

1 Kurzinfo zur Systemischen Wirkungsausbreitung

Systemische Wirkungsausbreitung ist zuerst einmal nur eine Kombination zweier unscharfer Begriffe. Systemisch deutet auf ein Denken in Systemen und deren Vernetzung hin, mit ihren systemspezifischen inneren und äußeren Eigenschaften. Wirkungsausbreitung charakterisiert die Vorstellung, dass jede Intervention, ob aktiv oder passiv - Nichtstun ist auch eine Intervention - sich als Wirkung in einem System ausbreitet und nicht reversibel ist. Die Vorstellungen der Systemischen Wirkungsausbreitung sind gut mit einer Analogie zu charakterisieren: Werfen Sie einen Stein in einen Teich, so wird der ganze Teich davon betroffen sein. Wenn die Wellen abgeklungen sind, wir also keine Wirkung mehr sehen, hat sich der Teich trotzdem verändert. Den Stein wieder aus dem Teich zu holen, macht die Wirkung nicht rückgängig. Ein Stein kann in mehrere Teiche gleichzeitig fallen, hierbei überschreiten wir die formallogische Grenze dieser Analogie, und die Teiche sind untereinander verbunden.

Die Systemische Wirkungsausbreitung in Unternehmen folgt der Idee, dass Produktivität und wirtschaftlicher Erfolg außerordentlich gesteigert werden können, ohne die für diese Wertschöpfung notwendigen Ressourcen, hier sind besonders die Mitarbeiter und Zulieferer im Fokus, zu schädigen. Mit der Schaffung und Nutzung von internen Verstärkermechanismen ist mehr möglich. Allerdings werden alle Anspruchsgruppen im Unternehmen ihr Rollenverständnis dafür überdenken müssen.

Unternehmen bilden sich über die Menschen, die im Unternehmen sind, und durch die real vorhandenen Strukturen. Die Wirkungsausbreitung entwickelt sich aus den Interventionen der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter, der Kunden und Lieferanten und prägt sich entsprechend den inneren und äußeren Strukturen, die wir dem Unternehmen gegeben haben, aus. Mit den Konzepten der Systemischen Wirkungsausbreitung können wir für Unternehmen, im Spannungsfeld zwischen den Ressourcen und dem Markt, die inneren Wirkungsmechanismen spezifisch ausrichten. Damit werden die bisherigen Werkzeuge der Unternehmensgestaltung nicht überflüssig, sondern in einen anderen Kontext gestellt, in dem ihre systemische Wirkungsausbreitung transparent wird.

1.1 Innere Struktur der Systemischen Wirkungsausbreitung

Die drei großen Bereiche der Systemischen Wirkungsausbreitung, Wirkungsebenen, Maßstäbe und Synchronisation, können wir jeweils auch aus den beiden anderen als synergetisches Produkt entstanden denken. Die Wirkungsebenen sind auch als Synthese der Synchronizität und der Maßstäbe zu verstehen. Wobei im Wesentlichen die Synchronizität die Relevanz und die Maßstäbe die Realitätskonstrukte liefern. Die Synchronizität ist so gesehen dann ein Produkt aus den Wirkungsebenen und den Maßstäben. Hier bringen die Wirkungsebenen die Differenzierung und die Maßstäbe die Orientierung für Interaktion ein. Die Maßstäbe sind auch als synergetisches Produkt der Synchronizität und der als Realitätsmodell interpretierten Wirkungsebenen erklärbar. Die Synchronizität liefert den Beziehungsaspekt der Maßstäbe und die

Wirkungsebenen ermöglichen sie aus der Vergangenheitsorientierung zu lösen. Dadurch wird der hohe Vernetzungsgrad der Teilbereiche transparent.

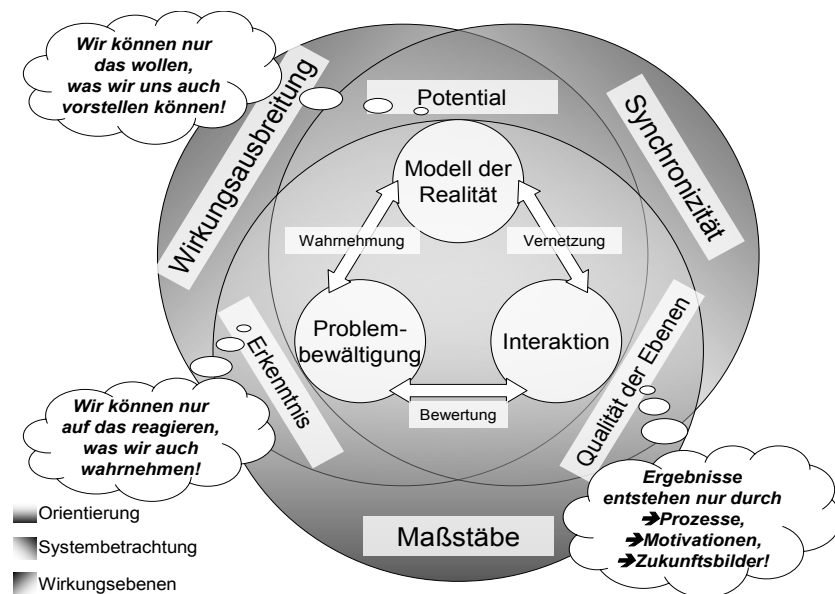


Abbildung 1: Themen der Systemischen Wirkungsausbreitung

Die Decke, nach der wir uns strecken, ist unser eigenes Denkvermögen. Wir können nur das wollen, was wir uns vorstellen können. Wenn wir die Idee haben, dass Unternehmen rekursiv vernetzt sind, sehen wir

ein anderes Unternehmen, als wenn wir von Regelwerken oder festgelegten Prozessen ausgehen. Je nach Sichtweise werten und entscheiden wir anders. Schon das Wahrnehmen ist von den eigenen Realitätsmodellen abhängig und in der Folge wird die Problembewältigung mit ihren spezifischen Handlungen darüber bestimmt. Am Handeln können wir oft das wirkliche Wollen erkennen!

Bei Unternehmen stehen damit die Themen der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen als Systeminteraktion, die inneren Wirkungsmechanismen von Organisationen mit deren ergebnisbildenden Eigendynamik und die Themen der wahrnehmungs- sowie problemlösungsbestimmenden Einflüsse im Fokus der Systemischen Wirkungsausbreitung. Die hier angesprochenen Themen sind in vielfältiger Weise wechselseitig voneinander abhängig.

Die Systemische Wirkungsausbreitung geht grundsätzlich von einem rekursiven Realitätsmodell aus und entwickelt daraus eine dafür spezifische Realitätssicht. Rekursive Systeme lassen eine höhere Komplexität und Varietät zu, als lineare Systeme. Wir erhalten damit eine höhere Differenzierung, bei einer gleichzeitigen Vereinfachung der Modelle. Bei der rasant wachsenden Vernetzung der wirtschaftlichen Wechselbeziehungen und der drastischen Verkürzung der geforderten Reaktionszeiten braucht die unternehmerische Realität ein Werkzeug, das dieser Vernetzung Rechnung trägt. Allerdings erfordert der Wechsel von linearem Denken zu rekursiven Realitätsmodellen einen persönlichen Entwicklungsschritt. Wir können jedoch auch so weiter machen. Über implantierte Datenträger und sensorbestückte Handschuhe könnten wir Werker noch viel besser überwachen und steuern, egal wo auf der Erde sie sich befinden. Auch da gibt es Potenziale!

1.2 Von Systemischer Wirkungsausbreitung zu salutogenen Unternehmen

Ein salutogenes Unternehmen können wir uns als ein System vorstellen, das in sich eine Sensibilität besitzt, für das, was dem Unternehmen gut tut, und das, was es gefährdet oder ihm schadet. Wohl jeder Unternehmer und jede Geschäftsleitung wird diese Sensibilität für sich in Anspruch nehmen. Die üblichen internen Werkzeuge dafür sind Controlling, Revision, Rechnungswesen, Marktforschung und Qualitätsmanagement. All diesen Werkzeugen sind eine hohe Detaillierung sowie die Fokussierung auf Ergebniskennzahlen und Produktmerkmale gemeinsam. Damit sind sie vergangenheitsorientiert. Keine noch so ausgefeilte Analyse und Auswertung der Daten kann dies auflösen. Damit können wir subjektiv eine hohe Sensibilität erleben.

Das Leitmerkmal für eine salutogene Ausrichtung ist das Kohärenzgefühl mit den drei Komponenten: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit. Solche individuellen Positionierungen entstehen aus Realitätsmodellen heraus. Die dort vorkommenden und in der Aufmerksamkeit liegenden Wirkungsvorstellungen erzeugen Hoffnungen oder Ängste. Damit ist die Wurzel des Kohärenzgefühls eine Gesamtschau, nicht reduzierbar auf Einzelmerkmale. Wollen wir in einer Organisation das Kohärenzgefühl, dann bedingt dies eine Abkehr von den Zahlen, Daten und Fakten. Das bedeutet nicht sie abzuschaffen. Als Merkmale der Vergangenheit können wir darüber einen Teil der Geschichte erfassen. In Fragen der längerfristigen Gestaltung von Unternehmen sollten sie sich nicht einmischen.

Die drei Hauptaspekte der Systemischen Wirkungsausbreitung haben jeweils ihren spezifischen Beitrag, um einem Unternehmen salutogene Eigenschaften zu geben. Sie nähren jeweils alle drei Komponenten des Kohärenzgefühls. Die Wirkungsebenen helfen uns bei der Zukunftsorientierung. Um deren Qualität beschreiben zu können brauchen wir geeignete Maßstäbe. Diese können wir mit einem spezifischen Portfolio erzeugen. Die Synchronizität verbindet diese Maßstäbe wieder mit den Wirkungsebenen und liefert somit die Orientierung für Veränderungen. Diese Rekursion stellt im Kern sicher, dass ein System zu etwas wird, was seinen Potenzialen entspricht, weitgehend unabhängig von der Ausgangssituation.

Die zunehmende Dynamik und Vernetzung der gesamten Wirtschaft erfordert eine Entsprechung in den Organisationen. Damit die Komponenten des Kohärenzgefühls, Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit, dem gerecht werden können braucht es eine geeignete Zukunftsorientierung, höher differenzierte Wirkungsvorstellungen und orientierende Maßstäbe. Dazu soll die Systemische Wirkungsausbreitung einen Beitrag leisten. Über die salutogene Eigenschaft hinaus werden damit erweiterte Potenziale erschlossen. Unternehmen wollen und brauchen Gewinn. Wenn das als Ergebnis entsteht, sind wir auf der sicheren Seite. Dafür brauchen wir auf den anderen Wirkungsebenen geeignete Ausrichtungen. Salutogene Unternehmen nutzen ihr Kohärenzgefühl, um diese Ausrichtung in einem ständigen Prozess anzupassen.