

Erzähl mir eine Geschichte.
Sonst muss ich eine erfinden.
*Gabriel García Márquez zu
Shakira Isabel Mebarak Ripoll*

Vorwort

Die Menschheit wächst, und indem sie wächst, wächst sie zusammen. Wer heute in unseren Breiten geboren wird, hat gute Chancen, über hundert Jahre alt zu werden und tief greifende Wandlungsprozesse zu erleben, die einst die Lebensspannen von zig Generationen beanspruchten. Mehr Menschen als je leben heute auf dieser Erde und kommunizieren direkt oder indirekt miteinander. Die Heranwachsenden bedienen sich der Informationstechnologien in einer Weise, als hätte es sie schon immer gegeben. Aus der globalen Vernetzung entsteht chaotische Vielfalt, aus der wieder neue Ordnungen entspringen. Die Phänomene des Wandels koexistieren mit scheinbar unwandelbaren Mustern in Politik, Management und gesellschaftlicher Organisation. Wir erleben den Kontrast zwischen ungeheurem Reichtum, der sich in den Händen immer weniger konzentriert, dem anwachsenden Heer der Vertriebenen und Mittellosen, prosperierenden Nationen und „failed states“, deren Bürgerinnen und Bürger von Banditen tyrannisiert werden.

Und all dies nehmen wir nicht nur als zusammenhängig wahr, weil es unablässig in unsere Wohnzimmer gefunkt wird, sondern wir erahnen auch die Zusammenhänge in der Entstehung dieser Phänomene. Wohl wissen wir: Je höher die Vernetzungsdichte in einem System, desto höher die Wahrscheinlichkeit letztlich unvorhersagbarer Wirkungen und Rückwirkungen. Der rasche Wandel und das Zusammenwachsen der Welt, in die wir geworfen sind, fordert die Fähigkeit jedes Einzelnen und damit auch der menschlichen Gemeinschaften, Organisationen und Unternehmen heraus, sich flexibel anzupassen, die eigenen Organisations- und Prozessmuster zu überdenken und gegebenenfalls völlig umzubauen. David Swanson, ein amerikanischer Topmanager (Procter & Gamble) drückte es auf seine Weise aus: *„Man darf den Wandel nicht einfach als etwas präsentieren, das ganz nett wäre. Er muss eine Überlebensfrage sein.“*

Allerdings glauben wir, dass wir für diese Anpassungsprozesse noch über zu wenige geeignete Methoden und Instrumente verfügen; und dass wir die, die wir kennen, zu wenig und nicht gut genug anwenden, um ihr Potenzial auszuschöpfen. Es geht also in erster Linie nicht darum, die Phänomene des Wandels, denen wir ausgesetzt sind, zu interpretieren, sondern zu lernen, mit Veränderung umzugehen, sich von ihr leiten zu lassen und sie zu meistern, wie der Reiter sein Pferd, der Surfer seine Welle. Dazu soll dieses Buch einen Beitrag liefern.

„Instrumente systemischen Handelns“ ist ein *Handbuch*. Es bietet eine Auswahl praktischer Instrumente an, die man ausprobieren, durch weitere Lektüre vertiefen und weiterentwickeln kann. Die Instrumente stellen eine kleine Auswahl dar, auf weitere wird in den Einführungen zu den Unterkapiteln und in den Literaturangaben verwiesen. Das Handbuch will Inspirationen zur kreativen Anwendung liefern.

Darüber hinaus ist „Instrumente systemischen Handelns“ auch ein *Lesebuch*. In der Einführung und in den Beschreibungen der einzelnen Instrumentengruppen bringen wir den Leserinnen und Lesern die Ursprünge, Eigenarten und Verzweigungen systemischen Denkens näher. Diese Erkundungstour kann verständlicherweise nicht in die Tiefe gehen, aber soll zumindest den Hintergrund für die beschriebenen Instrumente ausleuchten, um ihre Anwendung in kniffligen Situationen zu erleichtern, in denen kreative Ideen, klare Entscheidungen und einführende Unterstützung gefragt sind. Schließlich will das Lesebuch zu weiterer Lektüre verführen.

„Instrumente systemischen Handelns“ ist auch ein *Lernbuch*. Es mag als Grundlage und Nachschlagewerk für Ausbildungen und Trainings dienen. Die Autoren freuen sich über Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen. Denn es ist – notwendigerweise – unvollständig. Da unsere Hinweise, insbesondere die Verweise auf Internetquellen, dem Wind des Wandels besonders ausgesetzt sind, bitten wir um Nachsicht, wenn sich der eine oder andere Link als obsolet erweist. Zum Zeitpunkt der Abgabe des Manuskripts im Jänner 2008 war er jedenfalls noch intakt.

Das Buch wendet sich an Praktikerinnen und Praktiker, die erkannt haben, dass es nicht damit getan ist, ihre Anstrengungen zu verdoppeln, sondern in ihrem Verantwortungsbereich schöpferisch tätig zu sein und

neue Antworten auf bestehende, vorausgeahnte und – ja, unvorhersehbare Probleme zu geben:

- Wirtschaftstreibende und leitende Angestellte von Unternehmen, die den Kundennutzen und damit den Betriebserfolg nachhaltig und im Einklang mit dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter und der Umwelt sichern wollen;
- Leitende Mitarbeiterinnen der Verwaltung, die im Dienste der Bürgerinnen und Bürger stehen und Gesetze vollziehen;
- Engagierte Menschen, die professionell und ehrenamtlich in Initiativen für Frieden, sozialen Ausgleich und für eine gesunde Umwelt tätig sind;
- Politiker und politisch aktive Menschen, die aus widersprüchlichen Interessen tragfähige Ergebnisse für die Allgemeinheit aushandeln sollen;
- Menschen, die in Netzwerken und intermediären Organisationen zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft vermitteln, um die Kommunikation zwischen ihnen wirkungsvoller zu gestalten;
- Lehrerinnen, Trainer und Coaches, die denen, die sich ihnen anvertrauen, auf einfache Weise vermitteln wollen, dass komplexes Denken zu weit weniger Komplikationen führt als vereinfachendes Denken.

All die Genannten und die sich darüber hinaus betroffen fühlen mögen, erleben komplexe Situationen tagtäglich, auf höchst unterschiedliche Weise.

Komplexe Situationen werden zum einen durch Vielschichtigkeit hervorgerufen, zum Beispiel, wenn verschiedene Systeme einander überlappen. Als Beispiele verweisen wir auf Bauernwirtschaften und Familienbetriebe, in denen Familien- und Organisationsrollen einander überblenden. Schicksale, die die Familie belasten, werden in das Unternehmen hineingetragen, Misserfolge im Unternehmen unterminieren das Familienglück. Wir sind mit Vielschichtigkeit auch bei politischen Bewegungen oder Initiativen konfrontiert, wenn sie sich zu einer formalen Organisation oder Partei wandeln. In diesem Fall überlagern sich unterschiedliche Systeme der Entscheidungsfindung. Während in dynamischen Bewegungen, vor allem in der Anfangsphase, Leitfiguren, gestützt auf ihr Charisma, den Ton angeben, gewinnen in formalen Organisationen de-

mokratische Prozesse die Oberhand, in denen das Verfahren die Entscheidung legitimiert¹.

Einer der wichtigsten Parameter von Komplexität ist die Größe einer Gruppe oder Organisation. Viele erfolgreiche Unternehmen sind nach raschem Wachstum in den Untergang geschlittert, weil sie ihre Controlling- und Steuerungsfunktionen nicht an die veränderten Größenordnungen angepasst haben. Jede Lehrerin, jeder Lehrer weiß, welch großen Unterschied es macht, ob man 8, 16 oder 32 Kinder zu unterrichten hat.

Komplexität wird auch durch Selbstbezüglichkeit hervorgerufen. Organisationen, in denen dieselben Akteure in mehreren Rollen und Funktionen auftauchen, bieten dafür anschauliche Beispiele. Typisch dafür sind Organisationen, deren Träger zugleich ihre Kunden sind, etwa eine im Besitz eines Elternvereins befindliche Schule, oder ein Regionalentwicklungsverband, der von regionalen Akteuren gebildet wird und dessen Zweck in der Förderung und Beratung ebendieser Akteure besteht.

Die Regionalentwicklung bildet auch unseren, der Autoren, gemeinsamen Erfahrungshintergrund. Die Idee zu diesem Buch entstand durch das breite Interesse, das wir mit dem Leitfaden für „Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung“ (Baumfeld, Hummelbrunner, Lukesch 2002) wecken konnten. Dieser Leitfaden war von der Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik des Österreichischen Bundeskanzleramtes in Auftrag gegeben worden und ist auf deren Website veröffentlicht².

Wir betrachten dieses Buch als unseren Beitrag dafür, den immer noch größtenteils verborgenen Schatz zu heben, der in der Menschen Fähigkeit liegt, verrückte Phantasien zu spinnen, planvoll zu handeln und einander zur Seite zu stehen. Wir bedanken uns bei all jenen, die das Erscheinen dieses Buches mit ermöglicht haben, besonders Elisabeth Lukesch, Gabriela Pesch und Elfriede Ruff für die wertvollen Hinweise, die sie als Probeleserinnen lieferten, und Perditta Simschitz für ihre Hilfe in der redaktionellen Gestaltung.

1 Weber, M. (1922)

2 <http://www.bundeskanzleramt.at/DocView.axd?CobId=3381>

Instrumente systemischen Handelns

Eine Erkundungstour

Baumfeld, L.; Hummelbrunner, R.; Lukesch, R.

2014, XII, 352 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07857-7