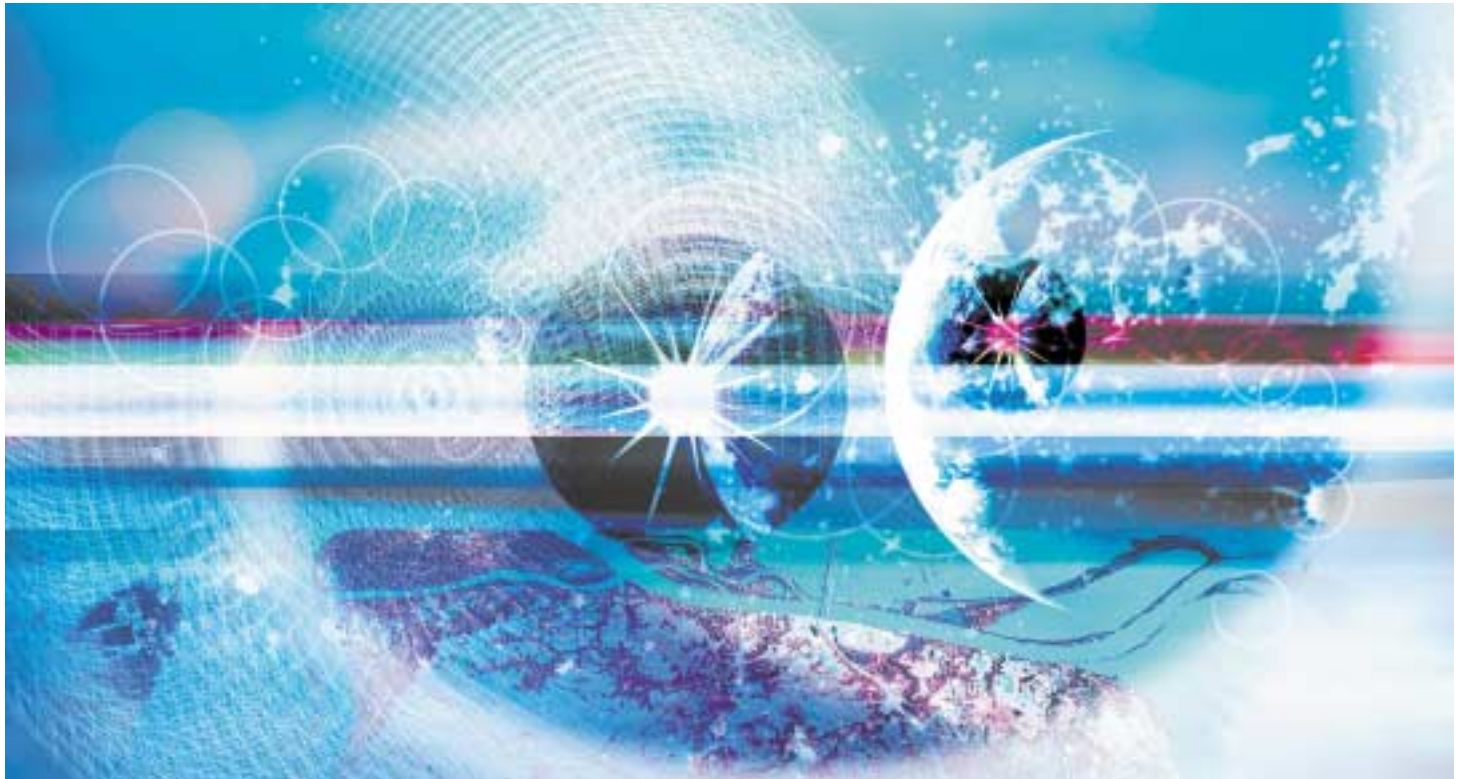


# Leadership in Krisenzeiten

Fritjof Capra\*



*Emergente Strukturen sorgen für Neuheit, Kreativität und Flexibilität.*

**Eines der auffallendsten Merkmale unserer modernen Industriegesellschaft ist die Tatsache, dass wir von überaus komplexen Systemen umgeben sind, die zunehmend fast jeden Aspekt unseres Lebens durchdringen.**

Es wird immer klarer, dass diese komplexen Systeme – Telekommunikation, gigantische multinationale Organisationen, weltweite Informations- und Finanznetzwerke – ein wirtschaftliches und organisatorisches Umfeld geschaffen haben, das aus der Sicht der traditionellen Managementtheorie und -praxis fast nicht mehr wieder zu erkennen ist.

## **Komplexität und Wandel**

Wenn wir uns in unserer natürlichen Umwelt umschauen, erblicken wir ständige Veränderung, Anpassung und Kreativität. Nur unsere Wirtschaftsorganisationen scheinen

ausser Stande, mit Veränderungen fertig zu werden. Haben die Ökosysteme die besseren Managementberater?

Viele Führungskräfte werden trotz ihren Bemühungen um Organisationsveränderung zu einem grossen Teil deshalb so enttäuscht, weil sie ihr Unternehmen als ein gut konstruiertes Instrument zur Erreichung bestimmter Zwecke sehen; und wenn sie versuchen, seine Konstruktion zu verändern, erwarten sie eine vorhersagbare, quantifizierbare Veränderung der gesamten Struktur. Doch die konstruierte Struktur weist immer Schnittstellen mit den lebendigen Individuen und Gemeinschaften innerhalb der Organisation auf, für die sich Veränderung nicht exakt planen lässt.

Um das Problem des organisatorischen Wandels zu lösen, müssen wir zuerst die natürlichen Veränderungsprozesse verstehen, die allen lebenden Systemen eigen sind. Erst

dann können wir die Prozesse des organisatorischen Wandels entsprechend konzipieren und menschliche Organisationen schaffen, welche die Anpassungsfähigkeit, Vielfalt und Kreativität des Lebens widerspiegeln.

## **Stoffwechsel – das Wesen des Lebendigen**

Der Unterschied zwischen einem lebenden und einem toten Organismus liegt in dem Grundprozess des Lebens, in dem, was spirituelle Traditionen seit Jahrhunderten den Lebensatem nennen. In moderner naturwissenschaftlicher Sprache nennen wir diesen Lebensprozess den Stoffwechsel. Das Verständnis des Stoffwechsels hat zwei Aspekte. Der eine ist der ständige Fluss von Energie und Materie. Alle lebenden Systeme müssen sich von ständigem Materie- und Energieströmen aus ihrer Umwelt ernähren, um am Leben zu bleiben. Und alle lebenden Systeme produzieren Abfall. Das gehört

zum Stoffwechsel. Doch das Leben hat sich so entfaltet, dass Organismen Gemeinschaften bilden – die Ökosysteme – in denen der Abfall einer Art die Nahrung einer anderen Art ist. Und so bewegt sich die Materie in ständigen Kreisläufen durch das Ökosystem.

### Lebende Netzwerke

Der zweite Aspekt des Stoffwechsels ist das Netzwerk von chemischen Reaktionen, das die Nahrung verarbeitet und die biochemische Grundlage aller biologischen Strukturen und Funktionen darstellt. Die Betonung liegt hier auf dem Wort Netzwerk. Eine der entscheidenden Erkenntnisse im neuen Verständnis des Lebens ist die Einsicht, dass das Netzwerk das grundlegende Organisationsmuster aller lebenden Systeme ist. Wo immer wir Leben sehen, sehen wir Netzwerke.

Im sozialen Bereich kann ein lebendes System ebenfalls als Netzwerk verstanden werden. Doch hier geht es nicht um chemische Reaktionen, sondern um Kommunikationsprozesse. Lebende Netzwerke in menschlichen Gemeinschaften sind Kommunikationsnetzwerke. In einem sozialen Netzwerk erzeugt jede Kommunikation Gedanken und Bedeutungen, die zu weiteren Kommunikationen führen, und damit erzeugt das ganze Netzwerk sich selbst.

Lebende Netzwerke erschaffen sich ständig neu, indem sie ihre Komponenten umwandeln oder ersetzen. Auf diese Weise erfahren sie ständige strukturelle Veränderungen, während sie ihre netzartigen Organisationsmuster erhalten.

### Die lebendige Organisation

Wenn wir als Unternehmensführer das kreative Potenzial und die Lernfähigkeit eines Unternehmens maximieren wollen, so ist es entscheidend, dass wir das Zusammenspiel zwischen den formellen, konstruierten Strukturen der Organisation und ihren informellen, selbst erzeugenden Netzwerken verstehen. Die formellen Strukturen sind die Regeln und Vorschriften, welche die Beziehungen zwischen Menschen und Aufgaben definieren und die Machtverteilung festlegen.

Die informellen Strukturen dagegen sind fließende und fluktuierende Kommunikationsnetzwerke. Im Idealfall werden die informellen Beziehungsnetzwerke von der formellen Organisation anerkannt und unterstützt, die ihre Innovationen dann auch in die formellen Strukturen einbinden.

### Vom Leben lernen

Welche Lehren lassen sich aus dem systemischen Verständnis des Lebens ziehen? Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen einem lebenden System und einer Maschine: Eine Maschine lässt sich steuern – ein lebendes System kann nur gestört werden. Um den konventionellen Managementstil entsprechend zu verändern, bedarf es eines Wandels der Wahrnehmung, der alles andere als leicht ist. Dieser Wandel ist aber auch überaus lohnend. Wenn wir mit den Prozessen arbeiten, die den lebenden Systemen eigen sind, brauchen wir keine besonderen Energien aufzuwenden, um eine Organisation zu bewegen. Wir müssen sie nicht drängen oder antreiben, damit sie sich ändert. Es geht nicht um Kraft oder Ener-

Wenn Menschen Anweisungen abändern, dann reagieren sie kreativ auf eine Störung, denn das ist das Wesen des Lebendigseins. Dieses neue Verständnis des Widerstands gegen vorgeschriebene organisatorische Veränderungen kann sehr erfolgreich sein, da es uns ermöglicht, mit der Kreativität der Menschen zu arbeiten und sie in eine positive Kraft umzuwandeln, statt sie zu ignorieren.

### Emergenz und Planung

Das spontane Entstehen von neuer Ordnung, das so genannte «Emergence»-Phänomen findet an kritischen Punkten der Instabilität statt. Dieser Prozess der Emergenz verläuft in mehreren deutlichen Stadien. Zunächst einmal muss es innerhalb der Organisation eine gewisse Offenheit geben, eine Bereitschaft, sich stören zu lassen, damit der Prozess in Gang gesetzt werden kann; und es muss ein aktives Kommunikationsnetzwerk mit viel Feedback geben. Das nächste Stadium ist der Punkt der Instabilität, der als Spannung, Chaos, Ungewissheit oder Krise erlebt werden kann. In diesem Stadium kann das System entweder zu-

Leadership heisst, eine Vision zu entwickeln – dorthin zu gehen, wohin noch niemand zuvor gegangen ist.

gie, sondern um Sinn. Sinnvolle Störungen erregen die Aufmerksamkeit der Organisation und lösen strukturelle Veränderungen aus.

Sinnvolle Impulse zu geben, statt präzise Anweisungen zu erteilen – das mag sich für Manager, die sich um Effizienz und vorhersagbare Ergebnisse bemühen, viel zu vage anhören. Doch bekanntlich führen intelligente, wache Menschen nur selten Anweisungen buchstabengetreu aus. Oft wird dies als Widerstand oder gar als Sabotage aufgefasst. Es lässt sich jedoch auch ganz anders interpretieren. Lebende Systeme entscheiden immer selbst, was sie wahrnehmen und wie sie darauf reagieren.

sammenbrechen oder zu einem neuen Zustand von Ordnung durchbrechen. Die Emergenz dieses neuen Zustands ist oft mit einem Erleben von Kreativität verbunden. Menschliche Organisationen enthalten immer sowohl geplante, als auch emergente Strukturen. Die geplanten Strukturen sind die formellen Strukturen der Organisation, wie sie in ihren offiziellen Dokumenten festgehalten sind. Die emergenten Strukturen werden von den informellen Netzwerken und Praxisgemeinschaften der Organisation geschaffen. Die beiden Arten von Strukturen sind sehr unterschiedlich, und jede Organisation benötigt



*Es ist notwendig, die biologische Zeit und die Computerzeit in Einklang zu bringen.*

beide Arten. Geplante Strukturen liefern die Vorschriften und die Routine, die für das effiziente Funktionieren des Unternehmens erforderlich sind. Geplante Strukturen sorgen für Stabilität. Emergente Strukturen hingegen sorgen für Neuheit, Kreativität und Flexibilität. Sie sind anpassungsfähig, können sich verändern und entwickeln. In der heutigen turbulenten Wirtschaftswelt kommt es darauf an, die Balance zwischen der Kreativität der Emergenz und der Stabilität der Planung zu finden.

### Zwei Arten von Leadership

Die Balance zwischen Planung und Emergenz zu finden scheint eine Kombination von zwei unterschiedlichen Arten von Leadership zu erfordern:

- Traditionell stellt man sich unter einer Führungspersönlichkeit einen Menschen vor, der eine Vision hat, diese klar artikulieren kann und mit Engagement und Charisma vermittelt. Die Fähigkeit, eine klare Vorstellung von einer idealen Form oder einem Idealzustand zu haben, ist etwas, was traditionelle Führungskräfte mit Planern und Designern gemeinsam haben.
  - Die andere Art von Führung besteht darin, statt Anweisungen zu geben, Bedingungen für Neues zu schaffen und die Macht der Autorität dazu zu verwenden, andere zu ermächtigen.
- Beide Arten von Führung haben etwas mit Kreativität zu tun. Leadership heisst, eine Vision zu entwickeln – dorthin zu gehen, wohin noch niemand zuvor gegangen ist. Die Emer-

genz erfordert ein aktives Netzwerk von Kommunikationen mit mehrfachem Feedback. Emergenz ermöglichen heisst somit vor allem, Kommunikationsnetzwerke aufzubauen und zu unterstützen.

In der heutigen globalen Wirtschaft haben Menschen oft Angst, durch Unternehmensfusionen oder andere radikale strukturelle Veränderungen ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Diese Angst erzeugt einen starken Widerstand gegen Wandel, und daher ist der Aufbau von Vertrauen ein wesentliches Element in einem erfolgreichen Emergenzprozess.

Während des Veränderungsprozesses können zwar einige der alten Strukturen zusammenbrechen. Aber wenn ein Klima des Vertrauens und der Unterstützung besteht, werden neue, mit grosser Wahrscheinlichkeit sinnvollere Strukturen entstehen.

### Lebendige Organisationen schaffen

Je mehr wir das Wesen des Lebens verstehen und uns bewusst werden, wie lebendig eine Organisation sein kann, desto schmerzlicher stellen wir fest, wie lebensfeindlich unser derzeitiges Wirtschaftssystem ist.

Dieser Umstand hat auch direkt mit Ethik zu tun. Ethisches Verhalten ergibt sich immer aus einem Gefühl der Zugehörigkeit. Das heutige globale Wirtschaftssystem ist zutiefst unethisch, da es sowohl das Überleben von menschlichen Gemeinschaften in vielen Teilen der Welt, wie auch das von nichtmenschlichen Lebensgemeinschaften auf das Äusserste bedroht.

Wenn Aktionäre und aussen stehende Gremien die «Gesundheit» eines Unternehmens beurteilen, erkundigen sie sich im Allgemeinen nicht nach der Lebendigkeit seiner Gemeinschaften, der Integrität und dem Wohlbefinden seiner Mitarbeiter und der ökologischen Nachhaltigkeit seiner Produkte. Sie fragen nach den Profiten, dem Shareholder-Value, den Marktanteilen, und anderen ökonomischen Parametern. Und sie werden jeden nur möglichen Druck ausüben, um sich eine rasche Rendite der Investitionen zu si-

# Lebende Systeme entscheiden immer selbst, was sie wahrnehmen und wie sie darauf reagieren.

chern, ohne Rücksicht auf die langfristigen Folgen für das Unternehmen, das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter oder die allgemeinen sozialen und ökologischen Auswirkungen.

Dieser wirtschaftliche Druck wird mit Hilfe immer raffinierterer Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeübt, die zu einem tiefen Konflikt zwischen biologischer Zeit und Computerzeit geführt haben. Neues Wissen entsteht aus chaotischen Pro-

zessen, die Zeit brauchen. Kreativ zu sein heisst, sich bewusst in einem Zustand der Ungewissheit und Verwirrung aufzuhalten. In den meisten Unternehmen wird das immer schwieriger, weil sich die Dinge viel zu schnell bewegen. Die Menschen haben das Gefühl, kaum noch Zeit für stilles Nachdenken zu haben, und da die Fähigkeit zur Besinnung eines der definierenden Merkmale der menschlichen Natur ist, sind die Auswir-

kungen des heutigen Wirtschaftsumfelds zu tiefst entmenschlichend.

Es ist klar, dass die Hauptmerkmale der heutigen Wirtschaftswelt – globaler Wettbewerb, turbulente Märkte, Unternehmensfusionen mit rapiden strukturellen Veränderungen, zunehmende Arbeitsbelastung und Forderung nach ständiger Erreichbarkeit via E-Mail und Handy – eine Situation schaffen, die äusserst anstrengend und zutiefst ungesund ist. In diesem Unternehmensklima ist es oft schwierig, an der Vision einer Organisation festzuhalten, die lebendig, kreativ und um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter und der lebendigen Welt insgesamt besorgt ist. Paradoxerweise jedoch ist das heutige Unternehmensumfeld mit seinen Turbulenzen und Komplexitäten und seiner Betonung von Wissen und Lernen, ein Umfeld, in dem Flexibilität, Kreativität und Lernfähigkeit ganz besonders wichtig sind.

Auf lange Sicht werden Unternehmen, die wahrhaft lebendig sind, nur gedeihen können, wenn wir unser Wirtschaftssystem so verändern, dass es das Leben bereichert, statt es zu zerstören. Das systemische Verständnis des Lebens lässt keinen Zweifel daran, dass eine derartige Veränderung nicht nur für das Wohlergehen menschlicher Organisationen, sondern auch für das der Menschheit insgesamt dringend nötig ist. In diesem weiteren Sinn brauchen wir heute alle den Mut zum Wandel. ■

*Dieser Beitrag ist die gekürzte Fassung eines Vortrags, den Fritjof Capra anlässlich eines Symposiums im Lassalle-Institut in Edlibach ZG gehalten hat. Das vollständige Referat kann unter der folgenden Internet-Adresse heruntergeladen werden: [www.lassalle-institut.org](http://www.lassalle-institut.org)*

*\*Fritjof Capra, Dr. phys., Kalifornien, forschte und lehrte an namhaften Universitäten und Institutionen in den USA und England. Er gilt als einer der führenden Vertreter einer ökologisch-ganzheitlichen Weltsicht, die er in zahlreichen Büchern dargelegt hat. Fritjof Capras Website: [www.fritjofcapra.net](http://www.fritjofcapra.net)*

## Das Lassalle-Institut

Zen – Ethik – Leadership: Das Institut richtet sich an Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und andern Bereichen der Gesellschaft mit dem Schwerpunkt einer Ethik aus ganzheitlichem Bewusstsein. Durch Vorträge, Seminare, Workshops und ein spezielles Beratungsangebot fördert das Team des Lassalle-Instituts eine ethisch getragene Wertekultur. Zur Besonderheit des Instituts zählt das «Schönbrunner-Modell®». Es handelt sich dabei um einen integralen Ansatz, der Führungskräfte in ihrer mentalen, emotionalen und spirituellen Intelligenz anspricht und fördert. Zen-Meditation, vermittelt durch qualifizierte Lehrer, liefert die Basis dazu und ermächtigt zu einem verantwortungsvollen Handeln im persönlichen und beruflichen Umfeld sowie in der globalen Gemeinschaft.

Lassalle-Institut, Bad Schönbrunn, CH-6313 Edlibach/Zug, Tel. 041 757 14 78, E-Mail: [info@lassalle-institut.org](mailto:info@lassalle-institut.org), Homepage: [www.lassalle-institut.org](http://www.lassalle-institut.org)

## Das Buch zum Thema

Fritjof Capra «*Verborgene Zusammenhänge*», *Vernetzt denken und handeln in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft*, Scherz Verlag, Frankfurt, 2002, geb., 384 S., Fr. 40.10, ISBN 3-502-15106-7.

Fritjof Capras unorthodoxe Synthese aus naturwissenschaftlicher Forschung, ökologischer Ethik und spiritueller Selbsterfahrung stellt die bisherigen Grundlagen von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in Frage. Die entscheidende Herausforderung dieses neuen Jahrhunderts besteht darin, eine ökologisch nachhaltige Gemeinschaft zu schaffen, um unser Überleben zu garantieren. Das aber, so Fritjof Capras These, kann nur gelingen, wenn wir auch soziale Strukturen als lebendige Systeme begreifen. Jedes der entscheidenden Gebiete unterzieht der Autor deshalb einer kritischen Analyse und zeigt die Gefahren, Herausforderungen und ethischen Probleme auf (Globalisierung, Biotechnik, Umweltverschmutzung, Überbevölkerung, Rohstoffknappheit usw.). Das Ergebnis seiner Bestandsaufnahme macht klar: Natur- und Sozialwissenschaften müssen eine gemeinsame Sprache finden. Nur so lassen sich die Probleme der Zukunft lösen. Mit diesem Buch legt Fritjof Capra ein Modell für ein zukünftiges System vor.

