

Das Zeitalter der Heroen ist keineswegs vorbei

– Interview mit Rudolf Wimmer / agora 42 online vom 08. Mai 2016

[zum Beitrag](#)

Anlässlich der aktuellen Ausgabe haben wir ausgewählten Personen zum Thema “SYSTEME” ein paar Fragen gestellt. Hier die Antworten von Prof. Dr. Rudolf Wimmer.

Abstrakte komplexe Gebilde werden heute schnell als Systeme bezeichnet, ohne zu wissen, was darunter genau zu verstehen ist. Ganze Wissenschaften erforschen Entstehung, Entwicklung, Einfluss und Beeinflussung von Systemen. Was bringt uns das Nachdenken über Systeme?



Prof. Dr. Rudolf Wimmer ist Partner der osb international, Vizepräsident der Privaten Universität Witten / Herdecke und Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

Es ist zutreffend, dass der Systembegriff inzwischen in weiten Bereichen inflationär verwendet wird, dass er im alltäglichen Sprachgebrauch seine Trennschärfe verloren hat und dann in der Kommunikation häufig mehr zur Konfusion beiträgt denn zu einer präzisen Beschreibung der in Frage stehenden Phänomene. Deshalb sind all jene Anstrengungen nur zu begrüßen, die darauf gerichtet sind, dieser Begrifflichkeit einerseits ihre Vagheit und Vieldeutigkeit zu nehmen und andererseits die in dieses Wording immer auch miteingebaute Magie zu entzaubern, d. h. „Aufklärung“ im wohl verstandenen, Kant’schen Sinne zu ermöglichen.

Die Kybernetik wie auch die aus ihr erwachsene neuere Systemtheorie verdanken sich im Grunde genommen ganz bestimmten historisch zuordnenbaren

Komplexitätserfahrungen. Es sind dies Erfahrungen mit einer Vielzahl heterogener Einflussvariablen, die untereinander in Wechselwirkung stehen, die dabei eine besondere Art von Eigendynamik entwickeln, die im Einzelnen nicht vorhersagbare Zustände hervorbringt, Zustände, die ihrerseits die Basis für weitere Entwicklungsschritte abgeben, etc., etc. In der Zwischenzeit hat sich in der Systemtheorie-Community (soweit man von so etwas überhaupt sprechen kann) für solche sich selbsterzeugende und sich selbst reproduzierende Einheiten der Systembegriff durchgesetzt.

Es sind dies biologische, psychische und soziale „Ganzheiten“, die sich aus ihren spezifischen Umwelten ausdifferenzieren, eigene Grenzen ausprägen, die zum einen durchlässig sind, zum anderen aber auch eine scharfe Trennung entstehen lassen und die diese Grenze für das eigene Weiterexistieren immer wieder von Neuem aufrecht erhalten müssen. Für diese Phänomene greifen Denkweisen, die primär auf Ursache/Wirkungszusammenhängen, d. h. die auf dem klassischen Kausalitätsprinzip beruhen, zu kurz; dies sowohl für das Verständnis des systeminternen Geschehens wie auch für die Austauschprozesse mit den für die jeweiligen Systeme charakteristischen, die eigene Existenz ermöglichenden Umwelten. Dieser Systembegriff, der auf Ganzheiten abstellt, die sich selbst als Einheiten hervorbringen und erhalten, und der Komplexitätsbegriff sind zwei Seiten ein und derselben Medaille.

Was bringt diese Art von Denkweise? Worin besteht der damit verbundene erkenntnisorientierte Geländegewinn? Der Systembegriff wirkt als Einladung zur gezielten Reflexion besonders komplexer Verhältnisse. Das sind Verhältnisse, die von hoher Ungewissheit, von Nichtvorhersehbarkeit, ja häufig von disruptiven Veränderungen geprägt sind. Die aktuellen Entwicklungen in Europa, ja im globalen Kontext insgesamt, sind unverkennbar Ausdruck solcher Verhältnisse. Welche Art von Begriffen, welche Sprache, welches Beschreibungsrepertoire steht uns heute zur Verfügung, um uns solchen Verhältnissen angemessen zu nähern, zumal wir uns als Beobachter selbst auch als „Systeme“ mit denselben Merkmalen begreifen müssen? Die Systemtheorie hilft, sich darüber ins Klare zu kommen, wie man das Unwahrscheinliche, nämlich Koordination zwischen an sich autonomen Einheiten, die unausweichlich ihrer eigenen Melodie folgen, hinbekommen kann. Das Rechnen mit höchst eigenwilligen Systemen, eingebettet in intransparente, heterarchisch strukturierte Netzwerke ermutigt, sich einerseits von den üblichen Machbarkeits- und Planbarkeitsillusionen zu verabschieden und andererseits auch dort noch Spielräume und Freiheitsgrade zu entdecken, wo andere in Ohnmacht und Resignation erstarren. Der Respekt vor der evolutionären Eigendynamik und den Selbstorganisationsmechanismen hochkomplexer Systemzusammenhänge mahnt zur Vorsicht gegenüber allzu simplen Lösungserwartungen und den damit verbundenen, allzu engen Kontrollansprüchen.

Dieser Respekt ermutigt aber auch zur Übernahme von Verantwortung in jenen wichtigen Gestaltungsdimensionen, die man durchaus beeinflussen kann, ohne sich gleich selbst für alles und jedes verantwortlich zu fühlen. Dieser verantwortungsbewusste und gleichzeitig realitätsangemessene Umgang mit einer an allen Ecken und Enden zunehmenden Komplexität unserer gesellschaftlichen Verhältnisse kann durch ein differenzierungsfähiges Systemdenken zweifelsohne befördert werden.

Woran bemerkt man Systeme im Alltag? Sind Sie in Ihrem Leben einmal einem System begegnet, haben sich daran gestoßen oder wurden dadurch gar unterstützt? Wie sind Sie damit umgegangen?

Eignet man sich die im vorigen Abschnitt entfaltete Systemperspektive an, dann erwirbt man sich mit dieser Brille ein spezifisches „Sehvermögen“. Man kann sich selbst als Beobachter begreifen, der sein Selbst in Auseinandersetzung mit seinen ganz unterschiedlichen sozialen Bezügen immer neu konstruiert und sich dabei gleichzeitig als identisch erlebt. Diese laufend stattfindende Begegnung mit sich selbst als Resonanz auf gemachte Erfahrungen profitiert von der Möglichkeit, sich selbst bei der Eigenbeobachtung zu beobachten und dabei die spezifische Selektivität der liebevoll gepflegten Selbstkonstruktionen in den Blick zu bekommen. In diesem Sinne kann jeder sich selbst alltäglich als „autopoietisches System“ begegnen und die mit dieser Begegnung möglichen Beobachtungen und deren Auswertungen dafür nutzen, sich eine viable Orientierung in der je spezifischen Welt, in der man sich zu bewähren hat, zu organisieren. Jeder von uns operiert in ganz unterschiedlichen Systemzusammenhängen, in der Familie, in Liebes- und Freundschaftsbeziehungen, in Unternehmen oder vergleichbaren Organisationen, in denen man beruflich engagiert ist, etc. Man ist in Vereinen, Clubs, in politischen Parteien, in zivilgesellschaftlichen Zusammenhängen tätig. Stets hat man es mit ganz charakteristischen sozialen Systemen zu tun, die ihre spezifischen Eigenheiten entfalten und damit dem Wirken in denselben Möglichkeiten eröffnen, aber auch ganz bestimmte Begrenzungen zumuten. All diese Erfahrungen lassen sich mit einem systemischen Blick reflektieren und auf die eigenen persönlichen Entwicklungspotenziale rückkoppeln. Man kann aber ebenso gut leben, wenn man auf diesen Blick verzichtet. Allerdings, hat man sich dieses Seh- und Reflexionsvermögen einmal konsequent „angewöhnt“, wird man dieses nicht mehr los.

Perspektiven und Meinungen junger Menschen werden in systemrelevanten Entscheidungen – sei es in der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft etc. – kaum berücksichtigt. Von systemverursachten Krisen hingegen sind sie besonders betroffen (Arbeitslosigkeit, Staatsverschuldung, Rentenausfall, Umweltzerstörung). Welchen Rat geben Sie dieser Generation?

Es ist absolut zutreffend, dass unsere Gesellschaft eine Reihe ungelöster Problemstellungen vor sich herschiebt, die mit großer Wahrscheinlichkeit die Lebensbedingungen künftiger Generationen erheblich belasten werden. Ganz oben auf dieser Agenda steht die Wachstumsproblematik. Die einzelnen Unternehmen, die Wirtschaft als Ganzes ebenso wie alle wohlfahrtsstaatlichen Sicherungssysteme sind heute auf kontinuierliches quantitatives Wachstum gepolt. Wir wissen längst, dass die ungebremste Fortsetzung dieses Kurses nicht mehr revidierbare Schäden an den ökologischen Rahmenbedingungen des Lebens (Stichwort Klimawandel) sowie an der Ressourcenbasis der Menschheit nach sich ziehen wird. In der jüngeren Generation ist durchaus ein Einstellungswandel zu vielen Fragen des gesellschaftlichen Lebens beobachtbar, zurzeit intensiv diskutiert unter dem Stichwort „Generation Y“. Fragen der persönlichen Sinnstiftung, einer größeren Achtsamkeit gegenüber den Langfristwirkungen bestimmter Bedingungen der Arbeitswelt, aber auch gegenüber gewissen Konsumgewohnheiten und den damit verbundenen sozialen Standards gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die

Bereitschaft, sich zivilgesellschaftlich zu engagieren (Beispiel Flüchtlingskrise), hat erfreulicherweise zugenommen. Das Chancenpotenzial, das in diesem Zusammenhang im Prozess der Digitalisierung, speziell in den digitalen Medien liegt, kann eine neue Art von politischer Wirksamkeit anstoßen. Niemand kann aber im Moment bereits abschätzen, welche Entwicklungsverläufe wir in diesem Zusammenhang werden beobachten können.

Seit Luhmanns Systemtheorie glaubt niemand mehr daran, dass sich soziale Systeme von Einzelpersonen verändern lassen. Trotzdem wächst das Unbehagen gegenüber Systemen, wie dem Wirtschaftssystem oder dem Staatssystem. Mal utopisch gefragt: Kann es eine systemfreie Zukunft geben?

Die Vorstellung, dass einzelne Persönlichkeiten einen großen gestaltenden Einfluss auf die Entwicklung hochkomplexer Sozialsysteme haben, seien es große, global tätige Unternehmen, riesige Verwaltungsorganisationen oder auf Politik und Wirtschaft als Ganzes, ist nach wie vor weit verbreitet. Das Zeitalter der Heroen an der Spitze machtvoller Organisationen ist keineswegs vorbei. Die Überschätzung des Einflusses von Führungspersönlichkeiten in bedeutsamen Positionen dient gerade in unsicheren Zeiten dermaßen tiefsitzenden kollektiven Bedürfnissen und Lösungshoffnungen, sodass wir in absehbarer Zeit nicht davon ausgehen können, dass diese vereinfachenden Erwartungen und Zuschreibungen von „Größe“ an Kraft verlieren werden. Trotz der schon länger laufenden Debatte zu den Möglichkeiten und Grenzen eines postheroischen Managements und Leaderships gilt es zur Kenntnis zu nehmen, dass sich solche Diskussionen in sehr begrenzten Nischen unserer Gesellschaft abspielen.

Die Frage nach einer „systemfreien Zukunft“ macht nur Sinn, wenn wir davon ausgehen, dass alles Leben wieder von dieser Erde verschwindet. Wir haben den Systembegriff speziell für das Entstehen und die Reproduktion von biologischen, psychischen und sozialen Entitäten ausgearbeitet und profiliert. Mit Blick auf die künftige gesellschaftliche Evolution sind sicherlich weitere oder auch noch ganz andere Differenzierungsformen erwartbar, als wir sie bislang kennengelernt haben. Dirk Baecker hat diese bereits in Gang befindlichen Entwicklungen unter dem Begriff einer „nächsten Gesellschaft“ zusammengefasst. Ins Zentrum der Überlegungen treten hier stärker netzwerkförmige soziale Formationen, innerhalb bestehender Organisationen aber auch zwischen denselben und loser aufgestellten gesellschaftlichen Akteuren. Damit entstehen wesentlich horizontalere Kooperationsanforderungen, die das klassische Prinzip der Hierarchie transformieren und damit auch ein ganz neues Verständnis von Führung und Management zur Koordination von eigenständig operierenden, in ganz unterschiedlichen Kontexten beheimateten Akteuren verlangen. Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten, die der Prozess der Digitalisierung eröffnet und in rasender Geschwindigkeit überall auf der Welt verankert, sind Koproducten dieses in seinen Auswirkungen überhaupt noch nicht absehbaren gesellschaftlichen Wandels.