
Die neuere Systemtheorie in der Managementwissenschaft

Thomas Schumacher und Johannes Rüegg-Stürm

Obwohl der Systemansatz in der Managementwissenschaft – methodologisch betrachtet – im Grunde genommen nicht nur als innovatives, sondern auch als dissidentes Forschungsprogramm zu betrachten ist, hat er doch weit über St. Gallen hinaus eine breite Resonanz gefunden. So hat sich in den achtziger Jahren insbesondere im deutschsprachigen Raum um Rudi Wimmer, Fritz Simon, Helmut Willke, Dirk Baecker und weitere Wissenschaftler eine Forschergemeinschaft etabliert, die sich ebenfalls aus einem systemtheoretischen Blickwinkel intensiv mit theoretischen und empirischen Grundfragen von Management, Organisation und Führung und mit den sich verändernden Steuerungsherausforderungen von Unternehmen auseinandergesetzt hat. Wegleitende Inspirationsquellen für diese Community waren zum einen intensive praktische Erfahrungen im Bereich der Gruppendynamik und Familienberatung. Die damit verbundenen Erfahrungen und Interventionsformen stellen heute wichtige Grundlagen für Praxis und Theorie der Systemischen Organisationsberatung dar. Zum anderen hatte auch die international noch wenig zitierte *Theorie sozialer Systeme* des renommierten Soziologen Niklas Luhmann (1984; 2000) einen zentralen Einfluss auf diese Forschergemeinschaft.

Einen wesentlichen Ausgangspunkt der soziologischen Systemtheorie Luhmanns wie auch des Spätwerks von Hans Ulrich und verschiedener Arbeiten von Peter Gomez stellt die *Theorie autopoietischer Systeme* (Maturana and Varela, 1980) und damit die Selbstorganisation von Systemen dar. Die Auseinandersetzung mit dieser Selbstorganisationstheorie rückt den Beobachter und damit das Beobachten von Beobachtungen ins Zentrum der Erkenntnisgewinnung über Organisation und Management. Die damit eingeleitete *konstruktivistische Wende* zur sogenannten *neueren Systemtheorie* baut auf der Grundannahme auf, dass sich Management nicht auf ein objektiv gültiges, beobachterunab-

hängiges Wissen stützen kann, sondern dass Wissen und Orientierung erst im Zusammenspiel mit anderen konstruiert und gestaltet werden.

Eine wesentliche Leistung der erwähnten Forschergemeinschaft besteht darin, diese neuere Systemtheorie in der nicht ganz leicht verständlichen Fassung Niklas Luhmanns erfolgreich in den Praxiskontext des Managements komplexer Organisationen übersetzt und gleichzeitig eine systemtheoretisch orientierte Organisationsberatung etabliert zu haben.

Was die neuere Systemtheorie dabei für Problemstellungen des Managements besonders attraktiv macht, ist erstens ein *radikal dynamisches Verständnis* von Systemen. Systeme werden nicht mehr als Entitäten konzeptualisiert, sondern als ein sinnhaftes komplexes Geschehen, d. h. als *Prozesse* der Wahrnehmung, der Kommunikation und des Entscheidens. Solche dynamischen Systeme konstituieren sich selbst und bilden «eigensinnige» Strukturen und Systemgrenzen aus. Die Elemente dieser Systeme, Kommunikationen oder Entscheidungen sind bereits in ihrem Entstehen immer auch ihrem Vergehen unterworfen. Nicht Wandel wird damit zum zentralen Managementproblem, sondern eine nachhaltige *Stabilisierung* der Systeme stellt die permanente Errungenschaft dar.

Zweitens wird in der neueren Systemtheorie das Phänomen der *Kommunikation*, das in der etablierten Managementwissenschaft häufig einen blinden Fleck darstellt, ins Zentrum gerückt. Soziale Systeme werden als *Kommunikationssysteme* verstanden und etablieren sich als eigendynamische Prozesse der Kommunikation, d. h. im Falle von Organisationen in Form kommunizierter Entscheidungen. Organisationen stellen damit Entscheidungssysteme dar, die nur mittels Entscheidungen und somit «selbstfabrizierter Sicherheiten» (Baecker, 1999; 212) sich selbst reproduzieren. Konsequenterweise rücken auf diese Weise die fragilen Bedingungen und Voraussetzungen gelingender Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt des praktischen Managements wie auch der Managementforschung.

Drittens wird in der neueren Systemtheorie Abschied genommen von heldenhaften Selbstkonzepten von Führung und Management zugunsten der Vorstellung eines «postheroischen Managements» (Baecker, 1994). Management gestaltet nicht mehr top-down linear-kausale Zusammenhänge und Zweck-Mittelrelationen, die einem klassischen Rationalitätsparadigma folgen. Das heutige Management hochkomplexer, in dynamische Umwelten eingebetteter Organisationen erfordert vielmehr den Umgang mit höchst *widersprüchlichen, in sich paradoxen Entscheidungslagen* sowie gezielte *Musterunterbrechung*, um

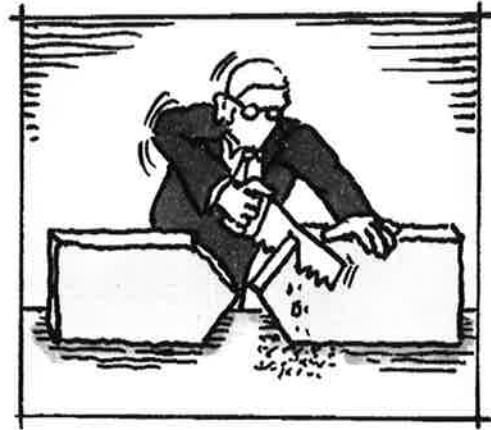
die Zukunftsfähigkeit von Organisationen unter den Bedingungen von Ungewissheit immer wieder neu herzustellen.

Angesichts des stetig anwachsenden Komplexitätsniveaus von Organisationen in unserer globalisierten Welt stellt die neue Systemtheorie sowohl der Management-Praxis, als auch dem wissenschaftlichen Diskurs ein bewährtes und komplexitätsangemessenes Denkinstrumentarium zur Verfügung. Fritz Simon

formuliert es treffend: «Wer nachhaltig verantwortlich handeln (oder beraten) will, braucht eine Theorie der Organisation, um die Sinnhaftigkeit seines eigenen Tuns im Kontext der Organisation und ihrer Umwelt überprüfen zu können» (Simon, 2007; 8). Das in der Zwischenzeit entwickelte systemische Instrumentarium bietet ein noch unausgeschöpftes Potenzial an organisations-theoretischen Überlegungen. Diese neuartige «Leseart» von Organisationen trägt auch dazu bei, den aktuellen gesamtgesellschaftlichen Hintergrund besser verstehen und dessen Veränderungen besser einschätzen zu können.

Konsequenterweise ergeben sich hieraus eine Reihe neuartiger Fragestellungen und Blickwinkel auf die Herausforderungen von Management und Organisation. Wie soll so etwas wie zielgerichtetes Management überhaupt möglich sein, wenn das Funktionieren und Gelingen von Kommunikation nicht mehr als Selbstverständlichkeit unterstellt werden kann? Wie können unter den Bedingungen begrenzter hierarchischer Steuerungsmöglichkeiten noch tragfähige verbindliche Entscheidungen zustande kommen? Wie sind Strategieprozesse zu konzipieren, wenn nicht nur massgebliche Umweltentwicklungen, sondern auch die Wirkungen der eigenen Kommunikation ungewiss sind?

Solche und andere Fragen führen letztlich zu einem grundlegend neuartigen Verständnis von Management und Organisation. Zuvorderst geht es dabei darum, die historische Eingebettetheit, die Kontext- und Pfadabhängigkeit, die Prozessualität, die Fragilität von Management und Organisation, radikal ernst zu nehmen.



Problem solving

Der folgende Beitrag von Rudi Wimmer, einem Pionier des Transfers der neueren Systemtheorie in die Managementpraxis und einer der zentralen Wegbereiter der systemischen Organisationsberatung, leuchtet systematisch das Potential eines systemischen Verständnisses von Organisation und Management vor dem Hintergrund wichtiger Fragen der Managementpraxis aus. Er entfaltet sozusagen einen Grundlagenartikel eines systemischen Zugriffs auf Organisation und Management.

Rudi Wimmer verkörpert als Person wie Peter Gomez Beides: einen praktisch interessierten Wissenschaftler und einen theoretisch interessierten Praktiker. Diese Doppelrolle und Wanderschaften in beiden Welten, Forschung und Praxis, sind vermutlich unverzichtbar, wenn Übersetzungsleistungen vom einen in den anderen Kontext gelingen sollen.

Die von Rudi Wimmer präsentierte systemische Konzeption von Organisation und Management nimmt – wenig überraschend – vieles vorweg, das auch das St. Galler Management-Modell der kommenden vierten Generation (Rüegg-Stürm und Grand, 2013) kennzeichnen wird. Sie zeichnet sich durch ein hohes Inspirationspotential aus und eröffnet dabei Perspektiven und Handlungsoptionen, die dazu beitragen, die bereits absehbaren Entwicklungs-herausforderungen heutiger Organisationen besser verstehen und konstruktiver angehen zu können.

Literatur

- Baecker, D.* (1994): Postheroisches Management: ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Baecker, D.* (1999): Organisation als System. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N.* (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N.* (2011): Organisation und Entscheidung. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maturana, H. and Varela, F.* (1980): Autopoiesis and Cognition. Dordrecht: Reidel.
- Rüegg-Stürm, J. und Grand, S.* (2013): Das St. Galler Management-Modell – eine systemisch-integrative Perspektive auf Organisation und Management. Bern: Haupt (in Vorbereitung).
- Simon, F. B.* (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.