

# MANAGEMENT BY BYE ?

## Philosophische Nachschläge zum Abschied vom Prinzipiellen

In: J. Schmitz, P. Gester u. B. Heitger (Hg), *Managerie*, 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management., Heidelberg 1992, S. 15-40.

*„Das Ganze ist nur für einen Gott gemacht.“ (Goethe)*  
*„Das Ganze ist das Wahre.“ (Hegel)*  
*„Das Ganze ist das Unwahre.“ (Adorno)*

### Einführung

Mit dem 20. Jahrhundert geht ein Jahrhundert zu Ende, das sich wie keines zuvor durch die viele Wissenschaftsbereiche durchziehende Einsicht charakterisieren läßt, daß es keine letztgültig zu begründende Rationalität gibt, sondern nur lokale, begrenzt gültige Rationalitätsmaßstäbe (Paradigmen). Wir haben eine bisher noch nie dagewesene Vielfalt von theoretischen Ansätzen (Paradigmen), die sich hinsichtlich ihres Untersuchungsbereiches teilweise überlappen und miteinander um die angemessenere Beschreibung bzw. Erklärung konkurrieren. Dies gilt nicht nur für traditionell unterschiedlich ansetzende Wissenschaften wie beispielsweise Natur- und Geisteswissenschaften, sondern auch und gerade innerhalb einzelner Disziplinen.

Die gegenwärtige Zeit scheint – wie viele vorher – eine des Umbruchs, der Transformation alter, tradierter in neue Formen des Denkens und Handelns, der Verwandlung alter Weltbilder in neue zu sein. Solche veränderten Denk- und Handlungsmuster werden traditionell an neuen Begriffen, neuen Theorien offenbar. In der aktuellen Diskussion zentrale Begriffe – hinter denen theoretische Modelle stehen – sind beispielsweise: Synergetik, systemisches Denken, Konstruktivismus, Selbstorganisation und Autopoiese. „Neues Denken“ ist allenthalben angesagt, auch in einem Bereich, der sich in der Regel nur sehr zäh von alten Zöpfen trennt, nämlich dem Management. Was den gegenwärtigen Transformationsprozeß des Denkens angeht, so besteht ein grundsätzlicher Unterschied zu den Veränderungen, die sich in der Vergangenheit abgespielt haben. Es geht bei der Veränderung vom modernen zum postmodernen Denken nicht um einen einfachen „Paradigmenwechsel“, (Kuhn), diese Paradigmen waren in den vergangenen Jahrhunderten immer im Fluß, in einem Prozeß der Veränderung. Die postmoderne Verrückung besteht nun aber nicht darin, daß sich nur der Fluß unseres Denkens ändert, sondern daß das Flußbett, das Fundament selbst betroffen ist. Wir haben es also mit einer Revolution auf logisch höherer Ebene zu tun. Das Bett, das Glaubenssystem, in dem sich die abendländische Rationalität (Logos) entwickelt hat, steht selbst in Frage bzw. ist von

der Erosion betroffen. Wolfgang Iser hat das Charakteristikum postmoderner Irritation sehr zutreffend als Glaubensverlust (Iser 1992) bezeichnet, das heißt, der Glaube an die „großen Erzählungen“ (Lyotard) mit ihren Einheitssehnsüchten und Letztbegründungsversuchen ist den Denkern, die sich unter der Überschrift „Postmoderne“ versammeln, abhanden gekommen. Die großen Erzählungen, wie etwa die Idee einer universalen Mathematik, die die Strukturen des Seins abbildet (*mathesis universalis*)<sup>1</sup>, waren immer Versuche, das Ganze (*totum*, das heißt das Ganze) zu begreifen, insofern hatten diese Systeme einen totalitären Anspruch mit den dazugehörigen Ausschlußmechanismen. Wenn diese „großen Erzählungen“ heutzutage unglaubwürdig geworden sind, dann hat das natürlich eine Zerrüttung alter (Glaubens-)Gewißheiten zur Folge und führt in eine tiefe Orientierungskrise. Krisis scheint somit die Signatur des gegenwärtigen Zeitalters am Ende eines Jahrhunderts, das in allen Wissenschaftsbereichen fundamentale Erschütterungen gebracht hat. Diese Entwicklung hat auch das Management erfaßt. Die Intervalle, in denen sich „neue“ Managementmethoden verschleifen, werden immer kürzer.

Viele Autoren sprechen gegenwärtig von einer Krise des Managements. Traditionelle Konzepte scheinen auch da nicht mehr tragfähig, neue sind noch keine gefunden. In dieser Situation wird neues Denken propagiert.

Was aber ist dieses „neue Denken“? Trauen wir den Propheten des Zeitgeistes, dann ist es „systemisch“, „vernetzt“ oder „ganzheitlich“. Wenn wir verstehen wollen, was das neue Denken auszeichnet, müssen wir nachvollziehen, was „systemisches“ oder „ganzheitliches“ Denken ist. Da Management bekanntlich auch etwas mit Denken zu tun hat, darf man vermuten, daß „systemisches Management“ das neue Denken im Bereich des Managements durchsetzen will. Soweit so gut.

Es hat sich bereits eine große Schar von Jüngern gefunden, die auf Kongressen und Seminaren das systemische Evangelium in die Diaspora tragen und ihren Schülern (Managern) die Leviten lesen, wenn diese „unsystemisch“ fragen oder denken. Mit der Einführung des systemischen Denkens gibt es also auch – die logische Konsequenz – so etwas wie nicht-systemisches Denken. Das, was wir zu Recht oder Unrecht „systemisches Denken“ nennen, droht damit zu einem Paradigma unter anderen zu verkommen, eines, das auch Anspruch auf das „Ganze“, das „Wahre“ oder das „Richtige“ erhebt. „Du sollst keine Götter neben mir haben“ heißt es in der Bibel. Dieser Aufforderung zum Monotheismus entsprach in Wissenschaft und Erkenntnistheorie viele Jahrhunderte die Forderung nach einer einzigen „Wahrheit“, einer einzigen, wahren Geschichte. Damit war der Monomythos geboren, der Anspruch einer einzigen, erklärenden und wahren Geschichte, die dann zum Logos stilisiert wurde. Postmodernes Denken liebäugelt für mich aber nicht mit dem Monotheismus (dem Dogma der Einheit), sondern mit dem

Polytheismus, einem Denken, das sich der Vielheit verpflichtet weiß, ohne dies zu einem neuen Dogma zu machen. Insofern ist für mich systemisches Denken – was das ist, wird noch zu klären sein – mit einer postmodernen – relativierenden – Einschränkung zu versehen: Es ist ein Ansatz von *vielen* möglichen, mit Wirklichkeit umzugehen bzw. Wirklichkeit zu produzieren.

Ich möchte in diesem Aufsatz zunächst den Hintergrund ausleuchten, in dem sich unser subjektorientiertes abendländisches Denken entwickelt hat, um zu zeigen, daß die moderne Managementtheorie, insbesondere das traditionelle Bild vom modernen „Manager“, durch und durch von diesen sich als brüchig zeigenden Denkfiguren beherrscht wird.

Die zentralen, miteinander verwobenen Topoi dieses Denkens sind: Subjekt-Objekt-Spaltung, Wissen als Erzeugungs- bzw. Beherrschungswissen und das Subjekt als Ort der Sinnstiftung und Ordnungsgebung der Welt. Die genannten Leitideen gehören zum Gesamtkomplex „Subjektphilosophie“.

Wenn in der postmodernen Philosophie das Ende bzw. der Tod des Subjekts<sup>2</sup> gefeiert wird, haben wir zu fragen, ob wir nicht auch das Ende des Managers im traditionellen Sinn zu feiern bzw. zu beklagen haben? In Formeln wie MbO oder, noch abstrakter, Mbx scheint mir die Idee der Zweckrationalität im Management auf den bündigen Nenner gebracht, sie simuliert die Steuerbarkeit sozialer Prozesse unter Aufrechterhaltung der Idee der Beherrschbarkeit. Diese Art von Management ist nicht nur bye-bye, sie war seit je eine Wahnidee, eine absurde Selbsttäuschung. Hier werde ich insbesondere Ansätze kritisieren, Kybernetik oder Systemtheorie könnten die Beherrschbarkeit sozialer Systeme garantieren. Dies ist ein Mythos, den Theoretiker kultivieren, die noch den erkenntnistheoretischen Illusionen der Kybernetik Erster Ordnung huldigen.

Demgegenüber möchte ich den Bereich der „Phänomene der dritten Art“ als den für soziale Systeme dominanten betrachten und Konsequenzen für das Management des Sozialen in einem solchen System aufzeigen.

Abschließend will ich der Frage nachgehen, was systemisches Denken versprechen und einlösen kann und was nicht.

## Die Erfindung des Subjektes

Der zentralen abendländischen Denkfigur, der des autonomen Subjektes, bedienen wir uns heutzutage so selbstverständlich, daß wir sie überhaupt nicht mehr wahrnehmen. Sie ist sozusagen auf unserem blinden Fleck, sie ist in unsere Grammatik eingelassen, zum Hintergrund unseres Denkens und Handelns geworden, so daß wir ihrer Rolle bei der Konstitution dessen, was wir unsere Welt oder Wirklichkeit nennen, überhaupt nicht mehr ge-

wahr werden. Wie hat sich diese Diskursformation „Subjekt“ historisch entwickeln können?

Wie sich der Mensch im antiken Griechenland selbst verstand, die antike Anthropologie also, wird an den Homerischen Epen deutlich. Die Helden in Homers Epen sind im allgemeinen nicht die Herren über sich selbst, sondern sie hängen an den Fäden der Götter, die ihre Handlungen und ihr Schicksal steuern. Nun ist dies nicht eine dichterische Verklärung des antiken menschlichen Selbstverständnisses, sondern es spiegelt sich darin das Weltbild des damaligen Menschen wider. In dieser Situation zeigt sich der Mensch als „aufgelöst, zerrissen und ausgesetzt gegenüber ergreifenden Mächten, die er als Götter benennt“ (Böhme 1988, S. 34). In Odysseus läßt Homer schließlich einen Protagonisten neuen Denkens erscheinen. Dieser überläßt sein Schicksal nicht mehr den Göttern, er wird zum verantwortlichen Täter für seine Taten und entbindet sich damit von der Nabelschnur der Götter. Damit ist das autonome Subjekt in der Überlieferung geboren.<sup>3</sup> Dem Hebammenkünstler Sokrates bleibt es dann im 5. vorchristlichen Jahrhundert vorbehalten, philosophisch die Geburt des Subjektes in Form einer zentralen Instanz einzuleiten, die das Innere des Menschen beherrscht: die Seele. Damit ist die Leib-Seele-Trennung etabliert und eine Instanz geschaffen, die die Regungen und Erlebnisse des Leibes kontrollieren kann und ihn „zum Instrument bündeln und die Ursprung eigenständiger Aktivität werden soll“ (Böhme, S. 35). Sokrates spezifiziert diese Idee durch den Unterschied zwischen dem Gebrauchenden und dem Gebrauchten und bestimmt so das Menschsein instrumentell als „das den Leib Regierende“ (Platon, Alkibiades I, 130a). Menschsein heißt Seele, Geist sein, über den Leib und seine Gefühle zu herrschen. Durch die Einführung dieser Differenz wird philosophisch die Herrschaftsinstanz Geist, das autonome Subjekt<sup>4</sup> etabliert und für das Denken des antiken Menschen richtungweisend. Die andere Seite dieser Dichotomie, der Leib, wird zum Objekt, das vom Subjekt gebraucht wird.

Hier zeichnet sich zunächst die Internalisierung der Subjekt-Objekt-Spaltung ins Individuum ab. Der Riß zwischen Subjekt und Objekt (Natur) wird damit innerhalb des Menschen vollzogen, die Seele wird zum Subjekt und der Leib (der ja auch eigene Natur ist) zum Objekt, zum Bereich des „Objektiven“, also all dessen, was Objekt – Gegenstand – für das vorstellende Subjekt werden kann. Die Vernunft als Vollzugsweise des Geistes wird als Instrument begriffen, das Objekt, die Welt, die Wirklichkeit zu erkennen und dem Erkenntnissubjekt dienstbar zu machen. Mit der Subjekt-Objekt-Spaltung ist implizit auch eine fundamentale Hierarchie etabliert, nämlich die Überordnung des erkennenden Subjektes über das Objekt, des Menschen über die Natur. Von der frühen griechischen Tradition an stand damit Erkenntnis im Dienste der Bemächtigung der Natur im Sinne menschlicher Zwecke. Technik (*techne*) als Methode wirksamen Tuns, als zweckdienliches

Hervorbringen wird bei Platon schließlich häufig synonym mit strengem und begründetem Wissen (*episteme*) gebraucht (Castoriadis, S. 196ff.). Das Subjekt wurde damit an einem Ort installiert, der jenseits der Natur, der objektiv erfahrbaren Welt oder Wirklichkeit, war. Subjektivität wurde aus dem Erkenntnisprozeß der Welt „da draußen“ ausgeschlossen, die Idee „objektiven“ Wissens geboren. Damit war der Keim des neuzeitlichen Wissensbegriffs<sup>5</sup> gelegt, bei dem eine rein instrumentell verstandene Vernunft „objektives“ Wissen anstrebte, das ganz und gar zum Beherrschungs- oder Erzeugungswissen wurde. Wissen heißt dann nämlich, wissen, wie man etwas macht, wie man etwas erzeugt. Subjekt-Objekt-Spaltung und die Idee „objektiven Wissens“, das dem Subjekt Herrschaft über das Objekt verleiht, sind also zwei Seiten einer Prägung des abendländischen Denkens. Dieses Denken ist genuin hierarchisch, im wörtlichen Sinne wird damit eine geheiligte Herrschaft des Subjektes über das Objekt etabliert. Bei Kant gipfelt diese Idee in dem Glauben, das Subjekt könne dem Objekt, hier der Natur, seine Gesetze aufzwingen bzw. vorschreiben. Das Subjekt ist damit zur Zentralinstanz jeglicher Ordnung in der Natur geworden.

Eine andere Facette dieses Wissensbegriffs ist der ihm immanente Reduktionismus. Auch der ist in der Platonischen Philosophie bereits angelegt, indem „reine Erkenntnis“ auf das den Erscheinungen zugrundeliegende wahre und ewige Sein abzielt, jenen Bereich, den Nietzsche spöttisch als „Hinterwelt“ bezeichnet hat. Jene reine Erkenntnis findet ihren höchsten Ausdruck in der Zahl, in der Geometrie bzw. Mathematik.<sup>6</sup> Damit sind bereits Weichen für die Radikalisierung dieser Idee in der Neuzeit (Moderne) gestellt, in der Galilei die Natur als Buch begreifen konnte, das in mathematischen Lettern geschrieben sei. Die Reduktion der Wirklichkeit auf die ihr zugrundeliegende Zahl, auf die sie beherrschende Formel. Descartes Traum war es dann, die Welt als eine auf den Begriff gebrachte Maschine zu begreifen, die entsprechend mathematischer Formeln funktionierte. Der reduktionistische Zug dieses Erklärungsanspruchs setzt beim Ganzen analytisch an, um es auf seine Teile oder Elemente und die Beziehungen zwischen ihnen zurückzuführen (reduzieren). Psychologisch hat dieser reduktionistische Zug des Erklärungsanspruchs die Funktion, Kontingenz, also Zufälligkeit, Nicht-Berechenbarkeit zu beseitigen, da Unsicherheit im allgemeinen Angst auslöst. Erklären ist beim neuzeitlichen Versuch, die Welt aus einem Guß zu begreifen, ein Versuch, Sicherheit (Gewißheit) ins Spiel zu bringen. Dahinter steckt die Furcht vor dem Unbegriffenen, Unberechenbaren. Ein klein wenig Etymologie offenbart, daß dieses existentielle Phänomen bereits *in* die Sprache verdrängt wurde, das heißt wir verdecken es, indem wir es sprachlich verfassen. So geht das Adjektiv *sicher* auf das lateinische *securus* zurück, das sich bspw. im englischen *secure*, *security* erhalten hat. Dies heißt soviel wie die „Abwesenheit von Sorge“, von Unsicherheit, (*cura*, das heißt „Sorge“ und *se* bzw. *sed*, was soviel heißt wie „ohne, nicht“).<sup>7</sup> Der Wille zum

Wissen, zum Beherrschungswissen, der die neuzeitliche Tradition beherrscht – im Motiv des Doktor Faustus literarisch beispielhaft umgesetzt – ist also ganz entscheidend auch als Versuch zu verstehen, Unsicherheit, Sorge zu reduzieren.

Damit sind die für mich hier wichtigsten Implikationen der Subjektphilosophie entwickelt.<sup>8</sup> Bevor ich zum „Manager“ übergehe, möchte ich in Stichworten die wesentlichen Punkte zusammenfassen:

### **Subjekt-Objekt-Spaltung**

Das Subjekt herrscht über das Objekt; Natur, auch die innere, wird zum Objekt, über die „objektives Wissen“ angestrebt wird, fundamentale Hierarchie.

### **Wissen als Bemächtigungswissen**

„Macht Euch die Erde untertan“, Wissen als Erkenntnis der Welt „da draußen“, Macht über die Welt, Einführung von Sicherheit, Beseitigung von Kontingenz bzw. Angst, Technik als Beherrschungswissen.

## Der Manager als Inbegriff neuzeitlicher Subjektvorstellung

Die moderne Managementtheorie steht ganz in der Tradition dieser Subjektphilosophie und des dazugehörigen Wissensbegriffs. Im modernen Bild des Managers als Ordnungstifter taucht das autonome Subjekt auf, das dem Unternehmen die „Gesetze“ vorschreibt, Wirklichkeit wirklich erkennt und als Techniker (*homo faber*) die Maschine Unternehmen im (Be-)Griff hat. Nirgends wird Wahrheit so mit Nützlichkeit (Francis Bacon) in eins gesetzt wie im Management. Nirgends wird Unsicherheit (Unberechenbarkeit) so bedrohlich erlebt wie im Management. Nirgends wird die Idee von Hierarchie im Dienste vermeintlicher Sicherheit so sehr kultiviert wie im Management. Wie sehr die Idee bzw. der Mythos vom „Manager“, dem Macher, dem Sieger, ein Produkt der Subjektphilosophie ist, läßt sich schon durch einen oberflächlichen Blick auf Etymologie und Semantik zeigen.

Das englische *to manage* geht auf das italienische *meneggiare* („handhaben, leiten, führen, beherrschen“) mit zurück. Das Stammwort ist das lateinische *manus*, die Hand. Das „Führen“, auf das „managen“ zurückgeht, ist sowohl etwas ganz konkretes, handgreifliches, nämlich ein Führen mit der Hand, als auch ein Führen im übertragenen Sinne, etwa wie der Feldherr seine Truppe führt. Ein solches „Führen“ (man denke ans Nasführen) verbinden wir heute nicht mehr mit dem Manager. Im Umkreis dieser Wortbedeutung findet sich auch das Wort Manipulation, manipulieren. Auch hier ist das Stammwort das lateinische *manus* (*manus*, „die Hand“ und *plere*, „füllen, voll machen“). Manipulation bedeutet also die geschickte Handhabung, der wirksame Handgriff, und hier gibt es ganz offensichtlich eine semantische

Parallele zum griechischen *techne* („herstellen“) als dem Wissen um das wirksame Tun. Der abwertende Beigeschmack von Manipulation ist erst in unserem Jahrhundert dazugekommen. Der Manager ist also von der Semantik her auch der Manipulateur, jemand, der es versteht, geschickt seine Hand einzusetzen, um etwas Bestimmtes herzustellen. Führen im übertragenen Sinne findet sich in einem anderen Wort, das in diesem Zusammenhang ebenfalls interessant ist: Reduzieren. Auch hier haben wir den Gedanken des Führens. Das lateinische *ducere* (*duce* = „Führer“) bedeutet soviel wie „ziehen, führen (eine Truppe), leiten, bewegen“. Reduzieren bedeutet demnach „zurückführen“. Und das bezeichnet die eigentliche kognitive Tätigkeit eines Managers: Er hat Komplexität (Unbestimmtheit) zu reduzieren, zurückzuführen auf Einfaches, dann Entscheidbares. Er hat zu erkennen und das heißt: Unbekanntes auf Bekanntes zu reduzieren. Der traditionelle Manager ist also ein Führer, ein Manipulateur, der dadurch legitimiert wird, daß er auch ein Erkennender, ein Einsichtiger, ein Zurückführer, ein Trivialisateur ist. Wie wird der Manager in seinem originären Kontext verstanden?

Der Manager ist der Führer, der an der Spitze eines Unternehmens steht, er wird als die zentrale Instanz verstanden, bei der alles Wissen, alle Information zusammenläuft, um so die Grundlage für ein durch und durch zweckrationales Handeln zu bilden. Dabei ist für den modernen Manager nichts bedrohlicher als Unberechenbarkeit (Kontingenz) oder Chaos, weil zweckrationales (auf ein *telos*, ein Ziel gerichtetes) Handeln komplexe Wirklichkeit vereinfacht und die Welt dadurch zu einer geordneten, berechenbaren macht. Greift man die kybernetische Metapher (*kybernan* = „steuern“) auf, so kann man sagen, daß man sich nach dem neuzeitlichen Motto „Wissen ist Macht“ den Führer eines Unternehmens am Ruder eines unternehmerischen Schiffes denkt. Angesichts der Tatsache, daß Steuern bei Homer noch ein Privileg des Zeus war, gewiß eine hybride Vorstellung. Die moderne Managementtheorie suggeriert die Idee, daß dem Manager bzw. dem Management dieses Privileg auf dem unternehmerischen Schiff zukommt. Der Manager hat die vollkommene Kontrolle – oder er muß sie haben – über das Schiff und entscheidet über den Kurs. Der Ozean, auf dem das Schiff schwimmt, ist in diesem Bild die Umwelt des Unternehmens, der Markt etc.

Scheint es noch halbwegs einleuchtend, die Idee der Kontrolle im Sinne einer Beherrschung auf das Schiff anzuwenden, so wird diese Idee abenteuerlich, wenn man sie auf die Umwelt des Schiffes ausdehnt, nämlich auf Ozean und Wetter etc. Zwar gibt es einen Einfluß des Systems Schiff auf die Umwelt, nämlich auf Ozean und Wetter, und damit ein Feedback auf das Schiff, aber dieser Einfluß ist nicht berechenbar, wie uns die Chaostheorie lehrt. Die hierarchische Grundidee des autonomen Subjektes zeigt sich natürlich auch in der Beziehungsstruktur gegenüber der Mitarbeitern: Füh-

rung von oben nach unten. Die diesem Bild entscheidenden Annahmen sind:

1. die Möglichkeit objektiven Wissens („Information“) über die Wirklichkeit (des Unternehmens und seiner Umwelt),
2. hierarchische Steuerbarkeit bzw. Kontrolle (von oben nach unten) des Schiffes (des Unternehmens, seiner Mitarbeiter) und
3. Kommunizierbarkeit der Information zwecks rationaler Steuerung.

Die in Punkt 1 genannte Voraussetzung ist offensichtlich unhaltbar, die Idee der „Objektivität“ im Sinne einer Beobachterunabhängigkeit (Subjekt-unabhängigkeit) ist spätestens seit der Quantenphysik in unserem Jahrhundert gescheitert. Diesen Punkt will ich hier nicht weiter ausführen, das habe ich andernorts getan (Fischer 1991). Auf die anderen beiden Punkte möchte ich genauer eingehen, um zu zeigen, wie sehr in ihnen der neuzeitliche Mythos vom Subjekt noch am Leben ist.

## Kontrolle und Hierarchie oder Management by fear

*„Lachen tötet die Furcht, und ohne Furcht  
kann es keinen Glauben geben.  
Wer keine Furcht vor dem Teufel hat,  
der braucht keinen Gott mehr.“  
(Der Name der Rose, U. Eco)*

*„Laß in Furcht mich vor dich treten ...“  
(Kirchenlied)*

Wie bereits ausgeführt, gehört der Gedanke der Steuerung und Kontrolle zu dem Handwerkszeug, mit dem das neuzeitliche Erkenntnissubjekt ermächtigt wurde – bzw. sich ermächtigt hat – , sich das Objekt (die Natur) anzueignen, zu beherrschen und/oder zu reproduzieren. Es gibt ja nun seit einem halben Jahrhundert eine Wissenschaft, die sich per definitionem mit Steuerung bzw. Kontrolle befaßt, nämlich die Kybernetik. Gerade sie wird in der Managementtheorie seit geraumer Zeit adaptiert, um eine Managementrevolution in Gang zu bringen und Perspektiven für das nächste Jahrhundert aufzuzeigen.<sup>9</sup> Das ist sicher ein großer Entwurf, ein Entwurf noch unter den Vorzeichen neuzeitlichen (modernen) Denkens, der ein Versprechen suggeriert, das er letztlich nicht einzulösen vermag. Ich möchte diesen Punkt etwas genauer betrachten, weil ich glaube, daß da alte, unbrauchbare und gefährliche Ideen in neuem Gewand verkauft werden.

Eine systemische Managementtheorie, wie sie beispielsweise von F. Malik vertreten wird, versteht Unternehmen als soziale, sich selbst organisierende Systeme, deren Strukturen und Funktionsmechanismen sich evolutiv aus



sich selbst heraus entwickeln. Die Idee der Selbstorganisation, die dabei eine zentrale Rolle spielt, besagt trivial formuliert, daß in einem solchen System zweckhafte Prozesse am Werke sind, die selbst von keiner zentralen Instanz organisiert oder beherrscht werden können. Schon ein oberflächlicher Blick auf diese Ansätze verdeutlicht, daß solche naturwissenschaftlich begründeten Metaphern ein Abschiednehmen von lieb gewordenen Macht- oder Beherrschbarkeitsphantasien (wie sie die Moderne geprägt hat) fordern. Dieser vielversprechende Ansatz versucht „neues“, holistisches bzw. systemisches Denken im Management gegen alte „technomorphe“ (mechanistische) Denkweisen durchzusetzen, wie die, Zweckhaftigkeit komme nur durch zwecksetzende und zweckrational handelnde Subjekte zustande.<sup>10</sup>

Es stellt sich aber die Frage, ob hier tatsächlich ein Abschied von alten Mustern praktiziert wird oder ob sich das alte Denken nicht nur in neuer Maske präsentiert. Wie berechtigt diese Zweifel sind, wird bei der Betrachtung von Managementliteratur zum Thema augenfällig. Wenn wir mit Malik davon ausgehen, daß das Grundproblem des Managements in der *Beherrschung von Komplexität* besteht, dann können wir sehen, wie unter Rekurs auf Kybernetik und Systemtheorie versucht wird, dieses Problem unter Aufrechterhaltung prinzipieller Beherrschbarkeit eines komplexen Systems zu lösen. So wurde für einen Managementkongreß 1991 mit dem Slogan geworben: „Mit Hilfe entwickelter Selbstorganisation werden Komplexität und Unbestimmtheit beherrscht.“ Im Band der Kongreßbeiträge<sup>11</sup> wird diese Idee dann von einigen Autoren in Variationen kultiviert: „Sichere Unternehmensentwicklung in turbulenten Zeiten“ (Malik 1991, S. 40)<sup>12</sup>, „Sprunghafte Produktivitätssteigerung durch Selbstorganisation“ (Grote, S. 54), „Die Sicherheit, einen gewünschten Auftrag zu erhalten, wird größer“ (Grote, S. 64). Hier offenbart sich eine tiefe Sehnsucht nach Sicherheit, die uns der neuzeitliche Wissensbegriff scheinbar erfüllte, die aber tatsächlich unerreichbar ist. In solchen Formulierungen wird wortmagisch versucht, Sicherheit herbeizureden, ein Muster wie das Pfeifen des einsamen Spaziergängers im dunklen Wald. Die Kybernetik ist für die Managementtheorie insbesondere wegen dieses Gedankens interessant geworden, und es ist genau diese Kontrollidee, die im „systemisch-evolutionären“ Management unter Verwendung kybernetischer Metaphern auf die Spitze getrieben wird. Dem Mythos vom modernen „Manager“, dem Subjekt par excellence, wird dabei noch einmal Geltung verschafft. Betrachten wir dazu folgende Passage aus einem gegenwärtigen Standardwerk der Managementtheorie:

*„Kybernetik ist die Wissenschaft von der Kontrolle von Systemen. ‚Kontrolle‘ wird hier im Sinne von ‚Beherrschung‘, ‚unter Kontrolle haben‘ usw. verwendet. Wir gebrauchen diesen Begriff so, wie beispielsweise in der Formulierung ‚Ich beherrsche zwei Fremdsprachen.‘ oder ‚Ich habe meine Skier unter Kontrolle.‘ Damit ist allerdings, wie vielleicht die Beispiele zeigen, nicht die*

*konstruktivistische Form der Beherrschung gemeint; sie kann bei komplexen Systemen gar nicht gemeint sein.” (Malik 1986, S. 51)*

Die „konstruktivistische“ Form der Beherrschung, von der man bei deterministischen, klassischen Maschinen sprechen kann, soll nicht gemeint sein, welche „Beherrschung“ aber dann? Malik („Wir“) gibt zu erkennen, daß er den Begriff beispielsweise wie in „Ich habe meine Skier unter Kontrolle“ gebraucht.<sup>13</sup> Was aber heißt das, warum läßt er diesen Begriff vorbeimarschieren? Was gehört zu den Skiern dazu? Meine Skischuhe, meine Bindung, meine Füße, meine Beine, der Schnee, der Hang, den ich hinunterstürze, oder was sonst? Wer hat seine Skier „unter Kontrolle“? Ein Abfahrtsweltmeister, der gerade nicht gestürzt ist, oder der, der seiner Frau im Wohnzimmer seine neuen Skier vorführt? Ich möchte hier gar keine sprachanalytische Untersuchung anstellen, denn es wird auf den ersten Blick bereits deutlich, daß der scheinbar klar definierte Begriff „Kontrolle“ bzw. „Beherrschung“ in diesem äußerst diffusen Gebrauch ein semantisches Chamäleon ist.<sup>14</sup> Die Kybernetik läßt sich hier also heranziehen – durchaus zu Recht –, um die Idee, daß Wissen Macht, Herrschaftswissen bedeutet, aufzuwärmen und den Managern ein Herrschaftsinstrument zu versprechen, das verloren gegangene Autorität wieder restauriert. Die Idee von der Kontrolle eines sozialen Systems, eines Unternehmens wird schließlich noch durch den Anspruch aufs Ganze hyperbolisch ausgedehnt. Beispielfhaft für diesen Anspruch möchte ich folgende größere Passage zitieren:

*„Nicht einfach alles ist relevant, wohl aber alles, was erforderlich ist, um ein System unter Kontrolle zu haben. Wenn wir eine Unternehmung unter Kontrolle halten wollen, so genügt es eben nicht, diese oder jene Dimension im Griff zu haben, sondern jeder Aspekt und jede Dimension, die relevant sind, müssen unter Kontrolle sein. ... Haben wir die Kosten im Griff, nicht aber den Markt, das Personal, nicht aber die Finanzen, die Finanzen, nicht aber das Personal usw. usw. ... so haben wir die Unternehmung nicht unter Kontrolle ... Es besteht aber immerhin die Möglichkeit und die Hoffnung, neben all den schon vorhandenen Spezialisten auch noch Spezialisten für die Kontrolle von Institutionen auszubilden. Eben dies ist die Aufgabe der Managementlehre.” (Malik 1986, S. 51)*

Das ist natürlich nicht nur eine Strategie des Mißlingens, sondern die Idee der Kontrolle ins Extrem gesteigert. Gab und gibt es nicht solche Systeme der Megakontrolle, sind diese nicht grundsätzlich gescheitert? Hier kehrt in der Managementlehre ein Jahr zurück, das wir chronologisch schon hinter uns haben: 1984. Was heißt denn das Personal oder den Markt „im Griff haben“? Wie kann ein Unternehmenssystem seine Umwelt (den Markt, die Konkurrenz etc.) im Griff haben? Brauchen wir Spezialisten für die Kontrolle des Personals oder des Marktes, wie steht es mit der Kontrolle der Kontrolle?<sup>15</sup> Beherrscht der Metereologe das Wetter, wenn er aufgrund eines ungeheuren Rechenaufwandes es für 24 Stunden prognostizieren kann?

Hier wird deutlich, daß unter Rekurs auf Systemtheorie und Kybernetik (1. Ordnung) allein kein neues Denken zu realisieren, sondern nur die Subjektphilosophie samt ihrer schwadronierenden Metaphern auf ihren äußersten Punkt zu treiben ist.

Ludwig von Bertalanffy, einer der Gründerväter der Allgemeinen Systemtheorie, hat den Anspruch der modernen Wissenschaft, das Ganze aus einem rationalen Guß begreifen, das heißt berechnen zu können, noch einmal ausdrücklich formuliert. In einem Aufsatz von 1954 sieht er die Allgemeine Systemtheorie auf dem Weg zu einer neuen *mathesis universalis* (Bertalanffy 1954, S. 9). Damit stellt er die Systemtheorie unter die Leitidee der modernen Wissenschaft, die Wirklichkeit in den Begriffen einer universell gültigen Mathematik (*mathesis universalis*) wirklich in den Griff zu bekommen, dingfest zu machen. Dieser Anspruch scheint in den Ansätzen von Malik durch, ein Abschied vom Prinzipiellen – eine echte Revolution im Management – wird damit aber nicht vollzogen. Freilich kann sich Malik berechtigterweise auf die Kybernetik (1. Ordnung) berufen, allerdings auf eine, die noch Descartes Traum träumte.<sup>16</sup> Inzwischen hat man ja in Systemtheorie und Kybernetik (2. Ordnung) eine erkenntnistheoretische Wende vollzogen und erkannt, daß die Voraussetzung von Systemstrukturen („da draußen“) eine plumpe Objektivitätsfälschung war. Man hat den Beobachter auf der Bühne der Erkenntnis erscheinen lassen und damit die mit dem Objektivitätsanspruch verdrängte Subjektivität wieder ins Spiel eingeführt. Damit sind rekursive Prozesse zum dominanten Phänomen gemacht, und die hierarchische Idee einer Beherrschung des einen durch das andere erweist sich als bloß willkürliche Interpunktion. Soziale Systeme, lebende Systeme (wie „Personal“) erscheinen nun nicht mehr als Maschine im klassischen Sinne, als „Trivialmaschine“, bei der Input und Output zustandsunabhängig und starr miteinander verknüpft sind, sondern als Nicht-Trivialmaschine, bei denen es keinen notwendigen Zusammenhang zwischen Input und Output mehr gibt, weil diese „Maschinen“ zustandsabhängig sind. Damit sind Nicht-Trivialmaschinen *prinzipiell unberechenbar* (Heinz von Foerster). Unberechenbarkeit heißt in diesem Zusammenhang auch und gerade *nichtkontrollierbar*! Damit wird mit dem Mythos zwanghafter Kontrollierbarkeit und Kontrolle der Kybernetik Erster Ordnung gebrochen (Fischer 1991).

Damit möchte ich zu einer anderen Implikation dieser Philosophie kommen. Kontrolle im aufgezeigten Sinn setzt *Hierarchie* voraus, und auch hier scheint das zu vermeidende Motiv Kontingenz, die Furcht vor Unsicherheit, durch.

Ein Blick auf die Etymologie macht auch hier wieder die Verdrängung dieses Aspektes in Sprache manifest, man benutzt „Fremdworte“, die diese Zusammenhänge zur Unkenntlichkeit versprachlichen. Hierarchie setzt sich aus

zwei Worten zusammen, aus dem griechischen *arche*, was soviel heißt wie „Herrschaft, Anfang“ oder „Urgrund“ (etwa in Archetypus) und *hieros*, was soviel heißt wie „heilig“. Hierarchie ist die geheiligte, von Gott gegebene Herrschaft, eine Form der Beziehungsdefinition in sozialen Systemen, die insbesondere die katholische Kirche im Lauf der Jahrhunderte in höchster Vollendung entwickelt und kultiviert hat. Das Managementprinzip der Kirche ist „management by fear“, die Schäfchen werden mit der Hölle bei der Stange gehalten, und Gott erstrahlt in unbeflecktem Glanz. Wie Herrschaft, Reduktionismus und Sorge miteinander verknüpft sind, hat keiner so klar wie Nietzsche gesehen: „Etwas Unbekanntes auf Bekanntes zurückzuführen erleichtert, beruhigt, befriedigt, gibt außerdem ein Gefühl von Macht. Mit dem Unbekannten ist die Gefahr, die Unruhe, die Sorge gegeben – der erste Instinkt geht dahin, die peinlichen Zustände wegzuschaffen. Erster Grundsatz: irgendeine Erklärung ist besser als keine“. (Nietzsche, 1988, S. 93)

Wenn wir das Hauptmotiv des Willens zum Wissen (zur Macht) im Versuch sehen, Furcht (Unsicherheit, Kontingenz) zu reduzieren, dann wird auch deutlich, daß es im Management um ein „management of fear“ geht. Mit der Idee der Hierarchie kommt eine Asymmetrie der Macht ins Spiel, die Herren und Knechte schafft und damit das im System erzeugt, was es gerade zu reduzieren trachtet: Angst bzw. Furcht. Das management of fear wird zum management by fear. Die Lösung schafft und perpetuiert das Problem, diese Art von Management ist die Krankheit, die es zu heilen vorgibt. Ich möchte diesen Gedankengang in einer Hypothese auf die Spitze treiben: Hierarchie ist Ausdruck reduktionistischen Denkens, und hierarchische Managementstrukturen produzieren notwendig Furcht, indem sie Furcht beseitigen wollen. Und Furcht oder Angst ist Gift für das Betriebsklima, die Unternehmenskultur und die Motivation und damit höchst schädlich für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Ich möchte noch einen Schritt weiter gehen. Das traditionelle – moderne – Verständnis von Management manifestiert sich seiner Struktur nach für mich in der Formel „management by...“. In dieser Formel kulminiert die Vorstellung einer hierarchischen, zweckrationalen (by) Steuerung von sozialen Systemen. Die zugrundeliegende Idee ist so unfruchtbar wie eine gottgeweihte Jungfrau, weil immer noch der Glaube kultiviert wird, man könnte ein komplexes System samt seiner Umwelt (den Markt etc.) durch irgendwelche ominösen management by's (MbO u.a.) unter die Kuratel zweckrationaler Vernunft bringen und organisieren. Das ist aber eine hartnäckige Selbsttäuschung. Unberechenbarkeit und Selbstorganisation sind dominante Merkmale sozialer Systeme. Hier haben wir den Abschied vom Management im Sinne der „management by's“ zu vollziehen, diesem Verständnis von Management kann man nur noch die Abschiedsformel „management by ... bye!“ nachrufen.

Im folgenden möchte ich mich auf solche Phänomene in sozialen Systemen konzentrieren, die nicht mit den herkömmlichen Erkenntnisinstrumenten begriffen werden können und die das Revier eines systemischen Denkens sind, das sich von den Metaphern der Beherrschung verabschiedet hat.

## Phänomene der dritten Art: die unsichtbare Hand in sozialen Systemen

Seit Beginn der 60er Jahre wurden unter dem Begriff Selbstorganisation in verschiedenen Wissenschaftsgebieten voneinander unabhängige Theorien entwickelt, die das Entstehen von Ordnung, Eigendynamik, Ausdifferenzierung und Hierarchisierung von Systemen zum Thema haben. Inzwischen hat man erkannt, daß es sich bei dem Thema Selbstorganisation um ein Beschreibungs- und Erklärungsmuster handelt, das die Einzelwissenschaften übergreift und in einem neuen Paradigma vereinigt.<sup>17</sup> Was ist das eigentlich Neue an den mit dem Terminus „Selbstorganisation“ begriffenen Phänomenen?

Es gibt eine uralte Differenzierung, die beim Erklären und Verstehen von Phänomenen maßgebend war, nämlich die von Natur und Kunst, *physis* und *poiesis*. Die Natur galt als das dem erkennenden Subjekt schlechthin gegenübergestellte Andere, das was aus sich heraus entsteht (*natura*, das heißt Ort der Geburt). Diese Natur, das Gegebene, galt es zu erkennen und das hieß, die augenscheinliche Ordnung der Natur aus ihren Ursachen heraus, also kausal zu erklären. Demgegenüber ließ sich das Gemachte, das Künstliche, das Gesetzte nicht kausal, sondern nur *intentional* bzw. *teleologisch* erklären, das heißt durch die Voraussetzung eines ziel- bzw. zwecksetzenden Subjektes (Gott, Mensch etc.).<sup>18</sup> Der letztere Bereich ist also jener, in dem Handlungen von Subjekten sinn- bzw. zweckhafte Ordnungen erzeugt (*poiesis*). Nun hat man vor über zwei Jahrhunderten nach und nach erkannt, daß es Phänomene gibt, die durch *keine* dieser beiden Erklärungen sinnvoll erfaßt werden können. Es sind die Phänomene der dritten Art, die zwar Ergebnis eines Handelns sind, aber nicht als eines Handelns, das auf den realisierten Zweck abzielt. Es geht dabei nicht um die Verwirklichung von Zielen (wie bei intentionalen Handlungen) einzelner, um planvolles Handeln, sondern um das unbeabsichtigte soziale oder kollektive Produkt des Handelns vieler. Insofern ist ein solches Phänomen „indeed the result of human action, but not the execution of any human design“ (Ferguson 1767).<sup>19</sup> Solche Phänomene scheinen durch und durch zweckhaft organisiert zu sein, ohne daß es ein Subjekt gibt, dem man diese zweckhafte Organisation zuschreiben könnte. Wir erkennen bei solchen Phänomenen eine „Zweckhaftigkeit ohne Zweck“ (Kant). Im Bereich des Sozialen, der sozialen Systeme – wie wir heute sagen – hat Adam Smith solche Phänomene der Selbstorganisation beschrieben und eine Erklärung durch die Idee der „Un-

sichtbaren Hand" (Wealth of Nations, 1776) angeboten.<sup>20</sup> Dabei haben wir eine Vielzahl individueller Handlungen, die alle ähnlichen Zielen dienen,<sup>21</sup> aber gerade *nicht* den Zweck beabsichtigen, der als Output, als Ergebnis der kollektiven Handlungen, als Phänomen der dritten Art tatsächlich entsteht. Wir haben hier Kausalität im einzelnen, – jede einzelne Handlung wirkt sich auf das Ganze aus – und eine Zweckhaftigkeit im Ganzen, die so überhaupt nicht bezweckt, also angestrebt wurde. Das Gesamtergebnis, das zu erklärende Phänomen (die „Wohlfahrt aller“) ist sozusagen unbeabsichtigtes Nebenprodukt von vielen Einzelhandlungen, die auf andere Ziele ausgehen. Wir haben hier also eine Zweckrationalität, ohne dafür ein zwecksetzendes (*telos*) Subjekt am Werke zu sehen. Solche Prozesse werden traditionell als Selbstorganisation bezeichnet.<sup>22</sup>

Betrachten wir dazu das folgende Bild:

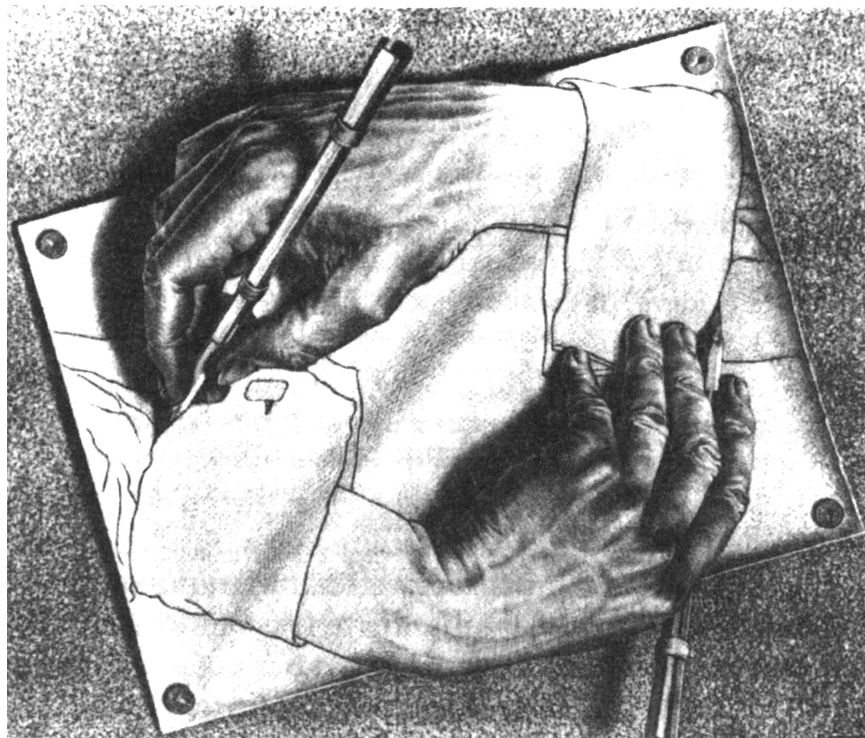


Abb. M.C. Escher, Zeichnende Hände

Die Hand ist nicht nur Symbol der Gestaltung, des Entwurfs und der Tat, sie ist – zumindest in unserer Kultur – auch Symbol für Kommunikation. Wenn wir uns begegnen, drücken wir uns zur Begrüßung die Hände und stellen damit, sozusagen handgreiflich, die Beziehung zum anderen her. Betrachtet man unter dieser Perspektive Eschers zeichnende Hände, dann verdeutlichen sie den Selbstorganisationsaspekt von sozialen Beziehungen.<sup>23</sup> Die sozialen Beziehungen – etwa in einem Unternehmen – lassen sich dann eben *nicht* durch die Manager organisieren, weil der Manager selbst Teil dieser Organisation ist und insofern selbst von den sozialen Beziehungen, in die er

innerhalb der Organisation verstrickt ist, organisiert wird. Eine Hand zeichnet, das heißt organisiert die andere und umgekehrt. Von Management im Sinne der einfachen Formel *management by ...* kann also auch für die in einem komplexen Unternehmenssystem so wichtigen Sozialbeziehungen nicht die Rede sein, denn der Manager (die Hand) wird von jedem Einflußversuch selbst gemanaged, das heißt er ist betroffen, er wirkt auf das Bild, das seine Mitarbeiter von ihm haben, zurück. Das vermeintlich hierarchisch höherstehende, mächtige Subjekt macht nicht nur das andere Subjekt zum Objekt, es ist umgekehrt selbst Objekt und steht unter dem Neigungswinkel des anderen Subjektes. Das Entscheidende dabei ist, daß sein Handeln gegenüber diesen anderen nur von dem Bild bestimmt ist, das er von ihnen und seiner Beziehung zu ihnen hat. Das gleiche gilt für die Mitarbeiter ihm gegenüber. Auch hier wird deutlich, daß „objektives Wissen“ über die Beziehungen für den darin Verstrickten nicht möglich ist.

Nun wird auch klar, daß die alte Idee des Philosophen und Nationalökonom Adam Smith von der „unsichtbaren Hand“, mit der er die Entstehung von Ordnung am Markt „erklären“ will, gerade nicht das eigentümliche Phänomen Selbstorganisation trifft. Im Zusammenhang mit Eschers Bild bedeutet dies folgendes: Es ist ja nun so, daß die „Zeichnenden Hände“ selbst gezeichnet sind. Die Hand (Eschers), die dieses Bild gemalt hat, ist nicht auf dem Bild zu sehen, sie ist die nicht repräsentierte „unsichtbare Hand“, die die Ordnung des Bildes organisiert (gemalt) hat. Smiths Metapher von der „unsichtbaren Hand“ bleibt also in der traditionellen Vorstellung der Zweckrationalität, nach der eine Ordnung von einem intentionalen Subjekt, das heißt von einem zielgerichteten Handeln erzeugt wird, gefangen. Die „unsichtbare Hand“ suggeriert eben die Existenz eines Ordnungsfaktors, eines manipulativen (*manus* = Hand!) Subjektes, das diese Hand führt. Dies ist aber *nicht* die Idee der Selbstorganisation, denn hier gibt es diese Über-Hand gerade nicht, denn die Elemente des Systems erzeugen durch rekursive Interaktionen ihr „Selbst“ und die Vorstellung einer unsichtbaren Meta-Hand wäre nur die Fortsetzung des Glaubens an die Grammatik, nach der jede Tat notwendig einen Täter voraussetzt, einer, der diese verrichtet, ein Subjekt, dessen „unsichtbare Hand“ die Ordnung erzeugt. Smiths „unsichtbare Hand“ versucht also metaphorisch die Erklärungslücke zu schließen, die aber hier gerade bleiben muß, wollen wir die Phänomene verstehen. Hier – in einem solchen lebenden, sozialen System – organisiert sich etwas selbst, und das heißt gerade, daß es keine Hand (keinen Manager) gibt, geben kann, die das organisieren könnte.

Wenn wir diesen Gedanken auf die Unternehmenswirklichkeit und die dort bestehenden kommunikativen Beziehungen übertragen, so können wir erkennen, daß keiner der Beteiligten, also auch nicht das zentrale Subjekt, der Top-Manager eine objektive (auf dem Subjekt/Objekt-Modell aufgebaute) Beschreibung der Beziehungen innerhalb eines Unternehmens geben kann.

Daraus ist zu folgern, daß das Beziehungsgefüge zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens, das als Träger der Kommunikation und Kooperation zu verstehen ist, *nicht* Gegenstand, nicht Objekt zweckrationalen Handelns sein kann. Auch hier kann es kein „management by...“ geben.

Solche Phänomene der dritten Art zeigen sich in sozialen Systemen überall dort, wo man sie sehen will. Nur passen sie nicht in das übliche Bild des Managements, weil an den Punkten, wo das System Unternehmen sich zweckmäßig, gelegentlich sogar höchst zweckmäßig selbst reguliert, organisiert oder erneuert, das Handlungsprinzip modernen Managements gestört oder irritiert wird. Dieses Denkprinzip geht davon aus, daß etwas Zweckhaftes – und das heißt hier: zweckhaft für ein Unternehmen und die dort beschäftigten Mitarbeiter – nur durch zielgerichtetes Handeln zustande kommen kann. Daß sich spontan Ordnungen bilden, die sehr zweckvoll und kreativ sein können, die allerdings nicht zu kontrollieren sind, ist eher eine Bedrohung der Idee der Beherrschbarkeit eines sozialen Systems. Deswegen werden solche spontanen Organisationsmuster häufig im Namen der Zweckrationalität unterbunden.

## Hierarchie, Kommunikation und die Verhärtung der Wirklichkeit

*„Überhaupt hat der Fortschritt das an sich,  
daß er viel größer ausschaut, als er wirklich ist.“  
(Nestroy)*

Ich möchte das Bild „Zeichnende Hände“ von Escher auch als Illustration des sogenannten Problems der „doppelten Kontingenz“ (Parsons, Luhmann), also der Frage, wie soziales Handeln im Sinne einer *wechselseitig* abgestimmten Interaktion möglich ist, verstehen.<sup>24</sup> Wie kommt Interaktion zustande, wenn in einer Kommunikationssituation Ego sein Handeln von Alters Handlung abhängig macht und umgekehrt? Ich möchte in diesem Zusammenhang eine Kommunikationssituation betrachten, bei der ein hierarchischer Unterscheid unter den beteiligten Akteuren besteht. Eine in einem hierarchischen System alltägliche Situation, man kann sich beispielsweise ein Gespräch zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter vorstellen, bei dem es um das „Einholen von Information“ zur Entscheidungsfindung für den Vorgesetzten geht. Wie kommt Erkennen der Wirklichkeit – das wir inzwischen als Reduktion von Komplexität begreifen können – in einer solchen Situation zustande?

Voraussetzung:

*A* (Vorgesetzter) und *B* (Mitarbeiter) haben Ziele, Absichten, Vorannahmen, „Bilder“ etc. voneinander und von der zu erwartenden Situation im Kopf. Das sind bereits Mechanismen im Vorfeld der Interaktion, die eine Kontin-



genzreduktion, eine Reduktion der Erwartungsunsicherheit und Sicherheit (Redundanz) leisten sollen.

Mit der hierarchischen Rollenzuschreibung ist dem Höherstehenden (!) – von oben hat man die Welt besser im Blick – auch eine höhere Einsicht in die wirkliche Wirklichkeit – die Legitimation der Herrschaft – gegeben, das heißt *A* wird versuchen, Informationen zu erhalten, und dies tut er, indem er als „Führer“ das Gespräch „steuert“. <sup>25</sup> Die Dialektik der Kontingenz sieht nun so aus: Die *Freiheit* für *B* bestimmte Handlungsalternativen zu wählen, bedeutet für *A* *Unsicherheit*, *Erwartungsunsicherheit*, die es aus der Sicht von *A* zu reduzieren gilt. Analoges gilt theoretisch auch für *B*. *A* wird aufgrund seiner Rollenzuschreibung und dem dazugehörigen Selbstverständnis im System die Person sein mit der Aura der Macht, das heißt er wird, um seine eigene Handlungsalternativen bestimmen zu können, die Realität (von der er ausgeht, daß sie „objektiv“ ist, das heißt so, wie er sie wahrnimmt) „verhärten“ (vgl. Simon 1991), indem er die Kommunikationssituation so gestaltet, daß aus dem Gespräch das selektiert wird, was die eigenen Vorannahmen – seine Gewißheiten – bestätigt. Der Interpretationsrahmen wird durch redundante Regeln (kontingenzreduzierende) vorgegeben, und es wird entsprechend selektiert/interpretiert. Am Ende wird die Wirklichkeit der innerhalb des Systems „stärkeren“ Person produziert, nämlich *As*. Unterschiede in der Wirklichkeitssicht der beteiligten Akteure werden so vernichtet, Information (d.s. Unterschiede) gehen so verloren, es entsteht der Mythos von der Übereinstimmung, vom Konsens (man denke an ein Gespräch über das Aushandeln von „objectiv“ beim MbO). Gehen wir davon aus, daß als Resultat dieses Prozesses eine Entscheidung über eine zu vollziehende Handlung von *B* steht. Nennen wir das Ergebnis der Handlung (*h*). Bestätigt (*h*) die Realität, die Erwartungsgewißheit (Nicht-Kontingenz) von *A*, so führt dies zu einer Stabilisierung des Glaubens an die Richtigkeit der eigenen Vorannahmen, sie werden „härter“. Härter heißt hier soviel wie „objektiver“, also vermeintlich unabhängiger vom Beobachter, vom Subjekt. So wie sich der Glaube bei demjenigen verfestigt, der ständig in die Hände klatscht, um die Elefanten zu vertreiben, wenn er den „Erfolg“ seines Klatschens sieht. Die Tatsache, daß keine Elefanten zu sehen sind, wird dann zum Ergebnis, zum bezweckten Erfolg des Klatschens.

Passiert nun das Unerwartete, und (*h*) bestätigt *nicht* die Erwartung von *A* – weil Mißerfolg –, war zuviel Kontingenz im Spiel. Das heißt, in der nächsten Runde müssen die Handlungsfreiräume von (*B*) noch mehr reduziert werden, die Situation war nicht richtig berechnet. Dies führt zu mehr kontingenzreduzierenden Vorannahmen und damit zur weiteren Verhärtung der Realität, das heißt (*B*) wird in der Sicht des (*A*) noch mehr zum Objekt, dessen Gesetzmäßigkeiten objektiv durchschaut werden müssen. Hier haben wir eine Art positives Feedback: Harte Realitätskonzeptionen führen zu härteren Realitätskonzeptionen usw. Als Resultat haben wir den „harten Manager“, der seine Wahrheit selbst herstellt und alles im Griff hat, im Besitz der Wahrheit kann er als Fundamentalist charakterstark, prinzipientreu und berechenbar seine wirklich geheiligte Herrschaft über das System ausüben.

Dieses Muster verdeutlicht die Neigung hierarchisch organisierter Kommunikation zur Vernichtung von Information, da Information Ungewißheit bedeutet, zur Produktion von Schein-Konsens und Ja-Sagerei. Wirklichkeit wird dabei aber nicht konsensuell hergestellt. Der Konsens kommt nicht über Einvernehmen gleichberechtigter Partner zustande, sondern ein Subjekt dominiert ein anderes Objekt.

Wenn wir dagegen davon ausgehen, daß Realität in Kommunikation hergestellt, im Gespräch erzeugt wird, dann sind Unterschiede Information. Interaktion bzw. Kommunikation müßte demgemäß in einer Erweiterung des Handlungsspielraums des anderen bestehen, was freilich voraussetzt, daß Kontingenz zugelassen und ertragen werden kann.

Es käme also darauf an, nicht-hierarchische Kommunikationsstrukturen zu ermöglichen, in denen es zur gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion im Dialog kommen kann. Möglichst wenige „Vorurteile“ (Trivialisierungsmuster) sollten den Blick verstellen, die immer vorhandene sollten aber bewußt sein. Dies führte zwar zu einer Zunahme von Kontingenz, zu mangelnder Sicherheit und zu einem höheren Konfliktpotential, weil Unterschiede – und das heißt wichtige Informationen – zutage treten könnten, die in den Kommunikationsprozeß einfließen könnten. Die Zunahme von Dissens erforderte mehr Kommunikation und die Herstellung von echtem Konsens auf neuer Ebene (das wäre eine kommunikative Spirale). Im erreichten Resultat hätte sich dann die Mitarbeit aller niedergeschlagen, es wäre ein Produkt von allen.

Angesichts der Diagnose zum gegenwärtigen Stand der Managementphilosophie erhebt sich die Frage, ob uns „systemisches Denken“ in Zeiten zunehmender Komplexität und Unbestimmtheit eine neue Leitidee bieten kann? Ich meine ja, aber ...

## Leidmotiv vernetztes oder systemisches Denken

*„Jeder Manager erfindet sich früher oder später eine Geschichte, die er, oft unter gewaltigen Opfern, für sein Leben hält, oder eine Reihe von Geschichten, die mit Namen und Daten zu belegen sind, so daß an ihrer Wirklichkeit, scheint es, nicht zu zweifeln ist. Trotzdem ist jede Geschichte, meine ich, eine Erfindung.“ (Max Frisch)*

*„Ordnungsbeziehungen anzuschauen ist doch schließlich das beste. Die Ordnung ist alles ... Alles ist Beziehung.“ (Thomas Mann, Doktor Faustus).*

Auf die grundlegende Frage, warum herkömmliche Theorien und Methoden des Managements auf einmal nicht mehr funktionierten, gibt es für F. Vester eine ebenso grundlegende Antwort: „wegen mangelndem vernetzten bzw. systemischen Denken.“ (Vester, 1989, S.9). In dieser Orientierungskrise scheint sich also „systemisches Denken“ als die Lösung schlechthin anzu-

bieten. Worin aber besteht „vernetztes“ Denken, wenn man vom Design der Charts absieht, auf denen die Systemiker Kreise, Zirkularitäten, Schleifen, Plus- und Minuszeichen, Feedback und immer wieder Kreise darstellen. Wenn vernetztes Denken darin bestünde, bei der Bestimmung des eigenen Handelns immer die mögliche Reaktion der davon berührten Variablen, des Anderen, der Umwelt, des Systems etc. darauf zu antizipieren und in die Handlungsbestimmung einzukalkulieren, dann wäre „vernetztes Denken“ ganz und gar modern im oben beschriebenen Sinn. Der geniale Schachspieler, der zehn Spielzüge samt den Reaktionen des Gegners „vorausdenkt“, betreibt „vernetztes“ Denken in diesem Sinn. Natürlich steckt auch hier die Idee der Beherrschung des Gegners, des Sieges dahinter. Genaugenommen erweist sich diese Art des vernetzten Denkens als *Leidmotiv*, denn wer von uns ist so genial, daß er 10 Spielzüge (von wieviel möglichen!) vorausdenken kann? Diesen Typus von Denken kann uns der Computer abnehmen, das kann er inzwischen wirklich besser. Wie wenig unser übliches Denken in der Lage ist, „vernetzt“ zu denken und mit Komplexität umzugehen weiß, haben alle Experimente (Lohhausen, Tanaland etc.) der Kognitionspsychologen (Dörner, Reiter, u.a.) belegt. Was ist also vernetztes oder systemisches Denken, wenn es das kognitive Instrument der Zukunft sein soll? Auch hier müssen wir uns bescheiden. Dietrich Dörner entmythologisiert denn auch am Ende eines wichtigen Buches das „systemische Denken“. Auf die selbst gestellte Frage, was „vernetztes“ oder „systemisches“ Denken genannt wird, gibt er folgende, einleuchtende Antwort:

*„... es ist ein Bündel von Fähigkeiten, und im wesentlichen ist es die Fähigkeit, sein ganz normales Denken, seinen „gesunden Menschenverstand“ auf die Umstände der jeweiligen Situation einzustellen. Die Umstände sind immer verschieden! Mal ist dieses wichtig, mal jenes. Es kommt darauf an! Den Umgang aber mit verschiedenen Situationen, die verschiedene Anforderungen an uns stellen, kann man lernen.“* (Dörner 1989, S. 309)

Könnte es eine deutlichere Demaskierung des Mythos vom „systemischen Denken“ geben? Systemisches Denken ist also soviel wie die Anwendung des „gesunden, normalen Menschenverstandes“! Wunderbar!

Bleibt aber nicht doch mehr vom Mythos „systemisches Denken“? Abgesehen davon, daß systemisches Denken die Strukturen (die Beziehungen zwischen den Elementen) bzw. die Muster eines Systems in den Fokus nimmt und mit dem Objektivitätswahn bricht, der Beobachter hätte keinen Einfluß auf das beobachtete Objekt (System), läßt sich für mich die systemische Grundidee mit den Maximen „Blicke weiter um Dich!“ und „Schau auf das Ganze“ (L. Wittgenstein) formulieren. Es geht beim systemischen Denken grundsätzlich um einen *Perspektivenwechsel* und nicht nur um die Einführung systemtheoretischer Metaphern (System, Element, Offenheit etc.) ins Sprachspiel der Manager. Die hierarchische Perspektive, die in allen Varianten

ten unseres Denkens durchscheint (Subjekt-Objekt-Spaltung, Wissen als Herrschaftswissen etc.), wird ersetzt durch die heterarchische Perspektive (Eschers Hände, Selbstorganisation), durch ein Denken in lateraler Ordnung, nicht in Über- und Unterordnung. Jedes Phänomen, das ich betrachten und begreifen will, läßt sich in einen Kontext einordnen bzw. einbetten, den ich beliebig erweitern kann. Entsprechend dieser Erweiterung des Focus verändert sich das Verständnis des Phänomens. Diesen Kontext, das „System“, in dem das Phänomen beheimatet ist, markiert der Beobachter.

Es geht um *kontextualistisches Denken*, das in dem Dörner-Zitat („Es kommt darauf an!“) nur sehr leise angesprochen wird. Anders gesagt: Wir beginnen zu erkennen, daß es keine über alle Kontexte hinweg (transkontextuell) richtigen Handlungsmuster gibt, es gibt die Rezepte einfach nicht, die ewig verlangt werden und die immer und überall die richtigen wären.<sup>27</sup> Unsere Suche nach zeitlosen, zeitübergreifenden Sicherheiten ist absurd, es kann sie nicht geben, der Stein des Sisyphos bleibt niemals liegen, Sicherheit kann immer nur temporär gewährleistet sein, was heute richtig ist, kann morgen falsch sein u.u.

Was bleibt? Im Management heißt es Abschied nehmen von der Vorstellung, man hätte alle Informationen in der Hand oder könnte diese prinzipiell in der Hand haben, um das Unternehmen unter zweckrationalen Gesichtspunkten von oben nach unten zu organisieren. Es kann kein objektives Wissen über die Wirklichkeit des Unternehmens geben, auch der Manager ist zurückgekoppelt an die Wirklichkeitskonstruktionen bzw. die Sichtweisen der Mitarbeiter.

Phänomene der dritten Art (Selbstorganisation) gibt es in jedem sozialen System, sie sind zwar eine ständige Falsifikation der Idee sozialer Steuerung, dennoch aber die Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit eines Systems. Selbstorganisationsprozesse in Unternehmen oder anderen Institutionen sollten deshalb bewußt ermöglicht und kultiviert (das heißt *nicht* gesteuert!) werden. Das entlastet die Führung von der Verantwortung für Prozesse, die nicht sinnvoll zentral gesteuert werden können und überläßt den Mitarbeitern die Pflicht und die Verantwortung, Probleme über den Prozeß der Selbstorganisation zu lösen (Geiselhart 1989).

Die hierarchische Ordnung sollte so weit als möglich verflacht, eingeebnet werden. Soweit sie vermeintlich oder wirklich (?) nicht zu entbehren ist, sollte sie nicht als One-way-Ordnung, das heißt von oben nach unten verstanden werden, sondern als Rückkopplungsprozeß von oben nach unten und von unten nach oben. Diese Form hierarchischer Vernetzung sollt verstärkt werden durch Vernetzung der Abteilungen auf gleicher Ebene (Heterarchie).

Als postmoderne Maxime für das Management könnte man formulieren: Abschied nehmen von den Allmachtsphantasien der Beherrschbarkeit der Welt, vom Traum, Herr im eigenen Haus zu sein, Abschied vom Mythos der Machbarkeit. Es gilt, Gelassenheit gegenüber der Kontingenz als existentiell-em, geistigen Prinzip zu lernen.

## Anmerkungen

1. Die von Descartes Methode vorangetriebene Mathematisierung der Wirklichkeit (in der Idee einer *mathesis universalis* auf den bündigen Nenner gebracht), hat zur Konsequenz, daß wissenschaftlich nur das existiert, was berechenbar, was „meßbar“ ist. Insofern mußten und müssen die „harten Wissenschaften“ Objektivität simulieren, indem sie bestimmte Meßverfahren angeben, mit denen „etwas“ (das dann existiert) auch gemessen, sprich berechnet werden kann. Was im Bereich der Außenwelt (*res extensa*) nicht meßbar ist, existiert nicht. Das ist die Kehrseite von Descartes Traum.

2. Zu den philosophischen Hintergründen der Thematik vgl. G. Vattimo (1986), W. Welsch (1988) und H. R. Fischer (1989a/b).

3. Die Etablierung der Idee eines autonomen Subjektes im Mythos von Odysseus analysieren Horkheimer/Adorno (1982). Unter Bezug auf Horkheimer/Adorno sehen Holling/Kempin (1989), S. 17-37, die Geburt des autonomen Subjektes insbesondere in Odysseus Begegnung mit dem Zyklopen Polyphemos.

4. Die Einrichtung der inneren Instanz „Seele“ oder „Selbst“ kommt für Sokrates durch Reflexion zustande: Die Seele bzw. der Geist ist das einzige, was sich selbst gebraucht. Selbstreflexion geht damit als wichtigstes Kriterium in die Bestimmung des Menschseins ein, das heißt, das Selbst wird durch Reflexion konstituiert. Für meine Absicht hier sind die feinen Unterschiede zwischen Seele und Geist nicht wichtig.

5. Die sogenannte Neuzeit wird gemeinhin auf das 17. Jahrhundert, mit dem Bekanntwerden der Schriften und Ideen des Mathematikers und Philosophen René Descartes (1596-1650) datiert.

6. Vgl. dazu die Passagen in Platons Staat über die Rechen- und Zählkunst, VII. Buch. Zur Erreichung des obersten Ziels, der Erweiterung des Wissens, des Erfassens der Wahrheit dient die „verständige Berechnung“, und das leistet die Geometrie bzw. Mathematik. Die reine Zahl wird dabei zum Ausdruck von wahrer Erkenntnis dessen, was hinter den Erscheinungen liegt. Deswegen wird dies auch zum ersten Lehrfach in Platons Staat. Die Idee ist allerdings bereits bei Pythagoras (6. Jh. v. Chr.) vorhanden.

7. Das ist im übrigen auch die Botschaft eines Mythos, nach dem die Sorge (*cura*) den Menschen aus Ton geformt hat. Heidegger hat die Sorge unter Rückgriff auf diesen Mythos als Grundstruktur des Daseins gedeutet. In der Fabel kommt es zu einem Streit zwischen der Sorge, Jupiter und der Erde um das Recht, dem neu geschaffenen Wesen einen Namen zu geben. Der herbeigerufene Richter Saturn (die Zeit) schlichtet mit folgendem Urteilspruch: „Du, Jupiter, weil du den Geist gegeben hast, sollst bei seinem Tode den Geist, du, Erde, weil du den Körper geschenkt hast, sollst den Körper empfangen. Weil aber die ‚Sorge‘ dieses Wesen zuerst gebildet, so möge, solange es lebt, die Sorge es besitzen. Weil aber über den Namen Streit besteht, so möge es *homo* heißen, da es aus *humus* (Erde) gemacht ist.“ (Heidegger 1979, S. 198).

8. Auf das Thema Identität des Subjektes, des Ich, der Person etc., das ganz wesentlich zur Subjektphilosophie gehört, gehe ich hier nicht ein. Vgl. dazu H.R. Fischer (1989).

9. „Management-Revolution – Perspektiven 2000“ hieß der Titel eines von der Österreichischen und Deutschen Gesellschaft für Baukybernetik organisierten Managementkongresses vom 12.-13. Sept. 1991 in Salzburg.

10. Ganzheitliches oder holistisches Denken, also ein Denken, das das Ganze als nicht auf seine Teile reduzierbar begreift (Man denke an Aristoteles „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“), ist natürlich uralte. Es hat sich über viele Jahrhunderte historisch gegenüber dem reduktionistischen (mechanistischen), analytischen Denken nicht durchsetzen können. Wie weit die neueren Selbstorganisationstheorien alte Ideen in neuer Sprache präsentieren, habe ich in Fischer (1990) gezeigt.

11. Kongreßdokumentation „Management Revolution - Perspektiven 2000, Sondernummer der Bücher Perspektiven, hrsg. von Oliver Pohl u. Alexander Kronic (Bücher Perspektiven) und der Österreichischen Gesellschaft für Baukybernetik, Salzburg, Otto Greiner und Ulrich Schedler.

12. Im ersten Satz dieses Artikels nimmt Malik das Adjektiv „sicher“ sofort wieder zurück: „Selbstverständlich gibt es keine wirklich ‚sichere‘ Unternehmensentwicklung ...“ (Malik, a.a.O., S. 40). Warum aber dann mit „sicher“ den Leser verführen? Ein ähnliches Spiel taucht mit dem Begriff „Beherrschung“ bzw. „Kontrolle“ auf.

13. Bezeichnend ist, daß „Beherrschung“ an „nicht-lebenden Systemen“ (Skier, Sprache) exemplifiziert wird, obwohl die Idee gerade für nicht-triviale (nicht-berechenbare) Systeme wie Unternehmen in Anspruch genommen wird.

14. Vgl. hierzu: „Ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, daß viele über die ständige Verwendung dieser Wörter hinaus nichts Wesentliches an Substanz beitragen.“ (Malik. 1991, S. 44).

15. Der Sprachspieler und Geschichtenerzähler Gerd Gerken, seines Zeichens „Zukunftsberater und Trendforscher“, äußerte sich jüngst in einem Interview so: „Deshalb ist der St. Gallener Ansatz – Pümpin, Ulrich etc. – ja so grotesk falsch ... offensichtlich haben diese Professoren wenig Kontakt zu Unternehmern ... Die Dynamik berechenbar machen geht nicht ... Das heißt, ich beschreibe durch ziemlich viel Getötetes, durch faktorenanalytische und mathematische Methoden etwas Hochdynamisches. Da das immer dynamischer und multikomplexer wird, wird es immer mehr zu so etwas ähnlichem wie Scharlatanerie, da wir das aber nicht so nennen dürfen, nennen wir es mal professorales Engagement ... Die Gesellschaft lernt erst langsam zu begreifen, daß die Realität wie folgt entsteht: Keiner weiß genau Bescheid, aber alle glauben daran. Das Spiel spielen wir. Es weiß keiner mehr Bescheid.“ Auf die Frage des Interviewers, welche Funktion Gerken dabei habe, gibt er eine ehrliche Antwort: „Wie alle anderen auch. So zu tun, als wisse man Bescheid.“ (G. Gerken. 1991, S. 5-7). Ich glaube allerdings nicht, daß „alle anderen“ so tun als ob, denn das setzte ja die sokratische Einsicht voraus, die Gerken hier hat.

16. Bertalanffy (1970) markiert auch selbst die Beschränkungen dieses kybernetischen Denkens. In einem Buch, das bezeichnenderweise den Titel trägt „... aber vom Menschen wissen wir nichts.“ schreibt er, kybernetische Systeme „... sind geschlossen in Hinblick auf Austausch von Materie mit der Umgebung; sie sind ‚offen‘ nur für Information. Damit fehlt dem kybernetischen Modell ein wesentliches Charakteristikum lebender Systeme ... mit Konsequenzen für Wachstum, Entwicklung und Differenzierung“ (S. 120f.), solche Systeme sind für Bertalanffy ausdrücklich nicht selbstorganisierend.

17. Eine Kritik neuerer Theorien zur Selbstorganisation leiste ich in Fischer (1990), eine Einleitung in die Theorie autopoietischer Systeme findet sich in Fischer (1991). Zur Bedeutung von „Selbstorganisation“ für Unternehmen vgl. Wolf (1990).

18. Eine wichtige Form der „Verursachung“ ist die sogenannte Finalursache, sie taucht bei Aristoteles als *causa finalis* auf und mit ihr erklären wir zweckgerichtetes Handeln aus einem bestimmten Grund: Ich tue x um y zu erreichen bzw. ich tue x, weil ich y erreichen will. Das Ziel, das ja in der Zukunft liegt, ist dabei die „Finalursache“. Hier ist es die Vorstellung eines Zieles (*telos*), die unser Handeln begründet. Man nennt dies auch eine „teleologische Erklärung“. Teleologische Erklärungen finden sich überall dort, wo es um Erklärung von Handlungen geht, für die eine Person Verantwortung übernehmen kann bzw. muß.

19. Zitiert nach F. Hermanns (1991).
20. Die Entwicklung der Sprache läßt sich ebenfalls als Phänomen der dritten Art beschreiben. Vgl. dazu R. Keller (1990).
21. Man denke an Mandevilles Bienenfabel und das Prinzip, daß der Eigennutz des einzelnen, das Gesamtwohl fördere: „Der Allerschlechtesteste sogar/ Fürs Allgemeinwohl tätig war.“ B. Mandeville (1968): Die Bienenfabel. Frankfurt (Suhrkamp), S. 134.
22. Von Selbstorganisation bei lebenden Systemen spricht schon Immanuel Kant. Vgl. dazu H.R. Fischer (1990).
23. Hermann Haken nimmt dieses Bild, um die Funktion der „Ordner“ bei Selbstorganisationsprozessen in der Synergetik zu illustrieren. Vgl. H. Haken (1981), S. 20.
24. Das Problem der Kontingenz ist ein doppeltes, weil die Bestimmung einer Handlung für Ego sowohl von den natürlichen Objekten im aktuellen Kontext abhängig (das heißt kontingent) ist als auch von der sozialen Umgebung (Alter). Dieses Problem wird nochmals gedoppelt, weil es reziprok eben auch für Alter gilt. Zum Problem der doppelten Kontingenz bei Luhmann und Parsons vgl. Wilhem Beermann (1991): Luhmanns Autopoiesis-Begriff – „Order from noise?“, in H.R. Fischer (1991), S. 243-261.
25. Hier greifen scheinbar die manipulative Macht suggerierenden Formeln von Rhetorik-Trainern: „Wer fragt, der führt“.
26. Ich habe mir hier eine kleine Verfremdung erlaubt. Max Frisch spricht natürlich in diesem Zitat nicht vom Manager im Besonderen, sondern vom „Mensch“. Der traditionelle Manager ist ein Geschichtenerzähler, er glaubt allerdings noch daran, daß seine Geschichten „wahr“ sind. Der zukünftige Manager wird Geschichten als Sinnhorizonte auffassen, in denen es nur um Sinn und nicht um „Wahrheit“ gehen kann. Geschichten (als Kontexte) sind das Prinzip aller geistigen Prozesse der Informationsgewinnung und Sinnkonstituion. Sinn gibt es nur in Geschichten. Thomas Manns Adrian Leverkühn bringt systemisches Denken, samt eines möglichen totalitären („alles“) Anspruches, schön auf den Punkt.
27. Wie sinnvoll systemisches Denken im Bereich des Personalmanagements eingesetzt werden kann, verdeutlicht P.-W. Gester (1991).

## Literaturverzeichnis

von Bertalanffy, L. (1954): Allgemeine Systemtheorie. Wege zu einer neuen mathesis universalis. Deutsche Universitätszeitung 12 (5-6): 9-12.



von Bertalanffy, L. (1970): ... aber vom Menschen wissen wir nichts. Robots, Men and Minds. Düsseldorf/Wien (Econ).

Böhme, G. (1988): Der Typ Sokrates. Frankfurt (Suhrkamp).

Castoriadis, C. (1981): Durchs Labyrinth. Seele, Vernunft, Gesellschaft. Frankfurt (Suhrkamp).

Deming, W.E. (1984): Out of the Crisis. Cambridge/USA (MIT Press).

Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens. Reinbek (Rowohlt).

Fischer, H.R. (1989) (Hrsg.): Ludwig Wittgenstein. Supplemente zum hundertsten Geburtstag. Köln (Janus).

- (1989a): Wittgenstein und die Frage nach dem Subjekt. In: Fischer (1989): 9-28.

- (1989b): Das Ich in den Abgründen des Diskurses. In: Fischer (1989): 65-88.

- (1990): Selbstorganisation. Kritische Bemerkungen zur Begriffslogik eines neuen Paradigmas. In: K. Kratky u. F. Wallner (Hrsg.): Grundprinzipien der Selbstorganisation. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft), S. 156-181.

- (1991) (Hrsg.): Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).

- (1991a): Selbstorganisation. Abschied vom Management? In: K. W. Kratky (Hrsg.): Systemische Perspektiven. Interdisziplinäre Beiträge zur Theorie und Praxis. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 207-224.

Geiselhart, H. (1989): Lernunternehmen (unveröffentl.. Typoskript).

Gerken, G. (1991): Strategien gibt's nicht mehr. Interview mit G. Gerken. *Bücherperspektiven* 2/91, S. 4-7.

Gester, P.-W. (1991): Grundelemente systemischen Coachings. In: A. Pappmehl u. I. Walsch (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel. Wiesbaden.

Grote, H. (1991): Sprunghafte Produktivitätssteigerung durch Selbstorganisation. In: Sondernummer *Bücherperspektiven*.

Hermanns, F. (1991): Wie sich Sprachen wandeln. Sprachreport 4/91, S. 7-9.

Horkheimer, M. und Th. Adorno (1982): Dialektik der Aufklärung. Frankfurt (Fischer).

Holling, E. und P. Kempin (1989): Identität, Geist und Maschine. Auf dem Weg zur technologischen Zivilisation. Reinbek (Rowohlt).

Heidegger, M. (1979): Sein und Zeit. Tübingen (Niemeyer).

Keller, R. (1990): Sprachwandel. Von der unsichtbaren Hand in der Sprache. Tübingen (Franke).

Malik, F. (<sup>2</sup>1986): Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern (Haupt).

- (1991): Sichere Unternehmensentwicklung in turbulenten Zeiten. *Bücherperspektiven*. S. 40-53.

Nietzsche, F. (1988): Kritische Studienausgabe, Bd. 6. Hrsg. von G. Colli und M. Montinari. Berlin, Bd. 6 (de Gruyter).

Simon, F.B. (1991): Innen- und Außenperspektive. Wie man systemisches Denken im Alltag nützen kann. In: P. Watzlawick u. P. Krieg (Hrsg.): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. München (Piper), S. 139-150.

Vattimo, G. (1986): Jenseits vom Subjekt. Wien (Edition Passagen).

Welsch, W. (<sup>2</sup>1988): Unsere postmoderne Moderne. Weinheim (VCH).

Welsch, W. (1992): Topoi der Postmoderne. In: H.R. Fischer, A. Retzer, J. Schweitzer (Hrsg.): Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt (Suhrkamp).

Wolf, G. (1990): Gestalten von Komplexität durch Netzwerk-Management. In: K. Kratky u. F. Wallner (Hrsg.): Systemische Perspektiven. Interdisziplinäre Beiträge zur Theorie und Praxis. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 207-224.

Quelle: Barbara Heitger, Christof Schmitz, Peter W. Gester (1993) (Hrsg.): Managerie. 1. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg (Carl-Auer).