagne der Konkurrenz, die ihnen Marktanteile und Umsätze wegnimmt, nur Konstruktionen sein sollen, und dass sie sich die wegen einer zu geringen Dividende und sinkender Aktienkurse erbosten Aktionäre an der Hauptversammlung nur einbilden.

Gerade die guten Manager sind sehr bereit, über Fragestellungen nachzudenken, wie sie diese Richtung der Philosophie aufwirft, weil sie ja von gewissen Erkenntnissen dieser Denkrichtung täglich Gebrauch machen (und dies übrigens schon lange taten, bevor es den Konstruktivismus gab), so z.B. in der Werbung oder in Verhandlungen. Und sie haben natürlich immer schon gewusst, dass eine Bilanz niemals ein Bild der Wirklichkeit ist. Aber gerade deshalb kann man ja auch niemanden, der sein Handwerk gelernt hat, mit Bilanzen bluffen. Er hat eben gelernt, nicht nur die Bilanz als solche zu verwenden, sondern er hat sehr genau die Beziehungen studiert, die es zwischen der Bilanz und der wirtschaftlichen Wirklichkeit gibt, die es zwischen «Map»

und «Territory», zwischen der «Landkarte» und dem «Land» zu beachten gilt.

Diese – systemischen – Phänomene sind gerade in der Wirtschaft viel **früher** und viel **intensiver** beachtet, untersucht und auch praktisch **genutzt** worden, als sich die Philosophen mit ihnen befasst haben. Man kann zurückgehen bis zu den angeblich sumerischen, in Wahrheit wohl eher chaldäischen Schriftzeichen. Sie haben weniger, wie uns das viele Historiker nahelegen wollen, der Aufzeichnung der «Ruhmestaten» der gekrönten Häupter gedient, als vielmehr der Dokumentation von **Schuldner-Gläubiger-Beziehungen**.

Will man also das Management von Organisationen mit Hilfe systemwissenschaftlicher und kybernetischer Ergebnisse **verändern** und will man es vielleicht damit sogar **verbessern**, kommt man nicht um die Aufgabe herum, den Praktiker dafür zu gewinnen. Dies wird nur mit Konkretisierung, mit Beispielen und mit praktischer Hilfestellung gelingen.

Um das zu erreichen, muss man – ob einem das gefällt oder nicht – zu Kompromissen bereit sein, etwa bezüglich der Wort- und Begriffswahl, der Wahl der Beispiele und mit Bezug auf die konkreten Empfehlungen, die man macht. Wenn aber die Systemwissenschaften und systemisches Management zu einer Spielwiese für blutleeres Theoretisieren verkommen, werden sie praktisch **wirkungslos** bleiben. Und die Praktiker werden das mit Recht und vielleicht sogar ziemlich aggressiv ablehnen, weil es ihnen erstens nicht hilft; weil es für sie und ihre Mitarbeiter zweitens nur noch zu mehr Verwirrung führt als sie ohnehin täglich erleben; und weil sie drittens auch noch wissen, dass sie es sind, dass es die Wirtschaft ist, die zuerst Wertschöpfung erzielen muss, bevor mit den Steuergeldern dann intellektuelle Spielereien finanziert werden können.

4. Klein- oder Gross-System?

Es gibt eine dritte Beobachtung. Ein erheblicher Teil der neueren Literatur über systemisches Denken und systemisches Management befasst sich mit jenem Typus von System, den man als **Klein-System** bezeichnen kann. Es ist die Face-to-Face-Gruppe, das Team, die Arbeitsgruppe, die Familie usw. Fast das gesamte Gebiet der Organisationsentwicklung, der Mitarbeiterführung und dessen, was üblicherweise unter Menschenführung verstanden wird, ist davon geprägt, und es wird immer stärker beeinflusst von der sogenannten **systemischen Therapie**. Die Vorliebe für Klein-Systeme ist es auch, die immer wieder zur Verwechslung von **Gemeinschaft** und **Organisation** führt. Gemeinschaften, Familien und Gruppen, sind durch die **Gemeinsamkeiten** definiert, die ihre Mitglieder zusammenhalten. Organisationen sind aber durch ihren **Zweck** und ihre **Aufgaben** definiert; sie sind zweck- und leistungsorientiert. Die Gemeinschaft ist beziehungsorientiert.

Ich will Berechtigung und Wert der Befassung mit Klein-Systemen und Gemeinschaften nicht prinzipiell in Frage stellen. Wir verdanken den Forschungen auf diesem Gebiet wichtige Einsichten. Selbstverständlich sind auch Klein-Systeme Systeme. Ihre Fruchtbarkeit werden die Systemwissenschaften und die Kybernetik aber **nicht** in erster Linie auf diesem Gebiet erweisen. Hier ist zwar gegen die Verwendung systemischer Begriffe, Konzepte und Denkweisen nichts einzuwenden, aber man würde sie nur selten benötigen. Hier kommt man mit gesundem Menschenverstand und Lebenserfahrung auch schon ziemlich weit.

Der praktische Kontext **dieser** Art von systemischem Management, systemischer Therapie usw. ist typischerweise eine **kleine** Zahl von Personen, das Paar oder eine Gruppe bis vielleicht 20 oder 25 Personen. Bei dieser Systemgröße und der dadurch gegebenen Komplexität besteht der wesentliche Vorteil, dass Struktur und Verhalten des Systems und seiner Elemente (der einzelnen Menschen und ihrer verschiedenen Gruppierungen) der Erfahrung durch die **Sinnesorgane** zugänglich ist.

Die echten Schwierigkeiten ergeben sich **jenseits** der Grenzen des kleinen Systems, im **Gross-System**, dort, wo man es mit Organisationen zu tun hat, die aus Tausenden, Zehntausenden oder Hunderttausenden von Menschen bestehen. Systeme dieser Art sind der Sinneserfahrung nicht mehr zugänglich, und hier

haben wir jene Dimensionen der **Komplexität**, die nun wirklich den Einsatz ganz anderer Denkweisen und Methoden – eben jene des **Systemisch-kybernetischen Managements** erfordern. Jedenfalls darf sich systemisches Management nicht in der Befassung mit kleinen und/oder einfachen Systemen erschöpfen und auf diese beschränken. Ganz sicher muss der Eindruck vermieden werden, dies sei das dominierende oder das bevorzugte oder das fruchtbarste Anwendungsfeld.

Dies ist vielleicht der richtige Ort, um ein persönliches Erlebnis zu schildern: Vor einigen Jahren fand in Wien ein Symposium über «Evolution und Management» statt. Es war dem Veranstalter gelungen, nicht nur einschlägig tätige Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen als Referenten zu gewinnen, sondern vor allem – was zu jener Zeit selten war – höhere und höchste Führungskräfte aus der Praxis, teils als Referenten, vorwiegend aber als Teilnehmer. Bei den Praktikern bestand offenkundiges Interesse an den Anwendungsmöglichkeiten von evolutionärem oder eben systemischem Management in der Praxis. Einer der Referenten aus der Wissenschaft – ein Betriebswirtschaftler – hielt einen sehr interessanten, umfassenden Vortrag über einen Unternehmens-Fall, bei dem systemisches Denken, so wie er es verstand, praktisch angewandt wurde. Er referierte engagiert über Komplexität, ganzheitliches und vernetztes Denken, schilderte eindrucksvoll das methodische Vorgehen, zeigte Charts mit komplexen Netzwerkdiagrammen, die im Rahmen der Analyse des Unternehmens erarbeitet worden waren und kommentierte eine ebenfalls recht umfassende Einflussgrößen-Matrix. Er legte unter anderem auch den zeitlichen und personellen Aufwand dar, den dieses Anwendungsprojekt verursachte. Es war ein aufwändiges Projekt, das viele Mann-Monate verschlang.

Einer der anwesenden Praktiker fragte ihn dann – sichtlich beeindruckt – in der darauffolgenden Diskussion, um welche Art und Grösse von Unternehmen es sich hier handle. Der Referent gab, erfreut über das Interesse, bereitwillig Auskunft: – Es war ein Handelsunternehmen mit acht Mitarbeitern . . .

Die Enttäuschung stand dem Teilnehmer ins Gesicht geschrieben. Er fragte dann – mit vollem Recht – was ihm nun eine solche Methode nützen könne, denn er habe einen Konzern mit über 100'000 Mitarbeitern zu führen, bestehend aus mehreren Dutzend Konzerngesellschaften, die in insgesamt über 500 Geschäftsbereichen weltweit tätig seien . . .

So geht es natürlich nicht. Man kann nicht Problemen, die sich bestenfalls als Fallstudien für das dritte Semester eignen, Praktikern vorsetzen, die es nun tatsächlich mit völlig anderen Dimensionen zu tun haben und hoffen, dass sie sich auch nur versuchsweise auf einen solchen Management-Approach einlassen würden.

5. Der pathologische Fall

Es kommt noch etwas hinzu. Der Einfluss der systemischen Therapie bringt es mit sich, dass etwas zu beobachten ist, was ich die **«Dominanz des pathologischen Falles»** nennen möchte. Der Therapeut hat es mit **kranken** Menschen und **kranken** Systemen zu tun. Wenn ihm bei den Therapiebemühungen systemisches Gedankengut hilft, so ist das ja erfreulich.

In den gewöhnlichen Organisationen – Krankenhäuser und psychiatrische Kliniken ausgenommen – ist der typische Fall aber der **gesunde** Mensch, der normale Mensch. Oder, um präziser zu sein: Vielleicht sind wir alle «krank» oder abnormal – schon weil niemand «Normalität» definieren kann. Aber die meisten von uns sind nur **ganz normal abnormal**. Möglicherweise sind wir alle «krank» und «verrückt» – aber nur auf ganz gewöhnliche Weise. Jeder hat seine Probleme und seine neurotischen Züge, aber man kann im Grossen und Ganzen damit zurechtkommen. Auch viele Organisationen sind wohl in diesem Sinne «krank», oder besser, sie haben ihre Schwächen, Struktur- und Funktionsmängel und daher sind sie reform- und umbaubedürftig. Menschen und Organisationen haben also ihre **Schwierigkeiten**; – aber daraus **Krankheiten** zu machen, halte ich für falsch.

Manche Therapeuten und Organisationsentwickler scheinen aus gewöhnlichen Schwierigkeiten, aus Reibereien und gelegentlichen, ganz natürlichen und unvermeidbaren Konflikten schwer pathologische Fälle zu machen. Manchmal mag ein solcher vorliegen, aber das ist eher selten. Die überwiegende Zahl von Schwierigkeiten resultiert daraus, dass Menschen Menschen sind, was man offenbar nicht immer wahrhaben will. Und viele Schwierigkeiten folgen aus simplen Missverständnissen und aus einer nachlässigen Erfüllung elementarer

Managementaufgaben. Für die Lösung oder Elimination solcher «Probleme» braucht man nicht das schwere Geschütz einer Therapie, schon gar nicht einer systemischen.

Ich werde in den nächsten Monaten ausführlicher darauf eingehen, was ich mit einer richtig verstandenen Management-Kybernetik meine. Vorläufig verweise ich auf frühere M.o.M.-Ausgaben zu diesem Thema und weiterführende Literatur am Ende dieses Artikels.

M.o.M.-Ausgaben zur Management-Kybernetik:

- 8/97: Biologische Organismen als neues Modell?
- 2/98: In memoriam Hans Ulrich
- 4/98: Systemisches Denken – Systemisches Management
- 9/98: Komplexität – was ist das?
- 5/01: Team Syntegrity® – Der kybernetische Weg zur Willensbildung in Organisationen

Ausgewählte Literatur:

Ashby, W.R.: An Introduction to Cybernetics, 5th Ed.
London 1970

Beer, Stafford: Decision and Control – The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics,
London 1966, 9. Auflage 1995

Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern, Stuttgart, Wien 1984, 6. erweiterte und ergänzte Auflage 1996

Malik, Fredmund: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern, Stuttgart, Wien 1993, 2. ergänzte Auflage 2000

Ulrich, Hans: Gesammelte Schriften – 5 Bände, Bern, Stuttgart, Wien 2001

Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken,
Stuttgart 1999