

# **Selbstorganisation und Führung**

## **Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption\***

In den Wirtschaftswissenschaften ist heute an manchen Stellen von einem «evolutionären» Ansatz die Rede. In der Betriebswirtschaftslehre verbirgt sich dahinter die Idee, die klassischen, voluntaristisch geprägten Führungskonzeptionen zugunsten einer «realistischeren» oder genauer: einer *erfolgreicheren* Sichtweise aufzugeben. Unternehmungen, soziale Systeme überhaupt seien zu komplex, um sie auf der Grundlage «einfacher» Führungsmodelle zu steuern; die Lösung bestehe aber nicht darin, immer kompliziertere, immer mehr Variablen einbeziehende Modelle zu entwickeln. Vielmehr sei es erforderlich, die Selbstorganisationsleistungen sozialer Systeme zu nutzen und sogar zu unterstützen, und entsprechend bestehe «Führung» zu einem guten Teil darin, auf Führung zu verzichten oder doch zumindest auf «weiche» Führungsinstrumente zurückzugreifen, die der Systemevolution ihren Lauf belassen. Der vorliegende Beitrag versucht, diese paradox anmutende Forderung mit Hilfe systemtheoretischer Beiträge auszubauen und zu begründen.

\* Werner Kirsch danke ich für seine konstruktive Kritik zu früheren Fassungen dieses Aufsatzes sowie für die zahlreichen Anregungen, die sich in diesem Aufsatz niederschlagen. Die Verantwortung für die jetzt vorliegende Fassung trage ich natürlich trotzdem alleine.

**Dodo zu Knyphausen**, Dr. oec. publ., geboren 1959, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München, 1988 Promotion mit einer Arbeit zum Thema «Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme». Seit 1985 Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. W. Kirsch, Leiter in verschiedenen Beratungsprojekten. Derzeit Vorbereitung einer Habilitation auf dem Gebiet der Strategischen Unternehmensführung.

Anschrift: Institut für Organisation an der Universität München, Ludwigstrasse 28 RG, D-8000 München 22.

# 1. Einleitung

«Selbstorganisation» und «Führung» sind Konzepte, die sich, entgegen dem ersten Eindruck, nicht ausschliessen, sondern so aufeinander verweisen, dass man von «konvergierenden Tendenzen» in Richtung auf eine «evolutionäre Führungskonzeption» sprechen kann. Um das zu belegen, soll zunächst das Konzept der Selbstorganisation entfaltet und gezeigt werden, dass Selbstorganisation ohne Fremdorganisation, ohne Einfluss von aussen, und das heisst wohl: ohne Führung gar nicht denkbar ist (Abschnitt 2). Anschliessend wird dann, in gleichsam umgekehrter Argumentationsrichtung, die Idee einer «starken» Führung dekonstruiert, und es werden Elemente einer Führungskonzeption vorgestellt, die von veränderten Voraussetzungen ausgeht (Abschnitt 3). Zum Abschluss möchte ich dann noch kurz darauf hinweisen, dass bei aller Fruchtbarkeit systemtheoretischer Quellen und Argumentationen, derer ich mich bediene, man sich Anregungen natürlich auch noch aus anderen Theoriezusammenhängen holen kann, wenn man an dem Ausbau einer evolutionären Führungskonzeption interessiert ist (Abschnitt 4).

## 2. Das Konzept der Selbstorganisation

Das Thema «Selbstorganisation» wird im interdisziplinären Diskurs der Wissenschaften seit mindestens 30 Jahren diskutiert (vgl. zum folgenden zu Knyphausen 1988, 256ff.; Probst 1987). Im Rahmen eines Paradigmas offener Systeme sollte dabei zunächst einmal gezeigt werden, wie es möglich ist, dass Systeme in einer ständig sich verändernden Umwelt überleben können. Solche Systeme wurden nicht nur als stabil, sondern als *ultrastabil* begriffen: Sie sind in der Lage, nicht nur durch Abgleich mit vorgegebenen Führungsgrössen Störungen zu kompensieren, sondern auch die Führungsgrössen selbst zu verändern und damit die «Requisite Variety» zur Umweltkomplexität immer wieder herzustellen. Diese Eigenschaft von Systemen ist es, die Ashby (1962) als «Selbstorganisation» bezeichnet.

Der Begriff der Selbstorganisation wird von manchen Autoren heute als Kondensationspunkt einer wissenschaftlichen Revolution gefeiert, die in eine Vielzahl von Disziplinen Einzug gehalten hat (vgl. Krohn et al. 1987). Dabei darf freilich nicht übersehen werden, dass «Selbstorganisation» heute nicht mehr alles ist und sich eine ganze «Galaxie Auto» (Teubner) gebildet hat, deren Mittelpunkt inzwischen das Konzept eines selbstreferentiellen, autopoietischen Systems zu sein scheint (vgl. dazu Kirsch/ zu Knyphausen 1991). Es ist deshalb zweckmässig, Überlegungen zum Begriff der Selbstorganisation in den Kontext dieses Konzeptes zu stellen (2.1), bevor man diesen Begriff dann mit der Leitidee einer spezifischen «Handhabung von Komplexität» in Verbindung bringen kann (2.2). Abschliessend soll dann das Verhältnis von «Selbstorganisation» und «Fremdorganisation» bzw. *Führung* diskutiert werden (2.3).

## 2.1 «Selbstorganisation» im Kontext einer Theorie autopoietischer Systeme

Die Theorie selbstreferentieller, autopoietischer Systeme ist eine Theorie, die die fortgesetzte Produktion und Reproduktion der Elemente eines Systems durch das System selber zum Thema hat; es geht um die *Konstitution* eines Systems. Das muss mit dem Begriff der Selbstorganisation, wenn es dabei denn tatsächlich um die Struktur eines (doch offenbar schon vorhandenen) Systems geht, nicht unbedingt etwas zu tun haben. Trotzdem findet sich die Tendenz, die Begriffe «Autopoiese» und «Selbstorganisation» vielfach als mehr oder weniger synonym zu verwenden. Am deutlichsten zeigt sich das wohl in den Arbeiten von Jantsch (z. B. 1979; 1987), in denen zusätzlich sogar noch die «dissipativen Strukturen» bzw. die «Ordnung durch Fluktuation» im Sinne von Prigogine und Nicolis (1977) in die Begriffsgemengelage miteinbezogen werden. Aber auch Autoren wie Krohn et al. (1987, 446) nennen «zwei Merkmale..., durch die moderne Konzepte der Selbstorganisation sich von älteren unterscheiden: (1) Die Offenheit der Systeme für Materie- und Energiefluss aus der Umwelt einerseits; (2) ihre operationale Geschlossenheit andererseits» – Merkmale, die sich offenbar in gleicher Weise auch für autopoietische Systeme herausstellen lassen (vgl. Schmidt 1987b, 21ff.). Wenn dann der Selbstorganisationsbegriff auch für die Organisationstheorie anwendbar sein soll, muss man wohl davon ausgehen, dass die Organisation ein autopoietisches System (im Sinne etwa von Luhmann 1986) ist. Hier stellt sich dann freilich generell die Frage, worin der Mehrwert des Selbstorganisationsbegriffs eigentlich liegen soll. Gerade aus organisationstheoretischer bzw. betriebswirtschaftlicher Sicht, in der es doch nicht zuletzt um *Managementfragen* geht, muss man wohl bezweifeln, ob damit der Intuition Rechnung getragen wird, dass eine Organisation eben nicht notwendig selbstorganisierend ist, sondern auch (gleichsam «von aussen», durch das Management) organisiert werden kann. Demgegenüber haben insbesondere Hejl (z. B. 1984, 62ff.) und Roth (z. B. 1986) den Versuch unternommen, hier zu einer differenzierteren Betrachtung zu kommen und beide Begriffe «hintereinanderschalten». Dort heisst es dann:

«Als *selbstorganisierend* bzw. *selbsterzeugend* kann man Prozesse (oder Systeme) bezeichnen, die aufgrund bestimmter Anfangs- und Randbedingungen spontan entstehen als spezifische Zustände oder Folgen von Zuständen. ...

Ein selbstorganisierendes System ist selber nicht selbsterhaltend. Dies deshalb, weil seine Komponenten während des Prozesses zerfallen oder aufgebraucht werden und weil keine Möglichkeit besteht, sie neu zu bilden oder sie zu ersetzen.

Dieses Problem ist in *selbsterhaltenden* Systemen gelöst. Sie bestehen aus einer zyklischen Verknüpfung selbstorganisierender Systeme ...» (Hejl 1987, 306f.)

Die hier sich andeutende «Hintereinanderschaltung» von Selbstorganisation und Selbsterhaltung (die im wesentlichen der «Autopoiese» entspricht) ist insofern interessant, als man, selbst wenn man soziale Systeme bzw. Organisationen nicht als auto-, sondern eben als allopöietische Systeme begreift, noch einmal *prüfen* muss, ob Organisationen nicht wenigstens als selbstorganisierende Systeme verstanden werden müssen. Hejls eigener Prüfungsbericht (1984, 72; 1987, 322f.)

fällt hier allerdings negativ aus, und zwar aus zwei Gründen: Erstens gehe es in sozialen Systemen niemals um die (in deterministischen Reaktionsgleichungen darstellbare) Erzeugung von *spezifischen*, so und nicht anders möglichen Zuständen, und zweitens entspreche hier nichts jener *Spontaneität*, die man im physikalisch-chemischen Bereich vorfinden kann.

Dieses Ergebnis mag in den engen Grenzen des hier zugrundeliegenden Bezugsrahmens schlüssig sein; befriedigend ist es nicht. Die Vorstellung einer Spezifität selbstorganisierender Prozesse widerspricht jener (mir bewahrenswert erscheinenden) Intuition, die das Konzept der Selbstorganisation in einem engen Zusammenhang mit der Idee einer *offenen Zukunfts*sieht (vgl. etwa Jantsch 1987, 188). An dem Kriterium der Spontaneität mag man demgegenüber festhalten wollen; fraglich ist dabei nur, was das im einzelnen bedeuten soll. Hejl meint mit «spontan» wohl nichts anderes als «schnell» im Sinne eines gleichsam objektiv vorgegebenen Zeitmassstabes. Gerade für einen Systemtheoretiker erscheint es allerdings nahelegend, die Konstitution von Zeit ihrerseits zu einem systemtheoretisch zu erklärenden Problem zu machen (vgl. Bergmann 1981; zu Knyphausen 1988, 96ff.). Die Selbstorganisation von Organisationen könnte und müsste man dann wohl mit der Erfüllung bestimmter «Echtzeitanforderungen» in Verbindung bringen (vgl. Kirsch 1991). Worauf es ankommt, ist, dass die Informations(v)erarbeitung und die entsprechenden Kommunikationsprozesse «rechtzeitig» vonstatten gehen, um Probleme noch angemessen in den Griff zu bekommen. Das ist insbesondere natürlich bei schlecht-strukturierten Problemen von Bedeutung, bei denen möglicherweise gar nicht klar ist, was das Problem eigentlich ist, und/oder es keinen Problemlösungskontext im Sinne einer Ressource gibt, die man nur noch «anzapfen» muss, um zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen: Hier müssen *innovative* Problemlösungen generiert werden, die aber eben nur solange innovativ sind, als sie beispielsweise nicht vorher schon von der Konkurrenz entwickelt worden sind.

Diese Überlegungen schliessen nicht aus, dass man «Spontaneität» auch noch ganz anders interpretiert – im Sinne nämlich von F. A. von Hayek (z. B. 1980, 55ff.), der mit diesem Begriff wider einen überzogenen Voluntarismus, oder mit F. Malik (1979; 1984, passim): wider einen «technomorphen Konstruktivismus» zu Felde zieht und zu zeigen versucht, dass menschliche Ordnungen zwar das Resultat menschlicher Handlungen sein mögen, deshalb aber noch keineswegs bewusst geplant werden können. Auf Unternehmungen angewandt bedeutet das,

«... dass Unternehmungen wie auch andere soziale Organisationen und Institutionen weitgehend selbständernde, selbstevolvierende und selbstorganisierende Systeme sind, die in wesentlich geringerem Ausmass als gemeinhin angenommen wird, beherrschbar, das heisst dem steuernden und gestaltenden Einfluss ihrer Leitungsorgane unterworfen respektive ausgesetzt und zugänglich sind. Etwas präziser müsste man sagen, dass Beherrschung, Gestaltung und Steuerung einer Unternehmung auf der Basis einer evolutionären Perspektive andere Merkmale aufweist als auf der Basis einer Auffassung, die davon ausgeht, dass eine Unternehmung ausschliesslich ein bewusst, in absichtsvoller und geplanter Weise gestaltetes, zweckrationales System sei.» (Malik/Probst 1981, 122)

Es ist klar, dass die hier umrissene Interpretation schon aufgrund ihres betriebswirtschaftlich-organisationstheoretischen Kontextes nicht übersehen werden sollte,

wenn es darum geht, die Idee der Selbstorganisation etwas genauer zu explizieren. Freilich eignet sie sich, ebenso wie die Interpretation von Hejl, nur als Ausgangspunkt, an dem weitere Überlegungen anschliessen müssen. Versuchen wir, wenigstens anzudeuten, in welche Richtung solche Überlegungen laufen könnten!

## 2.2 Selbstorganisation und Komplexitätsbejahung

P. Hejl hat, wie wir gesehen haben, darauf hingewiesen, dass «Selbstorganisation» bestimmte «Anfangs- und Randbedingungen» zum Ausgangspunkt nimmt. Aus dem Blickwinkel eines Organistors kann das bedeuten, dass man schon a priori mit Selbstorganisationsleistungen rechnet und sich deshalb tatsächlich auf die Vorgabe von «Anfangs- und Randbedingungen» beschränkt. Aus der Aussenperspektive eines (z. B. wissenschaftlichen) Beobachters ist aber auch noch eine andere Interpretation möglich: Es ist denkbar, dass ein Organisator zwar versucht hat, einen bestimmten Prozess genau vorherzuplanen, sich a posteriori aber zeigt, dass diese Planung wenig realistisch war, die daraus resultierenden Vorgaben de facto auch nur «Anfangs- und Randbedingungen» für einen ansonsten ungesteuerten Prozess gewesen sind. Es ist diese Interpretation, die wohl auch Malik, Probst und andere zunächst im Auge haben, wenn sie Unternehmungen gleichsam ex definitione als selbstorganisierende Systeme beschreiben, und daran ihre Forderung nach einem «evolutionären Management» festmachen (vgl. zum Überblick Ringlstetter 1988). Das aber heisst dann eben, man soll gewissermassen aus der Not eine Tugend machen und doch schon *ex ante* Selbstorganisation zur Leitidee erheben. Die Komplexität von Problemen ist dann nicht etwas, was es in der Weise zu verneinen oder gar zu «vergewaltigen» gilt, wie das bei einem konstruktivistisch-technomorphen Ansatz implizit offenbar immer schon getan wird, sondern ein bejahenswerter Umstand, den man sogar noch unterstützen will (vgl. Kirsch 1988, 220ff.); sie wird nicht *vorab*, sondern erst im Zuge einer konkreten Interaktionsepisode, wenn man so will: *durch Bildung von spezifischen Interaktionssystemen* strukturiert – «Interaktionssysteme» dabei verstanden etwa im Sinne von Luhmann (1984, 560):

«Sie [die Interaktionssysteme; d. Verf.] schliessen alles ein, was als *anwesend* behandelt werden kann, und können gegebenenfalls unter Anwesenden darüber entscheiden, was als *anwesend* zu behandeln ist und was nicht.» (Hervorh. im Orig.)

Was das bedeutet, kann man sich mit Hilfe der Metapher eines «Schneeball-Systems» klarmachen (vgl. Kirsch 1988, 225f.; zu Knyphausen 1988, 298ff.). Es mag zunächst einen Aktoren geben, der im Lichte eines spezifischen Kontextes ein Problem definiert und dabei auch Hypothesen aufstellt, welche anderen Aktoren von diesem Problem betroffen sein könnten. Mit einzelnen dieser Aktoren nimmt er Kontakt auf, um sie im Falle des Interesses in eine potentielle Entscheidungsarena zu integrieren. Diese Aktoren werden aber nun, wenn sie tatsächlich «operational geschlossene Systeme» (im Sinne der Autopoiese-Theorie) sind oder, anders formuliert, in unterschiedlichen Kontexten «leben», das Problem in einer durchaus anderen Weise wahrnehmen: Vielleicht ist es für sie *gar kein* Problem, vielleicht

aber auch ein geradezu existentielles Problem, für das eine Lösung auf jeden Fall gefunden werden muss; oder es ist ganz einfach ein *anderes* Problem. In jedem Fall wird es wieder Hypothesen darüber geben, wer von *diesem* Problem betroffen ist, und es liegt dann in der Logik des «Schneeball-Systems», dass die nunmehr wahrgenommenen Betroffenen ebenfalls in die Entscheidungsarena «eingeladen» werden – und das Spiel von neuem beginnen kann. Es kommt zu einer sukzessiven Vergrößerung der Entscheidungsarena, die sich solange fortsetzt, bis die neuerlich Angesprochenen die Einladung dankend ablehnen, weil es sich eben für sie *nicht* um ein Problem handelt, an dessen Lösung sie in irgendeiner Weise interessiert sind bzw. zu dessen Lösung sie sich in eine Entscheidungsarena integrieren lassen wollen. Irgendwann ist die Gesellschaft geschlossen, hat das «Interaktionssystem» seine eigenen Grenzen definiert.

Selbstorganisation hat also, zusammenfassend, sehr viel mit Komplexitätsbejahung oder gar Komplexitätsproduktion zu tun. Das schliesst nicht aus, dass in diesem Prozess auch immer wieder Komplexität reduziert wird – wenn etwa die Akteure «Übersetzungsversuche» unternehmen und es dabei zu einer *wenigstens* partiellen Angleichung ihrer Kontexte kommt, oder sich ein «Mächtiger» herauskristallisiert, der seine eigene Problemdefinition den anderen insoweit als «Pars pro toto» oktroyiert, dass es zu einer vorzeitigen Schliessung des Systems kommen kann. Diese «Schliessung» ist aber eben ein Produkt eines selbstorganisierenden Prozesses und deshalb mit «Komplexitätsbejahung» durchaus vereinbar – mehr jedenfalls als die *im Ergebnis* möglicherweise «komplexere» Problemdefinition durch einen «liberalen» Mächtigen (zum Beispiel: den patriarchalischen, «sozial verantwortlichen» Unternehmer alter Schule), der zwar eine Vielzahl von Betroffenen sieht, nicht aber, dass andere Augen die Betroffenheit auch ganz anders sehen können.

### 2.3 Selbstorganisation und Fremdorganisation

Schon mit den vorstehenden Überlegungen hat sich angedeutet, dass Selbstorganisation ganz ohne Fremdorganisation, oder wie man auch sagen kann, ohne Führung kaum zu denken ist. Es muss immer eine bestimmte Arena *definiert* werden, innerhalb derer «Selbstorganisation» dann ablaufen kann. Darüber hinaus muss Selbstorganisation offenbar keineswegs notwendig einen «herrschaftsfreien Raum» konstituieren: Im Zuge eines selbstorganisierenden Prozesses mag sich ein «Mächtiger» herauskristallisieren, der das Heft in die Hand nimmt. Daraus kann man den Schluss ziehen, dass Selbstorganisation und Fremdorganisation wechselseitig aufeinander verweisen, sie gleichsam «komplementär» zueinander sind.

Wenn man diesen Gedanken vertiefen will, liegt es nahe, ähnlich wie in der Entscheidungstheorie (vgl. Kirsch 1988, 163ff.; ähnlich aber auch Teubner 1987, 432ff.), eine Art «*Episodenbetrachtung*» einzuführen. Episoden kann es *nur* geben, wenn man weiss, dass es ein Vorher gegeben hat und es auch noch ein Nachher geben wird und hier wie dort die Verhältnisse nicht die Gleichen sind: Sonst würde

die Episode ja gar keinen Unterschied markieren. Es kann dann entsprechend auch Episoden in selbstorganisierenden Prozessen geben, in denen passieren mag, was wolle – und wenn es die Ausbildung von «Hierarchie» ist! –; aber diese Prozesse müssen einen Anfang und ein Ende besitzen und mithin durch Zäsuren eingegrenzt sein, die offenbar den Wechsel von der Selbst- zur Fremdorganisation bedeuten. Die Beobachtung von Episoden versorgt auf diese Weise das System mit einer Art von *Metastruktur*, durch die auch unwahrscheinliche Muster der Komplexitätsverarbeitung wahrscheinlich werden können (vgl. ähnlich Luhmann 1984, 553): Man kann sich jetzt eben auch einmal auf das Experiment der Selbstorganisation einlassen, denn man weiss ja, dass damit noch nicht aller Tage Abend ist. Die Beobachtung von Episoden kann in diesem Sinne dann als eine Einrichtung interpretiert werden, mit deren Hilfe soziale Systeme (Organisationen) ihre eigene Komplexität steigern können, um ihre eigene Komplexität in gesteigertem Masse zu verarbeiten.

Nun mag allerdings die Beobachtung von Episoden Selbstorganisation wahrscheinlicher machen, aber das heisst ja nicht, dass nicht die Ausbildung dieser Metastruktur selbst eher unwahrscheinlich ist; man muss wohl fragen, wie es dazu in Organisationen überhaupt kommen kann (vgl. Kirsch 1988, 180ff.). Grundsätzlich scheint es hier zwei Möglichkeiten zu geben. Zum einen können Anfang und Ende einer Episode von aussen festgelegt sein – etwa durch den «Kick Off» zu einem Projekt und die Festlegung von bestimmten Eckterminen (einschliesslich des Endtermins), an denen eine «Projektfortschrittskontrolle» erfolgen kann. Oder aber die Episodenabgrenzung ergibt sich aus dem selbstorganisierenden Prozess selber: Irgendwann «dämmert» es den Beteiligten, dass es so nicht weitergehen kann, dass eine andere Episode im Leben der Organisation beginnen muss. Es kann dann zu einer Art «Verflüssigung» des Systems kommen, zu einer Phase, in der sich die «Initial Conditions» erst herauskristallisieren müssen, an denen Komplexitätsproduktion und -reduktion dann wieder kondensieren können. Dabei kann dieses «Heraus-kristallisieren» natürlich selbst wieder als der Inbegriff einer selbstorganisierenden Episode beobachtet werden – zu der die «Initial Conditions» von aussen gegeben erscheinen und denen sich irgendwann eigentlich nur Episoden der Fremdorganisation anschliessen können.

Die hier gewählten Formulierungen machen einmal mehr deutlich, dass Selbstorganisation und Fremdorganisation keine sich ausschliessenden Alternativen sind, sondern wechselseitig aufeinander verweisen. Auch von hier aus zeigt sich also, dass Überlegungen zur Selbstorganisation von und in Organisationen keineswegs das Ende jener Führungslehre bedeuten müssen, als die sich die angelsächsische Managementlehre und zum Teil auch die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre (vgl. die Beiträge in Wunderer 1988) heute präsentieren, im Gegenteil: Die Selbstorganisationsperspektive «zwingt» geradezu dazu, die Führungsproblematik aufzugreifen, aber sie ermöglicht es auch, die Führungsproblematik *in neuer Weise* aufzugreifen, nämlich im Sinne einer «evolutionären» Führungskonzeption. Das soll im folgenden nun ausgeführt werden.

### 3. Die Idee einer «evolutionären» Führungskonzeption

Die bisherige Argumentation ist vom Begriff der Selbstorganisation ausgegangen; von dort aus wurde schrittweise erarbeitet, dass dieser Begriff ohne Fremdorganisation, und das heisst letztlich: ohne Führung gar nicht zu denken ist. Im folgenden soll die Perspektive umgedreht werden, indem gezeigt wird, dass die Idee einer «starken» Führung heute in unterschiedlichen (systemtheoretischen) Kontexten in Misskredit geraten ist und sich die Idee der Selbstorganisation von hieraus geradezu aufdrängt (3.1). Zumindest muss Führung heute anders verstanden werden, als man es bisher tat. Ich werde versuchen, die Elemente einer solchermassen veränderten, «evolutionären» Führungskonzeption in knapper Form zu entwickeln (3.2).

#### 3.1 Das Scheitern der Idee einer «starken» Führung

Das Wissen, dass Führung anders aussehen muss, als man sich dies traditionellerweise vorgestellt hat, scheint sich heute überall dort zu verbreiten, wo man es mit komplexen Systemen zu tun hat. Solange man «Führung» in einem eher institutionellen Sinne verstand, hat man den Begriff mehr oder weniger synonym mit «Hierarchie» verwendet und in dem hierarchischen Prinzip ein besonders angemessenes Muster der Verarbeitung hoher Komplexität gesehen, das sich dann auch in den Systemstrukturen niederschlagen müsse. H. Simon hat in seinem berühmten Aufsatz über «Die Architektur der Komplexität» (1978; zuerst 1962) eine theoretische Begründung geliefert, auf die eine solche Sichtweise sich offenbar berufen kann (vgl. zu Knyphausen 1988, 290ff.); aber eben diese Begründung scheint angesichts der Probleme der Erklärung eines so komplexen Systems wie etwa des menschlichen Gehirns oder unter dem Eindruck der Steuerungsprobleme komplexer Industriegesellschaften an Suggestionskraft eingebüsst zu haben: Es ist kaum noch vorstellbar, dass es in solchen Systemen eine «Spitze» geben könnte, die die jeweils untergeordneten Bereiche übersieht und dann auf dem Befehlswege die notwendigen Steuerungsinformationen verteilt.

Am deutlichsten hat diese Einsicht vielleicht in die rechtstheoretische Diskussion Eingang gefunden (vgl. Teubner 1989). Sicherlich «wissen» Gesellschaften heute, dass eine vollständig, eine Vielzahl von Stufen umfassende hierarchische Organisation bei steigender Komplexität nicht mehr durchzuhalten ist; der Übergang von der stratifizierten zur funktional differenzierten Gesellschaft ist davon nur die (system-)logische Folge (vgl. z. B. Luhmann 1980, 21ff.). Trotzdem geht man offenbar davon aus, dass es *ein* System (nämlich das Rechtssystem bzw. das politische System) geben muss, das die gesellschaftliche Entwicklung zu steuern in der Lage ist. «Legal Explosion», «Verrechtlichung» usw. sind aber Stichworte für den Umstand, dass die Steuerungsansprüche des Leviathan offenbar nicht – oder jedenfalls nicht ohne dysfunktionale Folgen – zu realisieren sind: Die verschiedenen gesellschaftlichen Teilsysteme (Wirtschaft, Wissenschaft, Erziehung usw.) haben sich ebenso wie das Rechtssystem bzw. das politische Systeme nach einer je spezifischen Rationalität (auseinander-)entwickelt, und es ist nicht recht zu sehen,

warum das Rechts- bzw. das politische System trotzdem in der Lage sein könnte, dem Gesamtsystem (der Gesellschaft) zu einer Richtung zu verhelfen. Führung kann unter diesen Umständen – so die These – also nichts mehr mit einer *hierarchischen* Führung zu tun haben. Wenn aber doch (Stichwort: externe Effekte!) klar ist, dass die zunehmende Differenzierung der Gesellschaft zugleich den Integrationsbedarf erhöht, dann muss man eine andere Art der Führung erfinden, die das Paradox dann doch noch zur Auflösung bringt, dass man etwas bewirken will, was man nicht bewirken kann (vgl. Willke 1989, 130). Willkes Idee ist hier – gleichsam prototypisch für eine Vielzahl ähnlicher Ansätze – die einer «dezentralen Kontextsteuerung»:

«Im Kern bedeutet Kontextsteuerung die reflexive, dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und selbstreferentielle Steuerung jedes einzelnen Teilsystems. Dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heissen, dass ein Mindestmass an gemeinsamer Orientierung oder 'Weltsicht' zwar unumgänglich ist; dass aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer zentralen Einheit oder von einer Spitze der Gesellschaft vorgegeben werden kann. Vielmehr müssen die Kontextbedingungen aus dem *Diskurs* der autonomen Teile konstituiert werden, in welchem Konsens auf der Grundlage eines basalen Dissens möglich aber unwahrscheinlich ist.» (Willke 1989, 58)

Die hier angesprochenen Ansätze aus der Rechtssoziologie sind nicht die einzigen Teilbereiche einer Theorie komplexer Systeme, in denen man an der Idee einer Entzauberung der Hierarchie arbeitet. In der Gehirnforschung ebenso wie in den Forschungen zur künstlichen Intelligenz diskutiert man schon seit geraumer Zeit die These von W. McCulloch (1965), dass die Informationsverarbeitungskapazität des Gehirns nur im Rahmen eines neuronalen Netzwerkes verstanden werden kann, in dem die Führung auf dasjenige Teilsystem übertragen wird, das situationspezifisch die meiste Kompetenz bzw. aufgrund seiner momentanen Position die am meisten relevanten Problemlösungsinformationen besitzt. Es ist offensichtlich, dass auch hier der Gedanke der Hierarchie verabschiedet wird zugunsten eines «heterarchischen» Aufbaus, bei dem die einzelnen Teilsysteme nebeneinandergeschaltet sind, ohne dass ein einzelnes Teilsystem a priori eine bevorzugte Stellung besäße.

Wenn man die Ansätze aus Rechtssoziologie und Gehirnforschung tatsächlich als Beiträge zu einer allgemeineren Theorie komplexer Systeme begreift, liegt es nahe, sich hier Anregungen zu holen, wenn es darum geht, auch Organisationen bzw. Unternehmungen als komplexe Systeme – oder als Systeme, die es regelmässig mit komplexen Problemen zu tun haben (vgl. Kirsch 1988, 204ff.; zu Knyphausen 1988, 279ff.) – zu charakterisieren. Was die Rechtssoziologie angeht, so scheinen ja die empirischen Indikatoren eines zunehmenden Versagens klassischer Steuerungsinstrumente im Hinblick auf Unternehmungen ganz ähnlich zu sein: Auch hier findet man allerorten «einen explodierenden Bedarf nach immer weiteren Systemsteuerungsmechanismen» und Tendenzen eines «technokratische[n] Circulus vitiosus» (P. Ulrich 1984, 311; vgl. ähnlich Masuch 1985), die die Frage nach alternativen Führungskonzeptionen unmittelbar virulent werden lassen. Freilich sind einer direkten Übertragung der Idee einer «dezentralen Kontextsteuerung» wohl deshalb Grenzen gesetzt, weil man Organisationen zwar als differenzierte Systeme begreifen kann, das Autopoiese-Konzept sich aber doch wohl nicht so

ohne weiteres auch auf die organisationalen Teilsysteme übertragen lässt; Plausibilität hätte das allenfalls für die verschiedenen Teileinheiten, die unter dem Dach einer *Konzernorganisation* zusammengefasst sind (vgl. Teubner 1989, 149ff.). Demgegenüber scheint eine Übertragung des Heterarchiegedankens auf Organisationen mit weniger Schwierigkeiten verbunden zu sein (vgl. von Foerster 1984, 8). Für unseren Zusammenhang interessant sind hier insbesondere die Überlegungen von U. Schimank (1987, 61f.). Schimank arbeitet nämlich einerseits die Paradoxie eines solchen Führungskonzeptes heraus, das die Führung von Fall zu Fall auf unterschiedliche Teilsysteme (Beschaffung, Produktion, Absatz usw.) übertragen will, zugleich aber unterstellt, dass es eine Art «Kompetenzkompetenz» (ebenda, 61) gibt, jenes Teilsystem zu *definieren*, von dem die Führung ausgehen soll. Andererseits betont er deutlich den evolutionären Aspekt einer solchen Führung; Führung ist für ihn nichts anderes als eine spezifische Art der «*Überformung* evolutionärer Selbststrukturierung der Organisation» (59). Gerade diese Vorstellung scheint dann allerdings doch nicht ganz befriedigend zu sein, läuft sie doch letztlich nur auf eine Art «Beschleunigung» der Evolution, nicht aber auf eine in einem spezifischen Sinne «vernünftige» *Zivilisierung* (vgl. Willke 1987, 269; 1989, 120ff.) und die Suche nach einem «Know-where-to» hinaus. In Abschnitt 4 wird darauf noch kurz (und ausblickhaft) zurückzukommen sein.

### 3.2 Elemente einer evolutionären Führungskonzeption

Die vorstehend skizzierten Überlegungen können als erste Ansätze zu einer «evolutionären» Führungskonzeption interpretiert werden, die die Selbstorganisationsleistungen sozialer Systeme bestehen lässt und nutzt und doch gleichzeitig einen Einfluss auf die Entwicklung zu nehmen versucht. Dabei muss man sich darüber im klaren sein, dass «evolutionäre Führungskonzeption» zunächst einmal eine spezifische *Philosophie* bezeichnet, bei der insbesondere die Idee der geplanten Evolution eine Rolle spielt (1). Die hierfür relevanten Überlegungen können vertieft werden, wenn man die Optionen zur Gestaltung von Managementsystemen (2) sowie die verschiedenen Möglichkeiten einer Systemsteuerung reflektiert, wie sie heute in den einschlägigen Beiträgen diskutiert werden (3).

(1) Was die Welt ist, wird wesentlich dadurch bestimmt, wie darüber *gedacht* wird, was sie ist (vgl. Stegmüller 1979, XXI). Es ist deshalb auch im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensführung unerlässlich, sich mit den spezifischen Denkfiguren auseinanderzusetzen, die den Zugang sowohl von Managern als auch von Managementwissenschaftlern zu ihrem «Objektbereich» bestimmen.

Eine erste Denkfigur, die hier eine Rolle spielt, ist die aus der Systemanalyse stammende *Idee der geplanten Evolution* (vgl. Rosove 1967; Kirsch 1990, 266ff. und 330ff.). Diese Denkfigur ist aus dem Blickwinkel der neueren Systemtheorie nicht zuletzt deshalb besonders interessant, weil sie zwei eigentlich gegenläufige Prinzipien zu einer Einheit bringen will, mithin also auch einen Hauch von Paradoxie in sich trägt. «Evolution» hat ja sehr viel damit zu tun, den Dingen einfach ihren Lauf zu lassen, und das heisst letztlich: auf eine Einflussnahme in eine gewünschte Richtung zu verzichten; Planung

dagegen bedeutet nichts anderes als den Versuch einer aktiven Steuerung. Die Idee der geplanten Evolution löst diesen Widerspruch dadurch auf, dass es einerseits die Rolle von (möglicherweise durch die Wissenschaft oder sonstige «neue Ideen» beeinflussten) konzeptionellen Gesamtsichten für die Systementwicklung betont, andererseits aber auch den Einfluss akuter Ereignisse und Störungen nicht nur auf die Systementwicklung als solche, sondern auch auf die Möglichkeit einer verbesserten Formulierung der konzeptionellen Gesamtsicht berücksichtigt. Sie ist damit zugleich Ausdruck einer Position, die den Determinismus und den Voluntarismus klassischer Prägung miteinander vermitteln will und sich mit Kirsch et al. (1979, 229ff.) als *gemäßigter Voluntarismus* bezeichnen lässt. Kirsch (1990, 458ff.) bringt diese Position darüber hinaus mit einer Grundeinstellung *evolutionärer Gelassenheit* in Verbindung. Der (evolutionär) Gelassene ist weder ungeduldig, weil er eine Situation nicht unmittelbar im Sinne eigener Vorstellungen verändern kann, noch verfällt er in Resignation. Er nimmt die Welt, wie sie ist, ohne sich dabei als schöpferischer Akteur aufzugeben. Er handelt weder übereilt noch unentschlossen; vielmehr wartet er den geeigneten Zeitpunkt ab und beschränkt sich auf ein rechtes Mass des Tuns (vgl. Höffe 1984, 148).

Eine zweite, für den vorliegenden Zusammenhang relevante Denkfigur betrifft die Art und Weise, wie sich ein System in seiner Umwelt bzw. in der Menge anderer Systeme, die es in dieser Umwelt wahrnimmt, verortet. Auf den ersten Blick scheinen gerade die neueren Theorien selbstreferentieller, autopoietischer Systeme hier eine Art neuen Solipsismus zu begründen: Systeme sind zwar auf Umwelt angewiesen, definieren diese Umwelt aber nach den je eigenen Reproduktionserfordernissen und beziehen sich damit zunächst einmal auf sich selbst. Aber auch aus der Perspektive dieser Theorien kann man beobachten, dass Systeme in ihrer Umwelt Systeme beobachten, bei denen man unterstellen muss, dass auch sie sich in je eigener Weise von der Umwelt abgrenzen und dabei dem eigenen System (das für dieses System zur Umwelt gehört) eine spezifische Identität zuschreiben (vgl. etwa von Foerster 1985, 40f.). Das bedeutet unter anderem, dass die Handlungen eines Systems – die ja zunächst einmal einen spezifischen «Eigensinn» besitzen – von aussen möglicherweise ganz anders – zum Beispiel: als *gefährdend* – gesehen werden und mithin zu Unverträglichkeiten führen können. Wenn man solche Unverträglichkeiten auffangen will, scheint mithin eine Grundeinstellung erforderlich zu sein, die man als *Empathie* kennzeichnen kann: als Fähigkeit, den eigenen Standpunkt zu verlassen und sich in die Perspektive anderer Systeme hineinzusetzen, um zu sehen, was man sonst nicht sehen kann, und daran dann die Handlungspläne noch einmal zu überprüfen (vgl. Willke 1989, 120ff.). Evolution wird als Koevolution wahrgenommen; verschiedene Systeme bilden eine Art von Gemeinschaft, in die man sich in geeigneter Weise einfügen muss: Auch dies mag ein wichtiger «philosophischer Grundsatz» einer evolutionären Führungskonzeption sein.

(2) Im vorhergehenden Abschnitt ist schon andeutungsweise auf die systemtheoretische Beobachtung hingewiesen worden, dass Systeme sich selbst beobachten und beschreiben, um daran eigene Operationen zu orientieren: Man baut «Modelle», die das System in einer vereinfachten Weise abbilden, und kann damit Handlungswirkungen sowohl im Hinblick auf das System selber als auch im Hinblick auf die Umwelt simulieren (vgl. Conant und Ashby 1970). Für Betriebswirtschaften besonders interessant sind hier sicherlich die *Managementsysteme*, zu denen die Informations- und Dokumentationssysteme ebenso wie die Anreiz- und Sanktionssysteme, insbesondere aber auch die *Planungs- und Kontrollsysteme* gehören, mit denen eine Gesamtsteuerung des Unternehmens erleichtert werden soll (vgl. Kirsch und Maassen 1989). Planungs- und Kontrollsysteme reichen vom Strategischen Managementsystem bis hin zu den operativen Feinsteuerungssystemen. Dabei wird normalerweise angenommen, dass sie weitestgehend integriert sein sollten, um die an den Schnittstellen entstehenden Reibungsverluste zu minimieren und eine einheitliche Ausrichtung des Unternehmens zu erreichen; in diesem Sinne werden dann häufig komplexe Gesamtplanungsmodelle angeboten, die die Interdependenzen zwischen den

Teilplänen bzw. -systemen festlegen (vgl. zum Überblick – und zur Kritik – Heinhold 1989).

Aus dem Blickwinkel der Systemtheorie kann man Zweifel hegen, ob ein solches Integrationskonzept nicht allzu viel Rigidität schafft und dem Komplexitätsniveau zumindest grösserer Unternehmungen wirklich angemessen ist, und entsprechend wird man mit einiger Sympathie die neueren Versuche von Kirsch (und Mitarbeitern) zur Kenntnis nehmen, die Vorstellung von Managementmodellen im klassischen Sinne aufzugeben und stattdessen spezifische Managementarchitekturen zu konzipieren (vgl. zum folgenden insb. Kirsch et al. 1989, 158ff.).

Das bedeutet erstens, dass man – aus dem Blickwinkel der Systemplanung – statt der festen Interdependenzen nur noch «lose Verkoppelungen» (im Sinne von Weick 1976) zwischen den Teilsystemen unterstellt und lieber darauf vertraut, dass sich im Ongoing Process der Organisation angemessene Abstimmungsregeln herausbilden.

Es bedeutet zweitens, dass nicht mehr ein weit ausgebautes Standardmodell als normativer Bezugspunkt genommen wird, an dem gemessen werden kann, ob die tatsächlich vorfindbaren Managementsysteme «vollständig» sind oder nicht. Man kann sich – wiederum vom Standpunkt des Systemplaners – auch vorstellen, dass es «ausgedünnte» Versionen der Standardarchitektur gibt, die den konkreten Gegebenheiten des Unternehmens viel besser entsprechen, und man versucht, die verschiedenen Teilsysteme von vornherein als *Module* zu konzipieren, die in flexibler Weise miteinander kombiniert werden können (vgl. Geiger 1986, 70ff.).

Drittens gibt man den Gedanken auf, dass Managementarchitekturen einen Aufbau besitzen müssen, der gleichsam «von oben nach unten geht», das heisst, in dem die Strategischen Managementsysteme in jedem Fall den Ausgangspunkt der Planungs- und Kontrollaktivitäten darstellen und von dort aus schrittweise bis zu den operativen Aktivitäten Konkretisierungen zu erarbeiten sind. Dies ist zwar eine mögliche Variante, aber es kann ebenso auch andere «Kern-» bzw. «Leitsysteme» (z. B. die kurzfristige Bereichsplanung und -kontrolle) geben, die in einem Unternehmen typischerweise die Aktivitäten bestimmen.

Viertens schliesslich – und im vorliegenden Zusammenhang vielleicht am wichtigsten – wird nicht unterstellt, dass es überhaupt ein Kern- oder Leitsystem oder dass es *ein* Kern- oder Leitsystem geben muss, von dem aus die Aktivitäten einigermassen einheitlich ausgerichtet werden können. Diese Gleichschaltung wird nämlich mit der Einpflanzung eines «blinden Fleckens» (v. Foerster) bezahlt: Man kann nur noch sehen, was man sehen kann, aber man kann nicht mehr sehen, was man nicht sehen kann. Dass das eine Gefahr bedeutet, dürfte offensichtlich sein. Im Kontext einer evolutionären Führungskonzeption sind daher durchaus Gesamtarchitekturen vorstellbar, die in sich widersprüchlich konzipiert sind und über konterkarierende oder auch komplementäre Managementsysteme verfügen. Auf diese Weise wird ein bewusstes Spannungsfeld erzeugt, das dann produktive Wirkungen im Unternehmen zeitigen kann.

(3) Jenseits unserer bisherigen Überlegungen kann man fragen, wie die evolutionäre Führung komplexer Systeme eigentlich konkret aussehen soll. Erste Hinweise in diese Richtung finden sich in den vielfältig gehandelten Vorschlägen zum Konzept eines «Management of Symbols» (vgl. z. B. Smircich und Morgan 1982). Stärker systemtheoretisch orientierte Überlegungen hat – das wurde schon angedeutet – Schimank (1987) angestellt; die «heterarchische» Führungsorganisation ist hier nur ein Beispiel dafür, wie man direkt an den bekannten Mechanismen der Evolution anknüpfen und Instrumente der Variations-, Selektions- und Retentionsverstärkung finden kann. Ich möchte mich im folgenden freilich darauf beschränken, einen Beitrag von H. Willeke (1985) zu referieren, in dem drei Mög-

lichkeiten einer «Kontextsteuerung» vorgeschlagen werden, die, selbst wenn man im Hinblick auf die Symmetrien der theoretischen Beschreibung von Gesellschaft (für die Willke sich interessiert) und Organisation (für die ich mich interessiere) skeptisch bleibt, auch für Organisationen allemal Relevanz zu besitzen scheinen (vgl. zum folgenden zu Knyphausen 1988, 326ff.).

Die wohl schwächste der von Willke ins Feld geführten Steuerungsmöglichkeiten basiert auf dem Gedanken der *Interreferenz*. Dabei wird der Versuch unternommen, die Inkommensurabilität der Kontexte dadurch wenigstens teilweise zu überbrücken, dass man eine *Art gemeinsame Sprache* schafft, auf deren Grundlage die Kommunikationen zu führen sind. Aus der Planungsforschung weiss man, wie so etwas aussehen kann: Man erstellt einen *Planungsrahmen*, der unter anderem festlegt, welche Pläne es überhaupt geben soll und wie diese zueinander in Beziehung stehen, welche Planungsgrössen geplant werden sollen und wie diese definiert sind, welche Kategorien das Planungssystem als solches beschreiben, usw. (vgl. etwa Naumann 1982, 109ff.). Man mag dann planen können, was man will: Es soll zumindest in der durch den Planungsrahmen festgelegten Sprache geschehen, weil nur auf dieser Grundlage darüber *kommuniziert* werden kann, welche Konsequenzen sich etwa aus dem Plan für das Gesamtsystem ergeben.

Eine zweite Möglichkeit ist die der *Modulation*. Hier geht es darum, in etwas direkterer Weise den Prozess zu beeinflussen, indem man Randbedingungen setzt, die den selbstorganisierenden Prozess nicht unbedingt in Frage stellen, ihm aber doch eine bestimmte Richtung geben – auch wenn man nicht vorher wissen kann, wie genau die Erfüllung dieser Randbedingungen dann bewerkstelligt wird. Man kann sich z. B. vorstellen, dass es eine Abteilung «Marketing Services» (oder wie immer sie sonst heissen mag) gibt, die auf Anfrage und im Hinblick auf aktuelle Problemstellungen Schulungsleistungen im Sinne eines «Learning by Doing» zur Verfügung stellt und auf diesem Wege auch längerfristig die Problemlösungsbemühungen prägen kann. Ebenso kann man – im Sinne etwa der Schmalenbachschen Idee einer «pretialen Lenkung» – versuchen, Faktorpreise zu beeinflussen und damit die Nutzung bestimmter Faktoren wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher zu machen, ohne sie doch vorzuschreiben oder zu verbieten. Was dann getan wird: das ist dann Sache des selbstorganisierenden Prozesses selber.

Eine dritte Möglichkeit ist schliesslich die der *Konditionierung*. Willke (1985, 31) beschreibt ihre Wirkungsweise wie folgt:

«The influencing system sets stimuli as antecedental conditions for triggering specific internal operations of the influenced system. For example, this can be temporal conditioning, e. g. timing, sequencing, pace-setting or defining changes in activity levels. Or it can be material conditioning, when resources, opportunities or other preconditions for systemic operations are arranged by an external actor.»

Diese kurze Skizze macht natürlich deutlich, wie eng die drei skizzierten Steuerungsmöglichkeiten am Ende doch zusammenhängen. Ein Planungsrahmen kann, um das Beispiel noch einmal aufzugreifen, nicht nur Festlegungen über das zu benutzende Sprachspiel, sondern eben auch einen *Planungskalender* enthalten, der die Eckdaten für den Abschluss einzelner Prozessphasen setzt (vgl. z. B. Welge 1985, 496ff.) und somit also als «Temporal Conditioning» fungiert. Das «Material Conditioning» wirkt dagegen durchaus ähnlich wie die Modulation, auch wenn hier die Grenzen sicherlich enger gezogen werden: Statt um Preis- geht es eher um «Mengen»-Festlegung. Die Eckziffernbudgetierung im Rahmen einer langfristigen operativen Planung mag hier als ein Beispiel angesehen werden können (vgl. etwa Grebenc 1986, 78ff. mit der dort angegebenen Literatur).

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorstehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Selbstorganisation und Führung sich keineswegs ausschliessen müssen, dass sie vielmehr wechselseitig aufeinander verweisen. Eine *evolutionäre Führungskonzeption* ist dann eine Konzeption, die, welche Merkmale sie auch immer sonst haben mag, diese beiden Pole in sich aufnimmt und zu einem bewussten Umgang mit dem damit sich öffnenden Spannungsfeld auffordert. Dabei impliziert sie, vielleicht entgegen dem ersten Anschein, keineswegs notwendig eine vollständige Umstellung von materiellen auf prozedurale Leitlinien (vgl. Teubner 1989, 83ff.); die Vorgabe bestimmter Rahmendaten (im Sinne einer «Konditionierung») beispielsweise besitzt durchaus auch eine «inhaltliche» Dimension. Worum es geht, ist letztlich eine angemessene *Relationierung* von Substanz und Prozedur. Das bedeutet, dass man einerseits insofern «formal» bleiben mag, als die Richtung, die dem Unternehmen vorgegeben wird, möglicherweise gerade darin besteht, das System so zu beeinflussen, dass es *selbst* seine Richtung findet (vgl. Kirsch 1990, 297ff.). In dem Masse, in dem dies nicht erfolgreich ist oder es nicht gelingt, eine *einheitliche* Richtung zu finden, wird man aber andererseits aber doch häufig versuchen, ein Mindestmass an gemeinsamer Orientierung zu geben, um den Zusammenhalt des Systems sicherzustellen. In der oben (Abschnitt 3.1) zitierten Textstelle verweist Willke auf genau dieses Erfordernis. Damit rückt aber ein Gesichtspunkt in das Zentrum des Interesses, den auch Jantsch in der Einleitung seines Buches «Design for Evolution» hervorhebt: die Frage nach der Sinnorientierung bzw. nach dem «Know-where-to» des Unternehmens:

«... the «know-how» of ordering and implementing well-perceived, goal-oriented action, the very domain in which the objectivating models of science are helpful, constitutes the lowest level in a hierarchy of knowledge for human purpose.

As Norbert Wiener emphasized more than two decades ago, the 'know-what', the setting of goals in a systemic context, is infinitely more important. But it would be a blind art if it could not receive any guidance from still a higher level. This is the level of the 'know-where-to', at which we strive for an overall sense of movement and direction, of the dynamics of the individual lives as well as the lives of human systems of all scopes and sizes, and of humanity in general. It is also the level of policy design – of the design of enduring themes and regulating principles underlying these lives. To what extent and by what means we shall be capable of shaping our own future – that is, of regulating the dynamics of human systems – will be decided by the understanding we can bring to this level.» (Jantsch 1975, XIII)

Wenn hier auf die notwendige Sinnorientierung im Unternehmen hingewiesen wird, so muss man freilich konstatieren, dass hiermit zugleich wohl auch die systemtheoretischen Ansätze, die in diesem Beitrag so herausgestellt worden sind, an ihre Grenzen kommen. Mindestens im Hinblick auf die paradigmatischen Arbeiten von N. Luhmann kann man ja eine gewisse Skepsis feststellen, wenn es darum geht, auch normative Fragestellungen theoretisch anzugehen (vgl. zur Kritik Habermas 1985, 426ff., aber eben auch Willke 1987, 269, sowie 1989, 120ff.). Man kann, mit anderen Worten, kaum davon ausgehen, dass die Systemtheorie dazu geeignet ist, die Problematik von «Selbstorganisation und Führung» schon vollständig auszuleuchten; sie bedarf vielmehr an der einen oder anderen Stelle einer

Ergänzung durch andere theoretische Ansätze. Die Überlegungen von Kirsch, die in diesem Aufsatz eine so prominente Rolle gespielt haben, können durchaus als Indikatoren für diesen Umstand gelesen werden; sie sind nämlich keineswegs nur system-, sondern an vielen Stellen viel eher *handlungstheoretisch* begründet – und das ist ja, wenn man der einflussreichen Interpretation von Habermas (1981a; 1981b) folgen darf, das genaue Gegenteil zu eben dieser Systemtheorie. Freilich, die Fruchtbarkeit der neueren systemtheoretischen Ansätze auch für betriebswirtschaftlich-organisationstheoretische Fragestellungen, die ich aufzeigen wollte, dürfte damit kaum in Abrede gestellt sein; in Abrede gestellt ist wohl nur der Universalitätsanspruch, der mit dieser Theorie bisweilen verbunden wird (vgl. etwa Luhmann 1984, 9f.).

## Literatur

- Ashby, R. (1962), Principles of the Self-organizing System, in: Foerster, H. v./Zopf, G. (Hrsg.), Principles of Self-organization, Oxford 1962, S. 255–278
- Bergmann, W. (1981), Die Zeitstrukturen sozialer Systeme. Eine systemtheoretische Analyse, Berlin 1981
- Conant, R./Ashby, R. (1970), Every Good Regulator of a System Must be a Model of That System, in: International Journal of System Science 1 (1970), S. 89–97
- Foerster, H. von (1984), Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context, in: Ulrich/Probst (1984), S. 2–24
- Foerster, H. von (1985), Über das Konstruieren von Wirklichkeiten, in: ders., Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Braunschweig, Wiesbaden 1985, S. 25–41
- Geiger, U. (1986), Investitionsobjektplanung und -kontrolle in der integrierten Unternehmensplanung, München 1986
- Grebenc, H. (1986), Die langfristige operative Planung, München 1986
- Habermas, J. (1981a), Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Ffm. 1981
- Habermas, J. (1981b), Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Ffm. 1981
- Habermas, J. (1985), Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen, Ffm. 1985
- Hayek, F. von (1980), Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Bd. 1: Regeln und Ordnung, München 1980
- Heinhold, M. (1989), Simultane Unternehmensplanungsmodelle – ein Irrweg?, in: Die Betriebswirtschaft 49 (1989), S. 689–708
- Hejl, P. (1984), Towards a Theory of Social Systems: Self-Organization and Self-Maintenance, Self-Reference and Syn-Reference, in: Ulrich/Probst (1984), S. 60–78
- Hejl, P. (1987), Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie, in: Schmidt (1987a), S. 303–339
- Höffe, O. (1984), Sittlichkeit als Rationalität des Handelns?, in: Schnädelbach, H. (Hrsg.), Rationalität. Philosophische Beiträge, Ffm. 1984, S. 141–174
- Jantsch, E. (1975), Design for Evolution: Self Organizing and Planning in the Life of Human Systems, New York 1975
- Jantsch, E. (1979), Die Selbstorganisation des Universums, München 1979
- Jantsch, E. (1987), Erkenntnistheoretische Aspekte der Selbstorganisation natürlicher Systeme, in: Schmidt (1987a), S. 159–191
- Kirsch, W. (1988), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1988

- Kirsch, W. (1990), *Unternehmenspolitik und Strategische Unternehmensführung*, München 1990
- Kirsch, W. (1991), *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität*, München 1991 (in Vorbereitung)
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979), *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*, Stuttgart 1979
- Kirsch, W./Knyphausen, D. zu (1991), *Unternehmungen als „autopoietische“ Systeme?*, in: *Managementforschung 1* (1991) (im Erscheinen)
- Kirsch, W./Maaßen, H. (Hrsg., 1989), *Managementsysteme. Planung und Kontrolle*, München 1989
- Kirsch, W./Geiger, U./Grebenc, H./Maaßen, H. (1989), *Ein Denkmodell der Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen*, in: Kirsch/Maaßen (1989), S. 127–170
- Knyphausen, D. zu (1988), *Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie*, München 1988
- Krohn, W./Küppers, G./Paslack, R. (1987), *Selbstorganisation – Zur Genese und Entwicklung einer wissenschaftlichen Revolution*, in: Schmidt (1987a), S. 441–465
- Luhmann, N. (1980), *Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition*, in: ders., *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd. 1, Ffm. 1980, S. 9–71
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Ffm. 1984
- Luhmann, N. (1986), *Organisation*, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1986, S. 165–185
- Malik, F. (1979), *Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie*, in: *Die Unternehmung 33* (1979), S. 303–316
- Malik, F. (1984), *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern, Stuttgart 1984
- Malik, F./Probst, G. (1981), *Evolutionäres Management*, in: *Die Unternehmung 35* (1981), S. 121–140
- Masuch, M. (1985), *Vicious Cycles in Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly 30* (1985), S. 14–33
- McCulloch, W. (1965), *Embodiments of Mind*, Cambridge (Mass.) 1965
- Naumann, C. (1982), *Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung*, München 1982
- Prigogine, I./Nicolis, G. (1977), *Self-Organization in Nonequilibrium Systems. From Dissipative Structures to Order through Fluctuations*, New York 1977
- Probst, G. (1987), *Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg 1987
- Ringlsetter, M. (1988), *Auf dem Weg zu einem evolutionären Management. Konvergierende Tendenzen in der deutschsprachigen Managementlehre*, München 1988
- Rosove, P. (Hrsg., 1967), *Developing Computer-Based Information Systems*, New York et al. 1967
- Roth, G. (1986), *Selbstorganisation – Selbsterhaltung – Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt*, in: Dress, A./Hendrichs, H./Küppers, G. (Hrsg.), *Selbstorganisation. Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft*, München 1986, S. 149–180
- Schimank, U. (1987), *Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Organisationssysteme*, in: Glagow, M./Willke, H. (Hrsg.), *Dezentrale Gesellschaftssteuerung: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft*, Pfaffenweiler 1987, S. 45–64
- Schmidt, S. (Hrsg., 1987a), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*, Ffm. 1987
- Schmidt, S. (1987b), *Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs*, in: Schmidt (1987a), S. 11–88
- Simon, H. (1978), *Die Architektur der Komplexität*, in: Türk, K. (Hrsg.), *Handlungssysteme*, Opladen 1978, S. 94–120
- Smircich, L./Morgan, G. (1982), *Leadership: The Management of Meaning*, in: *Journal of Applied Behavioral Science 18* (1982), S. 257–273
- Stegmüller, W. (1979), *Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Eine kritische Einführung*, Bd. 2, 6., erweiterte Auflage, Stuttgart 1979
- Teubner, G. (1987), *Episodenverknüpfung. Zur Steigerung von Selbstreferenz im Recht*, in: Baecker, D./Markowitz, J./Stichweh, R./Tyrell, H./Willke, H. (Hrsg.), *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*, Ffm. 1978, S. 423–446
- Teubner, G. (1989), *Die Autopoiesis des Rechts*, Ffm. 1989

- Ulrich, H./Probst, G. (Hrsg., 1984), *Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts, and Questions*, Berlin, Heidelberg, New York, Tokio 1984
- Ulrich, P. (1984), *Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Kulturentwicklung*, in: *Die Unternehmung* 38 (1984), S. 303–325
- Welge, M. (1985), *Unternehmensführung, Band 1: Planung*, Stuttgart 1985
- Willke, H. (1985), *Societal Guidance Through Law?*, Arbeitspapier, Bielefeld 1985
- Willke, H. (1987), *Differenzierung und Integration in Luhmanns Theorie sozialer Systeme*, in: Haferkamp, H./Schmid, M. (Hrsg.), *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*, Ffm. 1987, S. 247–274
- Willke, H. (1989), *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*, Weinheim, München 1989
- Wunderer, R. (Hrsg., 1988), *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2., ergänzte Auflage*, Stuttgart 1988