

Pro und contra Autopoiese: Selbstbehauptung nicht zur Barriere gegen Neues werden lassen

Von Prof. Dr. Ing. Tom Sommerlatte

In diesem Beitrag beleuchten wir, wie und warum sich ein durch Geschäftserfolg und straffe Führung gefestigtes „System Unternehmen“ zunehmend autopoietisch, d.h. selbstreferenziell zu verhalten droht und dadurch eine geschlossene interne Vertrauenskultur entwickelt, die abweisend oder blind für Signale eines sich abzeichnenden Wandels der Erfolgsfaktoren ist.

Unternehmen erfolgreich zu führen, erfordert heute, unter hohem Effizienzdruck das eingespielte Zusammenwirken der Mitarbeiter, des Produktionsapparats und der Steuerungssysteme in Gang zu halten und immer weiter auf Leistungssteigerung hin auszurichten.

Das „System Unternehmen“ muss im Tagesgeschäft stabil funktionieren und seinen Erhalt durch umfassende Steuerung sichern – diese Fähigkeit muss ihm inhärent sein.

Wie bei einem biologischen System nennt man diese für das Überleben wichtige Fähigkeit „Autopoiese“, den Prozess der Selbstbehauptung. Er bedingt, wie im Unternehmen und mit der Umwelt kommuniziert wird, welche Verhaltensweisen im Umgang der Mitglieder des Unternehmens untereinander und mit systemexternen Einwirkungen eingeschlagen werden, was das „System Unternehmen“ für seinen Selbsterhalt als relevant ansieht und verwendet und was es ignoriert. Autopoiese nimmt das Bestehende als Referenz, als Denk-, Verhaltens- und Handlungsmuster für das Fortbestehen. Sie bewirkt eine selbstreferenzielle Entwicklung.

So weit, so gut. Autopoiese hat sich in der Natur meistens über lange Zeiträume bewährt. Dann aber plötzlich nicht mehr. Tierarten breiteten sich erfolgreich aus und gingen dann unter: Dinosaurier als bekanntestes Beispiel.

Für Unternehmen ist Autopoiese eine Stärke in Zeiten geringer Umbrüche im Umfeld, in denen eine profilierte Positionierung, die Zuverlässigkeit der eingespielten Leistung und die Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens seinen Bestand und sein Wachstum sichern.

In Unternehmen, die diese selbstreferenzielle Kultur entwickelt haben, entstand typischerweise ein starkes Vertrauensklima, das aus der Beständigkeit der internen Spielregeln, aus dem gemeinsamen Erfolgserlebnis und dem Selbstbewusstsein resultiert, dass alle einvernehmlich wissen, worauf es ankommt – die Unternehmensführung ebenso wie die Mitarbeiter in den verschiedenen Funktionsbereichen.

Je stärker die selbstreferenzielle Unternehmens- und Führungskultur ausgeprägt sind, umso geringer ist jedoch die Bereitschaft, auf Anzeichen disruptiver Entwick-

Je stärker die selbstreferenzielle Führungskultur, desto geringer die Bereitschaft, auf Anzeichen disruptiver Entwicklungen zu reagieren.

lungen in einem sich zunehmend wandelnden Umfeld zu reagieren.

Denn Autopoiese bewirkt, dass das „System Unternehmen“ abweichende Signale nicht wahrnimmt, und zwar in allen Funktionsbereichen: die Vertriebsverantwortlichen nicht neuartige Signale aus dem Markt, von den Kunden, die Technikverantwortlichen nicht die Signale andersgearteter technischer Potenziale als die der etablierten Technologiefelder, die Strategen nicht die Signale sich verändernder Erfolgsfaktoren und die Unternehmensleitung nicht die Signale neuer Führungsanforderungen im Zuge der Globalisierung und der Digitalisierung.

Je länger das selbstreferenzielle Denken und Verhalten andauern, während die Veränderungen im Umfeld zunehmen und sich auf die Geschäftsfelder des Unternehmens auswirken, umso stärker werden davon schließlich die autopoietische Selbstbehauptung und die Vertrauensbasis im Unternehmen beeinträchtigt.

Im Endeffekt können wir bei Unternehmen häufig den Punkt beobachten, an dem ihre Selbstbehauptung so erschüttert ist, dass sie sich dem dringend gewordenen Revirement unterziehen müssen, ein Revirement, das ihr Vertrauensklima meistens noch weiter unterminiert. Die Neuaus-

richtung der Unternehmen auf die neuen Anforderungen wird durch den Vertrauensverlust zusätzlich erschwert.

Diese Entwicklung von der zu lange aufrecht erhaltenen Autopoiese bis zum verschleppten Revirement konnten wir in den letzten Jahren bei Unternehmen der Energieversorgung beobachten, die das Vordringen von erneuerbaren Energien auf der Basis von Photovoltaik und Windkraft lange Zeit nicht als ihre Sache betrachteten und die Dominanz der ökonomisch und von der sicheren Verfügbarkeit her überlegenen Kohle-, Öl- und Gaskraftwerke sowie ihrer Stromnetze als ungefährdet ansahen. Sie schätzten die treibenden Kräfte des Wandels wie die Begrenzung des CO₂-Ausstoßes aus Gründen des Umweltschutzes, die viel beschworene Verknappung der Vorräte fossiler Rohstoffe, die politische Unsicherheit der Lieferländer, aber auch die technischen Entwicklungspotenziale der Erzeugung und Verteilung erneuerbarer Energie als sehr entfernte Zukunftsmusik ein und spielten ihr klassisches Konzert weiter, zunächst im Vertrauen auf ihr etabliertes Orchester (System), aber allmählich immer defensiver. Dann schließlich das unvermeidbare Revi-

**Autopoiese
bewirkt, dass das
„System Unter-
nehmen“ abwei-
chende Signale
nicht wahrnimmt**



rements aus einer inzwischen geschwächten Position heraus, in einem Vertrauens-
klima der Verunsicherung.

Beispiele autopoietischen Verharrens von Unternehmen auf einer immer wandlungsbedürftigeren Position gab es in der Vergangenheit viele. Denken wir nur an Kodak auf dem Gebiet der analogen Fo-



tografie, an Xerox auf dem Gebiet der Kopiertechnik, an Siemens auf dem Gebiet der Bürokommunikation (Ausgangsbasis: Marktführer bei Telex und analoger Telefonie), aber auch an Digital Equipment und Hewlett Packard auf dem Gebiet der dezentralen Datensysteme und Desktop Computer: Autopoiese war auch das Problem Nokias, des ehemaligen Marktführers bei Mobiltelefonen.

Woran erkennt man die Gefahr selbstreferenzieller Verschllossenheit gegenüber Signalen eines sich anbahnenden Umbruchs? Wie lässt sich zwischen offenem und geschlossenem Vertrauens-
klima im Unternehmen unterscheiden? Es gibt Indikatoren dafür, wann Autopoiese zur Barriere gegen Neues zu werden droht. Wenn immer Führungskräfte ...

... in die Prozesse des Tagesgeschäfts so eingespannt und eingetaktet sind, dass sie keine Zeit für die Auseinandersetzung mit irritierenden Informationen und Gesprächspartnern haben,

... selektiv Themen für wichtig und richtig halten, weil sie ihrer Überzeugung und Erfahrung entsprechen, andere Themen dagegen als abwegig abtun, und

... von sich und ihrem Unternehmen meinen oder vorgeben, auf dem richtigen Weg zu sein, die Probleme und Problemlösungsansätze zu kennen und alles dafür Relevante bedacht zu haben,

dann geht es ihnen in den meisten Fällen nicht nur um den Erfolg des laufenden Geschäfts und der eingeschlagenen Strategie sondern um autopoietische Selbstbehauptung und die Wahrung des bestehenden geschlossenen Vertrauens-
klimas.

Die Unterscheidung zwischen offenem und geschlossenem Vertrauens-
klima entspringt Beobachtungen des Trust Management Instituts bei Unternehmen, die sich im Prozess der digitalen Transformation befinden (1). Ihr Verhältnis zu vertrauensbasierter Führung kann unterschiedlicher Ausprägung sein:

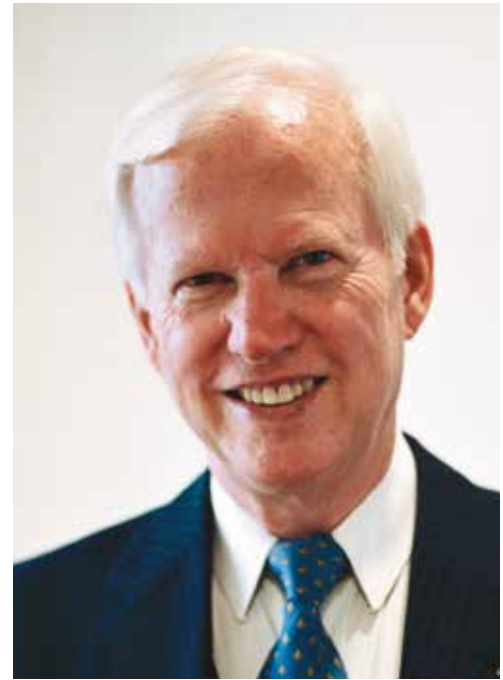
- In manchen Unternehmen halten die Führungskräfte wenig von dem Ansatz vertrauensbasierter Führung, weil sie für ihr bestehendes Geschäft ihre direkte Führung (top-down) als die erforderliche und bewährte ansehen. Vertrauens-
klima ist ihnen fremd und seine Auswirkungen sind ihnen unbekannt bis unwichtig, ihr Führungsverhalten ist autopoietisch in Bezug auf den Wirkungs-
grad ihrer Führung.
- Unternehmen mit starkem selbstreferenziellem Bezug weisen in vielen Fällen ein ausgeprägtes internes Vertrauens-
klima auf, das ihrer erfolgreichen Vorgeschichte entspringt und von einer starken Führung und traditionellen Verhaltens- und Sichtweisen geprägt ist, das aber von der realen Unternehmensentwicklung und den Herausforderungen des Umfelds zunehmend entkoppelt ist; ihr Vertrauens-
klima ist geschlossen in dem Sinn, dass es immun gegen Wechselbeziehungen mit dem Umfeld bleibt.
- Das Vertrauens-
klima von Unternehmen ist offen, wenn es sich im aktiven und vielseitigen Austausch mit dem Umfeld (Kunden, Konkurrenten, Stakeholders) entwickelt, wenn die Kommunikation

**Ein geschlossenes Vertrauens-
klima verhindert
notwendige
Wechselbeziehungen mit dem
Umfeld des
Unternehmens.**

im Unternehmen transparent ist und unterschiedliche Sichtweisen intern und extern einbezieht. Es ist nicht betriebsblind und weltfremd sondern führt zu eigenverantwortlicher Initiative aller Mitarbeiter angesichts der realen Herausforderungen der Selbstbehauptung.

Die Quintessenz dieser Beobachtungen des Trust Management Instituts anhand von konkreten Unternehmensbeispielen ist, dass die Transformation nur in Unternehmen zum Erfolg führt, in denen ein offenes Vertrauensklima die autopoietischen Notwendigkeiten der Selbstbehauptung nicht zur Barriere gegen Neues werden lässt.

(1) Ergebnis von Voruntersuchungen zu dem Projekt „Die Rolle von Vertrauen für den Erfolg der digitalen Transformation“, Trust Management Institut e.V., Wiesbaden, Mai 2017



Prof. Dr. Tom W.A. H. Sommerlatte leitet als Vorstandsvorsitzender das Trust Management Institut in Wiesbaden in enger Zusammenarbeit mit der Trust Management Stiftung in Paris und berät Unternehmen bei der Entwicklung ihres Vertrauensklimas als Basis hoher Produktivität und Innovationsleistung.

Das Trust Management Institut e.V., ein Kreis von Unternehmensführern, Vertrauensforschern und Management Consultants, setzt sich mit der Rolle von Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft auseinander. Ziel ist der Austausch von Wissenschaft und Wirtschaft über Ansätze und Bedeutung der Vertrauensbildung in Organisationen.

Wissenschaftlicher Beirat:

- Prof. Dr. Wolfgang Scholl (Organisationspsychologie, Humboldt-Universität zu Berlin)
- Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer (Lehrstuhlinhaber für Pädagogische Psychologie, Leiter Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta)
- Prof. Dr. Antoinette Weibel (Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten Universität St.Gallen, CH-9000 St.Gallen)
- Prof. Dr. Helmut Willke (Global Governance, Zeppelin-Universität, Friedrichshafen)

Vorstand:

Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Vorsitzender – Jean-Luc Fallou, Präsident des Trust Management Institute Paris – Dipl.-Kfm. Michael Mollenhauer, Vorstandsvorsitzender der mmc AG

TMI Trust-Management-Institut e.V., Schlichterstraße 18, 65185 Wiesbaden
E-Mail: info@trust-management-institut.de
Website: www.trust-management-institute.org