

Ausgabe 1/2018

komplex

Das Magazin für Vernetztes Denken
und Komplexitätsmanagement



Tagträume – Die fraktale
Struktur unserer Phantasien
Prof. Dr. Josef Zelger
S. 12

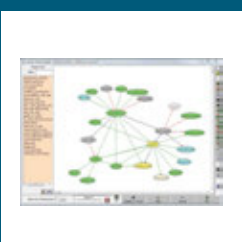
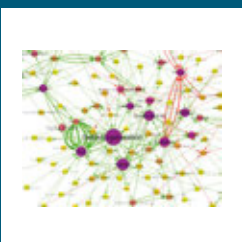
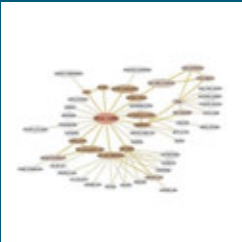
Im Wettlauf mit
der Komplexität
Conny Dethloff
S. 22

Complexity Management
im Maschinenbau
Karl-Heinz Wollscheid
S. 46

DE 12€
AT 13,40€
CH 19,80CHF
L 13,60€

01

4 191320 212009



Qualitative Textanalyse und Systemgestaltung

Wenn Sie Texte haben – etwa Kurzinterviews, Rückmeldungen über Produkte, Erfahrungsberichte aus dem Internet, Reklamationen, Vorschläge von MitarbeiterInnen – wir werten sie aus:

Wir erstellen ein semantisches Netz über Ihre verbalen Daten. Sie nutzen es als Meinungslandkarte in einem Workshop, um Erfolgsgebiete und strategische Ziele festzulegen.

Wir systematisieren Ihre Texte in logisch-hierarchischer Weise als Gestaltenbaum. Sie begründen damit Ihre strategischen Entscheidungen und weisen mögliche Zukunftswege auf, die von den MitarbeiterInnen verstanden werden.

Wir zeichnen Wirkungsnetze, die die Kausalmeinungen abbilden, welche in Ihren Texten zum Ausdruck kommen. Sie verwenden sie zur Auswahl und Umsetzung von konkreten Zielen und Maßnahmen.

Wenn Sie die Auswertung Ihrer Texte selbst vornehmen wollen, so bieten wir: Lizenzen zur Nutzung der Software WinRelan® Schulungen im Verfahren GABEK für Berater, Unternehmen, Universitäten, Projektbegleitung und Übernahme von Teilmodulen.

Liebe Leserinnen und Leser,

Freiheit oder Demokratie sind keine Gegenstände, die man kaufen könnte. Diese Ideen zu leben und sie nachhaltig zu erfahren, bedarf der ständigen Übung auch im Umgang mit Ungewissheit und Kritik. Im Spannungsfeld unserer stets wackligen Gewissheiten und Identitäten müssen wir die Unsicherheit jedes nächsten Schritts im Denken und Tun geradeso aushalten wie die Kritik unserer Mitmenschen daran. Jede Entscheidung bedeutet Krise, jeder neue Schritt könnte einen Wendepunkt markieren, in unserem Leben oder für unser Unternehmen.

Das Prinzip „Selbstorganisation“, dem sich diese Ausgabe als Oberthema widmet, soll als eine Einladung an uns alle verstanden sein, nicht etwa: mehr geeint, sondern: gemeinsam, unsere Freiheit und deren Möglichkeiten zu erkunden. Und es soll einen Impuls dafür geben, die eingefahrenen Wege und fixen Modelle in unseren Köpfen immer wieder zu überdenken und zu experimentieren, sowohl im Denken als auch im Tun. Sich in reine Abhängigkeit zu begeben oder Regelungen blind vertrauen oder nur Vorgaben oder drängenden Kräften zu folgen, mag für manchen Menschen zumindest kurzfristig bequem sein. Pure Disziplin als Objekt zu leben oder gar nur Zuschauen reicht aber spätestens dann nicht mehr aus, wenn Anpassungen an veränderte Umstände plötzlich oder rasch erforderlich werden.

Selbstorganisation verlangt: Mit-Denken und Mit-Tun

Die Biokybernetik interessiert sich seit Jahrzehnten für das Phänomen der Selbstorganisation. Als Beispiel möchte ich hier Stafford Beer anführen, der sich intensiv mit der Selbstorganisation von Systemen beschäftigte. Seine Erkenntnisse münden in ein Modell, das beschreibt, wie soziale Systeme über fraktale Steuerungsebenen eine nachhaltige Überlebensfähigkeit unter veränderlichen Umweltbedingungen sicherstellen können. Aus seinen Erkenntnissen als auch denen von Frederik Vester, Karl-Heinz Foerster und anderen berühmten Forschern auf diesem Gebiet ist das scheinbare Paradoxon formuliert: „Je mehr wir auf Kontrolle verzichten, umso mehr Kontrolle erhalten wir.“

Das Management von Unternehmen ist daher in besonderer Weise herausgefordert. Einerseits sollen Unternehmen ein hohes Maß an Zielgerichtetheit und Ordnung aufweisen, damit der beabsichtigte

Zweck der Organisation sichergestellt ist. Zugleich agieren Unternehmen in einer hochkomplexen Umwelt und sind aufgrund ihrer eigenen, inneren Komplexität und Größe in der Regel nie in Gänze überschaubar. Die Idee der selbstorganisierten Systeme bietet insofern einen Ansatz, Erfolg nicht in jedem Fall von einem zentralen Steuerungsorgan abhängig zu machen. Selbstorganisation darf allerdings nicht in die schlichte Forderung nach reiner Selbstverantwortung für alle Akteure münden. Viele Menschen kann ein solches Ansinnen in ihrer speziellen Funktion oder generell überfordern.

Bevor wir etwas Neues tun, müssen wir etwas Neues denken!

Die Veränderung von mentalen Modellen benötigt grundsätzlich Hilfe von außen, wie die Erfahrung anderer oder neuer Welten. An vielen Stellen fehlt es jedoch vielleicht noch an Beispielen, an neuen Geschichten über den Erfolg oder ein Gelingen ohne Helden, Vater- oder Mutterfiguren oder einen allmächtigen Staat, meint deshalb Kirsten Brühl in Ihrem folgenden Beitrag „Selbstorganisation formt unsere Zukunft“ auf Seite 11. Berichten wir also mehr noch über mutige Menschen, die neue Bindungen und Verbindungen schaffen, sich dabei auch gegenseitig reflektieren und dem einsetzenden Prozess der Selbstorganisation vertrauen, um etwas Neues in Gang zu setzen. – Und unterstützen wir sie dabei.

Es grüßt Sie herzlichst
Ihr



Andreas Fornefett
Vorstandsvorsitzender und V.i.S.d.P.
Gesellschaft für Vernetztes Denken und
Komplexitätsmanagement e.V. (GVDK)

Editorial
S. 3

Staunen

**Selbstorganisation formt
unsere Zukunft**
Kirsten Brühl
S. 07

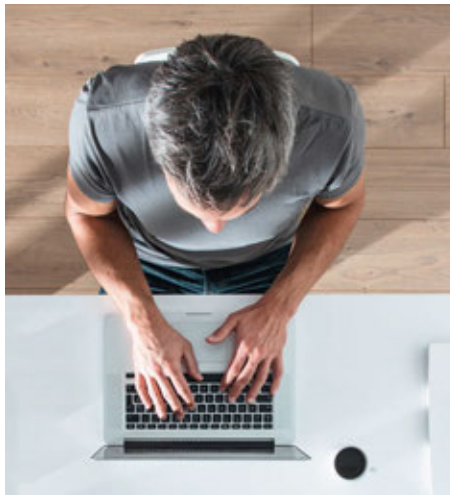


**Tagträume –
Die fraktale Struktur
von Phantasien**
Josef Zelger
S. 12

**Fluch und Segen
eines Storytellers**
Oliver Grytzmann
S. 18

Machen

**Im Wettlauf mit der Komplexität –
Den Wettlauf mit der Komplexität
können wir nicht gewinnen,
sollten ihn aber eingehen**
Conny Dethloff
S. 22

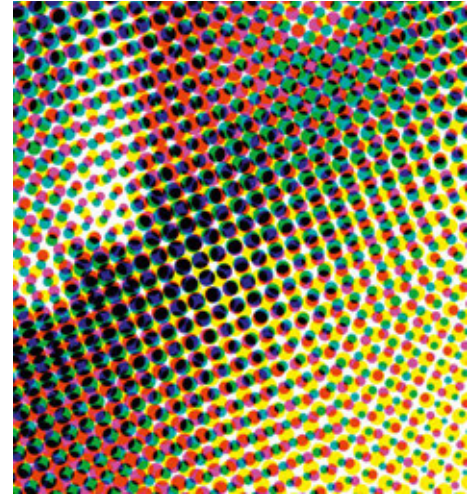


**Kommen Sie mir bitte nicht mit
dem dünnen Brettchen „Selbst-
organisation“ – ein Plädoyer für
partizipatives Management**
Mark Lambertz
S. 30

**Selbst-Management
macht Sinn?**
Heinz Meloth
S. 36

**Wie Erwachsene
verlorene Spielkompetenz
zurückgewinnen können**
Christian Heinrich, Ulrich Kritzner
und Andreas Fornefett
S. 40

Nachhaken



**Complexity Management
im Maschinenbau**
Karl-Heinz Wollscheid
S. 46

**Zur Bedeutung von Transparenz
für das Komplexitätsmanagement**
Peter Haack von we.CONECT
sprach mit Dr. Tobias Bayer, Leiter
Komplexitätsmanagement der
Schuler Pressen GmbH
S. 50

Blitzkrach
Peter Eisenhardt
S. 52

Aus der Szene

Zur Person:
Niklas Luhmann
David Christ
S. 56

Wen der Augenblick trägt
Luk Brandel
S. 58



Schülerwettbewerb 2018
„Wie wirkt Geld auf Menschen?“
Andrea A. Schmitt
S. 64

Kalender
S. 66

Marktplatz
S. 68

Impressum
S. 70

CAMPUS Königstein



Themen Camps
zum vernetzten Denken

Alternative Geldformen
(14./15.04.2018)

Neue Energieformen
(16./17.06.2018)

Die Zukunft der Mobilität
(25./26.08.2018)

Menschgerechte Digitalisierung
(17./18.11.2018)

Campus Königstein GmbH
Rossertstraße 16
D-65779 Kelkheim im Taunus

Campus im KTC:
Ölmühlweg 65
D-61462 Königstein

www.campuskoenigstein.de

ANZEIGE



für eine nachhaltige Selbstorganisation Ihrer Unternehmung!



Selbstorganisation formt unsere Zukunft

Kirsten Brühl



Fotos: © Antonia Henschel

Selbstorganisation kann im Außen wie im Innen stattfinden – auf individueller Ebene ebenso wie in größeren Gruppen und Bewegungen. Ein Mindshift zeichnet sich ab.

„Was können wir tun? Wie können wir etwas verändern?“ Diese Fragen stellten sich im Wahljahr 2017 in Deutschland nicht nur Politiker. Seit dem Brexit und dem Machtwechsel in den USA ist die Sorge um die tiefgreifende Veränderung der Welt und unserer Gesellschaft breitenwirksam geworden. Und sie findet an vielen Stellen Ausdruck in dem zunehmenden Wunsch, aktiv etwas zu verändern. Doch wie kann man das Richtige tun in einer Welt, deren Dynamik man nicht vollends erfasst hat und für deren neue Muster es nur wenig befriedigende Erklärungen zu geben scheint?

Handeln ohne Orientierung und Überblick könnte sich als gleichermaßen naive Strategie erweisen wie endloses Nachdenken, ohne ins Tun zu kommen – so wie beim Schreiben von Berichten oder endlosen Diskussionen auf den Panels dieser Welt. Denn auch das reine Erforschen von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen bringt wenig Orientierung in einer hochgradig vernetzten „VUCA“-Welt: einer Welt, die von einem hohen Grad an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, deren Markenzeichen also unerwartete Richtungswechsel sind.

Viele der Veränderungen spielen sich innerhalb der Gesellschaft ab, andere eher noch auf individueller Ebene. Dazu gehören Rollenvorstellungen, die sich subtil verändern, modifizierte Erwartungen an Leben und Karriere sowie eine neue Lust, sich selbst abseits rein funktionaler Selbstoptimierung zu entwickeln. Diese Phänomene haben oft (noch) keine gesellschaftliche Breitenwirkung, deuten aber hin auf

mögliche Entwicklungen in Richtung eines „progressiven Wir“.

In der Zusammenschau aller Frühanzeichen für Veränderung lässt sich das Muster erkennen, das sich auch in einer Auswertung des nextpractice Instituts für Komplexität und Wandel für die gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut durchgeführte Studie „Next Germany“ abzeichnet: Das „Prinzip Selbstorganisation“ prägt sich stärker aus. Abseits institutioneller Akteure und politischer Vorgaben scheint es zunehmend Raum zu greifen, gekoppelt mit einem höheren Grad an Selbstverantwortung. Als Ergebnis entstehen schon heute abseits des bestehenden Wertepatts erste „progressive Wir“, die andere Formen von Solidarität und Gemeinsamkeit hervorbringen.

Selbstorganisation ohne schützendes Netz kann je nach Perspektive auch schnell als neoliberales Agieren verstanden werden – und die Situation noch verschärfen. So beschreibt etwa der Ökonom und Soziologe Oliver Nachtwey den Übergang zum neu gestalteten deutschen Sozialstaat in der „regressiven Moderne“, jenseits des paternalistischen Fürsorgeprinzips – und macht aufmerksam auf die Bewertung der dabei dominanten Begriffe:

„Eigenverantwortung war nicht länger ein Begriff für den Anspruch auf ein selbstverantwortetes Leben, sondern wurde vornehmlich zu einer Vokabel sozialer Disziplinierung (...) Nur jene Individuen – vor allem aus der Mittel- und Oberschicht –, die sich konform verhalten und nicht auf den Sozialstaat angewiesen sind, denen es also nicht schwerfällt, die Herausforderung der Eigenverantwortung zu schultern, bleiben frei von neopaternalistischen Zumutungen und erfahren einen realen Zugewinn an Autonomie.“¹

Jede Zukunftsvision, die auf Selbstverantwortung setzt, darf diesen Umstand nicht aus dem Auge verlieren.

Vertrauen ins System:
Mehr Eigenverantwortung

Klaus Schwab, der Chef des Weltwirtschaftsforums, untersucht in seinem Buch „Die Vierte Industrielle Revolution“ deren potenzielle Auswirkungen auf Unternehmen, Staaten, Länder, die Gesellschaft und den Einzelnen. Auch er sagt: „Eine der weitreichendsten Veränderungen in all diesen Bereichen wird auf eine einzelne Kraft zurückzuführen sein: Empowerment.“² Die Ermächtigung bzw. Befähigung zur Selbstbestimmung verändere alles: das Verhältnis zwischen dem Staat und seinen Bürgern, zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern, zwischen Aktionären und Kunden sowie zwischen Supermächten und kleineren Ländern. Die disruptive Wirkung dessen, was Schwab die „Vierte Industrielle Revolution“ nennt, werde es nötig machen, dass sich „ermächtigte Akteure“ als Teile eines weitverzweigten Machtsystems verstehen, das nur mit kooperativeren Formen der Interaktion erfolgreich sein kann.

Selbstorganisation als Prinzip, Selbstverantwortung als Impuls von innen und aktive Einmischung als Ausdruck einer wachsenden Ungeduld – das konstatiert auch „Handelsblatt“-Herausgeber Gabor Steingart in seinem Buch „Weltbeben. Leben im Zeitalter der Überforderung“. Im Kapitel zur Demokratie – Untertitel: „Aufstand der Bürger“ – schreibt er: „Der kommende Aufstand wird einer sein, der den Westen mehr verändert als alle Wahlen der vergangenen Jahrzehnte. Im Zentrum dieser Veränderung stehen keine Partei oder Religion, kein Führer oder Guru, sondern ein selbstbewusstes Bürgertum, das den Umsturz jener Verhältnisse will, die als widrig empfunden werden.“³ Es gehe darum, die

Verfahren der Gewinnung und Ausübung von Macht grundsätzlich zu verändern: Transparenz, Teilhabe, Kommunikation und Mitbestimmung sieht Steingart als die Leitbegriffe dieser stillen Revolution: Diesmal werde sich die Verdrossenheit nicht im Leerlauf der eigenen Befindlichkeit drehen, sondern als Veränderungsenergie wirksam werden.

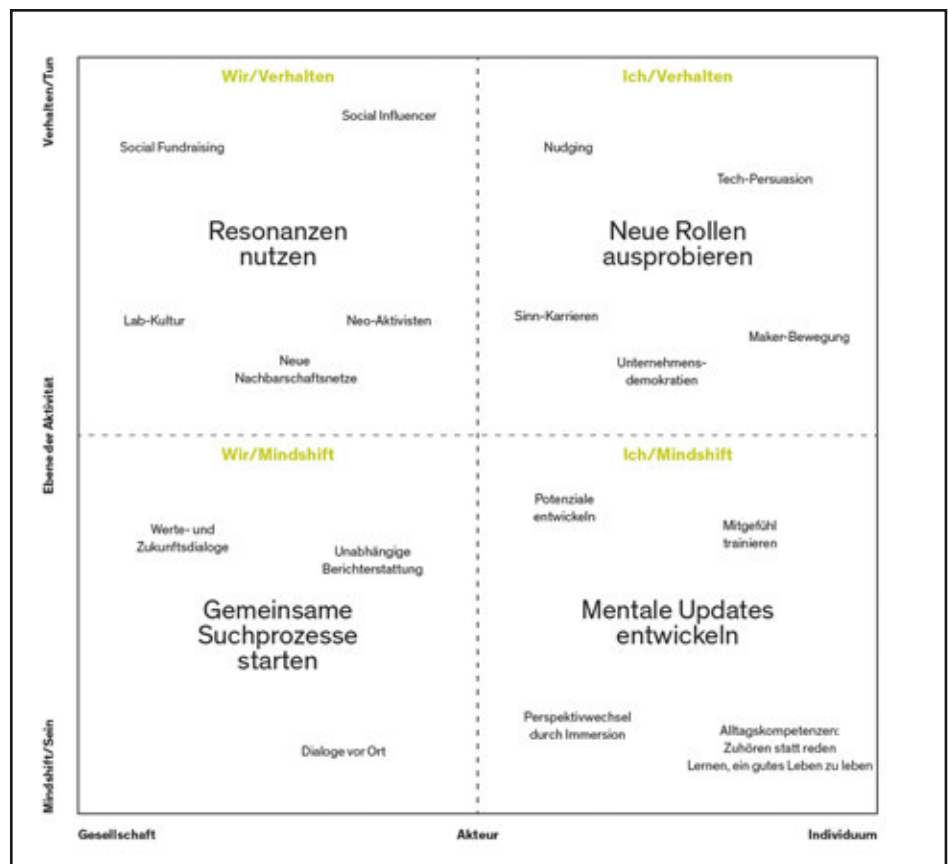
Konsteliert sich wirklich gerade eine neue Gesellschaftsordnung jenseits klassischer Autoritäten, Dirigismen und starker Führungspersonen nach selbstorganisatorischen Prinzipien? Oder ist nicht eher das Gegenteil der Fall, und der Ruf nach einer starken Hand, nach Protektionismus, Abgrenzung und konzentrierter Macht nimmt zu? Beides ist richtig. Jeder große Trend hat auch einen Gegentrend. Und wie wir nach dem Blick in die "Next Germany"-Daten wissen, lässt sich das in diesem Fall auch über unterschiedliche Subgruppen erklären, die entgegengesetzte Werte vertreten.

Für den Betrachter der Gesamtlage rückt je nach Aufmerksamkeitsfokus (und je nach eigener Wertebasis) jedoch meist nur eines ins Bewusstsein: entweder die expansive neue Entwicklung („Wir gestalten bottom-up alles selbstständig neu!“) oder die restriktive Gegenbewegung („Es ist wichtig, dass das jemand von oben in die Hand nimmt!“). Beide Pole gleichzeitig bewusst zu halten und damit die gesellschaftliche Spannung wertfrei zu beobachten, ohne verfrühte Spannungsabfuhr durch Handeln, ist weitaus schwieriger. Je nach Blickwinkel stehen daher entweder Ohnmacht und Hierarchiegläubigkeit im Vordergrund – oder der Aufbruch in ein neues spannendes Miteinander.

Selbstorganisationsstrategien könnten dabei durchaus das adäquate Mittel für unsere Zeit sein. In seinem Buch „Beschleunigung“ beschreibt der Soziologe Hartmut Rosa das „Driften“ als mögliche Reaktion „spätmoderner Subjekte auf die komplexe, tosende Welt“⁴ Der Drifter lasse sich einfach vom Strom des Lebens mitreißen, wolle nicht kontrollieren, planen und steuern, sondern stattdessen ein situatives Selbst entwickeln. Das stellt die berechnete Frage in den Raum: Welchen Impact und Verbreitungsgrad können selbstorganisierte Individuen mit einem großen Grad an Selbstverantwortung haben? Wie steht es um Dauer und Verbindlichkeit solcher Ansätze für eine langfristige Entwicklung? Und was bedeuten sie in der Praxis?

Neue Akteure: Wir alle

Gesellschaftliches Lernen erfolgt nicht mehr primär über eher langsam getaktete Institutionen und auf Grundlage von Gesetzen, vordefinierten Prozessen und eingespielten Strukturen. Stattdessen sehen wir eine Vielzahl an Experimenten, bewusste und offene Suchprozesse und gemeinschaftliche Versuche, das Neue zu erproben. Deshalb wird der Prototyp des wissenden „Experten“ in Zukunft immer öfter den neuen Typus des „neugierigen Experimentierers“ an die Seite gestellt bekommen.



Matrix der Selbstorganisation
Quelle: Zukunftsinstitut



Intensiv-Seminare 2018

Als Teilnehmer erhalten Sie eine umfangreiche Seminar-Dokumentation, sowie ein Zertifikat der Risk Academy.

THEMEN:

- » Grundlagen des Risikomanagements
- » NEU: Grundlagen des Risikomanagements als 3-Tages-Intensivseminar
- » Quantitative Methoden im Risikomanagement
- » Risikomanagement im QM-System (ISO 9001:2015)
- » Methoden zur Analyse und Steuerung strategischer Risiken
- » Methoden-Know-how für Risikomanager
- » RiskNET Planspiel Risikomanagement & Projekt-Risikomanagement
- » Quantitatives Risk Management mit Risk Kit



Kirsten Brühl ist als Trendforscherin für das Zukunftsinstitut tätig. Als Business-Coach und Beraterin begleitet sie Menschen und Organisationen bei Veränderungsprozessen. Der Forschungsfokus der Volkswirtin: die Netzwerkökonomie und deren Auswirkungen auf Unternehmen.



„**Next Germany**“ ist die jüngste Studie von Kirsten Brühl. In Kooperation mit dem nextpractice Institut für Komplexität und Wandel hat das Zukunftsinstitut die deutsche Wertelandschaft neu vermessen und untersucht, welche Veränderungskräfte in der Gesellschaft wirken. Die zentrale Erkenntnis der Studie „**Next Germany**“ lautet: Um Verlustangst und Resignation zu überwinden, brauchen wir neue, progressive Wir-Formen. Selbstorganisation formt dabei unsere Zukunft.

¹ **Nachtwey, Oliver** (2016): Die Abstiegsgesellschaft. Berlin, S.97

² **Schwab, Klaus** (2016): Die Vierte Industrielle Revolution. München, S.46

³ **Steingart, Gabor** (2016): Weltbeben. Leben im Zeitalter der Überforderung. München, S.201

⁴ **Rosa, Hartmut** (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Berlin

⁵ **Emcke, Carolin** (2016): „Anfangen“ (Rede anlässlich der Verleihung des Friedenspreises 2016). In: friedenspreis-des-deutschen-buchhandels.de

Schon heute sucht eine Vielzahl von Initiativen, Menschen und losen Organisationen ihren Ausdruck von Freiheit im temporären Handeln, im Tun, abseits großer Weltentwürfe und klassischer Institutionen. Das bringt eine Vielfalt und Gleichzeitigkeit verschiedenster Lösungsansätze hervor und lässt neue Koalitionen und Kollaborationen entstehen, etwa Public-Private-Partnerships. Allerdings verlangt ein solches Vorgehen den inneren Abschied von der „großen Lösung“ und vom „starken Anführer“ – und es darf ebenso wenig umkippen in ein reines Beschwören von Selbstverantwortung, das sich für viele Menschen als heillose Überforderung entpuppt.

Einfach mal machen – und dabei neu denken lernen

Solange sich unsere innere Haltung nicht ändert, können wir nichts wirklich Neues tun. Wie wichtig das Integrieren von neuen Erfahrungen und neuem Denken ist, sieht man auch daran, dass viele Think Tanks inzwischen „Think-and-Do Tanks“ heißen. Dass mentale Updates und neue innere Landkarten für die Realität die Basis jeglichen Lernens sind, weiß man schon lange. Peter M. Senge sprach bereits 1990 als Direktor des Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management von „mental Modellen“, die unbewusst, unhinterfragt und oftmals stillschweigend vorausgesetzte Grundannahmen für unsere Wahrnehmung sind, unser Handeln steuern und zum Lernen angepasst werden müssen.

Paradigmenwechsel: Eine neue Sicht auf die Welt

Das Update mentaler Modelle braucht viel „Futter“ von außen, Geschichten über andere und neue Welten. An vielen Stellen in Deutschland fehlt es jedoch noch an Beispielen, an neuen Geschichten über das Gelingen – und zwar ohne Helden, Vaterfiguren und einen allmächtigen Staat, sondern besetzt mit vielen Mutigen, die etwas in Gang setzen, neue Bindungen und Verbindungen schaffen, sich dabei reflektieren und dem einsetzenden Prozess der Selbstorganisation vertrauen. Um dies zu initiieren, braucht es Mut und Entschlossenheit.

Wir müssen, so auch das Fazit von Carolin Emcke (2016)⁵ in ihrer Rede zum Deutschen Friedensbuchpreis, eine freie, säkulare, demokratische Gesellschaft nicht nur proklamieren, sondern sein. Freiheit ist nichts, das man besitzt, sondern etwas, das man tut – und Demokratie ist keine statische Gewissheit, sondern eine dynamische Übung im Umgang mit Ungewissheiten und Kritik. Das allerdings müssen wir an vielen Stellen erst wieder neu lernen, in Schulen, Universitäten, Unternehmen: mit Respekt zuhören, im Spannungsfeld wacklig gewordener Identitäten etwas wagen – und die Unsicherheit des nächsten Schritts aushalten.

Im besten Fall also ist das Prinzip Selbstorganisation eine Einladung an uns alle, gemeinsam das freie Feld der Möglichkeiten zu erkunden, eine Aufforderung, unsere mentalen Modelle zu überdenken und mutig das eine oder andere Experiment zu wagen – und dabei im Blick zu behalten, dass Selbstverantwortung nicht zwingend Vereinzelung bedeutet und auch Befähigung braucht. Es wäre allerdings vermessen zu glauben, dass der reine Blick auf die Kräfte, die vorwärtsdrängen, ausreichen würde.

An abstract painting featuring a complex interplay of colors and textures. The central focus is a large, swirling mass of pink and magenta, with a bright yellow area above it. To the right, there are patches of light blue and pale yellow. At the bottom, a dark, charcoal grey shape contrasts with the lighter tones. The background is a mix of white and light yellow, with scattered splatters of blue, red, and purple. The overall effect is one of dynamic movement and layered depth.

Staunen

The background is a vibrant, abstract composition of swirling colors including yellow, pink, blue, and purple, with various splatters and textures. The colors are layered and blended, creating a sense of movement and depth. There are also some darker, more solid areas of color, like a large pinkish-red shape in the center and a dark grey/black shape at the bottom.

Staunen

Tagträume – Die fraktale Struktur von Phantasien

Josef Zelger

In „komplex“ 1/2017 empfehlen Ulrich Kritzner und Andreas Fornefett eine verhaltensorientierte Unternehmensführung, die durch „Dialogmanagement“ unterstützt wird. Die Dialogfähigkeit von MitarbeiterInnen kann auf drei Ebenen gefördert werden. Die Autoren unterscheiden den „inneren Dialog“, in dem es um eine Beschäftigung des Menschen mit sich selber geht, von einem „zwischenmenschlichen Dialog zwischen Kommunikationspartnern“, der sich innerhalb kleiner Gruppen abspielt, und einem „Dialogprozess innerhalb großer Gruppen“ in komplex vernetzten Systemen. Da es in jedem Dialog darum geht, begrenzte Meinungen, Vorstellungen, Wünsche in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang zu bringen, so zeige ich im Folgenden, wie in einem besonderen „inneren Dialog“ Sinnzusammenhänge gebildet werden.

Ich zeige dies anhand eines Tagtraumes einer Studentin. Natürlich gibt es auch ganz andere Arten innerer Dialoge, die zu einer rationaleren Reflexion über das Selbst führen. Doch sieht man bereits in der Analyse einer Phantasie, wie aus kurzen Teilen ein sinnvolles Ganzes entstehen kann.

Phantasien sind klar strukturiert. Sie weisen überraschende Symmetrien zwischen abgrenzbaren Teilen auf, sodass eine zyklische Verknüpfung aller Teile entsteht. Wenn eine Gedankenkette zu den Inhalten zurückkehrt, von denen sie ausgegangen ist, dann wird damit eine gedankliche Einheit höherer Ordnung erzeugt.

Der goldene Gürtel

Ich zitiere im Folgenden den vollständigen Text einer Phantasieübung¹, die ich in einem philosophischen Seminar durchge-

führt habe. Dabei wurde der folgende Beginn eines „Märchens“ als Reiz vorgegeben: „Ich bin in einem dunklen Wald, an einem Kreuzweg. Ich höre Pferdegetrappel, ein Pferd kommt näher aus der Richtung des Waldes. Es ist ein Reiter mit Purpurmantel; beim Näherkommen erkenne ich ihn als Skelett mit Krone. Er beugt sich vom Pferd und bietet mir einen goldenen Kelch. Was mach ich?“

Die Szene sollte nach Keyserling zunächst in „aktiver Imagination“ so detailliert wie möglich vorgestellt werden. Dann sollten in „freier Phantasie“ alle Bewegungen, Entwicklungen und Verwandlungen, die sich ergeben, bewusst verfolgt werden. Schließlich sollte der Tagtraum mitgeteilt werden. Ich gebe den authentischen Text der Phantasie in der linken, die Ordnungszahlen, die sich aus der Analyse ergeben haben, in der rechten Spalte wieder.

Der Reiter reicht mir den goldenen Kelch – ich überlege einen Moment – das Knochengerippe verharrt bewegungslos und schaut mich aus abgrundtiefen schwarzen Löchern an – noch zögere ich – doch dann siegt meine Neugier und im nächsten Moment trinke ich die himmelblaue Flüssigkeit – 1.1
 ein warmer Ton erklingt in meinen Ohren und meine Umgebung wird in wohlige rotes Licht getaucht. Dann fühle ich mich plötzlich emporgehoben und auf das Pferd hinter den Reiter gesetzt. – 1.2
 Das Pferd setzt sich in Bewegung – wird immer schneller – rast auf einen riesigen Felsen zu – ich möchte schreien – 1.3
 doch im selben Moment gibt der Felsen nach. – 1.Zäsur
 im Felsen ist es angenehm warm und es erscheint plötzlich eine Stadt – wir reiten auf sie zu – vor den Stadttoren bleibt das Pferd stehen – ich steige ab – klopfe an das Tor – dahinter höre ich Gelächter – lustige Stimmen – doch niemand hört mich – 2.1
 ich beginne um die Stadtmauern zu gehen und komme an eine dunkle Öffnung – ich klettere hinein – 2.Zäsur
 in dem Raum stehen zwei Frauen in weißen wallenden Gewändern und sagen, sie hätten auf mich gewartet – sie führen mich 2.2.1
 zu einer schweren Eisentür – sie öffnet sich – 3.Zäsur
 dahinter liegt ein wunderschöner Raum mit einem großen Himmelbett – die 2 Frauen folgen mir – die eine bringt mir ein Gewand, das nicht aus unserer Zeit stammt – es ist mit Diamanten bestickt – die andere bringt mir einen Gürtel aus purem Gold, dessen Schnalle ein Schlangenkopfmotiv darstellt – ich ziehe mich um – sie führen mich durch lange gewundene Gänge – dann höre ich plötzlich die lustigen Stimmen wieder – 2.2.2
 eine Tür öffnet sich – wir treten ein – 4.Zäsur
 ein Saal in gleißendem Licht erscheint vor mir – viele Menschen sind da – sie tanzen und sind lustig – an der Spitze des Saales steht ein Thron – ein Mann sitzt darauf – er trägt dieselbe Krone und denselben Mantel wie der geheimnisvolle Reiter – plötzlich entsteht ein riesiger Lärm – 2.2.3
 die Türen auf der anderen Seite springen auf – 5.Zäsur
 riesige Spinnen kriechen herein – der König erhebt sich – wird ganz bleich – wird zum Knochengerippe – das weiße Pferd fliegt durch das Fenster herein – das Gerippe schwingt sich auf seinen Rücken – kommt auf mich zu – reißt mich auf das Pferd und galoppiert davon 2.3
 – ich schau zurück – die Menschen sind plötzlich Mäuse – 6.Zäsur
 der Ritt wird immer schneller – ich bekomme keine Luft mehr – ich falle – 3.1
 das rote Licht umhüllt mich wieder – 3.2
 ich mache die Augen auf – ich liege im Gras an der Wegkreuzung im Wald – die Sonne scheint durch die Bäume – neben mir schlängelt sich eine Schlange ins Unterholz und eine Maus steckt ihren Kopf aus einem Erdloch heraus. 3.3

Bildung einer Ganzheit durch Rückkehr zum Anfang

Der obige Text stellt deswegen eine gedankliche Einheit dar, weil die Autorin am Ende wieder zu den Inhalten des Anfangs zurückkommt: Schon der erste Eindruck ergibt einen einzigen geschlossenen Ablauf, der vom vorgegebenen Reiz ausgeht, dahin wieder zurückkehrt. Das Motiv von 3.1 ist eine Wiederholung von 1.3 (der Ritt wird immer schneller). Ebenso verhält es sich mit 3.2 und 1.2 (das rote Licht). In 3.3 endet schließlich die Bewegung wieder an der Wegkreuzung, auf der die Phantasie in 1.1 ihren Anfang genommen hat, wenn auch „Wegkreuzung“ in 1.1 nicht ausdrücklich vorkommt.

Die bildhafte Abgrenzung der Episoden

Wenn wir uns für die Gliederung des Textes interessieren, so fällt zunächst einmal auf, dass er nicht durch Punkte in Sätze gegliedert ist, sondern durch Gedankenstriche. Dadurch werden sehr kurze Textelemente gebildet, die an Drei-Sekunden-Einheiten erinnern, wie sie Pöppel² für minimale Bewusstseinsinhalte annimmt. Doch werden diese zu Episoden gruppiert. Die Grobgliederung ergibt sich infolge der auffallenden Strukturierung durch bildhafte Zäsuren, nämlich (das) Felsen[tor], eine Öffnung in der Stadtmauer, ein Eisentor, eine Tür,

Türen die aufspringen und die Rückschau, in der Menschen als Mäuse erscheinen. Eine Sonderstellung nimmt dabei die Reflexion ein, die als 6. Zäsur die Teile 2 und 3 voneinander abgrenzt, aber zu beiden nicht zu gehören scheint. Die sehr kurz gehaltenen sechs Zäsuren legen die Gesamtstruktur fest. Nach einer Zäsur wird jeweils ein neues Thema begonnen. Die einzelnen Themen sind für sich sinnvolle Einheiten. Die Zäsuren sind wie Grenzübergänge. Jemand, der eine Grenze überquert, befindet sich kurzfristig weder im Ursprungsland noch im Zielland. Diese Vorstellung ist auch hier anwendbar. Bei den Phantasien heißt dies, dass man nicht die gleiche Vision vor und nach der Zäsur haben kann.

Die Dreigliedrigkeit

Durch die erste und die letzte Zäsur ergibt sich zunächst eine dreigliedrige Gesamtstruktur. Die drei Teile 1.1, 1.2 und 1.3 beschreiben eine Hinführung zu den Visionen in 2.1, 2.2 und 2.3, auf die wieder eine Rückführung in 3.1, 3.2 und 3.3 folgt. Die Visionen zeigen mit 2.1 auch einen Hinweg und mit 2.3 einen Weg zurück. Dabei wird die mittlere Vision in 2.2 wieder in die drei Teile 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3 gegliedert. Jeder dieser Teile kann weiter in drei Abschnitte unterteilt werden. Der zentrale Teil 2.2.2 wird am stärksten aus-

differenziert. Er enthält selbst wieder einen vorbereitenden Teil (wunderschöner Raum, Himmelbett, die Frauen folgen mir), einen zentralen Teil (sie bringen ein diamantbesticktes Gewand, einen goldenen Gürtel, die Schnalle hat ein Schlangenkopfmotiv) und einen weiterführenden Teil (die Frauen führen weiter, gewundene Gänge, lustige Stimmen).

Die Symmetrieachse

Die bildhaften Zäsuren, die eine durchgehende Dreiteilung und die Wiederholung von Motiven des Anfangs am Ende enthalten, bestimmen eine Symmetrieachse. Am klarsten sind die Wiederholungen der Anfangsmotive von 1.1, 1.2 und 1.3 in 3.1., 3.2 und 3.3, worauf schon hingewiesen wurde. Dadurch wird der Hinweg zu den Visionen dem Rückweg gegenübergestellt. Es gibt aber auch innerhalb der Visionen im Teil 2 Wiederholungen von Motiven, die einander symmetrisch gegenüberliegen. Am auffallendsten ist die Entsprechung von 2.1.2 und 2.3.2, in denen das hilfreiche Pferd vorkommt. Auffallend sind aber auch die Frauen, die im ersten und im dritten Abschnitt innerhalb von 2.2.2 vorkommen. Die Symmetrieachse weist damit auf das zentrale Symbol des goldenen Gürtels hin. Deswegen habe ich die Phantasie auch danach benannt. Wir erhalten damit die folgende Struktur:

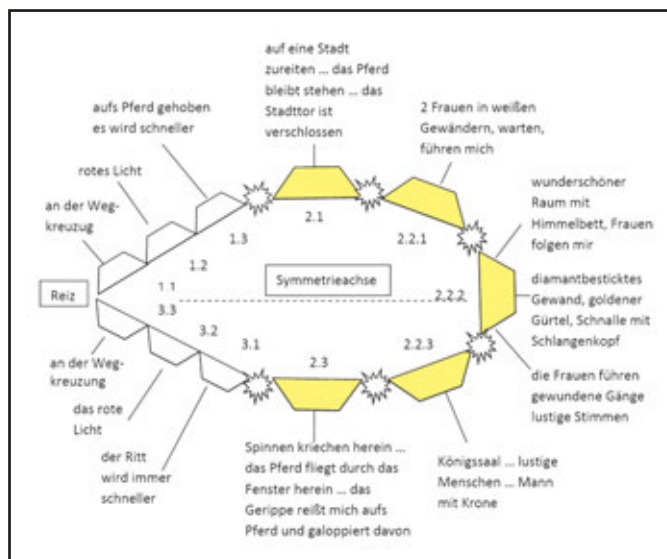


Abbildung 1:
Der serielle Ablauf mit Angabe der Zäsuren und mit gelb hervorgehobenen Inhalten der Phantasie

Sind Phantasien fraktal organisiert?

Die Analyse mehrerer sprachlich transkribierter Phantasien derselben Studentin hat gezeigt, dass eine Aufgliederung in sinnvolle Texteinheiten möglich ist. Das Ergebnis lässt an fraktale Strukturen denken. So könnte man in formaler Hinsicht von Selbstähnlichkeit sprechen: Jeder der drei Teile (Hinführung, Visionen, Rückführung) kann in drei Teile zerlegt werden. Wir haben dabei gesehen, dass Teil 2 wesentlich weiter ausdifferenziert wird als die Teile 1 und 3. Der Mittelteil 2.2 wird aufgegliedert in 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3. Teil 2.2.2 setzt sich wiederum aus drei Teilen zusammen. Es zeigt sich eine Gliederung, bei der immer der Mittelteil einer dreiteiligen Sequenz wieder in drei Einheiten aufgegliedert wird. Aus einer dreiteiligen Sequenz wird der Mittelteil herausgeschnitten und durch drei neue Teile ersetzt. Damit haben wir Operationen umschrieben, durch die Kochkurven³ erzeugt werden. Nur werden die Operationen nicht gleich oft auf alle Teile angewendet.

Interessanter ist das Ergebnis, dass wir auch in Bezug auf Inhalte von Selbstähnlichkeit sprechen können. Eine inhaltliche Grundorientierung lässt sich auf verschiedenen Ebenen jeweils als Hinführung, Visionen und Rückführung interpretieren. Die Gliederung ist durch die Identifizierung der bildhaften Zäsuren zustande gekommen, die an Schnittstellen zwischen den thematischen Einheiten liegen. Durch die Dreigliedrigkeit werden zentrale Inhalte hervorgehoben. Die zentralen Texte werden sozusagen eingerahmt und erhalten so eine besondere Bedeutung. Die Analyse weiterer Phantasien derselben Studentin lassen vermuten, dass die Bilder der zentralen Texte auf verschiedene Weise auf dasselbe persönliche Gesamtthema verweisen. Daraus würde hervorgehen, dass manchmal aus der Analyse eines Teiles einer Vision doch

schon auf das Thema im Ganzen geschlossen werden kann.

Sowohl die formale als auch die inhaltliche Selbstähnlichkeit sind aber nicht in einem strengen Sinne gegeben. Es entsteht vielmehr der intuitive Eindruck, dass die Selbstähnlichkeit im Ablauf der Phantasie von Zufälligkeiten gestört oder durch Neues bereichert wird. Eine fraktale Struktur nach Art mathematischer Konstrukte ist nicht zu erwarten. Es ist aber erstaunlich, dass sich eine so komplexe Struktur in einem Text ergeben kann, der innerhalb weniger Minuten hingeschrieben und nie, auch von der Autorin selbst nicht, korrigiert worden ist.

Der zentrale Teil der Phantasie wird in einer „Verpackung“ geliefert.

Wenn es zentrale Teile einer Phantasie und eine Einrahmung gibt, so können wir letztere auch als eine Art von „Verpackung“ ansehen. Es gibt etwas „Inneres“, das geschützt oder hervorgehoben wird. Und es gibt etwas „Äußeres“, das davon unterscheidbar ist. Am offenkundigsten dient die Vorbereitung (1.1 bis 1.3) und die Rückführung (3.1. bis 3.3) als Verpackung. Sie führen hin zur zentralen Phantasie und davon wieder zurück. Dies hängt damit zusammen, dass die Phantasie von außen angeregt worden ist. Sie wurde als Aufgabe gestellt, wodurch die Themen vorgegeben wurden (Der Reiter im Purpurmantel an der Wegkreuzung mit dem Kelch). Die Hinführung zur zentralen Phantasie muss natürlich daran anknüpfen. Sie bildet die Schnittstelle zwischen außen und innen und enthält Symbole, die auch im Reiz der Aufgabenstellung vorkommen. Interessant ist dabei, dass die Studentin dazu auch wieder zurückkommt. Dadurch ist sie imstande, ihre Phantasie in den Kontext des Seminars einzuordnen, in dem die Aufgabe gestellt worden ist. Sie verbleibt nicht innerhalb ihrer subjektiven Phantasie,

sondern sie kehrt zur Aufgabenstellung wieder zurück. Dadurch isoliert sie sich nicht vom Seminar, in dem die Aufgabe ausgeführt wurde. Sie bleibt angepasst an die soziale Umgebung. Ich sage bildhaft, dass sie ihre Phantasie in einer „Verpackung“ liefert, wobei für die Verpackung Material verwendet wird, das in ihrer sozialen Umgebung mehr oder weniger zufällig gerade verfügbar ist. Es ist also die Verpackung, die eine Grenze zwischen innen und außen anzeigt.

Das „Verpackte“ ist der Inhalt der Phantasie

Wenn wir mit der „Verpackung“ eine Grenze zwischen innen und außen identifizieren können, so will ich im nächsten Schritt der Analyse die Verpackung weglassen, um bloß die eigentliche Phantasie zu analysieren. Eine komplexe Entität wird dann als sinnvoll angesehen, wenn die Beziehungen zwischen ihren Teilen wenigstens einer Person sinnvoll erscheinen. Wir müssen daher die Beziehungen zwischen den Textteilen der Phantasie untersuchen. Nun werden die Textteile durch die Wiederholung von Motiven oder Begriffen miteinander verbunden. Die „entpackte“ Phantasie enthält fünf Textteile, die durch zwölf Motive miteinander verbunden werden. Die Texte werden durch wenigstens vier und höchstens sieben Begriffe zusammengehalten. Dies hat zur Folge, dass die ganze Phantasie von einem beliebigen Begriff ausgehend in nur zwei Schritten rekonstruiert und also auch wieder erinnert werden kann. Es ergibt sich eine zyklische Struktur, da jeder Textteil mit jedem anderen über mindestens zwei unterschiedliche Wege erreichbar ist, einem Hinweg und einem Rückweg. Trotz dieser engen, klettenhaften Verbindung sind die Textteile inhaltlich sehr unterschiedlich. Die Redundanz der Texte bleibt niedrig, da sich die Inhalte der Teile voneinander stark unter-

scheiden. Die Phantasie bleibt daher sehr abwechslungsreich und spannend. Wir verlassen mit der Abbildung 2 die zeitlich lineare Darstellung der Phantasie und bilden ein Netz der „entpackten“ Phantasie, bei dem die in den Texten mehrfach vorkommenden Motive die Knoten bilden, durch die die Texte inhaltlich miteinander verknüpft werden.

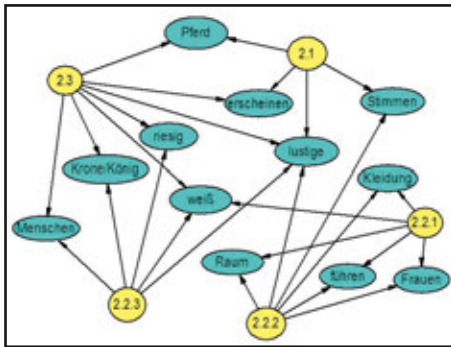


Abbildung 2: Die Vernetzung der „entpackten“ Inhalte der Phantasie durch Knotenbegriffe

Wenn wir die „Verpackung“, nämlich die Textteile 1.1, 1.2, 1.3 sowie 3.1, 3.2 und 3.3 zum Netz der Motive hinzufügen, dann zeigt sich, dass die Texte der Verpackung mit den zentralen Texten der Abbildung 2 und auch untereinander nur schwächer verbunden sind als die fünf zentralen Teile untereinander. Daraus ergibt sich das heuristische Prinzip, dass wir aus komplexen Phantasien die wichtigsten Elemente herausgreifen können, indem wir die am stärksten miteinander vernetzten Textteile selektieren. Dieses heuristische Prinzip wird im qualitativen Textanalyseverfahren GABEK® auch auf andere Texte angewandt, wenn es darum geht, relevante Textgruppen aus großen verbalen Datenmengen auszuwählen, bei denen sich die einzelnen Texte inhaltlich gegenseitig ergänzen.

Anwendungen

Im Artikel „Im Dialog vernetzen“ weisen Ulrich Kritznier und Andreas Fornefett darauf hin, dass der Dialog zwischen Stakeholdern, aber auch zwischen Bereichen eines Unternehmens oder zwischen KundInnen und MitarbeiterInnen „zum Erfolg oder zur Vermeidung von Risikopotentialen“ führen kann, wenn „im jeweiligen Kommunikationskanal die Informationsbedürfnisse der Empfänger getroffen werden“. Ich habe oben zwar nur eine einzige Phantasie einer Studentin betrachtet. Doch ist es möglich, auch große Textmengen mit Softwareunterstützung so zu analysieren, dass die wesentlichen Erfahrungen, Bedürfnisse und Erkenntnisse von größeren Gruppen erkannt und systematisiert werden.

Texte, die durch offene Befragungen, Ansprachen, Gruppenprotokolle, Fehlermeldungen oder aus anderen vorhandenen Berichten gewonnen wurden, können so analysiert werden, dass mögliche Unternehmensvisionen oder mögliche strategische Ziele der gesamten Organisation erkannt werden, die von den meisten Betroffenen mitgetragen werden können⁴. Dies kann ähnlich erfolgen wie bei der Analyse von subjektiven Phantasien: Es handelt sich um eine Erfassung vieler Einzelideen, Vorstellungen, Überzeugungen und Wünsche, die sich gegenseitig ergänzen, und um deren Integration zu einem für das Unternehmen oder die Institution bedeutungsvollen Ganzen. Damit wird es auch möglich, erfolgversprechende Handlungsmuster zu entwickeln und zu begründen, die das Vertrauen untereinander und damit den Zusammenhalt der Organisation unterstützen.



Univ.-Prof. **Dr. Josef Zelger**, Professor für Philosophie an der Universität Innsbruck i.R. Autor von Büchern wie „Messung der Macht“, „Konflikte und Ziele“ oder „Verfahren kreativer Selbstorganisation“. Seit 1990 Entwickler und Anwender des qualitativen Textanalyseverfahrens GABEK®, die er auch mit Softwareunterstützung durch WinRelan® seither in Projekten zur Wissensorganisation, Organisationsentwicklung, Evaluierung, Akzeptanzforschung und Konfliktbearbeitung einsetzt.

¹ **Keyserling, Arnold:** „Esoterische Zugänge zum Paradies“ in: H. Seuter (Hrsg.): Der Traum vom Paradies. Zwischen Trauer und Entzücken. Wien/Freiburg/Basel (Herder) 1983, S.190ff.

² **Pöppel, Ernst:** „Eine neuropsychologische Definition des Zustandes ‚bewusst‘“ in: Pöppel, E. (Hrsg.): Gehirn und Bewusstsein, München (VHC) 1989, S.30

³ **Mandelbrot, Benoit B.:** Die fraktale Geometrie der Natur, Basel (Birkhäuser) 1987, S. 46–85.

⁴ **Zelger, Josef:** Erforschung und Entwicklung von Communities. Handbuch zum qualitativen Verfahren GABEK. (In Vorbereitung bei Springer). Und www.GABEK.com



Fluch und Segen eines Storytellers

Oliver Grytzmann

„Storytelling soll unseren Projekt-Teams helfen?“. Der Projekt-Manager beugt sich in seinem Bürostuhl zu mir nach vorn als er mit seiner leeren Kaffeetasse gestikulierend ergänzt: „Mein Projekt-Team und ich wissen, dass wir vermeidbares Multitasking zwischen Linie und Projekten betreiben. Beschwerft haben wir uns darüber, na klar!“ Ich nicke vorsichtig, schaue ernst und vielleicht freue ich mich auch ein wenig über das Geständnis. Der Projekt-Manager schaut sich um und schließt mit gedämpfter Stimme: „Aber uns wurde vom Management gesagt: mit dieser Arbeitsbelastung müssten wir nun mal leben... was bringt es dann, wenn wir unsere wohl bekannten Engpässe mit Storytelling visualisieren?“

Wenn wir uns in komplexen Systemen oder Organisationen bewegen, wie eben einem Unternehmen, dann begegnen uns stets widerspenstige Charaktere. Das Management scheint blind zu sein für Fehlentwicklungen, das Personal möchte keine Prozesse verändern, um seine mehr oder weniger komfortable Position nicht verlassen zu müssen, und externe Stakeholder verändern, zumindest gefühlt willkürlich und wiederholt, zuvor getroffene Absprachen im Verlaufe eines Projekts. Unser berufliches Umfeld ist insoweit komplex, als wir nicht einschätzen können, ob der „Faktor Mensch“ nach unseren Regeln oder Vorgaben oder wenigstens so rational entscheiden wird, wie wir es von ihm erwarten.

Die Methode Storytelling wird daher in einem Unternehmensumfeld möglicherweise als unangenehm oder sogar gefährlich angesehen. Das Beschreiben von Prozessen, Engpässen und Korrekturmöglichkeiten in simplen Geschichten wirft ein Spiegelbild zurück auf die Akteure im Unternehmen und zeigt ihnen, wie es wirklich ist bzw. wirkt. Hand aufs Herz: wie gut können Sie mit Kritik umgehen, erst recht „öffentlich“ als Person in einer Geschichte, die zu einem Unternehmen erzählt wird? Viele von uns wahrscheinlich nicht allzu gut, besonders wenn wir uns an den Pranger gestellt fühlen. „Was? Meine Abteilung wird für den Engpass verantwortlich gemacht? Ich glaube, bei denen hackt es!“, würden Sie vielleicht auch denken. Menschen schalten in solchen Fällen gerne auf stur, – und das aus sehr nachvollziehbaren Gründen.

Storytelling, im Sinne des Erzählens von Geschichten zur Komplexitätsbewältigung von Unternehmen oder Organisationen, gilt vielleicht auch in Ihrem beruflichen Umfeld als ein Fluch. Gerne möchte ich Ihnen in jedem Fall hier einmal mögliche Wege aufzeigen, wie Storytelling durchaus zu einem Segen für eine Organisation werden kann.

Aufregung erzeugen versus
Falscher Frieden

Von Autor zu Ihnen: in manchen Unternehmen werden Ihnen die besten Geschichten nicht helfen, um Engpässe zu

identifizieren, greifbar darzustellen und zu beheben. Denken Sie sich erneut in das Beispiel des ersten Absatzes hinein und nehmen Sie an, Sie würden dort die Rolle eines Projektmanagers einnehmen. Manche Führungskräfte, denen Sie als Projektmanager unterstehen, werden Multitasking und einen überladenen „Work in Progress“ (WIP) selbst dann noch nicht als hochgefährlich für das Unternehmen anerkennen, wenn das Unternehmen längst nicht mehr existiert.

Ein Held und seine Geschichte
brauchen Hürden

Geschichten sind nur etwas für Sie, wenn Sie mutig sind, denn: Stories drehen sich in ihrem Kern ausschließlich um das Thema Mut. Beispiele zur Verdeutlichung: Romeo hält an seiner Liebe zu Julia fest, auch wenn die beiden aus gegenseitig bitter verfeindeten Familien stammen. Frodo aus Tolkiens „Herr der Ringe“ führt seine Mission direkt zum Schicksalsberg, wenngleich genau dort der übermächtige Sauron und seine Armee auf ihn warten. In „Matrix“ begibt sich Neo in die titelgebende Computeranimation trotz der tödlichen Gefahr der „Agenten“, gegen die er sich dort zur Wehr setzen muss.

Sie sehen, in Geschichten machen die Charaktere genau das, wovor wir uns in der realen Welt am meisten fürchten: die Figuren schauen ihrer größten Gefahr direkt ins Auge und gehen auf sie zu. Allein so

entsteht die Spannung, die uns an ein Buch, einen Film oder an eine Serie fesselt. Als Storyteller Ihres Unternehmens ist es also zunächst Ihre Aufgabe die „heißen Eisen“ in Ihrem beruflichen Umfeld zu finden. Diese Aufgabe sollte Ihnen leicht fallen, denn Herausforderungen in einer Firma sind den Beteiligten in der Regel sehr wohl bekannt, – wenngleich sie nicht selten öffentlich unausgesprochen bleiben.

Gedankenreise in einem Zug

Sammeln wir zunächst diese „heißen Eisen“ und zwar wie folgt. In Geschichten erleben Sie die Welt der Story durch die Augen des Protagonisten, also durch den Blickwinkel der primär („protos“) handelnden („ago“) Hauptfigur. Diese Hauptfigur, der wir in der Geschichte folgen, sieht zunächst keinen Schrecken in ihrer gewohnten Umwelt. Für die Hauptfigur befindet sich die Welt in einer entspannten Balance. Dies ist aber nur die subjektive Sicht des Protagonisten. Die Welt der Hauptfigur bevölkern auch andere Charaktere, die auf die Geschehnisse von genau derselben Umwelt aus einer gänzlich anderen Sicht schauen.

Sie können erahnen, wer welche Rolle in Ihren Business-Geschichten einnimmt: die Person, Frau oder Mann, die Sie zu einer Veränderung motivieren möchten, spielt die Heldenrolle, während Sie als Betroffener eine Rolle in der Geschichte einnehmen, die diesem Hauptcharakter zuspield. Stellen wir uns einen Zug vor, in dem die Heldin oder der Held unserer Geschichte Platz nimmt und durch ein Fenster aus dem fahrenden Gefährt schaut. Welchen Ausschnitt der Realität sehen unsere Heldin oder unser Held? Die Person, die Sie zu einer Veränderung motivieren wollen, wenn sie oder er aus dem Fenster schauen? Nehmen wir an, Sie lassen unseren „Zug“ durch Ihr Unternehmen fahren: welche Situationen, das heißt welche Menschen bei

welcher Tätigkeit, geben unserem Helden zunächst das Gefühl, dass im Unternehmen alles glatt läuft? Ist es der Blick auf das Personal in ihren Büros, das dauerhaft mit Linien- und Projektarbeit beschäftigt ist? Ist es das Vorbeifahren an einer Kanban-Tafel, auf der sich viele Aufgaben in der „Erledigt“-Spalte tummeln? Oder ist es der Zwischenstopp bei der Personalabteilung, die dem Unternehmen eine niedrige Fluktuationsrate bestätigt?

Stellen Sie sich nun vor, Sie als Betroffener sitzen ebenso in diesem Zug. Wo würden Sie zunächst Platz nehmen im Vergleich zum Helden? Angenommen der Held ist der Geschäftsführer und Sie sind ein Abteilungsleiter: der Held säße dann in der Lokführerkabine und Sie befänden sich in etwa in der Mitte. Was würde dem Helden in dieser Konstellation entgehen, worauf Sie hingegen einen festen Blick haben?

Aus Ihrem Seitenfenster sehen Sie z.B. die Diskussionen um die Kanban-Tafel herum und die Angst von Mitarbeitern, gewisse Aufgaben in der „Zu Tun“-Spalte aufzulisten. Ein Blickwinkel, der der Lokführerkabine – und damit dem Geschäftsführer – verwehrt bleibt, da hier das Fenster allein nach vorne (auf die Tafel an sich) ausgerichtet ist. Oder Sie erkennen zum Beispiel, dass Projektmitarbeiter freie Kapazitäten vor dem Management verstecken, um nicht sofort mit neuen Aufgaben belastet zu werden, während der Geschäftsführer nur ein scheinbar optimal ausgelastetes Personal sieht.

Die Stories am Horizont

Wenn Sie Ihr Zugfenster herunterkippen und Ihren Kopf zum Horizont hinausrecken: welche Stationen warten auf die Passagiere des Zuges dann? Unzufriedene Mitarbeiter, Szenen der Abwanderung zur Konkurrenz oder gar der Showdown eines

Umsatzeinbruchs oder Unternehmenszusammenbruchs?

Bis es soweit kommt, passiert unser Zug allerdings noch mehrere Weichen, durch die der aktuelle Reisekurs verändert werden kann. Wie sehen die möglichen Alternativrouten hinter den Weichen aus – und welche Handlungen in der Gegenwart schaffen das Umlegen der Weichenschalter?

Die Menschen, die die ersten Weichen in Richtung eines besseren Ziels umlegen, sind zugleich die Personen, die Sie aus Ihrem Zugfenster als Leidtragende des Status Quos ausgemacht haben. Sie selbst und diese Stakeholder betrachten den beruflichen Status Quo aus demselben Blickwinkel und gehören damit unmittelbar zu einer gleichdenkenden Gemeinschaft. Ihre Geschichte, die Sie im Unternehmen erzählen möchten, fällt in dieser Gruppe auf den fruchtbaren Boden.

Das Ziel ist an dieser Stelle: eine erste Gemeinschaft an Unternehmensangehörigen von Ihrer Geschichte zu überzeugen, um mit dieser Gruppe Momentum gegenüber dem Helden und einem von ihm angeordneten Kurswechsel zu generieren.

Die Story für die Gefolgschaft

Kommen wir nun zum Aufbau der eigentlichen Geschichte.

Geschichten erzählen von Fakten, eingehüllt in Form von emotional besetzten Handlungen, beginnend von Szene 1 an. Gehen wir zur Verdeutlichung zurück zum „Matrix“-Filmbeispiel und dort ebenfalls an den Auftakt der Erzählung. Szene 1 von Matrix, – wir sprechen vom ersten Teil der Trilogie –, gibt bereits die gesamte Rahmenhandlung des Films in Anspielungen wieder. Die Idee, zum Auftakt einer Erzählung bereits deren Kernaussagen vorzustellen

len, ist übrigens gängige Methode im Storytelling und ein inhaltlicher Punkt, den Sie sich merken sollten!

Zum Auftakt einer Erzählung bereits deren Kernaussagen indirekt vorstellen!

In Matrix will das „Opening“ die folgenden Kernaussagen unterbringen: Neo ist der Auserwählte („The One“), um die Menschheit in einer düsteren Zukunft vor der Übermacht der Maschinen zu retten. – Ein schlichtes und in dieser Form auch plattes Szenario. Ein emotionaler Bezug des Zuschauers zu diesem Inhalt ist nicht vorhanden. Anders ausgedrückt: noch interessiert das Publikum dieses Szenario nicht.

In der ersten Szene von Matrix ändert sich diese Indifferenz des Publikums allerdings schon. Der Zuschauer wird in den Blickwinkel versetzt dabei zuzusehen, wie ein Telefonat abgehört wird und die miteinander redenden Personen sich zunächst nicht bewusst sind, dass sie nicht unter sich sind. Die Emotion Angst setzt sich im Publikum fest und es fiebert danach, dass die sympathischen Gesprächspartner nicht „auf-fliegen“. Die Bedrohung (durch die Maschinen) wirkt sofort plastisch und authentisch. Währenddessen platzieren die Abgehörten die übrigen wesentlichen Kernaussagen des Films innerhalb ihres Dialoges. Der Wandel zur Aufmerksamkeit des Publikums ist geschafft – in nur 50 Sekunden ist das Publikum am Inhalt der Story brennend interessiert.

Was ist nun die Rahmenhandlung in Ihrer Business-Geschichte? Anders ausgedrückt: wer soll wie handeln und zu welchem Zweck? Der angesprochene Zweck ist stets eine Entlastung von bestimmten Personen (vergleichen Sie die genannten Kernaussagen von „Matrix“ oben) und der Zweck verliert sich nie im Erreichen von abstrakten, nicht näher greifbaren Zielen. Stories

drehen sich stets um nahbare Menschen und deren Herausforderungen, die sich konkret an Situationen festmachen lassen. Denken Sie zurück an unsere Zugfahrt und die Situationen, die Sie beim Schauen aus Ihrem Fenster beobachtet haben, zum Beispiel die Diskussion um die Kanban-Tafel herum. Welche Personen sind in dieser Szene beteiligt, welche Handlungen führen sie dort konkret aus und mit welcher Emotion lässt sich das Szenario am besten bereichern? Angst, Verzweiflung oder vielleicht Ohnmacht?

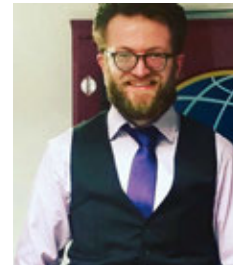
Überlegen Sie: wie lassen sich nun diese Elemente (Fensterblick, involvierte Personen und dazugehörige Emotion) knackig, – soll heißen: kurz und prägnant –, in einer Szene darstellen? Bedenken Sie die alte Storytelling-Regel: „Show, and don't tell!“ In Geschichten handeln die Figuren also, sie reden nicht einfach langweilig daher.

Show, don't tell!

Wie können im Anschluss die Handlungen aussehen, um die Weichen in eine neue, bessere Zukunft umzulegen? Und welche Stationen, sprich: Szenen, sehen wir dann mit welchen handelnden Charakteren und welchen, vielleicht neuen Emotionen?

Abschließend: wie trägt das Handeln der Gemeinschaft, bestehend aus Ihnen und den Leidtragenden, dazu bei, dass die Heldin oder der Held der Geschichte sich zu einer Veränderung bewegen lassen?

Nehmen Sie ganz traditionell Papier und Stift in die Hand und machen Sie sich in ernsthafter Überlegung Notizen zu diesen Teilen Ihrer entstehenden Geschichte. In der kommenden Ausgabe des Magazins komplex lesen Sie ein von mir ausformuliertes Story-Beispiel. Bis dahin wünsche ich Ihnen etliche erfolgreiche Inspirationen für Ihre Business-Geschichten!



Oliver Grytzmann ist Gründer und Geschäftsführer von Candid Rhetorics: Komplexität erzählt in einfachen Geschichten. Er ist außerdem seit 8 Jahren Schauspieler und erzählt daher auch auf der Theaterbühne Geschichten für Unternehmen und soziale Organisationen. Zusammen mit seinem Team von Candid Rhetorics veröffentlicht er auf YouTube und SoundCloud, beispielsweise „Der Story Code“, (Video-)Podcasts zum Thema Storytelling in der Unternehmenskommunikation.

Im Wettlauf mit der Komplexität – Den Wettlauf mit der Komplexität können wir nicht gewinnen, sollten ihn aber eingehen

Conny Dethloff



Ich möchte als Autor in diesem Beitrag die These aufstellen, dass Komplexität von uns Menschen nicht zu managen ist, wir sie aber trotzdem handhaben müssen. Und ich möchte diese These begründen. Man könnte sagen, wie im Titel formuliert, dass wir stetig mit der Komplexität um die Wette laufen müssen, wissend diesen Wettlauf niemals gewinnen zu können.

Im ersten Teil des Beitrags werde ich hierfür eine eigene Begriffsdefinition von „Komplexität“ wagen und dabei gleichzeitig erörtern, warum das Fühlen und Erfahren von Komplexität ganz eng mit unseren sprachlichen Mitteln zu tun hat und damit etwas Subjektives ist.

Im zweiten Teil möchte ich thematisieren, wie Komplexität entsteht und warum wir uns dieser nicht entziehen dürfen, obwohl sie für uns niemals vollständig beherrschbar sein wird.

Im dritten und letzten Teil zeige ich schließlich einen Weg auf, wie man Komplexität in bestimmten Fällen handhaben kann. Dabei gehe ich auf das agile Methodenset *Scrum*¹ ein. Dies in einer Art und Weise, die beleuchtet, warum dieses Framework erfolgreich im Umgang mit Problemen sein kann, die einen hohen Anteil an Komplexität haben. Des Weiteren werde ich in diesem Zusammenhang darlegen, dass *Scrum* sehr viele Ähnlichkeiten mit der Wasserfall-Methode besitzt, was aus vielen mir bekannten Publikationen zu agilem Arbeiten in dieser Form nicht hervorgeht.

Komplexität – was ist das?

Die Realität an sich ist für uns nicht wahrnehmbar. Wir benutzen zur Wahrnehmung der Umwelt stets Modelle. Die sensorischen Rezeptoren des Menschen – egal ob sie Druck, Geschmack, Licht, Wärme, Klänge, Geräusche etc. absorbieren – nehmen ausschließlich die Intensität, nicht aber die Natur der Erregungsursache auf. Das bedeutet, die Nervenzellen des Menschen – übrigens aller anderen Lebewesen auch – kodieren die Quantität der Erregung (stark, mittel, schwach, ...), aber

nicht die Qualität. Eingängiger als Heinz von Förster es in seinem Buch „Wissen und Gewissen“² formuliert hat, geht es meines Erachtens nicht. Deshalb möchte ich ihn hier zitieren:

„... da draußen gibt es nämlich in der Tat weder Licht noch Farben, sondern lediglich elektromagnetische Wellen; da draußen gibt es weder Klänge noch Musik, sondern lediglich periodische Druckwellen der Luft; da draußen gibt es keine Wärme und keine Kälte, sondern nur bewegte Moleküle mit größerer oder geringerer durchschnittlicher kinetischer Energie...“

Jeder Mensch entdeckt die Welt aus seiner subjektiven Sicht. Statt „Entdecken“ möchte ich eigentlich genauer „Konstruieren“ sagen. Dinge wie der Tisch oder der Stuhl sind in der Umwelt vorhanden. Das kann man natürlich nicht absprechen, was die Konstruktivisten auch nicht tun. Wir geben diesen Dingen aber erst eine Bedeutung, die aus unserer Erziehung, Bildung, Kultur etc. resultiert und verknüpfen diese Bedeutung mit Symbolen, nämlich der Sprache, um uns mit anderen Subjekten, die ebenfalls in der Umwelt existieren, auszutauschen. Durch das Zuschreiben der Bedeutung konstruieren wir unsere Umwelt. Wir schreiben den Dingen (Objekten) und auch den anderen Menschen (Subjekten) unserer Umwelt eine Bedeutung zu. Das ist wichtig, um die Umwelt überhaupt wahrzunehmen. Das bedeutet, das Wahrnehmen hängt essentiell von der von uns verwendeten Sprache ab. Deshalb kann man auch nicht die Frage beantworten, ob wir unsere Umwelt eigentlich real und vollständig wahrnehmen können. Wir beschreiben nämlich immer nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist für uns unfassbar, da diese nicht beschreibbar und somit nicht wahrnehmbar ist. Das bedeutet, die Sprache bestimmt zu einem großen Anteil unseren Wahrnehmungs- und damit auch Denkprozess. Objektivität existiert nicht wirklich.

Eigentlich ist es ja noch vertrackter. Denn es ist ja nicht nur so, dass wir die Signale, die wir aus der Umwelt empfangen, auf Basis unserer internen Modelle transformieren. Nein, wir können physiologisch

gesehen gar nicht alle Signale der Umwelt aufnehmen. Das für Menschen sichtbare Licht liegt im Bereich der elektromagnetischen Strahlung von 380–780 nm Wellenlänge. Menschen hören Schwingungen zwischen 20 und 20000 Hz. Das menschliche Auge nimmt pro Sekunde 10 Mio. Bits Daten auf, davon werden nur 40 Bits vom Gehirn für den Menschen unbewusst verarbeitet. Das menschliche Ohr nimmt pro Sekunde 100 Tsd. Bits Daten auf, davon werden nur 30 Bits vom Gehirn für den Menschen unbewusst verarbeitet.

Bestimmt Sprache also die Art und Weise, wie wir Menschen Probleme und Themen vom Schwierigkeitsgrad her einstufen? Falls ja, wäre es dann nicht interessant Komplexität über die Verfügbarkeit von sprachlichen Mitteln zu definieren?

Wir können die komplette Umwelt nicht erkennen. Und den Bereich, den wir erkennen, transformieren wir zudem über unsere internen Modelle. Diese internen Modelle sind also essentiell im Umgang mit Komplexität, denn sie sind verantwortlich für die Möglichkeiten zur Beschreibung unserer Umwelt. Daher sollten wir vorsichtig sein mit dem Satz: „Dieses Thema ist komplex.“ Wir sollten eher formulieren: „Ich empfinde dieses Thema als komplex.“ Dann würde uns vielleicht bewusst, dass uns die notwendigen sprachlichen Mittel möglicherweise nicht zur Verfügung stehen, um dieses Thema zu beschreiben. Oder die Mittel existieren generell noch nicht. Oder es wird diese vielleicht nie geben.

Widmen wir uns also unseren sprachlichen Mitteln. Damit meine ich beispielsweise auch die mathematische Sprache.

In diesem Kontext möchte ich den Begriff Komplexität nun eigens definieren und mich hierfür auf Heinz von Förster beziehen. Er definiert in diesem Zusammenhang drei Kennzahlen:

1. L(A): Länge der Anzahl der Elemente innerhalb einer Anordnung A, die mit einer Berechnungsvorschrift beschrieben werden sollen. Beispiel: Alle geraden Zahlen 0, 2, 4, 6,...

2. $L(B)$: Länge der Beschreibung B von A , die benötigt wird um die Anordnung der Elemente A vollständig explizit zu beschreiben. Beispiel für alle geraden Zahlen: $D_{n+1} = 2 D_n$ für $n = 0, 1, 2, \dots$ mit $D_0 = 0$

3. N : Anzahl der Zyklen, die benötigt werden um die Anordnung der Elemente A aus ihrer Beschreibung B zu berechnen.

Mit Hilfe dieser Kennzahlen definiert von Förster wiederum drei Begriffe.

Als erstes die Ordnung. Gilt $L(A) > L(B)$, also die Beschreibung der Anordnung der Elemente A ist viel kleiner als die Anordnung der Elemente A selber, dann sprechen wir von Ordnung. Im oben aufgeführten Beispiel mit den geraden Zahlen ist das der Fall. Von Förster spricht deshalb von Ordnung, weil wir ein gewisses Wohlsein verspüren, da wir recht einfach wahrgenommene Erfahrungen der Umwelt beschreiben und deshalb auch beherrschen können.

Als zweites definiert von Förster das Gegenstück von Ordnung, nämlich Unordnung. Von Unordnung spricht er, wenn die Länge der Beschreibung $L(B)$ sich der Länge der Anordnung der Elemente $L(A)$ annähert, also $L(A) \approx L(B)$. Ist man beispielsweise mit der Mathematik nicht so vertraut, würde das obige Beispiel der geraden Zahlen „unordentlich“ erscheinen. Denn man würde die folgende Beschreibung B definieren: „Schreibe erst die 0, dann die 2, dann die 4 usw. usw.“. $L(B)$ wäre sehr groß und würde sich $L(A)$ von der Mächtigkeit her angleichen.

Als letztes kommen wir zum Begriff der Komplexität.

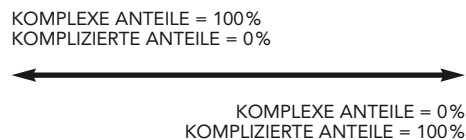
N gibt die Anzahl der Zyklen an, die benötigt werden, um die Anordnung der Elemente A mithilfe der Beschreibung B zu berechnen. N ist also ein Maß für Kompliziertheit und Komplexität. In meiner Interpretation weiche ich ein wenig von der von Försters ab. Ist N endlich spreche ich von Kompliziertheit, die mit steigendem N größer wird. Ist N unendlich spreche ich von Komplexität. Von Förster

beispielsweise definiert den Begriff der Kompliziertheit nicht.

Wie wir am obigen Beispiel der geraden Zahlen gesehen haben, ist Ordnung und Unordnung, und damit auch die Einstufung in komplex und kompliziert, abhängig von der Sprache, die uns zur Verfügung steht. Komplexität ist nichts Gegenständliches. Menschen drücken ihre Wahrnehmungen durch Sprache aus. Sprache ist ein von Menschen kreierte Konstrukt. Komplexität wird durch Menschen in der Beschreibung einer Situation erst erzeugt und ist immer im Kontext zu den Problemen und Situationen und zu den benutzten Sprachmitteln zu sehen.

Verdeutlichen wir uns noch einmal: Die Einstufung von Problemen in „kompliziert“ oder hier in „komplex“ wird von Menschen erdacht. Sie dient einer Klassifizierung, ist aber den jeweiligen Problemen nicht inhärent.

Kompliziertheit und Komplexität bilde ich im Folgenden beispielhaft auf einem gedachten Strahl als ein Kontinuum ab, auf dem man zu lösende Probleme anhand ihres Schwierigkeitsgrades einordnet.



Jedes Thema oder Problem⁴ besitzt danach stets beide Anteile, komplexe und komplizierte. Es gibt keine Probleme, die 100% komplex oder 100% kompliziert sind. Es gilt die zu lösenden Aufgaben und Probleme in komplizierte und in komplexe Anteile zu zerlegen. Für die komplizierten Anteile gibt es, da man diese Anteile sprachlich beschreiben kann, Rezepte für eine Lösung. Die Lösung lässt sich programmieren und an Maschinen vermitteln. Für die komplexen Anteile gibt es keine Rezepte, da man keine Beschreibung findet. Die Lösung lässt sich nicht programmieren und damit auch nicht auf Maschinen verteilen. Hier ist der Mensch gefragt. Deshalb titulierte Wohland die

komplexen Anteile auch als „lebendig“ und die komplizierten als „tot“.⁵

Dazu ein kleines Beispiel, um die Einordnung von Problemen auf diesem Strahl zu verdeutlichen. Stellen Sie sich einen Ihnen gänzlich unbekannten Raum vor. Dieser ist stockfinster und da dieser Raum unbekannt für Sie ist, wissen Sie nicht, ob und wenn ja welche Möbel wo platziert sind. Sie kennen auch die Größe des Raumes nicht. Sie haben die Aufgabe, von der Tür zur gegenüberliegenden Seite des Raumes zu gelangen. Sie besitzen kein Wissen über den Raum und damit keine Möglichkeit zur Beschreibung. Das Problem ist für Sie also eines mit einem hohen Anteil an Komplexität und Sie würden das Problem weit links auf dem Strahl einordnen.

Nun stellen Sie sich bitte einen Menschen vor, der von Geburt an blind ist, der den Raum aber ebenfalls nicht kennt. Dieser Mensch würde wahrscheinlich das Problem weiter rechts auf dem Strahl einordnen. Ihm stehen aufgrund seiner anders ausgebildeten Sinnesorgane andere Mittel zur Verfügung. Dieser Mensch kann den Raum also besser beschreiben als Sie. Damit sinken die komplexen Anteile des Problems für diesen Menschen.

Stellen Sie sich bitte weiterhin vor, dass Sie diese Übung stetig wiederholen müssen. Der Raum bleibt aber stockduster. Mit jedem Mal der Wiederholung gelangen Sie zu mehr Mitteln, um den Raum zu beschreiben. Ihre Erfahrung wächst. Das Problem wandert also auf dem Strahl nach rechts. Vorausgesetzt natürlich, dass im Raum nichts geändert wird, weil sonst die vorhandenen sprachlichen Mittel zur Beschreibung korrigiert werden müssen. Das Problem wandert dann wieder ein Stück nach links. Ihre Erfahrung ist nicht mehr so viel wert.

Jetzt stellen Sie sich bitte zusätzlich vor, dass mit jedem Mal der Wiederholung der Übung nach und nach der Raum immer mehr erhellt wird. Dieser Fakt führt dazu, dass Sie Ihre sprachlichen Mittel, um den Raum zu beschreiben, schneller ausarbeiten können. Das Problem wandert damit schneller von links nach rechts.

Die von mir so definierten Kategorien komplex und kompliziert möchte ich im gleichen Kontext nun wiederum auf meine eigene Art und Weise erweitern, um in der Praxis von mir häufig beobachtete Kategorienfehler zu vermeiden. Für diese Reflektion möchte ich das *Cynefin-Modell*⁶ verwenden.

Nach diesem Modell werden die Kategorien „einfach“, „kompliziert“ und „komplex“ auf einer Ebene platziert. Das ist aus meiner Sicht nicht passend. Die Einstufung „einfach“ und damit auch „schwierig“, die es im ursprünglichen Modell nicht gibt, existiert eine Ebene höher in beiden Kategorien, „kompliziert“ und „komplex“, jeweils doppelt. „Einfach“ ist also nicht gleich „einfach“.

„Einfach“ in der Kategorie „kompliziert“ bedeutet, dass die Kennzahl N relativ klein ist. Je größer N wird, desto „schwieriger“ wird das komplizierte Problem. Für „komplexe“ Fragestellungen ist die Kennzahl N, wie oben ausgeführt, unendlich. Es liegt keine Beschreibung im Raum der zur Verfügung stehenden sprachlichen Mittel vor. Es kann damit auch kein Wissen existieren, welches in Form eines Rezeptes zu einem Lösungsweg geformt werden kann. Denn Wissen zu einem Thema kann nur existieren, wenn wir etwas Beschreibbares zu diesem Thema vorliegen haben. Hier sind Erfahrung und Talent essentiell. Je größer oder kleiner Erfahrung und Talent sind, desto eher ziehe ich dann die Bewertungen „einfach“, „schwierig“ oder „chaotisch“ in der Kategorie komplex heran.⁷

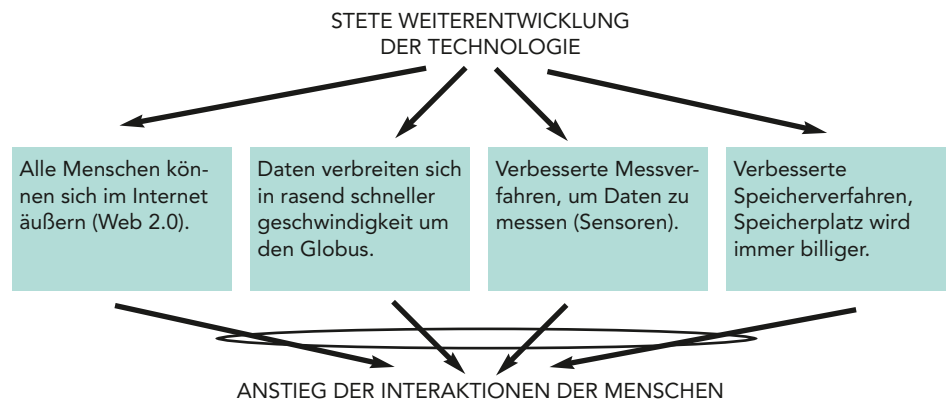
Man erkennt daran, dass die Sprache bzw. die Frage, wie wir Probleme oder Situationen beschreiben, extremen Einfluss auf das Erfassen und Bewerten der Schwierigkeit von Problemen hat. Im zweiten Teil meines Beitrags möchte ich nun darauf eingehen, wie wir meines Erachtens mit Komplexität umgehen sollten.

Der Wettlauf mit der Komplexität ist notwendig, aber nicht zu gewinnen

Warum wird die Welt in unserer Wahrnehmung immer komplexer? Oder gemäß der neuen Definition anders ausgedrückt:

Warum sehen wir uns zunehmend Problemen und Fragestellungen ausgesetzt, die einen immer höheren Anteil an Komplexität besitzen und bei denen der Anteil an Kompliziertheit als geringer empfunden wird?

Die folgende Abbildung soll die Abhängigkeit dieses Gefühls in Zusammenhang mit der steten Weiterentwicklung unserer Technologien veranschaulichen. Die Interaktion zwischen den Menschen steigt und damit schwindet die Fähigkeit, die Auswirkungen der technologischen Entwicklungen zu beschreiben. Wir fühlen mehr Komplexität.



Die Spielregeln, die uns die als solche wahrgenommene Komplexität vorgibt, zwingen uns zu einem Wettlauf mit der Zeit. Wir haben keine andere Wahl. Allerdings, und damit möchte ich nicht pessimistisch wirken, werden wir diesen Wettlauf niemals gewinnen. Komisch, nicht wahr? Würden Sie in einem Sportwettkampf antreten, bei dem sie von vornherein wissen, – nehmen wir einmal an, das wäre theoretisch denkbar –, dass sie verlieren? Und das immer und immer wieder, egal wie sie sich auch anstrengen? Wahrscheinlich nicht. Bezüglich der Komplexität sollten wir das aber tun.

In einem Beitrag meines sogenannten Logbuchs der Reise des Verstehens habe ich diesen Aspekt unter dem Titel „Den Wettlauf mit der Komplexität können wir nicht gewinnen“⁸ im Hinblick auf das Führen

von Unternehmen beleuchtet. Ich möchte ihn hier detaillierter diskutieren.

Dazu möchte ich einen weiteren Begriff in den Ring werfen, der oft mit Komplexität in Verbindung gebracht wird, den Begriff der „Entropie“.

„Ein System besitzt weniger Entropie, desto knapper die Beschreibung von ihm ist.“

Diese Definition beschreibt die Beziehung zwischen Komplexität und Entropie auf Basis von „Beschreibung“. Diese Beziehung möchte ich in meiner folgenden Argumentationskette gerne verwenden.

Ein Unternehmen ist ein energetisch offenes System. Um Lebensfähigkeit herzustellen, muss ein Unternehmen stetig seine Entropie verringern. Diese Entropie wird an die Umwelt des Unternehmens (Markt, Kunde, Lieferant etc.) entsorgt.

Das bedeutet, ein Unternehmen muss in regelmäßigen Abständen seine internen komplexen Anteile verringern und die komplizierten erhöhen. Damit werden aber automatisch die Entropie und damit die komplexen Anteile der Umwelt erhöht.

Wenn man dem Satz der erforderlichen Varietät von William Ross Ashby⁹ folgt, und das tue ich hier, dann muss ein Unternehmen auf Grund der Erhöhung der komplexen Anteile der Umwelt auch seine eigenen komplexen Anteile wieder erhöhen. Ein Unternehmen bewegt sich also

¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

² http://www.suhrkamp.de/buecher/wissen_und_gewissen-heinz_von_foerster_28476.html

³ http://conny-dethloff.de/mediapool/78/781999/data/Ist_Objektivitaet_eine_Illusion.pdf

⁴ Es reicht bereits aus, wenn ein Mensch „nur“ als Beobachter an einem Problem „teilnimmt“, weil er dieses damit bereits beeinflusst. Ein Problem, welches von keinem Menschen beobachtet wird, ist damit uninteressant und damit keines.

⁵ <https://www.georgjocham.com/apl-081-mit-rot-und-blau-komplexitaet-besser-verstehen-im-gespraech-mit-dr-gerhard-wohland-teil1/>

⁶ <https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>

⁷ <https://blog-conny-dethloff.de/?p=3376>

⁸ <https://blog-conny-dethloff.de/?p=559>

⁹ Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.

¹⁰ https://de.wikipedia.org/wiki/Die_Grenzen_des_Wachstums

¹¹ <http://www.unternehmensdemokraten.de/?s=Trialog>

¹² <https://blog-conny-dethloff.de/?p=3812>; diesen Aspekt möchte ich hier nicht weiter ausführen, sondern gerne auf meinen Beitrag „Methoden und Komplexität – eine brisante Kombination“ unter dem vorgenannten Link verweisen

¹³ <https://de.wikipedia.org/wiki/Wasserfallmodell>

¹⁴ Frei nach Tom de Marco: „Was man nicht messen kann, kann man nicht kontrollieren.“ – Link: https://mitp.de/out/media/1488_Leseprobe.pdf

im Spannungsfeld steter Komplexitätsschwankungen, die es selber herbeiführen muss.

Da auf einer Makroebene betrachtet, die komplexen Anteile der Umwelt des Unternehmens stetig steigen und Dennis Meadows uns schon gelehrt hat, dass nichts ohne Begrenzung wachsen kann¹⁰, bleiben einem Unternehmen zwei Alternativen. Die erste Alternative, den Wärmetod zu sterben, da man diese komplexen Anteile der Umwelt nicht mehr handhaben kann und quasi in „Unordnung“ bzw. an hoher Entropie zu Grunde geht, ist vermutlich unerwünscht.

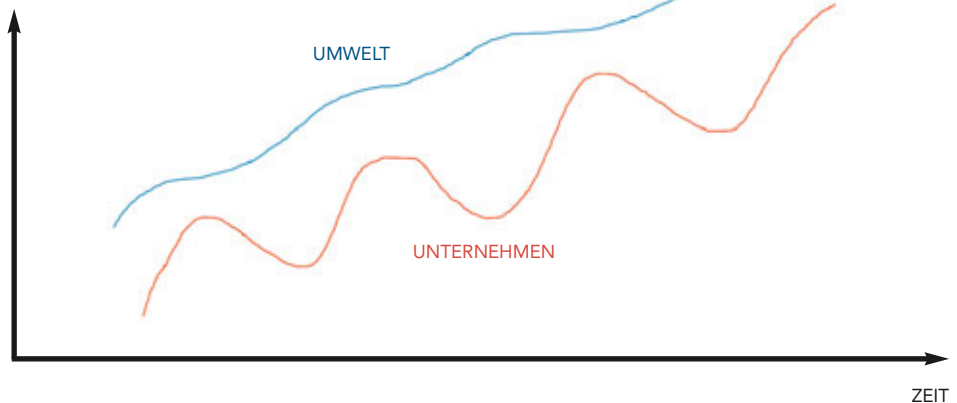
Bleibt als zweite Alternative: Ein Unternehmen muss auf die komplexen Anteile der Umwelt Einfluss nehmen, indem es den Abstand zwischen den internen komplexen Anteilen des Unternehmens und den externen komplexen Anteilen des Marktes, der Lieferanten und der Kunden etc. verringert. Das genau passiert unter anderem in Zeiten des Wandels. Die folgende Graphik zeigt diese Konstellation.

gungsphase befindet. Oder weil Mitbewerber und Kunden sich auf die neue Situation erst einstellen müssen.

Auf der anderen Seite verringert das Unternehmen auch seine eigenen komplexen Anteile, da auch die eigenen Freiheitsgrade verringert werden. Wer kennt das nicht? In bekannten Prozessen finden Mitarbeiter im Laufe der Zeit immer wieder Schlupflöcher, um diese zu ihren Gunsten zu nutzen. Oder es entstehen im Laufe der Zeit Prozessvarianten. Beim Initiieren neuer Prozesse müssen sich die Mitarbeiter erst einmal daran gewöhnen und handeln strikt nach ihren Vorgaben.

Die internen komplexen Anteile können im Unternehmen unmittelbarer beeinflusst werden als die externen. Initiativen im Kontext des Wandels sind aber gerade dann nicht erfolgreich, wenn die externen komplexen Anteile, also die des Marktes gar nicht beeinflusst werden. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn neue Produkte keine Beachtung bei Kunden oder Wettbewerber finden.

VERHÄLTNISS VON KOMPLEXITÄT ZU KOMPLIZIERTHEIT



Ein Unternehmen stellt sich im Rahmen des Wandels neu auf, erschließt beispielsweise neue Marktsegmente oder neue Kundengruppen, launched (platziert im Markt) neue Produktgruppen oder harmonisiert bzw. konsolidiert interne Prozesse. Dadurch schränkt ein Unternehmen die Handlungsalternativen und Freiheitsgrade des Marktes ein, da sich beispielsweise das neue Produkt noch nicht in der Sätti-

Aus meiner Sicht liegt die Bedeutung des Wandels also unter anderem darin, den Abstand zwischen den externen und den internen komplexen Anteilen zu verringern, um die Lebensfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Die obere Graphik suggeriert aber, dass Unternehmenslenker alle Handlungsoptionen und Freiheitsgrade der Umwelt, sprich der Kunden, der Mitbewerber, der Lieferanten

etc. erkennen können. Das ist aus meiner Sicht natürlich niemals der Fall. Unternehmenslenker haben wie alle Menschen stets eine eingeschränkte Sicht auf die Umwelt. Das haben wir bereits im ersten Teil dieses Beitrags thematisiert.

Auf der anderen Seite ist dies aber auch jener Unsicherheitsabsorption geschuldet, die Menschen benötigen, um überhaupt handlungsfähig zu sein und nicht in Angststarre zu verfallen. Planung bedeutet beispielsweise eine solche Unsicherheitsabsorption. Planungsprozesse haben die Aufgabe den Möglichkeitsraum potentieller Ereignisse in der Zukunft auf wenige einzuschränken. Dadurch werden also die Freiheitsgrade der Umwelt auf natürliche Weise eingeschränkt, durch unsere Erkenntnisprozesse und auf künstliche Weise, sprich: durch Planungsprozesse.

Übrig bleibt eine Sicht auf die Umwelt, die nicht die Umwelt an sich sein kann. Damit einhergehend müssen wir die externen komplexen Anteile weiter spezifizieren. So kommen wir zu den komplexen Anteilen, die Menschen im Unternehmen von der Umwelt wahrnehmen. Folgende Graphik inkludiert diese dritte Komplexitätsart. Eine Anmerkung vorab zu dieser und der weiteren Graphik: Beide sind rein schematische Darstellungen. Nageln Sie mich deshalb bitte nicht auf konkrete Werteverhältnisse zwischen den aufgezeigten Komplexitätsanteilen fest.

Diese hier betrachtete dritte Art von Komplexität, die komplexen Anteile, die Menschen im Unternehmen von der Umwelt wahrnehmen, ist stets kleiner als die realen Komplexitätsanteile der Umwelt. Und ich bin mir relativ sicher, dass es diese ist, die in vielen Managementlehrbüchern behandelt wird, wenn davon gesprochen wird, dass Komplexität beherrschbar sein soll. Denn wenn man sich vor Augen führt, dass Komplexität korreliert mit allen möglichen Handlungsalternativen und dann die des Unternehmens und die seiner Umwelt gegenüberstellt, scheint klar zu sein, dass ein Unternehmen niemals alle möglichen Alternativen der Umwelt in Betracht ziehen kann, sondern sich auf eine bestimmte Auswahl fokussieren muss.

Effektives und effizientes Führen von Unternehmen bedeutet also nicht, die Komplexität der Umwelt des Unternehmens zu steuern oder zu managen, da dies unmöglich ist. Vielmehr ist es wichtig, die wahrgenommenen Komplexitätsanteile der Umwelt und damit zwangsläufig die eigenen Komplexitätsanteile des Unternehmens an die realen Komplexitätsanteile der Umwelt anzunähern. Das passiert einerseits durch eine adäquate Planung. Unter adäquater Planung verstehe ich nicht, wie heute häufig praktiziert, das Einengen des gesamten Möglichkeitsraumes der Zukunft auf genau ein Szenario, um dann daran dogmatisch festzuhalten.

Adäquate Planung ist aus meiner Sicht das Durchspielen verschiedenartiger Szenarien mittels Modellierung und Simulation, um dann im Fall des Eintreffens flexibel und schnell agieren zu können. Ich schreibe mit Absicht agieren und nicht reagieren, denn eine in meinen Augen „richtige“ Planung bedeutet die Zukunft zu gestalten und nicht vorherzusagen.

Diese Vorgehensweise möchte ich an der bekannten Methode *Scrum* aus dem agilen Kontext erläutern, um dabei einige handlungsleitende Hinweise um Umgang mit Komplexität zu geben, die aber bitte nicht als Best Practice Empfehlungen verstanden werden sollten.

Scrum – Eine Methodik zum Handhaben von Komplexität

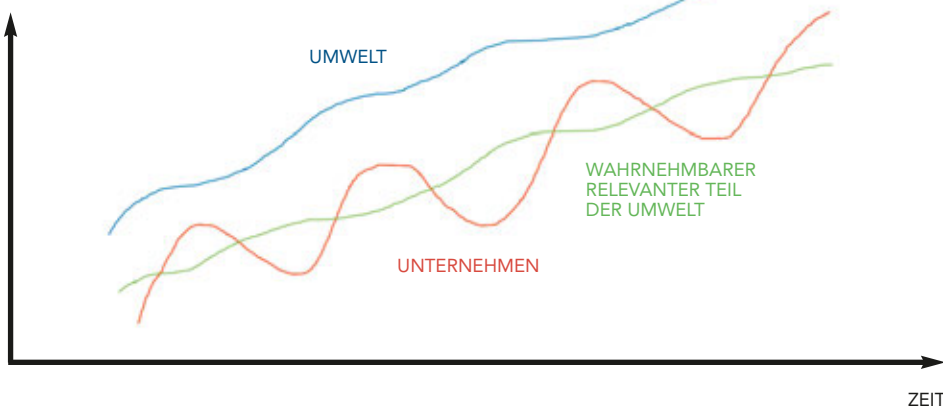
Im Methodenset von *Scrum* kann man sehr schön den steten Wechsel zwischen Wandel bzw. Instabilität (Unsicherheit und Ungewissheit) und Stabilität (Sicherheit und Gewissheit) beobachten. Das will ich nun ausführen und dabei erläutern, warum diese Methode so erfolgreich im Handhaben von Problemen sein kann, die einen hohen Anteil an Komplexität besitzen.

Die folgend aufgeführten Erkenntnisse habe ich einem Dialog entnommen, den ich vor geraumer Zeit mit zwei meiner Wegbegleiter auf meiner Reise des Verstehens, Alexander Gerber und Björn Czybik, gestartet habe.¹¹

Hat man es mit Problemen zu tun, bergen diese stets komplexe Anteile in sich, da Menschen schon als Beobachter die Probleme beeinflussen. Das habe ich im ersten Teil dieses Beitrags erläutert.

Wichtig beim Lösen von Problemen mit komplexen Anteilen ist es, am Anfang Unsicherheit und Ungewissheit bewusst zuzulassen, um den Lösungsraum nicht zu früh einzuengen. Allerdings ist es unerlässlich genau diesen Lösungsraum zu einem bestimmten Zeitraum zu schließen und sich dann auf diesen zu konzentrieren. Dabei wird das Problem explizit und klar beschrieben. In diesem Schritt transformiert man das eigentliche Problem mit komple-

VERHÄLTNISS VON KOMPLEXITÄT ZU KOMPLIZIERTHEIT



ten Anteilen ganz bewusst und gewollt in ein Problem mit ausschließlich komplizierten Anteilen. Der Anteil der Komplexität geht damit gegen Null.

Warum ist diese Transformation, die eine klare Trivialisierung des Problems darstellt, so wichtig? Man kann bekannte Methoden und Tools verwenden, um eine Lösung zu finden. Man besitzt im Team eine vernetzte Sprache für die Problemlösung. In diesem Schritt wird der Optionsraum an möglichen Lösungen verkleinert. Man möchte sich nun klar festlegen und alle Energie auf diesen fokussierten Optionsraum lenken. Man sagt ja auch des Öfteren, dass ein gut beschriebenes Problem die halbe Lösung darstellt. Und noch eines ist wichtig zu erwähnen. Da man Komplexität über unsere sprachlichen Mittel nicht vollständig erfassen kann, wir aber ein klar formuliertes Problem benötigen, ist eine Beschreibung zwingend notwendig. Dieser Mindset kommt hier zum Tragen.

Damit wird Sicherheit und Gewissheit erzeugt, allerdings künstlich, denn das eigentliche Problem erlaubt diese 100%-ige Gewissheit nicht, da es ja komplexe Anteile hat. Dabei müssen die Menschen im Team an diese Gewissheit zu diesem Zeitpunkt fest glauben, da sie sonst nicht in die Lösungssuche kommen würden. Sie würden sich und ihre zur Verfügung stehenden Werkzeuge ständig hinterfragen, statt sie zu verwenden. Es ähnelt der Situation in der man einen Hammer und einen Nagel zur Hand hat, den Nagel eigentlich in die Wand schlagen möchte, aber sich ständig Fragen stellt: ob denn der Nagel groß genug ist für das Bild, der Hammer groß genug für den Nagel, die Wand grundsätzlich stabil genug, was passieren würde, wenn man vorbei schlägt usw. Man würde ob des ständigen Grübelns wegen seiner gefühlten Unsicherheit nicht ins Tun kommen.

Das Problem wird mit den zur Verfügung stehenden Methoden gelöst sowie anschließend die Lösung verprobt. Die Verprobung ist deshalb so wichtig, weil man ja nicht das eigentliche Problem, sondern das transformierte gelöst hat. Nun muss verifiziert werden, in wie weit die rein

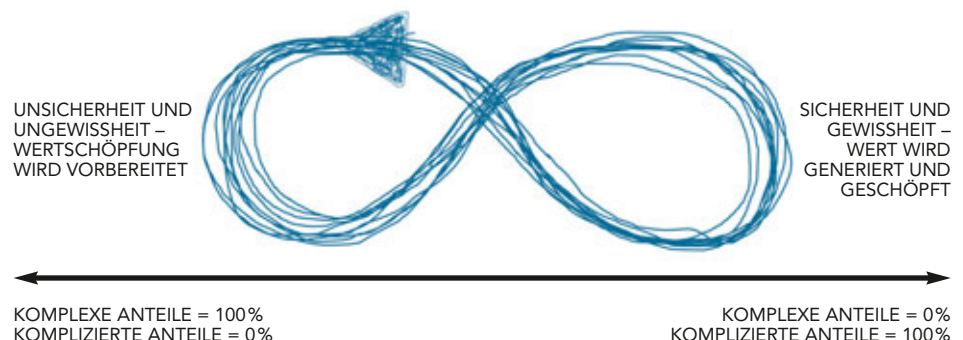
komplizierte Lösung auf das ursprüngliche Problem passt und in wie weit sich das initiale Problem mit komplexen Anteilen durch den Erkenntnisgewinn der durchgeführten Schritte und durch Einflüsse der Umwelt geändert hat. An dieser Stelle wird also wieder Ungewissheit und Unsicherheit zugelassen. Man lässt an dieser Stelle also wieder komplexe Anteile beim Problem zu. Änderungsbedarfe, also die Ergebnisse der Verprobung, fließen dann in die nächste Iteration ein, wo am Anfang dieser neuen Iteration der Lösungsraum wieder aufgemacht wird. Dieser Kreislauf läuft so lange, wie man noch Probleme zu lösen oder Bedürfnisse oder Wünsche zu befriedigen hat, der Änderungsbedarf also größer Null ist. Ist dieser gleich Null, liegt Harmonie vor. Allerdings, da sich die Welt ja weiter dreht, und wie wir häufig betonen, dies immer schneller geschieht, ist dieser Zustand wohl nur von kurzer Dauer. Änderungen erfolgen und der Kreislauf geht von vorne los. Praktisch endet dieser Kreislauf also nur im Tod. Denn Leben heißt Problemlösen. Das sind quasi Sinn und Zweck des Lebens an sich. Und an dieser Stelle ist der Begriff nicht negativ konnotiert. Anstelle von „Problem“ den Begriff „Herausforderung“ zu verwenden ist meines Erachtens nicht notwendig.

Die folgende Abbildung stellt diesen Kreislauf dar. Sie erkennen wieder den Strahl, an dem zu lösende Probleme eingeordnet werden, zwischen den Kontinuen „100% komplex“ und „100% kompliziert“. Je höher die komplexen Anteile des zu lösenden Problems sind, desto schneller muss sich dieser Kreislauf, die „Acht“, drehen. Auf diesen Aspekt kommen wir gleich noch zu sprechen, wenn wir *Scrum* und Wasserfall vergleichen.

An diesem Kreislauf kann man ein schönes Muster erkennen. Man muss im Rahmen von Problemlösen stetig und im Wechsel Komplexität erhöhen und reduzieren, bewusst und fokussiert. Die relevante Frage lautet dann, wann eine Erhöhung und wann eine Reduzierung notwendig ist? Dies entscheidet der Mensch und keine Methode. Der Mensch ist und bleibt also verantwortlich für Erfolg und Misserfolg, nicht die Methode. Methoden müssen Werkzeug des Menschen bleiben. Häufig nehme ich anderes wahr, nämlich dass der Mensch zum Sklaven der Methoden mutiert.¹²

Betrachtet man *Scrum* genauer, erkennt man deutlich diesen Wechsel zwischen Ungewissheit und Gewissheit. Im Rahmen der Sprints herrscht künstlich erzeugte Sicherheit und Gewissheit. Man befindet sich weiter rechts auf dem Strahl. Der Scope ist klar definiert und es wird in diesem Rahmen gearbeitet. Am Ende der Sprints wird die Frage nach der Passfähigkeit der erstellten Lösung (in den Sprint Reviews) und der Strukturen abgefragt, nach denen die Menschen arbeiten (in den Retrospektiven). Unsicherheit wird zugelassen. Der nächste Sprint wird vorbereitet. Man befindet sich weiter links auf dem Strahl.

Dieser eigentliche Kern und Mehrwert von *Scrum* wird häufig nicht erkannt und deshalb die Dichotomie zwischen Wasserfall¹³ und *Scrum* immer wieder zelebriert. Schade, denn wenn der eigentliche Sinn und Zweck einer Methode nicht verstanden wird, dann kann diese schwerlich passend verwendet werden. Ein Hauptgrund für das Nichtverstehen sind in meinen Augen Rekursionen, welche sich *Scrum* zu



Nutze macht. Der Output aus der Iteration n-1 wird zum Input der Iteration n, der in dieser zu einem Output transformiert wird. Jeder Sprint, als Iteration der Methode *Scrum*, ist in diesem Sinne ein Wasserfall. *Scrum* bildet also eine Verkettung von ineinander verschmelzenden Wasserfällen ab. Der fraktale Aufbau lässt sich hier gut erkennen. Zu lösende Probleme werden sowohl bei *Scrum* als auch beim Wasserfall auf dem gedachten Strahl immer wieder von links nach rechts und rechts nach links verschoben, bei *Scrum* eben nur in einer höheren zeitlichen Frequenz, was letztendlich dazu führt, dass sich die oben vorgestellte „Acht“ schneller dreht.

Wann immer man Wert für andere Menschen generieren möchte, muss man stets den gleichen Zyklus in derselben Reihenfolge durchlaufen:

→ Design (Welchen Bedarf oder Wunsch möchte ich decken? Welchen Wert möchte ich generieren? und Wie will ich diesen Wert erstellen?) → Umsetzung (ein Produkt oder Service herstellen, der für Andere diesen Wert darstellt) → Test (Laufen Produkt oder Service in meinen Augen fehlerfrei ab?) → Auslieferung (Sehen die Anderen den Wert im Produkt oder Service realisiert?) → Design → ...

Warum? Es macht wenig Sinn, etwas umsetzen zu wollen, wenn man nicht weiß was. Es macht wenig Sinn etwas testen zu wollen, wenn man nichts zum Testen bereit hat. Und es macht ebenfalls wenig Sinn „nichts“ ausliefern zu wollen.

Ich bevorzuge klare Abgrenzungen zwischen den oben aufgezeigten Phasen des Zyklus, nur eben halt in dafür zu definierenden Zeiteinheiten, die abhängig der Umwelt definiert werden müssen. Warum die Abgrenzung? Wegen klarer Fokussierung einer zu lösenden Fragestellung. Multitasking ist dabei schädlich. Der Zyklus Design → Umsetzung → Test → Auslieferung → Design → ... muss stets auf der relevanten Ebene betrachtet werden, womit letztendlich festgelegt wird, wie schnell sich dieser Zyklus, die „Acht“, drehen sollte. Im herkömmlichen Wasserfall-Modell dreht sich der Zyklus einmal je Projekt. Diese Ebene

ist aber insbesondere dann unpassend, je unsicherer und ungewisser die Umwelt ist. Dann benötigt man einen schneller drehenden Zyklus, also eine andere Ebene, auf der man den angesprochenen Zyklus betrachtet. Das könnte die Ebene von User Stories sein. Wichtig ist nur, dass auf der jeweiligen Ebene klare Abgrenzungen zwischen den Zyklusphasen herrschen.

Die Methoden *Scrum* und Wasserfall sind sich also gar nicht so unähnlich. Das Muster dahinter ist das Gleiche. Je höher die komplexen Anteile der Umwelt sind, für die man einen Wert generieren möchte, desto eher sollte man zu *Scrum* tendieren. Die „Acht“ dreht sich schneller und man erhält damit öfter Feedback von der Umwelt zum erstellten Produkt, das einen Wert erzeugen soll.

Je komplexer ein Problem ist, also je mehr komplexe Anteile ein Problem hat, desto weniger können wir es beschreiben und damit auch nicht messen. Da der Begriff „Managen“ im herkömmlichen Gebrauch immer mit Kontrollieren in Verbindung gebracht wird, jedenfalls in meiner Wahrnehmung, können wir Komplexität nicht managen¹⁴, sondern bestenfalls handhaben.

Und genau für eine solche Handhabung stellen *Scrum* oder die Wasserfall-Methode geeignete Methoden dar. Für die Auswahl ist die Ratio zwischen komplexen und komplizierten Anteilen des Problems von entscheidender Bedeutung. Ich hoffe deshalb mit diesem Beitrag zugleich etwas zur Versöhnung zwischen den Anhängern der jeweiligen Lager von *Scrum*- und Wasserfallmethoden beitragen zu können.



Conny Dethloff ist im Jahr 1974 geboren und hat sein Studium als diplomierter Mathematiker 1999 abgeschlossen. Direkt im Anschluss ist er in die Wirtschaft aktiv eingestiegen, bis 2011 als Unternehmensberater bei PwC und IBM Deutschland GmbH und ab dem Jahre 2012 als Senior Manager im Bereich Business Intelligence bei der OTTO GmbH & Co KG. Dort ist seine Aufgabe OTTO im Kontext BI, Big Data und Kultur in das digitale Zeitalter zu führen. Erkenntnisse, die er im täglichen Arbeitsleben generiert, reflektiert er seit 2009 unter anderem in seinem Logbuch „Reise des Verstehens“ (<http://blog-conny-dethloff.de/>). Falls sie Anmerkungen zum vorliegenden Beitrag machen, zu einigen Passagen mehr Details wissen möchten oder auch nur anderer Meinung sind, schreiben Sie dem Autor gerne in sein Logbuch.



Kommen Sie mir bitte nicht mit dem dünnen Brettchen „Selbstorganisation“ – ein Plädoyer für partizipatives Management

Mark Lambertz



Die Diskussion um das Thema Selbstorganisation hat mittlerweile den Mainstream erreicht. In den großen Wirtschaftsmagazinen taucht in diesem Zusammenhang immer wieder auch das Schlagwort „Agilität“ auf und gleichzeitig sprießen aller Orten neue Organisationsmodelle wie zum Beispiel Holakratie, Adhokratie oder Tribe Cultures. Diesen Buzzwords ist gemein, dass sie nichts weniger als Kochrezepte für selbstorganisierte Teams und Organisationen bieten wollen.

Aus der Sicht der Systemtheorie, gleich welcher Schule, ist das eine amüsante Angelegenheit. Denn es ist hinlänglich bekannt, dass alle komplexen Systeme stets selbstorganisiert sind. Es spielt dabei noch nicht einmal eine Rolle, ob man über soziale, biologische oder chemische Systeme spricht – ohne die Fähigkeit zur Selbstorganisation wären diese nicht in der Lage, sich als System zu konstituieren.

Natürlich sollte man in dieser Hinsicht nicht dem Irrglauben erliegen, dass man die Gesetzmäßigkeiten aus dem Bereich der Atome 1:1 auf soziale Systeme übertragen könnte. Dennoch sind gewisse Übereinstimmungen zu beobachten und eine einfache Einsicht lautet: Es besteht die zwingende Notwendigkeit zur Selbstorganisation. Sodass sich nicht die Frage stellt, ob diese sich selbst organisieren, sondern nur wie ihnen dies gelingt.

Damit kommen wir auch schon zum Kern meiner Kritik: Ich plädiere im sozialen Kontext dafür, auf das „Selbst“ im Begriff zu verzichten und sich lieber zu vergegenwärtigen, dass bereits heute Unternehmen, Organisationen und Institutionen selbstorganisiert funktionieren. Allein die Verwendung von hierarchisch anmutenden Organigrammen bedeutet noch lange nicht, dass sie es nicht wären. Es hat ja nie-

mand den Menschen in den Systemen befohlen, starre, und zum Teil extrem kompliziert-detaillierte Hierarchien zu errichten. Die Verwendung des Kästchen-Denkens sagt insofern eher etwas über das allgemein praktizierte Verständnis von Organisation und Führung aus. Das bisher vorherrschende Paradigma des allwissenden Managements (Taylorismus), welches den Arbeiter wie ein Bauteil einer großen Maschine betrachtet, fällt langsam aber sicher in sich zusammen – es hat ausgedient, da es der Komplexität der heutigen Gesellschaft und des Wirtschaftens nicht mehr gerecht werden kann.

Abbildung 1:
Entwicklung der Menschenbilder und
Technologien nach Altmann (1988)
inklusive einer persönlichen Ergänzung

Technologie-Entwicklung	Mechanisierung der Produktion	Elektrizität, Verbrennungsmotor		Automation, EDV	Mikroelektronik	
	1900	1930	1940	1950	1960	1970
Menschenbild-Metapher	Rational-economic Man	Social Man		Self-actualizing Man	Complex Man	
	Aufgaben- und Leistungsträger	Motivations- und Bedürfnisträger		Entscheidungsträger	Mitgestalter*	

Nach Altmann, 1988
* Ergänzung Lambertz, 2017

Somit ist der Ruf nach neuen Organisationsformen nachvollziehbar, doch historisch betrachtet nichts Neues. Bereits in den siebziger Jahren war die Rede von der lernenden oder flexiblen Organisation und es gab Versuche mit selbstorganisierten Fabriken in Jugoslawien. Heute bezeichnet man es bisweilen auch als agile Selbstorga-

nisation, doch mich beschleicht der Verdacht, dass hinter diesen begrifflichen Moden eine ganz andere Debatte steckt: Die Frage nach der Mit- und Selbstbestimmung, die weit über reine Organisationsfragen hinausreicht – es rüttelt am Menschenbild und wirft gesellschaftliche Fragen auf. Daher sei die folgende Frage zur Reflexion erlaubt: Wie sieht eigentlich Ihr Menschenbild aus? Überlegen Sie gerne einen Moment. Denn Ihre Antwort soll quasi die Grundlage Ihrer späteren Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bilden.

„Gelingende Selbstorganisation von sozialen Systemen verlangt nach Reflexion über Freiheit“

Insofern überrascht es auch nicht, wenn die Einführung von agiler Führung und Organisation durch eine reine Methodenhörigkeit zum scheitern verurteilt ist. Denn

oft genug findet ein sogenanntes Reframing von disziplinarischer Macht statt: Die Titel der organisatorischen Rollen werden zwar neu verteilt, und an der Oberfläche neue Rituale gespielt, doch die Führungskräfte „hijacken“ die neuen Verfahren mit ihren alten sozialen Prozessmustern. Das Ergebnis: Es bleibt alles beim Alten, und die Chancen eines besseren Umgangs mit Komplexität durch die Entfaltung des Humanpotentials bleibt ungenutzt, weil Mit- und Selbstbestimmung die bisherige Legitimation von Führungskräften in Frage stellt.

Es kursieren daher viele Mythen rund um die Fragen des partizipativen Managements. Es gleicht der Situation von Teenagern, die gerne Sex hätten: Alle reden drüber, man hat schon viel drüber gehört, aber keiner weiß wie es geht. Im Kontext der Selbstorganisation erwarten die einen paradiesische Zustände und nichts weniger als eine neue evolutionäre Stufe der Menschheit, währenddessen die anderen das pure Chaos befürchten, wenn mehr Mitspracherecht herrschen würde.

Im Zusammenhang der Selbstorganisation fällt dann zusätzlich der zuvor erwähnte Begriff der Agilität und die Abwehrreaktion ist reflexartig vorprogrammiert. Die Befürchtung: Jetzt reden noch mehr Leute mit und gleichzeitig sollen die Aufgaben schneller als zuvor erledigt werden? Wer kann das schaffen? Wie ist es möglich die erforderliche „Entscheidung-Handlungszeit“ (Decision Action Time) unter diesen Umständen herzustellen? Nun bietet es sich an, erstmal die Begrifflichkeiten zu definieren und eine erste Näherung auf der Sachebene vorzunehmen. Um beim zuletzt benannten Begriff der Agilität zu bleiben, möchte ich die Definition von Talcott Parsons heranziehen. Dieser interpretierte das Wort „Agil“ als Akronym:

A = Adaption, Anpassungsfähigkeit an die Umwelt,

G = Goal Seeking, Ziel suchend, das Streben nach einem Ziel,

I = Inclusion/Integration, die Fähigkeit Zusammenhalt zu gewährleisten,

L = Latency, die Stabilität von Strukturen, welche Werte für die Umwelt erzeugen.

Damit wird vielleicht deutlich, dass Agilität keinen Selbstzweck verfolgt, sondern eine zwingende Bedingung von lebensfähigen Systemen darstellt. Mithin könnte man behaupten, dass bereits heutzutage Organisationen nicht nur selbstorganisiert, sondern auch agil sind. Wären sie es nicht, so wären sie nicht in der Lage ihre eigene Existenz aufrechtzuerhalten. Man stellt beinahe verwundert fest, dass die bisherige Agilität plötzlich nicht mehr ausreicht, da die Veränderungen in der Umwelt in immer kürzeren Zyklen stattfinden. Der Druck aus der Umwelt ist zu groß.

Die Fähigkeit zur Erhöhung der eigenen Agilität kann jedoch nicht durch vereinzelte Maßnahmen oder gar durch eine individuelle Entwicklung der Menschen erreicht werden. Noch verkehrter scheint es mir, wenn Menschen eine höhere Belastbarkeit (Resilienz) verordnet wird, damit diese mit „dem Stress“ besser umgehen lernen.

Aus systemischer Sicht ist es viel wirkungsvoller, sich zunächst den Strukturen und Paradigmen des Systems zuzuwenden, statt an einzelnen Parametern zu schrauben. Denn die Strukturen, Regeln und Glaubenssätze des Systems bestimmen den Möglichkeitsraum des sozialen Austauschs. Wie aber sähe dann ein lebensfähiger „Ordnungsrahmen“ aus? Wie müsste eine

Landkarte der (Selbst-)Organisation beschaffen sein?

An dieser Stelle hilft es wiederum einen Blick in die Geschichte der Organisationstheorie zu werfen, um zu verstehen, welche grundsätzlichen Struktur- und Interaktionsmuster in jedem lebensfähigen System vorzufinden sind. Mein Verweis auf die Geschichte zielt auf die Entwicklung des Viable System Model, welches der britische Management-Kybernetiker Stafford Beer erstmalig im Jahre 1959 formuliert hat.

Das Modell (VSM) bietet einen Blick auf die verschiedenen Funktionen (Subsysteme) lebensfähiger Organisationen einschließlich deren Beziehungen untereinander. Diese Modell-Brille erklärt sehr einfach, warum eine anpassungsfähige und teilautonome Organisation der Wertschöpfung einschließlich der entsprechenden Schnittstellen zum „Kunden“ gewährleistet sein muss (aka Kundenzentrierung). Ferner verweist das Modell auf eine Hierarchie, die sich aus dem Management-Kontext heraus ergibt und sich nicht mit der Logik eines Organigramms abbilden lässt. Diese Hierarchie dient dazu die Bindekräfte (Kohäsion) des Systems zu stärken und ist keineswegs im klassischen Sinne dazu gedacht einen Schuldigen ausfindig zu machen, wenn etwas schief läuft.

Die Aspekte der Teilautonomie und der Zentralität eines lebensfähigen Systems gilt es bestmöglich auszutarieren und „in Schwung“ zu halten, denn bei einer perfekten Balance hätten wir es mit harmonischen Systemen zu tun – und die sind, frei nach Peter Kruse, in der Regel dumm. Es wird somit deutlich, dass Lebensfähigkeit immer einen Kompromiss aus lokaler Verantwortung seitens der Operation und zentralen Management-Strukturen bedeutet. Im Modell werden dabei folgende Subsys-

teme beschrieben, um diesen Kompromiss besser zu verstehen:

System 1: Die Operation des Gesamtsystems, dieses liefert Werte für die Umgebung und bestimmt den Zweck des Systems. Es gilt zu erkennen was die Organisation ‚wirklich‘ leistet und benötigt, damit die Wertschöpfung den Zweck erfüllen kann.

System 2: Die Koordination der Standardaufgaben des Gesamtsystems, insbesondere die teilautonome Planung des Tagesgeschäfts. Es arbeitet innerhalb definierter Grenzwerte (von/bis). Dies geschieht in Zusammenarbeit mit dem System 1. Zudem werden hier die Kennzahlen der operativen Einheiten aufbereitet und dem nächsten System zur Verfügung gestellt.

System 3: Ist dafür verantwortlich, die ohnehin stattfindende (Selbst-)Organisation der operativen Einheiten zu optimieren und Synergien zwischen diesen herzustellen – maßgeblich im „Innen & Jetzt“. Dies ist die erste Management-Ebene des Modells und wirkt im taktischen Sinne. Außerdem verteilt das System 3 die Ressourcen an die 1er-Systeme.

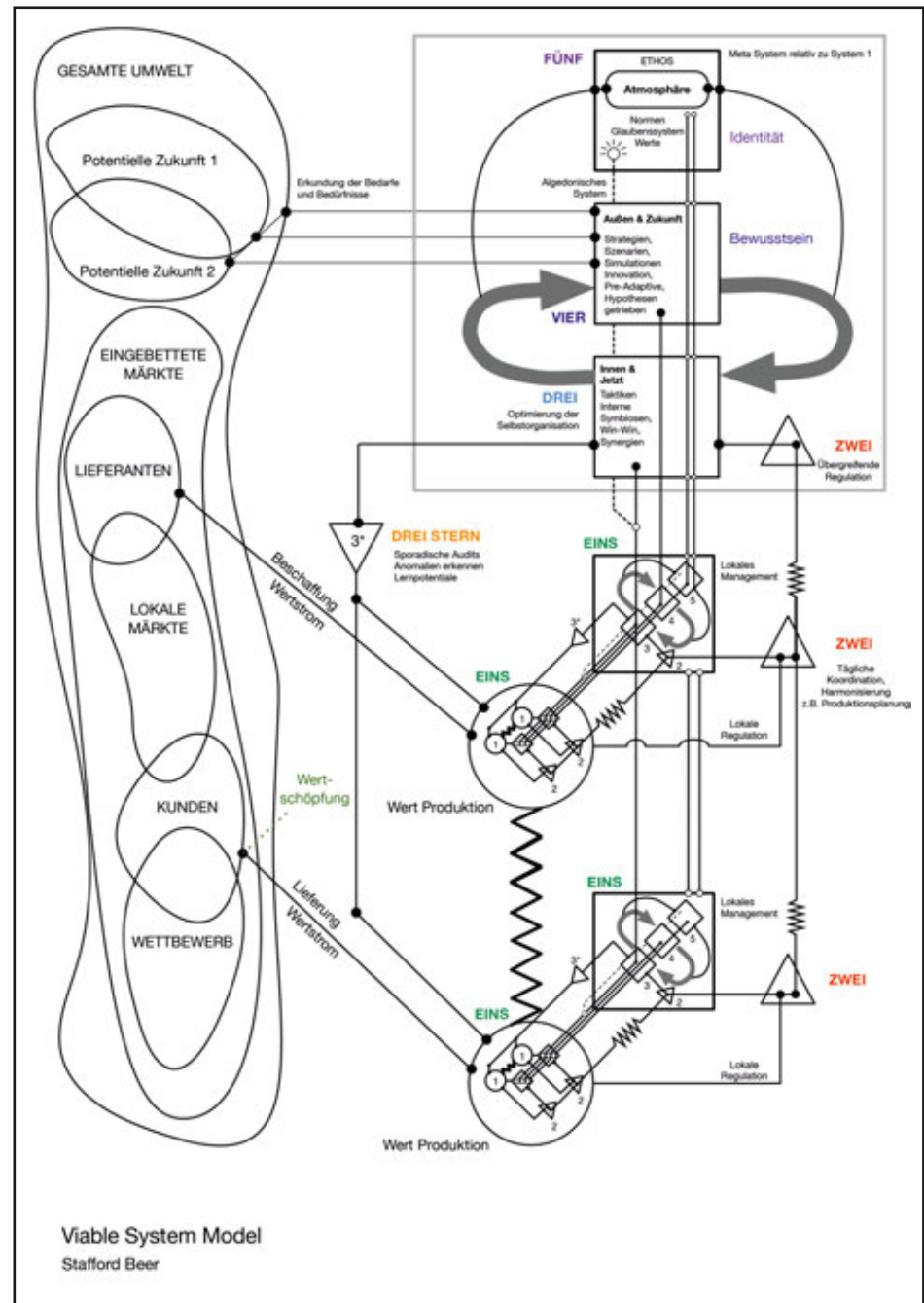
System 3*: Sorgt für die Beseitigung von Anomalien, welche die Lebensfähigkeit des Systems bedrohen. Dieses Subsystem wird auch als Audit-Kanal bezeichnet, da es dazu dient, systemische Fehler zu finden und mithilfe des System 1 aufzulösen. Im Idealfall wird es als Befähigungs-Kanal genutzt und ist Teil einer Lernkultur.

System 4: Beobachtet die Umgebung und ist für längerfristige Handlungsräume ausgelegt. Daher kann man es auch die strategische Managementebene nennen, in der alle mit der Zukunft betrauten Themen behandelt werden. Das System liefert Szenarien, Hypothesen oder Prototypen und ist damit für das „Außen & Dann“ zuständig.

System 5: Die ultimative Autorität einer lebensfähigen Organisation, welche verschiedene Aufgaben für das Gesamtsystem übernimmt. Zuvorderst sei die Verantwortung für die Identität, Vision und die

Werte genannt. Es repräsentiert das Ethos des Systems und bestimmt die „soziale Atmosphäre“. Als letzte Management-Ebene sorgt es für die Normen und erzeugt den übergreifenden Handlungsrahmen. Wichtig: Es zählen nur die „realen“ Interaktionen und keine wohlfeilen Sätze aus Hochglanzbroschüren. Zusätzlich muss es dauernd die Interessen des „Innen & Jetzt“ mit dem „Außen & Dann“ ausgleichen und gibt damit auf lenkende Art den groben Kurs der Organisation vor.

Abbildung 2:
Beispielhafte Darstellung einer Organisation mit dem VSM



Mit diesem Exkurs ist hoffentlich deutlich geworden, dass gelingende (Selbst-)Organisation immer nach Mit- und Selbstbestimmung verlangt, um die Entscheidungsfähigkeit an dem Ort, von jenem Menschen, mit diesen Problemen am besten zu entwickeln. Nur so ist es möglich, mit der allgegenwärtigen Komplexität umzugehen und von dieser zu profitieren – immer im jeweiligen Kontext, in dem diese auftritt und bewältigt werden muss.

Zusätzlich vermittelt das VSM einen weiteren Baustein für gelingende Organisation: Gemeinsame Werte und eine gemeinsame Vision von einem übergeordneten Ziel, welches dabei hilft die Akteure des Systems sich aufeinander auszurichten zu lassen (wie der Nordstern auf einer Landkarte). Es schafft die Rahmenbedingungen für soziales Verhalten und bestimmt den Möglichkeitsraum im normativen Sinne. Davon ist natürlich der Umgang mit Autorität betroffen. Gemeinsame Werte erlauben es jedoch, dass natürliche, kompetenzbasierte Interaktionsmuster entstehen können. Wenn man den entsprechenden Freiraum zulässt, dann operieren diese Wert-Kompetenz-Strukturen als höchst effektive Komplexitätsreduzierer und schaffen ein „Wir“. Endlich kann man sich um die „wirklichen“ Probleme kümmern und verheddert sich nicht mehr so oft im menschlichen Miteinander. Solche Wert-Strukturen sind daher ein ökonomisches Erfolgskriterium und keine pure Sozialromantik.

Werte können aber nicht direkt beeinflusst werden und die Vorgabe eines Leitbildes durch ein vom Maschinenraum entkoppeltes Management wirkt eher kontraproduktiv. Wer sich aber auf den Pfad des partizipativen Managements begibt und die Entwicklung von Werten als kollaborativen Prozess begreift, hat beste Aussichten die Organisation lebensfähig zu gestalten und den geringsten Schaden für Menschen und Kosten zu bewirken. Dazu gehört Widerspruch und konstruktiver Ungehorsam, weil nur die Vielfalt der Perspektiven es ermöglicht, eine komplexe Situation besser zu beurteilen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Denn darum geht es im Kern von (Selbst-)Organisation: Die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit eines Systems ganzheitlich entwickeln, um die Ziele des Systems zu erreichen.



Mark Lambertz, Berater und Autor, u.a. „Einführung in das Modell für lebensfähige Systeme“ in Freiheit und Verantwortung für intelligente Organisationen, 2016. Er verbindet als Berater 20 Jahre digitale Führungserfahrung mit Service Design und systemischem Denken.

Selbst-Management macht Sinn?

Heinz Meloth

Warum handeln wir oft nicht so, wie wir es eigentlich für richtig halten? Woran liegt es, wenn die inneren mit den äußeren Bildern nicht übereinstimmen?

Es ist alles eine Frage des Preises!
Doch Geld spielt keine Rolle.

Wir leben in einer ganz besonderen Zeit: Nie gab es so viele Möglichkeiten für so viele Menschen, ihr Leben nach den eigenen Wünschen zu gestalten. Doch warum sind so viele Menschen trotzdem unzufrieden? Genau darin liegt die Herausforderung: Die eigenen Wünsche zu erkennen, sie ernst zu nehmen und das eigene Leben entsprechend zu gestalten. Klingt einfach, empfinden jedoch nicht alle so. Warum?

Als Kinder werden wir nicht in dieser Hinsicht erzogen, nicht darauf trainiert unsere eigenen Wünsche und Träume ernst zu nehmen und dafür zu kämpfen. Es gibt immer „gute Gründe“, warum es nicht geht oder ein anderer Weg besser ist. Oft haben wir gar nicht die Wahl: „Erst machst Du einen guten Schulabschluss und dann lernst Du einen anständigen Beruf und dann...“

Verantwortung übernehmen für unser eigenes Lebensglück und Lernen bewusst Entscheidungen zu treffen, das ist eine ganz wichtige Fähigkeit, um in der heutigen Zeit glücklich zu werden. Wenn wir Verantwortung übernehmen und unsere Wünsche ernst nehmen, ist das Nächste

die schrittweise Umsetzung: Wir stecken uns ein Ziel und tun dann das Nötige, um es zu erreichen. Das ist einfach, wenn auch nicht immer leicht. Denn alles hat seinen Preis – und damit ist nicht Geld gemeint. Es geht darum was ich bereit bin zu tun, um meine Wünsche zu realisieren. Denn oft sind drastische Veränderungen nötig, müssen unangenehme Dinge angegangen oder auch mal eine anstrengende Zeit durchlebt werden. Lieb gewonnene Gewohnheiten werden über Bord geworfen, neue Aufgaben angegangen. Doch wenn es wirklich um den eigenen Lebensraum geht, dann sind erfolgreiche Menschen immer bereit, diesen Preis zu zahlen. Denn der Lohn ist das Leben zu leben, das Du wirklich willst.

Das ist im Privaten nicht anders als im Geschäftsleben. Ich arbeite seit vielen Jahren als Experte für strategische Geschäftsentwicklung in der Wirtschaft und habe dort oftmals erlebt, dass es leicht ist Ziele zu setzen und Pläne zu schmieden, aber das, was über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, ist das Anfangen und Dranbleiben. Die meisten Menschen scheitern nicht, weil sie keine Ahnung haben, sondern sie scheitern, weil sie nicht ins Handeln kommen oder nicht bis zum Ende der Zielerreichung durchhalten, das heißt nicht den entsprechenden Preis zahlen.

Die gute Nachricht: Es ist nie zu spät, damit anzufangen! Zum Jahreswechsel bietet sich wieder einmal eine gute Gelegen-

heit. Überlegen Sie also jetzt, wo Sie etwas verändern wollen: Entweder Sie ändern Ihren Vorsatz oder Sie entscheiden sich, den Preis zu zahlen... und Sie werden sehen, dann passiert etwas. Nur wenn wir die Verantwortung übernehmen, können wir die nötigen Entscheidungen treffen, um gewünschte Veränderungen herbeizuführen.

Tausche Quantität gegen Qualität
Ein Drittel weniger für ein Drittel besser.

Der Tag ist vorbei und die Liste der zu erledigenden Dinge scheint länger statt kürzer geworden zu sein? Es gibt so viel zu tun, dass Sie gar nicht wissen, wo Sie anfangen sollen? Nur eines ist klar: Mehr wird es von alleine! Sie kennen das? Das ständig wachsende Angebot in allen Bereichen und die damit wachsenden Möglichkeiten sind nicht immer ein Segen. Sie bringen permanenten Entscheidungszwang – viele Entscheidungen treffen wir bewusst, aber viele auch unbewusst – mal besser, mal schlechter.

Sich ständig entscheiden zu müssen, wird als sehr anstrengend empfunden. Denn schließlich müssen Sie dabei ja ständig Verantwortung übernehmen, – für Ihre Entscheidung. Ja, und vor allem für die Konsequenz Ihrer Entscheidung. Warum Sie das eine tun und das andere nicht. Für viele Menschen entsteht dadurch Druck, Entscheidungsdruck, der ist unangenehm und führt ganz oft zu Verunsicherung.

Es geht besser! Versuchen Sie es mal mit der Erfolgsformel „Ein Drittel weniger für ein Drittel besser!“

Es braucht nur eine Voraussetzung: Sie sollten Ihr Ziel kennen oder einfacher formuliert: Sie sollten wissen, was Sie wirklich wollen. Wenn das klar ist, dann können Sie bei jeder Entscheidung fragen: Bringt mich das meinem Ziel näher? Wenn ja, dann tun Sie's. Wenn nein, dann lassen Sie's und gehen weiter zum nächsten.

Viele Menschen haben damit im Berufsleben, – in unserer Zeit, in der tagfertiges Arbeiten schon lange nicht mehr möglich ist –, sehr positive Erfahrungen gemacht. Denn, wenn das unbedeutendste Drittel wegfällt, bleibt mehr Zeit, Konzentration und Kraft für die wichtigen Themen.

Aber auch aus dem Privatleben gibt es immer mehr Beispiele, wie die 1/3-Regel Menschen zu mehr Lebensqualität verhilft. 1/3 weniger Supermarkt-Fleisch, dafür 1/3 besseres (Bio-Bauernhof-)Fleisch. Oder 1/3 weniger Fernsehen, dafür mehr Zeit zum miteinander reden. 1/3 weniger Auto fahren und dafür 1/3 mehr Bewegung zugunsten der Gesundheit.

Ganz besonders unterstützt Sie „Ein Drittel weniger für ein Drittel besser!“ bei der Orientierung im dichten Dschungel der Informationen. Früher hieß es in der Schule und im Betrieb „Wissen ist Macht“. Das hat sich grundlegend geändert. Spätes-

tens mit der Verbreitung der Smartphones sind Informationen nahezu für jeden in immensem Umfang verfügbar. Heute geht es nicht mehr darum, was man weiß, sondern wie man mit dem verfügbaren Wissen umgeht. Wie man es nutzt, was man daraus macht und wie man klärt, ob eine Information für einen wichtig ist oder nicht.

Im Zeitalter der Inflation von Informationen erleben wir eine große schier unüberschaubare Menge und Verfügbarkeit von Nachrichten. Aus denen sich auch Chancen und Risiken für uns ergeben können – oder auch nicht. Dazu kommt, dass sich die Informationen ständig verändern, weiterentwickeln, erneuern und viele auch wieder genau so schnell verschwinden, wie sie gekommen sind, – ungeachtet dessen, ob eine Information von uns wahrgenommen und verwertet wurde oder nicht.

Diese neue Situation kann im Vergleich zu früher zwar einerseits eine wirkliche Bereicherung sein, jedoch haben wir häufig gleichzeitig die Qual der richtigen (Aus-)Wahl und müssen ständig bewusst und auch unbewusst Entscheidungen treffen. Aus den permanenten Fragen: „Was muss ich wissen? Was sollte ich lesen? Was darf ich nicht verpassen?“ entsteht nicht selten auch eine Stress-Situation.

Entscheidend ist für jeden einzelnen von uns nicht die Information an sich oder deren Vielzahl. Fragen Sie sich, ob diese Information für Sie relevant, also in irgend-

einer Weise bedeutend ist? Das heißt, welche Informationen sind wichtig für Sie, für Ihr Leben, für Ihr Tun und Ihr Wirken?

Sie können entscheiden: Welches Drittel lassen Sie ab sofort ganz konsequent weg, damit Sie sich intensiver um die Dinge kümmern können, die Ihnen wirklich wichtig sind?

Leistung und Leidenschaft – gleich und doch nicht dasselbe

Es kommt immer wieder vor, dass Menschen mit gleicher Qualifizierung trotz gleichem Leistungseinsatz und identischen Bedingungen doch unterschiedlich gute Ergebnisse hervorbringen. Woran liegt das? Eine wichtige Rolle dabei spielt die Einstellung zum Ergebnis. Dabei ist sowohl die Motivation, als auch die Ergebnis-Erwartung wichtig. Die Antworten auf die Fragen „Warum soll das Ergebnis erreicht werden?“ und „Wie genau?“ müssen klar sein.

Sind diese gleich, dann ist der entscheidende Unterschied vielleicht beim Talent zu finden. Wenn ein Mensch etwas besonders gut – und meist ohne großes Zutun – besser als andere kann, dann liegt ein natürliches Talent vor.

Wenn jemand sein Talent (aus)lebt, ist häufig auch eine große Leidenschaft für das Tun spürbar. Diese Menschen brennen für das, was sie tun und erreichen wollen. Die

gesamte Energie und ihre Kräfte werden zur Unterstützung des Talents eingesetzt. Eine große Leistungsbereitschaft und die Weiterentwicklung des Talents führen dazu, dass der Erfolgsvorsprung signifikant weiterwächst und sie Menschen mit gleicher Qualifizierung und gleichem Leistungseinsatz übertreffen.

Im Sport, in der Kunst, der Musik und im Handwerk wird von Talent gesprochen, wenn die Leistungen und Ergebnisse weit über dem Standard liegen. Aber was ist mit den ganzen anderen Lebensbereichen und Menschen wie Sie und ich? Was gelingt Ihnen besonders gut? Worin erzielen Sie außergewöhnlich gute Ergebnisse, ohne dafür überdurchschnittlichen Einsatz geben zu müssen? Jeder hat natürliches Talent, – etwas, das er besonders gut kann. Sie auch! Vielleicht hatten Sie bisher nie das Gefühl, in einem Bereich besonders talentiert zu sein. Dann geht es Ihnen, wie vielen anderen. Denn weder in der klassischen Schullaufbahn, noch in der Berufswelt werden natürliches Talent und Leidenschaft fokussiert. Da fängt man meist lieber von hinten an – also beim Ergebnis oder in der Schule gar bei den Noten. Da wird nach Fleiß, Ausbildung und bisherigen Erfolgen gefragt, aber nicht nach Talent. Das ist nicht nur schade, sondern auch ineffektiv, weil damit in besonderem Maße vorhandene Ressourcen nicht oder nur wenig genutzt werden.

Die gute Nachricht: Es ist nie zu spät, mit dem Kultivieren eines Talents zu beginnen und die daraus erwachsenden Chancen zu nutzen. Talent ist keine Frage von Alter und Ausbildung, sondern viel mehr eine Frage von genauem Hinschauen und sorgfältigem Freilegen. Gehen Sie auf Entdeckungstour und fördern Sie Ihr Talent: Dinge auf die wir sehr stolz sind, liefern oft gute Hinweise, um dem natürlichen Talent auf die Spur zu kommen. In diesem Sinne

viel Spaß und Neugier beim Selbst-Erforschen!

Gute Vorsätze zum neuen Jahr...

Gewohnheiten und unsere Routinen, die binden uns fest, so dass wir immer wieder in alte Muster zurückfallen und die neuen Vorsätze nicht mit entsprechend Nachhaltigkeit verfolgen. Dazu kommt noch, dass häufig zu große Ziele gesetzt werden. Geht es Ihnen auch so wie vielen Menschen, dass sie sich vor dem Jahreswechsel etwas vornehmen und es dann trotzdem in neuen Jahr nicht erreichen? Ich habe im Rahmen einer kleinen Untersuchung festgestellt, dass 50 % aller guten Vorsätze nach der ersten Woche schon vergessen sind, weitere 25 % bleiben nur noch zwei Wochen präsent ... das heißt ab der dritten Woche sind nur noch ganz wenige Vorsätze vorhanden. Nur 10 % existieren auch nach vier Wochen und 5 % erreichen, – wenn überhaupt –, ihr Ziel.

Die Klassiker-Themen für gute Vorsätze zum Jahreswechsel sind: Abnehmen, weniger rauchen, weniger Alkohol und generell gesünder erleben. Die Verhinderer für die Umsetzung bestehen darin, dass bei den Menschen, die sich etwas vornehmen, die Ernsthaftigkeit zur Realisierung dieser Vorsätze nicht wirklich vorhanden ist. Oder darin, dass die Ziele zu hoch gesteckt sind: zehn Kilo Übergewicht in drei Wochen zu verlieren – das funktioniert nie! Genauso wenig funktionieren wenig attraktive Ziele. Sich quälen ist ein absolutes Killerkriterium – es muss Spaß machen, sonst gibt es auf Dauer wenig Erfolgs-Chancen, weil der Frust überragt und zum Verhinderer wird. Demotivation führt eben nicht zum gewünschten Ergebnis!

Wenn sie sicher sein wollen, dass sie gemäß dem Jahres-End-Prinzip, ihre guten Vorsätze erreichen, dann setzen sie sich doch

erreichbare, lustige Ziele, wie zum Beispiel:

- einmal im Jahr ins Fitnesscenter fahren und sehen wer reingeht und wer herauskommt oder

- kein Geld mehr für Zigaretten ausgeben sondern nur noch von anderen ‚schnorren‘,
- genauso wenig gefährdet sind Sie, wenn Sie sich vornehmen, kein Geld für nutzlose Dinge auszugeben, nur noch für unsinnige
- das sicherste Ziel, das Sie sich vornehmen können und dann auch erreichen ist, dass Sie auf der Autobahn nicht schneller als 320 km/h fahren

Ein wirkliches Erfolgskonzept besteht darin, dass sie eine Vision haben, wie Sie Ihr Leben besser gestalten wollen. Eine Vision, die langfristig ausgelegt, Ihnen immer klar vor Ihren Augen ist und am besten in einer schriftlichen oder bildhaften Dokumentation niedergelegt ist. Dieses Dokument verwahren Sie an einem Ort, an den Sie immer wieder gerne zurückkommen und neue Kraft tanken, um ihre Ziele zu erreichen. Stellen Sie sich immer wieder das Ende vor, wie es Ihnen geht, wie Sie sich fühlen, wenn Sie das Ziel erreicht haben. Freuen Sie sich darauf und nutzen Sie die daraus resultierende Motivation. Gehen Sie dann behutsam und stetig voran, schrittweise kleine Ziele, eines nach dem anderen zu realisieren und setzen Sie langfristig Ihre Vision um! Beziehen Sie Ihre Gewohnheiten mit ein, ändern Sie die Gewohnheiten, die Ihnen nicht hilfreich sind, vernichten Sie die Killer-Gewohnheiten, die Sie sabotieren. Achten Sie darauf, dass neue Gewohnheiten entstehen, die wesentlich zu Ihrer Ziel-Erreichung beitragen.

Kontrollieren Sie statistisch Ihren Erfolg, schreiben Sie ein Erfolgs-Tagebuch, notieren Sie darin jeden Tag was Ihnen gut gelungen ist und was Ihnen dabei geholfen hat. Geben Sie nie auf! Beziehen Sie eventuelle Ausrutscher und Kontrollverluste in Ihre Überlegungen mit ein, die kommen

vor ... Wenn Sie einmal von der Straße abgekommen sind', heißt das nicht, dass Sie nicht wieder zurückkommen können. Wenn Sie bei Ihrem Auto einen Reifenschaden haben, reparieren Sie diesen wohl und fahren auf der gleichen Straße weiter. Sie kämen doch nie auf den Gedanken, deshalb das Autofahren aufzugeben. Beginnen Sie einfach wieder neu bzw. machen Sie einfach dort weiter, wo Sie unterbrochen haben, – geben Sie nicht einfach auf!

Ja, immer wieder weitermachen ist eine der wichtigsten Regeln, einfach an dem Punkt fortfahren, an dem Sie aufgehört haben, egal welches Zwischenspiel stattgefunden hat und sie aus der Bahn werfen wollte. Widerstehen Sie der inneren Stimme, die Sie zum Aufgeben auffordert. Bleiben sie dran. Geben Sie sich selber Erfolgs-Bestätigungen und erzählen Sie Anderen von Ihren erreichten Erfolgen (auch wie Sie die Ausrutscher bekämpfen und überwinden) das wird Ihnen Komplimente bringen, die Sie wiederum bestärken zum Weitermachen.

Navigieren Sie in Ihrem Leben wie beim Autofahren. Definieren Sie klar, wo Sie hinwollen, sonst kommen Sie nicht an. Verfolgen Sie doch generell die schon oben erwähnte Erfolgs-Formel: Ein Drittel weniger für ein Drittel besser, die gilt für das ganze Jahr, ja für das ganze Leben. Überlegen Sie genau, welches Drittel eines bestimmten Lebensbereiches Sie hinter sich lassen wollen. Schreiben Sie eine NOT-To Do-Liste und notieren Sie das Drittel von dem Sie sich keinen Erfolg versprechen – lassen Sie dies in Zukunft einfach weg.

Definieren Sie, welches Drittel eines bestimmten Lebensbereiches, Sie besser haben wollen und wie genau es sich anfühlt, wenn Sie dann viel besser auf der Straße des Lebens unterwegs sind. Zwei ganz wichtige Hinweise zum Vorgehen:

1. Nehmen Sie sich diesbezüglich nur zwei wichtige Dinge am Tag vor, die Sie umsetzen – nicht mehr – und stellen Sie sicher, dass Sie jeden Tag diese zwei wichtigen Dinge auch erledigt haben, bevor Sie schlafen gehen! Dann wissen Sie schon am Anfang des Jahres, dass dieses Jahr erfolgreich wird, wenn Sie das durchhalten. Denn dann haben Sie im Jahr 730 wichtige Dinge erledigt.

2. Nutzen Sie die 5×3 Regel, wenn Sie etwas ändern wollen, z. B. wenn Sie mit dem Rauchen aufhören.

Beginnen Sie mit 3 Stunden und wenn Sie 3 Stunden geschafft haben, dann schaffen Sie auch mehr, fokussieren Sie sich auf 3 Tage und wer drei Tage schafft, der kann auch noch mehr und macht stetig weiter. 3 Wochen, wer 3 Wochen packt, der schafft auch den nächsten Schritt. 3 Monate und der kann dann auch 3 Jahre und wird stark sein um nie mehr an den Ort seiner früheren Gewohnheit zurückzukehren. Viel Erfolg!



Heinz Meloth arbeitet selbständig als Coach und bringt Menschen und Unternehmen auf zielführenden Kurs. Mit der von ihm entwickelten Methode macht er als Experte für strategische Geschäftsentwicklung Menschen erfolgreicher. Durch Executive-Empowerment und strategische Potenzial-Entwicklung unterstützt er Menschen, die sich angesichts der heutigen und künftigen Herausforderungen entsprechend optimal vorbereiten, besser entwickeln und im Unternehmen zielführend positionieren wollen.



Wie Erwachsene verlorene Spielkompetenz zurückgewinnen können

Christian Heinrich, Ulrich Kritzner und Andreas Fornefett



In Zeiten zunehmender Vernetzung, Digitalisierung und Agilität werden innerer „Dialog“ und „Spielkompetenz“ zum zentralen Thema für die Organisation, meinen die Autoren.

Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Experimentierfreudigkeit, Komplexitätsaffinität und Unsicherheitskompetenz, bilden die spielerischen Kernkompetenzen der Zukunft. Warum? Im Kontext einer vernetzten Welt brauchen Menschen und Organisationen die Fähigkeit zum Erkunden, Ausprobieren und Denken in Optionen.

Hierfür bedarf es einer kreativen Lernform und -umgebung, welche die Erlangung und die Fortentwicklung solcher Kompetenzen unterstützt: Spielen führt zu Perspektivwechsel und erlaubt emotionales Erfahren. Es begünstigt damit einen nachhaltigen Lernvorgang und die Eröffnung kreativer Sichtweisen. Spielen erlaubt im Zusammenspiel mit anderen, das Beste aus sich selber herauszuholen und persönliche Potenziale zu entfalten.

Der wichtigste Faktor für jede Form von persönlicher Veränderung bildet anerkanntermaßen die Bereitschaft, sich selber zunächst einmal Nichtwissen und Nichtverstehen zu erlauben und danach sich selber als auch anderen Fragen zu stellen: Warum ist etwas? Was wäre, wenn es anders wäre? Wie schaffe ich das Neue?

Im schlichten Dialog mit sich selber oder auch nur in kleiner Gruppe solche Fragen zu stellen, fällt den meisten von uns schon leidlich schwer. Um in einer Organisation als Ganzes auf diese Weise neue Entdeckungen anzusteuern, bedarf es daher ganz

besonderer Methoden. Einen der erfolgreichsten Ansätze dafür stellt bislang das Theaterspiel dar.

Welche neuen Spielformen könnten einer Kompetenzentwicklung dienlich sein?

Internet, mobile Kommunikation und Computerspiele haben einen spielerischen Trend zum kollektiven Wahrnehmen und Verhalten eingeleitet. Aber: Nicht jede Spielform ermöglicht oder fördert gar die Spielkompetenz seiner Teilnehmer!

Die Kennzeichen eines echten Spiels im Sinne von „play“, – in Abgrenzung zu „game“ –, lassen sich nach Meinung von Christian Schuldt vom Zukunftsinstitut in drei zentralen Aspekten beschreiben:¹

1. Freiheit: Spielen ist immer Ausdruck menschlicher Freiheit, es ist „interesselos“ und frei von praktischer „Nützlichkeit“.
2. „Als-ob“: Das beste Vorbild für „echtes“ Spielen ist das kindliche Spiel, das „So-tun-als-ob“, fernab von der für Erwachsene typischen Rigidität und Wichtigkeit.
3. Freude: Spielen ist immer getragen von einer puren Spiel-Freude, die situativ, intersubjektiv und dynamisch entsteht.

Der menschliche Spieltrieb erzeugt den Wunsch nach ungezwungener Freude, Selbstentfaltung und Weiterentwicklung.

Motivationseffekte sind daher immer dann am stärksten, wenn Menschen sich selber Ziele setzen. Es geht im „echten“ Spiel aber um mehr, um die Freisetzung der natürlichen Neigung eines Menschen, im Zusammenspiel mit anderen das Beste aus sich selber herauszuholen und die eigenen persönlichen Potenziale zur Erreichung des gemeinsam verfolgten Ziels zu entfalten.

Wie können sich Organisationen „echte“ Spielkompetenz aneignen?

Um Spielfreude in entscheidungsorientierten Kontexten zu erkennen und zu fördern, braucht es Rahmenbedingungen, die persönliche Eigenständigkeit und soziale Verbundenheit gleichermaßen stärken. Die bewusste Zuwendung zur Schaffung sozialer Resonanzserlebnisse erfordert in den allermeisten Fällen ein komplexes (Um-)Denken. Denn will man eine Organisation – ein soziales System – spielerischer gestalten, reichen Veränderungen im System nicht aus, argumentiert Christian Schuldt: Es geht nämlich „um eine Veränderung des Systems selbst“.

Für Unternehmen rückt damit das Thema Unternehmenskultur ins Zentrum ihres Veränderungs- oder Transformationsmanagements. Um etwa kindliche Spielkompetenz in einer Wirtschaftswelt der Erwachsenen zu reaktivieren, gilt es Kulturen im Unternehmen zu stärken, in denen die Mitarbeiter dazu ermutigt werden, anders und flexibler zu denken und zu handeln,

insbesondere mit einer gewissen Offenheit und tiefem Interesse an Komplexität.

Das bedeutet zugleich eine Umstellung:

- vom Antworten aufs Fragen
- vom reinen Planen der Zukunft auf ein Ausprobieren in der Gegenwart
- von individueller Zielverfolgung oder reinem Wettbewerb auf das gemeinsame Spiel
- vom entweder oder zu sowohl als auch
- vom richtig oder falsch zu einem es kommt drauf an
- u.v.m.

Von Mitarbeitern werden heute wie selbstverständlich Fähigkeiten zu flexiblem Denken für eine zunehmend komplexe und dynamische Arbeitswelt verlangt. Insbesondere für etablierte Unternehmen bedeutet das aber eine Wende auf allen kulturellen Ebenen, wie der Führungs-, Governance-, Risiko- oder Komplexitätskultur. Denn nur auf Basis einer für Transformation offenen Unternehmenskultur als Ganzes können organisationale Spielregeln überhaupt erneuert werden („Tone from the top“).

Ein solches Umdenken erfordert also auch ein neues Verständnis von Management und Führung.² Eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften besteht künftig im Schaffen von Spielräumen und Rahmenbedingungen, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich selber zu organisieren. Führung wird dadurch noch wichtiger und anspruchsvoller, weil sie nicht mehr in diesem

Umfang direktiv, sondern komplex erfolgt. Sie bedarf selber einer größeren Verspieltheit, der Fehlertoleranz und einer gewissen Leichtigkeit. Nur so erhalten alle Mitspieler in einer Organisation die Chance, an etwas mitzuwirken, das größer und bedeutsamer ist als ihr jeweiliges individuelles Erleben.

Theater im Unternehmen?
Unternehmenstheater!

Unternehmenstheater stellt erwiesenermaßen ein kraftvolles Instrument in der Personal und Organisationsentwicklung dar. Es bringt nicht nur Lern und Veränderungsprozesse in Gang, sondern unterstützt diese Prozesse nachhaltig. Unter Unternehmenstheater werden grundsätzlich alle im Auftrag einer Organisation oder eines Unternehmens durchgeführten Maßnahmen verstanden, in denen Theaterelemente und -methoden eingesetzt werden. Am geeignetsten haben sich vor allem das sogenannte Mitarbeitertheater und das Mitspielen erwiesen.

Beim Mitarbeitertheater stehen die Mitarbeiter eines Unternehmens selber auf der Bühne. Unter professioneller Anleitung entwickeln sie gemeinsam eine eigenständige Inszenierung von der Themenwahl über das Schreiben des Textbuches bis hin zur Premiere. Der Wirkungsschwerpunkt liegt dabei bei den Spielern, oft Auszubildenden, aber auch Teams.

Charakteristisch für das Mitspieltheater ist demgegenüber, dass es keine klare Trennung von Schauspielern und Publikum mehr gibt. Jeder Zuschauer kann unter Anleitung eines Spielleiters und einer angemessenen Vorbereitung auf der Bühne aktiv werden. Eine weitere handlungsorientierte Theaterform bildet das sogenannte Forumtheater, bei dem die Mitarbeiter alternative Handlungsweisen zu einer ausgewählten Szene vorschlagen und im weiteren Verlauf selber erproben und diskutieren können.

Techniken, die ein Schauspieler auf der Bühne einsetzt, um eine Rolle glaubhaft zu verkörpern, sind in jedem Fall auch hervorragend für die Entwicklung von Präsenz und eigenem Auftreten geeignet und können in Trainings, Coaching und Workshops vermittelt werden. Das kommunikative Handwerkszeug prägt sich den Teilnehmenden durch das aktive Proben nachhaltig ein. Seminare mit theatralen Methoden zielen meist in Richtung Körpersprache, Gestik, Mimik, Stimme/Sprache, Rhetorik und Präsentation.

Unternehmenstheater als Lernform

Am besten lernen wir, wenn beide Gehirnhälften angesprochen werden und eine ausgeglichene emotionale Beteiligung an Denkprozessen hoch ist.³

Theaterarbeit als Baustein der Personalentwicklung eignet sich daher ganz besonders

gut für nachhaltige Lernprozesse. Als eine herausragende Methode wirkt es kommunikativ und integrierend, anregend und motivierend, Horizont erweiternd und Kreativität fördernd. Darüber hinaus verfügen Theaterelemente über zusätzliche Qualitäten des unmittelbaren Erlebens, der Beteiligung der Emotionen, des Entdeckens neuer Lösungen, Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente.

Nicht zuletzt dient Unternehmenstheater der Förderung der gesamten Unternehmenskultur, denn der Einsatz innovativer und kreativer Methoden in der Weiterbildung wirkt sich direkt positiv auf das Arbeitsklima und die betrieblichen Prozesse aus. So wird beispielsweise die Komplexität von Handlungen und Charakteren verständlich und die Bedeutung und Vielschichtigkeit persönlicher Qualitäten, die sowohl zum Spielen als auch beim Arbeiten wirksam ist.

Der Hintergrund ist psychologischer Natur. Um menschliches Verhalten zu ändern, müssen zunächst Denkmuster bewusstgemacht werden und der Mensch durch das Erfahren alternativer Denkinhalte selber umdenken lernen. Die Veränderung des Denkens, sei es bewusst oder unbewusst, ist die Voraussetzung ein anderes positiveres Fühlen wahrzunehmen. Unsere Denkmuster sind uns nicht völlig bewusst. Dahingegen sind Gefühle wahrnehmbar und steuern direkt unser Verhalten. „Spielen“ weckt Begeisterung, vermittelt Werte, erschafft neue Gedanken-Räume, verwandelt unbewusste Verhaltensmuster in aktives und bewusstes Handeln. Das Spielen ist damit die effizienteste Möglichkeit die unbewusste Kette von Gedanken, Gefühl und Verhalten emotional erfahrbar zu machen und nachhaltig zu verändern.

„Theater spielen im Team“ bewirkt darüber hinaus persönliches Wachstum und

fördert ein interdisziplinäres und interkulturelles Rollenverständnis. Es verknüpft unter anderem Elemente der Transaktionsanalyse nach Eric Berne, der Kommunikationspsychologie nach Paul Watzlawick und dem „Inneren Team“ nach F. Schulz von Thun mit typischen Theaterübungen, mit Spielen und mit szenischer Arbeit. Die Mitarbeiter erleben diese besondere Art eines Weiterentwicklungsangebots ausdrücklich nicht als ein Schulungsseminar mit klar ausgerichtetem betrieblichen Ziel und fühlen sich daher nicht instrumentalisiert oder konditioniert.

Das „Spielen ohne Absicht“ erlöst die Teilnehmer von der Normalität, dem Alltäglichen, der routinierten Arbeitswelt. Durch die Rollenübernahme kommen die Mitarbeiter schnell zu sich, müssen bei sich sein und befinden sich unverzüglich in einem ganz neuen Modus.

Durch einen klaren Fokus auf die Rolle und das Spielen trennt sich zuerst jede Person von den üblichen Denk- und Verhaltensmustern, löst die gewohnheitsmäßigen individuellen Rollen und Vorstellungen in der Gruppe auf, eröffnet den Raum für die Integration ins Team, und das „Sich Einbringen“ für sich, die Gruppe, das Stück. Das gemeinsame Ziel der Aufführung, kreiert Gemeinschaft, Vertrauen, Zusammenarbeit auf einer frischen, kraftvollen Basis, bewirkt überraschende persönliche und soziale Selbsterfahrungen, entfaltet schlummernde kreative und kommunikative Fähigkeiten sowie Vertrauen und Respekt und führt schließlich zu neuen Aspekten, Werten und Verhaltensformen.⁴

Gemeinsame, emotionale Theaterarbeit drückt Ängste, Konflikte und Belastungen aus, fördert die Kreativität, verändert die Stimmung positiv, macht Spaß und verbindet die Menschen zwanglos.

Durch den Rollen-Wechsel als Schauspieler auf der Bühne und als eigener Zuschauer werden wesentliche soziale Kompetenzen, Grenzen, Respekt, Dialog, sonstige Kommunikation oder Konfliktfähigkeit verstanden und nach der Reflektion in den Szenen innerhalb eines Stückes weiterentwickelt. In einem solchen Prozess werden auch schwierige, belastende und komplexe Zusammenhänge und problematische Muster bewusstgemacht und im weiteren Verlauf gemeinsam bearbeitet. Teilnehmer lernen den Wert individueller besonderer Fähigkeiten, – der eigenen und der anderen Personen –, zu schätzen und in die Arbeit einzubringen. Für Probleme und Blockaden erspielen bzw. entwickeln die Teilnehmer im weiteren Verlauf, unter Einbeziehung und Förderung ihrer Lösungskompetenz, nachhaltige Lösungen.

Da beim Theaterspielen sowohl die Verstandes- als auch die Gefühlsebene wirksam sind und diese sich in wiederholten Aktionen bzw. Auftritten ausdrücken und in Reflexions-Pausen vertiefen, sind die Erfahrungen dieser Workshops tiefgreifend und verändern sehr wirksam das persönliche Engagement und die Zusammenarbeit. Fazit: Im Fokus steht nach langer Zeit technischer Fortentwicklung wieder der „Human Factor“

Vielleicht erleben wir einen kulturellen Paradigmenwechsel, wie Christian Schuldt meint: Die (Wieder-)Entdeckung des Homo ludens, des freien, kreativen Spielwesens, das nach Selbstentfaltung und Sinnhaftigkeit strebt. Oder wie Friedrich Schiller es formulierte: „Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Worts Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“

In Zeiten zunehmender Vernetzung, Digitalisierung und Agilität werden jedenfalls sowohl der innere Dialog als auch Spiel-

kompetenz zum zentralen Thema für die Organisation. Die Kultur des Spiels ist der Schlüssel zum künftigen Umgang mit Vernetzung und Unsicherheit und Resilienz zugleich. Denn sie ermöglicht uns mit ihrer Rückbindung an unsere Natur, konstruktiv auf Widerstände und Erwartungs-enttäuschungen zu reagieren und uns neugierig auf neue Bedingungen einzustellen.

Christian Heinrich, Theaterpädagoge und -regisseur, Schauspieler, Ausbilder für Clowndoktoren, Berater im Hessischen Kultusministerium, Förderpreisträger der Hessischen Schultheatertage. Theater-Ausbildung an der „Ecole Internationale de Theatre“ in Brüssel. Zu seinen Lehrern zählten: Saidi Lassaad, Gerry Flanagan, Patch Adams, Paco Gonzales, Jango Edwards, Phillip Gaulier und Wladimir Matuschin. Diverse Workshops und Theaterprojekte in sozialen Einrichtungen und Fachhochschulen. Für die Drogeriemarktkette „dm“ führt Christian Heinrich mit Auszubildenden innerhalb des „Abenteuer Kultur“ – Projektes seit 2009 Theater-Workshops durch. Er leitet das Kulturprojekt „Lachen-verbindet-Generationen“ mit Kita- und Schulkindern, SeniorInnen, LehrerInnen, ErzieherInnen und Künstlern, u.a. in Wiesbaden, Mainz, Darmstadt. Beim Projekt „Theater für Alle“ ist Christian Heinrich landesweit unterwegs und erarbeitet mit Schulkindern und der Lehrerschaft theatrale Methoden für den Unterricht.

christian.heinrich@epotech-ag.de

Andreas Fornefett, Vorstand der EPO-TECH AG und Seniorberater in den Bereichen Komplexitäts- und Risikomanagement. Chefredakteur des Magazins komplex. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Lösungen insbesondere im Finanzsektor und verfügt als Jurist und Volkswirt darüber hinaus über ein breites naturwissenschaftliches wie geisteswissenschaftliches Bildungsspektrum.

andreas.fornefett@epotech-ag.de

¹ Christian Schuldt, Playonomics: Wer spielt, gewinnt, in Magazin komplex, 1/2017, S.10ff.

² Ulrich Kritznier, Andreas Fornefett, Im Dialog vernetzen, in Magazin komplex, 1/2017, S.37ff.

³ Ulrich Kritznier, Andreas Fornefett, „Bevor wir etwas Neues tun, müssen wir etwas Neues denken!“, in Kredit & Rating Praxis, Heft 5/2014

⁴ Uwe Schacher, Andreas Fornefett, Der Mitarbeiter: Chance oder Risiko? Symposium Verlag 2010

Ulrich Kritznier, Diplomwirtschaftsingenieur, psychologischer Berater (VfP), Heilpraktiker für Psychotherapie und Entspannungstrainer. Stationen seiner Entwicklung: Kaufmännischer Leiter, Prokurist, COO verschiedener mittelständischer Unternehmen und Prüfungsleiter KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft, Frankfurt a.M. Er ist seit 2005 selbständig in der Beratung, Training und Coaching von Fach- und Führungskräften tätig. Sein besonderes Interesse gilt dem Komplexitätsmanagement und der Umsetzung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen ins Management.

ulrich.kritznier@epotech-ag.de



Complexity Management im Maschinenbau –

Komplexitätsmanagement nachhaltig in einem
Maschinenbauunternehmen verankern am Beispiel
Heidelberger Druckmaschinen AG

Karl-Heinz Wollscheid

Die Heidelberger Druckmaschinen AG ist seit vielen Jahren ein zuverlässiger Partner mit hoher Innovationskraft für die globale Druckindustrie. Seit über 160 Jahren steht Heidelberg für Qualität und Zukunftsfähigkeit. Als Weltmarkt- und Technologieführer bestimmt das Unternehmen dank moderner Technologien und innovativer Geschäftsideen die Zukunftstrends in der Printmedien-Branche. Mission des Unternehmens ist, die digitale Zukunft der Branche zu gestalten und die Anforderungen und Auswirkungen der generellen Digitalisierung im Hinblick auf den zunehmenden Wunsch nach Individualisierung zu meistern.

Aufgrund veränderter Marktanforderungen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung beschleunigt Heidelberg den Umbau seines Portfolios hin zu einem digitalen Angebot mit klarem Fokus auf Profitabilität und Wachstumsbereiche.

Kostenfalle Komplexität

Dem Wunsch nach Produkten, die immer stärker an die individuellen Anforderungen einzelner Kunden angepasst sind, kann sich auch Heidelberg nicht entziehen. Gerade die Rolle als Markt- und Technologieführer zwingt dazu, diese Anforderungen zu erfüllen mit der Folge, dass die Komplexität steigt:

- die Komplexität der Produkte und aller damit verbundenen Prozesse wächst

- der Aufwand für Änderungen wird immer höher
- steigende Entwicklungs- und Stückkosten verringern den Ertrag

So hatte die Baugruppe Ausleger in der Formatklasse 70 × 100 mehrere hundert mögliche Konfigurationsvarianten. Parallel dazu hatte sich die Zahl der Sachnummern innerhalb von weniger als 15 Jahren vervierfacht, während der Umsatz im Neumaschinengeschäft im gleichen Zeitraum stark zurückgegangen war.

Dies stellte das Unternehmen vor große Herausforderungen:

- die Angebotsvielfalt war vom Vertrieb immer schwerer zu beherrschen
- aufgrund kleiner Losgrößen stiegen die Produktionskosten
- Aufwand und Kosten in den Bereichen Entwicklung, Einkauf, Produktion und Service waren hoch

Das Komplexitätsmanagement-Programm

Um die Komplexität besser beherrschen zu können, führte Heidelberg schließlich im Jahr 2011 ein über alle Bereiche hinweg aktiv betriebenes Komplexitätsmanagement ein.

Mit dem Heidelberger Produktionssystem und dem Programm BiRD zur Effizienzsteigerung in der Entwicklung hatte das

Unternehmen der Verschwendung bereits den Kampf angesagt. Sie sind bis heute feste Bestandteile des Wertschöpfungssystems und tragen dazu bei, die Produktions- und Produktentwicklungsprozesse effizient zu gestalten.

Diese Programme werden durch das Komplexitätsmanagement ergänzt. Heidelberg hat dieses Programm mit kurz-, mittel- und langfristig angelegten Projekten im Unternehmen verankert, um in wichtigen Handlungsfeldern an der Reduzierung von Komplexität zu arbeiten:

- Sortimentsbewirtschaftung
- Modulare Produktgestaltung
- Angepasste Produktionsstrukturen
- Optimierung der Administrationsprozesse
- Prozesskomplexität PLM
(Produkt-Lebenszyklus-Management)

In der Startphase des Programms wurde ein Programm-Managementteam gebildet, das sich aus Vertretern verschiedenster Unternehmensbereiche zusammensetzte. Diese Mitarbeiter waren komplett für ihre neue Aufgabe freigestellt.

Parallel wurde die sogenannte „Komplexitätsmanagement-Arena“ eingerichtet. Hier konnten auf einer Fläche von über 200m² alle wesentlichen Informationen zum KM-Programm dargestellt werden. Daneben gab es viele konkrete Beispiele, wie bei Eigen- und Fremd-Fertigungsteilen sowie

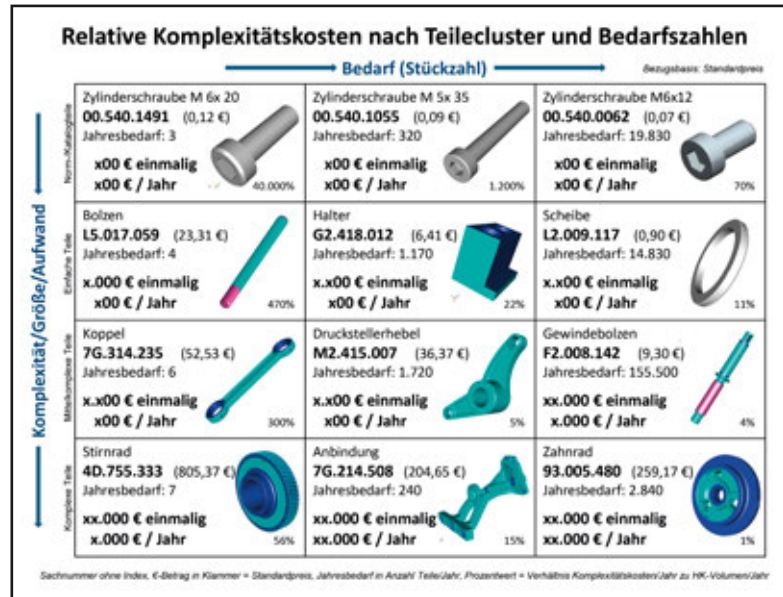
bei Werkzeugen die Komplexität im Unternehmen verringert werden konnte („Komplexität zum Anfassen“). In der Startphase wurden über 500 Manager und Mitarbeiter geschult, um sie mit den Grundprinzipien und den geänderten Anforderungen vertraut zu machen. Diese Schulungen waren wesentlich, um den erforderlichen Change-Prozess im Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen.

Komplexitäts-Kostenrechnung

Ein wichtiges Ziel bei der Einführung des Komplexitätsmanagements war es, eine vollständige Transparenz bei den Kosten von Komplexität herzustellen, diese dann zu senken und damit die Profitabilität zu erhöhen. Heidelberg führte daher eine Methode ein, mit der die laufenden Kosten für Sachnummern und Varianten eindeutig bewertet werden konnten. Vor der Einführung dieser Bewertung herrschte an vielen Stellen die Überzeugung „bestehende Sachnummern kosten kein Geld“, was vor allem bei Entscheidungen zu Produktausläufen immer wieder Probleme bereitete.

Grundlage für die Komplexitäts-Kostenbewertung war eine aufwendige Untersuchung, in die alle Unternehmensbereiche eingebunden waren. Dabei betrachtete man alle Prozesse, die bei der Einführung und Pflege einer Sachnummer ablaufen. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden gemeinsam mit den Fachbereichen Werkzeuge zur Kostenbewertung erstellt und eingeführt. Die Nutzung dieser Werkzeuge ermöglichte es, Entscheidungen zur Verringerung von Komplexität transparent und nachvollziehbar zu treffen. Die Einbindung der betroffenen Bereiche erwies sich dabei als ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse.

Eines dieser Werkzeuge ist die Komplexitätskosten-Matrix. Darin sind Beispiele enthalten, welche Kosten unterschiedlich komplexe Teile in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Jahresbedarf verursachen. Als Faustregel gelten Komplexitätskosten von 1000 € pro Sachnummer. Auch wenn dieser Wert im Einzelfall nur selten passt, ist er als Durchschnittswert für eine grobe Bewertung sehr hilfreich.



Werkzeuge zur Kostenbewertung – Komplexitätskosten-Matrix

Konsequente und nachhaltige Umsetzung

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Umsetzung des Programms war die Tatsache, dass das Thema „Komplexität“ von Anfang an vom Top-Management getrieben und im Unternehmen verankert wurde. In der strategischen Planung wurden und werden dabei konkrete Ziele zum Thema Komplexitätsmanagement für das nächste Geschäftsjahr festgelegt. Daneben erhält jeder Bereich auch heute noch die Aufgabe, im nächsten Geschäftsjahr neue KM-Ideen zu entwickeln, die dann im übernächsten Jahr zu Einsparungen führen sollen. Durch diese Vorgehensweise war und ist es möglich, Abweichungen bezüglich der geplanten Zielerreichung frühzeitig zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern.

In jedem Geschäftsjahr werden also klare Ziele vereinbart, welche Erfolge durch die konsequente Umsetzung des Themas „Komplexitätsmanagement“ geplant sind. Um die Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen sicherzustellen, berücksichtigt

man die damit verbundenen KM-Einsparungen regelmäßig bei der Geschäftsjahresplanung und bildet sie in den Soll-Vorgaben der jeweiligen Bereiche ab.

Die erreichten Ergebnisse werden regelmäßig in verschiedenen Management-Runden berichtet und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ergriffen.

Erfolge des Komplexitätsmanagements

Die Entwicklung eines digitalisierten, modularen Produktportfolios und die Umsetzung einer modularen Produktstruktur standen seit Beginn des Komplexitätsmanagement-Programms bei Heidelberg im Fokus. Durch diverse Projekte konnte die Sachnummern-Anzahl um ca. 25 % reduziert werden. Wichtig dabei war, vor jeder Entscheidung die Auswirkungen auf Markt- und Kundenanforderungen ausführlich zu bewerten. Trotz der Entwicklung zusätzlicher Produkte liegt die Anzahl der Sachnummern weiterhin unter dem geplanten Zielwert.

Die mit dem Komplexitätsmanagement-Programm verknüpften Einsparziele mit

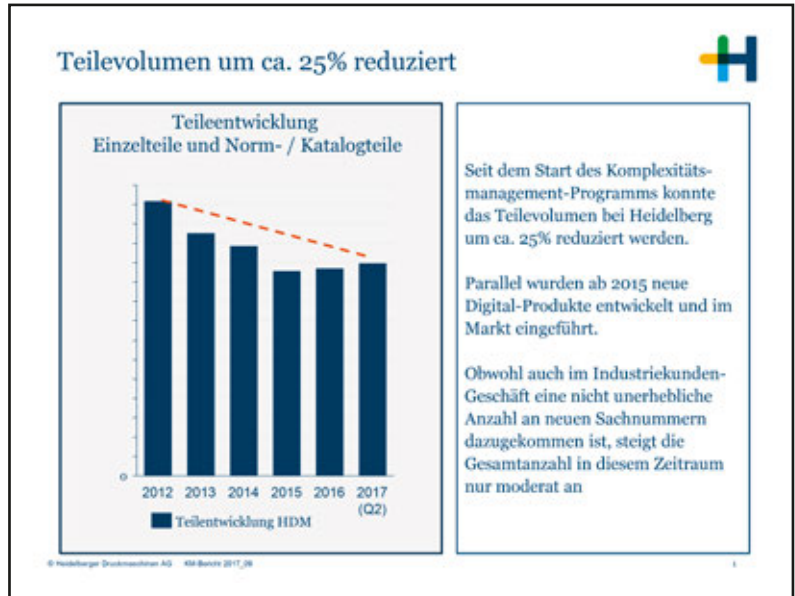
einem Volumen im mittleren zweistelligen Millionenbereich hat das Unternehmen erreicht.

Die Ideen des Komplexitätsmanagements sind heute tief bei allen Mitarbeitern verwurzelt. Das Bewusstsein für die Vermeidung von Komplexität ist auf allen Mitarbeiter-Ebenen vorhanden. Dabei bildet die geschaffene Transparenz der Komplexitätskosten den Grundstein für ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement. Die erforderlichen Werkzeuge zur detaillierten Bewertung von Komplexitätskosten werden genutzt und sind durch regelmäßige Anpassungen auf einem aktuellen Stand.

Auch im Vergleich mit anderen Unternehmen nimmt Heidelberg beim Komplexitätsmanagement eine führende Rolle ein. Dies belegen wiederholt Studien der Universitäten St. Gallen und Aachen aus den Jahren 2012 bzw. 2016, bei denen Heidelberg als erfolgreiches Unternehmen ausgezeichnet wurde.



Karl-Heinz Wollscheid leitet das Komplexitätsmanagement-Programm der Heidelberger Druckmaschinen AG. Neben den Themen Sortimentsbewirtschaftung und Produktportfolio beschäftigt er sich schwerpunktmäßig auch mit der Optimierung des PLM-Prozesses.



Teileentwicklung bei Heidelberg von 2012 bis 2017

Komplexitätsmanagement bei Heidelberg

Kurzfristig verringern wir die Komplexität, indem wir unrentable Varianten sowie ineffiziente Prozesse abschaffen und uns am Mehrwert für unsere Kunden orientieren.

Mittel- bis langfristig vermeiden wir „schlechte“ Komplexität, die keine Wertschöpfung zur Folge hat. Nur so können wir ein kunden- und marktsegmentgerechtes Produktprogramm bei gleichzeitig verringerter Teilevielfalt und optimierten Ressourceneinsatz bieten.

Wichtig für den Weg zu einer optimalen Komplexität sind folgende Grundsätze, die jeder Heidelberg-Mitarbeiter berücksichtigen sollte:

- Wir schaffen neue Lösungen nur dann, wenn Sie den Kunden und Heidelberg einen nachweisbaren Nutzen bringen, das heißt: Wir unterscheiden zwischen „guter“ und „schlechter“ Komplexität.
- Wir fördern und fördern den Austausch von Wissen und Konzepten über die Bereiche hinweg, beispielsweise zwischen Baureihen und Standorten. Dadurch stellen wir sicher, dass bewährte Lösungen breit eingesetzt und nicht mehrfach entwickelt werden.
- Wir setzen uns regelmäßig mit der Reduzierung und Vermeidung von Komplexität auseinander und machen sie zum festen Bestandteil unseres Tagesgeschäfts.

Grundsätze des Komplexitätsmanagements

Zur Bedeutung von Transparenz für das Komplexitätsmanagement

Peter Haack von we.CONECT sprach mit Dr. Tobias Bayer, heute Leiter Komplexitätsmanagement der Schuler Pressen GmbH und vormals mitverantwortlich für die im vorangegangenen Praxisbeitrag von Karl-Heinz Wollscheid beschriebene Entwicklung der Komplexitätskostenrechnung bei der Heidelberger Druckmaschinen AG.



Haack: Welche Entwicklung wird das Thema Variantenmanagement und Komplexitätsmanagement am meisten beeinflussen?

Dr. Bayer: Generell erleben wir in den letzten Jahren eine zunehmende Individualisierung der Produkte und Lösungen. Mehr und mehr werden variantenreiche und auch kundenindividuelle Produkte nachgefragt und daher auch von den Unternehmen angeboten. Lässt man diese externe Vielfalt komplett auch in eine interne Komplexität durchschlagen, ohne diese aktiv zu managen, kann dies für Unternehmen zusätzlich zu den eigentlich erhofften Absatzpotenzialen auch enorme Komplexitätskosten bedeuten. Diese können gar zur Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit führen. Daher sind die Auswirkungen der Vielfalt transparent zu machen und aktiv zu steuern.

Haack: Was sind die wesentlichen Herausforderungen in Ihrer Branche in Bezug auf Variantenmanagement, Produktentwicklung und Produktkonfiguration?

Dr. Bayer: Die größte Herausforderung des Maschinen- und vor allem des Anlagenbaus ist die effiziente Abwicklung der dort üblichen kleinen Stückzahlen. Hier werden die Produkte häufig in Losgröße 1 produziert. Durch spezifische Anforderungen der industriellen Kunden müssen immer wieder individuelle Lösungen mit Prototypencharakter entwickelt werden, somit ergeben sich geringe Wiederholraten von Produkten aber auch Teilen. Dies führt wiederum dazu, dass die Anlagen kaum in einer Produktkonfiguration abbildbar und eventuelle Varianten selten vergleichbar sind. Und vor allem in den Abwicklungsprozessen in der Wertschöpfungskette

führen diese kleinen Stückzahlen zu erheblichen Aufwänden.

Haack: Wie kann diesen Herausforderungen begegnet werden?

Dr. Bayer: Eines der wichtigsten Ziele des Komplexitätsmanagements ist die deutliche Steigerung von Wiederholhäufigkeiten: da das auf Produktebene aufgrund der genannten Herausforderungen schwierig ist, muss dies vor allem auf Lösungs- und Teileebene stattfinden. Hier soll Vorhandenes wiederverwendet werden, statt immer wieder vieles neu zu entwickeln. Die Gestaltung der Produktarchitektur ist von Bedeutung und Möglichkeiten einer Modularisierung sind zu analysieren. Dabei muss die Gestaltung und Optimierung möglichst bereichsübergreifend stattfinden, um Auswirkungen in den der Produktentwicklung nachgelagerten Bereichen auch

zu berücksichtigen. Schließlich muss auf Teileebene eine wirksame Standardisierung zur Effizienzsteigerung in Produktion, Einkauf und Service erfolgen. Ein zweiter wichtiger Baustein ist die Komplexität in den Prozessen und der Abwicklung der Vielfalt. Auch hier muss die Optimierung bereichsübergreifend stattfinden.

Haack: Warum entsteht Ihrer Meinung nach kostspielige und wirtschaftlich unrentable Varianz?

Dr. Bayer: Eine Hauptursache für die Entstehung von unwirtschaftlicher Varianz ist aus meiner Sicht fehlende Transparenz. Und zwar nicht nur fehlende oder sehr schwer zu erreichende Transparenz über bereits im Unternehmen (aber vielleicht an anderen Standorten oder in anderen Geschäftsbereichen) vorhandene Lösungen oder bereits entwickelte und dann auch produzierte oder beschaffte Teile. Auch fehlende Transparenz bezüglich der Auswirkungen dieser Vielfalt über die komplette Wertschöpfungskette hinweg führt in den beeinflussenden Bereichen zu fehlendem Bewusstsein oder der Nicht-Abschätzbarkeit des eigentlichen Wertes der Wiederverwendung.

Außerdem muss die Komplexität aktiv gesteuert werden, was durch eine Kombination der vorhandenen Strategien und Methoden geschieht. Hierzu gibt es nicht die eine Lösung, sondern jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden.

Haack: Wie lassen sich die Konsequenzen neuer Produktvarianten abschätzen oder berechnen?

Dr. Bayer: Eine wirtschaftliche Bewertung der Vielfalt ist als Basis für die Optimierung der Komplexität von großer Bedeutung. Doch die Komplexitätskosten entstehen meist in indirekten Bereichen, bei denen eine einfache Zuordnung der Aufwände zu Ihren Kostentreibern schwierig ist. Mit der traditionellen Kostenrechnung kommt es so häufig zu einer deutlichen Quersubventionierung von seltenen Exoten durch Standardprodukte und -varianten.

Die Analyse und Bewertung muss dabei möglichst ganzheitlich die komplette Wertschöpfungskette abdecken. Nur wenn die

Auswirkungen in allen relevanten Bereichen verursachungsgerecht betrachtet werden und nicht über das „Gießkannenprinzip“ der Gemeinkostenzuschläge in die Entscheidungsfindung eingeht, kann ein Gesamtoptimum erreicht werden. Die für die Bewertung notwendige Kostentransparenz kann durch einen prozessorientierten Ansatz erzielt werden. Dazu müssen alle relevanten Bereiche bezüglich der durch die Vielfalt anfallenden Aufwände analysiert werden. Durch eine Beteiligung der Bereiche lässt sich hierbei die Akzeptanz für die Ergebnisse deutlich steigern. Um das notwendige Bewusstsein in den beeinflussenden Bereichen zu erzeugen, müssen schließlich diese ermittelten einmaligen sowie laufend bzw. wiederholt anfallenden Komplexitätskosten bekannt gemacht werden. Hier empfehle ich, die Kosten an repräsentativen Teilen mehrerer Cluster aufzuzeigen. Erst durch diese Transparenz lässt sich das Potenzial der Komplexitätsoptimierung rechnen und der eigentliche Wert der Wiederverwendung aufzeigen.

Haack: Welche Erfolgsfaktoren spielen beim Komplexitätsmanagement eine bedeutende Rolle?

Dr. Bayer: Aus meiner Sicht ist wie bereits erläutert Transparenz einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Management der Komplexität: Transparenz über vorhandene Lösungen, Teile und vor allem auch Kosten. Durch die Bewertung der Auswirkungen der Vielfalt kann das Bewusstsein in den Bereichen erzeugt werden und Entscheidungen auch verursachungsgerechter getroffen werden. Weitere Erfolgsfaktoren bilden die Kommunikation, bereichsübergreifende Initiativen sowie das Change Management. Bei dem Wandel und der Optimierung der Komplexität müssen die Mitarbeiter der verschiedensten Unternehmensbereiche auch entsprechend beteiligt und mitgenommen werden. Nur durch geschaffene Akzeptanz kann die nachhaltige Umsetzung gelingen.

Peter Haack: Vielen Dank!

Dr. Tobias Bayer studierte technisch orientierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart. Seine Diplomarbeit erstellte er zu Methoden des Variantenmanagements bei der Daimler AG. Anschließend promovierte er zum Thema Variantenkostenbewertung an der Universität Karlsruhe (TH) bzw. Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) in Zusammenarbeit mit der Heidelberger Druckmaschinen AG. Beim Druckmaschinenhersteller war er 10 Jahre tätig, zuletzt als Teamleiter Fertigungscontrolling sowie stellvertretender Programmleiter des Komplexitätsmanagements. Seit 2015 ist Dr. Bayer als Leiter Komplexitätsmanagement bei der Schuler Pressen GmbH, bei der er die Einführung des Komplexitätsmanagements verantwortet und zugehörige Initiativen leitet.

Blitzkrach



Peter Eisenhardt

Ingenieure verfolgen seit je her das Ziel uns Menschen das Leben zu erleichtern, wenn sie komplizierte Maschinen, Roboter und immer schnellere Rechner erfinden. Doch stets sind diese Erfindungen nicht nur mit einem Leistungsfortschritt, sondern auch mit einem höheren Arbeits-tempo verbunden gewesen. So wendeten sich diese Erfindungen zugleich gegen den Menschen und seine Natur. Der Jesuit und Sozialethiker Friedhelm Hengsbach hat vor einigen Jahren in seinem Buch »Die Zeit gehört uns« die Informationstechnik für eine solche lebensfeindliche Beschleunigung verantwortlich gemacht. Unser kürzlich verstorbene Mitglied Prof. Dr. Peter Eisenhardt hatte als einer der wohl letzten großen Naturphilosophen unseres Landes dieses Werk vor seinem Tode kritisch gewürdigt. Die bislang nur online publizierte Buchkritik möchten wir auch unseren Lesern hier mit freundlicher Genehmigung des Faust-Kultur Verlags Frankfurt in Memoriam abdrucken.

Friedhelm Hengsbach
Die Zeit gehört uns
Westend Verlag, Frankfurt am Main
2012

Buchkritik

Vor etwa 2600 Jahren empfahl der griechische Dichter und Söldner Archilochos: „Erkenne..., welcher Rhythmus Menschen hält!“ Auf die Gegenwart übertragen sollte es besser heißen: „Erkenne lieber, welcher gesamtgesellschaftliche Rhythmus die Menschen erfasst hat oder sie antreibt und hetzt!“ Seit vielen Jahren wächst die moderne Literatur über die „Beschleunigungs(un)kultur“ auf unserem Planeten, der unbeirrt mit über 100 000 km/h um die Sonne jagt. Sie erstreckt sich vom „Manifesto futurista“ des Tommaso Marinetti über Paul Virilio bis hin zu den eher soziologisch-analytischen Arbeiten von Robert Levine, Hartmut Rosa, Karlheinz Geißler, Fritz Reheis (um nur einige Namen fallen zu lassen), und endet bestimmt nicht mit dem katholischen Gesellschaftsethiker Friedhelm Hengsbach. Und das hat seine Gründe. Die rasende Dynamik des industriellen Kapitalismus, die Marx und Engels im „Kommunistischen Manifest“ klassisch beschrieben, hat sich immer weiter planetarisch beschleunigt: „Die fortwährende Umwälzung der Produktion, die ununterbrochene Erschütterung aller gesellschaftlichen Zustände, die ewige Unsicherheit und Bewegung zeichnet die Bourgeoisepoche vor allen früheren aus.“ Das gilt es zu

verstehen. Hengsbach geht davon aus, spezifische Ursachen für den zusätzlichen Beschleunigungsschub der Epoche der Informationstechnik gefunden zu haben. Sie werden klar benannt, materialreich beschrieben, in ihren Folgen ausgeführt und Therapien für die Betroffenen bzw. die Gesellschaftsstruktur vorgeschlagen.

Die Betroffenen sind fast alle Bewohner der westlichen Welt und zunehmend auch die Bürger der von ihr beeinflussten Länder. Die Ursachen der zunehmenden Beschleunigung, nein, man muss schon sagen: die Ursache besteht nach Hengsbach in dem Zusammenwirken der rasanten Dynamik der Finanzmärkte mit der neuen fast lichtschnellen Informations- und Kommunikationstechnik. Ein Symptom dieses Zustandes ist der automatisierte, durch Programme gesteuerte Handel, bei dem es um billionste Teile einer Sekunde geht – wenn der manchmal zusammenbricht, nennen die Angelsachsen das „Blitzkrach“. Das Börsenparkett ist eigentlich leer, das Frankfurter Börsenhaus in der Innenstadt ist eine Potemkinsche Fassade, die Rechner stehen in Eschborn. Die Finanzmärkte haben sich zum „hegemonialen Sektor“ der Wirtschaft aufgeschwungen, sie kontrollieren die wichtigsten Unternehmen, Regierungen werden von den Banken beherrscht – alle diese „Systeme“ greifen durchschlagend in die Lebenswelt der Bürger ein, indem sie die Rhythmen der Arbeitsverhältnisse (etwa durch Tarifverträge, Umstrukturierung der Unternehmen etc.),

Foto, linke Seite: Peter Eisenhardt im Gespräch mit Friedhelm Hengsbach

des Freizeitverhaltens und der Kindererziehung, der gesamten Lebensplanung und -führung, ändern. „Der Beschleunigungsschub wird kaskadenartig übertragen. Er ist gerichtet, wird also zuerst tendenziell als lineare Ursachenkette gekennzeichnet und weniger als Wechselwirkung.“ (S. 109) Dass in dieser Interpretation ein Problem liegt, ist Hengsbach bewusst. Aber seine These ist klar formuliert: Die Unruhe der Systeme veranlasst die Unruhe der Lebenswelt.

Ich greife einen zentralen Punkt heraus. Im Grunde müssten wir doch durch den radikalen technischen Wandel, der immer mehr menschliche Arbeit (auch Hausarbeit!) durch Maschinentätigkeit, ja teilweise menschliches Denken durch Programme ersetzt, von dem mühseligen Überlebensdruck immer weiter befreit werden und genug freie Zeit, ja Muße haben. Richtig ist, wie wir alle wissen, dass freie Zeit erkämpft worden ist (z. B. wurde 1984 in der Metall- und Druckbranche die 35-Stunden-Woche eingeführt). Aber mit der Muße steht es wie mit dem papierlosen Büro: Haben wir nicht! Die Folge der Arbeitszeitverkürzung war eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, über die meist nicht selbst bestimmt werden kann. Einige arbeiten viel für wenig Geld oder haben zwei Jobs. Trotzdem stieg der Reallohn in den letzten Jahrzehnten durchschnittlich, wodurch sich der „Schattenpreis“ der unbezahlten Arbeiten der Privatsphäre anhob. Diese „Privatarbeiten“ in der Freizeit –

sowieso schon technisch vereinfacht – werden dann gerne (soweit möglich) durch Betriebsarbeiten ersetzt, um mehr zu verdienen. Es erhöht sich jedoch der Organisationsaufwand in den privaten Haushalten extrem („Shopping“, Kinderbetreuung, Altenpflege, Inanspruchnahme von Verkehrsdienstleistungen und öffentlichen Gütern...), außerdem scheint die Muße gar kein Ziel des Handelns der meisten Menschen zu sein. Es soll schnell zugehen. (Warten Sie mal geduldig in einer Schlange vor einem Postschalter, auf das langsame Herauskranken des Kleingeldes vor der Supermarktkasse oder auf das Öffnen eines Programms!) Natürlich entstehen zudem Spannungen zwischen den verschiedenen Planungen der Männer und Frauen, Haus- und Erwerbsarbeit aufzuteilen. Das Ergebnis ist auf jeden Fall eine steigende Beschleunigung in der Lebenswelt.

Hengsbach erachtet diese „rasende Beschleunigung“ als fremdbestimmt sowie krankheitserzeugend und schlägt eine die Steuerungsform des Marktes ergänzende Steuerungsform der Gegenseitigkeit vor, die die eigenen selbstbestimmten (oder naturbestimmten) Zeiten der Gesellschaftsmitglieder berücksichtigt. Zu diesem Zwecke sollte die jetzige Gesellschaft umgebaut werden durch weitgehende betriebliche Mitbestimmung und soziale Demokratie; darüber hinaus müssen auch die Finanzmärkte gezähmt werden. Besonders wichtig für Hengsbach ist die Neuinterpretation der gesellschaftlichen Wertschöpfung.

Es darf nicht in erster Linie darum gehen, den Gewinn des Geldvermögens zu maximieren, und die als Kosten betrachteten (anderen) Quellen der Wertschöpfung wie Arbeitsvermögen, Naturvermögen und Gesellschaftsvermögen zu minimieren; was z. B. beim Naturvermögen eine Schädigung der Umwelt bedeutet, etc. Die Vorgehensweisen werden sehr ausführlich beschrieben, eigentlich handelt es sich um ein politisches Manifest zur Erlangung von freier Zeit, Muße, Privatheit, Autonomie und Gerechtigkeit (als Gleichheitsvermutung) auf der Grundlage einer letztlich reichen, technisch durchformten Gesellschaft.

Ich glaube nicht, dass die monokausale Behauptung des Buches völlig plausibel ist. Hengsbach verweist nur kurz auf eine alternative Erklärung der Erhöhung des Lebenstempos, nämlich den säkularen „kinetischen Imperativ“ des Theologen Höhn: Packe so viel wie möglich in dein kurzes Leben, denn du hast nur eines, der Tod ist das endgültige Ende! (Meine Paraphrase) Der Autor erwähnt (S. 23 ff.) fünf eher allgemeine „Grundfaktoren“, die das Lebenstempo beeinflussen (Wirtschaftsstruktur, Industrialisierungsgrad, Einwohnerzahl, Klima, kulturelle Leitbilder), aber ihm geht es ja in erster Linie um spezielle Bedingungen der Beschleunigung in den letzten Jahren. An dieser Stelle wäre eine Erörterung anderer Ursachen fruchtbar gewesen; zudem könnte man die Vernachlässigung einer möglichen Rückwirkung der Lebenswelt(en) auf die politi-

schen und monetären Systeme monieren. Um nur eine Überlegung zu nennen: Hartmut Rosa vermutet in seinem Beitrag zu dem Band „Dimensionen der Zeit – Die Entschleunigung unseres Lebens“ (S. Fischer-Verlag 2012), dass spezifische kulturelle „Triebkräfte“ das Lebenstempo entfesseln (der enge Zusammenhang von Freiheit und Glück mit sich steigernder Bewegung; der „kinetische Imperativ“; die tief in uns sitzende Logik des Wettbewerbs). Die neuen Techniken wären nur Antworten auf eine kulturell veränderte Zeiterfahrung. Könnte es nicht auch sein, dass die zunehmende „Quantifizierung“ und „Objektivierung“ (R. Klausnitzer) des Menschen bestimmte kulturelle Bewegungen überhaupt (ein-)greifen lässt, da sie so einen Ansatzpunkt finden? Erst der gläserne Mensch scheint frei beweglich. (Siehe dazu die Berichte über „Big Data“ in den Tageszeitungen, z. B. Die Welt Kompakt vom 5. März 2013: Sekunden-schnelle Angebote von Firmen auf Veröffentlichung von Privatpersonen im Netz.)

Hengsbachs These wäre vielleicht plausibler geworden, wenn er sie in eine Diskussion alternativer spezifischer Erklärungen eingebettet hätte; zuerst einmal für seinen ausgewählten Untersuchungsbereich. Wenn ich ihn richtig verstanden habe, bezieht sich Hengsbach besonders auf die Beschleunigung in der Arbeits- und Freizeit, veranlasst durch den Amoklauf der computerisierten Finanzwelt. Mag der nicht wieder durch andere kulturelle Ursachen

angestoßen sein (s. o.)? Welche spezifischen „Ursachen“ bedingen aber weitergehend das wachsende „Hetzen“ der Dirigenten durch Sinfonien oder die (Platz greifende?) Gehgeschwindigkeit in Städten (Hengsbach erwähnt diese Phänomene)? Deckt die Konzeption des Autors diese Dinge ab? Eine Rückwirkung lebensweltlicher Tempi auf das Rasen der erwähnten Systeme kommt wahrscheinlich als leichte positive Rückkopplung (zunehmendes Tempo) vor, denn je schneller die Gesellschaft, desto eher werden „schnelle“ Personen als Finanztechniker ausgewählt. Eine negative Rückkopplung (abnehmendes Tempo) setzt möglicherweise die Durchsetzung der von Hengsbach vorgeschlagenen politischen Maßnahmen zur Entschleunigung voraus (s. u.).

Aber selbst wenn Hengsbach Recht hätte, stünde seine universelle normative Forderung nach Entschleunigung m. E. doch in Frage: Denn nicht nur, dass wir unter Umständen die „rasende Beschleunigung“ entweder in Kauf nehmen oder willkommen heißen als hypermodernes Lebensgefühl (was nicht bedeuten muss, dass wir alle Ungerechtigkeiten oder Zerstörungskräfte der technischen Moderne akzeptieren), weitergehend kommt es doch auf die jeweilige individuelle Beschaffenheit der Personen (oder auf den Personentyp) an, darauf, wie verschieden auf die Beschleunigung reagiert wird. Ganz treffend zeigt das Nadine Schöneck am Schluss ihrer Dissertation über „Zeiterleben und Zeithandeln

Erwerbstätiger“ (Bochum 2008), wo der robuste Zeitpragmatiker, der zufriedene Zeitstrategielose, der reflektierende Zeitgestresste und der egozentrische Zeitsensible unterschieden werden. Eine ähnliche Typologie aufzuführen, hätte den Stoff sozialpsychologisch erhellt. Welcher Zeitcharakter ist in der Finanzbranche am häufigsten vertreten? Auf welche Weise könnte man den Typus der Finanztechniker „auswechseln“ über eine „zivile Rebellion“ (Hengsbach) und so eine negative Rückkopplung der Lebenswelt(en) auf die Systeme in Gang setzen, um sie zu bremsen?

Und eines noch: Das Kapitel 3 über das „Rätsel“ der Zeit“ bleibt ein bisschen zu oberflächlich. Was es bedeutet, dass Zeit ein „gesellschaftliches Konstrukt“ ist, und dass wir (damit?) unsere „Handlungssequenzen“ aufeinander abstimmen, verliert sich im Ungefähren. Die These des Buches kommt m. E. ohne diese Überlegungen aus. Ein Kurskurs über Newton, Einstein und Prigogine muss nicht sein. Hengsbach schreibt: „Zeit‘ wird im Folgenden als das von Menschen geschaffene, sprachliche Konstrukt für eine spezifische intersubjektive Tätigkeit verstanden“ (S. 121). Das wird aber nicht genauer handlungstheoretisch bestimmt und inhaltlich erklärend in die Argumentation der übrigen Kapitel 4 (Gleiche Gerechtigkeit und Solidarität) sowie 5 (Eigene Zeiten) eingebunden, sondern nur implizit beschreibend benutzt. Die Empfehlung, in einer Warteschlange geduldig zu bleiben

(S. 194), oder die Diskussion der „Geschlechterdemokratie“ (S. 258), welche die Abstimmung der Arbeitszeiten von Frauen und Männern gerechter regeln soll, werden auch ohne die in Kapitel 3 aufgeworfenen Probleme gesellschaftlicher Abstimmung im Rahmen einer nicht ausgeführten Zeittheorie in den letzten Kapiteln einigermaßen schlüssig vorgetragen.

Ich möchte zur Ergänzung eine Vertiefung des Begriffs der „Handlungssequenz“ vorschlagen, entweder über die Handlungstheorie von George Herbert Mead, bei knapperer Zeit tut es auch ein Aufsatz von Luhmann: „Zeit und Handlung – Eine vergessene Theorie“ (Zeitschrift für Soziologie 8 (1979) 63), in dem „Handlung“ verstanden wird als „Gegenbewegung“ gegen das schnelle Verschwinden des Jetzt (der Gegenwart); Luhmann ließ sich von Überlegungen des Marquis de Vauvenargues (1715–1747) anregen. Jede Handlung soll die „Selbstannihilation“ der Zeit verhindern („retenir“), indem sie die „Gegenwart von Moment zu Moment“ reproduziert. Ich verstehe das nur als eine Anregung, im Bedeutungsfeld „gesellschaftliche Beschleunigung“ das Verhältnis von Handlung und Zeit tiefer zu legen. Unsere eigenzeitliche Verlorenheit in den Tiefenzeiten der Geschichte, der Geologie und des Universums lässt vielleicht unbewusst die Gegenwart immer schneller „verschwinden“, erhöht unsere Handlungsfrequenzen und bereitet die Bühne für spezifische, andere gesellschaftliche Beschleunigungen.

Hengsbach hat einen Entwurf vorgelegt, der wegen seiner Klarheit und seines Gehaltes der Argumentation beachtet werden muss. Alles in allem ist dies Buch des renommierten Christlichen Gesellschaftsethikers denen zu empfehlen, die schon eine gewisse Ahnung vom Thema haben und von Gott nichts hören wollen. Doch wie sagt Augustinus: „...et inquietum est cor nostrum, donec requiescat in te (... unruhig ist unser Herz, bis es Ruhe findet in dir).“

Fecisti nos ad te, domine, et inquietum est cor nostrum donec requiescat in te. Confessiones 1,1

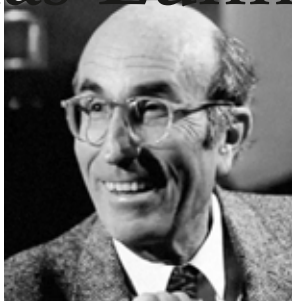
Geschaffen hast du uns auf dich hin, o Herr, und unruhig ist unser Herz, bis es Ruhe findet in dir. Bekenntnisse 1,1



Peter Eisenhardt, geboren in Frankfurt am Main; Studium der Philosophie (Promotion) und der Geschichte der Naturwissenschaften (Habilitation); Philosoph am Fachbereich Physik der Goethe-Universität; Leiter des Instituts PhilosophieArena Rhein Main. Er befasste sich mit Naturphilosophie, Metaphysik, Geschichte der Naturwissenschaften. Peter Eisenhardt schrieb auch Kurzgeschichten, die er manchmal veröffentlichte, zum Beispiel in seinem Buch: „Du steigst nie zweimal in denselben Fluß“ (Rowohlt 1988). Sachbuch: „Der Webstuhl der Zeit“ (Rowohlt 2006), unter Mitarbeit von Gerhard Schmidt. Einige andere Veröffentlichungen: „Die Erfindung des Universums?“ (Insel 1997, Mitherausgeber); Notions of Space and Time (Klostermann 2007, Mitherausgeber); vielleicht ist noch sein Essay: Informationsmonismus von Interesse, erschienen in: „Information interdisziplinär – Ein Beitrag zur Begegnung von Natur- und Geisteswissenschaften“ (Lit 2010; Hrsg.: G. Schwitzgebel, A. Fornefett).

Peter Eisenhardt ist am 15. Oktober 2017 nach schwerer Krankheit verstorben.

Zur Person: Niklas Luhmann



Wer die Logik und Struktur unserer modernen Gesellschaft und ihren Umgang mit dringlichen Problemen und Fragen der Komplexität verstehen will, kommt an dem im Jahr 1998 verstorbenen Bielefelder Soziologen und Systemtheoretiker Niklas Luhmann nicht vorbei. Nicht nur hat er die Soziologie grundlegend erneuert. Er war auch einer der am stärksten transdisziplinär denkenden Sozialwissenschaftler des 20. Jahrhunderts. Seine Systemtheorie, angelegt als umfassende Theorie der Gesellschaft, setzte sich nicht nur mit der damals noch recht jungen Soziologiegeschichte, sondern zugleich umfassend mit der Geschichte von Philosophie, Logik und Erkenntnistheorie auseinander. Aber auch die Erkenntnisse aus der Neurobiologie, der Evolutions- und Informationstheorie und insbesondere die der Kybernetik bildeten wichtige Bausteine seiner umfassenden Theorie. Alle diese Wissenschaftsdiskussionen hat Luhmann für seinen Blick auf die Gesellschaft stetig verfolgt, viele seiner theoretischen Grundbegriffe entstammen so einem nicht-soziologischen Kontext.

Luhmann war zwar nicht der erste, der die Erkenntnisse der Systemwissenschaften auf die Sozialwissenschaften übertrug. Trotzdem gilt sein Ansatz als etwas Besonderes, da er jeden Bereich der Gesellschaft „ausleuchtet“. Außerdem wirkte er wie kein anderer Soziologe im 20. Jh. in andere Wissenschaftsbereiche hinein. Prof. Dr. Andre Kieserling,

Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Soziologie in Bielefeld und Luhmanns direkter Nachfolger, konstatierte hierzu:

„Für mich ist er eine Jahrhundertfigur und es ist klar, dass es Nachfolger im engeren Sinn gar nicht geben kann. Wenn man seine Theorie mit dem Rest der Soziologie vergleicht, ist sie ein spektakulärer Erfolg. Alles andere neben Luhmann ist zweitklassig.“

Der Bielefelder Soziologe hatte dabei eine geradezu autistische Passion für die Wissenschaft. Einmal soll er seinen Studenten in Bielefeld in seiner typisch trockenen, ironischen Art mitgeteilt haben, er trinke jetzt jeden Abend genau einen Schnaps – und zwar nicht etwa um besser einschlafen, sondern um auch noch bis tief in die Nacht durchschreiben zu können. So sind in den Jahrzehnten seines Wirkens unzählige Texte zu Themen der Ökologie und Transzendentalphilosophie, zur Liebe als Kommunikationssystem, zum Rechtssystem, zur Organisations- und Erkenntnistheorie, zur Theorie des Marktes und politischen Theorie oder zu Fragen des Risikos, der Entscheidungsproblematik und der Kunst in modernen Gesellschaften entstanden. Die Liste ließe sich endlos weiterführen.

Als Luhmann im Alter von 70 Jahren starb, hatte er etwa 50 Publikationen und 500 Artikel geschrieben. Die Universität Bielefeld erwarb 2011 nach zunächst jahrelangem Rechtsstreit zwischen Luhmanns Erben seinen darüber hinausreichenden wissenschaft-

lichen Nachlass, darunter auch seinen sagenumwobenen „Zettelkasten“. Über 40 Jahre lang hatte Luhmann alles, was er las und erforschte, pedantisch skizziert. Daraus erwuchs ein System mit 24 Kästen, gefüllt mit 90.000 extrem dünnen Zetteln in Karteigröße. Der Nachlass umfasst außerdem weitere 200 nichtpublizierte Manuskripte. Anlässlich seines 90. Geburtstages erscheint im Dezember im Suhrkamp Verlag eine erste große Publikation aus diesem Nachlass, „Die Systemtheorie der Gesellschaft“. Viele weitere sollen folgen. Seit 2015 wertet die Universität Bielefeld den Nachlass Niklas Luhmanns systematisch aus, das Projekt reicht bis ins Jahr 2030, noch viele Jahre also. Auch der gesamte Zettelkasten soll dabei digitalisiert und der wissenschaftlichen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Alle diese Zahlen sind geradezu schwindelerregend. Dabei hatte Luhmann selber zunächst keine klassische Wissenschaftskarriere geplant. 1928 kommt er in einer Lüneburger Brauereifamilie zur Welt. Nach dem zweiten Weltkrieg studiert er zunächst Rechtswissenschaften in Freiburg. Zwar beabsichtigt er ursprünglich eine Dissertation in diesem Fachgebiet. Er beginnt das Projekt aufgrund des Ortswechsels seines Professors aber gar nicht erst, sondern arbeitet zunächst einige Jahre in einer Anwaltskanzlei, dann in der öffentlichen Verwaltung des Landes Niedersachsens als Verwaltungsbeamter. Nach Feierabend liest er quer Beet durch sämtliche Wissenschaftsbereiche und beginnt eigenständig

in Wissenschaftsjournalen zu publizieren. Schließlich entdeckt ihn der damals bekannteste deutsche Nachkriegssoziologe Helmut Schelsky, der ihn unbedingt an seine Universität holen möchte. Der weitere Lebenslauf mutet geniehaft an: in gerade einem Jahr holt Luhmann sowohl Promotion als auch Habilitation im Fach Soziologie nach. 1968, also mit 40 Jahren, wird er dann einer der ersten Professoren der von Helmut Schelsky neugegründeten Universität Bielefeld und bleibt dort bis zu seiner Emeritierung. Legendar ist seine knappe Antwort auf die Anfrage des Fakultätsrates bezüglich seiner Forschungsziele: „Thema: Theorie der Gesellschaft; Laufzeit: 30 Jahre; Kosten: keine“ In dem umfangreichen Werk von Luhmann ist es in der Folge vor allem ein Gedanke, der besonders heraussteicht und der für das Verständnis unserer modernen Gesellschaft heute noch wichtig erscheint.

Es handelt sich um die Idee der „Funktionalen Differenzierung“.

Luhmann meint, dass die Gesellschaft aus sogenannten Funktionssystemen (beispielsweise das politische System, das Wirtschaftssystem, das Rechtssystem, die Wissenschaft, das Mediensystem, ...) besteht, die bestimmte Sachlagen bearbeiten, also Zuständigkeiten besitzen.

Luhmann: „Keines der Teilsysteme kann für ein anderes einspringen. Weder kann die Politik die Probleme der Wirtschaft lösen, noch die Wirtschaft die Probleme der Wissenschaft, noch die Wissenschaft die Probleme der Religion, noch die Religion die Probleme der Erziehung.“

Diese Systeme reproduzieren sich außerdem ausschließlich auf Basis ihrer eigenen Verfahrenslogik. So werden in der Wirtschaft immer wieder Zahlungen vorgenommen, die an weitere Zahlungen anschließen, die wiederum Zahlungen auslösen usw. Zahlungen vor dem Hintergrund zukünftiger Zahlungspositionen sind so der primäre „Motor“ des Systems. In der Politik geht es dagegen um die wiederkehrende und kurzfristig angelegte Verteilung von Machtressourcen als zentralem Systemmotor. Die modernen Funktionssysteme entwickeln so

nach Luhmann zwar eine immense Eigendynamik und stabile Struktur und damit auch eine hohe Leistungsfähigkeit. Aber sie reduzieren auch extrem viel gesellschaftliche Komplexität und werden immer unabhängiger von menschlichen Bedürfnissen und Motiven, geradezu „blind“ gegenüber diesen. Diese Problemlage lässt sich exemplarisch am Wirtschaftssystem zeigen: Ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Moral und Ethik werden hier teilweise systematisch ausgeblendet, weil es primär um kurzfristige Zahlungsoptionen geht, was potenziell gravierende Folgen erzeugt. Die Finanzkrise ab 2008 hätte Luhmann mit seiner Theoriearchitektur so beispielsweise gut erklären können. Prof. Dr. Dirk Baecker, Luhmanns prominentester Schüler, dazu:

„In der Wirtschaft zählen nur Preise. Preise sind hochgradig verdichtete Informationsverarbeitungsmechanismen, in denen aber unglaublich vieles – zum Beispiel die wirklichen Bedürfnisse von Menschen nicht vorkommt, da kommen nur zahlungsfähige Menschen vor. Er würde mit der jetzigen Wirtschaftskrise wahrscheinlich seine Dauersorge auf den Begriff bringen. Nämlich die Leute interessieren sich mehr für die Anlage ihres Vermögens als für die Umsetzung ihres Vermögens in neue produktive Chancen der Schaffung von Unternehmen aller Art. Diese Blindheit war sein Thema und diese Blindheit hat er gleichzeitig als raffiniert aufgestellte Systeme beschrieben.“

Auch in der Politik werden komplexe Fragestellungen zur Zukunft unseres Zusammenlebens, oder große utopische Entwürfe für die nächsten Jahrzehnte systematisch ausgeblendet. Es dominiert die Beschäftigung mit alltäglichen Machtfragen, oft angetrieben durch eine völlig trivialisierende und personalisierende mediale Berichterstattung, die den „Kampf um die Posten“ weiter verstärkt. All das hat Folgen.

Diese systemische Blindheit der zentralen Entscheidungszentren in unserer globalen Gesellschaft durch deren extreme Komplexitätsreduzierung auf Fragen der Macht oder des ökonomischen Kalküls produziert bei immer mehr Menschen gleichermaßen ein Gefühl der moralischen Unzufriedenheit. Selbst die neuerlichen populistischen, sich

von Wut zehrenden Bewegungen in der Politik hätte Luhmann vermutlich als eine Nebenfolge einer Gesellschaft beschrieben, deren Systeme immer weniger die Erwartungen der Menschen erfüllen können. Dabei bieten die Populisten als angebliche „Rezepte“ für die Probleme fatalerweise sogar noch mehr Komplexitätsreduzierung an, – und das oft auf der Basis eines völlig inhumanen und nicht akzeptablen Menschenbildes.

Luhmann stellte trotz seiner umfassenden Schriften leider nie Überlegungen zu einer möglichen Verbesserung der modernen Gesellschaft an. Was ihm gerade von Seiten normativ angeleiteter Sozialwissenschaftler immer wieder Kritik eingebracht hat. Er interessierte sich in sachlicher, geradezu kühler Distanz für die Logik der modernen Gesellschaft, wie diese mit Komplexität umgeht, diese radikal reduziert und damit erst viele Probleme selbst hervorbringt. Diese Herangehensweise ist analytisch hoch anspruchsvoll und fruchtbar, stößt aber an Grenzen. Die Kollateralschäden unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsform sind heute zunehmend sichtbar, längst nicht mehr zu leugnen. Sie bedürfen einer umfassenderen, kritischeren Betrachtung.

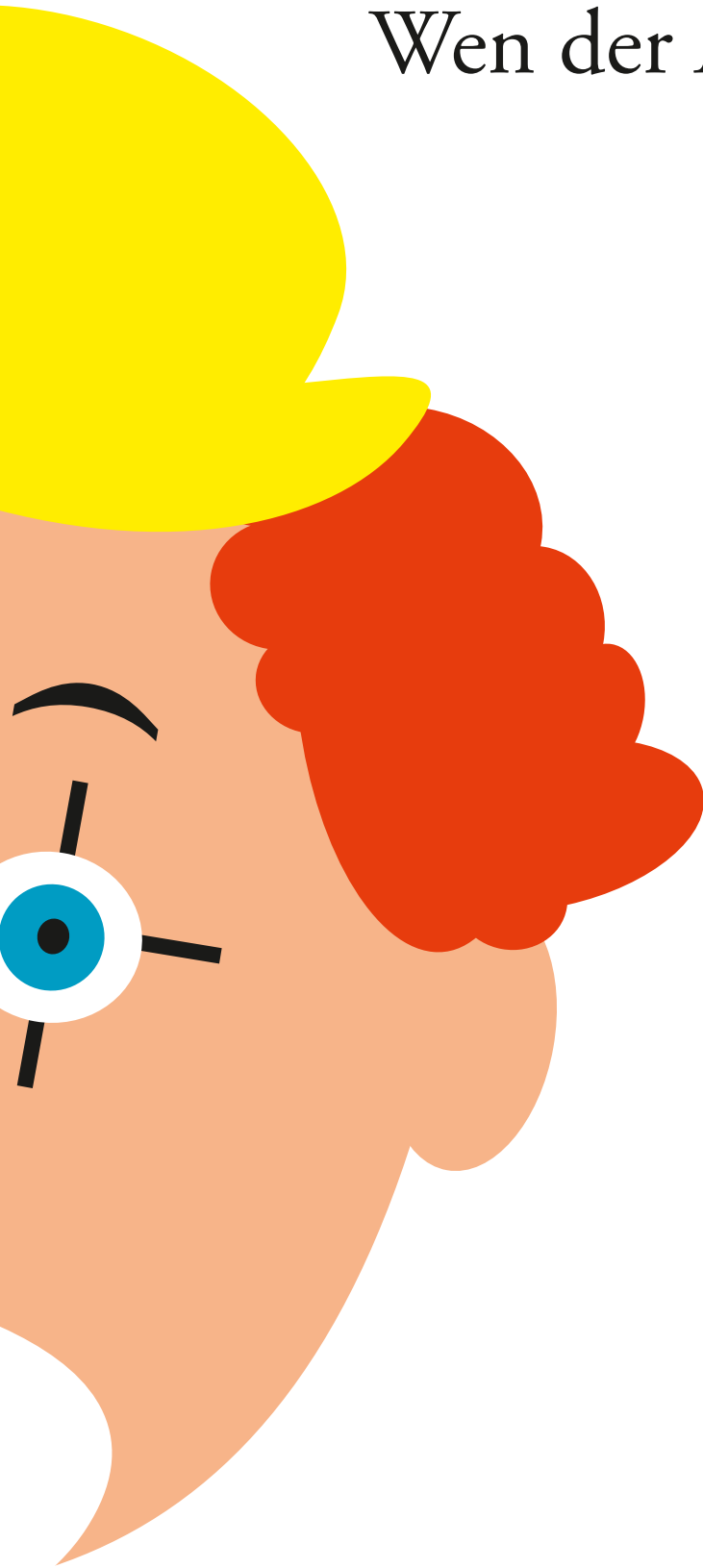
So wird unsere Art des Umgangs mit Finanz- und Flüchtlingskrisen und dem vielleicht zentralen Thema des 21. Jahrhunderts, der Klimakrise, über die Fortentwicklung der Menschheit bestimmen. Hinzu kommt das existenzielle Thema „Künstliche Intelligenz“. Eine ganzheitliche Bearbeitung dieser Problemlagen erfordert in der Praxis sowohl mutige Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik, die die darin herrschenden Systemlogiken durchbrechen und wieder stärker vernetzt denken, als auch eine aufgeklärte und aktive Zivilgesellschaft. Hierin läge zugleich das Potenzial einer substanziellen Weiterentwicklung der theoretischen Arbeiten Luhmanns hin zu einer kritisch angeleiteten Systemtheorie, die sich in den Dienst einer gerechteren und nachhaltigeren Welt stellt und Konzepte für eine ganzheitliche und menschengerechte, sozial-ökologische Transformation derselben liefert.

David Christ,
Philos GmbH Dießen am Ammersee



Wen der Augenblick trägt

Luk Brandel



Fast geräuschlos glitt der letzte Nachtzug aus der Halle. Der Bahnsteig war leer bis auf einen einzelnen Mann. Er hatte sich eine Zigarette angezündet und starrte dem Zug nach, dessen rote Schlusslichter rasch kleiner wurden. „Elf Uhr siebenundfünfzig! Drei Minuten!“, klagte Franz K. Eine halbe Million verfluchte Verspätungen im Jahr, aber wenn man sie brauchen konnte...! Instinktiv fingerte Franz K. durch die Zigarettenschachtel. Schließlich warf er sie auf die Gleise und spuckte die glimmende Zigarette hinterher. Ihr Rauch vermochte die Last der hehren Stille nicht zu lindern. Während Franz K. sich mit seinem Handrücken den erkalteten Schweiß aus dem Schnauzer rieb, schnappte er mit der anderen Hand nach seinem Trolly. Widerwillig trat er den Heimweg an. Und mit einem Mal war ihm der Hall der ratternden Rollen unangenehm. Er schob den Ziehgriff in den Koffer, nahm ihn hoch. Dann walzten rund hundertzwanzig lebende Kilos mit fünf toten an der Hand schnaufend durchs Portal in Richtung Bonner Innenstadt.

Wie sollte er die Verspätung der Kanzlerin erklären? Wieso hatten die Blödmänner überhaupt das Kanzleramt nach Berlin verlegt? Vor halb zehn würde er dort wahrscheinlich nicht einmal mehr mit dem Flugzeug ankommen. Für Punkt neun war das Treffen mit dem Kardinal angesetzt, Fragen zur Missachtung der Gleichberechtigung von Frauen in der katholischen Kir-

che standen ganz oben auf der Tagesordnung und er war vorbereitet wie nie zuvor und jetzt, ... das. „Ich muss ihr die Unterlagen mailen“, versuchte Franz K. sich zu beruhigen. „Oder, oder, oder nein! Ich nehme das Taxi. Was wird der Spaß wohl kosten, nach Berlin?“ Als Franz K. die Bahnhofstreppe hinunterstieg und kein Taxi bereitstand, verlor er doch noch die Fassung. Er haderte mit den auf der Strecke gebliebenen Taxifahrern, mit einer erbärmlichen Dienstleistungskultur der Deutschen und beklagte am Ende den Mangel an Nächstenliebe und den an wahren Christen überhaupt. Franz K. bekam sich erst wieder unter Kontrolle, als er sich selber daran erinnerte und christlich ermahnte, dass allein der wahrlich leibliche ‚Franz‘ selber den Zug verpasst hatte.

Am Ende der unbeleuchteten Taximeile strahlte gelb eine Rufsäule. Franz K. rückte seinen Mantel zurecht und bückte sich nach dem Koffer. Als er sich aufrichtete, durchfuhr es ihn eiskalt. Starr vor Schreck blickte er in das betagte Gesicht eines närrischen Clowns. Wo kam der urplötzlich her? Sie sahen einander an. Franz musterte den Clown bis dieser schließlich das Schweigen brach: „Du häst die Bahn verpasst, ne? Isch han gesinn, wie du ringelofe bes.“ Franz K. stand weiter wie gelähmt. Graues strähnig-langes Haar säumte die Glatze; wie gefrorene Farbpfützen glänzten die Spachtelmassen in den Gesichtsfalten und seine Nase erschien Franz wie eine runzlige Tomate. Wie Spargelköpfe lugten

seine Bartstoppeln aus tiefen Rissen der übrigen Schminke hervor. Sein Kopf ruhte auf einer krausen Halsmanschette, die sicher einmal weiß gewesen war, sein Kostüm wirkte billig, verschlissen, und Schuhkähne hielten all die Löcher zusammen, die zumindest dem, der sie sehen mochte, seine nackten Füße offenbarten. Franz schätzte den Mann auf etwa siebzig, der jetzt mechanisch seine Gitarre nach vorn zog und deren Saiten stimmte. Unvermittelt betastete der Clown seine Glatze, spähte ruckartig hinter sich, durchsuchte das rot karierte Zelt, das seine Beine kleidete, und zauberte endlich eine schwarze Melone aus seiner Frackjacke hervor. Die stieß er Franz K. grinsend in den Bauch. Und, als wäre Franz auf Hüte programmiert, zückte der seine Brieftasche und legte ohne zu schauen einen Schein hinein. Brav verbeugte sich der Clown, setzte den Hut samt Gage auf und begann zu sonoren: „Heute hier, morgen dort...!“

Franz K. ließ ihn stehen und wechselte auf die Taxispur. Hoffnungsfroh hastete er zur leuchtenden Rufsäule. Singend und zupfend folgte ihm der Clown. Das Telefon war „Defekt“. Franz riss den Zettel ab, zerknüllte ihn, kickte ihn in die Gosse, während der Clown ein „Dip dididi dip dididi dip...!“ in die feuchtmilde Herbstnacht trällerte, heftig seine Gitarre schlug und krakeelte: „Ohohoh, dear Mrs. Robinson...!“ Franz gab auf. Er drückte die Stirn in seine rechte Hand, schaukelte den Kopf darin und lächelte abwesend. Die Situation schien ihm völlig absurd.

„Da kannst du dich über dich selbst lachen, ne? Das ist schön,“ bemerkte der Clown. „Ich glaub, ich mag dich.“ Flugs drehte er sich einmal um die eigene Achse. „Ich heiße übrigens Hans!“ Die Stimme des Clowns klang plötzlich nicht mehr rheinisch oder komisch und seine Mine nahm einen ernsten Ausdruck an: „Wer im Augenblick seines eigenen Unglücks lachen kann, dem zolle ich Respekt.“ Er verbeugte sich leicht vor Franz K. „Man muss immer bereit sein, Altes aufzugeben, um zu Neuem zu gelangen.“ Der Clown schaute in die Luft, hob den Finger und schaute Franz K. tief in die Augen. „Alexis Sorbas, kennst du? Der konnte loslassen! Du kannst auch loslassen, oder?“ Franz schwieg. Er dachte an den Griechen Alexis und an den Engländer, dessen Name ihm nicht mehr einfallen wollte. Der Clown schmunzelte. „Dein Schein wird mir ’n gutes Stück weiterhelfen. Bist du verantwortungsbewusst, ehrlich, ein moralischer Mensch? Wie heißt du?“ Franz stierte durch Clown Hans hindurch in die das Straßenlicht nach und nach vollständig dämpfenden Nebelschwaden, die er vom Rhein heranwachsen sah. „Bin ich das?“, fragte er sich selber. „Bin ich ehrlich, wenn ich aus Verzweiflung lache? Oder verantwortungsbewusst, wenn ich mich freikaufe? Nun, vielleicht, unter anderen Umständen hätte ich ihm wohl auch was in den Hut getan. Aber, wer weiß das? Will er mich vielleicht im Gegenzug einseifen?“ Franz senkte seinen Blick. „Franz“, presste er unvermittelt seinen Namen zur Antwort raus. Dabei mochte er dem Clown nicht in die Augen

schauen, der dafür seinen Namen mehrmals laut wiederholte, so als wollte er ihn sich auf der Zunge zergehen lassen. „Andererseits,“ dachte Franz, „bedurfte Glaubwürdigkeit der eigenen Rücknahme. Sich selber nicht zu wichtig nehmen. Na klar! Vielleicht hatte ihm, dem ewigen Wettstreiter, die Perspektivlosigkeit geholfen loszulassen. Wo nichts zu holen war, wurde Täuschung überflüssig. Das hatte er bislang nur fürs Gegenteil gedacht: Verteilte man überschüssige, freie Ressourcen, dann waren Gewinne nicht bloß auf Kosten anderer zu erzielen. Ehrlich zu sein, war dann nicht so schwer. Gewinne auf Kosten anderer hingegen vermochte man ohne Wissensvorsprung, ohne Tarnen oder Täuschen erst gar nicht zu erzielen. Weshalb ihm die Maxime der Gewinnmaximierung lang schon ein Dorn im Auge war. Sie verlangte seiner Meinung nach von den Managern systematisch Betrug. Wer den mitmachte, der musste sich besonders clever vorkommen oder er täuschte sich selber auf andere Art und Weise. Und wer dabei sein Gewissen täuschte, der gab sich ganz auf.“ Für Franz bedeutete das, dass man beim Selbstbetrug mit gleicher Automatik sein Selbstbewusstsein verlor, wie man es über die Selbstehrlichkeit erlangte! Das schien ihm irgendwie klar. Aber verlor man bei Unehrlichkeit auch sein Verantwortungsbewusstsein? Das Gewissen und das Verantwortungsbewusstsein hingen zweifellos zusammen. War er da in seinem Gedankenfluss auf einer Spur, die zu verfolgen sich lohnen könnte?

„Heh, Franz! Wo bist du nur mit deinen Gedanken?“ Wiederholte der Clown seinen Versuch, sich selber wieder ins Spiel zu bringen. Franz musterte den Clown noch einmal gründlich. „Hans, ich denke schon seit längerem über Ethik und Moral nach und über die Doppelbödigkeit der Moral unserer Institutionen, Kirchenväter, Manager. Diese Gedanken haben Sie gerade in mir angestoßen. Interessiert Sie Moral?“ Hans setzte seine pikierteste Mine auf, die er wohl besaß. „Ich stehe dafür. Habe selber schon viel drüber nachgedacht und sie gelegentlich in mir gefunden. Was meinst du mit ‚Doppelbödigkeit‘?“ Die beiden nahmen Platz auf der Metallbank im Unterstand, Hans lehnte seine Gitarre ans Glas und lächelte Franz verschmitzt an, der seinen Blick mit hochgezogener Stirn erwiderte. „Was ich meine?“, Franz dachte nach und holte tief Luft, „nun, jeder Formalismus zwingt uns prinzipiell in die Lüge: Alles soll ja passen. Aber, Institutionen, die scheinen mir zwiespältig. Wir berufen uns gerne auf sie, um nicht für das verantwortlich zu sein, das wir tun; also, um uns zu schützen. Dann lügen wir, um sie zu erhalten; das heißt: um sie zu schützen. Jede Verkörperung von Fiktionen, wie diese ‚Institutionen‘, zwingt den Menschen irgendwann in die Lüge. Weshalb wir uns beispielsweise von Gott kein Bildnis machen sollen. Und dann, ..., ist das zu verstehen? Dann fordern dieselben Menschen sich ständig gegenseitig auf zu mehr Transparenz und Verantwortung. Ein Paradoxon, nicht wahr?“ Franz sah Clown Hans

an. Der strahlte, „das treibt die Menschen in der Tat in ein Dilemma. Das denke ich auch. Die Enttabuisierung einer nur vordergründig geforderten Ehrlichkeit, täte jedem von uns nämlich zunächst selber verdammt weh. Wie Schmerz, den man erdulden muss, wenn man einen Krampf lösen will. Weshalb diese Forderungen auch nicht wirklich ernst gemeint sein können. Ehrlichkeit und Verantwortung des eigenen Tuns, nicht irgendeines Erfolgs, brächten die weithin verbreitete Selbstverlogenheit und die vielen Unverantwortlichkeiten gnadenlos ans Licht.“ Franz schlug sich mit beiden Händen auf die Beine. „Das ist, was ich gerade denke. Es beschäftigt mich fortdauernd. Nur verstehe ich partout nicht, warum in Gottes Namen kümmert ein Clown um Mitternacht am Bonner Bahnhof ausgerechnet meine Vorstellungen von Moral und Ethik? Das mutet an wie wahre Komik.“

„Neiini!“ Hans sprang auf, drehte sich hurtig noch einmal um sich selber und erhob seinen gelben runzligen Zeigefinger. „Das ist nicht verwunderlich! Gerade da, wo unsere Gesellschaft eine dünne Decke hat, wo Fragen offen geblieben sind oder gar nicht gestellt werden, da gehört der Clown hin. Der Clown darf Grenzen übertreten. Mit dem Lachen wird ihm verziehen. Lachen entkrampft das Denken. Humor ist vermutlich der wichtigste menschliche Akt überhaupt. Erste Hilfe bei der Selbstbefreiung. Stärkt das Selbstbewusstsein!“ Franz versuchte ihm zu folgen, klebte an seinen Lippen. Dieser Clown steckte voller Überraschungen. „Sieh mal, Franz! Ein Clown ist eine lebende Metapher. Er steht jenseits von Gut und Böse, Richtig oder Falsch. Ich bin übrigens nicht immer Clown gewesen, musst du wissen. Eigentlich bin ich Fabrikantensohn. Erinnerst dich an die Braunkohlen-Schniers? Da staunst, ne? Mit zwanzig, gleich nach dem Abitur, wollt' ich Clown werden. Gegen die Wünsche mei-

ner Eltern, wie du dir denken kannst. Bin auch nicht erfolgreich gewesen. Das war in den Sechzigern. Weder der bürgerliche noch der kirchliche Formalismus, von denen du gerade gesprochen hast, haben mir meine Ehrlichkeit nehmen können, aber mein Leben stark beschnitten und mir meine große Liebe geraubt, ... oh Marie.“ Hans schnappte nach Luft. „So, wie ich dachte, fühlte und auftrat, stand ich mir eben selber im Weg. Zumindest dem Weg, den die Gesellschaft 'nem Clown wie mir zugedacht hatte. Ende der Sechziger hatten wir dazu in Deutschland eine ähnliche Vertrauenskrise wie heute vielleicht wieder. Viele Menschen reagieren dann ganz schnell mal mit Konsumverweigerung. Das kostet jedenfalls stets die kleinen Künstler als erstes. Erinnerst dich? Wo standst du damals?“ „Auf der anderen Seite.“ gestand Franz, „so, wie heute auch. Später dann habe ich allerdings fest an Politik, Kirche, Wirtschaft und Wissenschaft geglaubt. Der Kunst habe ich misstraut. Heute würde ich am ehesten der Kunst trauen wollen. Doch selbst ehrliche Künstler scheinen selten geworden. Alle haben wir wohl an Glaubwürdigkeit eingebüßt. Wenn wir die belohnen, die gut täuschen können, was soll anders werden? Des ‚Glaubens würdig‘ ist eben nicht der, dem man gern glaubt, sondern der, dem man Glauben schenken darf, dem man vertrauen kann, der Vertrauen verdient. Viele Menschen lieben es geradezu, wenn man ihnen etwas vorgaukelt. Doch dazu reicht ihnen der sich erniedrigende Clown nicht mehr. Um sich gut zu fühlen, brauchen sie heute stärkeren Tobak, sie wollen erhoben werden. Ist das nicht furchtbar? Die Wahrheit macht ihnen Angst, da vertrauen sie lieber blind.“ Franz strich mit dem Finger über seinen Bart. „Nun, Sie sagten, Sie sind nicht immer Clown gewesen?“ „Nicht von Berufswegen jedenfalls. Als ich gerade geistig und körperlich am Verhungern war, sind meine Eltern verunglückt und ich habe

einen riesigen Gemischtkonzern geerbt, von Briketts, über Gummi bis Zahnpasta. Zusammen mit meinem Bruder Leo, der war Vikar. Generalvikar wollte der werden. Aber auch er ist tot. Leo wollte mit dem Unternehmen nie etwas zu tun haben. Er hat seinen Anteil der Kirche vermacht. Kirche und Finanzamt haben den Konzern fast alle Beteiligungen gekostet. Behalten habe ich nur die Braunkohlewerke. Und die auch nur bis in die Achtziger. Wir waren am Ende, mussten schließen. Rentner wollte ich nicht werden. Fand mich zu fit für soziale Hilfe. Und so habe ich meinen alten Beruf wiederergriffen. Bin ein Clown aus Leidenschaft.“ Schnier grinste in sich hinein. „Und, was ich als Manager erfahren und gelernt habe, wollte ich den Menschen über die Bühne vermitteln. Mit welchem Erfolg, das siehst du.“ Der Clown blickte abfällig an sich herunter. „Clowns und Manager sind Extreme von Scheitern, beiden geht traurig viel schief und trotzdem treten beide immer wieder heiter von der Bühne ab, dann wieder hinauf. Eine tolle Idee, dachte ich. Aber Lachen ist nicht planbar. Ich war wohl zu früh mit dem Thema. Vielleicht würde ich heute den Zeitgeist treffen, aber jetzt ist es für mich zu spät.“ Er rührte Franz. „Sind denn die, die wegen ihrer Position oder ihres Wissensvorsprungs unsere Meinungen und Haltungen prägen: Politiker, Kirchenväter, Manager, Lehrer, sind die quasi die erfolgreicheren Clowns, ohne wahrhaft Clowns zu sein? Weil wir eigentlich Unfehlbarkeit nicht verlangen, gar nicht verlangen können? Und weil wir ihnen ihre Fehler verzeihen, ohne dass sie diese selber als solche zugeben brauchen? Ha! Diese Tölpel erkennen ihre Clownerien nicht! Nehmen sich ernst und wichtig. Haben Angst zu versagen. Das finde ich lustig.“ „Ja, du sprichst mir da heraus.“ Der Clown klatschte sich auf sein Lebkuchenherz, das in dem Moment vor seiner Brust auftauchte und sogleich wieder verschwand.

„Deshalb bin ich als Clown immer besser, und besser dran gewesen, als ich es als Manager war. Ein Clown spielt von vornherein den Trottel. Der braucht sich nicht zu verstellen. Unfehlbarkeit von sich oder anderen zu erwarten, das ist Selbstbetrug. Der bleibt mir als Clown erspart. Ne?“ Franz vermochte seine Bewunderung für Hans wohl nicht zu verbergen. Als könnte der Gedanken lesen, zog er seinen Hut, entnahm die Gage und verbeugte sich vor ihm. „Das sind halt die Ansichten eines Clowns, der Augenblicke sammelt, von Augenblick zu Augenblick lebt, ohne große Erwartungen, ohne große Enttäuschungen also. Mehrmals habe ich gedacht, ich hätte alles verloren, um endlich zu erkennen, dass ich mit jedem Loslassen mein Leben überhaupt erst in die eigene Hand bekomme.“ „Mit der Unfehlbarkeit gebe ich Ihnen Recht. Die ist Ausfluss unseres erfolgsorientierten Denkens. Wer Fehler macht, ist verletzlich. Das macht Angst. Wie könnten die Menschen nun aber trotzdem das richtige Maß finden, Dinge geschehen, Vorgänge laufen zu lassen? Wir müssten wahrscheinlich lernen, einander Fehler zuzugestehen, Vertrauen in die Bereitschaft des anderen gewinnen, dass der sich bemüht. Eben nicht Vertrauen auf der Basis von Erfolg, der in einer dynamischen Welt ohnehin niemals irgendjemandem zugerechnet werden dürfte, weder zum Guten noch zum Schlechten. Determinismus, Sicherheit ..., gibt es das?“ „Moment! Dass ich dich recht verstehe: Meinst nicht, dass wir sie unbeachtet, unverantwortet lassen sollen, diese Vorgänge? Sondern, dass wir nicht alle und alles über glückliche Erfolge werten sollen? Oder letzte Sicherheit im Chaos schaffen wollen. Da stimme ich zu. Ordnung schaffen kostet nämlich Energie, hat mir mal ein Physiker erklärt. Ne, schlimmer noch, dabei wird potentielle Energie freigesetzt! Die verpufft in der Weite des Raums. Beim Ordnen berauben wir uns deshalb genau der Freiheitsgrade,

die wir durch ihre Regelung eigentlich schaffen wollten. Durch strenge Regeln oder Tabus werden immer wieder Druckherde aufgebaut, die sich entladen wollen, ja, sogar müssen, nach den Gesetzen der Physik jedenfalls. Dann aber wundern wir uns über die Stellen, an denen so ein Druck raus will.“ Franz schlug sich vor die Stirn. „Das ist es! Der Gedanke hat gefehlt! Die Frauen erniedrigen, ein deutscher Kardinal, na klar, da wollte irgendwo was raus, das sollte weiter verhindert sein!“ Er spielte in Gedanken mit seinem Vortrag: „In ihrer langen Tradition versteinerte die katholische Kirche zu einer Institution, in der unzählige abstrakte Ordnungsprinzipien, Regeln und Tabus keinen Raum lassen für ein ausschließlich auf Liebe und Verstehen, also ein auf Verantwortung und Ehrlichkeit gegründetes Verhältnis aller Menschen zueinander – gleich berechtigt wie verpflichtet.“ Hans Schnier grinste. Er beugte sich über seine Gitarre, gab sich ein „A“, dann ein „E“ und summte „Ché sera, sera...“ Franz stimmte ein: „... was wird sein, wird sein.“ Da wurde er jäh aus dem Lied gerissen. „Taxi! Hallo! Warten Sie auf ein Taxi?“ Franz drehte sich um. Der Taxifahrer hielt bereits seinen Koffer in der Hand. „Darf ich den hinten reinton?“

Franz nickte und stieg willig ein. Plötzlich fiel ihm ein, dass es unhöflich gewesen war, sich nicht zu verabschieden. Er kletterte wieder hinaus und ließ seinen Blick über den Bahnhofsvorplatz schweifen. Niemand war zu sehen.

„Suchen Sie was? Hatten Sie noch mehr Gepäck?“, fragte der Taxifahrer. „Nein, ich suche einen Clown, haben Sie gesehen, wo er hingegangen ist?“ „Welcher Clown? Ich sehe hier nur Nebel.“ „Der Mann im Kostüm, der neben mir gestanden und gesungen hat, als Sie mich angesprochen haben!“ „Nein, ich habe weder einen Clown gesehen noch gehört. Aber Sie sel-

ber haben gesummt, glaube ich. Wo wollen Sie hin?“ „Einen Moment. Bitte geben Sie mir noch einen Moment! Lassen Sie mich bitte diesen Augenblick aufnehmen, dass ich ihn bewahren kann. Sie müssen wissen, ich fange gerade erst damit an, Augenblicke zu sammeln.“ Der Taxifahrer rieb sich die Augen, atmete tief durch und reckte sich. Franz K. zog den Mantel aus und summte dabei: „Der arme Papst Johannes...“ „Also, wo möchten Sie hin?“ „Zum Papst! Nee, Jesses, Quatsch! Nach Berlin, bitte... zum Kanzleramt!“

Aus der Szene



Nähere Informationen unter
www.philosophiearena.de,
www.gvdk-ev.de,
www.dnwe.de oder per E-Mail von:
info@PhilosophieArena.de

Die PhilosophieArena ist ein Institut der Gesellschaft für vernetztes Denken und Komplexitätsmanagement (GVDK e.V.) in Kooperation mit dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik e.V. (DNWE) und dem Aura-Media Kulturforum e.V.

Schülerwettbewerb 2018

„Wie wirkt Geld auf Menschen?“

Andrea A. Schmitt

Wie wirkt Geld auf Menschen? – Wo kommt es her? Wächst es auf den Bäumen oder liegt es auf der Straße, wie manche Redewendungen vermuten lassen? Wo geht es hin? Ist es etwa verdunstet, wenn ich nicht mehr flüssig bin? Oder fließt Geld immer nur in eine Richtung, wie andere Redewendungen dies behaupten? Macht Geld etwa geizig, wenn es zu lange bei einem Menschen verbleibt? Aus der Frage „Wie wirkt Geld auf Menschen“ ergeben sich also wie immer wieder neue Fragen, die vielleicht dazu verleiten weiter zu fragen, um am Ende auf eine Frage zu stoßen, von der aus man wieder zu Antworten gelangt, die neue Antworten aufzeigen können und so weiter.

Welche Gedanken machen sich Schülerinnen und Schüler zu diesem Thema, was fällt ihnen dazu ein? Das möchten die Veranstalter des Schülerwettbewerbs der „PhilosophieArena“ wissen, der im kommenden Jahr bereits zum 8. Mal in dieser Form stattfindet. Mit der finanziellen Unterstützung der Allianz Stiftung prämiieren der GVDK e.V. und der DNWE e.V. die jeweils besten 5 Arbeiten aus drei Jahrgangsgruppen, die inzwischen von Schülern aus dem gesamten deutschsprachigen Raum eingesandt werden, – inklusive deutscher Schulen im Ausland.

„Wir möchten Schülerinnen und Schüler zum selbständigen vernetzten Denken, zum Philosophieren über ihr alltägliches

Leben ermutigen und anregen“, erklärt Gabriele Heuberger von der Philosophie Arena das Ziel dieses Wettbewerbs, „manchmal braucht es dafür auch einen ermutigenden „Schubs“ von Lehrern oder Eltern.

SAPERE AUDE! WAGE WEISE ZU SEIN! Trau Dich weiter zu denken und bringe Deine eigenen Ideen ein. Schau Dich um nach neuen Erkenntnissen und diskutiere diese mit Anderen. Finde Gedanken, die so selbstverständlich sind, dass sie kaum jemand mehr denkt. Oder zeige auf, wie sich Dinge im Kontext verändern oder fortentwickelt könnten. Entdecke Bezüge zu Deiner Umgebung und Deiner Zeit, zum Heute oder Morgen ..., lautet das Motto der PhilosophieArena.

„Wir freuen uns deshalb über Schülerinnen und Schüler, die sich mit der Vielschichtigkeit unserer Welt beschäftigen. Uns und vor allem unsere Jury interessiert, ob sie Vorgänge und deren Folgen in ihrer Umgebung erkennen und sich damit auseinandersetzen,“ konkretisiert Frau Heuberger die Intention ihrer Institution hinter dem Wettbewerb. „Wir suchen Kinder und Jugendliche, die sich eigene Gedanken über den sogenannten Tellerrand hinaus machen, die ihrer Umwelt aufmerksam begegnen und die versuchen ihre Wahrnehmungen in einen Zusammenhang zu stellen. Aus Fragen können dabei weitere Fragen und Auseinandersetzungen mit diesen entstehen. Besonders die Herangehensweise der Schülerinnen und Schüler an

das Thema und ihr bewusstes Nachdenken darüber möchten wir damit fördern.“

Im Alltag treffen wir viele kleine Entscheidungen, die unseren Geldbeutel direkt oder indirekt beeinflussen. Da Geldfragen sehr komplex sind, müssen viele Faktoren und Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Auch wenn man beim Schulden machen „gute“ Absicht hat, aber das eigene Einkommen oder das eigene Vermögen dabei außer Acht lässt, besteht aufgrund von linearem Denken und einfachen Ursachen-Wirkungsketten das Risiko, falsche Entscheidungen zu treffen. Grund dafür ist, dass die Komplexität auch des Geld- oder gar Finanzsystems häufig ungenügend wahrgenommen wird.

Die Schülerinnen und Schüler dürfen Ihre Erfahrungen, Gedanken und Beobachtungen zu dem Thema anhand eines oder mehrerer Beispiele formulieren, sie können dazu alleine oder in der Gruppe, in Schrift (deutscher Sprache), Ton oder Bild (z.B. in Form von Modellskizzen, Videos) ausdrücken, was sie denken, dies mit der Hand oder mit Hilfe von IT. Aus den Klassenstufen 5 bis 7 und 8 bis 10 sowie 11 bis 13 werden schließlich jeweils die besten fünf Schülerarbeiten prämiert.

Eine Vorstellung der Arbeiten und die Preisverleihung finden im Rahmen der Jahrestagung des GVDK e.V. am 21. und 22. September 2018 in Königstein statt.

Februar

Elbphilharmonie 2018 Die Zukunft des Konzerncontrollings am 21. Februar 2018

21. Februar 2018
Elbphilharmonie, Hamburg

Was hat die Zukunft des Konzerncontrollings mit Musik und Architektur gemein hat? Stay tuned! Fachvortragende aus den Bereichen Controlling und Kultur werden Ihnen in Hamburg die Antworten dazu liefern. Anschließend an dieses imposante Event folgt das Abschluss-Highlight: pmOne ermöglicht Ihnen eine exklusive unvergessliche Führung durch die Elbphilharmonie!

Mehr Informationen unter
<https://www.pmone.com/veranstaltungen/elbphilharmonie-2018/>

Governance, Compliance, Risk Management)

- Reifegrade im Risikomanagement (Risk Maturity)

- Die Risikolandkarte im Unternehmen (Risk Taxonomy)

- Der Risikomanagementprozess im Überblick

- Die Aggregation und Konsolidierung von Risiken

- Risikosteuerung und -kontrolle

- Die Organisation von Risikomanagementsystemen

- Praxisbewährte Methoden zur Risikobewertung

- Risikomanagement im Kontext von Planung und Controlling

- Integration von Risikomanagement und Qualitätsmanagement

- Verbindung von Compliance und Risikomanagement sowie IKS

- Standards im Risikomanagements (COSO, ISO 31000, IDW PS 981 ff., ISO 27001, ISO 22301 DRS 20 etc.)

Mehr Informationen unter
seminar@risknet.de

indikatoren zurück. Doch wie funktionieren Frühwarnsysteme in der Unternehmenspraxis am effektivsten?

Im Praxis-Workshop steht der Aufbau eines Frühwarnsystems – basierend auf einer Fallstudie – im Vordergrund.

Schwerpunkte:

Sie lernen in diesem Seminar die folgenden Aspekte kennen:

- Wie sollten Frühwarnsysteme aufgebaut sein?

- Wie werden Frühwarnindikatoren ermittelt?

- Definition Risikoappetit und Limitsysteme

- Frühwarnindikatoren in ausgewählten Unternehmensbereichen

- Wie geht ein Unternehmen mit „schwachen Signalen“ um?

- Wie sollten Frühwarnsysteme organisatorisch gestaltet werden?

- Softwareunterstützung im Bereich Frühwarnung

- Fallstudie: Aufbau eines Frühwarnsystems in der Praxis

Mehr Informationen unter
seminar@risknet.de

März

Praxis-Seminar Grundlagen des Risikomanagements

07./08. März 2018
Nürnberg

neu! 3-tägiges Intensiv-Seminar
07. bis 09. März 2018
Nürnberg

Die Fähigkeit, bei unternehmerischen Entscheidungen Chancen und Gefahren (Risiken) abzuwägen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Wie kann man die offensichtlichen Vorteile eines bewussten Umgangs mit Risiken realisieren, ohne den unnötigen bürokratischen Aufwand eines überformalisierten Risikomanagementsystems akzeptieren zu müssen?

Schwerpunkte:

- Rechtliche Grundlagen (Corporate

Praxis-Workshop: Aufbau eines Frühwarnsystems

09. März 2018 (Nürnberg)

Bei Unternehmenspleiten bzw. Beinahezusammenbrüchen wurden in vielen Fällen Risiken nicht rechtzeitig erkannt oder Frühwarnindikatoren ignoriert oder ausgesessen. Reagiert wurde – wenn überhaupt – erst, als die Katastrophe da war.

Nur wenige Unternehmen greifen zur Einschätzung ihrer Risikolage auf Frühwarn-

April

Weiterbildungsprogramm zum „Enterprise Risk Manager (Univ.)“ der Risk Management Association e.V. und des Forschungszentrums Risikomanagement der Uni Würzburg

ab 11. April
Würzburg

Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?

Sie suchen hierfür eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung, die Ihnen einen systematischen Überblick zum State of the Art im Risikomanagement verschafft?

Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern und möchten Ihr theoretisches Know-how mit Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?

Im Rahmen dieses einzigartigen Qualifizierungsprogramms erhalten Sie eine ebenso breite wie fundierte Grundausbildung auf dem Gebiet des Risikomanagements. Sie lernen – auf akademischem Niveau – die wichtigsten Methoden und Instrumente des Risikomanagements kennen und werden in die Lage versetzt, diese sicher in der Praxis anzuwenden.

Mehr Informationen unter www.rma-ev.org/erm

Praxis-Workshop: Quantitative Methoden im Risikomanagement

18./19. April 2018
Schloss Hohenkammer bei München

Das Seminar vermittelt Methodenkompetenz in quantitativen Verfahren zur Risikomessung in Industrie und Handel. Im Seminar erlernen Sie klassische Value-at-Risk-Ansätze ebenso wie moderne stochastische Simulationsverfahren. Zur integrierten Betrachtung von Risiken und Chancen werden diverse Risiko-Kennzahlen und Performance-Maße vorgestellt und diskutiert.

Schwerpunkte:

- Grundlagentheorie der Statistik
- Zeitreihenanalyse
- Alternative Verteilungen und deren Parametrisierungen (univariate und multivariate)
- Anwendung der im Finanzbereich bewährten „Value-at-Risk“-Modelle

- Anwendung von stochastischen Szenarioanalysen auf geplante Cash Flows, Budgets und erwartete Gewinne (Cash Flow at Risk, EBIT at Risk)

- Bandbreitenplanung in der Praxis

- Beachtung von Abhängigkeiten zwischen Risiken

- Risiko-Reporting: lesbare und aussagefähige Risikokennzahlen

- Unterstützung durch Fallstudien in Excel und Verwendung von Add-Ins

- Entwicklung diverser eigener Werkzeuge für die Praxis (eigenes Notebook mit Excel-Installation sinnvoll)

Mehr Informationen unter seminar@risknet.de

August

Schülerwettbewerb 2018 „Wie wirkt Geld auf Menschen?“

Einsendeschluss (es gilt das Datum der Absendung): 20. August 2018!

Teilnehmen können alle Schülerinnen und Schüler aus den Jahrgängen der 5. bis 13. Klassen, die in Deutschland, Österreich oder Schweiz (D-A-CH) zur Schule gehen. Zur Teilnahme eingeladen sind auch alle deutschen Schulen in Europa.

Nähere Informationen unter www.philosophiearena.de, www.gvdk-ev.de, www.dnwe.de oder per E-Mail von: info@PhilosophieArena.de

Die PhilosophieArena ist ein Institut der Gesellschaft für vernetztes Denken und Komplexitätsmanagement (GVDK e.V.) in Kooperation mit dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik e.V. (DNWE) und dem Aura-Media Kulturforum e.V.

September

Jahreskonferenz 2018 Vernetztes Denken und Komplexitätsmanagement

20. bis 22. September
Königstein

Die Jahreskonferenz der GVDK versteht sich als das unabhängige Forum im deutschsprachigen Raum für alle, die sich mit Fragen zur dynamischen Komplexität beschäftigen und darüber austauschen möchten.

- Innovative Themen an der Wissensfront von vernetztem Denken und Komplexitätsmanagement

- Vermittlung aktueller Kenntnisse von und nach anerkanntem Stand von Wissenschaft und Technik

- Komplexität begreifbar und Portfolios wie Prozesse steuerbar machen

- Eigens entwickelte Lösungen mit anderen diskutieren

- Interdisziplinäre Workshops zur Erarbeitung von Instrumenten für das Tagesgeschäft

- Raum für Netzwerkgespräche mit Referenten und Teilnehmern in angenehmer Atmosphäre

Mehr Informationen unter www.jahreskonferenz-gvdk.de



Was wir bieten

- Regionale Treffen und themenspezifische Arbeitskreise
- Kolloquien für Forschung und Workshops für Praxis, auch online
- Zugriff auf ein Netzwerk von Experten auf dem Gebiet Modellierung und Simulation
- Vergabe des Gert-von-Kortzfleisch-Preises
- Vergabe von Stipendien für das Studienprogramm *European Master in System Dynamics*
- Regelmäßiger Newsletter mit Informationen aus der Welt von System Dynamics

Wer wir sind

- Im Jahr 2006 gegründet
- Mitglieder aus Forschung und Praxis
- Jahrestagungen mit Fachvorträgen aus Forschung und Praxis
- Informelle Treffen auf den internationalen Konferenzen
- *German Chapter* der Internationalen System Dynamics Society

Institutionelle Mitglieder:



www.systemdynamics.de



Heinz Meloth
COACH - VORTRAGSREDNER
INSPIRATOR - AUTOR

Experte für Erfolgssteigerung

- Business Coaching
- Executive Empowerment
- Individuelle Erfolgsbegleitung

Zukunftstraße 42 | 55130 Mainz

☎ 06131 - 98 68 33 ✉ hm@heinzmeloth.com
☎ 06131 - 98 68 34 🌐 www.heinzmeloth.com
☎ 0172 - 619 25 92 🌐 www.success-experts.com



EPOTECH
AKTIENGESELLSCHAFT

Komplexität
beherrschen

Dynamik
verstehen

www.epotech-ag.de



Komplexe Inhalte -
verständlich vermittelt



Public Relations

hallo@wortratundtat.de



Smart Data Engine –
arbeitet, wie Menschen denken.
Analyse und Schlussfolgerung
Modellieren statt Programmieren
Semantik und intelligente Vernetzung
Kostenlose Testversion unter
www.i-views.com

Komplexes Vorhaben?
Komplexe Organisation?
Gordischer Knoten?

www.gordi-consult.de



Hypnose-Coaching

Kreativität, Ängste, Stress,
Selbstsicherheit, Burn-Out

www.kritzner.com

Training - Coaching - psychologische Beratung
Mail: info@kritzner.com - Tel. 0177-6024254



Krisenmanagement, Weiterentwicklung, Ziel-
erreichung für Einzelpersonen und Teams
www.roots-of-life.com

*Get Ready
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 11.04.2018

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von
Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:

www.rma-ev.org/erm

www.fzrm.uni-wuerzburg/erm

komplex

ISSN: 2566-9222

Erscheinungsweise quartalsweise

Nächste Ausgabe Anfang April

Herausgeber

Gesellschaft für Vernetztes Denken und
Komplexitätsmanagement e.V.

Marktstraße 97d, D-60388 Frankfurt/Main

Vertretungsberechtigte Vorstandsmitglieder:

Andreas Fornefett und Ulrich Kritzner

Eingetragen im Vereinsregister: Amtsgericht Lübeck

Registernummer: HRB VR 3429 HL

Gemeinnützigkeit anerkannt FA Lübeck und FA Böblingen

Steuernummer: 56002 / 43133

Ust.-IdNr: DE133896843

www.gvdk-ev.de

www.komplex-magazin.de

Redaktion

Andreas Fornefett (V.i.S.d.P.), Peter Ripota,
Prof. Dr. Roland Erben, Dr. Oliver Everling,
Dr. Frieder Schwitzgebel, Prof. Dr. Jürgen Strohhecker,
Dr. Michael Holzner, Lion Fornefett

Verlag

Trademark Publishing

Karl W. Henschel

Westendstr. 87, D-60325 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 4305 7847

www.trademarkpublishing.de

Gestaltung

Sign Kommunikation GmbH

Gwinnerstrasse 40 – 46, Gebäude 418,

D-60388 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 9443240

www.sign.de

Druck

pva, Druck- und Mediendienstleistungen GmbH

Industriestraße 15, 76829 Landau/Pfalz

Telefon: +49 6341 142-0

www.pva.de

Vertrieb

DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH

www.dpv.de

Anzeigen

Anzeigenschluss: 26.02.2018 für Ausgabe 2/2018

Anzeigenverwaltung: 4-Senses GmbH

Ansprechpartner: Lion Fornefett

Telefon: +49 151 21792699

E-Mail: lion.fornefett@4-senses.com

Preise

Print-Einzelausgabe:

Deutschland 12,00 €, Österreich 13,40 €,

Schweiz 19,80 CHF, Luxemburg 13,60 €

Print-Abo (4 Ausgaben):

Deutschland 40,00 €, Österreich 46,00 €,

Schweiz 78,00 CHF, Luxemburg 47,00 €

Online-Einzelausgaben (nur über das

Online-Portal erhältlich): 10,00 €

Online-Abo (4 Ausgaben): 35,00 €

Kombi-Abo online+print (4 Ausgaben):

D 50,00 €, A – CH – L 58,00 €

Im Preis enthalten sind jeweils Lieferung

frei Haus sowie ggfs. gesetzliche Mehrwertsteuer.

Konto

Gesellschaft für Vernetztes Denken und

Komplexitätsmanagement e.V.

IBAN: DE98 5004 0000 0276 1666 00

BIC: COBADEFFXXX

DIE PLATTFORM FÜR VARIANTEN- & KOMPLEXITÄTSMANAGER –
VARIANTENVIELFALT STEUERN & KOMPLEXITÄTSKOSTEN
GEZIELT REDUZIEREN.

we.CONECT
GLOBAL LEADERS

smart **Variant** *con*



GRÖSSTE PLATTFORM FÜR VARIANTEN- UND
ARCHITEKTURMANAGER IN D/A/CH

Die Smart Variant CON 2018 bietet Entscheidern aus der D/A/CH-Region eine maßgeschneiderte Plattform, auf der erfolgreiche Projekte zum Handling von Varianz präsentiert, praktikable Methoden zur Kalkulation und Reduktion von Komplexität diskutiert und Lösungen zur effizienten Konfiguration vorgestellt werden können.

24. – 26. JUNI 2018
MARITIM PROARTE HOTEL BERLIN

40+ CASE STUDIES | 50+ SPRECHER & MODERATOREN |
3 BUSINESS STREAMS | 4 ICEBREAKER ROUND TABLES |
10 CHALLENGE YOUR PEERS SESSIONS | 3 MORNING
SESSIONS | 1 NETWORKING DINNER |
10 WORLD CAFÉS