

Karim Fathi

Kommunikative Komplexitätsbewältigung

Integrierter Methodenpluralismus zur
Optimierung disziplinübergreifender
Kommunikation



Springer VS

Kommunikative Komplexitätsbewältigung

Karim Fathi

Kommunikative Komplexitätsbewältigung

Integrierter Methodenpluralismus zur
Optimierung disziplinübergreifender
Kommunikation

Karim Fathi
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
Frankfurt (Oder), Deutschland

ISBN 978-3-658-28088-8 ISBN 978-3-658-28089-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28089-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Ich möchte all jenen Menschen danken, die dazu beigetragen haben, dass dieses Buch so geworden ist, wie es geworden ist. Mein besonderer Dank geht an Gitta Peyn und Peter Hofmann – Gitta übernahm in bewährter Manier das wissenschaftliche Lektorat, Peter die Gestaltung des Layouts. Beide gehören zu den fähigsten, engagiertesten und liebenswertesten Menschen, die ich kenne. Vielen Dank!

Mein Dank gilt auch meinen vielen Lehrer*innen (zu denen ich auch Gitta zähle), die mich in meiner Arbeit unterstützen, inspirieren und fördern. Besondere Erwähnung verdient im Zusammenhang mit diesem Werk mein Schutzengel und Mentor, Stephan Breidenbach. Er ist europaweit führender Vordenker, Forscher und Praktiker im Bereich der „guten Gesetzgebung“ – ein noch völlig unterschätztes Feld, dass in Zeiten zunehmender Komplexität an Bedeutung gewinnt. Er inspirierte mich dabei maßgeblich zu den in meinen Publikationen dargestellten Überlegungen über die „lernende Gesellschaft“ (der Begriff stammt von ihm). In weiterführenden Publikationen werden wir zusammen die in diesem Buch zugrundegelegten Überlegungen aufgreifen und auf die Frage, wie sich Gesetzgebungsprozesse mittels kommunikativer Komplexitätsbewältigungstechniken, optimieren lassen, übertragen.

Wie immer das Beste zum Schluss: Die Menschen, die uns besonders nahe stehen sind meiner Erfahrung nach auch unsere größten Lehrmeister*innen in Bezug auf Komplexitätsbewältigung. Sie lieben, fordern, erfüllen und spiegeln uns und machen uns die Tiefe, die Wunder und Mehrdeutigkeiten, die das Leben bereithält, besonders deutlich. In diesem Sinne danke ich meiner Frau Oriane und unseren Töchtern Ophelia und Rebeca. Ihr erinnert mich jeden Augenblick daran, was das Leben sinnvoll macht und was es in der Lebenspraxis bedeutet, über sich hinauszuwachsen.

Berlin, 01.09.2019

Karim Fathi

Inhaltsverzeichnis

TEIL I: Einführende Bemerkungen.....	1
1. Fokus dieser Arbeit	3
1.1. Problemdarstellung am Beispiel zweier Szenarien	3
1.2. Überblick.....	4
1.3. Grundannahmen und Fragestellungen dieser Arbeit	7
1.3.1. Grundannahmen.....	7
1.3.2. Fragestellungen und Zielsetzung	10
1.4. Methodologische Herangehensweise	11
1.5. Aufbau der Arbeit.....	13
2. Vieldisziplinarität und Ungewissheit: Zwei zentrale Herausforderungen in der Komplexitätsdebatte	15
2.1. „Wissen“ und „Lernen“ – Zwei Schlüsselbegriffe im Umgang mit Ungewissheit.....	15
2.1.1. Wissen	16
2.1.2. Lernen.....	19
2.1.3. Ebenen des Lernens und Wissens	21
2.1.4. Multiple Problemtypen und Lösungsansätze	26
2.2. Traditionen der disziplinübergreifenden Wissenszusammen- führung: Multi-, Inter- und Transdisziplinarität	34
2.3. Kollaborative Kommunikation als zentrale Option der Komplexitätsbewältigung	39
2.3.1. Erwartungssicherung durch gelingende Kommunikation: Beispielhafte Illustration am Gefangenen-Dilemma.....	39
2.3.2. Kollektive Intelligenz	43
2.3.2.1. Überblick und beispielhafte Anwendungen	43
2.3.2.2. Bedingungsfaktoren für kollektive Intelligenz.....	47
2.3.3. Gelingende Kommunikation als Quelle kollektiver Intelligenz	51
2.3.3.1. Einflüsse aus Habermas' Hauptwerk „Theorie kommunikativen Handelns“	51
2.3.3.2. Dialog als Königsweg zu gemeinsamem Denken ...	54
2.4. Fazit.....	58

TEIL II: Komplexität erfassen: Erkenntnistheorie und Psyche..... 59

3. Transdisziplinäre Komplexitätsbewältigung aus einer erkenntnistheoretischen Perspektive	61
3.1. Die Take-the-best-Strategie (Pragmatischer Eklektizismus)	62
3.2. Die Complexify-Strategie (multidimensionale Kategorisierung/Integrales Denken)	64
3.2.1. Methodologische Kernannahmen	64
3.2.2. Synchron und sequenzielle Modelltypen im Integralen Denken.....	69
3.2.2.1. Synchroner Kategorisierung: Beispiel Quadrantenmodell.....	70
3.2.2.2. Sequenzielle Modelle: Beispiel Entwicklungsebenen, Eskalationsstufen und Beratungsprozessphasen	75
3.2.2.2.1. Entwicklungsebenen.....	75
3.2.2.2.2. Eskalationsphasen	88
3.2.2.2.3. Prozessphasen	91
3.2.3. Holons als Funktionseinheiten zur Erfassung von Komplexität	92
3.2.4. Kritische Anmerkungen.....	94
3.3. Die Simplify-Strategie (pragmatische Reduktion/Systemisches Denken).....	96
3.3.1. Systemische Ansätze.....	96
3.3.1.1. Entwicklung und Überblick	96
3.3.1.2. Unterschiedliche Ansätze im Systemdenken und aktuelle Versuche ihrer Zusammenführung.....	101
3.3.1.3. Prinzipien der Komplexitätsbewältigung im Systemdenken	105
3.3.1.3.1. Zirkuläres Denken	105
3.3.1.3.2. Reduktion auf zugrundeliegende Muster	106
3.3.1.3.3. Synchron und sequenzielle Modelle im Systemdenken.....	113
3.3.2. Big Data-gestützte Ansätze.....	114
3.3.3. Kritische Anmerkungen.....	117

3.4.	Vergleich: Systemisches Denken vs. Integrales Denken – Zwischenfazit und Schlussfolgerungen.....	120
3.4.1.	Holon vs. System – Gemeinsamkeiten und Ergänzungspunkte.....	121
3.4.2.	Disziplinübergreifende Verständigung: Unterschiedliche Herangehensweisen	123
3.4.3.	Gemeinsamkeiten und Ergänzungen in Metamodellierung: Darstellung am Beispiel der Makrogeschichte	126
3.4.4.	Möglichkeiten der Zusammenführung beider Denktraditionen: Darstellung am Beispiel einer Konfliktintervention	134
4.	Komplexitätsbewältigung aus psychischer Perspektive	141
4.1.	Komplexitätsadäquate Beobachtung und Bewertung.....	141
4.1.1.	Evolutionäre Entwicklung von Eigenkomplexität und Komplexitätsbewältigung.....	141
4.1.2.	Herausforderungen bei der systematischen Entwicklung von Eigenkomplexität.....	146
4.1.3.	Transmentale Komplexitätserfassung durch Meditation und Achtsamkeit	148
4.1.3.1.	Was ist Meditation?.....	149
4.1.3.2.	Meditation: eine wissenschaftliche Methode der Wissensgenerierung?.....	152
4.1.3.3.	Beiträge der Meditationspraxis für die Komplexitätsbewältigung	158
4.1.3.4.	Dialektische Erkenntnisprozesse am Beispiel der buddhistischen Logik	163
4.1.4.	Empathie als zentrale Kompetenz der Komplexitätsbewältigung?	167
4.1.4.1.	Unterschiedliche Empathiebegriffe.....	168
4.1.4.2.	Die Empathiedebatte.....	170
4.1.4.3.	Empathie 3.0: Führt Achtsamkeitspraxis zu einer „komplexitätsadäquaten Empathie“?	173
4.2.	Entscheidung.....	180
4.2.1.	Die Entscheidungsdebatte: Analytischer Verstand vs. Intuition	181
4.2.1.1.	Position 1: „Der Mensch ist aufgrund des Einflusses seiner Emotionen ein unzuverlässiger Entscheider“	182

4.2.1.2.	Position 2: „Intuition hilft uns, „ungewusstes“ Wissen einzusetzen und mit „Nicht-Wissen“ umzugehen“	183
4.2.2.	Wechselseitige Beeinflussung von Kognition UND Emotion/Intuition.....	185
4.2.2.1.	Einfluss des Emotionssystems auf das Kognitionssystem.....	185
4.2.2.2.	Einfluss des Kognitionssystems auf das Emotionssystem	187
4.2.3.	Der komplexe Entscheidungsprozess als innerer Dialog	190
4.3.	Fazit.....	193

TEIL III: Komplexität beherrschen: Ein Überblick über Praxisansätze auf unterschiedlichen Systemebenen 195

5.	Gruppenperspektive	197
5.1.	Zunehmende interaktive Ausrichtung von Konferenzen und Workshops.....	198
5.1.1.	World Café / Themen Café	198
5.1.2.	Open Space-Konferenzen	199
5.1.3.	Fishbowl-Diskussionen	201
5.1.4.	Appreciative Inquiry.....	202
5.1.5.	Team Syntegrity.....	203
5.2.	Strategien für Methodenpluralismus in Moderation und Beratung	205
5.2.1.	Orientierungsindikatoren für die situationsadäquate Vorauswahl	205
5.2.2.	Methodenintegration anhand universeller Prozessschritte....	207
5.3.	Wesentliche Grundprinzipien im Umgang mit Unsicherheit.....	209
5.3.1.	Prinzipien zur Bewältigung komplexer Probleme	209
5.3.1.1.	Prinzipien aus dem agilen Prozessmanagement und Design Thinking: Zirkulär-evolutionäre Lernschleifen.....	210
5.3.1.1.	Prinzipien aus dem Effectuation: Mittelorien- tierung, Co-Kreation, leistbarer Verlust	216
5.3.2.	Prinzipien zur Bewältigung chaotischer Phänomene (aus der High-Reliability-Organization-Forschung).....	218
5.4.	Fazit.....	221

6. Organisationale Perspektive.....	223
6.1. Beiträge und Instrumente aus dem Komplexitäts-, Wissens- und Veränderungsmanagement	224
6.1.1. Komplexitäts- und Wissensmanagement – was ist das?	224
6.1.2. Instrumente aus dem Komplexitäts- und Wissens- management (Auswahl).....	229
6.1.2.1. Informations- und kommunikations- technologische Infrastruktur	229
6.1.2.2. Räumlich-organisatorische Infrastruktur.....	230
6.1.2.3. Kommunikation	232
6.1.2.4. Problemlösungsbezogene Instrumente.....	233
6.1.2.5. Personenbezogene Instrumente.....	238
6.1.3. Veränderungsmanagement.....	239
6.1.3.1. Ursprünge und Entwicklung des Veränderungs- managements.....	239
6.1.3.2. Typische Phasen des Veränderungsprozesses: Drei weit verbreitete Modelle	240
6.1.3.3. Kommunikation als zentrale Herausforderung und Weichenstellung des Veränderungs- managements.....	243
6.2. Komplexitätsfähige Organisationen: Zwei Leitbilder	246
6.2.1. Die evolutionäre Organisation (Integrales Denken)	247
6.2.2. Die lernende Organisation (Systemisches Denken	251
6.2.3. Vergleich beider Modelle: breiter Konsens und offene Fragen	254
6.3. Kollektive Führung: Diskurs, Chancen und Erfolgsfaktoren	256
6.3.1. Modelle und Instrumente kollektiver Steuerung.....	257
6.3.1.1. Komplementäre Führung (Shared Leadership).....	258
6.3.1.2. Selbstführung	260
6.3.1.3. Unterschiedliche Arten der Entscheidungsfindung.....	263
6.3.2. Bedingungsverfahren und Herausforderungen für erfolgreiches Umsetzen kollektiver Steuerung	265
6.3.2.1. Darstellung an einem Fallbeispiel: Oktoberdruck..	265
6.3.2.2. Bedingungsfaktoren und Herausforderungen kollektiver Führung.....	267
6.3.3. Ist kollektive Führung ein alternatives Steuerungsmodell für die Organisation des 21. Jahrhunderts?.....	269

6.4. Ist die Komplexitätsdiskussion auch kulturübergreifend übertragbar? Einige Reflexionen am Fallbeispiel japanischer Organisationen	272
6.5. Fazit.....	277
7. Gesellschaftliche Perspektive	279
7.1. Komplexitätsfähigkeit und Entwicklung.....	279
7.1.1. Die Moderne als kritische Entwicklungsstufe der Komplexitätsbewältigung.....	280
7.1.2. Kulturübergreifende Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Moderne.....	283
7.2. Funktionale Ausdifferenzierung und Wissensvernetzung als zentrale Herausforderung komplexitätsfähiger Gesellschaften.....	286
7.2.1. Wilde Probleme als Folge gesellschaftlicher Ausdifferenzierung	286
7.2.2. Komplexitätsbewältigung im supranationalen Spannungsfeld	289
7.2.2.1. Global Governance als dominantes Konzept multilateral-kooperativer Gestaltung der Globalisierung.....	289
7.2.2.2. Herausforderungen.....	291
7.2.3. Komplexitätsbewältigung im innergesellschaftlichen Spannungsfeld	291
7.2.3.1. Gesellschaftliches Lernen: Politikwissenschaftliche Beiträge	291
7.2.3.2. Vernetzung der Teilsysteme zur Förderung gesellschaftlicher Komplexitätsbewältigung.....	294
7.2.3.2.1. Politik als Brückenbauer	295
7.2.3.2.2. Zivilgesellschaft als Brückenbauer.....	296
7.2.3.2.3. Wissenschaft als Brückenbauer	299
7.2.3.2.4. Privatwirtschaft als Brückenbauer.....	302
7.2.4. Ansatzpunkte zum Generieren von Vernetzung und Kollaboration	306
7.2.4.1. Erhöhung psychischer Eigenkomplexität.....	306
7.2.4.2. Generieren einer kritischen Masse	306
7.2.4.3. Generieren kollektiver Intentionalität	308
7.2.4.4. Einfluss unterschiedlicher Governance-Typen.....	309
7.2.4.5. Einfluss interaktiver Medien.....	313

7.3. Unterschiedliche Leitbilder der postmodernen komplexitätsfähigen Gesellschaft – Darstellung anhand zweier Beispiele.....	315
7.3.1. Die resiliente Gesellschaft	315
7.3.1.1. Transdisziplinäre Auseinandersetzung	316
7.3.1.2. Zwei Strömungen der praktischen Umsetzung	322
7.3.1.3. Kritischer Ausblick	324
7.3.2. Die Smart City	326
7.3.2.1. Dimensionen von Smart City	327
7.3.2.2. Transdisziplinäre Zugänge	331
7.3.2.3. Kritischer Ausblick	332
7.3.3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede: Smart City vs. resiliente Gesellschaft.....	334
7.4. Fazit.....	337

**TEIL IV: Kommunikative Komplexitätsbewältigung optimieren:
Methodologische Ansatzpunkte 339**

8. Herausforderungen und Bedingungsfaktoren der kommunikativen Komplexitätsbewältigung	341
8.1. Auswertung der Untersuchungsergebnisse: Systemebenenübergreifende Gemeinsamkeiten und Unterschiede kommunikativer Komplexitätsbewältigung	341
8.2. Bedingungsfaktoren und Herausforderungen kollaborativer Komplexitätsbewältigung: Illustration an einem Fallbeispiel	344
8.3. Ableitung universeller Ansatzpunkte zur Optimierung direkter Kommunikation in der kollaborativen Komplexitätsbewältigung: Drei methodologische Dimensionen	351
9. Ansatzpunkt 1: Integrierte Entscheidungsfindung	357
9.1. Zwei Traditionen integrierter Entscheidungsfindung	358
9.1.1. Multiperspektivische Tradition: Die inneren Stimmen sprechen lassen	358
9.1.1.1. Anwendung auf individuelle Entscheidungen.....	359
9.1.1.2. Anwendung auf Gruppenentscheidungen	361
9.1.1.3. Kritische Einschätzung der Ansätze.....	363
9.1.2. Skalenbasierte Tradition: Systematische Aktivierung des Emotionssystems durch Skalierungsfragen	364
9.1.2.1. Anwendung auf Einzelentscheidungen	364

9.1.2.2.	Anwendung auf Gruppenentscheidungen	368
9.1.2.3.	Kritische Einschätzung	373
9.1.3.	Vergleich der beiden Traditionen	373
9.2.	Entscheidungsfindung unter Unsicherheit.....	375
9.2.1.	Wann führt Intuition zu einer guten Entscheidung und wann nicht?.....	376
9.2.2.	Intuitive Entscheidungsfindung bei zu viel oder zu wenig äußerer Information	378
10.	Ansatzpunkt 2: Komplexitätsadäquate Verständigung	381
10.1.	Visualisierung.....	382
10.1.1.	Visualisierung	382
10.1.2.	Storytelling	384
10.1.3.	Kritische Einschätzung	386
10.2.	Definitionsbasierte vs. referenzbasierte Verständigung.....	387
10.2.1.	Referenzbasierte Verständigung am Beispiel FORMWELT	389
10.2.1.1.	Struktursprachen: ein knapper Überblick über bisherige Ansätze	389
10.2.1.2.	Beschreibung von FORMWELT.....	393
10.2.1.3.	Tiefere Erkenntnislogik: uFORM iFORM.....	395
10.2.2.	Kritische Einschätzung	402
11.	Ansatzpunkt 3: Generative Kommunikation	405
11.1.	Eckpunkte generativer Kommunikation: Übersicht über wesentliche Hintergrunddiskurse	405
11.1.1.	Kreative Innovationsförderung.....	405
11.1.2.	Überwindung der Vergangenheit: zwei unterschiedliche Ansätze in der Innovationsförderung.....	407
11.1.3.	Generative Kommunikation im Kontext der Schwarmintelligenz-Debatte.....	408
11.2.	Darstellung am Beispiel der Theorie U.....	410
11.2.1.	Tiefere Dimension globaler Probleme und ihre Transformation aus Sicht der Theorie U.....	411
11.2.2.	Darstellung des U Prozesses.....	417
11.2.3.	Repräsentative Kommunikationspraktiken im U-Prozess	421
11.2.3.1.	Stakeholder-Interviews	423

11.2.3.2. Case Clinic.....	425
11.2.3.3. Prototyping.....	428
11.3. Schlussfolgerungen	429
11.4. Kritische Anmerkungen: Streitthemen in der Komplexitätsdebatte am Beispiel der Theorie U	433
12. Skizze eines disziplinübergreifenden Methodenpluralismus zur Optimierung kommunikativer Komplexitätsbewältigung	443
12.1. Epistemologische Verortung der Interventionsdimensionen	443
12.1.1. Verortung: Integrierte Entscheidungsfindung	443
12.1.2. Verortung: Komplexitätsadäquate Verständigung.....	447
12.1.3. Verortung: Generative Kommunikation.....	450
12.1.4. Gegenüberstellung aller drei Interventionsdimensionen.....	452
12.2. Praxeologische Perspektive: Konturierung eines integrativen Methodenpluralismus.....	456
12.2.1. Annahmen und Grundprinzipien	456
12.2.1.1. Berücksichtigung der individuellen Besonderheiten und Situationserfordernisse	458
12.2.1.1.1. Systemebene	458
12.2.1.1.2. Interventionstyp	459
12.2.1.1.3. Interventionskontext	459
12.2.1.1.4. Rahmenbedingungen	462
12.2.1.2. Universelle Grundzüge	464
12.2.1.2.1. Interventionsphasen	464
12.2.1.2.2. Interventionsdimension.....	465
12.2.2. Implikationen für die Umsetzung	466
12.2.2.1. Darstellung eines Methodenpluralismus in der Workshopgestaltung anhand eines Fallbeispiels	466
12.2.2.1.1. Darstellung des Fallbeispiels	467
12.2.2.1.2. Kritische Bewertung des Fallbeispiels	469
12.2.2.3. Implikationen für die Komplexitätsarbeit	471
12.2.2.3.1. Kritischer Erfolgsfaktor: Kompetenzentwicklung	471
12.2.2.3.2. Unterstützung durch Komplexitätsarbeiter: Drei Rollen	473
12.3. Kritische Bewertung	476

TEIL V: Abschliessende Bemerkungen	481
13. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	483
13.1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	483
13.2. Kritischer Ausblick	488
Quellen- und Literaturverzeichnis	493
Anhänge.....	529
Das Acht-Horizont-Modell.....	529
Das Viable Systems Model	535

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Die fünf Dimensionen des Cynefin-Modells.....	31
Abb. 3.1:	Violdimensionale Begriffsbildung am Beispiel der Friedens- und Konfliktforschung nach Galtung	74
Abb. 3.2:	Gemeinsame Strukturen von Entwicklungsebenenmodellen	81
Abb. 3.3:	Die Spirale der Entwicklung nach Beck und Cowan	82
Abb. 3.4:	Beispiel eines Eskalationsebenenmodells nach Glasl	90
Abb. 3.5:	Spektrum von Interventionsansätzen nach Eskalationsgrad	90
Abb. 3.6:	„System of Systems Methodology“-Klassifizierung unterschiedlicher Traditionen des Systemdenkens	103
Abb. 3.7:	Typische Komponenten eines Systems	107
Abb. 3.8:	Systemdynamik: Eskalation	111
Abb. 3.9:	Metatheoretische Modellanwendungen.....	128
Abb. 3.10:	Makrogeschichtliche Modellierung am Beispiel von Oswald Spenglers zyklischem Modell	129
Abb. 3.11:	Makrogeschichtliche Modellierung am Beispiel von Teilhard de Chardins linearem Metamodell	130
Abb. 3.12:	Metatheoretische Darstellung von Tetra-Evolution.....	133
Abb. 3.13:	Identifizierung des Konfliktmusters anhand eines systemischen Rückkopplungsschleifenmodells.....	137
Abb. 3.14:	Kombinierte Interventionspraxis aus Systemdenken und Integralelem Denken	138
Abb. 6.1:	Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi.....	227
Abb. 6.2:	Beispiele für zielgruppenspezifische Kommunikation in organisationalen Veränderungsprozessen	244
Abb. 7.1:	Charakteristika der vier Governance-Typen.....	313
Abb. 7.2:	Das Panarchiemodell adaptiver Zyklen.....	318
Abb. 8.1:	Arbeitsebenen im Szenarioprozess des Forschungsverbund Lebensraum Stadt.....	345
Abb. 8.2:	Auszug einer Cross-Impact-Matrix	349

Abb. 9.1:	Die K-i-E-Skala.....	365
Abb. 9.2:	K-i-E-Skala Funktionsbereich Mitte	366
Abb. 9.3:	K-i-E-Skala Funktionsbereich links	366
Abb. 9.4:	Die Identifikation der Intuition im Zusammenwirken von Kognition und Emotionssystem	367
Abb. 9.5:	Abfrage des Verständnisses im Commitment-Prozess	370
Abb. 9.6:	Abfrage des ersten Commitments	371
Abb. 9.7:	Commitment-Abfrage: Finales Commitment.....	372
Abb. 10.1:	Referenzen im FORMWELT-Kernel.....	394
Abb. 10.2:	Vier Formen in iFORM uFORM.....	397
Abb. 10.3:	Darstellung eines Facebook zugrundeliegenden Kommunikationsmusters.....	401
Abb. 10.4:	Darstellung eines Slit	401
Abb. 11.1:	Acht strukturelle Entkopplungen nach Scharmer.....	413
Abb. 11.2:	Strukturelle Entkopplungen im Eisbergmodell	414
Abb. 11.3:	Aufmerksamkeitsstrukturen und ihre Entsprechungen auf unterschiedlichen Systemebenen.....	415
Abb. 11.4:	Kernaktivitäten der U.School.....	416
Abb. 11.5:	U-Prozess und Anti-U-Prozess auf einen Blick.....	421
Abb. 11.6:	Vier Ebenen des Zuhörens im U-Prozess	426
Abb. 11.7:	Vier Ebenen des Dialogs	427
Abb. 11.8:	Verortung des Prototyping im U-Prozess	428
Abb. 12.1:	Epistemologische Verortung integrierter Entscheidungsfindungsverfahren im Quadrantenmodell.....	447
Abb. 12.2:	Epistemologische Verortung von Ansätzen der komplexitätsadäquaten Verständigung im Quadrantenmodell ...	450
Abb. 12.3:	Epistemologische Verortung der generativen Kommunikation im Quadrantenmodell.....	452
Abb. 12.4:	Zusammenfassung der sechs Hauptkategorien für einen integrativen Methodenmix	466

Abb. 15.1:	Acht Hauptparadigmen unterteilt nach Methodologien	530
Abb. 15.2:	Acht Hauptparadigmen unterteilt nach Zonen.....	531
Abb. 15.3:	Management, Operation und Umwelt in der Kybernetik	536
Abb. 15.4:	Das Viable System Model	540

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1:	Gegenüberstellung unterschiedlicher Theorien des Wissenserwerbs	67
Tab. 3.2:	Vier Quadranten	72
Tab. 3.3:	Anwendung des Vier-Quadranten-Modells im Kontext einer integrierten Konfliktintervention.....	135
Tab. 4.1:	Überblick über wesentliche Kriterien der historisch aufeinander aufbauenden Empathiekonzepte	175
Tab. 6.1:	Hierarchische und kollektive Führung im Vergleich	270
Tab. 7.1:	Differenzierung von Modus 1- und Modus 2-Wissenschaft sowie Weiterentwicklung zur Modus 3-Wissenschaft.....	301
Tab. 7.2:	Vieldimensionalität einer resilienten Gesellschaft aus einer integralen Perspektive	322
Tab. 7.3:	Bestimmende Denkrichtungen in der Debatte um die resiliente Gesellschaft	324
Tab. 7.4:	Gegenüberstellung resiliente Gesellschaft vs. Smart City.....	335
Tab. 8.1:	Systemebenenübergreifende Gemeinsamkeiten und Besonderheiten in der Komplexitätsbewältigung.....	343
Tab. 12.1:	Epistemologische Zusammenführung aller Methoden	455

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ders.	derselbe
dies.	dieselben
d. h.	das heisst
ebd.	ebenda
engl.	englisch
etc.	et cetera
ff.	fortfolgend
GFK	Gewaltfreie Kommunikation
ggf.	gegebenenfalls
griech.	griechisch
GSB	George Spencer Brown
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
i. S.	im Sinne
jap.	japanisch
lat.	lateinisch
KI	Künstliche Intelligenz
m. E.	meines Erachtens
OR	Operations Research
SD	Spiral Dynamics
sog.	so genannte(r/n)
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem/n
O. V.	Ohne Verfasser
vgl.	vergleiche
v. a.	vor allem
vs.	versus
WEF	World Economic Forum
z. B.	zum Beispiel

Executive Summary

Die Kernthesen dieses Buches möchte ich nachfolgend gerne zusammenfassen:

- Vielfältige globale Herausforderungen sind unüberschaubar, unvorhersehbar und umfassend. Sie können nicht mit nur einer Einzeldisziplin adäquat verstanden und bearbeitet werden.
- Typische disziplinübergreifende Fragestellungen im Zusammenhang mit komplexer Problembewältigung lauten:
 - Wie lassen sich angesichts zunehmender Informationsdichte und der disziplinübergreifenden Komplexität heutiger Probleme die Perspektiven unterschiedlicher Wissensbereiche zusammenführen?
 - Welche Strategien ergeben sich im Umgang mit Problemen, die aufgrund ihrer Komplexität und Unvorhersehbarkeit nicht vollständig gewusst werden können?
- Es bedarf eines transdisziplinären Ansatzes. Dieser Forschungs- und Praxisbereich steckt noch in den Kinderschuhen.
- Transdisziplinäre Komplexitätsbewältigung ist v. a. eine kollektiv zu bewältigende Herausforderung. Sei es von Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften. Die Grundoperation dieser und anderer sozialer Systeme ist Kommunikation.
- Die Komplexitätsbewältigungsfähigkeit sozialer Systeme steht und fällt mit der Gestaltung gelingender Verständigung. Es ist daher v. a. eine kommunikative Herausforderung.
- Gelingende Verständigung setzt Kollaboration und damit zusammenhängende Kompetenzen voraus, z.B. Empathie, (Selbst-)Beobachtungsfähigkeit, eine Grundhaltung der inneren Augenhöhe.
- Direkte, persönliche Beziehungen und dialogische Kommunikation zwischen den Wissensträgern erhöhen den Wissensaustausch und tragen zur Komplexitätsfähigkeit sozialer Systeme bei.
- Ein Ansatz, der zu einer Optimierung disziplinübergreifender Verständigung zwischen den Wissensträgern beitragen könnte, dürfte zu einer höheren kollaborativen Komplexitätsbewältigung führen. Die vorliegende Arbeit skizziert Grundzüge eines darauf abzielenden methodischen Frameworks. Dieser Ansatz sollte systemebenenübergreifend anwendbar sein und zugleich eine situationsadäquate Anwendung ermöglichen.

- Erenntnistheoretisch lassen sich insgesamt drei Strategien der Komplexitätsbewältigung identifizieren:
 - Take-the-best (Eklektizismus)
 - Complexify (Integrales Denken)
 - Simplify (Systemdenken).

Alle drei Metaansätze ergänzen einander und sind für die Gestaltung eines verallgemeinerbaren und situationsadäquaten Ansatzes zur Optimierung transdisziplinärer Kommunikation zu berücksichtigen.

- Aus einer praxeologischen Perspektive lassen sich systemebenenübergreifend (d. h. auf der Ebene von Gruppen, Organisationen und Gesellschaften) charakteristische Unterschiede, Ergänzungen und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Diskurse und Praktiken der Komplexitätsbewältigung identifizieren.
- Als eine wichtige Gemeinsamkeit stellt sich heraus, dass sich in der kommunikativen Komplexitätsbewältigung sozialer Systeme auf allen Ebenen die Bedingungsfaktoren kollektiver Intelligenz wiederfinden.
- Komplexitätsbewältigung erfordert aber nicht nur kollektiver Intelligenz, sondern auch kollektive Weisheit. Letztere ermöglicht es erst, die richtungsweisenden Fragen zu stellen, wie kollektive Intelligenz zu nutzen ist und wie unabsichtliche Nebeneffekte im absehbar vermeidbaren Rahmen funktional vermieden werden können und die Nebeneffekte, die später auftreten und die nicht vorhergesehen werden konnten, rückwirkend funktional integriert/bedacht/sortiert werden können. Selbstverunsicherung des Systems ist Voraussetzung für Fortbestand des Systems.
- Der hier skizzierte Framework trägt zu einer Verbesserung der Kommunikation bei und könnte zu einer Erhöhung der kollektiven Intelligenz und Weisheit genutzt werden. Sie basiert auf sechs Kategorien, die eine systemebenenübergreifende Anwendung und zugleich situationsadäquate Anpassung ermöglichen. Die womöglich wesentlichste Kategorie unterscheidet drei einander ergänzende Dimensionen:
 - Integrative Entscheidungsfindung
 - komplexitätsadäquate Verständigung
 - generative Kommunikation.

TEIL I:
Einführende Bemerkungen



1. Fokus dieser Arbeit

1.1. Problemdarstellung am Beispiel zweier Szenarien

Szenario 1: Am 07.11.2018 fand eine interdisziplinäre Fachtagung zum Thema „Liebe“ statt. Renommierete Experten¹ unterschiedlicher Fachbereiche, u. a. aus der Literatur, Biologie und Psychologie wurden eingeladen, ihre unterschiedlichen Einsichten vorzustellen. Auf eine gemeinsame Definition konnte man sich nicht einigen. Am Ende der Veranstaltung wurde resümiert, dass man sich diesem Phänomen aus unterschiedlichen Perspektiven annähern kann. Eine Integration der Perspektiven, die übergreifende Zusammenhänge erhellen und zu einem tiefergehenden Verständnis des Phänomens beitragen könnte, fehlte völlig.

Szenario 2: Bei einem internen Treffen tagten mehrere hochrangige Berater und Entscheidungsträger des Bundesverteidigungsministeriums. Schwerpunktthema dieses Treffens war die Einschätzung der künftigen globalen demografischen Entwicklungen, infolge des Klimawandels und dessen geopolitische Auswirkungen in mehreren Regionen. Ziel war es, eine Entscheidungsvorlage für die politische Führung über die strategischen Richtlinien der Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Bundesrepublik zu erstellen – mit weit reichenden Auswirkungen auf die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik der EU. Der Austausch- und Entscheidungsprozess zwischen den Wissensträgern aus den unterschiedlichen Ressorts gestaltete sich in zweierlei Hinsicht ineffizient. Erstens ließen sich die Faktoren, aufgrund ihrer vielfältigen Wechselbeziehungen, nur unzureichend überschauen. Zweitens zogen sich die Diskussionen in die Länge, ohne dass es zu einer fundierten Entscheidungsgrundlage kam.

Diese zwei Beispielszenarien beschreiben den typischen Zusammenhang zwischen Kommunikation und Komplexitätsbewältigung. Ob in Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften – in nahezu allen sozialen Systemen finden in der Auseinandersetzung mit komplexen Fragestellungen disziplinübergreifende Wissensaustauschs- und Entscheidungsprozesse statt – oft mit unbefriedigenden

¹ Aus pragmatischen Gründen verwende ich im Folgenden die Begriffe Autor, Experte, Entscheidungsträger, Forscher, Wissenschaftler, Klient, Berater etc. geschlechtsneutral. Ich bitte um Verständnis.

Ergebnissen, die der Komplexität des Gegenstands nicht gerecht werden und mit weit reichenden Folgen. Die vorliegende Arbeit will einen methodologischen Beitrag dazu leisten, solche Kommunikationsprozesse zu optimieren.

1.2. Überblick

Klimawandel, digitaler Wandel, urbaner Wandel, Flüchtlingskrise, Energiekrise, Finanzkrise, disruptive Marktentwicklungen, Konflikte – diese und andere Phänomene stellen Wissenschaftler und Entscheidungsträger² heute vor große Herausforderungen. Die besondere Tragweite dieser Phänomene begründet sich damit, dass sie erstens einen weitreichenden, globalen Einfluss auf alle Lebensbereiche haben, zweitens, dass sie sich nicht völlig überschauen lassen und drittens, dass sie sich einer exakten Vorhersagbarkeit entziehen.

In der aktuellen Diskussion finden sich mehrere Versuche, diese Besonderheiten beschreibbar zu machen. Zu den derzeit bekanntesten Ansätzen gehört das Akronym *VUKA*. Es wurde ursprünglich vom U.S. Army War College geprägt, um die veränderten Bedingungen in einer multilateralen Welt nach dem Kalten Krieg zu beschreiben. *VUKA* zufolge sind die Herausforderungen heutiger Zeit von zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt. Das heißt, rasche Veränderungen sind die Norm (Volatilität), Ereignisse lassen sich immer schwieriger vorhersagen (Unsicherheit), Situationen werden infolge zunehmender Interdependenzen unüberschaubarer (Komplexität) und Phänomene entziehen sich einer eindeutigen Bewertung in „gut“ oder „schlecht“ (Ambiguität) (Mack/Khare 2016). Eine andere Perspektive zur Beschreibung der großen Herausforderungen von heute liefert der von den Autoren der Buchreihe „Wicked and Wise“ eingeführte Kunstbegriff „*wilde Probleme*“. Ihnen zufolge zeichnen sich wilde Probleme durch mehrere typische Merkmale aus: Erstens beinhalten sie multiple Dimensionen, Interessenhalter, Ursachen, Symptome, aber auch Lösungen. Zweitens sind wilde Probleme typischerweise von Menschen geschaffen; sie erscheinen als direkte oder indirekte Nebenfolgen menschlichen Handelns in einer zunehmend interdependenten Welt. Damit entwickeln sie sich drittens mit der Zunahme der Weltbevölkerung und der zunehmenden Komplexität der menschlichen Gesellschaft ständig weiter (Watkins/Wilber 2015).

2 Aus pragmatischen Gründen verwende ich im Folgenden die Begriffe Autor, Entscheidungsträger, Forscher, Wissenschaftler, Klient, Berater etc. geschlechtsneutral. Ich bitte um Verständnis.

Diese und andere Versuche, die Natur zeitgenössischer Problemphänomene begrifflich zu fassen, verdeutlichen zwei, auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinende, Besonderheiten und Herausforderungen der Komplexitätsbewältigung: Erstens ist die heutige Problemvielfalt von einer beispiellosen und ständig zunehmenden Informations- und Wissensdichte geprägt, die sich aus der Perspektive einzelner Fachdisziplinen nicht mehr adäquat erfassen lässt. Eine disziplinübergreifende Zusammenführung des bereits vorhandenen Wissens scheint daher unumgänglich, um der Komplexität zeitgenössischer Krisenphänomene gerecht zu werden. Zweitens werden die Phänomene, aufgrund vielfältiger Wechselbezüge, unüberschaubar und unvorhersehbar und gehen daher mit einem beträchtlichen Nicht-Wissen einher. Der adäquate Umgang mit diesem Nicht-Wissen erfordert eine evolutionäre Herangehensweise, die meist von reiterativen Lernschleifen geprägt ist (s. hierzu z. B. Malik 1992). Obwohl diese beiden Herausforderungen spätestens seit den 1990er Jahren bekannt sind und die Forderung nach einer inter- und transdisziplinären Wissenschaft inzwischen beim Konzept sog. „Modus 3 Wissenschaft“ angelangt ist, stecken Theoriebildung und Praxis noch in den Kinderschuhen (Schneidewind/Singer-Brodowski 2013; vgl. auch Nowotny et al. 1994).

Aus abstrakter Perspektive stellt sich jede Bewältigung von VUKA bzw. von wilden Problemen als Operation disziplinübergreifender Komplexitätsbewältigung dar. Das zeigt sich weitenteils als kollektive Anstrengung, was sich daran erkennen lässt, dass alles verfügbare Wissen aller Fachdisziplinen nicht von einer einzigen Person gewusst werden kann und dass sich Kollektive mit ihrer aggregierten Intelligenz bei komplexen, vielschichtigen Problemen meist als problemlösungsfähiger erweisen (vgl. hierzu z. B. Surowiecki 2004; Wooley et al. 2010). Vor diesem Hintergrund erweist sich disziplinübergreifende Komplexitätsbewältigung v. a. als eine kommunikative Herausforderung oder mit anderen Worten: Sie steht und fällt mit der Gestaltung gelingender Kommunikation³.

3 Zur näheren Definition: Aus Perspektive der meisten gängigen Theorien zum Thema *Kommunikation* bedeutet dieser Begriff v. a. Austausch oder Übertragung von Informationen zwischen mindestens zwei Parteien, „wobei die Mitteilung sprachlich (verbal) oder/ und nichtsprachlich (nonverbal) erfolgen kann (Köck/Ott 1994: 213)“. Grundsätzlich beinhaltet ein typischer Kommunikations- bzw. Interaktionsprozess einen Sender der Information/Nachricht und einen Empfänger. Meistens nehmen die interagierenden Akteure beide Rollen zugleich ein (Maier). Von der genauen Wortbedeutung bedeutet Kommunikation gemäß dem Lateinischen „communicare“ „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen“. Damit ist eine Sozialhandlung gemeint, in die mehrere Menschen (allgemeiner: Lebewesen) einbezogen sind (Harper). Aus einer vom Systemwissenschaftler Niklas Luhmann geprägten Perspektive bedeutet

Gelingende Kommunikation als Schlüsselkomponente disziplinübergreifender Komplexitätsbewältigung – ein persönliches Erlebnis:

Den Anlass für die vorliegende Untersuchung liefert ein weiter zurückliegendes Erlebnis aus meiner Studentenzeit. Im Jahre 2005, als ich das erste Semester im Masterstudiengang „Friedens- und Konfliktforschung“ an der Philipps-Universität Marburg antrat, belegte ich einen Kurs, in dem wir Studierende mit den wichtigsten Theorien anhand der Analyse des Zypernkonflikts vertraut gemacht werden sollten. Dabei wurde die Klasse in Gruppen aufgeteilt und jede Gruppe eine jeweils andere Theorie zugewiesen, mit der sie die Konfliktanalyse durchführen sollte. Jede Gruppe sollte die von ihr angewandte Theorie und die Ergebnisse ihrer Analyse vorstellen und ihre Sichtweise gegenüber den Vertretern der anderen Theorien verteidigen. Ich war von dieser Aufgabenstellung irritiert, weil mir schnell klar wurde, dass sich die unterschiedlichen Sichtweisen nicht widersprachen, sondern einander ergänzten.

Wäre es nicht komplexitätsadäquater, in einen Dialog zu treten, in der das unterschiedliche Wissen der Gruppen zusammengeführt würde, statt in eine Debatte, in der einseitige Darstellungen gegeneinander verteidigt würden? Inwieweit lassen sich diese unterschiedlichen Perspektiven zusammenführen? Welche Strategien ergeben sich im Umgang mit Problemen, die aufgrund ihrer Vieldimensionalität und Unvorhersehbarkeit nicht vollständig gewusst werden können? Wie ließen sich Kommunikationsprozesse zwischen Vertretern unterschiedlicher Disziplinen so gestalten, dass sie zu einer höheren kollektiven Intelligenz führen und zu einer adäquateren Bearbeitung komplexer Phänomene (wie z. B. den Zypernkonflikt) führen?

Diese oben aufgeworfenen Fragen erscheinen heute aktueller denn je. Ob in Forschungsgruppen, Think Tanks, der Produktentwicklung oder im Projektmanagement – in vielfältigen Zusammenhängen kommen Wissensträger mit unterschiedlichen Hintergründen zusammen und bearbeiten gemeinsam komplexe Herausforderungen. Zwar findet sich bereits eine Vielzahl von Ansätzen auf unterschiedlichen Systemebenen – so z. B. auf Teamebene, organisational und

Kommunikation v. a. eine Operation, die ein gegebenes soziales System (sei es z. B. eine Interaktionsbeziehung zwischen zwei Menschen, eine Gruppe, eine Organisation oder eine Gesellschaft) „selbsterhält“ (Luhmann 1984). Aus einer normativen Perspektive beschreibt Jürgen Habermas Kommunikation als Quelle kollektiver Vernunft (Habermas 1981).

gesellschaftlich –, doch erweist sich die disziplinübergreifende Komplexitätsbewältigung als unerschlossen und herausfordernd. Eine Auswertung dieser Herausforderungen, zugehöriger Diskurse und Praktiken auf den jeweiligen Systemebenen, sowie Überlegungen hinsichtlich eines ebenenübergreifenden Ansatzes zur Verbesserung der kommunikativen Komplexitätsbewältigung fehlt in der bisherigen Forschung. Diesem Vorhaben widmet sich die vorliegende Arbeit.

1.3. Grundannahmen und Fragestellungen dieser Arbeit

1.3.1. Grundannahmen

In der vorliegenden Untersuchung wird von folgenden Grundannahmen ausgegangen:

1. *Alles Leben ist Problemlösung und alle Problemlösung ist Komplexitätsbewältigung.* Ob Individuen, Gemeinschaften, Organisationen oder Gesellschaften – sie lassen sich als „Systeme“ beschreiben und weisen eine wesentliche Gemeinsamkeit aus: Sie alle setzen sich mit ihrer Umwelt auseinander und lösen Probleme. Dies setzt voraus, dass – in den Worten des Wissenschaftsphilosophen Karl Poppers – „ein Problem entsteht (...), wenn eine Erwartung fehlschlägt (Popper 2004: 16).“ Eine Erwartung wiederum ist Niklas Luhmann zufolge eine „Orientierungsform“, mit der eine Auseinandersetzung mit der Offenheit und Ungewissheit (Kontingenz) in der eigenen Umwelt stattfindet (Luhmann 1984). In Anlehnung daran prägte William Ross Ashby eine der Kerneinsichten der heutigen Managementkybernetik: Die Lebensfähigkeit eines Systems hängt v. a. von seiner Fähigkeit ab, die Komplexität seiner Umwelt zu bewältigen. Dabei kann, dem sog. Ashby'schen Gesetz zufolge, jedes System nur so viel Komplexität bewältigen, wie es seiner Eigenkomplexität entspricht. Je höher also die Eigenkomplexität eines Systems, umso höher seine Fähigkeit, flexibel auf die Ereignisse zu reagieren und damit Komplexität zu steuern (Ashby 1956; Beer 1974).
2. *Komplexe Problemlösung bedarf der transdisziplinären Integration unterschiedlicher Perspektiven.* Wenn Komplexitätsbewältigung eine hohe Eigenkomplexität voraussetzt, bedarf diese wiederum der Integration möglichst vieler Sichtweisen bzw. Perspektiven. Dies ist jedoch nur über einen disziplinübergreifenden Ansatz zu erreichen, denn in den einzelwissenschaftlichen Disziplinen ergeben sich lediglich immer mehr Detailkenntnisse über immer

kleinere Spezialgebiete. Sie ermöglichen keine Kenntnisse über übergreifende Zusammenhänge, doch gerade diese sind für die adäquate Erfassung und Bearbeitung komplexer Probleme entscheidend. Dies erfordert ein Zusammenführen unterschiedlicher Perspektiven und bereits vorhandenen Wissens, inklusive Problemlösungen. Perspektivenintegration begünstigt nicht nur ein umfassenderes Verständnis übergreifender Zusammenhänge, sondern überhaupt erst die Herausbildung von Innovationen.⁴ Im Vergleich zu multi- und interdisziplinären Traditionen, erschließt sich – so die Annahme – der übergreifende Zusammenhang ausschließlich über transdisziplinäre Herangehensweisen.⁵

3. *Es lassen sich mindestens drei Traditionen transdisziplinärer Perspektivenintegration unterscheiden.* Im Rahmen dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass sich mindestens drei transdisziplinäre (Denk-)Traditionen der Perspektivenintegration unterscheiden lassen: Simplify, Complexify und die Take-the-Best-Tradition. Erstere führt Komplexität auf zugrundeliegende Muster zurück und wird typischerweise vom Systemdenken repräsentiert.⁶ Die Complexify-Tradition ordnet die Perspektiven unterschiedlicher Fachdisziplinen unterschiedlichen Metakategorien zu, die nicht aufeinander reduziert werden können. Ein typischer Ansatz dieser Tradition ist das Integrale Denken.⁷ Die Take-the-Best-Tradition steht für pragmatischen Eklektizismus. Diese Komplexitätsbewältigungsstrategie beinhaltet Selektierung und ggf. Rekombination von Perspektiven. Da es eines (meta-)theoretischen Überbaus fehlt, ist dieser Ansatz im akademischen, metatheoriebildenden Kontext zu vernachlässigen, in der praktischen Problembearbeitung ist diese Tradition jedoch verbreitet.
4. *Perspektivenintegration setzt gelingende Verständigung voraus.* Da alles verfügbare Wissen aller Fachdisziplinen nicht von einer einzigen Person gewusst werden kann und sich Kollektive, aufgrund ihrer aggregierten Intelligenz, als problemlösungsfähiger erweisen (vgl. hierzu z. B. Surowiecki 2004; Wooley et al. 2010), stellt sich die Komplexitätsbewältigung v. a. als

4 Im vom Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter popularisierten Verständnis lässt sich „Innovation“ als Neukombination vorhandener Wissensbestände bezeichnen (Schumpeter 1935).

5 Zu einer Definition dieses Begriffs kommen wir in 2.2.

6 Einen prägnanten Überblick über unterschiedliche Ansätze des Systemdenkens bietet das Grundlagenwerk von Michael C. Jackson (ders. 2003).

7 Eine nähere Darstellung erfolgt in Kapitel III.

kommunikative Herausforderung dar. Gelingende Kommunikation ermöglicht erst wechselseitiges Verständnis zwischen unterschiedlichen Einzeldisziplinen. Zwar beziehen sich Einzeldisziplinen oft auf dieselben Phänomene in der objektiven Welt, doch beschreiben sie sie unterschiedlich, da sie sie aus unterschiedlichen Perspektiven untersuchen – hinzu kommt, dass Sprache selbst schon mehrdeutig ist. Disziplinübergreifende Zusammenarbeit bedarf daher eines „wachsenden Sprachvermögens zwischen den Fachsprachen“ (Minx et al. 1994: 24) und damit einer entsprechenden Gestaltung gelingender Verständigung.

5. *Optimierung von Kommunikation führt zu besserer Komplexitätsbewältigung.* Sämtliche Formen der Komplexitätsbewältigung – sei es in Produkt- oder Strategieentwicklung, der Lösung komplexer Probleme oder dem Management unvorhersehbarer Krisen – setzen gelingende Kommunikation voraus. Eine Optimierung der Kommunikationsprozesse zwischen den beteiligten Wissens- und Entscheidungsträgern dürfte zu einer besseren Komplexitätsbewältigung führen. Komplexitätsbewältigung mündet in aller Regel in Entscheidungen oder/und in Generieren neuer Problemlösungen. Die Qualität dieser Prozesse und Ergebnisse dürften maßgeblich zu einer Steigerung der Komplexitätsbewältigung des sozialen Systems beitragen.
6. *Komplexitätsbewältigung lässt sich systemebenenübergreifend mithilfe von Methoden zur Optimierung direkter Kommunikation verbessern.* Unterschiedliche Maßnahmen können zu Optimierung kommunikativer Komplexitätsbewältigung beitragen. Auf der Systemebene von Gruppen finden sich v. a. Methoden zur Gestaltung des direkten Austauschs, z. B. von Workshops. Auf größeren Systemebenen, in denen kein direkter Austausch mehr zwischen allen Mitgliedern gleichzeitig möglich ist – also der organisationalen und gesellschaftlichen Ebene –, werden noch weitere Interventionsfaktoren wirksam, z. B. infrastrukturelle, juristische, technologische. Kommunikative Komplexitätsbewältigung ist daher im Lichte der Complexity-Tradition als äußerst vielschichtig aufzufassen. Dem Grundprinzip der Simplify-Tradition folgend lässt sich annehmen, dass sich der methodologische Kontext als Ansatzpunkt für einen verallgemeinerbaren Ansatz eignen kann, weil er auf allen Systemebenen relevant und vertreten ist. Die Annahme dabei ist, dass auf allen Systemebenen relevante Ideenentwicklungs- und Entscheidungsprozesse zur Bewältigung komplexer Probleme zwischen Ent-