



Cwarel Isaf Institute

Fredmund Malik

Systemisches Denken – Systemisches Management

**Irrtümer
Missverständnisse
Fehlentwicklungen**

April 1998

www.managementkybernetik.com

Inhalt

Systemisches Denken – Systemisches Management	3
1. Braucht man das?	3
2. Konkretisierung tut not	4
3. Schwierigkeiten werden zu unlösbaren Problemen hochstilisiert	5
4. Klein- oder Großsystem?	7
5. Die Dominanz des Pathologischen Falles	8
6. Mystifizierung des Systemansatzes	8
Die Faktenseite(n)	10

Systemisches Denken – Systemisches Management

1. Braucht man das?

Als Professor Hans Ulrich 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 die **Kybernetik** ansah, waren zwar mit diesen beiden Gebieten grosse Hoffnungen verbunden, aber mehr als Hoffnungen durfte man bezüglich der **praktischen** Anwendung dieser abstrakten Gebiete zu jener Zeit kaum haben.

Heute bietet sich ein völlig anderes Bild. Ausgelöst und getrieben vor allem durch die rasante Entwicklung in Elektronik und Informatik sind die Spezialistenbegriffe aus der Pionierzeit beinahe Allgemeingut geworden. Alle Welt spricht 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.

Ob der Sache damit ein Dienst erwiesen wird, ist eine andere Frage. Aber immerhin: Komplexität, Systeme, Netzwerke und Cyber-"Irgendwas" sind zum Thema geworden. Darin liegt, bei aller mit dieser Entwicklung jedenfalls auch 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 wohl 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 viele Führungskräfte werden sehr genau 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 grösser und wichtiger werdenden Non-Profit-Bereiches, wird es zumindest **einige** wenige Spezialisten für Systemtheorie und Kybernetik geben müssen. Dies wird die Voraussetzung dafür sein, die Gefahren von Komplexität zu vermeiden und/oder ihre Chancen zu nutzen.

In der Wirtschaft wird man schon deshalb darum nicht herkommen, weil man davon ausgehen muss, dass die Konkurrenten sich damit beschäftigen und daraus auch Vorteile ziehen werden. 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.

Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen, wie ich schon oft betont habe, 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 meiner Meinung nach unverzichtbare Grundlagen und Hilfsmittel für die Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Probleme, die mit diesem Wandel zusammenhängen. Ich sage nicht, dass sie für alle Probleme eine Lösung, gar eine leichte und angenehme Lösung bringen werden, aber sie haben ein Potential, auf das man kaum verzichten kann.

Umso wichtiger wird es allerdings auch sein, die Spreu vom Weizen zu unterscheiden. Längst nicht alles, was aufgrund des aktuellen Interesses auf diesem Gebiet publiziert wird, ist brauchbar. Die wachsende Befassung mit Systemwissenschaften und Kybernetik führt leider unvermeidbar auch zu Fehlentwicklungen und Missverständnissen, zu Irrtümern und Missinterpretationen.

Besonders anfällig für Fehlentwicklungen und Fehlanwendungen sind einmal mehr Management und Managementlehre. Warum das so ist, mag viele Gründe haben. Ein besonders wichtiger Grund ist, dass hier kaum eine kritische Auseinandersetzung stattfindet. Das **methodische Prinzip** der kritischen Prüfung, aus den Naturwissenschaften und der Technik nicht wegzudenken und dort eindeutig der Motor des Fortschrittes, ist in grossen Teilen der Human- und Geisteswissenschaften im allgemeinen, trotz der Methodenstreite, nach wie vor unterentwickelt. In Management und Managementlehre im speziellen gibt es das so gut wie gar nicht. Es wird zwar sehr viel publiziert, aber es gibt kaum eine kritische

Diskussion. In den Naturwissenschaften werden neue Ergebnisse oft innerhalb weniger Wochen oder Monate von anderen Forschern unabhängig getestet, das Datenmaterial wird überprüft, Hypothesen und Experimente werden kritisch hinterfragt. Leider geschieht Ähnliches nur sehr selten auf dem anderen Gebiet.

Einige der Fehlentwicklungen, die mir besonders auffallen, möchte ich kurz skizzieren:

2. Konkretisierung tut not

Als erstes fällt mir auf, dass ein nicht unwesentlicher Teil der Literatur sehr **vage** und **oberflächlich** bleibt. 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, ihre praktischen Konsequenzen und Anwendungsmöglichkeiten jedoch kaum sichtbar gemacht werden. Manche Autoren, so scheint mir, schreiben immer wieder dieselben Grundlagenbücher, sie gehen aber nie über diese Grundlagen hinaus zur **Anwendung**. Gerade weil Systemtheorie und Kybernetik sehr abstrakt sind, halte ich es für ausserordentlich wichtig, erheblichen Aufwand zu betreiben, sie zu **konkretisieren**.

An sich sind viele Praktiker, Unternehmer, Manager, Politiker, Chefbeamte usw., diesen Dingen gegenüber sehr aufgeschlossen und sie sind daran interessiert. Das überrascht ja auch nicht besonders, denn sie merken doch, dass sie mit den bisherigen Methoden definitiv an Grenzen stossen. Vieles, was die Systemwissenschaften und die Kybernetik zu bieten haben, deckt sich mit ihrem intuitiven **Gespür** und ihren **Erfahrungen**, auch wenn sie es nur selten klar artikulieren können.

Jeder **erfahrene** Praktiker – das gilt naturgemäss nicht für die Unerfahrenen – weiss doch, dass sich in seiner Organisation 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 sehr **zwiespältig**. Neben vitalem Interesse an besserem Verständnis für komplexe Systeme, sei dieses auch nur aus Not und Orientierungslosigkeit

geboren, gibt es auch ein erhebliches Mass an Skepsis und Misstrauen – zu Recht, wie ich meine. Man muss dem Praktiker 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.

So hat es z.B. bezogen auf den praktischen Kontext von Management wenig Sinn, ständig über "Interaktion" zu reden. Selbstverständlich resultiert in komplexen Systemen vieles, gerade ihre Komplexität, aus Interaktion. Der Praktiker weiss das, auch wenn er nicht diesen Begriff verwendet. Aber er kann nicht warten, bis die Wissenschaft alle Interaktionen erforscht hat. Seine Situation ist die, dass er am Montagmorgen etwas tun muss. Wenn *er* es nicht tut, dann tut *es sich* – und nicht selten falsch.

Ich will, was ich damit meine, wenigstens an einem Beispiel illustrieren, das im weitesten Sinne dem Gebiet der Motivationsproblematik zuzuordnen ist: Die letzten 30 bis 40 Jahre waren u.a. geprägt durch das, was man die **Arbeitszufriedenheitslehre** nennen kann. Überspitzt ausgedrückt kann man sie in einem Satz zusammenfassen: *Mache die Menschen zufrieden, dann werden sie leisten*. Nun wird niemand behaupten können, dass in diese Richtung nichts getan worden sei. Kann man aber mit den Ergebnissen zufrieden sein? Ich meine, dass sie vor dem Hintergrund der internationalen Konkurrenzvergleiche, der Produktivitätsunterschiede, der Marktanteilsverschiebungen usw. weniger gut sind als wünschenswert wäre. Die Vertreter der Arbeitszufriedenheitslehre werden natürlich sofort sagen, dass meine obige Zusammenfassung ihrer Lehre (ich sagte ja, dass ich das etwas überspitzt formuliere) so nicht richtig sei, dass es eben **Wechselwirkungen** zwischen Zufriedenheit und Leistung gebe, dass es ein "*interaktionales*" Problem sei. Mag ja sein.... Aber was soll der Praktiker tun? Wie lange kann er warten?

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 stündlich und täglich ändern, die morgen schon in einer anderen Konstellation sind, muss er handeln. Er kann sich nicht auf eine kontemplative Beobachterposition zurückziehen.

Ich mache ihm daher einen ganz anderen Vorschlag. Erstens sage ich ihm, dass ich nicht von der Richtigkeit

der Arbeitszufriedenheitslehre überzeugt bin; die Evidenz, die für sie vorgebracht werden kann, und die bisherigen Ergebnisse, wecken begründete Zweifel. Geschichtlich ist auf dieser Welt wahrscheinlich *noch nie* eine Leistung aus Zufriedenheit heraus entstanden, sondern eher aus dem **Gegenteil**, aus **Unzufriedenheit**. Wäre der Steinzeitmensch mit seiner nasskalten Höhle zufrieden gewesen, wäre er ja wohl nicht aus ihr herausgetreten und hätte schliesslich auch nicht ein Einfamilienhaus mit Zentralheizung gebaut. Dann werde ich natürlich sofort mit der Frage konfrontiert: *Ja, sollen wir denn die Menschen unzufrieden machen, damit sie etwas leisten?* Nein, das selbstverständlich nicht. Aber es gibt noch eine dritte Möglichkeit: *Gib den Menschen die Möglichkeit, eine Leistung zu erbringen, eine für sie relativ und individuell grosse Leistung – und viele von ihnen (nicht alle) werden ein erstaunliches Mass an Zufriedenheit erlangen* -, das etwa ist mein Vorschlag.

Ich weiss, und jeder, der sich mit diesem Problem beschäftigt, weiss, dass die Situation auch damit noch nicht ganz richtig getroffen ist. Wahrscheinlich ist auch das eben eine zu einfache Darstellung der "wirklichen" Verhältnisse, und wahrscheinlich haben wir es hier eben doch mit einer recht komplexen Interaktion, mit einer kybernetischen oder systemischen Wechselwirkung zu tun, in die noch viele andere Variablen eingehen. *Aber das hilft niemandem.*

Dem Manager, der die Frage stellt: *"Was soll ich am Montagmorgen tun; auf welche Weise soll ich in mein System eingreifen, um es in einen anderen und hoffentlich besseren Zustand zu bringen oder wenigstens auf den Weg dorthin?"*, mache ich den genannten Vorschlag und glaube, damit dem Praktiker auf eine im wesentlichen systemgerechte Weise helfen zu können. Dann kann er nämlich über das Wochenende darüber nachdenken, wie er seinen Mitarbeitern eine Leistung ermöglicht, wie er ihre Aufgaben daher gestalten muss, und er wird vor allem darüber nachdenken, nicht, wie er dies für die Menschen tun kann, sondern für seine 8, 12 oder 15 individuellen Mitarbeiter, denn nur dieses Problem stellt sich für ihn und nicht die Verbesserung der Welt.

Dies mag manchen Systemforschern als zu schlicht und zu bescheiden vorkommen, und es mag zur Suboptimierung führen. Wenn aber alle oder wenigstens viele Manager so handelten, dann wäre ein grosser Schritt nach vorne getan.

Ich meine, dass es für die hier dargelegte Auffassung gute Gründe (nicht letzte Beweise) gibt, und dass diese

Gründe gerade aus der Kybernetik und den Systemwissenschaften abgeleitet werden können. Aus eben kybernetischen Gründen heraus und eben weil es um ein komplexes System geht, mache ich also diesen Vorschlag.

Ähnliches könnte man an vielen anderen Beispielen illustrieren, etwa in Zusammenhang mit **Kooperation, Koordination, Koexistenz und Koevolution**, die in vielen systemtheoretischen Schriften dem Manager anstelle von Konkurrenz empfohlen werden. Ich bin auch nicht sicher, dass dem Praktiker ein Dienst erwiesen wird, wenn man ihm ständig Vernetzung empfiehlt, wo er doch jeden Tag die Erfahrung macht, dass man manchmal besser beraten ist, wenn man die Dinge **entflechtet**, sie gerade **nicht** interagieren lässt. Wozu sonst wird dezentralisiert, werden autonome Einheiten gebildet, wird Verantwortung möglichst weit nach "unten" oder nach "ausssen" delegiert?

Ein System, in dem alles mit allem vernetzt ist, ist **ein sich selbst blockierendes** System, in dem überhaupt nichts mehr läuft. Vielleicht sollte man also doch jenen, die permanent und leider viel zu pauschal über Vernetzung reden, die Lektüre einiger Arbeiten des Altpioniers der Kybernetik, **W. Ross Ashby**, empfehlen, der das bereits in den Sechzigerjahren wunderschön dargelegt hat.

3. Schwierigkeiten werden zu unlösbaren Problemen hochstilisiert

Analoges gilt etwa für den in der systemwissenschaftlichen Literatur in Mode gekommenen Umstand, **die Philosophie des (radikalen) Konstruktivismus** weit über jedes vernünftige Mass hinaus zu strapazieren. Besonders anfällig dafür sind Ausbildungsleute, Personalmanager, Human Resources-Experten und Unternehmenskultur-Spezialisten.

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 wohl kaum jemand bestreiten, der einigermaßen die Hauptströmungen der Philosophie und der Erkenntnislehre studiert hat, und es hat selbstverständlich auch seine (wichtigen) Auswirkungen auf das Management von Organisationen.

Manche Vertreter des Konstruktivismus scheinen nun aber darüber weit hinaus zu gehen und zu behaupten, dass es "da draussen" **überhaupt** keine Welt, **gar** 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 Bild ist, oder ob es wenigstens in gewissen Punkten ein richtiges Bild ist, ob es verbesserungsfähig ist, ob es sich an so etwas wie eine Realität annähern kann oder nicht.

Wären das **nur** Philosophien, bräuchte man sich mit ihnen vielleicht 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", z.B. jene des Heidelberger Instituts für systemische Forschung. Selbstverständlich bin ich sehr dafür, dass man sich mit den hier angeschnittenen Fragen intensiv beschäftigt, und ich erhoffe mir Ergebnisse, die das möglicherweise gemeinsame Anliegen vorwärtsbringen, nämlich zu einem besseren Management von Organisationen beizutragen.

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 – und vor allem die guten – Manager, sind selbstverständlich bereit, zuzugeben, dass sie sich täuschen können, dass sie oft ein fehlerhaftes und nur sehr 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 subjektive 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 kompetenten Manager sind sehr bereit, über Fragestellungen, wie sie diese Richtung der Philosophie aufwirft, nachzudenken, 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 z.B. 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 – Probleme 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 – auch 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 die Systemwissenschaften und Systemisches Management zu einer intellektualistischen Spielwiese degenerieren, dann mag das zwar eine sehr interessante Sache sein, aber sie wird 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 Grosssystem?

Man kann eine weitere Beobachtung machen. Ein erheblicher Teil der neueren Literatur über systemisches Denken und systemisches Management befasst sich mit jenem Typus von System, den man als **Kleinsystem** 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 ist stark beeinflusst von der sogenannten **systemischen Therapie**.

Ich will keineswegs Berechtigung und Wert der Befassung mit diesen Aspekten in Frage stellen. Wir verdanken den Forschungen auf diesem Gebiet sehr wichtige Einsichten. Selbstverständlich sind auch Kleinsysteme 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 sie sind nicht wirklich nötig. Hier kommt man mit gesundem Menschenverstand und etwas 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 ganz wesentliche Vorteil, dass Struktur und Verhalten des Systems und seiner Elemente (der einzelnen Menschen und ihrer verschiedenen Gruppierungen) der *Erfahrung durch die Sinnesorgane* zugänglich sind. Diese Erfahrung ist zwar durch Konstruktion geprägt und kommt möglicherweise nur schwer oder (falls man dem radikalen Konstruktivismus folgen will) auch gar nicht aus dieser heraus. Aber es liegt hier eben doch eine ganz andere und – wie ich meine – sehr viel einfachere Situation vor, als beim **Grosssystem**.

Die echten Schwierigkeiten ergeben sich jenseits der Grenzen des kleinen Systems, dort, wo man es mit Organisationen zu tun hat, die aus Tausenden 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 systemischen 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 der dominierende oder der bevorzugte oder der fruchtbarste Anwendungsbezug.

Dies ist eine Gelegenheit, ein persönliches Erlebnis zu schildern, das mir im Gedächtnis geblieben ist: Vor einigen Jahren fand in Wien ein kleines 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 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 praktisch angewandt wurde. Er schilderte eindrucksvoll das methodische Vorgehen, zeigte Charts mit komplexen Netzwerkdiagrammen, die im Rahmen der Analyse des Unternehmens erarbeitet worden waren, kommentierte eine ebenfalls recht umfassende Einflussgrössen-Matrix und legte u.a. auch den zeitlichen und personellen Aufwand dar, den dieses Anwendungsprojekt verursachte. Es waren mehrere Mann-Monate. 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 bereitwillig Auskunft: *Es war ein Handelsunternehmen mit 8 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 Problemchen, die sich bestenfalls als Fallstudien für eine Seminararbeit von Studenten im dritten 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. Die Dominanz des pathologischen Falles

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 gut so.

In den Organisationen ist der **typische** Fall aber der **gesunde** Mensch, der **Normalfall**. Oder, um präziser zu sein: Wahrscheinlich sind wir alle "krank" oder abnormal – schon weil niemand "Normalität" definieren kann. Aber die meisten von uns sind nur ganz *normal* abnormal. Vielleicht 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**.

Gar nicht so wenige Therapeuten, Organisationsentwickler, Managementtrainer, Kulturexperten usw. 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.

6. Mystifizierung des Systemansatzes

Eine weitere Entwicklungslinie – eine Fehlentwicklung – die zu erkennen ist, kann als die "Mystifizierung" des Systemansatzes bezeichnet werden. Im Grunde und aus einer wissenschaftlichen Perspektive ist es kaum der Mühe wert, sich damit auseinanderzusetzen, denn die argumentative Basis ist ausserordentlich schwach und daher auch leicht erkennbar sehr brüchig.

Diese Linie hat aber für erstaunlich viele Menschen eine hohe emotionale Anziehungskraft. Sie ist eng verbunden mit dem, was gelegentlich als "Psycho-Boom" bezeichnet wird, etwas, was ja auch den ernsthaften Psychologen wenig Freude bereitet.

Im Zuge dieser Entwicklung wird der Systemansatz in enge Verbindung mit **Heilslehren** verschiedenster Art und Provenienz gebracht, seien es chinesische, indische oder tibetische, seien die Wurzeln taoistisch, hinduistisch, buddhistisch oder konfuzianisch; seien es Esoterik, New-Age-Bewegungen, Spiritualismus oder sonstiges mythologisches Gedankengut.

Gelegentlich stützen sich Vertreter dieser Richtung auf Schriften von Autoren, die als durchaus seriöse Wissenschaftler begonnen hatten, bevor sie auf den "Trip" gingen. Ihre zunächst gegebene wissenschaftliche Reputation hat ihren mystifizierenden Gedankengängen nicht selten zu einem Mass an Verbreitung und Überzeugungskraft verholfen, das durch die Qualität ihrer metaphysischen Gedankenlabyrinth keineswegs zu rechtfertigen wäre. Nun sind ja bekanntlich auch Wissenschaftler nur Menschen. Sie gehen, wie jeder andere, durch Höhen und Tiefen, haben ihre Emotionen, Zweifel und Selbstzweifel, und parallel zu ausgeprägter Rationalität kann bei manchen auch ein bemerkenswertes Mass an Irrationalität beobachtet werden.

Es ist kein Ausnahmefall, dass z.B. hochbegabte Physiker, die Wesentliches zum Fortschritt der Physik beitrugen, im Alter oder durch persönliche Lebensumstände bedingt einen ausgesprochenen Hang zu Metaphysik und Mystizismus entwickelten. Im Prinzip ist dagegen nichts zu sagen; man kann es auch gar nicht verhindern. Die Frage ist immer nur, welche Wirkungen das auf andere hat, welche geistigen Strömungen dadurch ausgelöst werden, welcher Missbrauch damit getrieben werden kann, und welcher "Drall" dann gewissermassen in einer Disziplin und in Organisationen dadurch entstehen kann.

Wären das alles nur Fragen, die sich **innerhalb** der Wissenschaften stellen, könnte man durchaus beruhigt auf deren selbstkorrigierende Kräfte vertrauen. In einer **Medienwelt** ist das aber etwas anders zu beurteilen. Gerade die emotionale Anziehungskraft mystifizierender Heilslehren macht diese ja zu einem bevorzugten, weil leicht zu vermarktenden Produkt der Medien. Die Wirkung solcher Heilslehren ist somit grösser als man sich wünschen kann.

Interessanterweise finden mystifizierende Auffassungen mit Heilslehrencharakter **auch** in Unternehmer- und Managerkreisen oft grosse Sympathie, nicht selten sogar glühende Anhänger, die alle Anzeichen des **Sektierertums** aufweisen. Vielleicht sind es die zum Teil recht exponierte Stellung solcher Leute, ihre Einsamkeit an der Spitze von Organisationen, der Druck des Entscheidungszwanges und der nicht unbeträchtliche Stress in Führungspositionen, die sie anfällig machen – nicht nur für die sonstigen Versuchungen unserer modernen Gesellschaft, wie Alkohol, stimulierende oder tranquillierende Medikamente und Drogen (Dinge, über die zwar kaum diskutiert wird, die aber in den Chefetagen häufiger vorkommen als man meint), sondern eben auch für den **Mystifizismus**, sei er nun systemisch verbrämt oder nicht. Wahrsagerei, Astrologie, Pendlerei und andere magische Rituale sind "Methoden", die durchaus und leider ihren festen Platz in manchen Unternehmen haben, ungeachtet ihrer erwiesenen Unhaltbarkeit und ungeachtet der Schäden, die durch sie angerichtet werden.

Das mindeste, was man sich bei den Heilslehren fragen muss, seien sie nun systemisch maskiert oder von anderer Art, ist doch, was denn jene, die ihr Handeln danach ausrichten, tatsächlich erreicht haben. Ob es nun indische, chinesische, transzendente oder andere Metaphysiken sein mögen, wie sieht die Bilanz aus? Ich bin für mein Teil davon nicht sonderlich beeindruckt. Selbst wenn man konzidiert, dass es historisch Hochkulturen gab, die behaupteterweise auf den nun wieder empfohlenen philosophischen oder religiösen Grundlagen aufbauten, so müssen jedenfalls folgende Fragen erlaubt sein: War – und in welchem Ausmass – war das praktische Alltagsleben tatsächlich von diesen philosophisch-religiösen Lehren geprägt? Warum sind diese Kulturen dann untergegangen, wenn ihre geistigen Fundamente so viel besser und überlegener waren, dass sie uns heute empfohlen werden müssen? Warum ist die jüngere Geschichte dieser Völker, ihre ökonomische, soziale und politische Situation, alles andere als beeindruckend? Könnte man, selbst wenn man zu einem positiven Gesamturteil käme, tatsächlich solche Lehren in eine ganz

andere Tradition verpflanzen und mit einer gänzlich anderen Mentalität verbinden?

Ich hatte immer erhebliche Zweifel daran, dass z.B. Japan seine wirtschaftlichen Erfolge der letzten 30 bis 40 Jahre besonderen fernöstlichen Kultur- und Mentalitätsaspekten verdanken soll, und die selben Zweifel habe ich, wenn Ähnliches heute von China behauptet wird. Viel leichter und überzeugender scheinen mir diese Erfolge dadurch zu erklären sein, dass diese Länder nach Jahrzehnten und oft Jahrhunderten politischer und sozialer Fehlentwicklung an einem Punkt angelangt waren, der sie zwang, einigen **Wahrheiten** ins Auge zu blicken, und dass sie danach genau jene Philosophien und Methoden übernahmen, die im Westen zwar nicht zum Paradies, aber eben doch zu Lebensformen und einer Lebensweise führten, die ihren eigenen Bevölkerungen nun auch wesentlich wünschenswerter erscheinen als die bisherigen. Was immer die japanische Wirtschaft geleistet hat, sie hat es mit westlichen Methoden geleistet, mit Methoden, die die Japaner **nachweislich** vom Westen übernommen haben. Oft waren es Methoden, die zwar im Westen entstanden sind, von diesem selbst allerdings sträflich ignoriert, von den Japanern aber kompromisslos und besser angewandt wurden. Ähnliches gilt für China.

Man muss also etwas aufpassen, wenn man sich mit systemischem oder Systemorientiertem Management befasst, dass man nicht auf einen der Irrwege gerät. Richtig verstandenes systemisches Management hat aber ein sehr grosses Potential. Man wird es brauchen, und jene, die damit umzugehen verstehen, werden erhebliche Fortschritte verzeichnen können. Sie werden ein deutlich höheres Mass an Komplexität bewältigen können und sie werden damit auch grössere persönliche und wirtschaftliche Erfolge erzielen.

Die Faktenseite(n)

Was ist der wichtigste Wirtschaftszweig der USA? Autos, Computer, die Bauwirtschaft? Es ist der Handel mit Aktien. Das Handelsvolumen an den amerikanischen Aktienmärkten machte per Ende 1997 rund 130 % des Sozialproduktes aus. Darin sind nicht eingeschlossen die anderen Märkte, wie Bonds, Devisen, Futures usw. Ähnlich war es in den Zwanzigerjahren (siehe Abbildung). Die damit zusammenhängenden Transaktionskosten machen einen wesentlichen Teil der vielgepriesenen US-Wachstumsrate aus. Das realwirtschaftliche Wachstum Amerikas ist im Gegensatz zum finanzwirtschaftlichen sehr gering.

In den letzten Jahren hat man in der Schweiz in Zusammenhang mit der EU-Frage viel von der selbstverschuldeten oder selbstgewählten Schweizerischen Isolation gehört. Wie auch immer man dazu stehen mag: Tatsache ist, dass die Schweiz einen Weltexportanteil hat, der pro Kopf der Bevölkerung das 6fache der USA, das 4fache Japans und das 2,5fache Deutschlands beträgt. Zumindest in diesem Indikator schlägt sich die Isolation nicht nieder.

In der Rezession der Neunzigerjahre ist in der Schweiz eine für Schweizer Verhältnisse katastrophal hohe Arbeitslosigkeit entstanden. Sie beträgt zwar weniger als die Hälfte der EU-Arbeitslosigkeit, dennoch gibt es nichts zu beschönigen. Zu beachten ist aber doch, dass gleichzeitig die Schweiz weltweit zu den Ländern mit der grössten Beschäftigtenquote zählt. 55 % der Gesamtbevölkerung sind beschäftigt. Deutlich übertroffen wird das nur von Singapur mit 57 %. Die USA haben eine Quote von 51 %. In Italien und Spanien arbeiten nur 40 %, in Holland und Belgien 42 % und in Deutschland 49 %.

Dollar Trading Volume Vs. GDF
1926-1998 (estimated)

