

**Johannes Blome-Drees**

# **Die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme aus der Perspektive der Systemtheorie**

*Führung; Genossenschaft; Kontextsteuerung; Polyzentrismus; Systemtheorie; Verbund*

*Im vorliegenden Beitrag wird die Systemtheorie als prominente Theorietradition herangezogen, um die genossenschaftliche Führungsproblematik aus einem spezifischen Blickwinkel zu diskutieren. Eine zentrale Funktion der genossenschaftlichen Führung wird darin gesehen, dem Genossenschaftsverbund als polyzentrisches System zu einer Richtung zu verhelfen. Im Ergebnis lassen sich die Überlegungen dahingehend zusammenfassen, dass die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme weniger mit der Durchsetzung spezifischer Interessen als vielmehr mit einem Management der Pluralität von Interessen zu tun hat. Führung im Verbund zielt darauf ab, das Kräftespiel der verschiedenen Verbundeinheiten möglichst sinnvoll zu kanalisieren.*

## **I. Einleitung**

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, die Systemtheorie als prominente Theorietradition hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und Übertragbarkeit auf die Führungsproblematik genossenschaftlicher Verbundsysteme zu überprüfen. Die Systemtheorie wird herangezogen, um die genossenschaftliche Führungsproblematik aus einem anderen, für die Genossenschaftstheorie neuartigen Blickwinkel zu diskutieren und so zur Weiterentwicklung der Genossenschaftslehre beizutragen. Die Genossenschaftslehre ist nach hier vertrittener Auffassung eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Ihr zentraler Anspruch ist es, die Genossenschaftspraxis mit Hilfe wissenschaftlicher Ideen und Konzeptionen zu rationalisieren (Blome-Drees 2001, S. 289). In diesem Sinne werden die Erkenntnisse der Systemtheorie als sprachtheoretisches Reservoir genutzt, das neue Termini und Konstrukte zur Verfügung stellt, auf deren Grundlage die genossenschaftliche Führungsproblematik beschrieben und erklärt werden kann. Ein wesentlicher Grund für den Rückgriff auf die Systemtheorie liegt darin, dass das systemtheoretische Sprachspiel und die zugrunde liegende Argumentation die für genossenschaftliche Verbundsysteme konstitutive Existenz eigenständiger und eigensinniger Partialsysteme innerhalb eines Gesamtsystems a priori unterstellen und so deren polyzentrischen Charakter betonen. Die Berücksichtigung des Polyzentrismus führt nach Auffassung des Verfassers dazu, die genossenschaftliche Führungsproblematik in vergleichsweise realistischer Art und Weise zu thematisieren. Realistisch bedeutet in diesem Zusammenhang, sich von der Annahme einer direkten Steuerbarkeit der Verbundentwicklung zu verabschieden und stattdessen weichere Formen der Einflussnahme auf die Verbundentwicklung zu propagieren. In die-

sem Sinne wird das aus der soziologischen Systemtheorie bekannte Konzept der dezentralen Kontextsteuerung hinsichtlich einer Übertragbarkeit auf die Führung von genossenschaftlichen Verbundsystemen diskutiert.

## II. Zum Begriff des Genossenschaftsverbundes

Der Genossenschaftsverbund kann als die Gesamtheit der in der Genossenschaftsorganisation zusammengefassten Einheiten definiert werden. Diese Einheiten wirtschaften, prüfen, beraten und fassen den Genossenschaftsverbund als Ganzes organisatorisch und wirtschaftlich zusammen. Konstituierendes Element der funktionalen Zusammenarbeit ist der gesetzlich bzw. statutarisch festgeschriebene genossenschaftliche Förderauftrag. Der Genossenschaftsverbund ist ein freiwilliger Zusammenschluss auf horizontaler, vertikaler und lateraler Ebene. Auf jeder Verbundstufe existieren rechtlich selbständige Einheiten, die wirtschaftlich eigenverantwortlich agieren. Unabhängig von einer bestimmten Genossenschaftssparte lassen sich die beteiligten Einheiten in die der Leistungsbewirkung und die der Leistungssicherung aufteilen. Zum Bereich der Leistungsbewirkung werden diejenigen Einheiten gezählt, die horizontal und/oder vertikal Leistungen austauschen. Dem Bereich der Leistungssicherung werden die prüfenden und beratenden sowie die Interessen der wirtschaftenden Einheiten vertretenden Genossenschaftsverbände zugerechnet (Leffson 1971, S. 156).

Horizontal lässt sich die Zusammenarbeit im Genossenschaftsverbund als solidarisch, vertikal und lateral als subsidiär kennzeichnen. Um die eigene Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, übertragen niedere Einheiten bestimmte betriebliche Funktionen auf Einheiten höherer Verbundebenen, die jedoch nur solche Aufgaben übernehmen sollen, die von niederen Einheiten nicht oder nur in unzureichendem Maße erbracht werden können. Subsidiarität ist somit ein Delegationsprinzip, das ein Primat für die niedere Einheit setzt (Pester 1993, S. 123). Zwischen den Einheiten der Leistungsbewirkung lassen sich zwei Kooperationsbereiche unterscheiden: Zum einen die Verbindungen der Mitgliederwirtschaften mit ihren Primärgenossenschaften und zum anderen die Verbindungen der Primärgenossenschaften mit den ihnen nach gelagerten Sekundär- bzw. Tertiärgenossenschaften und den daran angeschlossenen Einheiten. Eberhard Dülfer spricht in diesem Zusammenhang von einem „Primärverbund“ und einem „Sekundärverbund“ (Dülfer 1995, S. 37 und 97). Es besteht keine Verpflichtung zur verbundwirtschaftlichen Zusammenarbeit. Die Mitglieder einer Primärgenossenschaft können frei entscheiden, ob und in welchem Umfang sie Kunde des genossenschaftlichen Organbetriebes sein wollen. In gleicher Weise ist es jeder Primärgenossenschaft freigestellt, ob und in welchem Umfang sie mit anderen Verbundeinheiten zusammenarbeitet (Klingenberg 1997, S. 12). Wenn im Folgenden vom Genossenschaftsverbund oder dem genossenschaftlichen Verbundsystem die Rede ist, sind damit sämtliche bislang beschriebenen Aspekte der verbundwirtschaftlichen Zusammenarbeit gemeint.

Als entscheidendes Abgrenzungsmerkmal zum Konzern als quasi-monolithischen Block zeichnet sich der Genossenschaftsverbund durch eine von unten nach oben verlaufende kapitalmäßige Trägerschaft und die idealtypisch gleichgerichteten Willensbildungsprozesse aus. Der einheitlichen Leitung im Konzern steht das Fehlen einer zentralen Weisungs- und Steuerungsinstanz im Genossenschaftsverbund gegenüber (Engelhardt/Schmid 1987, S. 315). Zwar sind die Einheiten höherer Verbundebenen organisationsrechtlich von Einheiten niederer Verbundebenen abhängig, haben jedoch wirtschaftlich aufgrund ihrer Funktionsübertragungen regelmäßig eine so hohe Bedeutung, dass sich das Abhängigkeitsverhältnis umkehrt. Im Ergebnis gibt es im Genossenschaftsverbund faktisch keine zentrale Weisungs- und Steuerungsinstanz – weder von oben nach unten noch umgekehrt (Edenhofer 1994, S. 268). Charakteristisch für den Genossenschaftsverbund ist vielmehr, dass eine Vielzahl selbständiger Einheiten aufgrund eines gemeinsamen Zwecks in einem demokratischen Prozess durch Verhandlung und Abmachung über die Erfüllung von Teilaufgaben bestimmt (Schwarz 1979, S. 83).

### III. Was bedeutet Polyzentrismus?

Der Begriff des Polyzentrismus geht auf Michael Polanyi zurück, der den Anpassungs- und Lenkungsvorteil der auf Selbstkoordination beruhenden spontanen Ordnung herleitet und anhand von Beispielen illustriert. Das elementare Prinzip des Polyzentrismus veranschaulicht er anhand eines sechseckigen Polygons, dessen Elemente elastisch miteinander verbunden sind. Bei einer Fixierung des Polygons an einem Eckpunkt führt eine Zugkraft am entgegen gesetzten Ende zu einer Veränderung der gesamten Struktur des Polygons, so dass jeder der Eckpunkte im Verhältnis zu anderen Eckpunkten eine neue Position einnimmt. Bis wieder eine stabile Ordnung erreicht wird, sind mehrere Anpassungsrounden erforderlich, in denen jedes Partialsystem in einem iterativen Prozess sein unmittelbares Problem angeht, ohne auf andere Partialsysteme zu achten (Polanyi 1951, S. 170ff.; zu einer zusammenfassenden Darstellung Malik 1989, S. 234ff.).

In der Betriebswirtschaftslehre verweist der Begriff des Polyzentrismus zunächst darauf, dass in Unternehmen oder Unternehmensverbindungen verschiedene Partialsysteme existieren, die zwar interdependent sind, aber in keinem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Stattdessen wird von der Existenz mehrgipfliger Führungsstrukturen ausgegangen (Sydow 1992, S. 100; Ringlstetter 1997, S. 279). Solche mehrgipfligen Führungsstrukturen sind durch wechselseitige Kopplungen und oftmals nicht unmittelbar durchschaubare vielfältige Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen relativ autonomen Partialsystemen geprägt, von denen realiter keines einen alleinigen Führungsanspruch geltend machen oder einlösen kann (Obring 1992, S. 3; Ringlstetter 1995, S. 254).

## IV. Führung als überlagernde Handlungsstruktur

Führung soll im Anschluss an Werner Kirsch ganz allgemein als überlagernde Handlungsstruktur charakterisiert werden, die einen Interaktionszusammenhang in asymmetrischer Weise prägt (Kirsch 1997a, S. 34). Von außen betrachtet stellt sich das Geschehen in Unternehmen als ein vielfältiges Geflecht von miteinander in Beziehung stehenden Handlungen dar, die über ein spezifisches Kriterium – grundsätzlich ist dies die Zurechenbarkeit der Handlungen zum betrachteten System – gegenüber anderen Handlungen abgegrenzt werden. Der Begriff der Handlungsstruktur bringt dieses Geflecht zusammengehöriger Handlungen zum Ausdruck. Von einer überlagernden Handlungsstruktur kann man dann sprechen, wenn eine Teilmenge der Handlungen dadurch gekennzeichnet ist, dass ihre beobachtbaren Wirkungen die Handlungen des betrachteten Unternehmens signifikant beeinflussen. Wenn etwa Entscheidungen der Führung eines Unternehmens von nach gelagerten Instanzen zu Prämissen der eigenen Entscheidungen gemacht werden, liegt eine solche signifikante Beeinflussung vor. Prinzipiell kann jede Handlung derartige Auswirkungen haben (Kirsch 1998, S. 108ff.).

Für die vorliegende Abhandlung ist ein solch allgemeiner Führungsbegriff besonders geeignet, weil Führung hier nicht als nicht hinterfragtes empirisches sondern als erklärungsbedürftiges Phänomen von Unternehmen oder Unternehmensverbindungen verstanden wird. Der Führungsbegriff beinhaltet somit auch die Möglichkeit, dass in Unternehmen oder Unternehmensverbindungen keine überlagernden Handlungsstrukturen auftauchen und diese daher zeitweise oder dauerhaft keine Führung aufweisen. Auch können mehrgipflige Führungsstrukturen existieren.

## V. Der Genossenschaftsverbund als polyzentrisches System

### 1. Mehrgipflige Führungsstrukturen

Nach dem bisher Gesagten ist dem Genossenschaftsverbund als Ausgangspunkt der weiteren Analyse eine polyzentrische Struktur zu attestieren. Als polyzentrisches System ist er zunächst dadurch gekennzeichnet, dass in der Verbundpraxis mehrere partielle überlagernde Handlungsstrukturen auszumachen sind, die organisatorisch und wirtschaftlich aneinander gekoppelt sind (Schmidt 1995, S. 30ff.). Verbundwirtschaftliche Koppelungen manifestieren sich darin, dass eine Koordination der partiellen überlagernden Handlungsstrukturen durch den Austausch von Forderungen und Unterstützungsleistungen in einem demokratischen Prozess der multilateralen wechselseitigen Abstimmung erfolgt. Nach Rainer Vierheller ist „Koordination statt Subordination“ die zentrale Aufgabe des genossenschaftlichen Führungsmodells (Vierheller 1983a, S. 45). Wenn hier Koordination als Schwerpunkt genossenschaftlicher Führungsaufgaben hervorgehoben wird, dann nicht deshalb, weil koordinierende Aufgaben nicht auch in nichtgenossenschaftlichen Unternehmen und Unternehmensverbindungen übernommen werden müssen, sondern

weil die Koordination genossenschaftlicher Partialsysteme in besonderem Maße unter dem Einfluss spezifisch genossenschaftlicher Verhältnisse steht. Diese bestehen neben Umweltbedingungen der jeweiligen Verbundeinheit bzw. Genossenschaftssparte und Strukturunterschieden zwischen Genossenschaftsarten vor allem in der genossenschaftlich-demokratischen Unternehmensverfassung (Vierheller 1983b, S. 315).

## 2. Eigensinnige Verbundeinheiten

Ein weiteres Kennzeichen des Genossenschaftsverbundes als polyzentrisches System besteht darin, dass sich die Verbundeinheiten als Partialsysteme innerhalb des Gesamtsystems Genossenschaftsverbund in eigensinniger Weise verhalten. Eigensinnig meint, dass die Verbundeinheiten als Ausdruck ihres spezifischen Umfeldes eigene – unter Umständen inkommensurable – Eigenlogiken bzw. Orientierungen aufweisen. Inkommensurabilität bedeutet vereinfacht ausgedrückt, dass Orientierungen unvereinbar sind: Das Übertragen von einer in die andere ist in logisch deduktiver Form nicht möglich. Notwendig ist vielmehr ein oft mühsamer, kreativer Akt des Übersetzens (Kirsch 1997b, S. 572ff.).<sup>1</sup> Aus Sicht der Systemtheorie wird schon immer davon ausgegangen, dass soziale Systeme ihren eigenen Sinn ausbilden. Nach Niklas Luhmann ist die Fähigkeit sozialer Systeme, Sinn zu konstituieren und auf der Basis von Sinn zu operieren, jene grundlegende Eigenschaft, die sie in die Lage versetzt, Komplexität zu reduzieren sowie Informationen zu gewinnen und zu verarbeiten. Sinn bildet jene maßgebliche Unterscheidung, an der sich die Operationen sozialer Systeme orientieren (Luhmann 1984a, S. 97).

Im vorliegenden Kontext ist der Eigensinn aus systemtheoretischer Perspektive zudem eine Voraussetzung dafür, dass Partialsysteme in ihrem jeweiligen Umfeld überleben und erfolgreich agieren können. Partialsysteme, deren Strukturen eng an ihr jeweiliges Umfeld gekoppelt sind, können eigensinnig Selektionsmuster und Beobachtungskategorien ausbilden, deren Leistungsfähigkeit den Kategorien des Gesamtsystems überlegen oder die aus dem Blickwinkel anderer Partialsysteme gar nicht beobachtbar sind. Die gegenüber dem Gesamtsystem eigensinnig erscheinende Informationsaufnahme und -verarbeitung der Partialsysteme ist durch deren spezifische Umwelt begründet und Ausdruck dafür, dass sie gegenüber dieser Umwelt besonders empfänglich sind (Baecker 1992, S. 251; Mirow 2000, S. 339).

## VI. Die Flottenmetapher von Holger Bonus

Analog zur bisherigen Argumentation vergleicht Holger Bonus den Genossenschaftsverbund mit einer Flotte von Fischkuttern, in der – im Gegensatz zu einem von der Admira-

<sup>1</sup> Zurückzuführen ist der Begriff der Inkommensurabilität auf Thomas S. Kuhn, der damit die Unvereinbarkeit wissenschaftlicher Paradigmen bezeichnet (Kuhn 1967). Meist sind Inkommensurabilitäten auf historische Entwicklungen zurückzuführen, weshalb man auch von inkommensurablen Traditionen spricht (Feyerabend 1983, S. 62).

lität zentral dirigierten Verband von Marineschiffen – jeder Schiffer seinen Kutter selbstständig und eigenverantwortlich steuert. Im Verbund ist jede Einheit gewissermaßen auf Fischfang vor Ort unterwegs. Es ist kein Zufall, dass genossenschaftliche Verbundeinheiten dezentral agieren und nicht in eine zentrale Hierarchie eingebunden sind. Jede einzelne Verbundeinheit muss ihren eigenen Spürsinn entfalten; sie ist es, die die Situation vor Ort überblickt, nicht eine ferne Zentrale. Wenn sie im übertragenen Sinn einem Fischschwarm auf der Spur ist und Hilfe braucht, wird sie mit befreundeten Schiffsführern ad hoc kooperieren und sich über notwendige Maßnahmen diskretionär verständigen. Um im Bild zu bleiben: Die lokalen Schiffsführer sind „näher am Fisch“ und deshalb müssen sie die Weisungs- und Steuerungskompetenz haben und nicht eine ferne Zentrale. Gleichwohl gibt es gemeinsame Interessen, die gebündelt und zentral wahrgenommen werden. Kutter brauchen Hilfsmittel wie Netze, Treibstoff und Eis, und wenn sie den Fisch anlanden, muss er vermarktet werden. Deshalb haben Fischereigenossenschaften eigene Fischhallen mit Kühlräumen, Eisfabrikation und Büroräumen, wo sich Schiffer versorgen und ihren Fisch abliefern. Das bedeutet aber nicht, dass eine Zentrale, die solche Funktionen wahrnimmt, auch als alles überlagernde Handlungsstruktur agiert. Im Gegenteil: die Fischereigenossenschaft gehört den Schiffern und ist im Verhältnis zu ihnen subsidiär. Sie unterstützt sie, führt und befehligt sie aber nicht. Die Schiffer würden es mit Recht von sich weisen, wenn sie von der Fischereigenossenschaft Weisungen erhielten (Bonus 1988, S. 11ff.).

## VII. Die genossenschaftliche Führungsproblematik

Aus diesem in zahlreichen Genossenschaftssparten evidenten Phänomen erwachsen für die Führung des Verbundes besondere Herausforderungen. Es ist davon auszugehen, dass Führungsversuche von selbstbewussten Verbundeinheiten gänzlich oder zumindest teilweise ignoriert bzw. als nicht legitim oder gar als irrelevant angesehen werden. Je eigenständiger die Verbundeinheiten sind, desto eher werden Versuche der Einflussnahme keine oder nicht intendierte Wirkungen haben (Vierheller 1986, S. 15ff.).

Die genossenschaftliche Willensbildung vollzieht sich nicht in hierarchischer, sondern demokratischer Form. Einzelne Verbundeinheiten haben keine Möglichkeit, andere Verbundeinheiten zu einem aus ihrer Sicht konformen Verhalten zu zwingen (Brixner 1969, S. 70). Kollektives Handeln im Verbund wird demnach nur dann zustande kommen, wenn angesichts mehrgipfliger Führungsstrukturen ein demokratischer Konsens unter den beteiligten Akteuren erreicht wird. Aufgrund ihrer demokratischen Struktur sind genossenschaftliche Verbundsysteme auf eine argumentative Konsensfindung zwischen den Verbundeinheiten angewiesen. Nach Marion Pester kann genossenschaftliche Kommunikation als das „Moderieren von Gesprächen unter Gleichberechtigten“ beschrieben werden (Pester 2008, S. 225). In der Genossenschaftswissenschaft wird folgerichtig ein prozedurales Führungshandeln propagiert, das eher auf die Funktionsfähigkeit von zur demokratischen Willensbildung institutionalisierten Arenen als auf substantielle Vor-

gaben gerichtet ist. Es sind partizipative Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, im offenen Austausch ermittelte Ansprüche der Verbundeinheiten zu erfassen und als Einflussgrößen in die verbundpolitische Willensbildung aufzunehmen (Syndikus 1994, S. 65). Man kann mit Rainer Vierheller auch von einer Kohäsionsfunktion der genossenschaftlichen Führung sprechen. Kohäsive Führungsaktivitäten zielen auf eine stärkere Integration der Einheiten in den Genossenschaftsverbund ab (Vierheller 1983b, S. 314).

## **VIII. Dezentrale Kontextsteuerung als adäquates Führungskonzept im Verbund**

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme als komplexer Steuerungsprozess innerhalb und zwischen mehreren Partialsystemen abläuft. Eine Lösung der genossenschaftlichen Führungsproblematik ist daher überaus voraussetzungsvoll und deutet auf eine weitgehende Relativierung der direkten Steuerung von genossenschaftlichen Verbundsystemen hin. Als solche sollte genossenschaftliche Führung nach Meinung des Verfassers auch konzeptualisiert werden. Vor dem Hintergrund der polyzentrischen Konstruktion des Verbundes stellt sich das Problem, wie die Vielzahl von Partialsystemen entgegen ihrer zentrifugalen Kräfte integriert und gesteuert werden kann. Aufgrund ihrer Autonomie und Eigensinnigkeit beziehen sich die genossenschaftlichen Partialsysteme in erster Linie auf sich selbst und nehmen ihre Umwelt nur selektiv im Rahmen der Möglichkeit ihrer jeweiligen Relevanz- und Kausalstruktur wahr, was direkte Interventionen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit fraglich erscheinen lässt.

Die soziologische Systemtheorie spricht in diesem Zusammenhang von Selbstreferenz. Selbstreferenz meint, dass das Erleben und Handeln von Systemen in erster Linie nicht durch ihre Umwelt bestimmt wird, sondern primär einer inneren Logik folgt (Luhmann 1984b, S. 57ff.). Selbstreferentielle Systeme sind, was ihre Strukturen und Prozesse anbelangt, operativ geschlossen. Um sich stabilisieren zu können, greifen sie in ihrer Operationsweise im Wesentlichen auf sich selbst zurück. Gleichwohl sind selbstreferentielle Systeme offen für Einflüsse ihrer Umwelt. Nur aus der Umwelt können Systeme in sich selbst so angereichert werden, dass daraus eine inhaltlich gehaltvolle Identität entsteht. Umwelten sind daher konstitutionelle Voraussetzungen selbstreferentieller Systeme (Schimank 1987, S. 55).

Dahinter steht der Gedanke, dass Systeme gegenüber einer komplexen Umwelt aufrechterhalten werden müssen. Systeme bilden und erhalten sich, indem sie gegenüber der Umwelt eine Differenz bilden (Luhmann 1968, S. 34ff.). Differenzbildung heißt in erster Linie Selektion. Das System nimmt nur ganz bestimmte Aspekte aus der Umwelt wahr, beschäftigt sich hierdurch nur mit bestimmten Fragestellungen und lässt so nur bestimmte Perspektiven zu. Interventionen in Systeme müssen daher immer die Grenze der jeweiligen systemspezifischen Struktur überwinden und an die dort herrschenden Orientierungen anschlussfähig sein. Aus diesem Grund können intendierte Veränderungen nicht ver-

ordnet werden, sondern müssen vielmehr die Form der Anregung und Motivation zur Selbständerung annehmen (Kirsch/Knyphausen 1991, S. 79).

Die dafür notwendige Form der Steuerung nennt Hellmut Willke dezentrale Kontextsteuerung. Die ist ebenfalls nur möglich, wenn sie an die spezifischen Orientierungen des intervenierten Systems anschlussfähig ist. Interventionen in selbstreferentielle Systeme dürfen diese spezifischen Orientierungen nicht beseitigen, sondern in einer Art und Weise interpunktieren, die dem System erlaubt, weiterhin die eigene Melodie zu spielen, nun aber in einem anderen Rhythmus (Willke 1987, S. 12). Während im Rahmen einer hierarchischen Steuerung die Erarbeitung und Durchsetzung inhaltlicher Vorgaben dominiert, beschränkt man sich bei der dezentralen Kontextsteuerung darauf, Arenen zu definieren, innerhalb derer sich die Betroffenen unter Berücksichtigung spezifischer Spielregeln selbst koordinieren (Naujoks 1994, S. 121). In diesem Sinne wird propagiert, dass Steuerungsaktivitäten grundsätzlich an der Selbststeuerungsfähigkeit sozialer Systeme ansetzen sollten. Dezentrale Kontextsteuerung als „Anleitung zur Selbststeuerung“ setzt ein „Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder Weltsicht“ voraus, das durch den Einbau reflexiver Strukturen in das polyzentrische System gewährleistet werden soll. Reflexion meint, dass das System seine eigene Identität thematisiert und sich zugleich darauf einstellt, dass es immer auch in einer aus anderen Systemen bestehenden Umwelt operiert (Willke 1993, S. 58 und 130).

Systemische Selbststeuerung ist insofern abhängig von der Fähigkeit zur Empathie, also dem Vermögen, Sachverhalte und Ereignisse auch aus der Sicht anderer Systeme wahrzunehmen und zu hinterfragen. Dieses Steuerungsverständnis kann im Sinne einer ökologischen Kontrolle verstanden werden: Es geht darum, die Wahrnehmung der betreffenden Akteure so zu beeinflussen, dass diese eine kollektive Betroffenheit verspüren, sich so mit übergreifenden Problemen auseinandersetzen, diese auch im Lichte anderer Kontexte betrachten und wechselseitige Übersetzungsversuche anstellen. Dabei hängt die Bereitschaft, eigene Interessen zugunsten gesamtsystemischer Interessen zur Disposition zu stellen, natürlich auch davon ab, ob man auf Entscheidungen, die für die eigenen Interessen als relevant erachtet werden, Einfluss nehmen kann (Obring 1992, S. 295ff.).

Empathie ist eng mit der Zugänglichkeit und Verarbeitungsfähigkeit von Informationen, aber auch mit der Parallelisierung von Realitätskonstrukten verbunden. Nur in dem Maße, in dem sich Kontexte bzw. Lebens- und Sprachformen angleichen und damit auch entsprechende Übersetzungsleistungen möglich werden, kann das jeweils andere System auch „verstanden“ werden (Willke 1983, S. 32). In diesem Sinne erfordern diskursive Lösungen im Verbund Strukturen, die als kognitive Fähigkeiten die Reflexionen der Verbundeinheiten anleiten und steuern. Geht man dabei nach Anthony Giddens davon aus, dass Strukturen sowohl ermöglichenden als auch beschränkenden Charakter aufweisen, so ist der Prozess der Interessenformierung und –formulierung im Verbund nicht unabhängig von der Ausgestaltung der Willensbildungsstrukturen und den Verfahren der Willensbildung zu sehen (Giddens 1988). Die Handhabung der Interessenpluralität als zentrales Problemfeld der Führung wird in starkem Maße von der Ausgestaltung und Entwicklung der Willensbildungsstrukturen bestimmt. Umgekehrt hat die Art und Weise,

wie mit der Interessenpluralität umgegangen wird, selbst wieder Auswirkungen auf die Willensbildung. Vor diesem Hintergrund sind im Verbund partizipative Strukturen zu schaffen, in denen sich möglichst viele Einheiten aktiv beteiligen und ihre Interessen zum Ausdruck bringen können. Der Aufbau und die Pflege partizipativer Strukturen können in mehr oder weniger großem Maße die kognitive Komplexität genossenschaftlicher Verbundsysteme erhöhen und so ihre Fähigkeit verbessern, sich diskursiv mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen. Die bewusste Förderung partizipativer Strukturen stellt eine Option für Prozesse genossenschaftlicher Selbststeuerung dar. Solche Maßnahmen können ihre Wirkung jedoch nur dann entfalten, wenn damit auch eine allmähliche Annäherung in den Werten und Normen, also in der Kultur des Verbundes einhergeht und diese auch in den Köpfen der beteiligten Akteure ihren Niederschlag findet (Blome-Drees 2008, S. 201; Blome-Drees/Schmale 2006, S. 60). Um das bereits angesprochene Mindestmaß an gemeinsamer Weltsicht zu schaffen, muss eine gemeinsame „Verbund-Identität“ geschaffen werden, die nach Helmut Lipfert analog der bisherigen Argumentation neben einer schriftlich formulierten „Verbund-Philosophie“ eine „optimale Partizipation“ im Verbund erfordert (Lipfert 1986, S. 216f.).

Die Genossenschaftswissenschaft hat in der Vergangenheit immer wieder Vorschläge für eine stärkere Beteiligung der Verbundeinheiten an der genossenschaftlichen Willensbildung gemacht. Beispielsweise soll durch die Schaffung von Beteiligungsorganen in Form von Beiräten (Ringle 1983 und 1990; Münkner 1990; Schmidt 1995), Projekt-Teams (Blümle/Purtschert 1983) oder Parlamenten der Primärgenossenschaften (Bonus u.a. 1999), die über die organisationsrechtlich vorgegebenen Möglichkeiten der Partizipation hinausgehen, die Zahl der Einheiten, die an genossenschaftlichen Entscheidungsprozessen teilnehmen, erhöht werden. Diese Beteiligungsorgane können themen- bzw. aufgabenbezogen in zeitlicher und personeller sowie regionaler Zusammensetzung variieren. Durch die bewusste Institutionalisierung von partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten auf allen Verbundebenen werden Arenen der Beteiligung geschaffen, die durch intra- und intersystemische Aushandlungsprozesse eine verbundpolitische Interessenformierung ermöglichen. Die dort stattfindenden wechselseitigen Kommunikationsprozesse können dazu beitragen, sich gegenseitig der Richtigkeit der Wahrnehmung und Interpretation übermittelter Informationen zu versichern, vorgenommene Bewertungen zu korrigieren, Lernprozesse auszulösen, Interessenlagen zu verändern und Konflikte zu entschärfen, wodurch insgesamt Kollegialität und Zusammenhalt im Verbund gefördert werden (Glatzner 1990, S. 50).

Durch die Erhöhung der Zahl der Verbundeinheiten, die unmittelbar an diesen Prozessen teilnehmen, erhöhen sich die Optionen und Ideen und damit die Entwicklungschancen, die dem Gesamtsystem Genossenschaftsverbund zur Verfügung stehen. Die Diskurse treiben die Parallelisierung der Realitätskonstrukte der Beteiligten voran und führen zum Aufbau von Vertrauen und Loyalität. Diese normativen Anreize binden die Einheiten an das Gesamtsystem, erhöhen ihre Zufriedenheit und die Bereitschaft zur Tolerierung von Zielen und Maßnahmen, die nicht unmittelbar ihren Interessen entsprechen. Zu den wichtigsten Aufgaben der genossenschaftlichen Führung zählen nach Ernst-Bernd Blümle

daher der Aufbau und die Pflege von Kommunikations- bzw. Verständigungsmöglichkeiten zwischen den Verbundeinheiten: Vertrauen, Verlässlichkeit, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Erfahrungswelt anderer Verbundeinheiten zu versetzen, deren Sprache zu sprechen und von ihnen sogar zu lernen, bilden die Voraussetzung einer tragfähigen genossenschaftlichen Beziehung (Blümle 1994, S. 260).

## IX. Genossenschaftliche Führung als Moderator

Die bisherigen Überlegungen lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass Führung in genossenschaftlichen Verbundsystemen weniger mit der Durchsetzung spezifischer Interessen als vielmehr mit einem Management der Pluralität von Interessen zu tun hat. Führung im Verbund zielt darauf ab, das Kräftespiel der verschiedenen Verbundeinheiten möglichst sinnvoll zu kanalisieren. Letztlich geht es darum, innerhalb der Verbundeinheiten Reflexionsprozesse zu initiieren, die dazu führen, dass Koppelungen, Vernetzungen und Interdependenzen zwischen den Verbundeinheiten von diesen auch vor dem Hintergrund gesamtsystemischer Interessen oder Auswirkungen thematisiert werden (Suckfüll 1994, S. 143). In genossenschaftlichen Verbundsystemen zielt Reflexion auf die Selbstbeschränkung der beteiligten Verbundeinheiten durch Rücksichtnahme auf die Überlebens- und Entwicklungsbedingungen anderer Verbundeinheiten (Blome-Drees 2003, S. 61).

Hellmut Willke spricht hier von einem aufgeklärten Egoismus der Akteure (Willke 1998, S. 130). Karl Raimund Popper bezeichnet eine solche Einstellung als altruistischen Individualismus: eine Haltung, die bei der Verfolgung der eigenen Interessen auch die Interessen anderer berücksichtigt. Er kritisiert die häufig vorgenommene Gleichsetzung von Individualismus und Egoismus sowie von Kollektivismus und Altruismus mit dem Hinweis, es gäbe auch kollektiven Egoismus und altruistischen Individualismus. Der altruistische Individualismus bildet seiner Meinung nach die Grundlage der abendländischen Zivilisation. Das individualistische Element dieser Haltung liegt im selbst vertrauenden und selbstverantwortlichen Gehen eigener Wege, unter Umständen auch mit anderen. Das altruistische Element sieht Popper in konkreter, zielgerichteter Nächstenliebe. Der altruistische Individualist geht davon aus, dass er der andere sein könnte. Er kann sich in seine Mitmenschen hineinversetzen, sich mit ihnen identifizieren, sich in ihre Lage einfühlen und hineindenken. Der altruistische Individualismus ist demnach eine prosoziale Verhaltensweise, die zwischen der reinen Eigenliebe und dem reinen Altruismus angesiedelt ist (Popper 1957, S. 144ff.). Nach Werner Wilhelm Engelhardt ist die Annahme des altruistischen Individualismus bzw. eingeschränkten Egoismus eine „fruchtbare Ausgangshypothese“ bei der Erforschung genossenschaftlicher Kooperationen (Engelhardt 1976, S. 300).

Überdenkt man vor diesem Hintergrund nochmals die Funktionen der genossenschaftlichen Führung, so liegen diese vor allem darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer sich die Verbundeinheiten bewusst mit der Richtung des Genossenschaftsver-

bundes auseinandersetzen können. Es geht darum, ein kreatives Spannungsfeld zwischen den Verbundeinheiten zu schaffen, in dem Auseinandersetzungen um die richtigen Strategien des Genossenschaftsverbundes stattfinden können. Effektive Verbundkooperation erfordert nach Marion Pester intensive, faire, vorurteilsfreie und mit gegenseitiger Akzeptanz geführte „Gremienarbeit“ (Pester 2006, S. 234). Hierzu braucht es Akteure, die Diskussionsprozesse anstoßen, priorisieren und vermitteln können, um die verbundpolitische Willensbildung genossenschaftstypisch zu organisieren. In diesem Sinne hat Führungshandeln im Verbund eine eher moderierende Funktion (Pester 2008, S. 226).

## X. Die Verbände als Verbund-Katalysatoren

Eine besondere Bedeutung kommt hier den Genossenschaftsverbänden zu. Die moderierende Funktion der Genossenschaftsverbände wird darin gesehen, dass sie die unterschiedlichen Interessen der eigenständigen und eigensinnigen Verbundeinheiten bündeln und vermitteln können (Blome-Drees/Peters/Degens 2008, S. 83). Obwohl auch sie keine Weisungskompetenz besitzen, verfügen Genossenschaftsverbände aufgrund der mit der Pflichtmitgliedschaft verbundenen Prüfungshoheit und durch ihre Beratungs- und Betreuungstätigkeiten über Einflussmöglichkeiten, die ihnen eine strategische Stellung bei der Führung einzelner Primärgenossenschaften und der Steuerung des gesamten Verbundes zuweisen (Grichnik/Börner 1999, S. 91). Führungshandeln der Genossenschaftsverbände äußert sich darin, dass sie eine Vordenkerrolle im Bereich der Formulierung kollektiver Strategien des Verbundes übernehmen. Durch ihre herausgehobene Position haben sie Zugriff auf einen großen Wissensvorrat und zahlreiche Lösungsheuristiken für unterschiedliche Problemstellungen. Dieses Wissen stellen sie den Primärgenossenschaften mittels relationaler Kompetenz zur Verfügung und überbrücken so räumliche, sachliche und soziale Distanzen. In diesem Sinne hat verbandliches Führungshandeln im Verbund neben der bislang im Vordergrund stehenden prozeduralen auch eine substantielle Dimension (Grichnik 2002, S. 3). Dies impliziert jedoch nicht ein intentionales Führungsverständnis. Es geht nicht darum, den Primärgenossenschaften inhaltliche Vorgaben zu machen. Die Rolle der Genossenschaftsverbände ist vielmehr mit einem Katalysator vergleichbar, der Anstöße für bestimmte verbundwirtschaftliche Steuerungs- und Formierungsprozesse gibt. Denn der Genossenschaftsverbund braucht als Steuerungsinstanzen „not doers and commanders, but catalysts and cultivators of a selforganizing system in an evolving context.“ (Malik/Probst 1984, S. 118).

*Abstract*

*Johannes Blome-Drees; The management of co-operative network systems from the perspective of the system theory*

*context management; co-operative; management; network; polycentrism; system theory*

*This article draws on the system theory to discuss the problems of the management of co-operative network systems from a specific point of view. A key function of the management of co-operative network systems is to point the network as a polycentric system in a certain direction. The leadership of co-operative network systems is therefore to a lesser extent about asserting specific interests but rather about the management of a plurality of interests. The management of co-operative network systems is aimed at channeling the dynamics of the different entities within the network into a reasonable direction.*

## Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk (1992): Operation Risiko: Struktur – Entscheidung – Strategie, in: Die Bank, Heft 5, S. 244-253.
- Blome-Drees, Johannes (2001): Zur Anwendungsorientierung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften. Plädoyer für ein selbstbezügliches Wissenschafts- und Praxisverständnis, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, hrsg. von Frank Schulz-Nieswandt, Marburg, S. 289-315.
- Blome-Drees, Johannes (2003): Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis. Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung, Regensburg.
- Blome-Drees, Johannes. (2008): Authentizität und Förderorientierung. Grundsätzliche Überlegungen zu einem typgerechten Management von Genossenschaftsbanken, in: Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt, hrsg. von Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle, Göttingen, S. 194-219.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2006): „Starke“ genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? – Einige kritische Anmerkungen, in: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, hrsg. von Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle, Bern – Stuttgart – Wien, S. 49-72.
- Blome-Drees, Johannes, Philipp Degens und Jasper Peters (2008): Leistungen der Genossenschaftsverbände für das Risikomanagement von Primärgenossenschaften, in: Risikomanagement durch genossenschaftliche Selbsthilfe in Entwicklungsländern, ZfgG, Sonderheft, hrsg. von Hans Jürgen Rösner, S. 81-92.
- Blümle, Ernst-Bernd und Robert Purtschert (1983): Förderauftrag, Partizipation und intragenossenschaftliche Kommunikation, in: ZfgG, Jg. 33, S. 128-134.
- Blümle, Ernst-Bernd (1994): Die Genossenschaft – ein Dienstleistungsbetrieb, in: ZfgG, Jg. 44, S. 254-262.
- Bonus, Holger (1988): Genossenschaftlicher Bankenverbund – auf dem Marsch zum Konzern?, in: Dreistufigkeit im Genossenschaftlichen Bankenverbund: Luxus oder Notwendigkeit?, hrsg. von Holger Bonus, Jürgen Steiner und Helmut Wagner, Frankfurt am Main, S. 9-27.
- Bonus, Holger u.a. (1999): Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk: Neue Wege der Kleinheit, Münster.
- Brixner, Ulrich (1969): Steuerungsfunktionen der Genossenschaft. Dargestellt am Beispiel landwirtschaftlicher Warengenossenschaften, Mannheim.
- Dülfer, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen.
- Edenhofer, Thomas (1994): Begriffliches zum Kreditgenossenschaftlichen Verbund, in: ZfgG, Jg. 44, S. 263-270.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1976): Geschichte und Grundlagen mittelständischer Genossenschaften als Ansatzpunkte theoretischer Kooperationsanalyse, in: ZfgG, Jg. 26, S. 285-301.
- Engelhardt, Werner Wilhelm und Günther Schmid (1987): Grundsätzliche Aspekte genossenschaftlicher Ökonomisierung, in: Das Wirtschaftsstudium - WISU, 16. Jg., Nr. 6, S. 310-316.
- Feyerabend, Paul (1983): Wider den Methodenzwang, 2. Auflage, Frankfurt am Main.

- Giddens, Anthony (1988): Die Konstruktion der Gesellschaft: Grundlagen einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt am Main – New York.
- Glatzner, Ludwig (1990): Organisationsformspezifische Mitgliederbindung in Bankgenossenschaften, Stuttgart – Hohenheim.
- Grichnik, Dietmar (2002): Strategisches Netzwerkmanagement, in: Verbands-Management, 28. Jg., H.1, S. 24-37.
- Grichnik, Dietmar und Christoph Börner (1999): Bankwirtschaftliche Verbundsysteme als strategische Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie, in: Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, hrsg. von Hans Egon Büschgen, 30. Jg., S. 72-103.
- Kirsch, Werner (1997a): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Kirsch, Werner (1997b): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München.
- Kirsch, Werner (1998): Betriebswirtschaftslehre. Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung, 5. Auflage, München.
- Kirsch, Werner und Dodo zu Knyphausen-Aufseß (1991): Unternehmungen als „autopoietische“ Systeme? in: Managementforschung 1, hrsg. von Wolfgang Herbert Staehle und Jörg Sydow, Berlin – New York, S. 75-101.
- Klingenberger, David (1997): Strukturprobleme im genossenschaftlichen Verbund, Regensburg.
- Kuhn, Thomas Samuel (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt am Main.
- Leffson, Ulrich (1971): Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel der Effizienzsteigerung der Mitgliederbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, hrsg. von Gerhard Weisser, 2. Auflage, Göttingen, S. 155-169.
- Lipfert, Helmut (1986): Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen, Göttingen.
- Luhmann, Niklas (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen.
- Luhmann, Niklas (1984a): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1984b): Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Band 1, 5. Auflage, Opladen.
- Malik, Fredmund (1989): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 3. Auflage, Bern – Stuttgart.
- Malik, Fredmund und Gilbert Jean Bernard Probst (1984): Evolutionary Management, in: Self-Organization and Management of Social Systems, hrsg. von Hans Ulrich und Gilbert Jean Bernard Probst, Berlin, S. 105-120.
- Mirow, Michael (2000): Strategien zur Wertsteigerung in diversifizierten Unternehmen, in: Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung, hrsg. von Hans Hartmann Hinterhuber u.a., München, S. 325-343.
- Münkner, Hans-Hermann (1990): Genossenschaftliche Identität und Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft, Strukturfragen der deutschen Genossenschaften, Teil II, Veröffentlichungen der DG BANK, Band 17, Frankfurt am Main.
- Naujoks, Hans (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung – die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen, in: Managementforschung 4, hrsg. von Georg Schreyögg und Peter Conrad, Berlin – New York, S. 105-141.
- Pester, Marion (1993): Das Prinzip Kooperation. Dimensionen strategischer Kooperation und ihre Relevanz für den genossenschaftlichen Finanzverbund, Regensburg.
- Pester, Marion (2006): Erfolgskriterien für eine effektive Kooperation in mehrstufigen Verbundsystemen, in: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, hrsg. von Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle, Bern u.a., S. 223-236.
- Pester, Marion (2008): Differenzierungsstrategien von Genossenschaftsbanken, in: Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt, hrsg. von Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle, Göttingen, S. 221-227.
- Polanyi, Michael (1951): The Logic of Liberty, London.
- Popper, Karl Raimund (1957): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bern.
- Obring, Kai (1992): Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München.
- Ringlstetter, Max (1995): Konzernentwicklung. Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, München.
- Ringlstetter, Max (1997): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur, München – Wien.
- Ringle, Günther (1983): Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primärgenossenschaften, Göttingen.
- Ringle, Günther (1990): Mitgliederpartizipation in managementgeleiteten Genossenschaften, in: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, hrsg. von Juhani Laurinkari, München – Wien, S. 474-482.
- Schimank, Uwe (1987): Evolution. Selbstreferenz und Steuerung komplexer Organisationssysteme, in: Dezentrale Gesellschaftssteuerung: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft, hrsg. von Manfred Glagow und Helmut Willke, Pfaffenweiler, S. 45-64.
- Schmidt, Michael (1995): Kompetenzverteilung für optimale Geschäftspolitik in genossenschaftlichen Systemen, Göttingen.
- Schwarz, Peter (1979): Morphologie von Kooperationen und Verbänden, Tübingen.

- Suckfüll, Hanns Christian (1994): Das Transnationale Organisationsmodell. Leitlinie für die Entwicklung eines weltweiten unternehmungsinternen Marktes für Kooperationen, München.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Syndikus, Walter (1994): Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund, in: ZfgG, Jg. 44, S. 60-65.
- Vierheller, Rainer (1983a): Zur Entwicklung genossenschaftstheoretischer Führungsaspekte in der betrieblichen Managementlehre, in: ZfgG, Jg. 33, S. 29-51.
- Vierheller, Rainer (1983b): Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratischer Unternehmen, Göttingen.
- Vierheller, Rainer (1986): Konfliktgrundlagen des genossenschaftlichen Infiltrationsproblems, Hamburg.
- Willke, Helmut (1983): Entzauberung des Staates – Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie, Königstein.
- Willke, Helmut (1987): Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischer Gesellschaft, in: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft, hrsg. von Manfred Glagow und Helmut Willke, Pfaffenweiler, S. 3-26.
- Willke, Helmut (1993): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation, 2. Auflage, Weinheim – München.
- Willke, Helmut (1998): Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme, 2. Auflage, Stuttgart.