

# Systemisches Management

Prof. Dr. Cyrus Achouri  
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt  
Nürtigen-Geislingen  
72622 Nürtingen



***„Es gibt sie nicht, „die systemische Wirtschaftstheorie“.  
Bestenfalls kann von Ansätzen dazu gesprochen werden. Eine  
ernst zu nehmende, breite wissenschaftliche Auseinandersetzung  
über die Anwendung der neueren Systemtheorie auf die  
Wirtschaftswissenschaften ist nicht zu finden.“***

(Fritz Simon, 2009)

# Systemisch-evolutionäres Management. Warum?

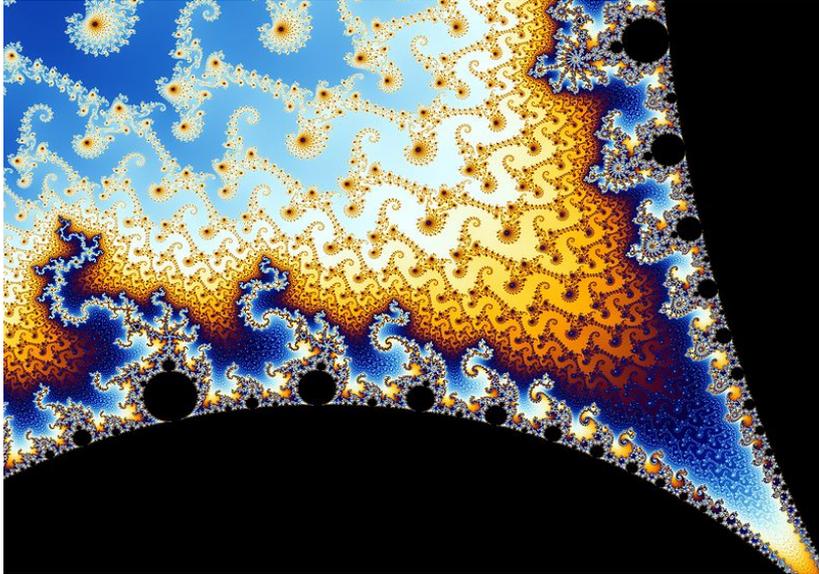
---

Unsere immer komplexer werdende Welt macht monokausale Erklärungsversuche unsinnig. Individuelle Verantwortung von Managern bleibt zwar bestehen, alle Handlungsfolgen lassen sich aber nicht mehr absehen.

***„Evolution ebenso wie Management kann demnach als ein permanenter Prozess der Komplexitätsbewältigung verstanden werden“***

(F. Malik)

# Systemtheorie führt aktuelle wissenschaftliche Ergebnisse zusammen, z.B. aus...



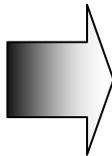
- Evolutionsbiologie
- Physik
- Chaosforschung
- Mathematik
- Psychologie
- Soziologie
- Philosophie
- Ökonomie

...und stellt sich damit ideologiegefährdeten Argumentationen entgegen (z.B. Hobbes' „Natur des Menschen“, Sozialdarwinismus in der Ökonomie, etc.)

# Systemische Personalführung

Systemische Personalführung = dasjenige Verhalten einer Führungskraft in Unternehmen, welches die **beste Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter ermöglicht.

**Systemisch evolutionäre** Führung leitet dieses Verhalten aus evolutionsbiologischen Erkenntnissen ab. Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern wird dann am Größten sein wird, wenn sich Führung anhand der **Bedürfnisse lebender Systeme**, insbesondere hinsichtlich **Motivation, Selbstorganisation, Kooperation** und **Leistung** ausrichtet.



Es geht um Leistungsfähigkeit von Systemen, nicht um utopistische oder humanistische Ansätze i.e. Human Relations-Bewegung.

## Management

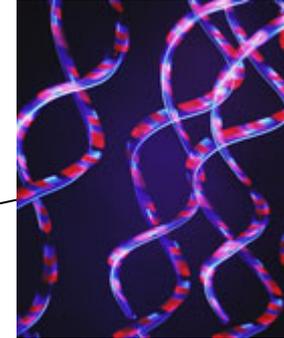
- F. Malik
- H. Hinterhuber
- R. Königswieser
- R. Wimmer
- J. Collins



- W. Joyce/N. Nohria/B. Roberson
- M. Wheatley
- J.R. Katzenbach/D.K. Smith

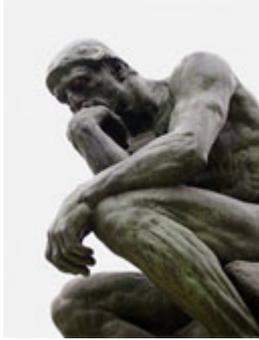
## Evolutionsbiologie

- C. Darwin
- L. v. Bertalanffy
- M. Eigen
- F. Vester
- L. Margulis
- J. Bauer



## Philosophie/ Kognitionswissenschaft

- Sokrates
- Hume
- Berkeley
- Leibniz
- H. Maturana
- F. Varela
- C. Elger



## Systemtheorie

## Soziologie/ Kommunikationswissenschaft/ Mediation

- N. Luhmann/D. Baecker
- T. Parsons
- P. Watzlawick
- E.v. Glasersfeld
- H.v. Förster



## Mathematik/ Chaostheorie/ Physik

- M. Planck
- W. Heisenberg
- N. Wiener
- H. Haken
- F. Capra
- M. Gell-Mann
- S. Kauffman
- B. Mandelbrot
- J. Briggs/D. Peat
- R. Axelrod
- K. Mainzer



## Psychologie/ Pädagogik/ Therapie

- J. Kriz
- J. Piaget
- V. Satir
- A.v. Schlippe
- J. Schweitzer
- F. Simon
- N. Bischof
- G. Schiepek

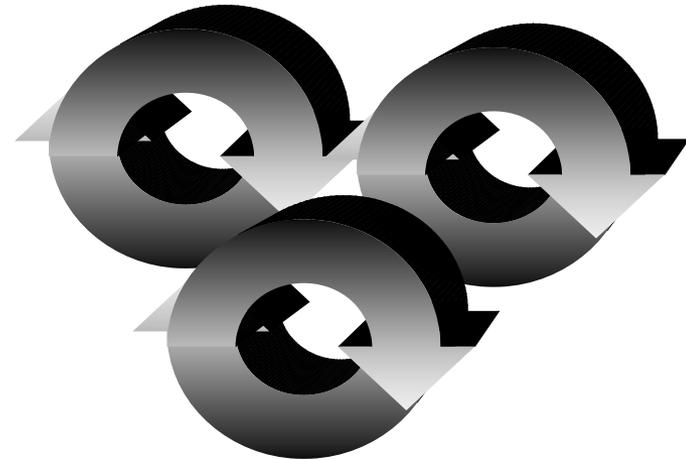
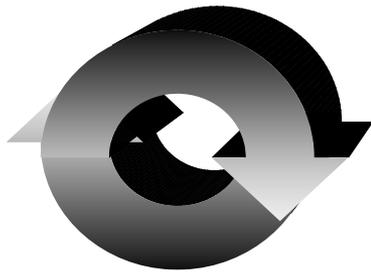


# 2 Hauptaussagen der Systemtheorie

Selbstorganisation

&

Kooperation



# Selbstorganisation

---

Systeme organisieren sich selbst inmitten von  
Unordnung...

...Systeme agieren und reagieren nicht gleich, sondern gemäß  
ihrer Eigengesetzlichkeit und damit individuell. Die gleiche  
Interaktion führt zu unvorhersagbaren Reaktionen

Eine Anpassung an die Umwelt im Sinne einer  
Repräsentanz bietet unter Umständen keinen Überlebensvorteil...

...Lernen, Veränderung und Problemlösen geschehen individuell, eigenaktiv  
und konstruktiv, mithilfe eigener Ressourcen

Die durch Selbstorganisation entfaltete Kreativität  
erhöht die Überlebensfähigkeit...

...Man kann lebende Systeme nicht motivieren,  
dies kann nur jedes selbst

# Kooperation

---

Nicht Konkurrenz, sondern Kooperation und Vernetzung sind evolutionär erfolgreiche Strategien...

...Die Verwendung desselben Lebensraumes und derselben Ressourcen führen nicht zwangsläufig zum Konkurrenzkampf, wo nur der Stärkere überlebt. Es gibt mehr Beispiele für Koexistenzen, die sich nebeneinander im Sinne von Koevolution und Kooperation entwickeln. Mehr als die Hälfte der Biomasse lebt in symbiotischen Beziehungen.

Schwarmintelligenz bei Vögeln, Fischen, Ameisen oder Bienen erweist sich als erfolgreiche in der Bewältigung komplexer Aufgaben. Kollektive Intelligenz entsteht als emergente Eigenschaft der Kooperation, oftmals mit wechselnden individuellen Aufgaben. Die Entscheidungsgeschwindigkeit und Widerstandsfähigkeit nimmt im Vergleich zu herkömmlichen Top-Down-Lösungen fulminant zu...

...Bereits Bakterien beweisen kollektive Intelligenz, z.B. E.-coli Bakterien stehen in Kommunikation zueinander und obwohl sie einzeln gesehen äußerst geringe Möglichkeiten haben, können sie im Kollektiv Leistungen vollbringen, die für Menschen nicht möglich wären, in diesem Fall sich von ihrer Nahrungsquelle Laktose auf Aspirin umzustellen.

# Systemisches Management: Beispiele



# Systemisches Management (1)



## Selbstorganisation & Empowerment

**„Die Zukunft der Unternehmen hängt nicht von der Genialität ihrer Topmanager ab, sondern vom Engagement und dem Erfindungsgeist ihrer Betriebsleiter und Angestellten.“**

*(Joyce/Nohria/Roberson 2005)*

- Auf Veränderungen reagieren am Besten und am Schnellsten diejenigen vor Ort vs. langen Top-Down- Befehlsketten. Selbst im Militär hat es sich in bestimmten Situationen bewährt, allgemeine Leitlinien aufzustellen, denen die Betroffenen vor Ort grob folgen, aber ansonsten selbstverantwortlich handeln (Moltke, Hinterhuber)
- (Bsp. Nike:) Wichtiger als die Belohnung durch Leistungsprämien ist die Bereitschaft des Unternehmens, seine Beschäftigten bei minimaler Einmischung ihre eigenen Läden führen zu lassen (Evergreen Studie 05)
- M&A: Gerade diejenigen Unternehmen schließen erfolgreiche Fusionen, welche nicht darauf aus sind, ihren Partner zu ändern (Monokulturstrategie), sondern die Selbständigkeit des anderen respektieren, auch in der Erwartung, deshalb mehr von unternehmerischen Transaktionen zu profitieren (Multi-/Mischkulturstrategie, vgl. Joyce et al.)
- Mitarbeiter, die die Chance bekommen, sich aktiv einzubringen, gehen damit sehr verantwortlich um, wie sich in der Praxis vielfach zeigt (Kruse)
- Kehrseite: Jeder Mitarbeiter steuert eigenverantwortlich seine Personalentwicklung, Marktkompatibilität, Employability (Steinkellner)

# Systemisches Management (2)



## Motivation

***„Wer die richtigen Mitarbeiter an Bord hat, braucht keine künstliche Motivation, sondern muss nur dafür sorgen, die Mitarbeiter nicht zu demotivieren.“***

*(Collins 2009)*

- Man kann Menschen nicht zur Leidenschaft motivieren. Man kann nur entdecken, was die eigene Leidenschaft und die der anderen entfacht.
- Es geht nicht darum, Mitarbeiter zu motivieren, sondern die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, die selbst an Leistung interessiert sind. Die richtigen Leute müssen nicht ständig kontrolliert und angespornt werden. Sie motivieren sich selbst.
- Erst „Wer“ dann „Was“. Analogie zur Personalauswahl bei Familienunternehmen (von Schlippe)
- Fokus auf Motivatoren, Ziele, Zukunft in der Personalauswahl (MMI), statt biographiebezogener Validierung

# Systemisches Management (3)

## Konkurrenz & Leistungsdruck



***„Erfolgreiche Unternehmen bemühen sich empirisch nachweislich, ihr Leistungsniveau ständig zu erhöhen, und dies unabhängig davon, wo die Wettbewerber stehen. Sie sind damit nicht auf Konkurrenz ausgerichtet, sondern auf eigene Höchstleistung, die ständig anspruchsvoller definiert wird.“***

*(Joyce et al)*

- Interne Konkurrenz verlagert die Last der Synergiebildung auf höhere hierarchische Unternehmensebenen (Kruse)
- Stressforschung zeigt, dass Konkurrenz und Leistungsdruck keine leistungsfördernde Wirkung in Unternehmen entfachen. Vielmehr zeigen sie sich schädlich für Immunsystem, Lernverhalten, Motivation und Sozialverhalten (Osten; Stahlberg/Frey; Stroebe/Jonas)
- Druckausübung erwirkt keine Leistungssteigerung bei Mitarbeitern, sondern es wird lediglich Begeisterung und Initiative eingebüßt. Vielmehr geht es darum, konstruktives Feedback anzubieten (Katzenbach/Smith)
- Systemische Führungspraxis heißt, als Führungskraft „präsent sein“, im Sinne von Erreichbarkeit, Vorbild, Begleitung von Prozessen sowie der Vermittlung von Zuversicht anstatt Disziplinierung durch Angst und Verunsicherung (von Schlippe)

# Systemisches Management (4)



## Kooperation

**„Anreizsysteme, an Kooperation anstatt nur individueller Leistung gebunden, brachte im Falle Nucor über 50% Ergebnissteigerung. Dies führte nicht nur zu den „härtesten Stahlarbeitern der Welt“, sondern auch zur Selbstorganisation der Mitarbeiter für Spitzenleistung, die sie sich untereinander abforderten.“**  
(Collins 2009)

- Herkömmliches Management geht davon aus, dass wir andere nur motivieren können, wenn wir sie antreiben und zur Aktivität zwingen. Unser Fokus muss aber auf Kooperation und Selbstorganisation von lebenden Systemen liegen (Wheatley)
- Für die heutige komplexe Ökonomie (Finanzkrise) als auch Ökologie (Klimakrise) ist Kooperation nicht nur logistisch eine Voraussetzung für den Erfolg. Die zukünftigen globalen Herausforderungen lassen sich nur synergetisch und kooperativ lösen, miteinander und nicht gegeneinander.
- Die Organisationsstrukturen der Zukunft werden einfacher und flexibler sein als die starren „Kontrollhierarchien“, die das 20. Jahrhundert bestimmt haben“. Arbeit wird nicht an Funktionen, sondern an Personen und Prozessen ausgerichtet werden. Teams werden vermehrt als wesentlicher Baustein für herausragende Leistung gewählt werden (Katzenbach/Smith)
- Systemisches Management fördert die Bildung von horizontalen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken, in denen Einzelne und Teams in freier Dynamik miteinander kooperieren (Kruse)

# Systemisches Management (5)



## Organisation

***„Führungskräfte haben zukünftig die Aufgabe, Werte und Visionen deutlich zu machen, es aber den Mitarbeitern selbst zu überlassen, im System den eigenen Weg zu finden, auch wenn dies chaotisch und willkürlich scheinen mag. Es geht darum, dem Chaos zu vertrauen. Das wird für viele Manager nicht einfach sein, die Autonomie mit Anarchie gleichsetzen.“***  
*(Wheatley 2006)*

- Mitarbeiter im Sinne lebender Systeme zu begreifen heißt, systemisches Management als kooperative Partnerschaft zu begreifen, welche symbiotische Beziehungen und Netzwerke aufbaut und erhält. Dies setzt eine offene Unternehmenskultur voraus, welche die Rolle der Führungskraft, nämlich sinnvoll stören zu dürfen, auch anerkennt (Capra)
- Während heute Querdenker in Unternehmen Gefahr laufen, als Miesepeter gesehen zu werden, hätten in einer Kultur der Veränderung die kreativen Störer herausragende Karrierechancen (Kruse)
- Es gilt, eine Umwelt zu erschaffen, die als geeigneter Rahmen für die Entstehung von Freiheit und Verantwortung dienen kann. Kein Laissez-faire, sondern Prozess-Begleitung, welche Selbstbeobachtung und Feedback erlaubt (von Schlippe)
- Lebende Systeme brauchen den Zustand des Nichtgleichgewichts, um sich zu verändern und zu entwickeln (Wheatley)

# Systemisches Management (6)



## Führung

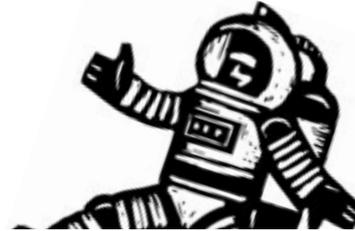
***„Eigenschaftsorientierte Führungsphilosophie, die davon ausgeht, dass Führungseigenschaften angeboren sind, ist als falsch und antiquiert anzusehen. Vielmehr sollte der Ansatz an konkreten, erlernbaren „Teamführungsmethoden“ erfolgen.“***

*(Katzenbach/Smith 2003)*

- Systemische Führung stärkt Autonomie, Sinnbildung und Emanzipation von Mitarbeitern und widerspricht charismatischer oder transformationaler Führung, welche die kritische Reflexion als Feind hat (Neuberger)
- Systemische Führung orientiert sich an der individuellen Fähigkeit der Mitarbeiter, da diese ihre Ziele und ihre Führung definieren und ermöglicht durch Empowerment die Aktivierung ihrer Lösungsressourcen
- Systemische Führung ist keine Führung personeller Eliten, sondern institutioneller Elite „in denen gewöhnliche Menschen befähigt werden, Außergewöhnliches zu leisten“ (Malik)
- Etablierung professioneller systemischer Managementausbildung, welche erlernbare Führungstechniken vermittelt
- Bei systemischer Führung wird Führungskompetenz situationsspezifisch, variabel und demokratisch: In einem selbstorganisierenden Team führt der Teil, der gerade am kompetentesten und handlungsfähigsten ist (Joyce)
- Selbstorganisatorische Verantwortung ist keine Verantwortlichkeit des Mitarbeiters zu seiner „Über-Ich“-Führungskraft, sondern wird von allen Teammitgliedern wechselseitig getragen und verpflichtet gegenseitig. Führung wird in Hochleistungsteams geteilt (Katzenbach/Smith)

# Systemisches Management (7) Führung

- Kein Laissez-faire, aber Selbststeuerung, Innovation, Motivation, Kooperation und Flexibilität müssen nicht in ein Mitarbeiterteam getragen werden, sie sind längst vorhanden. Management muss darauf achten, das Team handlungsfähig zu halten, indem es Türen öffnet und politische Hindernisse aus dem Weg räumt (Katzenbach/Smith)
- Mentoring und Coaching werden in selbstorganisatorischen Teams eine bedeutende Rolle spielen. In dem Maße wie fixe Führungspersonen und –funktionen obsolet werden, wird aber der Weg nicht sein, Führungskräfte mit der Doppelrolle als Coach zu belegen, sondern vielmehr werden sich die Teammitglieder untereinander coachen bzw. Teams sich gegenseitig supervidieren. (Joyce)
- Nicht Personen als monokausale Wirkursachen zu identifizieren, heißt auch keine individuellen Schuldzuweisungen und symbolischen Sanktionen, sondern fragen, welche Art von System diese Art von Ergebnis begünstigt (Malik; Kruse)
- Systemisches Management heißt „Stärken stärken“ (Appreciative Inquiry/Cooperrider), statt Schwächenfokussierung. Identifiziert und fördert man Stärken, werden die Fähigkeiten und die Motivationen, die vorhanden sind, weiterentwickelt (Joyce)
- Wer fragt, führt, wie wir schon von Sokrates wissen. Die sokratische Methode, zu fragen, verfolgt die Absicht, zu verstehen, nicht zu manipulieren. Offene und zirkuläre Fragen ermöglichen neue Einsichten: Woran denken Sie? Können Sie mir etwas darüber erzählen? Können Sie mir helfen, das zu verstehen? Worüber sollten wir uns Gedanken machen? (Simon; Collins)
- Erfolgreiche Unternehmensentwicklung führt von der Individual- über die Teamintelligenz zur Gestaltung selbstorganisierender Netzwerkintelligenz. Diese Ebene setzt kulturellen Wandel voraus und erfordert die Entwicklung von Systemkompetenz, die die Intelligenz aller moderiert (Kruse)



***Systemisches Management bereitet den Weg aus dem Informations- und Wissenszeitalter hin zu einem Zeitalter der Kreativität (Vgl. Joyce 2008).***

***Kreativität sowohl bei der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, als auch bei Mitarbeiterführung, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.***

***Diese Aspekte gewinnen insbesondere in Zeiten des demographischen Wandels und dem damit verbundenen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften an Bedeutung.***

***Immer mehr Mitarbeiter wünschen sich, ihre Arbeit als sinnerfüllt und Ausdruck ihrer Persönlichkeit zu sehen. Wollen Unternehmen die bestqualifizierten Mitarbeiter rekrutieren, müssen sie dem Rechnung tragen.***

***Systemisches Management bietet hier vielversprechende Ansatzmöglichkeiten.***

# Backup

- Lebende Systeme sind als strukturell offen, jedoch operational geschlossen zu sehen (Ludwig von Bertalanffy)
- Lebende Systeme haben sich nicht einseitig in einer Anpassung an die Umwelt entwickelt, sondern adaptieren ebenso die Umwelt an sich selbst (James Lovelock).
- Lebende Systeme reagieren nicht passiv und kausal auf die Umwelt, sondern gemäß ihrer Selbstorganisation. Die Umwelt stört das System ohne operationale Einflussnahme (Fritjof Capra/Humberto Maturana).
- Selbstorganisation tritt bereits vor jeder Selektion auf, dementsprechend ist graduelle Evolution auf der Stufe der Selektion im darwinistischen Sinne zu modifizieren (Stuart Kauffman/Richard Dawkins).
- Nicht Konkurrenz sondern Kooperation ist als evolutionär erfolgreiche Strategie zu sehen (Lynn Margulis/R. Axelrod).
- Die Evolution ist keine Entwicklung von Einzelkämpfern, sondern von kooperativen biologischen Systemen. Die Entstehung neuer Arten geht demnach auf Umbauprozesse innerhalb des Genoms selbst zurück (Joachim Bauer).



- Den selbstorganisatorischen Charakter komplexer Systeme zeigt bereits die Kybernetik (Norbert Wiener).
- Selbstorganisation zeigt sich im Auftreten dissipativer Strukturen inmitten von Unordnung (Ilya Prigogine/Hermann Haken).
- Physikalische Gesetze sind nicht kausal determiniert, sondern nur mit Wahrscheinlichkeiten zu beschreiben. Die selben Ursachen lösen nicht die selben Wirkungen aus.
- Es gibt keine objektiv existierende Natur. Beobachter und Natur sind nicht zu trennen (Werner Heisenberg).
- Auch in der Chaosforschung zeigen sich selbstorganisierte Strukturen, die sich bilden, wenn Systeme sich selbst überlassen werden. Dieser Effekt zeigt sich auch im Auftreten von Attraktoren in der nichtlinearen Mathematik. (Benoit Mandelbrot).
- Komplexe, selbstorganisatorische Strukturen entstehen am Rande vom Chaos und zeigen insbesondere dort ihre höchste Leistungsfähigkeit und Veränderungsfähigkeit (John Briggs/F.D. Peat/ Stuart Kauffman).



- Gesellschaften, Gemeinschaften und Gruppen sind als selbstorganisatorische Systeme zu verstehen, mit eigenen Gesetzen und Wirklichkeiten (Talcott Parsons/Niklas Luhmann/Dirk Baecker).
- Wirklichkeit wird von uns nicht vorgefunden, sondern von uns konstruiert. Demnach ist auch Kommunikation nicht als trivialer Austausch mit gemeinsamem Verständnis zu sehen, sondern als Interaktion von Individuen mit eigenen Wirklichkeiten, Begriffen und Definitionen (Paul Watzlawick/Ernst von Glasersfeld/Heinz von Förster).



# Psychologie, Pädagogik & Therapie

- Entwicklungspsychologie zeigt Lernen als konstruktiven, aktiven und individualistischen Akt, beispielsweise hinsichtlich der individuellen Lerngeschwindigkeit (Jean Piaget).
- Institutionalisierte Bildung sollte auch dem Anspruch des Selbstzwecks genügen (Wilhelm von Humboldt).
- Systemische Therapie zeigt hohe praktische und ökonomische Effizienz im Fokus auf Zukunftsorientierung und Lösungsfokussierung (Steve de Shazer).
- Systemische Therapie vertraut auf die Lösungs- und Veränderungsfähigkeit des Klienten mit Hilfe eigener, selbstorganisatorischer Ressourcen (Virginia Satir/Fritz Simon/A.v.Schlippe/Insa Sparrer/M.Varga v. Kibed).
- Starke Kausalität ist sogar in der Physik eine Ausnahme, um wie viel mehr in der Psychologie (Norbert Bischof)



- Das Nervensystem arbeitet selbstorganisiert und nicht lokal, im Sinne einer trivialen Input – Output – Maschine oder eines Computers (Fritjof Capra).
- Unsere Kognition reflektiert nicht die Außenwelt, sondern gestaltet sie. Organismus und Umwelt sind jeweils als operational geschlossene Systeme zu verstehen. Für das Nervensystem ist Viabilität essentiell, nicht die Fähigkeit, die Außenwelt zu repräsentieren. (Francisco Varela).
- Es gibt kein Überleben des „Besser-Angepassten“. Wir könnten auch mit einem Irrtum überleben, was unsere Wahrnehmung der Umwelt angeht. Entscheidend ist die Replikationsfähigkeit (Humberto Maturana).
- Subjektivistische, idealistische und empiristische Strömungen in der Philosophie vertreten seit langem selbstorganisatorische Konzepte (John Locke/George Berkeley/David Hume).
- Die sokratische Methode der Maieutik zeigt eine erste didaktische und pädagogische Anwendung systemischer Interaktion. Wer fragt, führt (Sokrates).
- Menschen müssen zu Entwicklung und Veränderung nicht getrieben werden, das menschliche Gehirn hat diese Bedürfnisse selbst (Christian Elger).

