Dezentralisierung und kommunikatives Management:
Das Neue Denken in und über Betriebe und Organisationen
(aus dem Skript der Vorlesung 'Das Neue Denken', WS 1995/6, Institut für Gartenbauökonomie der Universität Hannover)

Wir haben uns in der letzten Vorlesung mit den Konsequenzen beschäftigt, die das Neue Denken für uns als Personen haben kann. Welche psychischen Folgen stellen sich ein, wenn man die Welt unter der kybernetisch-systemischen Perspektive betrachtet?

Wir wollen jetzt der Frage nachgehen, welche Wirkungen das Neue Denken für Organisationen, insbesondere für das Führen von Organisationen haben kann und haben sollte. Mit dieser Frage beschäftigen sich natürlich vor allem Manager selbst, Berater, Organisationsentwickler. Ein Resultat ihrer Überlegungen ist die Entwicklung des 'systemisch-evolutionären Managements', ein ähnliches anderes das sogenannte St. Gallener (systemische) Management-Konzept. (Vgl. R. Königswieser/Christian Lutz (Hg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Wien 1990; H. Ulrich/G. J. B. Probst: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern/Stuttgart 1991³) Allen Konzepten ist gemeinsam, dass sie das Geschehen in Wirtschaft und Betrieben weniger mit Maschinen vergleichen oder nach dem Modell des zweckgerichteten Handelns einzelner beschreiben, sondern dass sie die Unternehmen als Kommunikationssysteme betrachten. Entsprechend wird dann die Gestaltung von Kommunikation zu einer wichtigen, wenn nicht gar der wichtigsten Managementaufgabe. R. Königswieser schreibt:

"Das Rollenverständnis des Unternehmensführers verschiebt sich von jemandem, der Ziele vorgibt und Anweisungen zu ihrer Realisierung gibt, zu jemandem, der sich für den unternehmerischen Dialog verantwortlich fühlt, der als Katalysator dazu beiträgt, für optimale Entwicklungsbedingungen zu sorgen. Er vermittelt dem System in dessen Auseinandersetzung mit dem Umfeld (dem Markt, dem Kunden, den neuen technischen Entwicklungen) und den persönlichen Visionen, was es benötigt. In dem Maße, wie die Selbstentwicklung des Unternehmens zur Verlagerung von Unternehmerfunktionen an den Arbeitsplatz, zu unternehmerisch-autonomen Arbeitsteams und Projektgruppen führt, werden möglichst viele Interessengruppen (z.B. Entwicklung, Produktion, Verkauf) in den Dialog und den Entscheidungsprozeß mit einbezogen. Dazu ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz notwendig, d. h. die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, Konflikte auszutragen und selbstreflexiv zu sein." (Mut zur Gelassenheit, in: Manager-Seminare 14, 1994, S. 83)

Wenn man nun das wirtschaftliche Handeln als kommunikativen Prozess begreift und gestalten will, dann treten neue Gesichtspunkte in den Vordergrund, die vorhande-

nen Abläufe und Strukturen werden anders als aus der betriebswirtschaftlichen Sicht bewertet - und entsprechend stellen sich auch andere Anforderungen an die Arbeitsorganisation und die Unternehmensstruktur.
Einige Unterschiede zwischen dem mechanistischen und dem systemischen Weltbild und deren Auswirkungen auf das Management sind in der nachfolgenden Abbildung, die wir ebenfalls aus dem Aufsatz von R. Königswieser übernommen haben, zusammengestellt:

Mechanistisches Weltbild	**Systemisches Weltbild**
Bisher standen im Vordergrund:	**Jetzt und in Zukunft erhalten zusätzlich Bedeutung:**
Maschinenbild	Organismusmodell
Kausalkette	Wechselwirkungen
Logik, Widerspruchsfreiheit	Widersprüche
Rationalität	Emotionalität, Intuition
richtig - falsch	Funktionalität, Kontextabhängigkeit
schuldig - unschuldig	
eine Wahrheit, Objektivität	viele Wahrheiten, Konstruktivismus
Organisation, zentral	**Selbstorganisation, dezentral**
Hierarchie	Vernetzung, Gruppen, Netzwerke
Strukturgestaltung	Prozeßgestaltung
manifestes, formelles	latentes, informelles
normatives Modell	Prozeßmodell
Planung	Entwicklung, Visionen
Macher	Entwickler, Gärtner
Vorgesetztenentscheidung (guter Fachmann)	**Gruppenentscheidungen (z. B. Projektgruppen)**
Führungsmittel: Anweisungen	Motivation, soziale Kompetenz
Widersprüche unterdrücken	Widersprüche ausbalancieren
Konfliktregelung: Hierarchie	Konfliktaustragung
Personenbezogene Intervention	symptombezogene, strukturbezogene Interventionen
starre Regeln, Druck ausüben	Impulse setzen, gedeihen lassen, Energien freisetzen

Wenn z. B. Entscheidungsprozesse als kommunikative Prozesse ablaufen sollen, dann muss man dafür sorgen, dass auch tatsächlich die Beteiligten zum Gespräch zusammenkommen, dass sie die notwendigen gleichen Vorinformationen besitzen, um mitreden zu können, dass sie im Dialog ihre Meinungen gleichberechtigt äußern können - dass also eine freimütige Atmosphäre herrscht, in der mit *Mut und Gelassenheit* vorgetragen und bewertet werden.
Die Anforderungen lassen sich wie folgt schematisch auflisten.

Entscheidungsprozesse als Kommunikationsprozesse
↓
Betroffene und Kompetente zusammenbringen (quer zur Hierarchie, z. B. Kunde und Verkäufer)
↓
Dezentralisierung
↓
freimütige, nicht durch Rang verzerrte Diskussionen ermöglichen
↓
flache Hierarchien → gesteigerte Bedeutung von gruppen- und psychodynamischen Aspekten
↓
als neues Prinzip soziale Differenzierung:
Selbstorganisation entsprechend der sich ständig ändernden Aufgaben
↓
Projektgruppen
↓
Gruppenentscheidungen

Führung und Neues Denken

Wenn man Wirtschaftsunternehmen als Kommunikationssysteme gestaltet, so hat dies Auswirkungen auf das Verständnis von Führung und die Lenkungsinstrumentarien. Die grundsätzliche Frage lautet: Kann man überhaupt lenken und leiten, wenn man von dem Konzept der Selbstorganisation ausgeht und die Autonomie des Betriebes respektieren und stützen will? Führt nicht jede Anweisung dazu, daß sich die Angewiesenen als Abhängige, als von Außen Gesteuerte empfinden? Und mindert

das nicht die Kreativität, die Übernahme von Verantwortung, eben den Mut und die Gelassenheit?

Mit diesem Problem haben sich die Anhänger des systemischen Managements natürlich ausgiebig auseinandergesetzt.

Die Antwort, die Hans Ulrich und Gilbert J. B. Probst in ihrer 'Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln - ein Brevier für Führungskräfte' (Bern/Stuttgart 1991[3]) geben, verlangt zunächst einmal eine Unterscheidung von zwei Führungs- oder Lenkungsaufgaben: *Steuerung und Regelung*.

"Nehmen wir..... das Auto als Beispiel. Ohne viel darüber nachzudenken fahren wir mit dem Auto von einem Ort zum andern. Wir gelangen so an bestimmte Ziele. Dazu steuern wir das Auto in die notwendige Richtung und nehmen viele Richtungsänderungen vor.....

Steuerung heißt also abstrakt formuliert:

Steuerung ist eine informationelle Anweisung an ein System und die Einwirkung auf ein System, damit es sich in einer bestimmten Art verhält und ein Ziel erreicht.

Beim Auto sieht das konkret so aus: über die Betätigung des Steuerrades wird der Wagen in die gewünschte Richtung gelenkt. Natürlich übersteuern wir auch mal in einer Kurve, wir steuern in eine unerwünschte Richtung oder wir treffen die ideale Fahrlinie - z. B. beim Parken - nicht. Dann müssen wir korrigieren. Die Fahrtrichtung muß entsprechend verändert oder *geregelt* werden. Regulieren heißt damit etwas anpassen oder in die gewünschte Bahn (zurück) bringen. Die Regelung ist also reaktiv. Nachdem etwas von einem gewünschten Pfad abweicht, greifen wir korrigierend ein.

Abstrakt formuliert kann *Regelung* folgendermaßen umschrieben werden: Regelung ist eine informationelle Rückkopplung einer Abweichung von einem gewünschten Verhalten oder Ziel. Sie umfasst:

a) Die Feststellung, ob die Steueranweisung zu entsprechenden Veränderungen geführt haben und/oder Abweichungen festgestellt wurden.
b) Die Rückmeldung des festgestellten Ergebnisses an eine Steuerstelle.
c) Die Anweisung an die Steuerungsstelle für weitere Steuerungsmaßnahmen." (ebd. S. 79/80)

Übertragen auf soziale Prozesse könnte man sagen, dass Steuerung durch konkrete Anweisungen zukünftige Prozesse genau auf gegebene Ziele ausrichtet. "Sie erfolgt durch ein Steuerelement und setzt vollständiges Vorauswissen über Einflussfaktoren auf den Prozess voraus.

Regelung ist die Erreichung eines bestimmten zukünftigen Systemverhalten innerhalb von Toleranzgrenzen gerichtet und erfolgt durch Rückkoppelungen, die bewirken, dass sich die Prozesse selbst unter Kontrolle halten. Regelung verhindert Abweichungen vom angestrebten Verhalten nicht, hält sie aber in Grenzen.

Steuerung und Regelung können sich ergänzen. Komplexe Systeme können jedoch nicht allein durch Steuerung unter Kontrolle gehalten werden." (ebd. S. 89)
Steuerung findet besonders in den Phasen der Systembildung, in der die Ziele und Rahmenbedingungen festgelegt werden, statt. Durch Steuerung werden die Aufgaben von Projektgruppen festgelegt, die Mitarbeiter ausgewählt, Ressourcen zur Verfügung gestellt usf. Sind die Unternehmen/Arbeitsgruppen usf. konstitutiert, besteht die Führungsaufgabe in der Regelung der Prozesse, vor allem in der Lösung von Blockaden und in der beständigen Anleitung zur sozialen Selbstreflexion des Systems. In deren Ergebnis werden die Normen der eigenen Arbeit bewusst und können dann selbständig zur Lenkung des Systems eingesetzt werden.
Die Zusammenhänge gibt die nachfolgende schematische Darstellung wieder:

Führung

Steuerung		**Lenkung**
- Unternehmensziele, - Identität/CI festlegen. - Rahmenbedingungen für Selbstregulation herstellen und erhalten - - Repräsentation des gesamten Unternehmens nach Innen und Außen	Reflexion der Dynamik, Komplexität und Selbstbeschreibung des Unternehmens sowie seiner Umwelt	- Moderation - Manifestieren von Störungen/ Problemdiagnosen - strukturelle Interventionen - kreative Inputs - Deblockieren - Positives Konnotieren - Metakommunikation→soziale Selbstreflexion

Diese Form der regelnden Führung beherrscht nicht jeder und u. a. deswegen werden immer wieder externe Berater in Betriebe gerufen. Für diese stellt sich das Problem der Respektierung der selbstorganisierenden Kräfte des ratsuchenden Systems noch schärfer als für das Management des betreffenden Betriebes. Nach dem systemischen Konzept sind Veränderungen von Außen kaum möglich. Solange der

Berater nur Umwelt bleibt, sind seine Einwirkungsmöglichkeiten ausgesprochen gering. Auf die möglichen Formen des Umgangs mit diesem Problem wird in der Vorlesung 'Beratungslehre' ausführlich eingegangen. Hier kann vorab schon einmal generell auf zwei Hauptziele systemischer Beratung hingewiesen werden:

- Sie fördert die soziale Selbstreflexion.
- Sie hat das Ziel, die Selbstregulationsfähigkeit von sozialen und/oder psychischen Systemen zu erhalten, zu verbessern und/oder wieder herzustellen.

Dazu haben sich eine Reihe von Instrumentarien im Laufe der Zeit herausgebildet. Abschließend gebe ich einige **Regeln für die Diagnose und Interventionsplanung** wieder, die Probst und Gomez in einem anderen Werk, 'Vernetztes Denken - ganzheitliches Führen in der Praxis' (Wiesbaden 1991) aufgelistet haben.

1. Passe deine Lenkungseingriffe der Komplexität der Problemsituation an.
   - Setzen wir an mehreren Orten gleichzeitig an?
   - Haben wir monokausale Denkweisen vermieden?
   - Haben wir uns nicht irrtümlich auf einen Schwerpunkt konzentriert?
2. Berücksichtige die unterschiedlichen Rollen der Elemente im System.
   - Setzen wir mit den Maßstäben bei aktiven, eventuell bei kritischen, Größen ein?
3. Vermeide unkontrollierbare Entwicklungen durch stabilisierende Rückkopplungen.
   - Nutzen wir die stabilisierenden Kreisläufe?
   - Brechen wir durch die Maßnahmen nicht wichtige Kreisläufe auf?
4. Nutze die Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten.
   - Nutzen wir die positiven Kräfte bei Mitarbeitern, in der Umwelt usw.?
   - Basieren wir auf den Stärken des Systems?
   - Verfolgen wir alle möglichen Synergien?
5. Finde ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel.
   - Beachten wir die gesunde Mischung zwischen Sicherheit und Herausforderung, Stabilität und Veränderung, Flexibilität und Spezialisierung?
6. Fördere die Autonomie der kleinsten Einheit.
   - Gewähren wir den kleinen Einheiten die notwendige Autonomie und Selbstorganisation (Flexibilität)?
7. Erhöhe mit jeder Problemlösung die Lern- und Entwicklungsfähigkeiten.
   - Was lernt das System beim Problemlösungsprozess?
   - Wird der Lernprozess unterstützt?
   - Wird die Lernfähigkeit und -geschwindigkeit erhöht?

Zusammenfassung von Ulrich/Probst 1991[3] zum Thema 'Systemisches Führen':

- Lenkung bedeutet, das Verhalten eines Systems unter Kontrolle zu halten.
- Die Fähigkeit, sich unter Kontrolle zu halten, ist eine Eigenschaft von Ganzheiten. Lenkungsvorgänge sind zum Funktionieren des Systems notwendige Prozesse, die im System selbst stattfinden.
- Lenkungsvorgänge sind Prozesse der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -übermittlung.
- Steuerung und Regelung sind zwei verschiedene Arten der Lenkung.
  Steuerung ist darauf gerichtet, durch konkrete Anweisungen zukünftige Prozesse genau auf gegebene Ziele auszurichten. Sie erfolgt durch ein Steuerelement und setzt vollständiges Vorauswissen über Einflussfaktoren auf den Prozess voraus.
  Regelung ist auf die Erreichung eines bestimmten zukünftigen Systemverhaltens innerhalb von Toleranzgrenzen gerichtet und erfolgt durch Rückkopplungen, die bewirken, dass sich die Prozesse selbst unter Kontrolle halten. Regelung verhindert Abweichungen vom angestrebten Verhalten nicht, hält sie aber in Grenzen.
  Steuerung und Regelung können sich ergänzen. Komplexe Systeme können jedoch nicht allein durch Steuerung unter Kontrolle gehalten werden.
- Negative Regelkreise halten Systeme in einem dynamischen Gleichgewicht.
- Komplexe natürliche Systeme halten sich durch eine Vielzahl von miteinander verknüpften Regelkreisen selbst unter Kontrolle.
- Komplexe soziale Systeme sind auf die Einhaltung menschlicher Normen und die Erfüllung von Zwecken gerichtet und können von Menschen bewusst gestaltet und gelenkt werden.
- In komplexen Systemen kann die Lenkungsfunktion nicht bei einem Element konzentriert werden, sondern sie ist über das System verteilt.