

Reinhart Nagel · Rudolf Wimmer

Einführung in die systemische Strategieentwicklung

2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Erste Auflage, 2015
ISBN 978-3-8497-0057-7
© 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

3 Grundzüge der systemischen Strategieentwicklung

Wir glauben, dass die in Kapitel 2 ausgeführten klassischen Strategiekonzepte an Orientierungskraft verloren haben. Dies hat unseres Erachtens damit zu tun, dass die »Mainstream-Strategieentwicklung« zu wenig Zugang zu den tieferen Identitätsfragen von Organisationen in deren jeweiligen gesellschaftlichen, technologischen und politischen Kontext bietet. Eine Hypothese, die wir mit Porter (Porter a. Kramer 2011) teilen.

Im Unterschied zu vielen klassischen Strategiekonzepten hat die neuere Systemtheorie eine gesellschaftliche Fundierung und eignet sich dafür, eine Organisation nicht nur in ihrem wirtschaftlichen Umfeld, sondern auch in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu betrachten und zu verorten. Wir glauben, dass die systemische Strategieentwicklung zwar kein Allheilmittel ist, aber einen komplexitätsadäquaten Zugang zu den Herausforderungen von Organisationen in einer »Next Society« (Kap. 1.3) bietet.

Im folgenden Kapitel werden die historischen Wurzeln und Grundgedanken dieses von uns konzeptionalisierten Prozessmusters der Strategieentwicklung vorgestellt.

3.1 Wurzeln der systemischen Strategieentwicklung

Die konzeptionellen Wurzeln der systemischen Strategieentwicklung liegen in unterschiedlichen Denktraditionen verortet.³

Organisationsentwicklung und systemische Organisationsberatung

Hier ist zuerst die angewandte Sozialforschung in der Ausprägung der Organisationsentwicklung zu nennen. Die systemische

³ Einige der Grundgedanken aus Kapitel 3 und 4 sind ausführlicher bei Nagel u. Wimmer (2009, S. 87–115) beschrieben.

3.1 Wurzeln der systemischen Strategieentwicklung

Organisationsberatung beschäftigt sich mit der Frage, wie hochkomplexe soziale Systeme gezielt beeinflusst werden können. Diese Frage der Beeinflussbarkeit sozialer Systeme führte Wimmer (1992a, 1994, 1995) und Baecker (1994, 2003) zu einer Neuformulierung der Theorie des Managements. Zum anderen beschäftigt sich dieser Forschungsstrang mit der Unterstützung der Selbstentwicklungsfähigkeit von Systemen (vgl. Schein 1969; Wimmer 1995, 2004, 2009; Königswieser u. Exner 1998; Wimmer u. Nagel 2000).

Sowohl bei der Beeinflussbarkeit von Systemen als auch bei einer Theorie des Managements geht es im Kern um praktikable Lösungen für das im Grunde unlösbare Problem:

»Wie kann ich als Führungskraft oder als Berater in komplexen Organisationszusammenhängen Wirkungen erzeugen, wo doch diese Systeme – eigensinnig wie sie sind – ihrer eigenen Logik, ihrer ganz eigenen Melodie folgen und sich um solche Einmischungsversuche nur sehr bedingt kümmern?« (Nagel u. Wimmer 2009, S. 87)

»Gesucht ist eine Logik der Einflussnahme auf organisatorische Veränderungsprozesse und Entwicklungsverläufe, ohne der traditionellen Hoffnung nach einer zentralen Steuer- und Beherrschbarkeit solcher Prozesse zu erliegen. Nicht zuletzt durch diesen Respekt vor der Eigenverantwortung des Klientensystems unterscheidet sich die systemische Organisationsberatung von den Vorgehensweisen, die Beratung als expertengestütztes Ersatzmanagement ansehen.« (Wimmer 1995, S. 261)

Diese systemtheoretische Ausprägung der angewandten Sozialforschung beschäftigt sich im Kern mit paradoxen Problemstellungen, die sich in Organisationen an deren charakteristischen Reibungspunkten und Widersprüchen entzünden. Solche Problemstellungen verlangen nach einem neuen Steuerungsverständnis für die Steuerung hochkomplexer sozialer Systeme.

In beiden Feldern, der Beeinflussbarkeit und der Selbstentwicklung von Systemen, hat die anwendungsorientierte Sozialforschung in den letzten Jahren wirkungsvolle Konzepte entwickelt. Hier sei auf die vielen wegweisenden Arbeiten der letzten fünf Jahrzehnte aus dem Kontext der Gruppendynamik und Organisationsberatung verwiesen und repräsentativ für viele

die viel rezipierte Arbeit von Doppler u. Lautenburg (2008) genannt.

Radikaler Konstruktivismus und Kybernetik

Weitere mit der angewandten Sozialforschung eng verknüpfte wissenschaftliche Quellen haben das Verständnis der hier beschriebenen Form der Strategieentwicklung beeinflusst. Bei diesen Denkansätzen handelt es sich insbesondere um den radikalen Konstruktivismus (von Foerster 1981), die Kybernetik zweiter Ordnung (von Foerster 1993), das Autopoiesiskonzept der chilenischen Neurobiologen Maturana und Varela (Maturana a. Varela 1987), die systemische Familientherapie der »Mailänder Gruppe« (Selvini Palazzoli 1977) und des Heidelberger Instituts für systemische Therapie (Simon et al. 1992, 1997, 2004). Aus diesen Konzepten sind eine ungewöhnliche Denkweise und Weltsicht entstanden. Eine Andersartigkeit, die gerade durch ihre ungewohnten Perspektiven neue Zugänge zu Phänomenen organisierter Komplexität ermöglicht.

Neuere Systemtheorie

Der Begriff »systemisch« ist mittlerweile im Management- und Beratungsbereich zu einem fast inflationär verwendeten Modewort geworden. Aus unserer Sicht gibt es nicht *die* Systemtheorie mit einem klar abgrenzbaren Denkgebäude und dogmatisierbaren Wahrheiten. Dies würde ihrer zugrunde liegenden Philosophie auch widersprechen. Worüber die Systemtheorie allerdings verfügt, sind Denkansätze aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, die sich wechselseitig befruchten und in ihrer Gesamtheit eine geänderte Auffassung von Wirklichkeit, ein neues Weltbild, entstehen ließen (Luhmann 2002; Wimmer 1992a).

Das Reizvolle an der neueren Systemtheorie ist nicht zuletzt ihr transdisziplinärer Charakter. Ihr sind die klassischen Grenzen wissenschaftlicher Fächer und die darin verbundenen Denkverbote gleichgültig. Sie folgt ihren eigenen theoriegeleiteten Fragestellungen und gewinnt daraus überraschende Perspektiven, insbesondere ein ungewöhnliches Unterscheidungsvermö-

gen, das andere Zugänge zu komplexen Phänomenen, wie dies Unternehmen nun einmal sind, erlaubt. Am Organisationsverständnis lässt sich dies gut zeigen.

3.2 *Zum systemtheoretischen Organisationsverständnis*

Betrachtet man ein Unternehmen als Instrument in den Händen von Personen, die über ihren Zweck befinden, so ergeben sich aus dieser Sichtweise klar ableitbare Prinzipien, wie Unternehmen zu führen sind, welchen Zielen sie in erster Linie zu dienen haben, welche Fakten Relevanz gewinnen und welche nicht. Aus diesem Verständnis dient die Organisation als Mittel zur Realisierung eines Zwecks oder eines Zieles. Man unterstellt, dass es sich bei den Aktivitäten der Teile um Beiträge zur Zielerreichung des Ganzen (Zweck-Mittel-Relation) handelt (Luhmann 1984, S. 195). Das Ziel wird dabei als von außerhalb der Organisation vorgegeben betrachtet. Bei der Organisation selbst geht es darum herauszufinden, wie die Bearbeitung der Problemstellung zur Erreichung des Zieles mit gegebenen Mitteln auf möglichst effiziente Art und Weise erfolgen kann (Wimmer, Meissner u. Wolf 2009, S. 22).

Teile der betriebswirtschaftlichen Literatur verstehen Organisation in dieser Tradition überwiegend als ein Werkzeug der Führung zur Umsetzung der Ziele der Eigentümer. Mit einem solchen funktionalen Verständnis von Organisation wird diese zu einem Instrument der Führung, um in einem effizienten Prozess der Leistungserstellung Ordnung zwischen jenen Aufgaben, Personen, Sachmitteln oder Informationen zu schaffen, die miteinander in Beziehung stehen (vgl. Klimmer 2011, S. 3). Eine so verstandene Zweckrationalität von Organisationen ist ein Denkmodell, das eng mit dem Ingenieurs- und Maschinenmodell verbunden ist.

Dieses Denkmodell ist am Shareholder-Value-Prinzip besonders deutlich zu illustrieren. Das heißt an der Art und Weise, wie börsennotierte Unternehmen an die Anleger und Investoren und damit an die Dynamik des Kapitalmarktes gebunden

werden (Rappaport 1999; Jensen 2001; zur Kritik vgl. Wimmer 2002). Die direkt kausale Verknüpfung von Zweck und Mittel im Denken der relevanten Entscheidungsträger bestimmt, welche Entscheidungen angemessen erscheinen und welche nicht. In diesem Sinne zählt vor allem, was kurzfristig den Aktienwert in die Höhe treibt. Auch wenn dies mittel- und langfristig dem Unternehmen in seiner Überlebensfähigkeit schaden mag (Collingwood 2001). Diese Denkweise hat in der Zwischenzeit durch die schweren Turbulenzen rund um die krisenhaften Erschütterungen der Finanzmärkte in den Jahren 2008/2009 an Einfluss eingebüßt.

Zu ganz anderen Betrachtungsweisen kommt man, wenn man Organisationen als sich selbst organisierende soziale Systeme versteht, die ihre spezielle Ausprägung aus ihrem gesellschaftlichen Funktionszusammenhang gewinnen. So etwa Krankenhäuser im Rahmen des Gesundheitswesens, Schulen als Teil des Erziehungssystems oder politische Parteien im größeren Kontext des politischen Systems. Organisationen in diesem Verständnis sind aufgabenbezogene Systeme, die sich ihre Zwecke selbst setzen und – wenn erforderlich – auch verändern. Sie sind also sich selbst gegenüber immer Zweck und Mittel zugleich, indem sie ihren Existenzgrund aus der Zugehörigkeit zu einem der gesellschaftlichen Kontexte schöpfen – etwa um als Krankenhaus in organisierter Form spezifische Heilungschancen zur Verfügung zu stellen – und auf dieser Grundlage ihre Ziele zur Reproduktion dieses »Eigen-Sinns« selbst setzen und verändern (ausführlich: Luhmann 2000).

Aufgabenerfüllung in Organisationen heißt daher immer, unterschiedliche Funktionsträger mit verschiedenen Kompetenz- und Wissenshintergründen so miteinander zu verknüpfen, dass an sich höchst unwahrscheinliche Leistungen zustande kommen. Es sind dies Leistungen, auf die hoch entwickelte Gesellschaften für ihr Funktionieren angewiesen sind und die nur in einer Organisation erbracht werden können.

Das Basiselement derartig leistungsbezogener Koordinationsprozesse in Organisationen sind Entscheidungen, die jeweils

eine unsichere Situation in Sicherheit verwandeln und damit für weitere Entscheidungen eine festere Ausgangslage bzw. Anschlussstelle schaffen (ebd.).

Mit anderen Worten: Organisationen sind auf Aufgaben spezialisiert, die anders als über diesen Mechanismus der Unsicherheitsabsorption nicht zu bewältigen wären. Sind Organisationen einmal ins Leben getreten, dann sorgen sie für ihr Weiterbestehen und nutzen dafür die sich bietenden Chancen der für sie relevanten Umwelten.

In diesem Prozess der Selbsterzeugung sind sie in vielfacher Weise von der Umwelt abhängig. Sie sind daraus aber nicht direkt im Sinne einer linearen Kausalbeziehung determinierbar. Was organisationsintern mit Umweltereignissen passiert, ob sie als relevant aufgegriffen oder schlicht ignoriert werden, entscheidet sich ausschließlich nach den systemeigenen Regeln, Strukturen und Mustern der systeminternen Informationsverarbeitung. Die Umwelt bietet Organisationen ein vielschichtiges Rauschen, das intern als Impuls, Irritation, Chance, Bedrohung oder eben als irrelevant wahrgenommen wird. Dies erfolgt auf der Grundlage einer Grammatik, die Organisationen sich in der Vergangenheit in ihrem Überlebensprozess geschaffen haben und angesichts der zukünftigen Erwartungen reproduzieren.

3.3 *Besonderheiten eines Wirtschaftsunternehmens aus systemtheoretischer Perspektive*

Unternehmungen gewinnen ihren Sinn und Zweck vorrangig aus der Wirtschaft, das heißt aus jenem gesellschaftlichen Funktionssystem, das über Zahlungen codiert ist und für die Gesellschaft das Problem der Zukunftsvorsorge bearbeitbar macht (Baecker 1993).

Dies impliziert für ein Unternehmen eine besondere Spannung, in der Widersprüchliches vereint werden muss. In erster Linie sind Erträge zu erwirtschaften. Das impliziert, dass in der Gegenwart das verfügbare Kapital immer so zu verknappen ist, dass für eine ungewisse Zukunft durch Investitionen, neue

Produkte, Forschung, den Aufbau neuer Kompetenzen, Akquisitionen und Ähnliches mehr Vorsorge getroffen werden kann. Kapitalbildung heißt, den Anspannungsgrad der Ressourcennutzung jeweils so hoch anzusetzen, dass neben der Bedienung der Eigentümer- und Beschäftigteninteressen ausreichend Mittel für die Zukunftsvorsorge zur Verfügung stehen.

Das ist aber nur die eine Seite dessen, was es heißt, ein Unternehmen zu sein. Denn Erträge erwirtschaftet man nur, wenn man für seine Leistungen Abnehmer findet, die sich aus diesem Geschäft so viel Nutzen versprechen, dass sie bereit sind, den geforderten Preis zu zahlen. Wenn es also nicht gelingt, ein Unternehmen ganz konsequent um einen außergewöhnlichen Kundennutzen herumzubauen und diesen immer wieder herzustellen, müssen auf der Ertragsseite Probleme entstehen. Dafür sorgt mit einiger Unerbittlichkeit die Wettbewerbssituation (vgl. Roberts 2004).

An dieser Bipolarität ist gut zu sehen, wie der Zweck unter der Hand zum Mittel wird und umgekehrt. Mit Kunden macht man Geschäfte, um möglichst hohe Erträge zu erwirtschaften. Dies wird man auf Dauer aber nur können, wenn man den Kunden einen außergewöhnlichen Nutzen stiftet. Das heißt, das Unternehmen richtet seine gesamte Energie darauf aus, einen nachhaltigen Sinn zu produzieren, der sich nicht allein im »Gewinnemachen« erschöpft.

Dass die Wirtschaft Unternehmungen in die beschriebene Bipolarität einspannt und damit an ihre eigene Dynamik und Unberechenbarkeit koppelt, ohne sie damit in ihrer eigensinnigen Autonomie zu determinieren, hat Auswirkungen auf die unternehmensinterne Strukturbildung. Unternehmungen nutzen die verschiebbaren Grenzen zwischen sich und ihren Märkten, um das, was sich dort an Ungewissheit, an Veränderung, an sich abzeichnenden Brüchen tut, in »ausbeutbare« Geschäftschancen zu verwandeln. Mit anderen Worten: Unternehmen sind nicht das Opfer von Marktintransparenz und Ungewissheit über die Zukunft, sondern in beiden Momenten liegt die Wurzel ihrer Existenz: nämlich unternehmerische Risiken organisationsin-

tern so bearbeitbar zu machen, dass sie in einer angesichts des Kapitaleinsatzes verantwortbaren Weise eingegangen werden können. Verantwortbar heißt, dass die eigene Ertragskraft als Unternehmen (wenn möglich) gesteigert wird, weil man es mit den eigenen unternehmensspezifischen Leistungen geschafft hat, Kunden mit ihren Nutzenerwartungen an sich zu binden und mit diesen dauerhaft Geschäfte zu machen, die die angestrebte Kapitalbildung und Wertschöpfung ermöglichen.