

# Systemische Überlastung durch Komplexität – Gründe und Hintergründe

Helmut Willke

## Zusammenfassung

*Der Artikel beschreibt zunächst die gegenwärtigen Transformationen, primär Globalisierung und Wissensgesellschaft, welche die Grundlagen einer qualitativ neuen Stufe gesellschaftlicher Komplexität bilden. Danach werden die drei Ebenen Person, Organisation und Gesellschaft jeweils darauf hin geprüft, welche Momente der gesellschaftlichen Veränderungsdynamik eine neue Situation der Überforderung schaffen. Der Schlussabschnitt skizziert knapp einige Folgerungen für Beratung, Supervision und Coaching.*

## Einleitung

Die Klage, dass Menschen und Organisationen durch Komplexität überlastet sind, ist sicherlich nicht neu. Wenn dennoch dieses Thema erneut aufgegriffen und verhandelt werden soll, dann ist die erste Aufgabe, zu begründen, ob und warum tatsächlich gegenwärtig eine neue Qualität der Überlastung erkennbar ist. Dies wird Inhalt des ersten Abschnittes sein. Danach werde ich die drei Ebenen Person, Organisation und Gesellschaft jeweils darauf hin prüfen, welche Momente der gesellschaftlichen Veränderungsdynamik eine neue Situation der Überforderung schaffen. Im Schlussabschnitt werde ich kurz einige Folgerungen für Beratung, Supervision und Coaching andeuten.

## Grundlagen – ein Überblick

Die Dynamik der gegenwärtigen Welt ist durch zwei fundamentale Transformationen gekennzeichnet. Eine sich vertiefende und widersprüchliche Globalisierung verändert Rolle der Nationalstaaten und nationaler Kontexte. Sie etabliert globale Kontexte – laterale Welt-systeme wie das globale Finanzsystem oder das globale Gesundheitssystem –, welche eigene Programme und Projekte verfolgen und in Konkurrenz zu den Entscheidungsprozessen der Nationalstaaten treten. Zugleich erschüttert eine zweite fundamentale Transformation die Grundlagen gegenwärtiger Gesellschaften: Der seit den 1980er Jahren in ersten Schritten erkennbare Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft, der mit Stichworten wie Wissensintensität und Wissensabhängigkeit aller politischen Prozesse und Entscheidungen, mit Nichtwissen, Ungewissheit, Intransparenz und systemischen Risiken verbunden ist.

Moderne Organisationen und Gesellschaften befinden sich im Umbruch zu wissensbasierten Systemen. Neben die traditionellen Infrastrukturen der Macht und des Geldes tritt mit zunehmendem Gewicht Wissen als Operationsbedingung und als notwendige Steuerungsressource. Wissen im Allgemeinen und Expertise als systematisiertes und organisiertes Wissen im Besonderen verändern soziale Ordnung kontinuierlich, seit die Verwendung von Wissen nicht mehr altes, unvordenkliches Wissen betont, sondern neues Wissen.

Globalisierung ist im Kern als ein Prozess zu verstehen, in dem sich die Funktionssysteme der modernen, funktional differenzierten Gesellschaften über die Grenzen der Nationalstaaten hinaus vernetzen, zu globalen Kontexten zusammenschließen, eine eigene Logik und einen funktionalen Operationsmodus ausbilden und sich damit kontinuierlich von Rücksichtnahmen auf ihre „Muttergesellschaften“ (= Nationalstaaten) entfernen (Willke, 2006). Es bilden sich in dieser Weise – nicht zum ersten Mal in der Weltgeschichte, aber vertieft durch globale Infrastrukturen, digitale Technologien und globale Interdependenzen – laterale Welt-systeme mit entsprechenden globalen Institutionen, vor allem eine Weltwirtschaft (WTO), ein globales Finanzsystem (BIS), Gesundheitssystem (WHO), Wissenschaftssystem (Nobelpreiskomitee), Sportsystem (IOC), Arbeitsbeziehungen (ILO), globale Ökologie (IPCC), globale Kontrolle der Atomenergie (IAEA) und Ansätze eines globalen Erziehungssystems (PISA, Bologna). Die wichtige Ausnahme ist die Politik. Es gibt kein globales Politiksystem (trotz der minimalen Ausnahme des Sicherheitsrates der UN), weil gerade demokratische Politik an die Grenzen der Nationalstaaten gebunden bleibt.

Die Dynamik der Globalisierung dürfte niemanden mehr überraschen. Einige der Folgen sind gut sichtbar, etwa der Verlust von Millionen von Arbeitsplätzen und ganzer Industriezweige durch Verlagerung von Produktion und Dienstleistungen in Billiglohnländer. Andere Folgen sind versteckter, etwa die Abhängigkeit nationaler Gesetzgebungen, Regulierungen und Normierungen von den Entscheidungen internationaler und transnationaler Institutionen. Tatsächlich findet Politik heute in einem globalen Mehrebenen-System statt, in dem die Vernetzungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den vielen Ebenen eine neue Qualität der Komplexität von Entscheidungsprozessen erzeugen.

Es gibt seit Jahrhunderten vielfältige dynamische Prozesse der Globalisierung. Globale Zusammenhänge, Vernetzungen, Abhängigkeiten etc. sind entstanden und entwickeln sich auf der Basis neuer Technologien und Infrastrukturen fort. So sieht Marx den Beginn des modernen Kapitalismus als Weltkapitalismus im 16. Jahrhundert und in diesem Sinne muss bereits das Zeitalter des Kolonialismus als eine der ersten Ausprägungen von Globalisierung verstanden werden.

Dennoch bildet sich im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts eine neue Qualität der Globalisierung heraus. Sie ist gekennzeichnet vom Ende des Kalten Krieges und dem Zusammenbruch der sozialistischen Staaten sowie von den Faktoren der Digitalisierung und Virtualisierung, der weltweiten Verbreitung von Computern und Netzen (Internet und Intranets), einer Verdichtung globaler Informations- und Kommunikationsströme durch satellitengestützte Telefonnetze und weltweit zugängliche und verbreitete Massenmedien. Neben diesen gut sichtbaren und oft beschriebenen Phänomenen tragen weitere Faktoren zu einer Intensivierung globaler Zusammenhänge bei. Es sind Faktoren, die etwas versteckter sind, die aber für die Ausbildung globaler Kontexte zumindest ebenso wichtig sind: Globale Standards der Evaluierung, Leistungsmessung und Kontrolle von Unternehmen und anderen Organisationen wie vor allem Rating durch die Rating-Agenturen, global operierende Beratungsunternehmen, globale Standards für Rechnungslegung, Risikomanagement, Qualitätsmanagement oder globale Produktions- und Lieferketten.

Deutlich weniger präsent in der öffentlichen Debatte sind die Folgen einer beginnenden Wissensgesellschaft. Schlagworte wie Digitalisierung, Computerisierung, Robotisierung, Vernetzung, neuronale Netze oder künstliche Intelligenz füllen zwar lautstark die Medien und unterfüttern die verschwommenen Vorstellungen von Industrie 4.0, Demokratie 3.0, „Smart City“ etc. Aber es bleibt weitgehend verborgen, dass sich in der Kombination von Globalisierung und Wissensgesellschaft tatsächlich eine dramatisch neue Form von Gesellschaft herausbildet, deren Folgen für Personen und Organisationen noch kaum abzusehen sind.

Es wird, zum Beispiel, immer deutlicher, dass der Einsatz von Robotern und intelligenter Software ganze Berufsgruppen überflüssig macht und einfache – und in ersten Schritten auch anspruchsvolle – Arbeiten nicht mehr Menschen erfordern, sondern von intelligenten Maschinen übernommen werden. Dies stellt neue Anforderungen an Ausbildungssysteme von der Schule bis zu Formen des lebenslangen Lernens, es erzwingt neue Modelle der Sozialpolitik für „freigesetzte“ Menschen und es erzeugt für alle diejenigen, die noch einen Arbeitsplatz haben, einen qualitativ neuen Druck, kontinuierlich zusätzliche und/oder neu ausgerichtete Qualifikationen zu erwerben.

Neben die klassischen Produktivfaktoren – Land, Kapital und Arbeit – tritt nun mit zunehmendem Gewicht der vierte Produktivfaktor: Expertise. Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft lässt sich sprechen, wenn die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden. Mit der Höherstufung von Produkten und Dienstleistungen zu wissensbasierten, professionellen Gütern verlieren die herkömmlichen Produktionsfaktoren gegenüber der implizierten oder

eingebauten Expertise an Bedeutung und damit mutiert die moderne kapitalistische Ökonomie schrittweise zu einer post-kapitalistischen, wissensbasierten Produktionsform – zur ersten Ausprägung einer Wissensökonomie oder eines kognitiven Kapitalismus. Beide Elemente zusammen verändern das Gesicht der modernen Arbeits- und Wohlfahrtsgesellschaften grundlegend. Die für entwickelte Gesellschaften relevante Form der Arbeit wird Wissensarbeit, und diese stellt deutlich höhere Ansprüche an Ausbildung, Professionalität und Expertise.

### Die Ebene der Person

Zweifelsohne fühlten sich auch in früheren Epochen Menschen durch Komplexität überlastet, insbesondere in Zeiten von Turbulenzen und Revolutionen. Die gegenwärtige „VUKA-Welt“, gekennzeichnet durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz, verändert den Charakter der Überlastung dadurch, dass diese gewissermaßen zum „*business as usual*“ gehört. Überlastung wird zum Normalzustand. Ein globaler Konkurrenzkampf auf allen Systemebenen, befeuert durch flächendeckende Ansprüche an Lernen, Innovation, Kreativität und Intelligenz, verändert die Parameter des „guten Lebens“. Nicht mehr Natur und Natürlichkeit sind die Fixpunkte einer gelassenen und in Gewissheiten ruhenden Existenz der Menschen, sondern Bewegung, Dynamik und Veränderung. Selbst noch die Oasen der Entspannung, ob Yoga, Urlaub oder Spiel, unterliegen einer Logik der Effektivität und Steigerung, die sich hinter dem Rücken der Akteure ad absurdum führt. Entsprechende Klagen und Befunde gibt es mehr als genug. Die relevantere Frage ist, welche systemischen Zusammenhänge eine turbulente Welt erzeugen, die scheinbar keine Ruhepunkte mehr zulässt.

Wenn wir Komplexität definieren als den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes, dann lässt sich leicht zeigen, dass mit Globalisierung und Wissensgesellschaft die Welt eine qualitativ neue Stufe der Komplexität ausbildet. Differenzierung, Pluralisierung und Spezialisierung aller nur denkbaren Bereiche erzeugen eine unübersehbare Vielfalt von Optionen, ob für Schulformen, Studiengänge oder Berufe, für Lebensformen, Familienformen und politische Überzeugungen oder für Informationen, Medien oder Realitätskonstruktionen. Wenn alles wählbar wird aus einer Fülle von Möglichkeiten und dennoch viele Restriktionen greifen, dann werden Entscheidungen nicht nur schwierig, sondern in ihren Folgen intransparent und damit zu einer immer mitlaufenden Belastung für Personen. Heute gibt es z. B. allein in Deutschland rund 18.000 Studiengänge (HRK, 2015, S. 8) und etwa 350 Ausbildungsberufe (Statistica, 2016). Die Entscheidung für ein Studium in einem bestimmten Fach oder einen bestimmten Ausbildungsberuf ist ziemlich folgenreich. So liegt auf der Hand, dass allein diese Komplexität in vielen konkreten Fällen zu einer Überforderung führt.

Eine neuartige Komplexität entfalten die digitalen sozialen Medien von Twitter über Facebook bis zu WhatsApp. Treiber der Komplexität ist einerseits ein global erweiterter Raum

von Möglichkeiten, Angeboten und Optionen und zum anderen das, was mit dem Begriff „WhatsApp-Tempo“ ausgedrückt ist: Die Erwartung der Beteiligten, dass man sofort auf alles reagiert, was praktisch unmöglich ist und daher zwingend den Stress-Pegel erhöht. Zugleich lassen die digitalen Komponenten von Arbeit (Stichworte: Intranets, E-Mails, virtuelle Teams, Homeoffice) die Grenzen zwischen Arbeit und Familie/Freizeit verschwimmen, so dass sich Anforderungen und Optionen erhöhen bis zu dem Punkt, an dem kluge Firmen Regeln zur Gestaltung der „Work-Life-Balance“ aufstellen (müssen).

Gemäß unserer Definition ist Komplexität immer an eine Entscheidungssituation gebunden – sind keine Entscheidungen erforderlich, ist Komplexität irrelevant. Dies ergibt in vielen Feldern einen besonders geeigneten Indikator für gesellschaftliche Steigerungen der Komplexität, die auf der Ebene der Person Folgen haben. Ein Beispiel ist die Berufswahl. In vor-modernen Gesellschaften legen Tradition, Religion oder Familienstrukturen fest, welchen Beruf eine Person ergreifen kann. Bis ins Mittelalter hinein bleibt ein einmal gewählter Beruf ein Leben lang verbindlich, es gibt so gut wie keine Wahlmöglichkeiten. Vergleicht man dies mit der Situation der Gegenwart, dann wird eine gewaltige Steigerung von Optionen, Entscheidungszwängen und mithin Komplexität deutlich. Für die kommenden Jahre ist abzusehen, dass Menschen in ihrem Arbeitsleben mehrfach sowohl den Arbeitsplatz wechseln wie auch durch veränderte Kompetenzportfolios verschiedene Tätigkeiten übernehmen werden. Hinzu kommt mit besonderer Brisanz, dass ganze Berufsfelder durch Roboter und Software ersetzt werden und damit die Dynamik der Arbeitswelt auch zu einem Thema der individuellen Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung wird (WEF, 2016).

An vielen Stellen werden daher auf der Ebene der Personen neue Bedarfe für Beratung, Supervision und Coaching entstehen.

### Die Ebene der Organisation

In Gegenwart und absehbarer Zukunft sehen sich Organisationen einer zentralen Herausforderung gegenüber: Sie müssen sich, wenn sie in Wissensgesellschaft und Wissensökonomie überleben wollen, zu lernenden Organisationen entwickeln. Allerdings ist dies anspruchsvoller als auf den ersten Blick erkennbar. Denn eine Lernende Organisation (LO) erschöpft sich nicht darin, dass ihre Mitglieder lernen, kompetent und intelligent sind. Vielmehr geht es darum, dass die Organisation selbst, als soziales System, lernfähig wird.

Spätestens seit Frederick Taylor ist klar, dass arbeitsteilig produzierende Organisationen immer auch wissensbasierte Systeme sind, in denen sich das Wissen von Personen und das in die Operationsweise der sozialen Systeme eingelassene Wissen zu einer prekären Kombination ergänzen. Beide Aspekte der Wissensbasierung von Organisationen sind lose verkop-

pelt und variieren deshalb in Grenzen unabhängig voneinander. So kommt es, dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt. Die eine Seite, die Wissensbasierung und Intelligenz von Personen, steht natürlich seit langem im Zentrum der unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen und praktischer Strategien von Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung, Umschulung, Höherqualifizierung etc. Die andere Seite, die Wissensbasierung und Intelligenz von Organisationen dagegen, ist sowohl in der Forschung wie in der Praxis stark unterbelichtet.

Wissen hat einen langen Weg der Entzauberung hinter sich. Es wandelt sich von gottgegebener Wahrheit über das Privileg der Mandarine zur kostbaren Ressource. Der Umgang mit Wissen prägt die Wissensgesellschaft so, wie die Epoche der Industriegesellschaft vom Umgang mit Kapital und Maschinen geprägt ist. Die Wissensgesellschaft ist zumindest in dieser Hinsicht ein Kind ihrer Herkunft aus der Industriegesellschaft. Von unvordenklicher Wahrheit und bewährter Richtigkeit wird Wissen heute zum Gebrauchsgut und zum Produktivfaktor. Es wird nicht mehr einmal im Leben durch Erfahrung, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet. Vielmehr setzt organisationales Lernen im hier gemeinten Sinne voraus, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissen und organisationalem Lernen spezifische Risiken verbunden sind. Genau dies steigert die Komplexität von Organisationen und überlastet sie dadurch, dass sie mit *kontinuierlich neuem Wissen* und dem damit zusammenhängenden Nichtwissen zurecht kommen müssen.

Unendliche Verwirrungen entstehen alleine dadurch, dass normalerweise von Wissenstransfer, Wissensaustausch, Dokumentation von Wissen, gespeichertem Wissen und Wissensgenerierung die Rede ist, wenn nicht Wissen, sondern Daten gemeint sind. Schon auf der elementaren Ebene von Daten hängt das, was wir „sehen“ können, von den Instrumenten und Verfahren der Beobachtung ab. Erst Beobachtungsinstrumente für Prozessqualität erzeugen Daten zu Qualitätsniveaus und ermöglichen Qualitätsmanagement. Erst wenn Beobachtungsinstrumente für die Evaluierung von intellektuellem Kapital zur Verfügung stehen, lässt sich die Realität dieser Form von „Kapital“ erzeugen.

Die grundlegenden Probleme von organisationalem Lernen kreisen um die Frage, wie das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen verstanden und organisiert werden kann. Um die neue Qualität heutigen organisationalen Lernens verstehen zu können, sollte man sehen, dass es dazu nicht ausreicht, dass entweder die Person oder die Organisation, in welcher eine Person agiert, wissensbasiert operieren. Sokrates hat ohne Zweifel Wissensarbeit verrichtet, aber er brauchte zu seiner Form von Wissensarbeit keine laborierte Organisation. Die großen Kirchen und die parlamentarischen Systeme moderner

Demokratien sind erstaunlich elaborierte Organisationen, aber in ihrem Kontext gelingt nur zufällig und sporadisch organisationales Lernen, weil sie geradezu darauf gründen, dass für ihre Operationsweise auch einfache und mittelmäßige Personen ausreichen.

Die heute mögliche Form von organisationalem Lernen ergibt sich erst, wenn beide Seiten, Personen und Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und wechselseitig ihr Wissenspotenzial sich zur Verfügung stellen. Genau darauf zielen die vier Vermittlungsmodi der „Wissensspirale“ von Nonaka und Takeuchi (1995). Und darauf zielt James Quinn, wenn er davon spricht, dass eine „intelligente“ Firma lernen muss, unterschiedliche Wissensbestände zu managen und zu koordinieren (Quinn, 1992, S. 72).

Die eigentliche Schwierigkeit des Aufbaus organisationaler Intelligenz als Rahmen für organisationales Lernen besteht darin, eigenständige Expertise in die anonymisierten, transpersonalen Regelsysteme der Organisation einzubauen. Damit ist nicht gemeint, dass diese organisationsspezifische Wissensbasierung unabhängig von Personen überhaupt zustande kommt oder operiert, sondern dass sie unabhängig von spezifischen Personen ist, also im Sinne einer „collective mind“ (Weick und Roberts, 1993) oder einer institutionalisierten Regelstruktur wirkt, welche das Handeln der Mitglieder anleitet. Vielen fällt es schwer, sich überhaupt organisationales Wissen vorzustellen, also Wissen, das nicht in den Köpfen von Menschen gespeichert ist, sondern in den Operationsformen eines sozialen Systems. Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren („standing operating procedures“), Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozess-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen, spezialisierte Datenbanken, kodiertes Produktions- und Projektwissen und die Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation. In dem Maße, wie diese Regelsysteme vielfältiger und komplexer werden, erhöhen sich Komplexität und Intransparenz von Organisationen.

Schon Argyris/Schön (1978) bezeichnen in ihrer Arbeit über organisationales Lernen die Mitglieder als „Agenten“ des Lernens der Organisation. Sie nehmen an, dass ein Sozialsystem durch seine Mitglieder handelt, Differenzen wahrnimmt und mithin lernt. Systemtheoretische Überlegungen können hieran anschließen. Allerdings betonen sie sehr viel deutlicher die Selbstreferentialität und operative Geschlossenheit (mit ihren Folgen), die komplexe Sozialsysteme nach kurzer Anlaufzeit erreichen. Dies bedeutet, dass die Kopplung zwischen Organisation und ihren Mitgliedern loser ist, als Argyris/Schön annehmen, und dass Eigendynamik und Eigensinn der Organisation es schwierig machen, in einer kalkulierbaren Weise das Lernen und das Wissensmanagement der Organisation zu steuern. Interessant wird organisationales Wissen dadurch, dass es schon bei geringer Eigenkomplexität ein Eigenleben beginnt, indem es in reflexiven Schleifen zum Gegenstand organisationalen Wissens und anderer For-

men des Handelns der Organisation wird. Eine Organisation weiß also, dass sie etwas weiß, und sie kann auf dieses Wissen reagieren und damit arbeiten. Eine Organisation entwickelt ein Bild von sich selbst und sie redet mit sich selbst (Weick, 1995). Wie die grundlegenden Veränderungsprozesse im Bankensektor, in der Finanzindustrie oder in der Automobilindustrie beispielhaft belegen, ächzen Organisationen unter den Anforderungen eines dynamischen und komplexen organisationalen Lernens. Es liegt auf der Hand, dass sie verstärkt eine qualitativ hochwertige Beratung benötigen und sich dieser Bedarf in Anforderungen an Supervision professioneller Rollen und an Coaching von überlasteten Personen fortsetzt.

### Die Ebene der Gesellschaft

Dass eine Gesellschaft aus konkreten Menschen und den Beziehungen zwischen ihnen bestehe, muss so lange als selbstverständliche Alltagstheorie angesehen werden, wie eine soziologie-spezifische Alternative dazu fehlt. Die gängigsten „soziologischen“ Theorien wie Phänomenologie, Behaviorismus, Handlungstheorie, Rational Choice und Ähnliches kommen schmerzlos ohne eine solche Alternative aus. Luhmann legt Wert auf das Argument, dass auch noch George Herbert Meads Objekttheorie und Talcott Parsons Theorie der Handlungssysteme auf eine individualistische Begründung der Soziologie nicht verzichten und deshalb zu einem Gesellschaftsbegriff *sui generis* nicht finden können (1997, S. 29 u. 86). Genau deshalb ist bis heute offen, was die prägenden Merkmale einer Wissensgesellschaft sein könnten und wodurch Gesellschaftstheorie über eine Teilchentheorie der Momente des Sozialen hinausgelangen könnte.

Eine Gesellschaftstheorie, die darauf insistiert, dass die Gesellschaft nicht aus Menschen besteht, sondern aus Kommunikationen, eröffnet überraschende Perspektiven. Wenn es für die Möglichkeit von Gesellschaft nicht auf einzelne konkrete individuelle Menschen ankommt, sondern auf die Fähigkeit von Menschen überhaupt, an Kommunikationen zu partizipieren, dann befreit sich die Gesellschaftstheorie von der historischen Hypothek, Gesellschaften als politisch begrenzte, territorial definierte Einheiten zu verstehen: „Humanistische und regionalistische (nationale) Gesellschaftsbegriffe sind theoretisch nicht mehr satisfaktionsfähig; sie überleben nur noch im Sprachgebrauch. ... Im Falle des menschenbezogenen Gesellschaftsbegriffs wird zu viel eingeschlossen, im Falle des territorialen Gesellschaftsbegriffs zu wenig. In beiden Fällen könnte das Festhalten an derart unbrauchbaren Konzepten damit zusammenhängen, dass man die Gesellschaft als etwas denken möchte, das man von außen beobachten kann“ (Luhmann, 1997, S. 31f.).

Nachdem allenthalben, wenn auch mit unterschiedlichen Gewichtigungen, die Grenzen der Wirksamkeit des Nationalstaates beschrieben werden, nachdem mit Globalisierung, Digitalisierung, weltweiter Vernetzung und Interdependenz, globalen Kommunikationsinfrastruk-

turen, weltweiter *real time* Berichterstattung und realer globaler Erreichbarkeit der souveräne Nationalstaat zum vergangenen Mythos geworden ist, macht sich eine territorial begrenzte und denkende Management- oder Beratungskonzeption nur noch lächerlich. Nationale Systembildungen leben als Binnendifferenzierungen des Weltsystems weiter, wie dies auch für lokale und regionale Unterschiede gilt: „Regional differenzierbar in der Form von Staaten ist nur das politische System und mithin das Rechtssystem der modernen Gesellschaft. Alle anderen operieren unabhängig von Raumgrenzen“ (Luhmann, 1997, S. 166). Daher müssen in allen Konzeptionen von Management und Beratung globale Bezüge und Interdependenzen berücksichtigt werden. Sie bringen neue Komplexitäten ins Spiel, die vor allem in ihren Folgen für die Ebenen der Organisationen und Personen noch wenig durchdacht und verstanden sind.

Insbesondere wirtschaftliche und politische Konstellationen ändern sich unter diesen Bedingungen grundlegend. Die Welt ist einerseits mit globalen Großproblemen konfrontiert, von Klimawandel über Migration und Bevölkerungswachstum bis zur globalen Finanzkrise, welche sich einer Lösung durch isolierte Nationalstaaten entziehen. Andererseits verlangen die Bürger und Bürgerinnen gerade der demokratischen Nationalstaaten von ihren Regierungen Lösungen, welche allerdings die Handlungsfähigkeit demokratisch gewählter Regierungen übersteigen. Damit kommt die Demokratie als Steuerungsform moderner Gesellschaften unter einen Druck, der einem simplifizierenden Populismus oder einer resignierten Politikverdrossenheit Vorschub leistet. So ist es möglich, dass ein so unerträglicher Mensch wie Donald Trump zum Präsidenten der USA gewählt wird. Hier zeigen sich in großem Maßstab die politischen Folgen einer flächendeckenden Überlastung durch Komplexität.

### Einige Folgerungen für Beratung

Wenn es denn stimmen sollte, dass mit der Gefahr auch das Rettende wächst (Hölderlin), dann wird es höchste Zeit, dass systemisches Denken in Management und Beratung Retten- des zur Verfügung stellt. Die herausgehobene Rolle systemischer Risiken für die Entstehung und das Management der globalen Finanzkrise hat deutlich gemacht, dass systemisches Denken, ein Denken in Kontexten, vernetzten Zusammenhängen und rekursiven Interdependenzen unabdingbar ist, um der Eigendynamik komplexer Systeme auf die Spur zu kommen. Alle Formen von Beratung, einschließlich Supervision und Coaching, sind zum einen durch Überlastungssyndrome auf allen Systemebenen herausgefordert, neue Angebote zu entwickeln, die von einem vertieften Verständnis der Problematik hochkomplexer Systeme geleitet sind. Insbesondere die kritische Rolle von Wissen und Nichtwissen als Faktoren für systemische Intelligenz, für Innovation, Lernkompetenz und Wettbewerbsfähigkeit ist dabei zu berücksichtigen. Zum anderen eröffnen die Konstellationen einer flächendeckenden Überforderung durch Komplexität neue Betätigungsfelder für alle Formen von Beratung. Allerdings werden dann auch die Konzeptionen, Modelle und Methoden der Beratung an-

spruchsvoller, und dies sollte Konsequenzen haben für Prozesse der Professionalisierung und der Ausbildung in den Beratungsberufen.

Was für Beratung selbstverständlich sein sollte, gilt nun verstärkt auch für Supervision und Coaching: Professionelle Kompetenz setzt verstärkt voraus, dass in allen Formen der Beratung übergreifende gesellschaftliche Veränderungsprozesse – insbesondere in Wirtschaft und Politik – verstanden und mitgedacht werden; dass der Einfluss von Globalisierungsturbulenzen auf alle Ebenen sozialer Systeme zu berücksichtigen ist; und dass ernsthafte Überlastungssymptome von Schulstress bis Burnout, von Krankenstand bis Apathie, von Politikverdrossenheit bis Populismus dann nicht überraschen dürfen, wenn man eine systemische Überlastung durch Komplexität in das Beratungskalkül einbezieht.

### Literatur

- Argyris, C., Schön D. (1978). *Organizational learning – A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hochschulrektorenkonferenz (2015). *Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Studiengänge, Studierende, Absolventinnen und Absolventen. Wintersemester 2015/2016. Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2015*.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bände. Frankfurt: Suhrkamp.
- Nonaka, I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford UP.
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry*. Foreword by Tom Peters. New York: Free Press.
- Statistica (2016). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156901/umfrage/ausbildungsberufe-in-deutschland>. [Zugriff 18.9.2017].
- WEF, World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, January 2016. [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
- Weick, K. (1995). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Weick, K., Roberts K. (1993). *Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks*. *Administrative Quarterly* 38: 357-381.
- Willke, H. (2006). *Global Governance*. Bielefeld: transcript.

**Helmut Willke** (Jg. 1945), *Studium: Jura und Soziologie in Tübingen und Köln. Promotion zum Dr. jur., Habilitation in Soziologie. Lehrt seit 1983 Soziologie an der Universität Bielefeld; seit 2002 Professur für Staatstheorie und Global Governance. Seit 2008 Professur für Global Governance an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen. Gastprofessuren in Washington D.C., Genf und Wien. 1994 Leibniz-Preis der Deutschen Forschungsgemeinschaft.*