

COVER



Ray Ison

Ray Ison ist Professor für Systemik an der UK Open University seit Januar 1994, wo er, als Chef der Systemik Abteilung, eine Reformierung ihrer Organisation durchführte.

Rosalind Armson

Rosalind Armson, Senior-Lektorin für Systemik und ursprünglich Ingenieurin, ist Direktorin des Projektes PersSyst der Open University.

Think, Act & Play im Leadership der Kybernetik zweiter Ordnung

In ihrem Cover-Artikel präsentieren Ray Ison und Rosalind Armson ein Konzept, wie Führung aus systemischer Sicht gelingen kann: mit einem stringenten Denkhintergrund, neuen Handlungsmodellen und dem spielerischen Zugang des Jonglierens in einer Umgebung der Komplexität und Unsicherheit. So können Situationen nachhaltig verbessert werden, ohne die Komplexität zu „reduzieren“ oder die Unsicherheit „wegzudenken“ – und wir leben Leadership in der Kybernetik zweiter Ordnung.

Dieser Artikel und auch unser Verständnis von ‚Leadership‘ sind geprägt von jenen Erfahrungen, die wir als Praktiker gemacht haben, die tief in der akademischen Welt verwurzelt sind.

Unsere akademische Welt unterscheidet sich grundlegend von vielen anderen Welten. Zunächst einmal sind wir an der Open University (OU) tätig, die als größte Innovation des Hochschulwesens Großbritanniens im 20. Jahrhundert bezeichnet worden ist.

Die OU hat Möglichkeiten zu einzigartigen Lernerfahrungen geschaffen, die hohe Qualität mit niedrigen Kosten verbinden. Darüber hinaus hat sie gezeigt, dass offenes Lernen unter Erwachsenen sehr beliebt ist. Wir begeistern uns für Erklärungen, die

sich aus der Beschäftigung mit der Kybernetik Zweiter Ordnung ergeben, und setzen sie in unserer Praxis ein.

Zugleich ziehen wir für unsere Arbeit unterschiedliche Methoden, Techniken und Werkzeuge heran.

1. Einleitung

1.1. Systemtheorie(n) und Kybernetik

Der Begriff Kybernetik leitet sich vom griechischen ‚Steermann‘ oder ‚Rudergänger‘ ab. Er wurde geprägt, um die Rückkoppelungen zu bezeichnen, wie sie ein Steermann anwendet, der auf Wind und Strömung reagieren muss, um auf Kurs zu bleiben. Ein zentrales Bild für die Kybernetik Erster Ordnung ist das eines thermostatgesteuerten Heizkörpers. Eine Abweichung von der optimalen Temperatur

initiiert einen Rückkopplungsprozess, der die Energiezufuhr anpasst, um die gewünschte Temperatur zu erhalten.

Unserer Erfahrung nach ist ein derartiges Verständnis von Kommunikation, Kontrolle und Leadership/ Personalführung in Organisationen noch immer recht verbreitet.

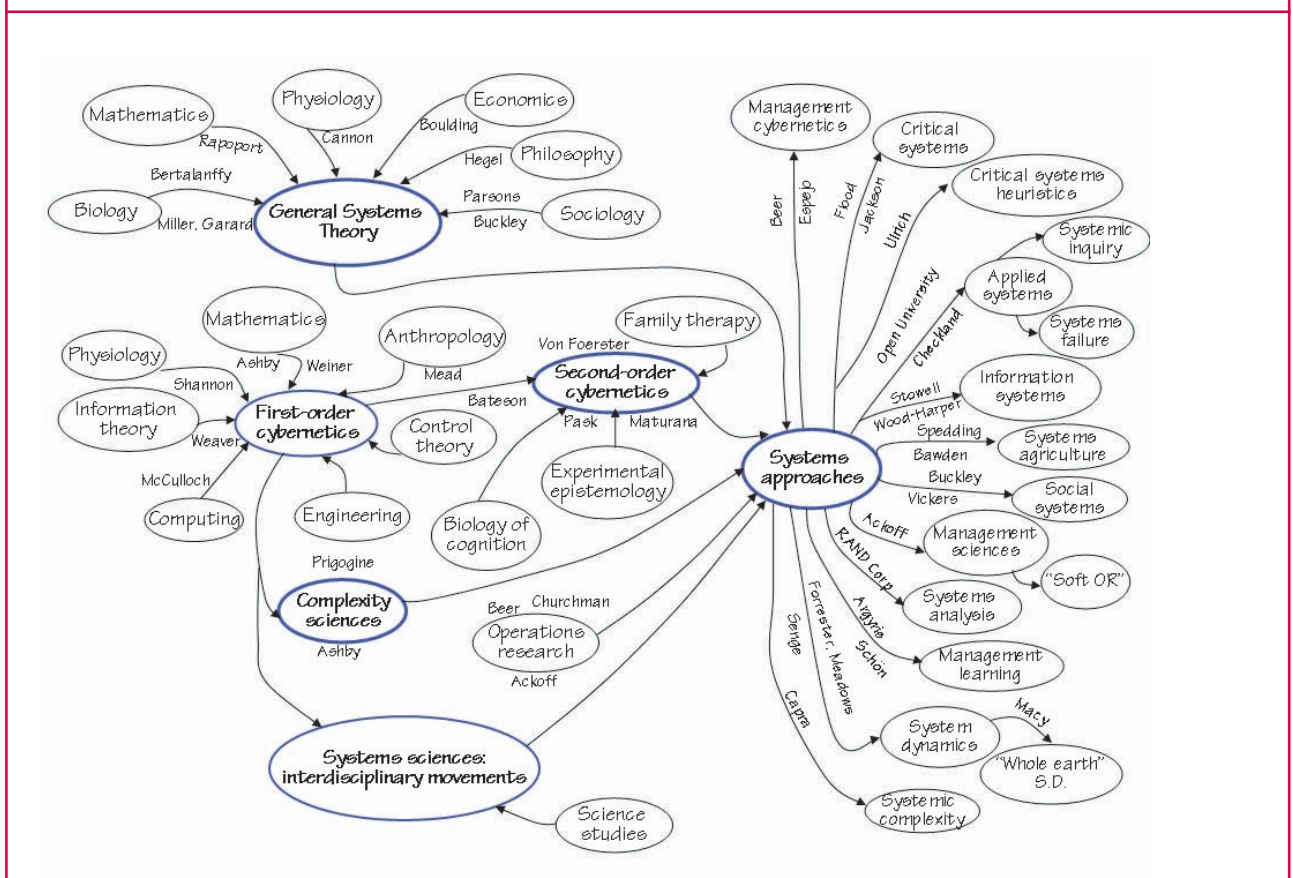
Die Kybernetik Erster Ordnung mit ihrem „Verständnis von Kommunikation als der Übertragung von unmissverständlichen Signalen lässt in vielerlei Hinsicht zu wünschen übrig. Heinz von Foerster bezeichnete den Umstand, dass wir das Wort Information anstelle von Signal verwenden, als einen unglückseligen linguistischen Irrtum. Die Verwendung des Wortes ‚Information‘ anstel-

le von ‚Signal‘ impliziert die irreführende Idee von ‚Informationsübertragung‘, die den Fortschritt auf dem Gebiet der Kommunikation behindert (Capra, 1996).“

Der Schritt von der Kybernetik Erster Ordnung zur Kybernetik Zweiter Ordnung ist ein beachtlicher philosophischer und erkenntnistheoretischer Sprung: Indem erkannt wird, dass Beobachter ihre eigene Welt erzeugen, kehrt man zum zentralen kybernetischen Konzept der ‚Zirkularität‘ (oder Rekursion) zurück (MATURANA UND POERKSEN, 2004).

Für uns besteht die Anziehungskraft der Kybernetik Zweiter Ordnung hauptsächlich darin, dass sie eine intellektuelle Tradition ist, die in angewandter Form eine Ethik des Lebens hervorbringt, die uns

ABB. 1: EINFLÜSSE AUS SYSTEMISCHEN DENKWEISEN



PROBLEME VERSUS CHAOS

Hinsichtlich ihrer Komplexität und Bedeutung können sich Situationen gewaltig voneinander unterscheiden. Sie reichen von kleineren Störungen bis hin zu Fast-Katastrophen, von ‚Ungereimtheiten‘ oder ‚Sorgen‘ zu interessanten ‚Herausforderungen‘ und aufregenden ‚Gelegenheiten‘.

Uns erscheint es hilfreich, eine besondere Unterscheidung vorzustellen: Wir bezeichnen einfachere und begrenztere Situationen als Probleme und die besonders anstrengenden als Chaos. Für uns ist ein Chaos nicht nur irgendwie ‚größer‘ als ein Problem, es ist qualitativ etwas völlig Anderes. Demzufolge muss ihm auch mit ganz anderen Maßnahmen begegnet werden.

Als Chaos bezeichnen wir Situationen, die von einer größeren Menge an Unsicherheiten geprägt sind. Ein Problem besitzt relativ klare Umrisse, ist leicht zu benennen und zu erklären. Ein Chaos hingegen lässt sich nur schwer fassen. Bei einem Problem wissen wir in etwa, wie eine Lösung aussehen könnte, aber ein Chaos lässt uns ratlos. Für uns macht es auch keinen Sinn, bei einem Chaos überhaupt von einer ‚Lösung‘ zu sprechen. Es geht eher darum, damit umzugehen. Bei einem Problem können wir den Gesamtkontext als gegeben hinnehmen, die Frage ist nur, wie etwas am besten getan werden kann. Ein Chaos stellt Prioritäten und Annahmen infrage. Man weiß nicht, wie unterschiedliche Gesichtspunkte gewichtet werden sollten, ob bestimmte Ziele realistisch sind oder aufgegeben werden müssen.

Aus alledem schließen wir, dass mit Problemen und Chaos auf unterschiedliche Art umgegangen werden muss ... und wir haben die Wahl, ob wir eine Situation als das Eine oder das Andere betrachten wollen.

zufriedenstellend und für das Verständnis unserer täglichen Erfahrungen nützlich erscheint.

1.2. Kybernetik Zweiter Ordnung und Leadership

Aus diesem Blickwinkel betrachtet entsteht Leadership aus Handlungen in einem bestimmten Kontext - sie ist eine emergente und relationale Eigenschaft. Um das Thema Leadership und unsere kybernetischen Grundlagen zu erörtern, beziehen wir uns hauptsächlich auf zwei praktische Orientierungspunkte.

Der erste ist das PersSyst Project, das im Zeitraum von fünf Jahren eine OU-Investition von über 1 Million Pfund für die Entwicklung einer systemischen Theorie und Praxis als Grundlage für ‚dezentralisier-

te Mitarbeiterführung‘ verwendet.

Das zweite ist ein im Jahre 2003 gestartetes Projekt der englischen und walisischen Environment Agency. Es hat zum Ziel, soziales Lernen und systemische Praxis auf Politik und Verfahrensweisen des Flussbettmanagements anzuwenden.

Die Projekte, auf die wir uns beziehen, haben einige gemeinsame Merkmale:

1. Wir arbeiten in Situationen, die man als ‚Chaos‘ bezeichnen kann (ACKOFF 1974), die sich stets durch Abhängigkeiten, Komplexität, Ungewissheit, Kontroverse und ehrliche Perspektiven auszeichnen. Ackoffs Unterscheidung zwischen ‚Chaos‘ und ‚Problem‘ (Kasten 1) hilft den Kunden dabei, ihre Situation zu verstehen (siehe unten).

2. Die Projekte wurden nicht als traditionelle Projekte geplant (und in für die Kybernetik erster Ordnung typischer Weise geführt), sondern als eine systemische Analyse, die Elemente der Action Research umfasst (siehe unten).

3. Im Einklang mit dem Verständnis der Kybernetik zweiter Ordnung erkennen wir an, dass wir als Forscher, Schulungsleiter etc. Teile der Projekte sind – es gibt keinen externen ‚objektiven‘ Standpunkt.

4. Verantwortung tritt an die Stelle von Objektivität, d.h. wir versuchen nicht, ein Chaos für andere aufzulösen und beraten auch nicht mit diesem Ziel, aber wir schaffen Umstände, die ihnen ermöglichen, das selbst zu tun.

2. Wie wir arbeiten

2.1. Gelebte Wertschätzung

Unsere Tätigkeit beginnt mit einer Anerkennung der bisherigen Erfahrungen unserer Kunden, indem wir ihre Erfahrungen wertschätzen. Wann immer möglich, arbeiten wir mit dem Mittel der Einladung (zur Zusammenarbeit). Eine Einladung ist mit einer bestimmten Emotion verbunden, die sich von der einer Bitte oder einer Forderung unterscheidet. Darum ist es wichtig zu verstehen, was innerhalb des jeweiligen organisatorischen Rahmens als Einladung verstanden wird und was nicht.

Obwohl wir systemische Herangehensweisen als ein passendes Angebot zur Auseinandersetzung mit Komplexität erleben, glauben wir dennoch, dass ihr Nutzen eine emergente Eigenschaft der Interaktion zwischen dem Ansatz, der Person und ihren Umständen ist. So kraftvoll uns der systemische Ansatz auch erscheinen mag: wir können keine Versprechungen über seinen Nutzen für andere abgeben. Viele unserer Kunden erleben ihre Arbeit als belastend und anstrengend, und wir wollen ihrer Belastung kein weiteres ‚du sollst‘ hinzufügen. Alles, was wir sagen können, ist, dass sich systemische Methoden für uns und andere als hilfreich erwiesen haben. Darum stellen wir es grundsätzlich frei, unsere Einladung, systemisch zu arbeiten, abzulehnen, und zwar ohne es jemals übel zu nehmen. In Organisationen, die daran gewöhnt sind, Personalentwicklungsprogramme

mit unausgesprochenem Zwangscharakter „durchzuführen“, hat das schon gelegentlich großes Stehvermögen erfordert.

Unsere Einladung zur Mitarbeit soll bewirken, dass die Betroffenen die Verantwortung für die Entwicklung ihrer eigenen systemischen Vorgehensweise entwickeln, und zwar zunächst, indem sie das von ihnen erlebte Chaos miterforschen und mituntersuchen. Im Folgenden beziehen wir uns auf unsere pädagogische Praxis in unserem OU-Ausbildungsprogramm *Systemischer „Practitioner“*.

So verwenden wir in unseren Kursen einen Jongleur als zentrale Metapher für die Bewältigung von Komplexität. Das Bild des Jongleurs spricht viele an, weil es eine Dynamik widerspiegelt und in Übereinstimmung mit dem täglichen Leben steht, das uns oft wie ein Jonglieren mit Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Erklärungen usw. vorkommt. Indem wir diese Metapher anwenden, versuchen wir der Gefahr zu entgehen, den Systemischen „Practitioner“ als ‚Leiter‘, Manager, Berater oder Spezialisten zu vergegenständlichen. Er ist vielmehr jemand, der sich mit Management befasst - etwas, das wir alle als Teil unseres täglichen Lebens tun. Der Jongleur in unserer Metapher jongliert mit vier Bällen.

Der erste Ball, mit dem ein erfolgreicher „Practitioner“ jongliert, ist der des Seins. Das ist wichtig für eine Praxis, die den anderen als legitimen anderen betrachtet. In dieser Hinsicht ist das Jonglieren eine besonders passende Metapher, denn eine gute Praxis entsteht erst dann, wenn man mit sich selbst in Berührung kommt und der eigene Körper zentriert und geerdet ist. Jonglieren entsteht also aus einer bestimmten ‚Disposition‘ oder Verkörperung heraus. Demzufolge ist Jonglieren eine verkörperlichte Art des Wissens.

Sein hat mit Verkörperlichung zu tun, mit unserer eigenen Bewusstheit und demzufolge mit der Ethik unseres Handelns, unserer Verantwortung als Bürger. Wie ein „Practitioner“ mit einer Situation umgeht, hängt nicht von der Situation ab – sondern in erster Linie vom persönlichen Hintergrund, den eigenen Erfahrungen und Befangenheiten/Vorurteilen (Vor-

Verständnissen), die wir mit der Aufgabe verbinden. Das führt einige Eigenschaften des „Practitioners“ ins Blickfeld.

In unseren Workshops, die sich mit dem Jongleur als „Practitioner“ befassen (Bild 1), konzentrieren wir uns auf die emotionalen Grundlagen unseres Seins, insbesondere unseren Enthusiasmus, die Folgerungen aus unserem Leben in der Sprache und das metaphorische Fundament menschlicher Kommunikation.

Wir haben den ‚Jongleur‘ konzeptuell und praktisch dazu verwendet, einen aktuellen PersSys ‚Master-Kurs‘ für einen aufstrebenden Kader von ‚systemischen ‚Practitioners‘, zu gestalten. Dafür haben wir das Material (siehe Kasten) eingesetzt.

Die Unterscheidung in Probleme und Chaos (siehe Kasten), wie sie von Ackoff getroffen wird, hat sich über viele Jahre hinweg als kraftvolles Mittel erwiesen, systemisches Denken zu verbildlichen. Die Teilnehmer können den Unterschied leicht erkennen und sofort selbst erlebte Beispiele für Probleme und Chaos anführen. Es erlaubt ihnen zu begreifen, dass ihre erfolglosen Versuche, ein Chaos ‚aufzulösen‘, nichts mit Versagen zu tun haben, sondern typisch für eine bestimmte Art von Situation sind. Statt die Suche nach einer Lösung regt es vielmehr eine Strategie der ‚Verbesserung‘ an. Verbesserung kann in diesem Zusammenhang vieles sein und könnte wie folgt verstanden werden:

- das Erkennen von Verbesserung seitens der Interessenvertreter
- erweitertes Verständnis der Situation, so dass
- weitere Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar werden.

Nicht alle Interessenvertreter werden dieselben Verbesserungen erkennen. Ein effizienter Umgang mit Chaos ist nicht darauf angewiesen, Einvernehmen darüber herbeizuführen, was eine Verbesserung darstellt. Wie bereits in Russell und Ison (RUSSELL UND ISON, 2000) dargestellt, haben wir in unserer Arbeit gesehen, dass Einvernehmen Enthusiasmus unterminiert. Man strebt also vorzugsweise nach Verbesserungen, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der



Szenen aus einem ‚Jonglier‘-Workshop zur Entwicklung effektiverer systemischer Verfahren.

Interessengruppen entgegenkommen. Dies wiederum deutet an, dass es in chaotischen Situationen kein vorverhandeltes und auf Einvernehmen beruhendes Ergebnis geben kann. Stattdessen führen sie zu einer Suche nach einem Schritt vorwärts, der für wenige oder niemanden ideal ist, jedoch eine Verbesserung für die Meisten bedeutet.

Die Versuchung, Chaos wie Probleme zu behandeln, ist groß, denn Vorbilder, die entschiedenes und heldenhaftes Vorgehen verherrlichen, sind schwer zu überwinden. Unsere Arbeit als systemische Praktiker hat jedenfalls ergeben, dass Probleme in neuer, oft noch üblerer Form auftauchen, wenn man mit

EIN BEISPIEL FÜR „SYSTEMISCHE ANALYSE“

Die ‚systemische Analyse‘ in diesem Projekt wurde sowohl als learning by doing als auch als Planung für einen Zyklus des Lernens entworfen.

In unserem Fall sollte die Untersuchung fördern:

- Zu lernen, welcher Nutzen und welche Risiken mit sozialem Lernen verbunden sind, besonders in Hinsicht auf nachhaltige Flussgebietsplanung.
- Zu lernen, wie soziales Lernen auf die Zusammenarbeit von Personal und betriebsfremden Interessenvertretern im Flussgebietsmanagement ausgeweitet werden kann.

Abbildung 3 zeigt ein Konzept, wie man eine Untersuchung führen kann, Zusammenhänge zu identifizieren, um Situationen zu verbessern.

Das große System umfasst:

1. Analyse einer als problematisch (komplex) empfundenen Situation und
2. Maßnahmen für eine Veränderung in dieser Situation.

Um als System zu funktionieren, ist dieses größere System auf ein Subsystem angewiesen (Kreis innerhalb des großen Gebildes). Das Subsystem übt drei Einflüsse aus, die wie folgt beschrieben werden:

1. ‚verstehen Sie‘
2. ‚kitzeln Sie Anpassungen heraus‘
3. ‚bestimmen Sie mögliche Maßnahmen‘

Die Analyse beginnt damit, Zusammenhänge und Bereiche zu erkennen, in denen Unterschiede angepasst werden können, um mit möglichen Maßnahmen fortzufahren. Die gesamte Analyse muss überwacht werden, die Leistungen sind mit Kriterien abzugleichen (Wirksamkeit, Tauglichkeit und Effizienz), und Kontrollmaßnahmen müssen getroffen werden.

In der Praxis sind die Schritte in ihrer Reihenfolge niemals systematisch. Soziales Lernen hat stattgefunden, wenn gemeinsame Änderungsmaßnahmen getroffen werden, weil die Interessenvertreter gelernt haben, was getan werden muss, denn eine Situation macht Fortschritte oder wird transformiert, wenn Verstehen und Handeln entstanden sind.

Chaos umgeht, als seien sie Probleme. In chaotischen Situationen ist es sehr unwahrscheinlich, dass solche Lösungen die Zustimmung der Interessenvertreter finden; viel eher können wir mit widerwilliger Fügsamkeit oder neuen Kontroversen rechnen. In vernetzten, unsicheren und mehrdeutigen Situationen erfordert es Bescheidenheit und Selbstvertrauen, sich vom Streben nach einer ‚Lösung‘ zu verabschieden und einen Weg einzuschlagen, der den Perspektiven und Sichtweisen anderer Rechnung trägt.

Während wir versuchen, die Fähigkeit für einen kompetenten Umgang mit Chaos zu vermitteln, beobachten wir oft, dass Menschen ihr Verständnis von einer komplexen Situation auf das reduzieren, was bequem innerhalb ihrer vorhandenen Sachkunde liegt. Einige PersSyst-Teilnehmer behaupten, sie hätten noch nie mit einem Chaos zu tun gehabt. Das heißt nichts anderes, als dass Chaos in Unternehmen irgendwann unsichtbar wird. Es ist so, als würde ein sumpfiges Gebiet mittels verschiedener Wege und

Umleitungen überbrückt, während die Sicht auf das Sumpfgebiet hinter hohem Gras verloren geht, als würde dieser Umweg zu einer ausgetretenen und gewohnheitsmäßigen Methode, Probleme zu bewältigen. In Betrieben führt das zu Starrheit, einem Verlust an Flexibilität und Ansprechbarkeit sowie einer Vergeudung von Energie, die anderswo produktiver eingesetzt werden könnte.

Eine andere Sichtweise auf das systemische Denken gemäß der Kybernetik Zweiter Ordnung bringt das Konzept der systemischen Analyse hervor. Einer der PersSyst-Teilnehmer beschrieb systemische Analysen als das, ‚was zu tun ist, wenn man nicht weiß, was man tun soll‘. Das ist eine sehr treffende Charakterisierung des Wesens der systemischen Analyse. Sie läuft parallel zur Verlagerung der Aufmerksamkeit, die systemisches Denken kennzeichnet, wenn der systemische Denker mehr zu verstehen versucht, indem er ein System von der Warte eines größeren Systems aus betrachtet. Die systemische Analyse lenkt die Aufmerksamkeit des Beobachters von der Entdeckung eines Weges voran hin zu einem Analysesystem, das der Entdeckung eines Weges voran dienen soll.

Systemische Analysen sind ein bestimmtes Mittel, um eine Bewegung hin zu sozialem Lernen zu ermöglichen (verstanden als konzertierte Aktion mehrerer Interessenvertreter in komplexen und unsicheren Situationen). Sie können als Meta-Plattform für ein ‚Projekt oder ein Programm-Management‘ gesehen werden, denn sie konzentrieren sich auf (i) das Verstehen von Situationen in ihrem Kontext; (ii) die Behandlung von Zweckfragen; (iii) die Klärung und Unterscheidung des ‚Was‘ vom ‚Wie‘ unter Berücksichtigung des ‚Warum‘; (iv) die Ermöglichung von zielgerichteter Aktivität, die systemisch wünschenswert und kulturell praktikabel ist und (v) ein Mittel, um über Raum und Zeit hinweg Praktiken zu entwerfen, die längerfristig ein Phänomen oder Phänomene von sozialem Belang behandeln, wenn anfangs unklar ist, was als Verbesserung verstanden werden kann.

2.2. „Geistige Modelle“

Der Gebrauch von Systemdiagrammen ist ein Schlüsselement der systemischen Ansätze, die vom Systems Department der Open University seit vielen Jahren vermittelt werden. In dieser Zeit hat es nur sehr wenige Analysen über den Zweck von Systemdiagrammen gegeben, obwohl wir und unsere Kollegen ‚Gebrauchstheorien‘ darüber entwickelt haben (ARGYRIS UND SCHÖN, 1974). Wie uns aufgefallen ist, haben viele Studenten Mühe damit, es ‚hinzukriegen‘ und beißen sich an der Vorstellung fest, es gebe ‚dort draußen‘ ein System, das umgesetzt werden muss. Mit anderen zusammen ein Diagramm zu erarbeiten, befreit viele hin zu der Einsicht, dass ein Systemdiagramm die Darstellung eines Verständnisses dessen ist, was sie beobachten.

Die Diagramme, zu deren Benutzung wir die Projektteilnehmer einladen, enthalten normalerweise Systemkarten, Diagramme mehrerer Auslöser, Einflussdiagramme und begriffliche Modelle menschlicher Aktivitätssysteme. Die Absicht ist, den Teilnehmern dabei zu helfen, die Elemente der Vernetzung in einer Situation zu erforschen, die ansonsten als komplex und unstrukturiert wahrgenommen wird. Diagramme bewegen ihre Schöpfer zu einem Dialog mit dem Diagramm, in dem Zuschreibungen von Kausalität und Einfluss, Grenzbeurteilungen und Struktur ausgedrückt und befragt werden.

Wiederholt konnten wir feststellen, dass die Diskussion der Diagramme anderer von derselben Situation eine große Mannigfaltigkeit an geistigen Modellen offenbart und neue Gelegenheiten für aufmerksames, anerkennendes und oft überraschtes Aufnehmen der Perspektive anderer schafft. Das trifft in besonderem Maße auf reichhaltige Bilder zu. Reichhaltige Bilder sind unstrukturierte bildliche Repräsentationen von ‚allem, was man über die Situation weiß‘. Sie gewinnen ihre Kraft aus ihrem Mangel an Struktur und fungieren als Notizen über die Komplexität, die dem Beobachter begegnet, während er eine Situation betrachtet, in der er zielgerichtete Maßnahmen ergreifen möchte. Reichhaltige Bilder sind gewöhnlich reich an visuellen Metaphern, die es unbewussten

Bewertungen ermöglichen, sichtbar zu werden. Wir beobachten, dass sie die Möglichkeit schaffen, die Emotionen, Werte und Wahrnehmungen anderer auf eine Art zu diskutieren, wie es die betriebliche Kultur normalerweise nicht gestattet.

Trotz allem waren wir überrascht, wenn Teilnehmer später berichteten, wie sich ihr Gebrauch der Diagramme in Meetings positiv auf die Qualität der Diskussion ausgewirkt hatte. In der Regel bereitet jemand vor der Zusammenkunft ein Diagramm auf einem großen Blatt Papier vor und präsentiert es den Anwesenden als eine mögliche Art, die anzusprechende Situation darzustellen. Nachfolgend gestattet es das Diagramm, Unterschiede in der Wahrnehmung

Wir versuchen nicht, ein Chaos für Andere aufzulösen.

zu isolieren und wird so zur Orientierung für die anschließende Diskussion. Teilnehmer haben uns von ihrer Freude darüber berichtet, an einem der produktivsten Meetings teilgenommen zu haben, das sie je erleben konnten, oder darüber, dass sie sich endlich nicht mehr im Kreise drehten.

Der Gebrauch von Diagrammen hilft uns dabei, Leadership zu erleben. Jemand geht ein Risiko dabei ein, seine Perspektive öffentlich darzustellen, aber er ist dennoch fähig, sie als vorläufig und verhandelbar zu betrachten. Obwohl sich die Teilnehmer als ungeübt in der Erstellung von Diagrammen erfahren, haben wir Vergnügen daran zu sehen, mit welcher Freude sie ihre Beiträge leisten.

Metaphern können wir als geistige Modelle betrachten, die Aspekte der durch die Metapher eingefangenen Situation sowohl enthüllen als auch verbergen. Indem diese Aspekte zum Vorschein gebracht werden, wird neues Verständnis ermöglicht. Unser Gebrauch des Begriffes ‚geistiges Modell‘ impliziert nicht, dass diese Modelle vorgegeben sind und ‚entdeckt‘ werden können, denn wir vertreten ein Ver-

ständnis von Versprachlichung und Emotionierung, das auf der Kybernetik Zweiter Ordnung beruht. Was durch unsere Praxis offenbart wird, kann im Nachhinein als ‚geistiges Modell‘ bezeichnet werden.

2.3. Konversation

Unserer Erfahrung nach ist das Hauptmerkmal unserer Praxis, dass sie eine bestimmte Art der Konversation auslöst, die von einem Beobachter als eine systemische Konversation erfahren werden könnte. Was sie systemisch macht oder nicht, erwächst - wie wir glauben - aus sozialen Verhältnissen und ist nichts, was man im Vorhinein definieren könnte.

Viele Menschen besitzen irgendeine Art von systemischem Bewusstsein, auch wenn sie nichts über die Geschichte des ‚systemischen Denkens und seiner Praxis‘ als praktisches und akademisches Gebiet wissen. Wir behaupten, dass systemisches Bewusstsein aus einem Verständnis des Folgenden entsteht:

■ **Zyklen‘** wie der Lebenszyklus, verschiedene Nährstoffzyklen oder der Wasserzyklus, die Verbindungen zwischen Niederschlag, Pflanzenwachstum, Verdunstung. Über diese Art systemischer Logik kann die Verfügbarkeit von Wasser für das Pflanzenwachstum letztlich mit der Milchproduktion weidender Tiere und Dingen wie Profit und anderen menschlichen Motivationen in Verbindung gebracht werden.

■ **Nichtintuitive Effekte** wie die Feststellung, dass Überschwemmungen Situationen darstellen können, in denen man noch sparsamer mit dem Wasser umgehen muss. Ein Beispiel dafür ist die Trinkwasserknappheit in New Orleans während der Überflutungen nach dem Hurrikan Katrina im Jahre 2005.

Unsere Sichtweise ist, dass systemische Praxis in sozialen Beziehungen als Teil des täglichen Lebens entsteht, jedoch nur, wenn Verbindungen mit einer oder mehrerer der Linien oder Geschichten des systemischen Denkens aufgebaut worden sind. Allerdings sind sie nicht darauf beschränkt. Praktisch entstehen systemische Verfahren, wenn wir über unsere eigenen Handlungen nachdenken oder persönliche Behauptungen aufstellen, oder wenn andere Hand-

lungen beobachten, die sie vor dem Hintergrund der Geschichte systemischen Denkens erklären wollen. Für die Auseinandersetzung mit systemischer Praxis ist es üblich, dass man sich mit Konzepten wie Entstehung, Zusammenhang, Grenze, Kommunikation, Kontrolle, Schichtstruktur etc. sowie ihrem Gebrauch befasst.

2.4. Systemkonzepte, Werkzeuge, Techniken und Methoden anbieten und nutzen

Es ist ermutigend zu beobachten, dass die Vermittlung von systemischem Denken und Handeln oft bereits durch eine verhältnismäßig geringe Anzahl von Systemwerkzeugen erzielt werden kann. Ein solches ‚einfaches Systemwerkzeug‘ ist die ‚PQR‘-Formulierung von Stammdefinitionen. Es handelt sich dabei um die Definition eines idealen Systems in der Form

A system to do <what, P> by means of <how, Q> in order to <why, R>

Ein System, wie man <was, P> mittels <wie, Q> tut, um <warum, R> zu erreichen

Diese Definition identifiziert ein System von Interesse vor dem Hintergrund dessen, was es tut - seine Hauptveränderung - zusammen mit seinen Subsystemen in Hinsicht auf seine einzelnen Aktivitäten und jenem größeren System, dessen Teil es ist und zu dem es beiträgt. Wie viele systemische Ideen ist die PQR-Definition ein einfaches Konzept, das einerseits schwierig zu formulieren, andererseits aber aufschlussreich ist, wenn man es schließlich identifiziert hat. Projektteilnehmer haben gelernt, diesen Ansatz zu nutzen, um Handlungsvorschläge zu klären, die in Meetings und Berichten entstanden sind. Sie stellen fest, dass diese ausgeprägten Systemebenen in den Meeting-Gesprächen oft verschmelzen. Wiederum mit Freude berichten sie auch, dass Handlungsvorschläge, die das PQR-Format nutzen, wachrüttelnde und positive Auswirkungen auf jene Meetings hatten, in denen dieses Format genutzt wurde. Es erlaubt, die Quelle von Meinungsver-

schiedenheiten und Missverständnissen zu isolieren und anzusprechen, ohne ein weiteres Mal das zu verhandeln, worauf man sich bereits geeinigt hat. Es ist möglich zu hoffen, dass solche Ansätze Manager vom wahrgenommenen Bedürfnis befreien, die Durchführung des <wie> bis ins kleinste Detail zu regeln, weil über das <was> und <warum> schon Einvernehmen herrscht. Klarheit über diese drei Elemente gestattet es Menschen auch, mehr Verantwortung für die Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben zu übernehmen, weil der übergeordnete Zweck verstanden worden ist.

Gemäß der Metapher des systemischen „Practitioner“ als Jongleur wollen wir uns auf den K-Ball konzentrieren, wenn wir Schematisierungsfähigkeiten entwickeln oder andere Methoden, Werkzeuge und Techniken vorstellen. K steht hier für Kontextualisierung und erwächst aus der Erfahrung von „Practitioners“ die einer Situation allzuoft ihre eigenen Stärken aufzwingen. Dies steht im Gegensatz zu einer Vorgehensweise, die Theorie und Praxis für eine bestimmte Situation maßschneidert.

2.5. Eine neue Tradition

In Aufarbeitung unseres kürzlich durchgeführten ‚Meisterkurses‘ mit PersSyst-Teilnehmern, in dem es um die Figur des Jongleurs ging, ist es nunmehr möglich zu erklären, was wir meinen. Während nicht jeder jonglieren kann (im wörtlichen Sinne), ist Fahrradfahren etwas, mit dem die Meisten ihre Erfahrungen haben. Es ist bemerkenswert, dass diese Fähigkeit für das ganze Leben erhalten zu bleiben scheint, nachdem man sie erlernt hat. Indem wir mehr arbeiten und mehr Aufmerksamkeit auf unser Management richten (der M-Ball ist der vierte in unserer Jongleursmetapher), werden wir wohl auch in der Lage sein, unsere Fähigkeiten als Jongleure zu entwickeln, uns neue Tricks einfallen lassen, neue Leistungen bringen etc.. Im Umgang mit anderen Jongleuren könnten wir ein Stadium erreichen, in dem wir mit einer bestimmten ‚Jonglierschule‘ oder Abstammung in Verbindung gebracht werden. Zu diesem Zeitpunkt hätten wir damit begonnen, über

unser Denken und Handeln eine bestimmte ‚Tradition‘ zu erhalten.

Alle Traditionen bergen jedoch die Gefahr, zu blinden Flecken werden zu können, wenn sie sich in eine Praxis ohne kritische Reflexion verwandeln. Die Auswirkungen solcher blinden Flecken können auf der Ebene des Individuums, der Gruppe, der Orga-

dem Projekt und dem Kontext, in dem systemisches Denken angewandt wird. Darum verlassen wir uns auf die Aussagen von Projektteilnehmern, ob die von uns angebotenen systemischen Ansätze einen ‚positiven Unterschied‘ gemacht haben. Folgende positive Unterschiede wurden uns von PersSyst-Teilnehmern erzählt.

Wir ziehen es vor, uns als einen Teil der Universum zu sehen.

nisation, der Nation oder Kultur, aber auch in jenen Metaphern und Diskursen beobachtet werden, in die wir verwickelt sind.

Was in einer sich entwickelnden systemischen Praxis langsam zur „Tradition“ wird, ist die Fähigkeit, systemische Unterscheidungen zu treffen. Der Vorgang der Unterscheidung ist ziemlich grundlegend für unser Menschsein. Es ist auch etwas, das mit uns geschieht. Wenn wir Unterscheidungen treffen, spalten wir die Welt in zwei Teile auf: in dies und das. Wir trennen das identifizierte Ding von seinem Hintergrund. Das tun wir auch, wenn wir ein System von seiner Umwelt unterscheiden. Verfahrensmäßig ist es dasselbe, wie einen Kreis auf ein Blatt Papier zu zeichnen. Wenn der Kreis geschlossen wird, werden gleichzeitig drei Elemente hervorgebracht: ein Inneres, ein Äußeres und ein Rahmen. Im täglichen Leben haben wir diverse Schleichwege entwickelt, die uns vergessen lassen, dass wir uns meist nur auf eines dieser drei Elemente konzentrieren: das Innere, das Äußere oder den Rahmen. Biologisch können wir uns nicht auf beide Seiten einer Unterscheidung gleichzeitig konzentrieren. Hierzu passend sagt Heinz von Foerster, dass unsere Beschreibungen mehr über uns selbst, als über die Dinge, die wir beschreiben, aussagen.

2.6. Situationen verbessern

Im Umgang mit Chaos ist es nicht möglich, in einer Art Rechenschaft über ‚Erfolg‘ abzulegen, die eine einzige klare Kausalkette vom Eingriff bis zum Resultat identifiziert. Effizienz ist eine emergente Eigenschaft der Situation, ihrer Beschäftigung mit

■ Eine Führungskraft einer Fakultät, die ihre Arbeit voranbringt, indem sie mit ihrem Team die Restrukturierung der Fakultät erwägt. Das Team sieht die Notwendigkeit von Erfolgskriterien ein, obgleich einige Kriterien als spannungsgeladen erlebt wurden.

■ Eine externe Beraterin, die die ‚unglaubliche Komplexität der Themen und Projekte‘ begriff, an denen sie arbeitet. Sie beschliesst, dass sie in ihrer Arbeit nicht ständig mit Lösungen bereitstehen muss und fühlt sich wohl dabei, ‚nicht auf alles eine Antwort zu haben‘.

■ Sie wurde selbstsicherer in ihrer Fähigkeit, neue Verantwortungen für ihre Arbeit als interner Berater zu übernehmen.

Folgendes ist aus unserer Arbeit mit der Environment Agency entstanden:

■ Soziales Lernen und systemische Praxis ‚gestatten‘ es den Mitarbeitern zuzugeben, dass sie nicht wussten, was sie in einer gegebenen Situation tun sollten.

■ Ein Lernansatz, der in den Gebrauch systemischer Vorstellungen eingebettet ist, half Menschen dabei, Verwirrung und Unsicherheit auszudrücken und zu untersuchen. Es befähigte das Projektteam und die Mitarbeiter der Environment Agency zu verstehen, worum es bei der Flussgebietsplanung geht und wie sie es besser machen könnten.

■ Das Projekt erreichte eines seiner Hauptanliegen, nämlich dem Flussgebietsplanungsteam die Erfahrung zu vermitteln, wie es seinen Weg zum Verständnis dessen findet, was Flussgebietsplanung bedeutet

und wie man dabei in Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern der Agency und neuerdings auch mit externen Interessenvertretern vorgeht.

Nach dieser Art des Feedbacks und der Evaluation (einschließlich der Auswertung unserer Kurse) denken wir, dass verbesserte ‚Führung‘ ein Resultat aus der Beschäftigung mit systemischem Denken und Handeln sein kann. Wir gehen davon aus, dass die nötigen Voraussetzungen dafür Änderungen des Verstehens gepaart mit praktischen Veränderungen sind.

3. Fazit

Das Leben in einer Welt der Kybernetik Zweiter Ordnung ist eine Wahl, die wir treffen können. Wir ziehen es vor, uns als einen Teil des Universums zu sehen, so dass wir, wann immer wir handeln, uns selbst und auch das Universum ändern. In unserem Handeln bringen wir eine Tradition des Verstehens gemäß der Kybernetik Zweiter Ordnung hervor (anerkennend, dass es eine Beschreibung ist, für die wir uns entschieden haben). Haben wir diese Wahl getroffen, müssen wir Verantwortung für unser Verhalten übernehmen. Für uns bedeutet Verantwortung nicht, Verständnisweisen der Kybernetik Erster Ordnung zurückzuweisen, jedoch ein bewusstes Handeln, das wir ‚als ob‘-Haltung nennen. Eine ‚als ob‘-Haltung ist eine Einladung an sich selbst, mit anderen anders umzugehen. Es konstituiert einen Wandel der zugrunde liegenden Emotion, offen zu sein für Überraschungen, sich Praktiken anzueignen, die Bemühung zu verstehen, was unseren Enthusiasmus und unser Streben nach Entstehung aufrechterhält.

In unserer eigenen Praxis ist Design ein wichtiger Gesichtspunkt, jedoch im Sinne einer ‚Ausarbeitung‘ mit dem Ziel, in unseren Handlungen ein größeres Repertoire an Verhaltensmöglichkeiten zu haben. Mehr als alles andere müssen wir offen für unser eigenes Lernen und auch das Lernen jener sein, mit denen wir uns befassen. Dies ist der Weg der Co-Evolution. ■

SERVICE

Literatur

Ackoff, R.L. (1974): **Redesigning the Future**. Wiley, New York: 1974.

Argyris, M. and Schön, D. (1974): **Theory in Practice. Increasing professional effectiveness**. Jossey-Bass, San Francisco: 1974.

Capra, F. (1996): **The Web of Life. A New Synthesis of Mind and Matter**. HarperCollins, London: 1996.

Maturana, H. and Varela F. (1987): **The Tree of Knowledge: The biological roots of human understanding**. Shambala Publications, Boston: 1987.

Maturana, H. and Poerksen, B. (2004): **From Being to Doing. The Origins of the Biology of Cognition**. Carl-Auer, Heidelberg: 2004.

Schön, D.A. (1995): **The new scholarship requires a new epistemology**. In: *Change* November/December 27-34.

SLIM (2004a) **SLIM Framework: Social Learning as a Policy Approach for Sustainable Use of Water**. (Available at <http://slim.open.ac.uk>). 41p.

von Foerster, H. (1984): **Observing Systems**. Salinas, Inter-systems Publications.

Weiterführende Homepage www.ouw.co.uk

Studiengänge mit systemischem Ansatz an der OU (Auswahl):

BA in Business Studies with Systems

BSc in Environmental Studies

Diploma in Systems Practice

Postgraduate Certificate and Diploma in Information Systems

Postgraduate Diploma in Environmental Decision Making

Postgraduate Diploma in Development Management

E-Mail r.l.ison@open.ac.uk

Aus konstruktivistischer Sicht betrachten wir Übersetzungen als subjektive Neugestaltungen eines Textes. Daher bieten wir LO-Lesern an, diesen Text zum Vergleich unter www.lo.isct.net auch als englischen Originaltext herunter zu laden.