

# 9 Nur mit System

## Moderne Unternehmensführung geht besser mit Luhmann

Wenn du dich zur „Zukunft der Arbeit“ oder „moderner Unternehmensführung“ informierst, wird dir gelegentlich die sogenannte Systemtheorie über den Weg laufen. Was steckt dahinter? Warum lohnt es sich, sie kennenzulernen? Wie kann sie dir in deinem Organisationsalltag helfen?

Wir wachsen in der Regel mit der klassischen Betriebswirtschaftslehre auf. Auch dann, wenn wir sie nicht studieren. Denn sie ist aufs Tiefste mit der „normalen“ betrieblichen Praxis verwoben.

Die BWL ist ein leistungsfähiges Werkzeug. Sie beschreibt formale Strukturen, bildet Hierarchieverhältnisse ab, stellt Prozesse, Regeln und Methoden zur Verfügung.

Doch die BWL hat auch große Nachteile. Sie stößt immer dann an ihre Grenzen, wenn sich die Wertschöpfung der Berechenbarkeit entzieht. Immer dann also, wenn Überraschungen auftreten und deshalb die Kultur der Organisation und die betroffenen Talente den Unterschied machen.

Nicht jedes Werkzeug taugt für jedes Problem. So wie du einen Baum nicht mit dem Hammer fällst, reicht die BWL nicht mehr aus, wenn du Organisationsprobleme lösen musst, die von den satten und dynamischen Märkten des 21. Jahrhunderts ausgelöst werden.

Da die BWL regelmäßig die einzige Denk- und Handlungsgrundlage für die Organisation und Führung von Unternehmen darstellt, will ich dir ein zusätzliches Werkzeug vorstellen. Ein Werkzeug, mit dem ich heute Probleme lösen kann, die ich früher nicht einmal verstanden habe: die Systemtheorie.

## **Organisationen sind auf der Jagd.**

Organisationen stehen heute unter dem hohen Druck, den ihre Wettbewerber auf sie ausüben. Sie sind ständig darauf angewiesen, Innovationen hervorzubringen, um für den Kunden weiterhin eine geeignete Wahl zu sein.

Für dieses „Hinterher-Sein“ und „Vorangehen“, dieses ständige Jagen, immer auf die nötige Wendigkeit und Weiterentwicklung angewiesen – dafür sind die trägen, bürokratischen Prozesse einer traditionell geführten Organisation nicht ausgelegt. Bürokratie kann verwalten und erhalten, aber nicht innovieren und erneuern.

Deshalb entstehen heute auch in den konservativsten Konzernen „versteckte“ Lösungen unter dem Radar. Sie halten das Unternehmen unter diesen rauen Bedingungen der kompetitiven Märkte am Leben, während auf der Vorderbühne formales Theater gespielt wird. Die BWL hat für diese brauchbare Illegalität kein erkenntnisförderndes Rüstzeug. Sie ist für den dynamischen Teil der Wertschöpfung nicht ausgelegt. Dafür ist sie blind. Dabei gewinnt diese Informalität zunehmend an Bedeutung.

Es braucht also etwas anderes. Eine passende Theorie. Etwas, das geeignet ist, die Phänomene in Dynamik-geplagten Unternehmen besser zu erklären und daraufhin lösen zu können.

Die sogenannte Neue Systemtheorie des 1998 verstorbenen Soziologen Niklas Luhmann ist eine solche Theorie. Sie stellt ein Erklärungsmodell für soziale Systeme zur Verfügung und lässt damit auch einen geradezu revolutionär neuen Blick auf Unternehmen zu.

## **Unternehmen bestehen nicht aus Menschen.**

Ein Unternehmen besteht nicht aus Menschen? „Ist der Mark komplett verrückt?“, fragst du dich womöglich. „Wenn man in so ein Unternehmen reinspaziert, was findet man denn da? Menschen. Na also.“

Ja, vordergründig scheint das so zu sein. Der Ansatz der Systemtheorie besteht jedoch darin anzunehmen, dass der Mensch eben gerade nicht Teil des Unternehmens ist. Stattdessen stellt man sich vor, eine Organisation sei ein lebendiges und operativ geschlossenes System. Ein System also, das ein Eigenleben führt.

Ein Eigenleben zu führen, heißt, dass sich die Vorgänge eines Systems ständig selbst erzeugen – also nicht von außen bestimmt oder in Gang gebracht werden. In der Fachsprache nennt man dies Autopoiese – „sich selbst machen“.

Dabei sind diese sich selbst erzeugenden Vorgänge in einem sozialen System, wie einem Unternehmen, Kommunikationsergebnisse. Niklas Luhmann nimmt an, eine Organisation bestehe nur aus Kommunikationen und eben nicht aus Menschen.

Solange ein System die Kommunikation fortsetzen kann, lebt

es. Gelingt die Kommunikation in einer Organisation nicht mehr, hört sie auf zu existieren. Klingt komisch, hilft aber beim Denken.

## **Fliegen flüchten bewusstlos.**

Die Organisation hat selbst kein Bewusstsein und damit keine Absichten. Sie kommuniziert sozusagen bewusstlos vor sich hin. Dabei dienen vergangene Kommunikationsoperationen als Ausgangspunkt für nachfolgende.

Wie ein Verdauungssystem, das vor sich hinverdaut, ohne sich dabei einer fremden Ordnung zu unterziehen. Ich kann zwar entscheiden, was ich esse, aber nicht wie ich verdaue. Ähnlich ist es bei Kommunikationssystemen. Ich kann zwar entscheiden, was ich mitteile, nicht jedoch, welche Kommunikation daraus wird.

Überhaupt vergleiche ich Organisationen gerne mit biologischen Organismen. Nehmen wir eine Fliege. Eine Fliege fliegt nicht weg, weil sie die Fliegenklatsche auf sich zu schnellen sieht und denkt: „Oh, ich sollte jetzt wohl lieber wegfliegen, weil ich überleben will.“ Stattdessen reagiert ihr Körper unbewusst auf diesen Außenreiz, weil das Wegfliegen in der Vergangenheit das Überleben gesichert hat.

Plump formuliert, gab es auch mal Fliegen, die nicht weggefliegen sind. Doch diese sind schnell ausgestorben. Die Evolution hat also nur die Fliegen übrig gelassen, denen das Überleben besser gelang, weil sie zufällig diese Reaktion – wegfliegen, wenn etwas auf sie zurast – entwickelt haben.

So ähnlich ist es auch mit der Organisation. Eine Organisation setzt Kommunikationsereignisse fort, die mit dem Überleben vereinbar waren. So wie ein Tier an seinen Lebensraum angepasst ist, wird ein Unternehmen von seiner relevanten Marktumgebung „erzogen“. Wäre das nicht so, wäre das Unternehmen bereits verschwunden.

## **Wo bleibt der Mensch?**

Auch Menschen versteht die Systemtheorie als Systeme. Grob gesprochen, besteht ein Mensch aus zwei wesentlichen Systemen: Körper und Psyche. Beide sind füreinander Umwelt. Und ein Unternehmen wiederum ist Umwelt für Körper und Psyche.

Das kann man sich vorstellen wie ein Schachspiel. Die Organisation ist das Spiel – mit all seinen Spielfiguren und Regeln. Doch die Organisation besteht – wie das Schachspiel – nicht aus den Spielern. Ohne die Spieler kann das Spiel zwar nicht gespielt werden, aber die Spieler sind weder Bestandteil noch Autoren des Spiels. Das Drehbuch gibt's schon. Die Regeln sind klar.

Wenn sich die Spieler jetzt an den Spieltisch begeben und das Spiel beginnen, dann tun sie das als Spieler A und Spieler B. In diesem Rahmen ist es komplett egal, was sie sonst noch für Hobbies oder Überzeugungen pflegen. Für das Spielgeschehen ist immer nur ein kleiner Teil jedes Spielers relevant – ein Ausschnitt seiner Fähigkeiten. Man könnte auch sagen: Das Spiel instrumentalisiert die Spieler, um gespielt werden zu können.

So blicke ich auch auf Unternehmen. Mitarbeiter sind für eine Organisation nur Erfüllungsgehilfen. Klingt unmenschlich, ist es aber nicht. Außerdem geht es weder um schön oder hässlich

noch gut oder schlecht, sondern nur darum, ob dir die Systemtheorie beim Verstehen nützlich sein kann.

## **Tausche Mensch gegen Person.**

Du und ich sind nie Teil eines sozialen Systems und dennoch haben wir im sozialen System eine Adresse. Diese Adresse ist unser Name inklusive der an diesem Namen haftenden Vorurteile. Man nennt diese vom System erzeugte Repräsentanz, dieses Symbol unserer selbst, eine Person.

Eine Person kannst du dir vorstellen wie eine Maske, die uns die Organisation zur Verfügung stellt und durch die wir hindurchtönen (lat. personare). Deine Psyche stellt sich der Organisation also nicht selbst zur Verfügung, sie dient vielmehr als Referenz einer kommunikativ konstruierten Person. Die Person ist demnach Teil des Systems, während die Psyche ein korrespondierendes System in der Umwelt der Organisation darstellt. Folglich erzeugt sich jedes System seine eigene Maske von uns, die nicht nur von unserer Psyche, sondern auch im erheblichen Maße von den Eigenschaften des Systems geprägt wird. Du beobachtest also eine Vielfalt von Repräsentationen deiner selbst, denn jedes System bildet seine eigene.

Diese Masken liefern dabei auch soziale Erwartungen an, die dein Verhalten beeinflussen. Wenn ich die Maske „Fußballfan im Stadion“ auf habe, darf ich Bier trinken und herumgrölen. Wenn ich mit meiner Maske als Repräsentant einer Bank unterwegs bin, lasse ich Biergenuss und Grölen lieber sein.

## **Die Schlechten ins Kröpfchen, die Guten ins Töpfchen**

Sei es beim Schachspiel oder in einer Organisation – jedes Spiel hat seine Regeln. Wie der Spieler beim Schachspiel dienen den Mitarbeitern im Unternehmen diese impliziten und expliziten Regeln als starke Referenz.

Der Schachspieler sucht sich streng genommen nicht aus, wie er die Figur setzt, sondern die Zugmöglichkeiten stehen bereits fest. Und der Turm geht nun mal nur geradeaus. Im Unternehmen sind es die kulturellen Muster und strukturellen Vorgaben, die dieses Spiel entscheidend prägen. Sie gestalten den Handlungsrahmen und reduzieren dabei das Mögliche auf das Wahrscheinliche. Sie legen nahe, wie man sich kleidet, welche Dienstwege einzuhalten sind und welcher Umgangston gepflegt wird.

Viele dieser Regeln haben keinen Autor, sondern entwickeln sich als evolutionäre Folge der vergangenen Ereignisse. Die Kultur im Unternehmen ist wie eine Erinnerung dieser Ereignisse. Wie ein Gedächtnis sammelt sie die Vergangenheit in sich auf und dient auf diese Weise als Kraftfeld für die Zukunft. Jede Kommunikationsoperation ist deshalb auch Ausdruck seiner Vorgänger. „So machen wir das hier halt“.

Verletzten Regeln begegnet eine Organisation mit Immunabwehr – so wie ein Körper seinen Immunapparat aktiviert, wenn Fremdlinge einzudringen versuchen.

Wenn ein Mitarbeiter den Chef anschreit oder wenn ein Spieler den Bauern drei Felder vorsetzt, dann passt das eben nicht zum Spiel. Das System reagiert. Der Mitarbeiter muss mög-

licherweise das Unternehmen verlassen. Und das Schachspiel wird sich voraussichtlich den Normalbetrieb „zurückerringen“. Das alles heißt nicht, dass wir tatenlos zuschauen, wie sich ein Unternehmen vor unseren Augen entfaltet. Jeder Mitarbeiter ist eine relevante Umwelt für das Unternehmen und eine ständige Irritationsquelle. Ganz wie jeder Spielzug das Spiel irritiert. Doch weder Spieler A noch Spieler B können wissen, wie ein Spiel sich entfaltet. Es ist immer eine Überraschung für alle, die es beobachten.

Auch hinsichtlich unserer Talente können wir für das Unternehmen eine große Rolle spielen. Dort wo es auf viele Ideen angewiesen ist, bindet das Unternehmen sich stärker an einzelne Mitarbeiter. Wo immer die Kommunikation festen Prozessen folgt, ist die Bindung schwächer. Ein Unternehmen ist in diesem Sinne in einer Co-Evolution mit seinen Mitarbeitern.

## **Die „stille Treppe“ ist passé.**

Einmal eingeübt, ist dieser systemtheoretische Blick wie ein Nachtsichtgerät für jeden, der Unternehmen verstehen will. Die Systemtheorie ermöglicht vollständig neue Erklärungsmuster und hilft so bei der Ursachenforschung in konkreten Problemsituationen.

Anstatt die Ursache – wie gewohnt – bei einem Menschen zu suchen, ihm also die Schuld an einem positiven oder negativen Ereignis zuzuschreiben, kann man sich nunmehr auf die Suche nach Kommunikationsmustern machen, die dieses Symptom hervorrufen. Den Menschen auf die „stille Treppe“ zu schicken, damit er sein „Fehlverhalten“ überdenkt und ändert, wie man es mit Kindern tut, ist nicht nur nutzlos, sondern sogar kontra-



produktiv – wie bei Kindern übrigens auch..

Wenn meine Frau sich darüber empört, dass ich ihren Springer schlage, müsste sie sich eigentlich beim Schachspiel beklagen, nicht bei mir. Die Suche nach Mustern im Spiel ist ein zuverlässigerer Lieferant für Verhaltensursachen als die Abgründe der menschlichen Psyche. In jedem im Unternehmen beobachteten Unsinn steckt ein tieferer Sinn. Doch solange man Motive und Präferenzen Einzelner durchstößt, bleibt dieser unentdeckt.

Das heißt auch: Wer Organisationen ändern will, kann Menschen unverändert lassen. Das macht die Systemtheorie bei genauerem Hinsehen und entgegen verbreiteter Vorurteile zu einer äußerst humanen Sichtweise.

## **Die Theorie genießt und schweigt.**

„Und jetzt? Was mache ich damit?“ Du wärst nicht die erste Person, die danach fragt. Die Systemtheorie wird häufig dafür kritisiert, keine handlungsleitenden Empfehlungen bereitzustellen. Oft wird sie gar als Einladung zum Fatalismus verstanden. „Ich bin ja eh nur Umwelt“.

Doch hier ist die Erwartungshaltung eine falsche. Eine Theorie kann keinen Rat geben. Eine Theorie ist gerade nicht die Grundlage von Praxis. Sie ist ein Erkenntnisinstrument und ein Werkzeug, um Ideen zu verproben. Das unterscheidet sie vom Rezept.

Eine Theorie kann dir dabei helfen, besser zu verstehen. Und wenn du besser verstehst, kommst du automatisch auf bessere Ideen. Gerade ihre abstrahierende Distanz macht sie zur universellen Allzweckwaffe. Je abstrakter, desto vielseitiger. Die

Theorie selbst schweigt also. Und nützlich ist sie immer nur, wenn du ein ganz konkretes Problem hast.

Dir wird bereits aufgefallen sein: Die Systemtheorie blitzt in jedem Kapitel dieses Buches durch. Sie ist mein ständiger Wegbegleiter durch das Dickicht heutiger Organisations- und Führungsherausforderungen.

---

*Hmmm ...*

*Schüler der Systemtheorie zu sein, heißt, für immer Schüler zu bleiben. Was mich bei der Stange hält, ist die Wirkung, die ich damit in der Praxis entfalten kann. Mit jedem neuen Unternehmen, das ich kennenlernen darf, erneuert sich meine Neugier für die Theorie. Denn es ist nicht die Theorie, mit der ich die Praxis versuche zu belehren, sondern die Praxis belehrt mich und mein Verständnis der Theorie.*

*Das kannst du auch an der Entwicklung meiner Texte mitverfolgen. Dieser Artikel ist immer noch als Original im intrinsify-Blog zu finden (<https://mpborg.com/systemtheorie>) und die Unschärfe mancher Formulierungen lässt mich heute die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Deshalb habe ich den Text für dieses Buch generalüberholt, auch wenn sich am grundsätzlichen Inhalt nichts geändert hat.*

*In letzter Zeit wird die Systemtheorie populärer. Das geht nicht ohne Qualitätsverluste und Fehlinterpretationen einher. Zwei Missverständnisse stechen dabei besonders heraus:*

*Erstens wird die Systemtheorie regelmäßig mit der Systemik*

*verwechselt. Die Systemik ist weder besser noch schlechter als die Systemtheorie, aber sie sind nicht dasselbe.*

*Und zweitens verkommt Systemtheorie zur Methode. Sie wird genutzt, um die Praxis nach irgendeinem Vorbild manipulieren zu wollen und eben nicht, um die Praxis besser zu verstehen. Als an Pragmatismus interessierter Unternehmer ist mir gerade dieses Eingeständnis selbst lange schwergefallen.*

*Mein Plädoyer: Gerade, wenn du dich selbst auch als Praktiker siehst, wird dir diese Theorie zusagen. Sie lässt uns unsere Denkverantwortung, anstatt uns erzählen zu wollen, wie wir zu handeln haben. Gib ihr eine Chance!*