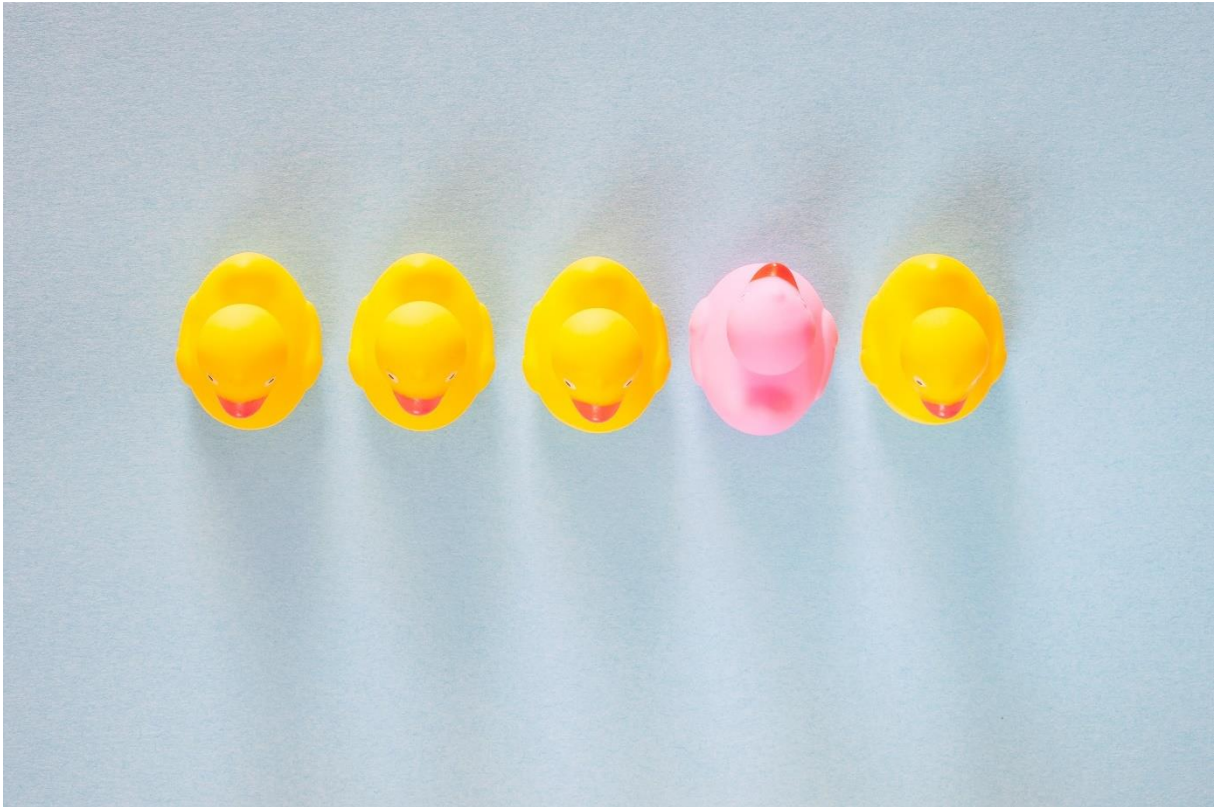


## Wer ist wichtiger: Der Mensch oder das System?



ID 77476811 © Yiorgosgr | Dreamstime.com

von Carola Roll

Jeder, der schon einmal in einer Beziehung gelebt hat, kennt das Phänomen: Wochenlang redet man von ein und demselben Sachverhalt um dann festzustellen, dass das gar nicht so der Fall war. Man erkennt den Sachverhalt, so wie ihn der Gegenüber sieht, gar nicht wieder – vom Gegenüber ganz zu schweigen.

Was im Privaten meist in einer kleinen Tragödie endet, kann im beruflich-wissenschaftlichen Kontext unheimlich inspirierend sein und unverhofft neue Perspektiven eröffnen.

Zu komplexen Themen tausche ich mich regelmäßig mit einer Kollegin aus, die sich hauptberuflich mit dem Themenkomplex Lean beschäftigt. Sie versteht Lean jedoch nicht als die Effizienzpeitsche, als die es oft missbraucht wird, sondern als menschenzentrierte Philosophie zur Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Bei diversen Gelegenheiten konnten wir beide feststellen, dass unsere „Spezialdisziplinen“ uns nachhaltig geprägt haben, so fanden wir zum selben Thema oft ganz unterschiedliche Zugänge und ebensolche Lösungsansätze.

### Prozessorientierter Ansatz

Als Qualitätsmanagerin und Anhängerin der Managementkybernetik bin ich ein großer Fan des „Prozessorientierten Ansatzes“ und Organisationsstrukturen, die sich, sagen wir mal möglicherweise nicht jedem auf den ersten Blick erschließen. Diese Modelle und Strukturen geben Halt, Ordnung und bieten einen Orientierungsrahmen im oft doch etwas undurchsichtigen Tagesgeschäft. Und sofern man sich nun auch noch zum Ziel gesetzt hat diese Prozesse und Strukturen zu verbessern, ist die

Mess- und Vergleichbarkeit des Prozessergebnisses, des Outputs, oder gar der Leistung nur die Grundvoraussetzung - das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung, Prozessoptimierung, ja sogar nach 100 Prozent Fehlerfreiheit dann die Königsdisziplin. Stellt sich die Frage: wo bleibt hier der Mensch? Und ist das Ganze vielleicht sogar unmenschlich?

### **Das Ziel: glückliche Menschen**

Dass es andere, menschenbezogenere Blickwinkel als meinen gibt, wurde mir zum ersten Mal so richtig bewusst, als bei meinem Sohn der Übertritt an eine weiterführende Schule anstand. Diverse Nachmittage und Abende haben wir bei allen umliegenden Schulen verbracht und uns dort alles zu Gemüte geführt, was weiterführende Schulen heute tun, um die wenigen Vertreter der immer geburtenschwächeren Jahrgänge für sich zu gewinnen: Big Band, Sternwarte, Erkundungsreisen nach China, Erfinderworkshops im Physikunterricht, rauchende und funkensprühende Chemiedemonstrationen und vieles mehr. Immer verbunden mit dem Versprechen, die Kinder bestmöglich auf den immer härter werdenden Wettbewerb im Berufsleben vorzubereiten. Bis auf eine Schule: ich musste unwillkürlich von meinem Notizblock hochsehen, als der Rektor der letzten Schule mitteilte, worauf er bei der Erziehung „seiner“ Schüler den Fokus legt: sie zu glücklichen Menschen zu erziehen.

### **Wo liegt die Wahrheit?**

Da stand ich nun vor dem Dilemma, so ähnlich wie bei der Sache mit der Henne und dem Ei. Nur dass nicht die Frage war, was zuerst da war, der Mensch oder das System, sondern wer oder was von beiden ist wichtiger, bedeutender, als das jeweils andere?

Basierend auf den Überlegungen von Stafford Beer kann sogar ein Unternehmen als lebender Organismus wahrgenommen werden, welcher in sich immer kleiner werdende Systeme beherbergt, die alle nach demselben Funktionsprinzip aufgebaut sind: die Rekursionsebenen. Je nachdem wie man dieses System schneidet, können die Untersysteme unterschiedliche Verrichtungszwecke darstellen. Die kleinste Einheit ist jedoch immer ein und dieselbe: der Mensch, als kleinstes kybernetisches System. Diese kleinsten Einheiten arbeiten zwar selbstorganisierend, aber sie sind immer Teile eines übergeordneten Systems. Auch wenn die Ausprägung dieser Managementtheorie, hier im speziellen Fall als Viable System Model, nicht unbedingt große Verbreitung findet, sie funktioniert allemal.

Berechtigerweise lässt sich nun einwenden, dass das System, unabhängig davon, ob es sich dabei um ein Unternehmen oder einen ganzen Staat handelt, nur funktionieren kann, wenn Menschen es am Laufen halten. Dass dieser Ansatz genauso stichhaltig ist, beweisen Arbeitnehmerverbände oder auch Gruppierungen wie kürzlich die Gelbwesten in Frankreich eindrucksvoll, wenn diese sich gegen das System wenden und sich nicht mehr für dessen Zwecke einspannen lassen. Was folgt sind Stillstand, Chaos und schlimmstenfalls der Zusammenbruch politischer Systeme oder der öffentlichen Ordnung.

### **Wer im Team arbeitet, multipliziert**

Was ist nun die Lösung: gottergebene Leistungs- und Systemhörigkeit, oder grenzenloser, egomaner Hedonismus? Ich denke die Wahrheit liegt genau dazwischen, wobei jeder Einzelne mit seinem persönlichen Rollenverständnis selbst definieren muss, wo er sich verorten möchte und das ist die

Herausforderung. Oder etwas platt formuliert: Egoist sein, kann jeder. Aber erst durch die Reflexion des eigenen Standpunkts zwischen Individualität und Systemtreue verbindet sich der Leistungswille des Einzelnen mit den Zielen eines übergeordneten Systems.

Perfekt beobachten lässt sich dies an schwarmbildenden Insekten: getrennt von ihrem Stock ist eine Honigbiene nur 24 Stunden überlebensfähig. Zusammen mit ihren fast 60.000 Mitstreiterinnen stellen sich ihr im Ernstfall nur wenige Menschen oder auch Wildtiere in den Weg (als Tochter eines Hobbyimkers weiß ich wovon ich spreche).

Hier entsteht unter anderem auch das, was gemeinhin als Schwarmintelligenz bezeichnet wird. Zusammen, im Team können Hindernisse und Widrigkeiten überwunden werden, denen sich ein einzelnes Individuum nie entgegenstellen könnte. Und ich denke so sollten wir Menschen es auch sehen: um Großes erreichen zu können, brauchen wir ein System, das uns Halt und Schutz bietet, oder zumindest einen Orientierungsrahmen. Im Vergleich zur Biene haben wir einen entscheidenden Vorteil: wir können das System in dem wir leben und arbeiten und unsere Energie und Motivation einbringen wollen, frei wählen.