
2.1 Gestalt und System

Die beiden Metatheorien Gestalt und System scheinen auf den ersten Blick jeweils eigene Welten zu sein. Sie grenzen sich als Wissenschaften voneinander ab und führen eigene Lehrstühle. Wenn man sich jedoch näher mit den beiden Theorien beschäftigt, erkennt man (so geht es jedenfalls mir), dass sie sich gar nicht so unähnlich sind, oder zumindest einige Überschneidungen haben. Man kann feststellen, dass sich beide Ansätze zu einem hilfreichen Ganzen zusammenfassen lassen, wenn es um die Entwicklung und Führung von Unternehmen und vor allem Marken geht. Dabei kann man endlos darüber diskutieren (und das geschieht auch), ob die Gestalttheorie als Teildisziplin der Systemtheorie definiert wird oder umgekehrt. In der Literatur findet sich die ein oder andere Variante, je nachdem, ob ein Gestalt- oder ein Systemtheoretiker schreibt. Ich bin weder das eine noch das andere, und für den praxisorientierten Wirtschaftskontext bleibt es aus meiner Sicht unwichtig, im Zusammenhang mit diesem Buch eine parteinehmende Position zu formulieren. Damit möchte ich keinesfalls die Bedeutung beider Ansätze klein reden. Mein Fokus gilt aber ausschließlich und immer wieder der Frage, ob die Erkenntnisse beider Ansätze hilfreich bei der Führung eines Unternehmens sein können – **Anwendbarkeit als Bedingung** heißt deshalb die Brille, durch die ich hier ausschließlich schaue.

Die Entwicklung der beiden Theorien überschneidet sich zeitlich, und während die Gestalttheorie sich aus der Psychologie (aus der Untersuchung der Entstehung von Ordnung in psychischen Systemen) entwickelt hat, finden sich allererste Grundlagen für systemische Sichtweisen bei Johann Gottfried Herder, der Ende des 19. Jahrhunderts Funktionsgesetze für biologische Systeme formuliert hatte. Erste systemtheoretische Gedanken tauchten dann Anfang des 20. Jahrhunderts auf. In der Kombination der beiden Theorien geht es – grob gesagt – um die Entstehung von strukturierten Systemen (Ordnung), deren Eigenheiten und der Art, wie sie funktionieren, und wie wir sie wahrnehmen. Der Oberbegriff wäre also: Sozialwissenschaft. Als solche sind auch die Wirtschaftswissenschaften,

die Volks- und die Betriebswirtschaftslehre zu verstehen. Hier geht es schließlich um den Versuch, Erkenntnisse über das Entstehen und die Funktion von Miteinander im ökonomischen Kontext zu formulieren und in Konsequenz im Bereich der BWL die Erkenntnisse für unternehmerisches Handeln präskriptiv (also in Form von Handlungsanleitungen) festzulegen.

Im letzten Kapitel habe ich bereits dargelegt, dass die Gestalttheorie im wirtschaftlichen Kontext heute erstaunlicherweise so gut wie keine Rolle spielt. Das ist ganz anders bei der Systemtheorie, die aktuell eine maßgebliche Bedeutung im wirtschaftlichen Kontext erfährt. Zumindest stimmt die Aussage, was die Theorie und ihre Beschäftigung mit Unternehmen betrifft. In der Unternehmenspraxis werden die Erkenntnisse der Systemtheorie bis heute selten berücksichtigt oder gar umgesetzt. Erstaunlich, finde ich. Denn aus meiner Sicht bietet gerade die Systemtheorie hervorragende Ansätze für ein erweitertes und damit ganzheitliches Verständnis für die Unternehmensführung, weil sie nicht nur auf die unternehmensinternen Aspekte schaut, sondern weil sie sich vor allem auch der Eingebundenheit von Unternehmen in ihre Märkte widmet. Darüber hinaus bietet die Verbindung von Gestalt- und Systemtheorie für mich einen wirklich hilfreichen Ansatz zur Führung so komplexer Systeme bzw. Gestalten, wie Unternehmensmarken es sind.

Was nun: Ist ein Unternehmen ein System oder eine Gestalt? Die Systemtheorie hat die Definition von Gestalt als Grundlage für ihre Untersuchungen verwendet und den Begriff „Gestalt“ in „System“ umbenannt. Deshalb: Ein Unternehmen ist eine Gestalt und/oder ein System. Die Definition für Gestalt kennen Sie bereits: Gestalt ist etwas anderes (mehr) als die Summe ihrer Teile, sie hat ein eigenes Wesen, dessen innere Strukturgesetze die Qualität ihrer Elemente bestimmt (durch die sie entstanden ist). Die mustergleiche Wahrnehmung einer Gestalt unterliegt bestimmten Gesetzen und wird wiederum von menschlichen Bedürfnissen beeinflusst. Kurz: Jedes Unternehmen kann als Gestalt in seiner Komplexität verstanden und schließlich auch geführt werden.

Was nun genau die Strukturgesetze sind, die Einfluss auf die jeweilige Qualität der Elemente haben, erklärt die Systemtheorie. Ihr spezifischer Untersuchungsgegenstand sind die Prinzipien, nach denen sich einzelne Elemente zu einem Ganzen (einer Gestalt, oder eben hier: einem System) organisieren. Sie schaut auf die jeweiligen Beziehungsprinzipien, auf die Spielregeln des Miteinanders. Beziehungen finden sich überall, und deshalb bietet die Systemtheorie einen Rahmen für einen breiten, interdisziplinären Diskurs.

2.2 Grundlagen der Systemtheorie

Über Systemtheorie kann man endlos Bücher schreiben. Viele haben das auch getan, die Liste der systemtheoretischen Publikationen ist lang. Hier interessiert jedoch nicht die Vielfalt der Ansätze, Widersprüchlichkeiten oder Abgrenzungen innerhalb der Systemtheorie. Spannend für den Praxisalltag wird die Systemtheorie da, wo sie in Ergänzung zur Ge-

stalttheorie zusätzliche hilfreiche Ansätze für Komplexitätsreduktion, Organisations- und schließlich Markenführung bietet.

Als Begründer der modernen Systemtheorie gilt Karl Ludwig von Bertalanffy (1901–1972), der mit ihr einen Gegenentwurf zu den analytisch deduktiven Methoden der klassischen Physik formulierte. Die isolierte Betrachtung von Einzelphänomenen bringe keinen Erkenntniswert, so Bertalanffy sinngemäß, sie träten in der Realität (in der Natur) schließlich auch niemals isoliert auf. Gefragt sei deshalb ein Verständnis für die Verbindung der jeweiligen Erscheinungen (**Bertalanffy 1969**). Bertalanffy befand sich in konsensualer Nachbarschaft: Ähnliche Denkansätze hatte es zu dieser Zeit auch in der Psychologie, der Neurophysiologie oder der Quantenphysik gegeben – Ganzheitlichkeit, Gestalt, organismisches Denken, Relativitätstheorie.

Sieht man einmal von den komplizierten und differenzierten Forschungen und Publikationen in der Systemtheorie ab, so lässt sich grundlegend sagen: **System ist etwas geordnet Zusammengesetztes**. Bertalanffy bezeichnete deshalb Systeme als **organisierte Komplexität**. Komplexität kommt aus dem Lateinischen und meint: Verflechtung (lateinisch, *com* = zusammen, *plectere* = flechten). Das Kennzeichen von Komplexität ist, dass viele Elemente zusammenhängen (verflochten sind) und einander beeinflussen. Je mehr verflochtene Elemente ein System hat, desto höher der Grad der Komplexität. Und bei zunehmender Komplexität nimmt gleichzeitig die Dynamik der Veränderung zu. Das ist zwingend logisch, weil bei jeder Änderung eines Elements durch die Verflechtung mit den anderen Elementen das ganze System betroffen ist.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Denken Sie an die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaftssysteme und die damit einhergehende, wachsende Zahl an Marktteilnehmern, die an der einen oder anderen Stelle miteinander verflochten sind. Die Weltwirtschaft ist dadurch immer komplexer geworden und die Veränderungsdynamik hat exponentiell zugenommen. Wir merken das an den immer kürzer werdenden Zyklen von z. B. Haussen und Baissen, Währungswerten, Investitionsblasen und deren Platzen usw. Auch die geforderten Innovationszyklen werden immer kürzer, in der Informationstechnologie, im Maschinenbau, aber auch in bei Konsumgütern wie zum Beispiel in der Bekleidungsindustrie. Vor einem solchen Hintergrund wird deutlich, dass Unternehmen sich der Herausforderung eines dauerhaft schnellen Wandels stellen müssen.

Bertalanffys Definition von Systemen als organisierter Komplexität meint auch: Egal wie komplex das System ist (und damit oft schwer überschaubar), es hat eine organisierte Ordnung. Es hat Gesetze, welche die Beziehungen seiner Elemente zueinander und zum Gesamtsystem bestimmen. Man könnte das Wesen der Komplexität als Muster bezeichnen. Jedes System hat sein spezifisches Ordnungsmuster. Auch die Gestalttheorie spricht von inneren Strukturgesetzen und meint dasselbe: Muster als eine spezifische Ordnung beim Zusammenspiel der Elemente.

Wie bei der Gestalttheorie ist mir auch hier wichtig, dass die systemtheoretischen Erkenntnisse nicht als abstrakte Gedankenspiele verstanden und abgetan werden. Fragt man sich bei jeder einzelnen Erkenntnis: „*Was bedeutet das konkret für mein Unternehmen?*“, erkennt man schnell, wie praxisrelevant die einzelnen Aspekte sind. So kann eine Stahlstan-

ge zum Beispiel – je nachdem, wo sie eingebaut wird – die unterschiedlichsten Funktionen haben. Ihre Qualität wird durch die strukturellen Beziehungen des Ganzen bestimmt. Mal stabilisiert die Stange, mal verbindet sie, mal stößt sie etwas an, mal pendelt sie von – nach . . . Ein Mann kann Sohn, Vater, Ehemann, Experte, Geschäftsführer . . . sein. Auch bei ihm wird die jeweilige Funktion (seine Qualität als Element im System) durch den Kontext vorgegeben, in den er eingebunden ist. Die Funktion füllt er zwar mit seiner ihm zueigenen Art aus (auch er ist ja ein System, ein Organismus), folgt er aber nicht den Strukturgesetzen der jeweiligen Gestalt und damit den Bedingungen für seine Funktion, spielt die Frage, welche Qualität sein Charakter hat, gar keine Rolle mehr. Wie sensibel bei all dem das Gleichgewicht von Person und Funktion an jeder Stelle im Unternehmen ist, weiß wohl jeder. Und was für die Person im Unternehmen gilt, stimmt ebenso für alle anderen Elemente: Produkte, Leistungen, Abläufe, usw.

2.2.1 Systeme entstehen durch und bestehen aus Kommunikation

Es geht also in erster Linie um das geordnete Zusammenspiel innerhalb der Systeme sowie der Systeme mit ihrem Umfeld. Mit Blick auf Unternehmen sagt die Systemtheorie: **Organisationen sind Kommunikationsgebilde und als Systeme offen.** Damit meint sie: Nicht nur befinden sich die Systemelemente in einer sogenannten Austauschbeziehung – die Unternehmen haben eine durchlässige Systemgrenze zu ihrem Umfeld und befinden sich auch mit diesem in einer kontinuierlichen Austauschbeziehung. Ohne das Umfeld nämlich können offene Systeme nicht überleben. Auch die nötige Identifikation von Systemen bezieht sich auf diese Austauschbeziehung. Vielleicht kennen Sie den sinngemäßen Satz: *Marke ist das Image in den Köpfen der Verbraucher* (Meffert et al. 2002). Diese Teildefinition von Marke meint genau das.

Die Austauschbeziehung von System und Umfeld nennt man auch: Kommunikation, die so in ihrer ursprünglich lateinischen Bedeutung verstanden wird. Kommunikation meint Mitteilen (im Sinn von: einander Geben und Nehmen). Gemeint ist: Menschen kommen zusammen (für ein Unternehmen) und treffen gemeinsam Entscheidungen, durch die sie im Interesse des Unternehmens verbunden werden. Dieses Entstehen der gemeinsamen Entscheidungen, die Bildung von Konsens, ist Kommunikation. Und durch die Offenheit des Unternehmenssystems kommt dieses auch mit seinem Umfeld zusammen, also auch hier Kommunikation.

Einige Vertreter der Systemtheorie interessieren sich insofern mehr für die Verbindung zwischen Menschen (Kommunikation), als für die jeweils Einzelnen, die zusammenkommen. Sie fragen sich: *Was entsteht, wenn zwei Elemente kommunizieren und nach welchen Prinzipien geschieht das?* Genau hier setzte auch der Gestalttheoretiker Lewin in Amerika mit seiner Sozialpsychologie an. Ihn interessierten die speziellen Bedingungen für eine zielführende Verhaltenskoordination in Unternehmen.

2.2.2 Beziehungen

Klingt das noch zu abstrakt – oder zu allgemeingültig? Machen wir es etwas konkreter: Eine Liebesbeziehung besteht aus zwei Menschen, die für sich gesehen jede andere Art von Beziehung haben könnten. Jetzt aber haben sie diese spezielle Beziehung, die vom eigenwilligen Miteinander der beiden geprägt ist. Für das Verständnis der Beziehung ist es deshalb weniger interessant, wie der eine losgelöst vom anderen ist. Entscheidend ist, was in der Begegnung der beiden entsteht. Wie sie einander verstehen, und wie sie damit umgehen. Darüber hinaus: Der Mensch ist niemals losgelöst von etwas, er ist immer Teil eines kommunikativen Prozesses, selbst dann, wenn er Einzelgänger ist (in dem Fall nimmt er eine besondere Position im Mainstream ein, die, für sich gesehen, ohne Relation zu dem, wovon er sich distanziert, ohne Aussagebedeutung wäre. Die Beziehungsqualität – oder das Muster – wäre in dem Fall Abgrenzung). Mit Kants Worten hieße das: Wahrzunehmen ist nicht der Mensch an sich, er ist lediglich in seinen jeweiligen Beziehungen (Begegnungen) und den Ergebnissen daraus (seinen Kommunikationen) zu verstehen. Und genau unter diesem Aspekt wird er dann interessant für die Frage, wie Unternehmen erfolgreich geführt werden können.

2.2.3 Kommunikation

Die Elemente von Systemen (oder Kulturgebilden) sind aus Sicht der Systemtheoretiker (nicht aller, wohlgemerkt) deshalb Kommunikationen und nicht Menschen. Konkret bedeutet das, dass die entscheidenden Elemente von Unternehmen das sind, worauf sich die Menschen im Unternehmen geeinigt haben, worüber sie in Kommunikationsprozessen einen Konsens hergestellt haben. Diese Erkenntnis hat Niklas Luhmann (1927–1998) formuliert, der die jüngeren Forschungen der Systemtheorien mit seinem Paradigmenwechsel (vom Element Mensch zum Element Kommunikation) ganz maßgeblich beeinflusst hat (**Luhmann 1984**). Jede Kommunikation führt zu Anschlusskommunikation, sagte Luhmann, und mit Blick auf das Wahrnehmungsgesetz des fortgesetzten Reizes zeigt sich hier, wie hoch die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung dabei sein muss: Die Summe der Kommunikationen ergibt eine gewisse Kultur, eine spezifische Ausprägung von Miteinander innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Denn was für Beziehungen gilt, stimmt genau so für Organisationen und Unternehmen: Sie entstehen und bestehen aus Kommunikation und unterliegen deshalb deren Regeln.

Dieses Verständnis von Kommunikation bietet eine ganz andere Sicht für Unternehmen auf Kommunikations- und Marketingstrategien. Gemeinhin wird Unternehmenskommunikation ja als etwas verstanden, das vom Einen zum Anderen geht, gleich einer Einbahnstraßen-Information mit Sender und Empfänger. Das Unternehmen informiert seine Mitarbeiter (top-down), seine Kunden und andere Anspruchsgruppen (in-out). Versteht man Unternehmenskommunikation aber vor dem Hintergrund der Beziehungen, wird deutlich, dass für die Erschaffung, den Selbsterhalt und die Weiterentwicklung eines

Unternehmens der Konsens das einzig Entscheidende ist, und dass Kommunikation ganz anders gesteuert werden müsste, als gemeinhin in den Lehrbüchern beschrieben. Denn letztlich ist Führung nichts anderes, als die Kunst der Kommunikation oder anders: als die Fähigkeit zur Entwicklung von Konsens nach innen und außen.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass Systeme sich selbst erschaffen (also automatisch entstehen) war es daher nur eine Frage von Zeit, bis technische Möglichkeiten entwickelt wurden, die diese Bedingungen von Kommunikation abbilden würden. Mit dem Internet und insbesondere dem Web 2.0 (3.0) ist das geschafft: Druck- und online Medien sind heutzutage voll von Anregungen dazu, wie Unternehmenskommunikation im Zeitalter des Internets funktionieren kann und muss: interaktiv, miteinander, demokratisch. In der Systemtheorie spricht man von *Input – Throughput – systemspezifischer Output*. Ein Prozess, der sich als Kreislauf schließt, weil der Output – formuliert als Aussage oder dargestellt in Form von Handlungen – beim nächsten System erneut als Input landet, wiederum verarbeitet wird usw.

Auch hier hat Luhmann die Systemtheorie um eine neue, *radikalkonstruktivistische* Sichtweise erweitert: die ***zirkuläre Beziehung der Theorie zu ihrem Gegenstand***. Damit meinte er, dass wir uns als Betrachter dessen, was wir betrachten, immer mit einbeziehen müssen, weil wir niemals objektiv sondern immer subjektiv betrachten. Anders formuliert: Wir schaffen ein komplexitätsreduziertes Abbild der Realität, das nicht mit der realen Komplexität (der komplexen Realität) verwechselt werden darf. Hier fließt Lewins Feldtheorie mit der Bedürfniskonstruktion der Realität offensichtlich in systemtheoretische Gedanken ein. Und hier werden auch die Überschneidungen von Gestalt- und Systemtheorie erkennbar. Sie zeigen sich vor allem im späteren Ansatz des radikalen Konstruktivismus. Als Erkenntnistheorie geht er davon aus, dass jede Realitätswahrnehmung radikal subjektiv ist und damit nur einen Ausschnitt, eine für den Betrachter sinnvolle Reduktion der Komplexität, darstellt. Die Wahrnehmung der Realität ist in Summe das Resultat aus Sinnesreizen und Gedächtnisleistung. Das bedeutet auch: Selbst bei totaler Übereinstimmung der Wahrnehmungen vieler wird das Ergebnis niemals eine objektive Wahrnehmung sein (oder anders herum: wird die Wahrnehmung niemals die objektive sondern immer nur die intersubjektive Realität abbilden). Die Übereinstimmung von Menschen zeigt, was das Ergebnis ihrer speziellen Kommunikation ist, will sagen, man einigt sich auf das, was man als Abbild der Realität als sinnvoll für das eigene System bezeichnet. Das nennt man verkürzt: Kultur. So gesehen wird die Unternehmenskultur zum Schlüssel für das unternehmerische Selbstverständnis und -bewusstsein.

2.2.4 Autopoiese

Die Systemtheorie hat erkannt: Systeme erschaffen sich selbst (Im Kapitel der Komplexität als „Spielregel für Systeme“ gehe ich noch einmal näher auf diesen Aspekt ein). Die Systemtheorie hat hierfür den Begriff der ***Autopoiese*** gesetzt (altgriechisch, *autos* = selbst, *poiein* = schaffen, bauen). Im Gegensatz zu *allopöietischen* Systemen, wie zum Beispiel Ma-

schinen, die etwas anderes schaffen als sich selbst, erschaffen schaffen und reproduzieren sich autopoietische Systeme selbst. Sie entstehen durch Selbsterschaffung, indem sie sich von ihrer Umwelt abgrenzen und sie erhalten sich selbst durch Reproduktion (durch ähnliche Wiederholung) ihrer Selbsterschaffungsprozesse. Zugegeben: Das klingt kompliziert und ein bisschen Wirklichkeitsfern oder -fremd. Aber versprochen: Es wird verständlich, wenn wir uns mit dem Begriff der Komplexität näher auseinandersetzen.

Jedenfalls drängt sich an dieser Stelle die Frage auf, wie man ein Unternehmenssystem führen kann, wenn es sich selbst erschafft und selbst reproduziert. Das widerspricht in jedem Fall den bekannten Regeln und Theorien über Unternehmensentwicklung und -führung. Nach unserem bisherigen Verständnis gründen Menschen Unternehmen und lassen sie damit erst entstehen. Und wir meinen auch, dass Menschen diese Unternehmen führen und mit klugen Strategien dafür sorgen, dass die Unternehmen wachsen und ökonomischen Erfolg haben. Wenn es aber stimmt, dass Unternehmen als Systeme autopoietisch sind, wenn sie sich also selbst erschaffen, dann steht das im deutlichen Widerspruch zu unserer bisherigen Sichtweise – und dann stellt sich auch die Frage, wie man als Führungskraft Einfluss auf autopoietische Prozesse nehmen kann? Man kann. Das ist die gute Botschaft. Wie das geht, darüber geben die Spielregeln, also die Strukturgesetze, die die Systemtheorie für das Funktionieren von Systemen formuliert hat, Auskunft.

2.2.5 Selbsterhalt und Weiterentwicklung

Sobald ein System entstanden ist – zum Beispiel dadurch, dass sich Menschen zusammenschließen, um ein Unternehmen zu entwickeln – starten automatisch Kommunikationsprozesse. Diese automatischen Prozesse dienen dem Selbsterhalt und der Weiterentwicklung des Unternehmens. Selbsterhalt und -entwicklung gelten als die beiden Grundfunktionen von Systemen. In der Natur sehen Sie das überall: Die ökologischen Systeme erschaffen sich selbst (entstehen von selbst) und sorgen durch einen ständigen Austausch mit ihrer Umgebung für Selbsterhalt und Weiterentwicklung. Dabei ist die Weiterentwicklung wiederum eine Voraussetzung für Selbsterhalt – weil sich ständig alles ändert. Wohingegen der Selbsterhalt dafür sorgt, dass ein immer selbes Verhalten an den Tag gelegt wird, damit sicher gestellt bleibt, dass das System bleibt, wie es ist: selbstähnlich, authentisch – oder anders: mit sich identisch. *„Das haben wir hier immer schon so gemacht“* oder *„Wir wollen keine Experimente, es läuft doch gut so, wie es ist“*. Kennen Sie solche Sätze aus Ihrem eigenen Unternehmen?

Weiterentwicklung ist also die Voraussetzung für den Selbsterhalt des Systems – oder anders: Verändertes Verhalten ist die Bedingung dafür, dass ein System so erhalten bleibt, wie es ist. Dass das System so ist, wie es ist, verdankt es seinen Handlungen als Ausdruck der im Kommunikationsprozess entstandenen Kultur. Das bedeutet: Ein System ist so, wie es ist, durch seine Handlungen, sichert aber sein langfristiges Bestehen durch veränderte Handlungen (für die Weiterentwicklung). Das scheint nicht nur, das ist ein logischer Widerspruch in sich, der – einmal mehr – logisch rational auch nicht aufgelöst werden kann.

Das ist deshalb unmöglich, weil Logik dem Charakter der Komplexität nicht gewachsen ist, sie ist schlicht das falsche „Werkzeug“ dafür. Die Frage ist deshalb, woran man sich in Bezug auf Selbsterhalt und Weiterentwicklung, also in Bezug auf die Frage, welches Verhalten dem Selbsterhalt dient und welches Verhalten Weiterentwicklung fördert, eigentlich orientieren soll. Viele Unternehmen finden hierauf offensichtlich keine Antwort. Ich komme gleich noch einmal auf den vermeintlichen Widerspruch zurück.

2.2.6 Funktionsgesetze von Systemen sind Spielregeln

Vergleichen kann man das komplexe System einer Organisation mit einem Spiel. Die Spieler sind lediglich eine Bedingung dafür, dass das Spiel gespielt wird. Das Spiel selber hat eigene Regeln, ohne die es nicht dieses spezielle Spiel wäre, und ohne die man es vor allem gar nicht spielen könnte. Systemtheorie im Wirtschaftskontext bedeutet demnach, dass sie sich mit Wirtschafts-Kommunikation und deren Spielregeln befasst.

Beim Bild des Spiels wird deutlich, dass das Wesen eines Systems nicht ausschließlich durch den Betrachter gedeutet wird. Systeme haben eine ihnen zueigene Wesentlichkeit, ein Fürsichsein oder einfach: einen Charakter. Nicht der Beobachter definiert das System (das Spiel) oder die Systemgrenze, sondern das System (das Spiel) definiert sich selbst. Der Beobachter ist Spieler und bezieht sich in seinen Handlungen auf die Regeln (Strukturbeziehungen), innerhalb derer er handeln (spielen) kann – vor dem Hintergrund seines jeweils aktuellen Bedürfnisses. Das macht die Spiele spannend und gefährlich: Jeder hat seine eigene Strategie vor dem Hintergrund seiner subjektiven Erkenntnis, und egal, wie gut man spielt, die Möglichkeit zu gewinnen, ist genau so groß wie die Möglichkeit zu verlieren. Die Chance liegt bei 50 %. Es ist nicht von ungefähr so, dass wir den Unternehmen, die seit Jahrzehnten im Markt bestehen, derart hohen Respekt zollen.

Schauen wir also auf die Spielregeln, die für Systeme gelten, d. h., auf die Grundprinzipien, nach denen alle offenen Systeme funktionieren, und mit denen Sie sich auseinandersetzen sollten, wenn Sie ihr Unternehmen erfolgreich führen und das Spiel gewinnen wollen. Bertalanffy hat vier Grundprinzipien für Selbsterschaffung, Selbsterhalt und Weiterentwicklung von offenen Systemen formuliert, und diese lassen sich passgenau auf Unternehmen übertragen.

1. Komplexität
2. Gleichgewicht
3. Rückkopplung
4. Selbstorganisation

2.3 Erstes systemisches Gesetz: Komplexität

Die erste Regel, nach der Systeme funktionieren, ist die der Komplexität. Komplexität ergibt sich dadurch, dass eine große Anzahl von verschiedenen Elementen in einem System miteinander vernetzt und dadurch voneinander abhängig ist. Das Spinnennetz als Beispiel für ein komplexes System zeigt deutlich, was geschieht, wenn das Netz an einer Stelle berührt wird: Das ganze Netz reagiert. Man spricht hier von interdependenten (voneinander abhängigen) Beziehungen – sie sind wechselseitig und ändern sich permanent. Mit der Komplexität kommt deshalb zwangsläufig Dynamik ins Spiel. Die Offenheit des Systems bedingt außerdem Beziehungen mit dem Umfeld, und diese sind ebenso wechselseitig und ändern sich dauernd. Auch das Umfeld selber ist ja ein System, bei Unternehmen z. B. der Ort, in dem es ansässig ist, seine lokalen Märkte, die Kunden, die Wettbewerber, etc. Bei zunehmender Teilnehmerzahl (Zahl der Systemelemente) wird das Ganze immer komplexer – und damit immer dynamischer. Die Geschwindigkeit von Veränderungen nimmt im Verhältnis zur Zunahme der Komplexität exponentiell zu.

Damit kommt auch schon das zweite Merkmal der Komplexität ins Spiel, das Niklas Luhmann formuliert hat: Komplexität bedeutet, dass nicht mehr alle Elemente mit allen verbunden sind. Wären sie alle miteinander verbunden, wäre alles eins. Dann wären die Systeme nicht mehr abgrenzbar von ihrem Umfeld. Vor diesem Hintergrund wird Komplexität zur Bedingung für Systeme – und zugleich zu deren Merkmal. Sie wird zur Bedingung, weil erst durch die Komplexität und die natürliche Schwelle, ab der nicht mehr alle Elemente miteinander verbunden sein können, abgrenzbare Systeme entstehen. Dasselbe gilt nach Luhmann dann auch für die Elemente in einem System, die einzeln definiert werden können. Wären sie nicht komplex in dem Sinn, dass sie eben nicht mit jedem anderen Element verbunden sein können, dann wären sie nicht identifizierbar, weil durch die absolute (oder die totale) Verbindung der Elemente wiederum alles ein und dasselbe wäre.

Luhmanns Definition von Komplexität klingt zunächst ziemlich kompliziert (finde ich). Vergegenwärtigt man sich den Umstand am Beispiel einer Familie, wird das Ganze sofort konkret: Eine Familie ist im komplexen System der Menschheit dadurch als System abgrenzbar, dass es an irgendeiner Stelle keine familiäre Verbindung mehr zu anderen Menschen gibt. „*Das ist meine Familie*“ und „*Das ist nicht meine Familie*“ wird gekennzeichnet durch Blut- oder Wahlverwandtschaften, die einen maßgeblichen Einfluss auf Identifikation und das Zugehörigkeitsgefühl haben. Erst durch das Ausbleiben einer weiteren Verbindung wird also das Familiensystem als solches abgrenzbar, identifizierbar und beschreibbar.

Komplexe Systeme grenzen sich deshalb automatisch von ihrem Umfeld ab. Zugleich sind sie auf die eindeutige Markierung dieser Abgrenzung angewiesen, um als spezifisches System erkannt zu werden. Hier finden Sie auch eine eingängige Definition für Marke im wirtschaftlichen Zusammenhang: Marke ist das Synonym für ein abgegrenztes organisiertes System, das sich im Interesse der Erkennbarkeit mit besonderen Markierungsmaßnahmen dem Umfeld präsentiert. Kurz gesagt heißt das: Jedes Unternehmen ist eine Marke, unabhängig davon, wie bewusst oder unbewusst die Abgrenzung zum Wett-

bewerb und zum Markt geschieht. Das Umfeld der Systeme (oder hier: Unternehmen) ist wiederum eine Summe von Systemen, die sich ebenfalls abgrenzen und zugleich alle einander beeinflussen. Aber nicht nur das einzelne Unternehmen oder dessen Marktumfeld, sondern auch der einzelne Mensch ist ein in sich komplexes System – für ihn gelten folglich dieselben Spielregeln. Als komplexer Organismus entwickelt er sich dauernd weiter (wächst, wird älter, lernt, sammelt Erfahrungen, gewinnt neue Erkenntnisse . . .), ist also ebenfalls in einem dauerhaften Zustand der Veränderung bei gleichzeitigem Bemühen um Selbsterhalt und Weiterentwicklung. Er ist – als Teil des Unternehmenssystems – ein komplexes und dynamisches System aus Veranlagungen, Fähigkeiten, Qualitäten, Biografie, Glaubenssätzen, etc., das mit anderen Menschen im Unternehmen verbunden ist – oder eben nicht.

Kurzer Exkurs: Abgrenzung und Verbindung von System- und Gestalttheorie

Schaut man noch einmal auf eine mögliche Abgrenzung oder Verbindung von Gestalt- und Systemtheorie, wird hier deutlich: Die Gestalttheoretiker haben sich (bis auf Lewin) vorrangig dem System Mensch gewidmet, der Entstehung seiner psychischen Ordnungen, also seiner Art, wahrzunehmen und zu handeln. Damit hatte die Gestalttheorie ursprünglich einen eher individuellen Fokus. Die Systemtheorie dagegen widmet sich (hauptsächlich) den inneren und äußeren Beziehungen von Systemen (Gesellschaften, Organisationen, Institutionen) – sie ist sozial ausgerichtet. Aus dieser Perspektive käme dann erst die Gestalt- dann die Systemtheorie.

Mit Blick auf den Aspekt der Wahrnehmung jedoch widmet sich die Gestalttheorie auch den Verbindungen zwischen Menschen (wie nimmt der eine den anderen wahr) sowie zwischen Menschen und Dingen oder Menschen und Ereignissen. Aus dieser Perspektive wiederum kommt erst die Systemtheorie, die Regeln für die Entstehung und die Funktionsweise von Systemen formuliert, und dann die Gestalttheorie, die bestimmte Bedingungen für die Wahrnehmung der Verbindungen formuliert.

Die Systemtheorie wiederum bezeichnet den Menschen als komplexes System, und damit interessiert sie sich auch für dessen innere Ordnungen. So oder so rum: Die Überschneidungen sind hier unübersehbar und aus meiner Sicht ist eine trennscharfe Abgrenzung für die Wirklichkeit nicht hilfreich: Gruppen, Organisationen und Unternehmen bestehen aus Menschen, und Menschen verhalten sich immer im Kontext ihrer inneren und äußeren Beziehungen. Entscheidend bleibt, dass erst das kombinierte Verständnis der beiden Theorien einen hilfreichen und praxisrelevanten Ansatz für die ganzheitliche Unternehmensführung bietet, bei der blinde Stellen konsequent ausbleiben.

2.3.1 Komplex und kompliziert – was ist der Unterschied?

Über Beziehungen von Menschen sagen wir: Es ist (meistens) kompliziert. Und mit kompliziert meinen wir, dass hier die Möglichkeiten der rationalen, vernünftigen Steuerung



<http://www.springer.com/978-3-642-40528-0>

Gestalt im Management
Eine andere Sicht auf Marken- und
Unternehmensführung in komplexen Märkten
Hartung, S.
2014, XVIII, 144 S. 20 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-642-40528-0