

Kollektives Sinn- und Beziehungsbewusstsein für die nachhaltige Unternehmenssteuerung

Die meisten heutigen Unternehmen sind noch hierarchisch aufgebaut und funktionieren daher ‚**positionslogisch**‘. Diese Positionslogik basiert auf der Grundannahme, dass ein hierarchisch höher gestellter Mitarbeiter automatisch mehr Wissen über den Unternehmensprozess hat, als ein hierarchisch unterstellter. Wer sich nicht an diese, meist **unausgesprochene, Spielregel** hält und nach ‚mehr sinnvollem Wissen‘ fragt, wird leicht als ‚Bedenkenträger‘ identifiziert und an den Rand gedrängt. Daher ist es in vielen Unternehmen die homogenere Variante, sich mit ‚**fehlendem**‘ Wissen zu begnügen als sich mit ‚hierarchieüberschreitendem Wissensstreben‘ den Unmut und Widerstand von (übergeordneten) Mitarbeitern einzuhandeln.



Im **Wettbewerb** befinden sich jedoch die meisten Unternehmen heute in einem Umfeld, in dem es existentiell wichtig ist, sehr schnell auf Veränderungen, z.B. der Kundenwünsche zu reagieren. Mit dieser **Beschleunigung der Entwicklungen** außerhalb des Unternehmens wird gleichzeitig eine beschleunigte **Veränderungsfähigkeit und Flexibilität** der Unternehmen bzgl. ihrer internen Abläufe gefordert. Eine **traditionelle Positionslogik**, die von wenigen Mitarbeitern ein riesiges Wissen auch über kleine Ablaufdetails verlangt, ist für die Geschwindigkeit globaler Wettbewerbsmärkte **zu langsam**. Für viele notwendigen Veränderungen ist es bereits zu spät, bis eine Entscheidung über den hierarchischen Weg getroffen wird oder es werden falsche Entscheidungen getroffen, weil die notwendigen Details den Entscheidern nicht bekannt waren. Die **aktuelle Krise** in den traditionellen Branchen wie Maschinenbau, Automobil- und Pharmaindustrie belegt diesen Zusammenhang in eindeutiger Weise.

Auch eine **Lösung an der Oberfläche** dieses Problems ist bereits seit einiger Zeit erkannt: Um entscheidungsschneller und -flexibler zu werden, müssen Unternehmen ihre Strukturen stärker an den **Unternehmensprozessen** ausrichten und entsprechende Handlungs- und Entscheidungsabläufe organisieren. Bisher wenig beachtet wurde jedoch die **Tiefendimension** dieser Veränderung. Damit prozessbezogene und schnelle Handlungs- und Entscheidungsabläufe nachhaltig funktionieren, benötigt jeder Mitarbeiter **SINNBEWUSSTSEIN¹** bezüglich seiner Funktion innerhalb der Unternehmensabläufe. Dafür jedoch brauchen alle Beteiligten ein **neues Rollenverständnis**, das sich nicht mehr wie bisher auf traditionelle Hierarchien (z.B. ‚lt. Anweisung von meines Vorgesetzten soll ich in dieser Situation ‚xy‘ tun‘) sondern auf den **Sinn und Nutzen individueller Tätigkeiten und Handlungen** für das Funktionieren des **gesamten Unternehmensprozesses** bezieht. Sinnbewusstsein in komplexen Unternehmen bedeutet demnach gleichzeitig ein **Beziehungsbewusstsein** und -wissen des Einzelnen (oder einzelner Gruppen) zum Unternehmensprozess.

Damit alle Mitglieder eines Unternehmens ihr Rollenverhalten und -handeln mit Sinnbewusstsein und der notwendigen Geschwindigkeit steuern können, sind einige **Grundvoraussetzungen** zu schaffen, die weit über eine äußerliche Strukturveränderung des Unternehmens hinausgehen und ein profundes Wissen über Zusammenhänge und Steuerung komplexer Systeme benötigen. Im folgenden sollen die wesentlichen Voraussetzungen dafür beleuchtet und in einen Zusammenhang zu den tieferliegenden Funktionsweisen von Unternehmensprozessen gestellt werden:

1) Alle Beteiligten, auch die Kunden eines Unternehmens brauchen ein **Bewusstsein für seinen Zweck**. Der Zweck und somit zugrundeliegende Sinn eines Unternehmens geht aus der Absicht seiner **Gründer**, eine bestimmte **Problematik** oder einen **Mangelzustand** in der Umwelt zu beseitigen oder wenigstens zu verringern hervor. Dieser Unternehmenszweck entwickelt sich im Laufe der Zeit entsprechend der Veränderung der Grundproblematik weiter und muß daher auch immer wieder daran angepasst werden. Gerade in traditionellen Kapitalunternehmen ist das Bewusstsein der Beteiligten für diesen zugrunde liegenden Zweck nur noch schwach ausgeprägt bzw. durch **ausschließliche Aufmerksamkeit** für kurzfristige Renditestrategien in den Hintergrund gedrängt. Genau dieses stets zu aktualisierende und zu kommunizierende Bewusstsein für den Zweck des Unternehmens ist es jedoch, das die Basis für die nachhaltige Steuerung, also das **Sinnbewusstsein komplexer Systeme** bildet. Dies bedeutet umgekehrt, dass ein Unbewusstsein und fehlendes Wissen der Beteiligten für den seinen Zweck ein Unternehmen in komplexen Situationen steuerungsschwerfällig oder -unfähig macht.

2) Wie alle lebenden Systeme haben auch Unternehmen ein autopoietisches Wesen. **Autopoiesie** ist die spezielle Organisationsform eines lebenden Systems, die sich durch das Zusammenwirken ihrer Elemente/Bestandteile bildet. Diese Organisationsform ist auch gleichzeitig **rekursiv**, d.h. sie bildet und erhält ihre Bestandteile selbst. In einem autopoietischen, selbststeuernden System gibt es also **keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis** bzw. zwischen **Sein und Tun**. Übertragen auf ein Unternehmen bedeutet dies, dass

a) seine tatsächlichen internen (wie externen) **Abläufe durch die Qualität des Zusammenwirkens individueller Rollenverständnisse**, also des Bewusstseins und des Wissens der Mitarbeiter bzgl. ihrer Rolle im Unternehmensprozess gebildet wird

b) durch die Qualität des Zusammenwirkens sich das individuelle Rollenverständnis der Mitarbeiter bildet. Die spezielle Organisationsform eines Unternehmens, also seine **internen Abläufe gehen aus den ROLLENBEZIEHUNGEN der Mitarbeiter und ihrem jeweiligen individuellen Rollenverständnis hervor**. Diese Rollenbeziehungen sind für jedes Unternehmen **einzigartig** und können von keiner noch so überzeugenden ‚Best-Practice-Strategie‘ von außen übernommen werden. Sogar im Gegenteil, wird der Versuch unternommen die Autopoiesie eines lebenden Systems, also die spezielle Organisationsform eines Unternehmens von außen (bzw. hierarchisch) vorzugeben, verhindert dies die existentielle Fähigkeit der Selbststeuerung, mit der Folge, dass ein solches System nur noch schwer oder gar nicht mehr steuerbar ist.

Das autopoietische Prinzip gilt auch für die einzelnen Mitglieder eines sozialen Systems, also die Mitarbeiter eines Unternehmens selbst. Das **Selbstverständnis eines Menschen** bildet sich demnach aus individuellen, internen Strukturen im Gehirn, die von außen nicht zu verändern sind. Soll also das Selbstverständnis eines Mitarbeiters sein Rollenverständnis und -handeln in einem Unternehmen positiv unterstützen, benötigt dieser Mitarbeiter dafür eine **bewusste Beziehung zwischen seinem Selbst- und Rollenverständnis**. Je weniger das Zusammenwirken des individuellen Selbstverständnisses mit seinem äußeren Rollenverständnis und -handeln bewusst ist, desto weniger unterstützt es auch die Selbststeuerung und Motivation eines Menschen. Dieser Zusammenhang gilt in gleicher Weise für **Arbeitsgruppen und Teams** eines Unternehmens.

Zusammengefasst bedeutet dies:

a) komplexe Unternehmen sind existentiell auf **autopoietische (selbststeuernde) Ablaufprozesse** angewiesen

b) Mitarbeiter (und Arbeitsgruppen) in komplexen Unternehmen benötigen ein klares Bewusstsein für den **Zusammenhang zwischen Selbst- und Rollenverständnis**, ansonsten können sie die autopoietischen Unternehmensprozesse nur eingeschränkt oder gar nicht unterstützen.

3) In sozialen Systemen, also auch Unternehmen funktioniert Autopoiesie ausschließlich über Kommunikation, wobei die wesentliche Bedeutung auf **wechselseitigem Verstehen** liegt. Nur, wenn ein **einheitliches Verständnis für die verschiedenen Rollenbeziehungen** zwischen den Mitarbeitern entsteht, können diese zu den notwendigen Selbststeuerungsprozessen des Unternehmens beitragen. Das Problem des wechselseitigen Verstehens ist ein grundlegendes für lebende Systeme und ein ganz besonderes für menschliche Sozialsysteme: Ein bewusstes Verstehen zwischen Menschen muß immer den Weg über **Sprache** nehmen und Sprache bedeutet gleichzeitig ‚nur‘ die **Oberflächenstruktur**, der darunter liegenden (und autopoietisch wirksamen) Tiefendimension und allzuleicht entstehen Verzerrungen zwischen der sprachlichen Oberfläche und ihrem tieferen Bedeutungsgehalt. **Niklas Luhmann²**, einer der bedeutendsten Systemtheoretiker behauptete sogar, dass ein **wechselseitiges Verstehen der Tiefenstrukturen des individuellen Selbstverständnisses gar nicht möglich sei**, da diese bei jedem Menschen ein einzigartiges Gebilde darstellt, das sich grundsätzlich von allen anderen unterscheidet und daher auch nicht von anderen verstanden werden kann.

Um mit dem Problem des ‚**grundsätzlichen Nicht-Verstehens**‘ lösungsdienlich umzugehen benötigt die Kommunikation zwischen Menschen (besonders derjenigen, die autopoietisch wirksame Rollenbeziehungen bilden wollen) einen Grad an **Vereinheitlichung**, der das **wechselseitige Verstehen** erleichtert. In jedem Unternehmen bildet sich daher auch eine **Spezialsprache**, die Abläufe, Vorgänge und Handlungskonzepte für alle Beteiligte in gleichermaßen verständliche Begriffe packt.

Damit eine **autopoetisch wirksame ‚Rollenbeziehungssprache‘** entstehen kann, benötigen alle Beteiligten einerseits, wie dargestellt, entsprechendes Sinnbewusstsein andererseits die **Fähigkeit zur ‚schöpferischen‘ Kommunikation**. Schöpferische bzw. kreative Kommunikation betrachtet die **individuelle Unterschiedlichkeit** ihrer Mitglieder sowohl als **Grundvoraussetzung** (individuelle Tiefenstrukturen können gar nicht identisch sein) als auch als Anlass, diese **Unterschiedlichkeit für ein komplexes Ganzes nutzbar zu machen**. Die Methode dieser Kommunikation ist der **Dissens**, der einerseits divergierende Selbstverständnisse beleuchtet und andererseits ein Einheitsbewusstsein für Rollenbeziehungen schafft. Dieser dissensgeleitete **Schöpfungsprozess durch Kommunikation** bringt ein neues Verständnis über das **Zusammenwirken unterschiedlicher Selbstverständnisse**, gewissermaßen auch ein **neues WIR** hervor. Das Gestalten eines neuen WIR, das sich aus den Unterschieden seiner Mitglieder bildet, ist gleichzeitig größtes kreative Potential wie auch größte Herausforderung für komplexe Unternehmen und benötigt **unbedingt die Freiheit von hierarchischen Wissensstrukturen**.

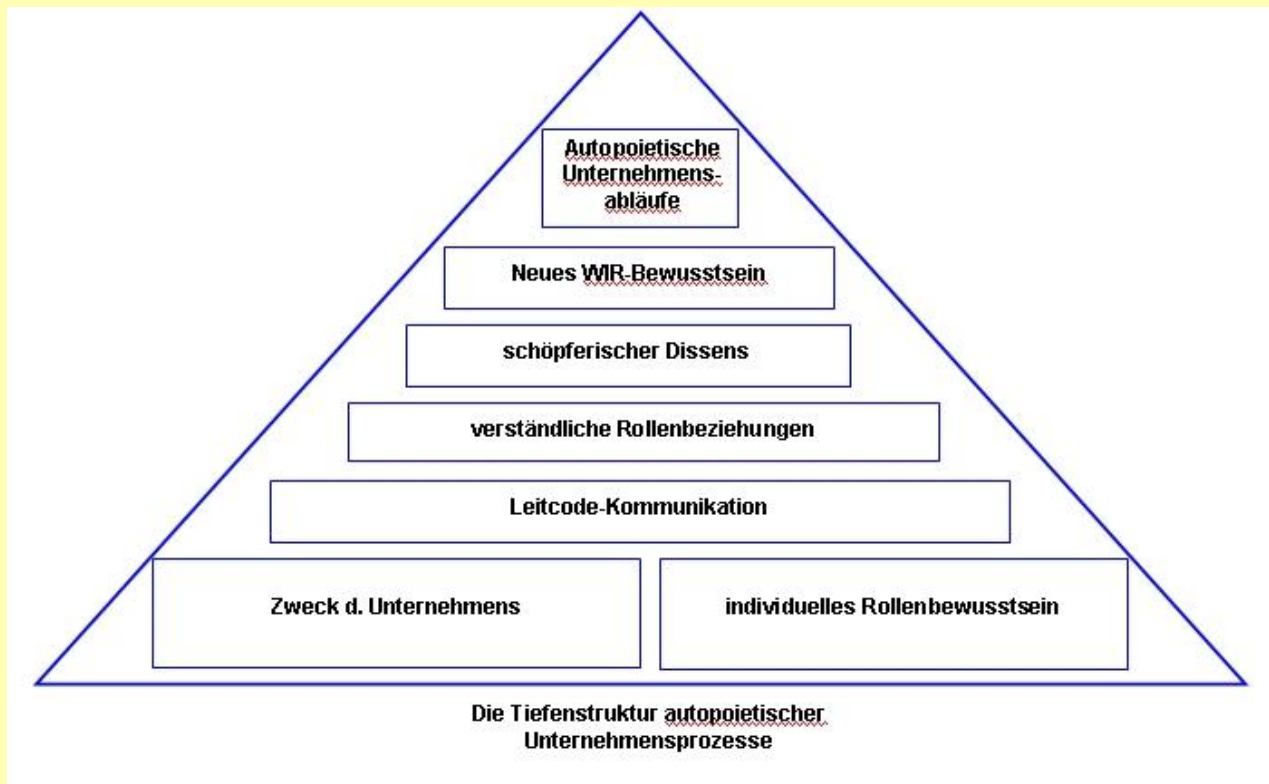
Zusammengefasst heißt das:

a) **individuelle Tiefenstrukturen** des Selbst- und Rollenverständnisses von Menschen erzeugen in der Kommunikation ein **‚Nicht-Verstehen‘**

b) für wechselseitig verständliche Rollenbeziehungen benötigen Menschen eine **vereinheitlichende Form der Sprache** (Leitcode-Sprache)

c) **Dissens** ist eine Methode für das Entwickeln einer wechselseitig verständlichen Leitcode-Sprache

d) Dissens lässt ein neues Bewusstsein von WIR entstehen



¹ vgl. Helmut Willke, Systemtheorie I, Kap. 3, UTB, 2006

² vgl. Niklas Luhmann in <http://de.wikipedia.org/wiki/Luhmann>