

Peter Ulrich

Systemsteuerung und Kulturentwicklung

Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre

Der Autor: Peter Ulrich (36) ist seit März 1984 o. Professor für Wirtschaftswissenschaft mit sozialwissenschaftlicher Ausrichtung (Schwerpunkt: betriebswirtschaftliche Planung und Organisation) an der Bergischen Universität-Gesamthochschule Wuppertal. Nach Studium und Assistententätigkeit an den Universitäten Fribourg und Basel war er mehrere Jahre in der Unternehmensberatung in Zürich tätig; zwischendurch realisierte er im Rahmen eines Nationalfonds-Stipendiums ein persönliches Forschungsprojekt zum zeitgenössischen Paradigmenwechsel im ökonomischen Rationalitäts- und Fortschrittsverständnis.

Anschrift: Prof. Dr. Peter Ulrich, Bergische Universität-GH Wuppertal, Fachbereich 6, Gebäude M12, Gauss-Strasse 20, D-5600 Wuppertal 1.

Zusammenfassung: Ganzheitliches Denken in der Managementlehre – zentrales Anliegen des Jubilars Hans Ulrich – ist ein Gebot der Stunde. Doch Ganzheit und System sind nicht dasselbe. Deshalb kann es der systemorientierten Managementlehre auch nach dem Übergang von einer mechanistischen zu einer «evolutionären» Systemperspektive nicht recht gelingen, das Nicht-Systemische, das sich in der Unternehmenspraxis diffus bemerkbar macht, «unter Kontrolle» zu bringen. Der hier postulierte Paradigmenwechsel ist fundamental: Das «Nicht-Systemische» an der Unternehmung wird in einer historischen Rekonstruktion als das Kulturspezifische (Unternehmenskultur) identifiziert. Es ergibt sich ein dualer Ansatz, in dem die beiden Perspektiven des Managements als Systemsteuerung und als Kulturentwicklung gleichrangig nebeneinander stehen: Kulturbewusstes Management. Keine Perspektive kann oder soll auf die andere reduziert werden. Denn der Umgang mit alternierenden Problemperspektiven ist gerade konstitutiv für eine (selbst-)kritische Annäherung an ganzheitliches Denken. (Voir trad. fr. à la fin du texte)

1. Arbeit an den Grenzen der (systemorientierten) Managementlehre

Die Voraussetzungen und Folgen moderner Managementkonzepte für die Sicherung der Funktionsfähigkeit und des Erfolgs der Unternehmung (ebenso wie ihrer gesellschaftlichen Legitimität und Akzeptanz) können je länger desto mehr nur noch erkannt und verstanden werden, wenn sie auf dem Hintergrund unserer *Wirtschafts- und Lebenspraxis als Ganzes* betrachtet werden. Denn die kumulierten, komplexen Gesamtwirkungen des industriegesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses, dessen eigentlicher Motor die Institution «Unternehmung» ist, greifen offenkundig nicht nur immer vielfältiger, massiver und

teilweise problematischer in unseren Lebensalltag ein, sondern wirken auch immer deutlicher auf die Führungsproblematik innerhalb der Unternehmung zurück.

Damit wird die praktische Problemlösungs- und -lösungskraft der Betriebswirtschafts- und Managementlehre zunehmend durch den «Horizont» bestimmt, den ihre *Paradigmen* (1) – d. h. die etablierten Denkmuster, die die zentralen Fragestellungen und Lösungsansätze bestimmen – freigeben. Zu den dringendsten wissenschaftlichen Aufgaben im Rahmen einer praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre dürfte es aus dieser Sicht deshalb gehören, zeittypische Blickfeldverengungen der dominierenden Paradigmata der Disziplin selbst und ebenso in den Denkmustern der Praktiker kritisch zu rekonstruieren und umfassendere Denkmodelle zu entwickeln, die dem veränderten Erfahrungshintergrund und Problemdruck von heute Rechnung tragen.

Doch das ist leichter gesagt als getan. Dass es meistens nur wenigen Vordenkern gelingt, sich frühzeitig aus den Scheuklappen nicht mehr ganz zeitgemäßer Paradigmen zu emanzipieren, ja dass aus der Sicht des aussenstehenden Laien, der die wachsende Praxisferne eines Paradigmas spürt, sich ein Teil der Fachvertreter nicht selten merkwürdig orthodox und «blind» gegen neuere Ansätze oder auch nur schon neue Fragestellungen wendet, hängt mit der Tendenz zu zirkulärem Argumentationsverhalten von Theoretikern, die sich in der paradigmatischen Defensive befinden, zusammen: «Jede Gruppe verwendet ihr eigenes Paradigma zur Verteidigung eben dieses Paradigmas.» (2) Nur «Aussenseiter» oder aber Fachvertreter mit einer aussergewöhnlichen selbstkritischen Offenheit und Sensibilität für vernachlässigte Wirklichkeits- und Sinnzusammenhänge lassen sich in der Regel darauf ein, die Grenzen ihres «bewährten» Paradigmas zu überschreiten, von der bisherigen professionellen Rollenperspektive ohne Rücksicht auf die (angeblich konstitutiven) Grenzen der Disziplin Abstand zu nehmen und gewissermassen als neu beginnender «Laie» zunächst einmal die *Lebenspraxis als Ganzes* «zu verteidigen gegen den Wahn der Theoretiker, sie hätten sie begriffen» (3) und könnten sie begrifflich (oder gar praktisch) «beherrschen». – Es scheint mir fast, dass Betriebswirtschaftler, denen letztlich die lebenspraktische Vernunft mehr am Herzen liegt als ein geschlossenes theoretisches Modell der Praxis, sich heute mehr denn je gezwungen sehen könnten, sich mit der notwendigen Prise «kynischer Frechheit» (Sloterdijk) auf die Suche nach einem weiteren Horizont der Unternehmungsführungslehre zu machen.

Zu den hervorstechenden Denkern der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, die selbst einen Ansatz mit paradigmatischer Ausstrahlung entwickelt und trotz dieses wissenschaftlichen Erfolgs (also keineswegs als Aussenseiter des Fachs) sich die soeben postulierte, Theorie- und selbstkritische Offenheit und Präferenz für die Lebenspraxis als Ganzes bewahrt haben, gehört wohl der Jubilar, dem dieses Heft der «Unternehmung» zum 65. Geburtstag gewidmet ist: *Hans Ulrich*. Wenn ich (bei aller möglichen familiären Befangenheit) ein überragendes Qualitätsmerkmal im wissenschaftlichen Werk des Jubilars zu erkennen glaube, so liegt es auf dem Hintergrund der vorangegan-

wirken auch
Unternehmung

der Betriebs-
horizont» be-
ster, die die
eigeben. Zu
praxisorien-
alb gehören,
ta der Diszi-
tu rekonstru-
veränderten
gen.

gen Vorden-
z zeitgemäs-
enstehenden
h ein Teil der
egen neuere
ängt mit der
n, die sich in
ppe verwen-
has.» (2) Nur
ichen selbst-
chkeits- und
renzen ihres
ofessionellen
(en) Grenzen
beginnender
idigen gegen
nten sie be-
r fast, dass
nft mehr am
s, sich heute
ndigen Prise
ren Horizont

Management-
g entwickelt
Aussensei-
ische Offen-
aben, gehört
Geburtstag
en Befangen-
n Werk des
vorangegan-

genen Überlegungen vielleicht nicht nur in seiner massgeblichen Rolle bei der Entwicklung des St. Galler Ansatzes der systemorientierten Betriebswirtschafts- und Managementlehre, sondern ebenso sehr in seiner unablässigen selbstkritischen *Arbeit an den Grenzen des eigenen (System-)Ansatzes*. Bis zum heutigen Tag ist er – gerade in jüngster Zeit – auch darin seinen Schülern immer wieder einen oft richtungsweisenden Schritt vorangegangen. Solche unaufhörliche gedankliche Offenheit für die selbstkritische Überprüfung und Weiterentwicklung der eigenen Position ist zunächst sicher Ausdruck der Persönlichkeit des Jubilars und seiner Vertrautheit mit der Praxis, um die es ihm geht. Sie dürfte aber auch Konsequenz einer der prägenden Leitideen seines Werks selbst sein: Hans Ulrich sah und sieht sich stets *auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Unternehmensführung*. (4) So hat er denn auch immer wieder jede reduktionistische «nothing else but . . .»-Betrachtungsweise praktischer Probleme kritisiert, sei es der neoklassische Ökonomismus der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, den er mit dem Systemansatz früher als andere in Frage gestellt und durchbrochen hat, oder seien es neuerdings technizistisch oder biologistisch verkürzte «Vulgärformen» sozialwissenschaftlichen Systemdenkens, gegenüber denen er zunehmend die nicht reduzierbaren kulturellen Wesensmerkmale der Unternehmung als gesellschaftlicher Institution betont. (5)

Keine Form der Würdigung seines Vordenkens dürfte daher meines Erachtens dem angedeuteten wissenschaftlichen Grundanliegen des Jubilars mehr entsprechen als die kritische Fortführung solcher nach Ganzheitlichkeit strebender «Grenzarbeit» auf dem Gebiet der praxisorientierten Managementlehre: nicht die fraglose Akzeptanz seines Ansatzes als Paradigma, sondern vielmehr die Akzeptanz der Frag-Würdigkeit jedes wissenschaftlichen Ansatzes aus lebenspraktischer Sicht und der Mut zum (riskanten) eigenständigen Weitersuchen an den «dunkeln» Rändern der systemorientierten Managementlehre wird dem gegen jede szientokratische Borniertheit immunen Wissenschaftsverständnis von Hans Ulrich meines Erachtens wirklich gerecht.

Eine mögliche – und wie zu zeigen sein wird: aktuelle – Richtung solchen grenzüberschreitenden Weiterdenkens soll im folgenden skizziert werden. Ausgangspunkt ist die dem Jubilar gewiss nicht entgangene Schwierigkeit, dass der Anspruch einer von Reduktionismen aller Art freien, *ganzheitlichen Betrachtungsweise* durchaus selbst problematisch ist. Sozialwissenschaftliche Ansätze (bzw. Paradigmen) haben es «in sich»: Sie enthalten – und das ist ihre Funktion – stets wertgeladene Selektionsgesichtspunkte, die eine bestimmte Perspektive der zu erklärenden Wirkungs- oder Sinnzusammenhänge (theoretische Perspektive) sowie ein normatives Grundverständnis rationalen Handelns (praktische Perspektive) konstituieren. Das heuristische Potential eines Ansatzes beruht ja gewissermassen auf der Kraft, mit der er ein gebündeltes («polarisiertes») Licht auf seinen Gegenstand wirft, das bestimmte Merkmale schärfer hervortreten lässt. (6) Es liegt im Wesen jedes Ansatzes, dass damit die unvermeidliche «*Abdunkelung*» (7) anderer möglicher Gesichtspunkte der Wirklichkeitserklärung bzw. der Handlungs rationalität in Kauf

genommen wird. Wo Licht ist, ist auch Schatten – oder weniger salopp gesagt: «Jeder Akt der Aufmerksamkeit impliziert einen entsprechenden Akt der Unaufmerksamkeit.» (8)

Dennoch vermögen auch hochselektive sozialwissenschaftliche Ansätze durchaus wesentliche Realitäts- oder Problemzusammenhänge zu verdeutlichen, sofern sie eine real vorhandene Selektivität der untersuchten Praxis in plastischer Überhöhung widerspiegeln und so Anstoss zur *kritischen* Auseinandersetzung mit ihr geben. (9) Problematisch ist hingegen ein unkritischer Umgang mit hochselektiven Denkmodellen: durch den Abbruch der notwendigen Reflexion auf die wertgeladenen Selektionsgesichtspunkte geht das Bewusstsein des eigenen normativ imprägnierten Standpunkts bald einmal verloren, und es droht die Konfusion des Partiellen mit dem Ganzen der untersuchten Praxis. Als «ganzheitlich» kann demnach letztlich nur ein Wissenschaftsverständnis bezeichnet werden, das in *selbstkritischer Reflexion* auf die unvermeidliche Selektivität der gewählten Perspektive und im *spielerischen Perspektivenwechsel* seine eigenen Begrenzungen immer wieder von neuem «aufhebt».

Im Falle des Systemansatzes bedeutet das die Notwendigkeit einer klaren Auseinanderhaltung der – in «vulgären» Varianten der Systemtheorie oft konfus verwendeten – Konzepte des Systems und des Ganzheitlichen. Der Systemansatz muss – bei aller Ergiebigkeit der systemischen Betrachtungsweise – stets das *Nicht-Systemische* in der Welt bzw. am untersuchten Zusammenhang mitbedenken, wenn er dem Anspruch auf Ganzheitlichkeit entsprechen will. (10) Die so verstandene «Arbeit an den Grenzen des Systemansatzes» soll im folgenden nun aber nicht auf der (abstrakten) wissenschaftsphilosophischen Ebene weitergeführt werden, auf der die Diskussion bereits in Gang gebracht ist; (11) stattdessen soll sie so weit wie möglich auf der lebenspraktischen Ebene in Form einer elementaren *historischen Rekonstruktion* des Nicht-Systemischen in der Unternehmung und seiner aktuellen Symptome versucht werden.

2. Rekonstruktion des Nicht-Systemischen in der Unternehmung

Die Idee einer historischen Rekonstruktion des Nicht-Systemischen in der Unternehmung bietet sich an, sobald man die *Entdeckung des Systemischen* in der Unternehmung sowie in der Gesamtgesellschaft selbst als ein nicht zufälliges historisches Phänomen versteht. Die Verabsolutierung dieses Systemischen, d. h. die Konzeption der Unternehmung bzw. der Gesellschaft als *nichts als* ein komplexes soziales System, geht mit einem Verlust des kulturgeschichtlichen Bewusstseins für das, was vorher war und noch immer zum Teil da ist, einher. Die *historische Relativierung* des Systemischen ist somit der naheliegende Ansatzpunkt für die Rekonstruktion des «vergessenen» Nicht-Systemischen an sozialen Handlungszusammenhängen.

Der Erfolg des Systemansatzes als Paradigma des Managements in Theorie und Praxis «spiegelt» aus dieser Sicht – ganz ähnlich wie der Erfolg systemorientierter Gesellschaftstheorien (12) – den historischen Tatbestand wider, dass die zeittypischen Probleme des Managements von Unternehmungen sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem grossen Teil tatsächlich fruchtbar als Probleme der Systemgestaltung, -steuerung und -kontrolle haben interpretieren lassen, weil sie vorwiegend mit der funktionsrationalen Bewältigung steigender Komplexität und Ungewissheit (durch Unternehmungswachstum, Diversifikation, technischen Fortschritt und Rationalisierung, Konkurrenzdruck usw.) zu tun hatten.

Die historische Relativierung der entsprechenden Systemsteuerungsprobleme hat heute nicht etwa nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis begonnen. Es scheint gegenwärtig ein «Themenwechsel» (13) der in der Praxis als vorwiegend betrachteten, mestdiskutierten Führungsprobleme stattzufinden. Müsste dieser vermutlich epochale Themenwechsel auf eine schlagwortartige Kurzformel gebracht werden, so könnte wohl vom beginnenden *Abschied von der Führungstechnokratie* gesprochen werden: vom desillusionierenden Aufwachen aus dem (zum Glück nicht volle Realität gewordenen) Traum der Machbarkeit einer *totalen* sozialtechnologischen Systemkontrolle und «Komplexitätsbeherrschung» in der Unternehmung.

Es spricht für die Vertreter des St. Galler Systemansatzes, dass sie den ange deuteten Prozess des «Themenwechsels» und Umdenkens in der Praxis offenbar früher gespürt und auf den Begriff zu bringen versucht haben als die Vertreter einiger (aber keineswegs sämtlicher) anderer Ansätze des Fachs. Ihre Antwort ist – soweit ich sehe – das Postulat eines *Paradigmawechsels* der Managementlehre von einer «*technomorphen*» oder «*konstruktivistischen*» (mechanistischen) zu einer «*evolutionären*» (biologisch-organismischen) Systemkonzeption. (14)

Meine kritische These ist jedoch, dass diese Konzeption des fälligen Paradigmenwechsels der Managementlehre zu kurz greift, weil sie den Fluchtweg nur in einer komplexeren Systemtheorie sucht, statt zunächst einmal das wohl intuitiv verspürte Nicht-Systemische in der Unternehmung in seinem «Eigen-Sinn» historisch zu rekonstruieren. So wird das Spezifische an einigen der neuen, wiederum wohl zeittypischen Führungsprobleme vorschnell erneut auf eine Systemsteuerungs- und Komplexitätsbeherrschungssproblematik *reduziert* und kann deshalb in seiner Andersartigkeit nicht recht begriffen werden. (15) Die «evolutionäre Managementtheorie» scheint mir deshalb nicht dieselbe heuristische Kraft zum vertieften Verständnis der heute neu thematisierten Führungsprobleme zu besitzen, wie sie der bisherige Systemansatz für die älteren Probleme entfaltet hat.

Auf der erkenntnistheoretischen Ebene wäre meines Erachtens zu zeigen, dass der Ansatz der «evolutionären Managementtheorie» in seiner heutigen Form zu einer fundamentalen Konfusion zwischen natürlichen und kulturellen (historischen) Evolutionsprozessen neigt. Auf die Rekonstruktion der tiefreichenden sozial- und wissenschaftsphilosophischen Voraussetzungen und

Folgen dieser Konfusion wollen wir uns hier nicht direkt einlassen, da sie uns von der anvisierten historischen Rekonstruktion des Nicht-Systemischen auf der lebenspraktischen Ebene wegführen würde. Doch gerade der historische Ansatz kann meines Erachtens unmittelbar plausibel machen, dass nicht schon durch den Übergang von einer mechanistischen zu einer organismischen Systemkonzeption, sondern erst durch den fundamentaleren Übergang von einer naturalistischen (bzw. quasi-naturwissenschaftlichen) zu einer kulturellen (bzw. kulturwissenschaftlichen) Perspektive ein Paradigmenwechsel der Managementlehre möglich wird, der den neuen zeittypischen Führungsproblemen angemessen ist: *Das Nicht-Systemische an der Unternehmung ist das Kulturspezifische*. Nicht in der biologischen Evolutionstheorie, sondern in der Kulturgeschichte ist es daher primär zu suchen.

Historischer Ausgangspunkt unseres Rekonstruktionsversuchs (16) ist die kulturgeschichtliche «Schwelle», an der das *Systemische* in der Gesellschaft sich rapid und fortschrittsträchtig zu entfalten beginnt: die Schwelle der abendländischen *Moderne*. (17) Diese lässt sich bestimmen als der historische Punkt, an dem die traditionale Ordnung der (privaten und öffentlichen) Lebenswelt ihre unangreifbare normative Kraft zur Eingrenzung und Einbindung der sich ausbreitenden Ideen und Formen rationalen Handelns verliert. «Modern» meint ganz allgemein die «aufgeklärte» Grundhaltung und Neigung, die eigene Lebenspraxis nach Massstäben der Vernunft zu gestalten, statt sich unmündig und unkritisch vorgefundenen Traditionen und Autoritäten zu unterwerfen. *Traditionale* Gesellschaften sind umgekehrt dadurch charakterisiert, dass die überlieferten Weltinterpretationen und Überzeugungen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen den Entfaltungsraum rationalen Handelns aller Art strikt eingrenzen. Die traditionale Lebenswelt ist gewissermassen angefüllt mit einem nicht zur Disposition stehenden (d. h. nicht hinterfragbaren) Vorrat an «Hintergrundüberzeugungen», (18) die kulturelle Identität, Handlungsorientierung, Handlungssinn und Legitimität vermitteln. Die *normative Sozialintegration* der traditionellen Gesellschaft durch diese Hintergrundüberzeugungen ist annähernd total: sie ist eine «geschlossene Gesellschaft».

An der Schwelle der Moderne verlieren diese Hintergrundüberzeugungen gegenüber den vorwärtsdrängenden Ansätzen gesellschaftlicher Rationalisierung zunehmend ihre normative Fassungs- und Integrationskraft. Aus der «geschlossenen» wird eine «offene» Gesellschaft, (19) in der vorgefundene Traditionen mehr und mehr argumentativ hinterfragt, diskutiert und sogar missachtet werden dürfen. Dieser Prozess der kommunikativen «Verflüssigung» (Habermas) traditioneller Weltanschauungen, Lebensformen und Normen, den Max Weber die «Entzauberung der Welt» (20) genannt hat, wird etwa durch die Epochen der klassischen Antike, des Humanismus und der Reformation, der Aufklärung und des politischen Liberalismus markiert.

Wesentlich ist nun, dass der moderne *technisch-industrielle Rationalisierungsprozess* und mit ihm auch das gegenwärtige Entwicklungsstadium und -potential der modernen Industriegesellschaft nicht richtig verstanden werden kann ohne den Hintergrund des soeben angedeuteten *kommunikativen Ratio-*

nalierungsprozesses in der sich modernisierenden Lebenswelt. Denn erst die argumentative «Verflüssigung» der überlieferten Lebensformen entbindet auch das zuvor stillgelegte technisch-naturwissenschaftlich-industrielle Rationalisierungspotential aus traditionellen Normen. Erst dadurch ist die kulturelle Voraussetzung für den komplexen Prozess der institutionellen Herausbildung relativ autonomer, funktions spezialisierter gesellschaftlicher *Subsysteme* (Wirtschaft, Staatsadministration, Wissenschaft) geschaffen, auf deren Grundlage eine normativ «enthemmte» und institutionell «entfesselte», je «eigensinnige» *Funktionsrationalisierung* dieser systemisch organisierten Bereiche möglich wird. (21) Es kommt zu einer schrittweisen Umstellung der Mechanismen der Handlungskoordination in diesen Bereichen von normativer Sozialintegration auf *funktionale Systemintegration*: nicht mehr traditionale Hintergrundüberzeugungen und intersubjektive Verständigungsprozesse, sondern formalisierte, versachlichte Steuerungsmedien (z. B. Kompetenzordnungen und Verfahrensregelungen) leisten jetzt die hauptsächliche Koordination komplexer arbeitsteiliger Prozesse. Indem diese das soziale System von einem erheblichen Teil des (andernfalls mit zunehmender Komplexität ausufernden) Verständigungsbedarfs zwischen den Beteiligten entlasten, erlaubt diese Umstellung eine sprunghafte Erhöhung der koordinierbaren organisatorischen Komplexität. Eben deshalb ist die Entwicklung relativ autonomer gesellschaftlicher Subsysteme der Wirtschaft, der Staatsverwaltung und der Wissenschaft, die in ihrer *von der Alltagskultur wesentlich verschiedenen systemischen «Binnenkultur»* ihre je «eigensinnige» Funktionsrationalität vergleichsweise ungehemmt entfalten können, für eine leistungsfähige, moderne Industriegesellschaft wohl unentbehrlich. – Die herkömmlichen Konzepte und Bemühungen betriebswirtschaftlicher Rationalisierung – vom «Scientific Management» F.W. Taylors auf der operativen Betriebsebene bis zu den neuesten Systemen strategischen Managements – lassen sich der so verstandenen systemischen Rationalisierungsdynamik zum überwiegenden Teil zwanglos zuordnen.

Interessant und aktuell ist nun die Frage nach der Tragfähigkeit einer solchen auf «eindimensionale» Funktionsrationalisierung und funktionale Systemintegration hin orientierten «*Systemkultur*». Der Begriff der Systemkultur sagt es selbst: auch hochgradig funktionsrational durchorganisierte soziale Systeme bleiben auf ein tragfähiges Fundament normativer Sozialintegration nach innen und nach aussen angewiesen. Denn die Systemrationalisierung bringt zwar zweckrationale, im Fall der Unternehmung auf den Aufbau und die Ausschöpfung strategischer Markterfolgspotentiale bzw. operativer Leistungspotentiale hin angelegte *Funktionszusammenhänge* hervor, nicht aber zugleich die notwendigen *Sinnzusammenhänge*, die einerseits die Mitarbeiter dazu bringen könnten, die teilweise unvermeidlichen Funktionszwänge in einem solchen sozialen System freudig zu akzeptieren, und andererseits der gesellschaftlichen Umwelt gegenüber rechtfertigen könnten, weshalb die (teilweise ebenfalls unvermeidlichen) unerwünschten gesellschaftlichen Nebenwirkungen («externe Effekte» sozio-ökonomischer, soziokultureller und ökolo-

gischer Art) legitim und damit hinzunehmen seien. Mit andern Worten: die Perfektionierung der funktionalen Systemintegration (d. h. der systemischen Komplexitäts- und Ungewissheitsbeherrschung) kann nicht verhindern, dass es möglicherweise zu einer Aufweichung der normativen Sozialintegration nach innen und aussen bis an den Rand des Zusammenbruchs kommen kann. Die Managementproblematik der Erfolgs- und Existenzsicherung eines sozialen (Sub-)Systems erschöpft sich also keineswegs in Fragen sozialtechnologischer Funktionsfähigkeit, sondern schliesst Fragen soziokultureller Sinnvermittlung unabdingbar ein. (22)

Die notwendigen Sinngehalte entstammen, soweit sie noch «gegeben» sind, der *Tradition*; soweit sie fehlen, weil sie durch die Modernisierungsprozesse aufgelöst oder unglaubwürdig geworden sind, entsteht ein kultureller Bedarf nach modernen – und das heisst, wie wir gesehen haben, nach rationalen – Formen der Sinnfindung und Sinnvermittlung. Das spezifisch *moderne Sinnstiftungspotential* liegt allein im *kommunikativen Verständigungspotential* mündiger Bürger: an die Stelle des traditional zugeschriebenen und normativ vorgeschriebenen Einverständnisses tritt die argumentative Verständigung über *sinnvolle Handlungsorientierungen*. Oder anders gesagt: die soziale Gemeinsamkeit selbstverständlicher, fraglos akzeptierter Hintergrundüberzeugungen muss im Laufe der fortschreitenden Modernisierung zunehmend durch kommunikativ geschaffene und gepflegte *Sinngemeinschaft* (Kon-sens) substituiert werden. (23)

Das aber bedeutet: der durch funktionale Systemsteuerung und Systemintegration vermeintlich wegorganisierte intersubjektive Kommunikations- und Verständigungsbedarf entsteht in dem Mass, wie der Systemrationalisierungsprozess traditionsauflösend wirkt, an der soziokulturellen Basis des sozialen Systems unvermutet neu! Soll in modernen sozialen Systemen nicht wiederum ein (produktivitätshemmender) *ausufernder* Kommunikationsbedarf entstehen, so muss ein allzu weitgehender Traditionsverlust – also ein fast totaler Verlust an sinnvermittelnden, handlungsorientierenden, fraglosen Hintergrundüberzeugungen – auch in der «Binnenkultur» funktionsrationaler sozialer Systeme unbedingt vermieden werden. Andernfalls droht die «eigen-sinnige» Systemrationalisierung infolge des mit ihr fortschreitenden Sinnverlusts der «Systemkultur» ihr eigenes normatives Fundament zu untergraben. (24) Sinn wird – um eine Formel von Habermas (25) zu steigern – zur knappsten aller Ressourcen. Die Folge sind – wie schon Emile Durkheim (26) vor langem vorausgesehen hat – Symptome wachsender sozialer Desintegration, die sich innerhalb der Systemkultur ebenso ausbreiten wie in der Alltagskultur der Lebenswelt.

An diesem kritischen Punkt des historischen Rationalisierungsprozesses der modernen Industriegesellschaft – und manche Anzeichen deuten darauf hin, dass wir *heute* diesen Punkt erreicht haben – beginnt die «entfesselte» Systemrationalisierung ganz offensichtlich über ihren eigenen ursprünglichen Sinn der effektiven und effizienten Erfüllung sozioökonomischer Funktionen für das *gute Leben* der Menschen hinauszuschiessen: sie beginnt nicht nur auf

die Lebenswelt ausserhalb der systemischen Bereiche («externe Effekte»), sondern ebenso auf die systemische Binnenkultur selbst *pathologisch* zu wirken. (27) Die schleichende Traditionsaufweichung geht in einen galoppierenden Zerfall sozial integrierender Sinnzusammenhänge über.

Diese rückschrittsträchtige Schwelle pathologischen «Überschiessens» eindimensionaler Funktionsrationalisierung zeigt sich innerhalb der Systemkultur – wie jetzt leicht zu verstehen ist – in einem *explodierenden* Bedarf nach immer weiteren Systemsteuerungsmechanismen, die die ausfallende normative Handlungskoordination durch traditionale oder rational geschaffene Sinnzusammenhänge *vermeintlich substituieren* können und müssen. Der Pathologisierung der Systemkultur wird so in der Regel eine pathologische Entartung der Systemstruktur und der Systemsteuerung folgen, sofern der beginnende *technokratische Circulus vitiosus* (28) nicht an seinem soziokulturellen Fundament aufgebrochen wird. Innerhalb der Logik der funktionalen Systemrationalisierung gibt es aus diesem problematischen Zirkel keinen wirklichen Ausweg. Systemische Symptombekämpfungsversuche verstärken nur das diffus verspürte, aber nicht zureichend analysierte, doch wohl zeittypische «Unbehagen in der Systemkultur».

3. Das Unbehagen in der Unternehmenskultur

Was Sigmund Freud seinerzeit mit der berühmten Formel vom «Unbehagen in der Kultur» (29) bezeichnet hat, dürfte – zumindest heute – mehr mit den skizzierten Zusammenhängen einer überschüssenden Systemrationalisierung und ihren pathologisierenden Effekten auf die Lebens- und Arbeitswelt zu tun haben als mit den psycho-analytischen Aspekten, die er selbst in den Vordergrund gestellt hat. Jedenfalls lässt sich die Formel durchaus treffend verwenden, um den kumulierten, für die Betroffenen oft diffus bleibenden, aber subjektiv das Wohlbefinden potentiell stark beeinträchtigenden Leidensdruck der in fast allen Lebensbereichen ständig zunehmenden systemischen Funktionszwänge («Sachzwänge») auf den Begriff zu bringen. Solches mehr oder minder ausgeprägtes «Leiden an den Entzugerscheinungen einer kulturell verarmten und einseitig rationalisierten Alltagspraxis» (30) scheint heute in der Tat zu einem grassierenden, chronischen Symptom der Gefühls- und Stimmungslage der Zeit geworden zu sein – auch und gerade in der hochspezialisierten, stressgeladenen Arbeitswelt der fortgeschrittenen Industriegesellschaften.

Dass die «Unternehmenskultur» gerade heute zum (scheinbar neuen) Bestsellerthema Nr. 1 in der praxisorientierten Managementliteratur geworden ist, (31) lässt sich selbst schon als Symptom dafür deuten, dass die kritische Schwelle pathologischen «Überschiessens» der funktionalen Systemrationalisierung und eines damit zusammenhängenden diffusen «Unbehagens in der Unternehmenskultur» in immer mehr Unternehmen erreicht zu sein scheint, ganz besonders in den «modern» geführten Grossunternehmen. Allein schon