

Jürgen Bruno Klauk, Herbert Schnauber, Joachim Zülch

Systematik durch einen systemischen Ansatz

“Ganzheitliche” Unternehmensanalyse und -beratung am praktischen Beispiel

Abstract

Der Artikel zeigt, wie systemtheoretisches Gedankengut bei der Analyse von Problemzuständen in einer Unternehmung praktisch genutzt werden kann. Nach einer kurzen Skizzierung der zugrundeliegenden theoretischen Hintergründe wird ein Weg vorgestellt, die Auswahl von Interventionen in dem soziotechnischen Gebilde “Betrieb” auf eine rationale Grundlage zu stellen. Bei dem hier untersuchten Betrieb lagen die Schwerpunkte sinnvoller Interventionsmaßnahmen im personell-organisatorischen Bereich, dabei insbesondere in dem Problemfeld “geringe Mitarbeiterqualifikation”. Am Ende des Beitrages werden Konsequenzen für das Managerhandeln diskutiert.

1. Einleitung

Insbesondere die systemischen Ansätze in der Unternehmensberatung versuchen der Tatsache der Vernetztheit von Phänomenbeständen in Organisationen Rechnung zu tragen. Unter Abkehr von “trivialen” Ursache-Wirkungs-Ketten wird - oft unter Etiketten wie “ganzheitlich”, “holistisch”, “vernetzt” usw. - der Betrieb als komplexes soziotechnisches Gebilde gesehen: So hat man längst eingesehen, daß Interventionen im technischen Bereich eben nicht nur “Technik pur” bedeuten, sondern aufgrund von z.B. durchzuführender Personalanpassungen auch soziale und organisatorische Belange betreffen. Der Erkenntnis, daß “alles irgendwie miteinander zusammenhängt”, drängt sich die Frage nach dem “Wie” auf. Und die nächste Frage, die sich dem Unternehmensberater stellt, ist die nach Verdichtung der eruierten Information zur Reduktion “orga-sozio-technischer” Komplexität. Die Beantwortung dieser Fragen erlaubt es, die Anzahl von Interventionsvorschlägen auf eine solide und rationale

Grundlage zu stellen. Der nachfolgende Artikel beschreibt hierzu ein mögliches Vorgehen.

Bei der hier im Mittelpunkt stehenden Unternehmung handelt es sich um eine zum damaligen Zeitpunkt konzerngebundene mittelständische Organisation mit circa 150 Mitarbeitern. Der Indikator "Unfälle pro Million verfahrenere Arbeitsstunden" belegte dort seit Jahren den traurigen "Spitzenplatz" innerhalb der Konzernunternehmen. Hinzu kam ein überdurchschnittlich hoher Krankenstand. Ein "Pauschalblick" auf das Unternehmen ließ ferner erkennen, daß im Hinblick auf technik- und menschen-orientierte Kriterien (Arbeitsumgebungsbedingungen, Mitarbeitermotivation) - relativ zu anderen Produktionsbetrieben - Defizite herrschten.

In Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der Konzernleitung fanden im Frühjahr 1991 umfangreiche Befragungen und Beobachtungen in der Unternehmung statt. Ziel der Beratertätigkeit war die Ableitung von Handlungsfeldern auf Basis einer umfassenden Ist-Analyse, und zwar sowohl zur Verbesserung der negativen Humanindikatoren (Unfälle, Krankenstand) als auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten - und dies alles unter dem Königs-kriterium der praktischen Umsetzbarkeit.

2. Theoretische Überlegungen

Zur Ordnung und Systematisierung der gewonnenen Eindrücke diente der systemtheoretische Ansatz Luhmanns¹ als Basis. Ohne an dieser Stelle die Grundkonzepte Luhmanns auch nur annähernd erläutern zu können, sei der Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse genannt: dieser besteht in der Unterscheidung zwischen "System" und "Umwelt", wobei in diesem Zusammenhang mit "Umwelt" vor allem auch das gesellschaftlich-soziale Umfeld gemeint ist. Systeme sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und könnten ohne sie nicht existieren. Das Aufrechterhalten von Systemgrenzen zur Umwelt - die immer komplexer ist als das System selbst - bedeutet Systemerhaltung. Die Grenzen eines Systems sind allerdings nicht das "Ende" von Zusammenhängen (das würde der Vernetztheit von Phänomenbeständen geradezu zuwiderlaufen). Der Grenzbegriff besagt vielmehr, daß Prozesse beim Überschreiten der Grenze unter anderen Bedingungen ablaufen bzw. unter anderen Strukturierungskategorien gesehen werden. Ein Beispiel soll das Gesagte klären: Eine Betriebsvereinbarung z.B. kann formal als Teil des administrativen Systems einer Unternehmung aufgefaßt werden. Die Grenze zum administrativen System dürften sämtliche Dinge, die nichts mit betrieblichen Richtlinien, Regeln usw. zu tun haben, nicht passieren. Allerdings kann dieselbe Betriebsvereinbarung - jetzt eher inhaltlich betrachtet - auch unter dem

¹ Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main 1984.

Blickwinkel des sozialen Systems gesehen werden, etwa dann, wenn darin Arbeitszeiten für verschiedene Beschäftigtengruppen geregelt werden. Die Regelungen von Arbeitszeiten sind wiederum nicht unabhängig von "Umweltfaktoren" (z.B.: Orientierungen an tariflichen Mindeststandards).

Angeregt von diesen allgemeinen Überlegungen, sahen die Autoren in dem Organisationsmodell von Dyer (1978, zitiert nach Comelli 1985; Abb. 1) ein geeignetes Modell zur Abbildung von Zuständen in der untersuchten Unternehmung, da in diesem Modell explizit Umweltaspekte Berücksichtigung finden.

Das Ursprungsmodell Dyers wurde noch um das System "Konzern" erweitert. Das untersuchte Unternehmen mit seinen durch die Organisation "geklammerten" internen Systemen (administratives System, soziales System, technisch-betriebliches System) ist Teil des Systems "Konzern" - und dieser wiederum Teil der gesellschaftlichen und physikalischen Umwelt.

Dieses Modellieren der Problemsituation ist Teil des ersten Punktes in der Methodik des ganzheitlichen Denkens nach Probst/Gomez (1989; Abb. 2 (S. 402))². Dabei handelt es sich um einen iterativen und in sich vernetzten Prozeß. "Dies bedeutet, daß auf die Problembeschreibung zum Beispiel immer wieder zurückzukommen ist, wenn weitere Informationen gewonnen wurden, oder Strategien überdacht werden müssen, wenn das Netzwerk eine wesentliche Änderung erfährt, oder Frühwarnindikatoren in das Netzwerk eingebaut werden müssen, wenn sie sich als notwendig erweisen, usw." (Probst/Gomez 1989).

Die insgesamt eher praktisch ausgerichteten Ansätze der St. Galler Schule (Probst 1985; Probst 1987; Probst/Gomez 1989; Ulrich/Probst 1991) lassen sich als "Spezialfall" des abstrakten Theorieentwurfes Luhmanns betrachten: Während letzterer eine Universaltheorie des Sozialen entwirft, befinden sich bei den Schweizern soziale Vorgänge in Unternehmungen im Brennpunkt der Betrachtung.

Der erste Schritt in der Methodik des ganzheitlichen Denkens wurde durch die Bestimmung der relevanten Elemente in den Systemen und in der Umwelt (z.B.: geringe Qualifikation der Mitarbeiter, hohe Wochenarbeitszeit, Betriebsvereinbarungen usw.) abgeschlossen. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich im wesentlichen auf das weitere Vorgehen vor dem Hintergrund der Punkte 2 (Analysieren der Wirkungsverläufe) und 4 (Abklären der Lenkungsmöglichkeiten), also darauf, wie die Elemente zusammenhängen und wie im Hinblick auf die Umsetzbarkeit in das soziotechnische Gebilde "Betrieb" interveniert werden kann und sollte.

3. Praktisches Vorgehen

2 In Abweichung zu Probst/Gomez wird hier aus Gründen der semantischen Schärfe der Begriff "ganzheitlich" statt "vernetzt" gebraucht, da der Vernetzungsaspekt lediglich einen Baustein im Denkgebäude der Ganzheitlichkeit darstellt (Probst/Gomez [1989] unter der Überschrift "Bausteine des ganzheitlichen Denkens").

Abb. 1: Das Organisationssystem "Unternehmung" mit seinen subsystemen und eigenen Beispielelementen als offenes System in der Umwelt

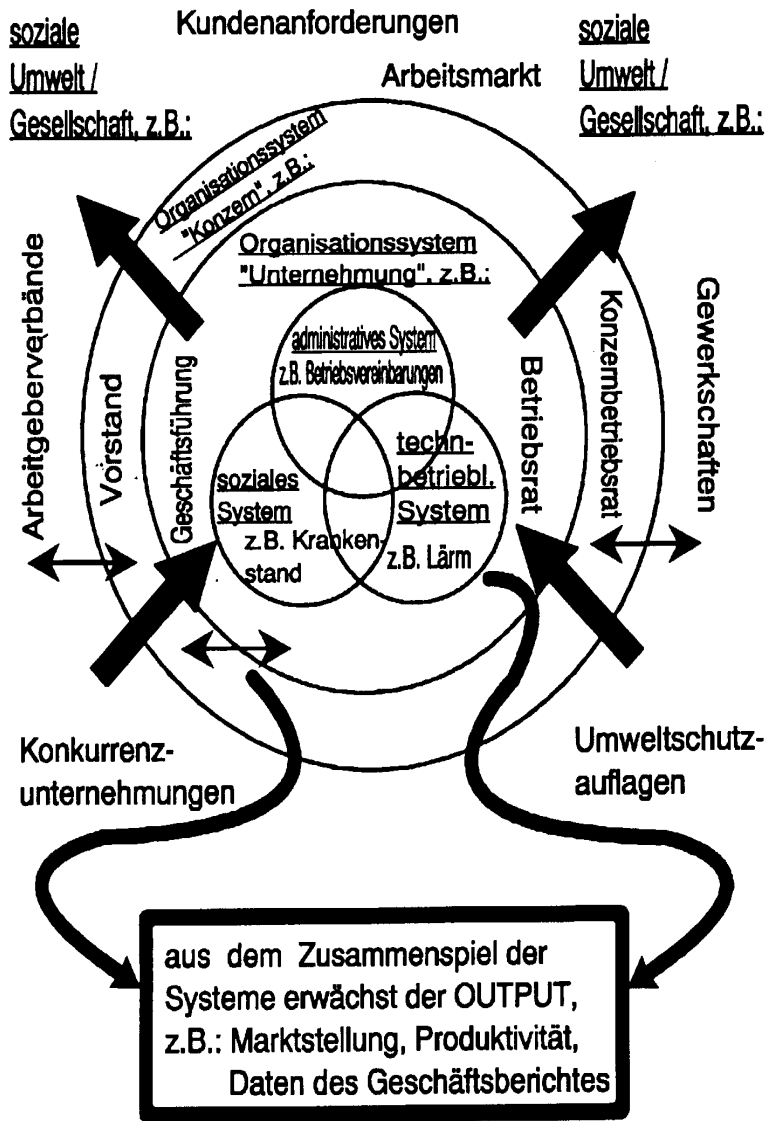


Abb. 2: Die Schritte der Methodik des ganzheitlichen Denkens (Probst/Gomez 1989)

Die durch die Befragungen und Beobachtungen gewonnenen Problemfelder wurden zunächst durch eine inhaltsanalytische Auswertung der Interviewprotokolle gesammelt und durch eine Kurzbezeichnung paraphrasiert (z.B. "Selbstbild negativ"). Durch einen langen Beobachtungszeitraum (ca. 2 Wochen), einer Befragung fast aller betrieblichen Gruppierungen (Geschäftsführung, Betriebsrat, betriebliche Führungskräfte, Mitarbeiter) und einen intensiven Gedankenaustausch zwischen den Untersuchern kann davon ausgegangen werden, daß die meisten problemrelevanten Felder ermittelt wurden. Die in der Unternehmung festgestellten Auffälligkeiten wurden vor dem Hintergrund des Dyerschen Organisationsmodelles (siehe Abb. 1) den Systemen bzw. der Umwelt zugeordnet. Dabei erfolgte neben der Numerierung der Problembereiche erstens eine Beurteilung der Interventionsfähigkeit und zweitens eine Bewertung der Wichtigkeit/Dringlichkeit durch eine dreifache Abstufung (also zum einen: "keine - bedingte - gute Interventionsfähigkeit", zum anderen "sehr wichtig - ziemlich wichtig - weniger wichtig"). Mit "Interventionsfähigkeit" ist gemeint, inwieweit an dem Problembereich durch die Konzernleitung, durch die Wissenschaftler oder durch die untersuchte Unternehmung etwas geändert werden kann. Diese Bewertungen wurden zunächst von den Autoren durchgeführt. Danach wurde die Bewertung der Geschäftsführung vorgelegt, die um eine Stellungnahme und eine zweite Beurteilung gebeten wurde. Es zeigte sich eine hohe Übereinstimmung in den Urteilen ($r=0.xx$). Darüber hinaus wurde festgehalten, mit welchen anderen Problembereichen der jeweils im Blickpunkt stehende Problembereich zusammenhängt.

Tabelle 1 enthält einen Ausschnitt über Problembereiche (Elemente) des sozialen Systems aus der insgesamt zwölfseitigen Tabelle.³

Die Kriterien für die Bestimmung der Handlungsfelder sind dem folgenden, der systemischen Problemdiagnose abgeleiteten Flußdiagramm (Abb. 3 (S. 402)) zu entnehmen. Neben der dort visualisierten Auswahl sinnvoller Interventionen wird so sichergestellt, daß am Ende der Beratertätigkeit stehende Maßnahmen

- * durchführbar und
- * wichtig sind sowie
- * von der Geschäftsführung höchstwahrscheinlich unterstützt werden.

Eine wichtige Unterscheidung ist diejenige zwischen aktiven und passiven Elementen: Aktive Elemente sind jene, die viele andere Problembereiche beeinflussen, passive Elemente jene, die von vielen beeinflusst werden.⁴

3 Über die Darstellung in Form der Tabelle hinaus wurde auch eine Veranschaulichung in Netzwerkform erarbeitet. Dazu wurde u.a. die Spalte "Wirk" (Wirkungen auf den Problembereich Nr. X) in Form von Pfeilen dargestellt, was die wechselseitige Verschränktheit der Problemfelder auf einer Seite besonders gut verdeutlicht. Leider läßt die aus Gründen der Übersichtlichkeit notwendige Darstellungsgröße (mindestens DIN A3) eine Abbildung des Netzwerkes an dieser Stelle nicht zu.

**Tabelle 1: Ausschnitte aus der ganzheitlichen systemischen
Problemanalyse der untersuchten Unternehmung-
Soziales System**

Abb.3: Flußdiagramm zur Bestimmung der Prioritätsfolge der Handlungsfelder

Als Kriterium für “besonders aktiv” wurde in dieser Studie “mindestens fünf beeinflussende Elemente” zugrundegelegt (entsprechend Umgekehrtes gilt für passive Elemente). Die besonders aktiven Elemente sind die “Schlüsselvariablen” im Netzwerk. Interveniert man hier, besteht durch die vielen von ihnen ausgehenden Vernetzungsstränge eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür, daß in der Unternehmung etwas “bewegt” wird. Die besonders passiven Elemente bilden die “Symptome” - den augenfälligen Output - der Unternehmung. Hier werden sich die Interventionen (die “Bewegungen”) am ehesten in Veränderungen niederschlagen.

4. Ergebnisse

Der Verfahrensweise aus dem Flußdiagramm folgend, konnten die nachstehenden besonders aktiven Elemente ermittelt werden. Die Zahl in Klammern gibt die Anzahl der Elemente wieder, die durch die jeweilige Variable beeinflusst werden; dies kann zumindest im Hinblick auf Ranginformationen als Indikator für die Wichtigkeit der jeweiligen Variablen angesehen werden.

Besonders aktive Elemente

- | | |
|--|------------------|
| a) geringe Qualifikation der Mitarbeiter | (20) |
| b) unzureichender Einsatz der Arbeitszergliederungen | (9) ⁵ |
| c) mangelnde Ordnung und Sauberkeit | (6) |
| d) geringes Verantwortungsgefühl | (6) |
| e) suboptimaler Informationsfluß | (5) |

Wie man der Aufzählung entnehmen kann, liegen die Schwerpunkte sinnvoller Interventionsmaßnahmen im personell-organisatorischen Bereich: Der wichtigste und dringlichste Problembereich ist zweifelsohne der der geringen Mitarbeiterqualifikation. So zeigte sich, daß Interventionen bei dieser Schlüsselvariablen positive Auswirkungen auf 20 (!) Elemente wahrscheinlich werden lassen, so z.B. auf den sozialen Status, auf das Zusammenwirken zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, auf die Qualität, die Quantität, das Verantwortungsgefühl, den Krankenstand, die Unfallzahlen etcetera. Das zweitwichtigste Element ist eng mit dem Problembereich “geringe Mitarbeiterqualifikation” verknüpft: Der unzureichende Einsatz sogenannter Arbeitszergliederungen hatte z.B. zur Folge, daß die Mitarbeiter beim Umgang mit Gegenständen nicht sensibel genug für davon ausgehende Gefahren waren (wodurch sich wiederum zumindest

4 Eine differenziertere Betrachtungsweise findet sich etwa bei Ulrich/Probst (1991): Hier werden neben aktiven und passiven Elementen auch sogenannten “träge” und “kritische” Elemente unterschieden.

5 Arbeitszergliederungen sind didaktische Hilfsmittel, die den Arbeitsvollzug in Teilschritten gliedern und primär zur systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiter dienen.

teilweise die hohen Unfallzahlen erklären lassen). Auch die mangelnde Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz sowie das geringe Verantwortungsgefühl⁶ der Mitarbeiter sind teilweise durch die Qualifikationsdefizite bedingt. Der am ehesten durch technische Maßnahmen zu optimierende Problembereich lautet "suboptimaler Informationsfluß". Dahinter verbirgt sich z.B., daß eine Auftragsverfolgbarkeit nicht möglich ist. Hier ist der Einsatz eines Betriebsdatenerfassungssystems geplant. Die zweite wichtige Variablengruppe bilden die passiven Variablen, also die Elemente, die im starken Maße durch andere Elemente beeinflußt werden. Eine Häufigkeitsauszählung für die besonders passiven Elemente führte zu folgender Rangreihe (die Zahlen in Klammern geben an, von wie vielen Variablen das jeweilige Element bewegt wird).

Besonders passive Elemente

- | | |
|---|-----|
| a) verbesserungsbedürftige Qualität | (8) |
| b) stark überdurchschnittlicher Krankenstand | (7) |
| c) stark überdurchschnittliche Unfallhäufigkeit | (7) |
| d) geringes Verantwortungsgefühl | (5) |
| e) Adhokratie der Führung | (5) |
| f) zu hohe Materialkosten | (5) |

Es wundert nicht, daß wir an dieser Stelle die Variablen "stark überdurchschnittlicher Krankenstand" bzw. "Unfallhäufigkeit" finden. Besonders passive Elemente sind jene, welche in "Symptomform" deutlich nach außen sichtbar werden: So war die Untersuchung von der Konzernleitung wegen auffälliger Zahlenwerte bei diesen Variablen initiiert worden (s.o.). Mit "Adhokratie der Führung" ist hier gemeint, daß aufgrund des hohen Krankenstandes keine Möglichkeit einer längerfristigen Personaleinsatzplanung besteht und daher die Beschäftigten oft ad hoc an einem Arbeitsplatz eingesetzt werden müssen. In diesem Zusammenhang sind Defizite der Führung im Hinblick auf eine Berücksichtigung persönlicher Belange der Mitarbeiter zu nennen. Hohe Materialkosten sind u.a. das Resultat von häufigen Störungen an Arbeitsmitteln, die wiederum mit dem Qualifikations- und Verantwortungsdefiziten zusammenhängen (Pflege, Wartung, Reparatur). Der "Wettbewerbsfaktor Qualität" findet sich hier an erster Stelle. An diesem Punkt wird deutlich, daß die Analyse von "Umweltfaktoren" (im systemtheoretischen Sinne) außerordentlich wichtig ist. Die Bewertung der Qualität ist primär von den Maßstäben des sich in der Umwelt der Unternehmung befindenen Kunden abhängig. Was vor Jahren noch als qualitativ hinreichend galt, ist heute aufgrund gesellschaftlich gestiegener Qualitätsansprüche nicht genügend. Auch die weiteren Variablen, die als Erklärung für die verbesserungsbedürftige Qualität dienen, liegen in der Umwelt der Unternehmung, z.B. die die Mitarbeiter besser entlohnenden

⁶ "Verantwortungsgefühl" ist in dieser Unternehmensanalyse zugleich ein besonders aktives als auch ein besonders passives Element (also zugleich Folge als auch Ursache von Zuständen).

anderen Unternehmen im Ort, der Kundenwunsch nach einer höheren Quantität, der geringe soziale Status der Beschäftigten in der Unternehmung oder die Tatsache, daß den meisten Mitarbeitern der gesellschaftliche Nutzen ihrer Tätigkeit intransparent ist.

Im Hinblick auf eine nicht-reduktionistische Unternehmensanalyse lohnt sich also, neben einer Betrachtung der inneren Systeme auch eine Betrachtung des "Außen" vorzunehmen. Es gilt, die Frage zu klären, inwieweit das Unternehmen die Umwelt beeinflusst ("inside-out"), vor allem aber, inwieweit das Unternehmen durch die Umwelt, die immer komplexer und umfassender ist, beeinflusst wird ("outside-in"). Durch einen systemischen Ansatz ist der Miteinbezug von Umweltaspekten selbstverständlich, da der Ausgangspunkt jeder systemischen Betrachtung (die Unterscheidung zwischen Systemen und Umwelt) zu einer Mitberücksichtigung von Umweltaspekten "zwingt".

5. Diskussion

Vor dem Hintergrund der sechs Schritte des ganzheitlichen Problemlösungsprozesses (siehe Abb. 2) ist festzustellen, daß mit dem Abschluß des Projektes der Punkt 4 (Abklären der Lenkungsmöglichkeiten) erreicht wurde, also die Beantwortung der Frage, wo das komplexe Gebilde "Betrieb" am sinnvollsten anzustoßen ist, wenn man den Krankenstand, die Unfallzahlen, die Qualität usw. positiv beeinflussen möchte. An diesen Punkt ist man nur unter Abstrichen von der theoretisch einwandfreien Vorgehensweise gelangt (Ulrich / Probst 1991, 114 ff.): Während die Ziele klar bestimmt und die Problemsituation gut modelliert werden konnte (Schritt 1), wurde bei der Analyse der Wirkungsverläufe (Schritt 2) nur die Wirkungsrichtung festgehalten.

Aus praktischen Gründen (Komplexitätsreduktion) wurden folgende Dinge außer acht gelassen:

- * positive bzw. negative Wirkungsrichtungen ⁷
- * zeitliche Aspekte von Wirkungen (kurz-, mittel-, langfristig)
- * Wirkungsintensitäten (gering, mittel, stark)
- * über aktive und passive Variablen hinausgehende Differenzierungen, z.B. in "träge" und "kritische" Elemente (Ulrich / Probst 1991)

Im Schritt 3, dem Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten der Situation, geht es darum, "Bühnenbilder des Verhaltens und der Zukunft" (Probst / Gomez 1989) herauszulösen. Dies geschah hier unzureichend: So wurde die Möglichkeit des Auflörens der Konzernbindung der Unternehmung nicht berücksichtigt, wodurch

⁷ Fiktive Beispiele: (1) Je größer das Wachstum der Unternehmung, um so mehr Personaleinstellungen (positive Wirkungsrichtung) bzw. (2) Je mehr persönliche Belange bei der Führung der Mitarbeiter berücksichtigt werden, umso geringer die Wahrscheinlichkeit des "Blaumachens" (negative Wirkungsrichtung).

sich der Rahmen für die Unternehmensberatung stark geändert hat. In Zukunft sollten daher, wie von Probst und Gomez empfohlen, in diesem Schritt Szenarien entwickelt werden, etwa ein Grundszenario (das Wahrscheinlichste) sowie zwei Alternativszenarien (das Optimistischste, das Pessimistischste).

Diese Einschränkungen sind jedoch keine Argumente für einen gänzlichen Verzicht auf Theorie in der Praxis der Unternehmensberatung. Im Gegenteil:

- * Nur wer theoriegeleitet vorgeht, kann den Erfolg seiner Beratungstätigkeit am Maßstab der Theorie bewerten. Und nur derjenige, der theoretisierend seine Annahmen expliziert und sukzessive - gespiegelt an der Realität - verbessert, kann zu besseren Modellierungen kommen.
- * Ein theoriegeleitetes Vorgehen ordnet und systematisiert "chaotische" Eindrücke, z.B. bei der Beschreibung von Ist-Zuständen in Unternehmungen; theoretische Modelle bieten demnach die Möglichkeit zur sinnvollen Ordnung sozialer Komplexität⁸.
- * Die notwendigerweise am Ende einer Beratertätigkeit stehenden Interventionsvorschläge können nicht besser sein als die Analyse auf der sie beruhen. Und eben die Analyse wird durch ein theoretisches Modell erleichtert.
- * Berater brauchen die Fähigkeit zur Bildung von Distanz. Sonst geraten sie allzu leicht vor den "Karren" von Interessengruppen bzw. laufen Gefahr, sich nicht dem Auftraggeber gemäß (loyal) zu verhalten. Theorie hilft hier, sich nicht in das System hineinziehen zu lassen und, wenn nötig, die Rolle des Beobachters beizubehalten. Theorie übt eine Ankerfunktion aus und wahrt zugleich Neutralität bzw. Loyalität.

6. Relevanz für das Managerhandeln

Die Relevanz dieser pilothaften Anwendung systemtheoretischen Gedankengutes für das Managerhandeln möchten wir in Form von fünf Empfehlungen zusammenfassen:

1. Management bedeutet die Führung zweckgerichteter sozio-technischer Systeme. Erkennen Sie deren Komplexität an!
2. Insbesondere bei Entscheidungen, die das normative und strategische Management betreffen (Bleicher 1992), ist es sinnvoll, Folgen dieser Entscheidungen modellhaft zu simulieren (für operative Routineentscheidungen dürfte sich dieser Aufwand kaum lohnen). Theoretische - in diesem Fall systemische - Hilfestellungen sind für eine umfassende Abbildung der gesellschaftlichen und unternehmerischen Wirklichkeit überaus nützlich. Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.

8 Hier besteht auf der anderen Seite bei Theorie- und Modelldogmatismus die Gefahr, die Dinge nur noch gefiltert wahrzunehmen.

3. Damit Sie vor lauter Bäumen noch Wald sehen: Versäumen Sie es nicht, Mechanismen zur Reduktion von Komplexität zu entwickeln (etwa: Abb.3).
4. Damit Sie auf dem Weg durch den Wald auch Früchte ernten können: Entwickeln Sie auf Basis des Modells Handlungshilfen. Eine Auflistung besonders aktiver Elemente zeigt zum Beispiel, in welcher Reihenfolge Sie vorgehen sollten.
5. Damit Sie in Zukunft noch schneller zu den Früchten kommen: Evaluieren Sie die Güte Ihrer Wirklichkeitsabbildung, um zu besseren Modellierungen zu gelangen. Prüfen Sie die Übereinstimmung zwischen der Modellprognose und dem tatsächlichen Geschehen.

Insgesamt gesehen kann der systemische Ansatz dazu beitragen, zu noch besser überlegten Entscheidungen zu kommen sowie Entschlüsse und deren Folgen transparenter zu machen. Insbesondere bei strategischen Entscheidungen lassen sich Unsicherheiten reduzieren. Durch transparentere und sicherere Entscheidungen sind Lernerfolge eher möglich. Es ist davon auszugehen, daß Lernfähigkeit und -bereitschaft langfristig vom Markt belohnt werden.

7. Literatur

- Bleicher, Knut (1992): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/Main, 2. Auflage.
- Comelli, Gerhard (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Band 4 des Handbuchs der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung. München.
- Exner, Alexander, Roswitha Königswieser, Stefan Titscher (1987): Unternehmensberatung - systemisch, in: Die Betriebswirtschaft, 3/87, 265 ff.
- Gebert, Diether, Lutz von Rosenstiel (1989): Organisationspsychologie; Stuttgart, 2. Auflage
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main
- Probst, Gilbert J. B. (1985): Regeln des systemischen Denkens. in: Gilbert J.B. Probst, Hans Siegart (Hg.): Integriertes Management. Bern, 181-204
- Probst, Gilbert J. B. (1987): Selbstorganisation - Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin
- Probst, Gilbert J. B., Peter Gomez (1989) [Hg.]: Vernetztes Denken - Unternehmen ganzheitlich führen. Wiesbaden
- Ulrich, Hans, Gilbert J.B. Probst (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Handeln und Denken: ein Brevier für Führungskräfte. Bern, 3. Auflage

Anschriften der Verfasser

Dipl.-Arb.wiss. Dipl.-Psych.
Jürgen Bruno Klauk
Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp
Zentralbereich Personal- und Sozialpolitik/
Arbeitswirtschaft

Altendorfer Str. 103
D-45143 Essen

Prof. Dr.-Ing. Herbert Schnauber
Dr. phil. Dipl.-Psych. Joachim Zülch
Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl Arbeitssystemplanung
und -gestaltung
Universitätsstraße 150
D-44801 Bochum