

UNTERNEHMEN SIND ORGANISATIONEN, ORGANISATIONEN SIND SOZIALE SYSTEME, SOZIALE SYSTEME SIND KOMMUNIKATIVE SYSTEME

Frederick Taylor, einer der Gründerväter der Arbeitswissenschaft und Befürworter des „one-best-way“ zur Bewältigung einer Arbeitsaufgabe, hätte zu Beginn des 21. Jahrhunderts wahrscheinlich die Begrenztheit seiner Theorie akzeptiert. Als Folge seiner wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management) wurden Unternehmen über einhundert Jahre lang als prinzipiell planbar, steuerbar, beherrschbar, kontrollierbar angesehen. In den heutigen Zeiten der Dynamisierung und Globalisierung muss man heute von einem komplexeren Verständnis von Organisationen - und damit auch von Unternehmen ausgehen, das auf Erkenntnissen und Modellen der Systemtheorie basiert und veränderte Unternehmensführung verlangt (Systemic Management).

DER AUTOR



Jörg Latuske

ist seit 2004 selbständiger Coach und Unternehmensberater.

Er berät Führungspersonen in Organisationen schwerpunktmäßig zu den Themen Führung, Kommunikation und Strategieentwicklung.

Info

www.kommunikationsarchitektur.com

kommunikationsarchitektur

UNTERNEHMENS- & KOMMUNIKATIONSBERATUNG

Jörg Latuske

Markelstraße 56
12163 Berlin

Tel +49. (0)30. 76 76 82 80
Fax +49. (0)30. 76 76 82 79
Mobil +49. (0)163. 5 28 87 53

Organisationen sind soziale Systeme, die bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgen. Eine Organisation, ein Unternehmen besteht aus den koordinierten Handlungen von Menschen. (Auch wenn in Produktionsprozessen Handlungen mittlerweile von elektronischen „Handlungsgehilfen“ ausgeführt werden, sind Menschen für deren Planung, Berechnung und Inangasetzung nach wie vor unerlässlich.) Menschen sind soziale Systeme, die sich selbst beobachten und ihre Tätigkeiten über Kommunikationsprozesse koordinieren und beschreiben. Soziale Systeme sind somit kommunikative Systeme. Kommunikative Systeme funktionieren anders, als wir es aus der Alltagslogik kennen. Wenn Manager scheitern – und damit häufig, die von ihnen geführten Unternehmen oder Unternehmensbereich - dann deshalb, weil sie nicht wissen, nach welchen Prinzipien soziale Systeme und Kommunikationssysteme ihre Strukturen entwickeln und aufrecht erhalten. Einige dieser Prinzipien sind in den folgenden Absätzen aufgezählt und erläutert.

I. Soziale Systeme sind strukturdeterminiert.

Strukturdeterminiertheit bedeutet, dass nicht die Anstöße, Veränderungen der Umwelt soziale Systeme zu ganz bestimmten Handlungen, Reaktionen, Veränderungen veranlassen, sondern dass die Struktur der Systeme bestimmt, welche Anregungen aus der Umwelt überhaupt als solche wahrgenommen werden und zu welchem Wandel es kommen kann. Mit anderen Worten, soziale Systeme sind blind für alles, was nicht schon durch die Struktur des Systems vorgegeben ist.

Mit „Strukturen“ sind im Falle eines Unternehmens nicht nur die Aufbau- und Ablauforganisation gemeint, sondern auch die Gestaltungs-, Koordinations- und Entscheidungsstrukturen, die Strukturierung von Informationsflüssen, der Kundenbeziehungen und der geltende Regeln, Normen, Vorschriften usw.

Die gegenseitige Beeinflussungen von Organisationen und Umwelt führen wechselseitig zu Strukturveränderungen. Dieses Aufeinander-bezogen-Sein wird als struk-turelle Kopplung bezeichnet

2. In sozialen Systemen entsteht Ordnung spontan

Organisationen, als soziale Systeme, generieren unter dem Druck der Verhältnisse Ord-nung spontan. Organisationen verändern sich ständig, selbstverständlich, leicht und in Anpassung an bestehende Umwelten; aber Veränderungen innerhalb von sozialen Systemen können nicht ein-fach angeord-net und kontrolliert werden; sie entziehen sich einer linea-ren Steuerung und Regelung.

Anstatt lineare Kontroll- und Planungssysteme immer weiter zu verfeinern, muss das Augenmerk darauf liegen, günstige Bedingungen für die Selbstorganisation sozialer Systeme anzubieten. Vergleichbar dem Gärt-ner, der das Wachstum seiner Pflanzen durch die Standortwahl, Bewässe-rung und Düngung nur indirekt beeinflussen kann, auf das Wachstum der Pflanze an sich aber keinen Einfluss hat.

3. Soziale Systeme sind komplex ; wer sie führen will, muss über die gleiche Komplexität verfügen

Das Maß der Komplexität eines Systems ist die Varietät, das heißt, die Anzahl der Endzustände, die ein System annehmen kann (Bsp.: eine Lampe „an“ oder „aus“ hat die Varietät von $2^1 = 2$, fünf Lampen jeweils „an“ oder „aus“ haben die Varietät von $2^5 = 32$.)

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sowohl eine große Anzahl von Elementen (Menschen, Abläufe, Sachmittel, Strukturen etc.), ein hohes Maß an Vernetzung zwischen den Elementen, als auch eine hohe Anzahl an möglichen Zuständen und Entscheidungs- und Handlungs-möglich-keiten zu koordinieren ist. Ashbys Gesetz der Varietät sagt aus, dass Varietät, nur durch Varietät bewältigt oder absorbiert werden kann. Ein-fach ausgedrückt, ein komplexes System können wir nur unter Kontrolle bringen, wenn wir der Komplexität des Systems, eine gleich hohe eigene Komplexität, entgegensetzen können. Bei Veränderungen in Organisati-onen sollten wir also akzeptieren, dass wir aufgrund eines „un-scharfen“ Bildes der Situation oder der Organisation immer unter Unsicherheit handeln und entscheiden müssen.

Der Umgang mit Komplexität löst im allgemeinen Gefühle von Unüber-schaubarkeit und Unsicherheit aus. Darüber hinaus gibt es auch noch „typische“ Schwierigkeiten im Umgang mit komplexen Situationen:

- mangelhafte Zielbildung
- eingeschränkte und/oder stationäre Situationsanalyse
- Annahme linearer Trends
- Verkennen zeitverzögerter Wirkungen
- mangelhafte Schwerpunktbildung
- Planungsrigidität
- „reaktive“ Planung
- mangelhafte Analyse der Nebenwirkungen
- Tendenz zur Überdosierung, Übersteuerung
- Tendenz zur Dominanz
- gewaltsame Lösungsversuche.

4. Soziale Systeme haben Grenzen

Gegenüber einer komplexen Umwelt müssen soziale Systeme ihre Aufmerksamkeit, ihre Zeit und Energie auf das systemrelevant Sinnvolle begrenzen. Die Grenze stellt eine symbolische Trennung zwischen der Komplexität dessen, was als zum System gehörig betrachtet wird und der ausgegrenzten Komplexität der Umwelt dar. Dabei ist die Grenze strukturell an ihre Umwelt gekoppelt und könnte ohne ihre Umwelt nicht bestehen. „Grenzerhaltung ist Systemerhaltung“ (Luhmann, 1984, 35)

5. Soziale Systeme entwickeln sich (sie evolvieren)

In einer sich kontinuierlich ändernden Umwelt haben offene Systeme viele Möglichkeiten – nur nicht den Stillstand. Fähigkeit zur Veränderung ist die Existenzgrundlage von Organisationen. Von Peter Drucker stammt der paradoxe Ausspruch, dass Unternehmen sich ständig ändern müssen, um mit sich identisch bleiben zu können.

Fazit

Wer Unternehmen aufbauen oder führen will tut gut daran, sich vom mechanistischem „Ursache-Wirkungs-Denken“ Frederick Taylors zu verabschieden. Unternehmen, die sich auch in der Zukunft ihre Überlebensfähigkeit erhalten wollen, lassen sich nur mithilfe der Systemtheorie beeinflussen – nicht lenken. Das Initiieren und Begleiten von Kommunikationsprozessen, verstanden als der Informationsaustausch zwischen den Systemumwelten und dem System, sind Schlüsselfaktoren der Überlebensfähigkeit von Organisationen.