

Systemische Gedanken von Gerhard Jantzen

Warum stehen Sie auf der Gehaltsliste Ihres Unternehmens?

Diese Frage mit dem Aufgabenbereich oder der Tätigkeit, für die Sie zuständig sind, zu beantworten wäre zu kurz gegriffen. Wenn man das Ganze unter systemischen Aspekten betrachtet!

Alle Ihre Entscheidungen, Aktivitäten, Maßnahmen und Vorhaben führen in Ihrem Unternehmen zu weit reichenden Phänomenen, die nicht sofort erkennbar sind. Denn Unternehmen sind „Lebende Systeme“, denen folgende Eigenschaften zugeschrieben werden:

1. Komplexität

Die Anzahl der vernetzten Ereignisse übersteigt die Verarbeitungskapazität des Einzelnen, sodass er die gesamte Tragweite seiner Entscheidungen gar nicht überblicken kann und wohl auch nicht immer will.

Denken Sie nur an die vielen Fehlentscheidungen in der Politik, die wieder zurückgefahren wurden. Durch hohe Komplexität können nicht alle Vernetzungen berücksichtigt werden.

Beschreibungen der bisherigen Art, wie lineare Ursache-Wirkungs-Ketten, stoßen an Grenzen. Die Welt erweist sich als komplizierter. Um tragbare Entscheidungen treffen zu können, sollte eine Komplexitätsreduktion durch Selektion erfolgen.

2. Autopoiese

Das oberste Ziel eines lebenden Systems (Organisation, Menschen) ist es, sich selbst zu erhalten und zu gestalten. Dazu gehören Freiheit und die Differenzierung gegenüber anderen sowie die Wirksamkeit in und außerhalb des Systems. Lebende Systeme haben die Eigenschaft, sich ständig zu verändern, außer die Personen verhindern es.

3. Nichtvorhersehbarkeit

Die Reaktionen auf Interventionen sind nicht vorhersehbar. Es kann immer auch anders kommen als geplant. Damit trifft ein Axiom des systemischen Denkens in Kraft. Die KONTINGENZ = Es könnte auch anders sein!

Deshalb kommt es für einen außen stehenden Beobachter immer wieder zu unerklärlichen und unvorhersehbaren Reaktionen. Denn Interventionsfolgen sind nur begrenzt kalkulierbar. Komplexitätsreduzierung durch Selektion ist eine systemische Intervention, um dadurch entstehende, neue Erkenntnisse anders zu verwerten. Wir haben somit plötzlich mehrere Arten von Wirklichkeit. Denn – es könnte auch anders sein.

4. Nicht-Instruierbarkeit

Es gibt keine Interventionen, die zwangsläufig vom System befolgt werden müssen. Es sei denn, es wird zerstört.

5. Zeitliche Dynamik

Die Bedeutung eines Verhaltens ist abhängig von Zeit und Kontext. Jedes menschliche Verhalten ist nur aus dem Kontext heraus zu verstehen, in dem es auftritt. Ein

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - April 2006

Schiedsrichter, der normal angezogen in einer Fußgängerzone das gleiche Verhalten zeigt wie auf dem Fußballplatz, würde wahrscheinlich recht schnell von den Passanten für verrückt erklärt.

6. Denken in Beziehungen

Isolierte Ereignisse, Reaktionen zu betrachten bringt nicht viel. Es geht um die Wechselbeziehungen zwischen den Individuen und Dingen. Verhaltensweisen bedingen sich wechselseitig.

Randbedingungen der modernen Welt

1. Die Welt wird schneller

- Wenig Beharrung und Stabilität
- Dominanz von Forschung und Entwicklung

2. Die Welt wird komplexer

- Umgang mit unvollständigen Information
- Geringe Prognosemöglichkeit
- Hohe Flexibilitätsanforderung
- Entscheidung „unentscheidbarer“ Fragen

3. Die Welt wird interdependenter

- Hohe Rückkoppelung, evtl. zeitverzögert
- Wenig lokale Inseln

Veränderung geschieht am Rande des Chaos

Systeme, die mit obigen Bedingungen erfolgreich umgehen können, seien in Anlehnung an die Metapher der Chaostheorie „Schmetterlinge“ genannt (ein Schmetterling kann durch seinen Flügelschlag einen Orkan auslösen). Die meisten existierenden Organisationen sind eher „Dinosaurier“ mit einer Unfähigkeit zur Mutation, der Tendenz zu zunehmender Größe und einer akuten chronischen Lernbehinderung aufgrund ihres bisherigen Erfolgs.

Wie schon Jim Collins in seinem Buch „Good to great“ schrieb: „Das Gute ist der Feind des Besten“. Das ist einer der Hauptgründe, warum es so wenig wirklich Herausragendes gibt. Die meisten Unternehmen werden allein deshalb nie zur Spitze gehören, weil es der Mehrzahl von ihnen gut geht – genau das ist ihr größtes Problem.

Warum sich mit der Komplexität des ausgeferten Systems auseinandersetzen, wenn es auch so oder mit kleinen Flickschustereien geht. Zumal bei Changeprozessen sowohl das eigene System als auch das Kundensystem betrachtet werden sollte. Denn der eigene Change Prozess soll ja dem Kunden helfen, effizientere Leistungen zu erhalten. *Doch wer geht wirklich in das Kundensystem bei solchen Entscheidungen?*



Gerhard Jantzen
Vorstand der implus Trainings AG
Aegetholzstraße 11
CH-9443 Widnau/SG
Tel.: +41 (0)71 7223888
Fax: +41 (0)71 7200079
E-Mail: g.jantzen@implus.de
www.implus.ch