

Paul Reinbacher · Josef Oberneder
Andrea Wesenauer *Hrsg.*

Warum Komplexität nützlich ist

Auf der Suche nach Antworten mit
Helmut Willke



Springer Gabler

Warum Komplexität nützlich ist

Paul Reinbacher · Josef Oberneder ·
Andrea Wesenauer
(Hrsg.)

Warum Komplexität nützlich ist

Auf der Suche nach Antworten mit
Helmut Willke



Springer Gabler

Hrsg.

Paul Reinbacher
Linz, Österreich

Josef Oberneder
Linz, Österreich

Andrea Wesenauer
Linz, Österreich

ISBN 978-3-658-29600-1 ISBN 978-3-658-29601-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29601-8>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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 Gabler 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

*Il n'y a point d'accidents si malheureux
dont les habiles gens ne tirent quelque avantage,
ni de si heureux que les imprudents
ne puissent tourner à leur préjudice.*

François de La Rochefoucauld

Unruhige Zeiten

Vorbemerkungen

Die Entwicklung von Organisationen war schon immer herausfordernd. In der Moderne scheinen nun völlig neue Ansprüche auf sie zuzukommen: Die Paradoxie der Einheitlichkeit des Pluralen ist unter Druck geraten. Traditionelle hierarchische Strukturen haben sich aufgelöst und in Netzwerken organisiert. Auffällig ist parallel dazu, dass sich speziell in Organisationen die Ordnung der Ordnung stärker in Richtung einer Ordnung der Unordnung oder einer Art regulierten Anarchie organisiert, wie Helmut Willke in seinen Studien zur Krisis moderner Gesellschaften ausführt.

Ordnungsmodelle von Organisationen waren und sind in der Organisationstheorie und in der Managementtheorie ein Dauerthema. Dennoch wurde speziell in den letzten Jahren deutlich, dass mit der Zunahme von Komplexität, verteilter Intelligenz sowie der immer stärker werdenden digitalen Vernetzung der Formenreichtum möglicher Ordnungsmuster in Organisationen zunimmt. Insbesondere geraten jene Organisationen unter Druck, die an einem Einheitsmodell hierarchischer Steuerung festhalten.

Ganz sicher steht daher fest, dass sich gerade im Bereich hierarchischer Steuerung von Organisationen eine Dauerüberlastung der Spitze ergeben hat und dass sich diese Überlastung nur durch dezentrale Organisationsstrukturen im Sinne von selbstständigen Organisationseinheiten nachdrücklich entlasten lässt. Damit werden neue Denkfiguren in Organisationen notwendig. Die Modellierung von komplexen Verschachtelungen im Sinne von Einheit und Differenz wurde von George Spencer Brown in Rahmen eines mathematischen Formenkalküls mit der Idee des sogenannten „re-entry“ beschrieben. Niklas Luhmann und Dirk Baecker nutzen das Formenkalkül, um innerhalb von Organisationen die Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität zu beschreiben und zu verstehen.

Der Leitgedanke, der damit in die Organisationstheorie einzog, war, dass gesellschaftliche Evolution einen höheren Grad an Eigenkomplexität eines organisierten Sozialsystems braucht. Die Umstellung von Hierarchie auf dezentrale Verantwortung ermöglicht die Steigerung von Leistungsfähigkeit und die Entfaltung der unterschiedlichen Teilsysteme. Nicht zuletzt hatte bereits Karl Weick im Rahmen von festen und losen Kopplungen zur Beschreibung von Architekturen eines

Schulsystems darauf hingewiesen, dass Schulen mit höherem Autonomiegrad erfolgreichere Schüler*innen hervorbrachten als Schulen mit einem geringeren Autonomiegrad. Mit der Implementierung von komplexen (dezentralen) und vielschichtigen Organisationsstrukturen entstehen neue Eigenlogiken innerhalb und außerhalb von Organisationen, für die ein reflektiertes Wissen im Sinne eines professionellen Steuerungsverständnisses erforderlich ist.

Vor diesem Hintergrund haben sich die Pädagogische Hochschule Oberösterreich und die Oberösterreichische Gebietskrankenkasse (nunmehr Österreichische Gesundheitskasse) das Ziel gesetzt, angemessene Reflexionsarbeit zu leisten. In einer Reihe von Veranstaltungen mit hochkarätigen Expert*innen wird versucht Antworten auf zentrale Fragen der Steuerung und der Führung von Organisationen zu finden.

Der vorliegende Band widmet sich der Fragestellung oder vielmehr der Hypothese „Warum Komplexität nützlich ist?“. Die Antworten sind vielschichtig und weitreichend: von der Problematik der Steuerung von komplexen politischen Systemen über die Schwierigkeit oder Unmöglichkeit direkter Steuerung von Organisationen bis hin zu Gedanken über narzisstische Individuen in heterarchisch konzipierten Organisationen. Die unruhigen Zeiten für Organisationen werden weitergehen. Fragen der Organisationsentwicklung werden uns nachhaltig beschäftigen. Weder Polemik noch überzogener Eifer werden uns zum Ziel führen. Vielmehr wird es notwendig sein, kühl und bedächtig jene Formen komplexer Steuerung zu finden, die auch einer intensiven kritischen Prüfung standhalten.

*Josef Oberneder, Pädagogische Hochschule Oberösterreich
Andrea Wesenauer, Österreichische Gesundheitskasse*

Linz, im Frühjahr 2020

Inhalt

Komplexität, oder: das Problem als Lösung Einleitung <i>Paul Reinbacher</i>	1
Zum Problem der Steuerung komplexer Politikfelder Über Kosten und Nutzen hoher Komplexität am Beispiel von Gesundheit und Bildung <i>Helmut Willke</i>	9
Kulturelle Integration in pluralistischen Gesellschaften Herausforderungen, Missverständnisse, Anknüpfungspunkte <i>Ulrich Krainz</i>	29
Politische Bildung im Kontext gesellschaftlicher Unsicherheit Über den Umgang mit Komplexität in der Politikdidaktik <i>Jakob Feyerer</i>	51
Das „Große Ich-bin-Ich“ Überlegungen zum Umgang mit Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in komplexen sozialen Systemen wie in der Psychotherapie, in der Politik und in der heterarchischen Organisation <i>Stephan Hametner</i>	63
Zum Mythologem der Steuerung von Organisationen Das Beispiel Pädagogische Hochschulen <i>Josef Oberneder</i>	121
Qualität durch Prozesse, Prozesse als Wissen Prozessmanagement als komplexer Kopplungsmechanismus zwischen Qualitäts- und Wissensmanagement <i>Paul Reinbacher</i>	133

Das duale System als Spannungsfeld Zwischen systemischer Qualität und institutioneller Autonomie <i>Christian Flotzinger & Johanna Pichler</i>	151
Kernprobleme der schulischen Fort- und Weiterbildung <i>Helene J. Feichter</i>	169
Komplexität der Fortbildung <i>Getrud Nachbaur</i>	187
Sehnsucht nach Klarheit Der Wunsch nach Orientierung in einer komplexen Welt und seine Auswirkungen auf Führung – ein Werkstattbericht <i>Stefan Giegler, Josef Oberneder & Paul Reinbacher</i>	205
Die Krise der politischen Steuerung Josef Oberneder im Gespräch mit Helmut Willke <i>Helmut Willke & Josef Oberneder</i>	215



Komplexität, oder: das Problem als Lösung

Einleitung

Paul Reinbacher

„Komplexität ist doch ein Allerweltsbegriff. Wenn wir nicht weiterwissen, dann sagen wir: Das ist zu komplex.“ – So hat es zumindest der prominente Soziologe Armin Nassehi salopp in der „Zeit“ (Nr. 28/2018) formuliert (vgl. ausführlicher Nassehi, 2015). Und ganz in diesem Sinne war zum Auftakt der Veranstaltungsreihe von Gebietskrankenkasse und Pädagogischer Hochschule Oberösterreich – vgl. dazu den ersten Band mit dem Titel „Wie Governance gelingen kann. Auf der Suche nach Antworten mit Dirk Baecker und Friedrich Glasl.“ (Wesener, Oberneder & Reinbacher, 2019) – die Ausgangsdiagnose unmissverständlich:

Einerseits sind die gesellschaftlichen Entwicklungen des 21. Jahrhunderts begleitet von der Forderung, die Folgen von Steuerungsdefiziten in einzelnen Teilbereichen der funktional differenzierten Gesellschaft – zum Beispiel im Gesundheits- und im Bildungssystem – durch intelligente Integration auf höherer, nämlich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zu kompensieren. Andererseits scheitern an dieser komplexen Aufgabe regelmäßig sowohl die hierarchischen Steuerungsphantasien der Politik als auch liberale Marktmodelle: Sowohl die sichtbare Hand der mechanistischen Bürokratie als auch die unsichtbare Hand des marktlichen Wettbewerbs stoßen als einfache, eindimensionale Koordinationsmechanismen immer öfter an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, weshalb allenthalben das eindrucksvolle Scheitern dieser Illusionen der Moderne zu beobachten ist. Das wiederum provoziert die Frage nach neuen, „hybriden“ Formen der Koordination, um den Herausforderungen in der politischen und vor allem in der organisationalen Praxis einigermaßen Herr werden zu können. Und es nährt die Vermutung, dass mehrdimensionale, „heterarchische“ Modelle eine zeitgemäße Antwort auf Fragen der Steuerung in großen gesellschaftlichen Feldern sind.

Allerdings führen Versuche, solche neuen Koordinationsmechanismen als Lösung für das Problem der Steuerung zu implementieren, ihrerseits zu Problemen – sind sie doch geradezu Paradebeispiele für *Komplexitätsproduktion* durch emergente Systembildung. Vor diesem Hintergrund stellen sich deshalb viele neue Fragen für das Management und für die Entwicklung von Organisationen, bei deren Beantwortung wir oft, so die Worte von Armin Nassehi, „nicht weiterwissen“.

Wohl nicht zuletzt aus diesem Grund beobachten wir derzeit – keineswegs nur in Österreich – sowohl den zunehmenden Ruf nach als auch das tatsächliche Revival von Steuerungsprinzipien, die zuletzt im 19. und 20. Jahrhundert Hochkonjunktur hatten. So werden hierzulande zum Beispiel in den gesellschaftlichen Feldern der Bildung und der Gesundheit komplexe Koordinationsmechanismen der (heterarchischen) „Governance“ rückgebaut und demgegenüber erneut die klassischen Steuerungsformen, insbesondere jene des (hierarchischen) „Government“, restauriert. Es gibt allerdings gute Gründe zu vermuten, dass diese Entwicklungen auf problematischen Prämissen beruhen. Zum Beispiel, weil sie soziale Systeme verkürzt als triviale Systeme behandeln, anstatt sie als nichttriviale Systeme zu verstehen (vgl. z. B. klassisch: von Foerster, 1993). In letzter Konsequenz könnte sich die auf diesem Weg durch vorschnelle *Komplexitätsreduktion* geschaffene vermeintliche Klarheit sogar als Pyrrhussieg erweisen. So hat uns der prominente Systemtheoretiker Dirk Baecker bereits vor dreißig Jahren eindringlich vor dem verbreiteten Fehler gewarnt, Komplexität bloß als Problem zu betrachten: „Komplexität ist die Lösung, nicht das Problem“ (Baecker, 1992).

Doch was kann es überhaupt bedeuten, von *Komplexität* zu reden? Um sich nicht mit einem „Allerweltsbegriff“ zufriedenzugeben, macht auch im hier vorliegenden zweiten Band ein renommierter Kenner des Feldes den Auftakt.

Helmut Willke bestimmt in seiner Keynote zunächst Komplexität als „Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgenlastigkeit eines Entscheidungsfeldes“. Daraus wird zumindest zweierlei unmittelbar deutlich. Einerseits die Relevanz des gegenständlichen Themas für Fragen der Führung und der Entwicklung von Organisationen, denn gemäß dieser Bestimmung ist „Komplexität immer an eine Entscheidungssituation gebunden – sind keine Entscheidungen erforderlich, ist Komplexität irrelevant“. Organisationen aber sind ihrerseits ganz grundlegend entscheidungsverarbeitende Systeme (vgl. z. B. klassisch Cohen, March & Olsen, 1972; March, 1988; Luhmann, 2000). Andererseits kommt darin die Referenz auf Kontingenz und damit auf Risiko zum Ausdruck, denn: „Komplexität heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko“ (Luhmann, 1984, S. 47). Kurz: Komplexität ist für Führungskräfte und Organisationen also problematisch, weil sie riskant ist (vgl. Reinbacher, 2013). In weiterer Folge untersucht Helmut Willke in seinem Beitrag *Zum Problem der Steuerung komplexer Politikfelder: Über Kosten und Nutzen hoher Komplexität am Beispiel von Gesundheit und Bildung*, welche neuen Herausforderungen und welche neuen Möglichkeiten der (im Zuge der sozialen Evolution feststellbare) Aufbau immer höherer Grade organisierter Komplexität für die Steuerung sozialer Systeme bereithält. Er nimmt dabei insbesondere das Problem der politischen Steuerung in den Blick und schließt mit Folgerungen für Führung bzw. für Führungskräfte.

Dies ist gleichzeitig der Anlass für eine gemeinsame Suche nach Antworten auf die Frage nach dem möglichen Nutzen (und dabei selbstverständlich stets mitlaufend: nach den möglichen Nachteilen) von Komplexität für Systeme und die Systemsteuerung – einerseits aus der eher praktisch-poietischen Perspektive von Führungskräften, andererseits aus einer eher theoretisch-empirischen Perspektive akademischer Beobachter*innen als den beiden Zielgruppen der Veranstaltungsreihe von Gebietskrankenkasse und Pädagogischer Hochschule Oberösterreich. Dass es sich dabei um eine *Suche mit Helmut Willke* (so der Untertitel des hier vorgelegten Bandes) handelt, will allerdings ausdrücklich nicht Exegese bedeuten, sondern vielmehr ein gemeinsames Formulieren von Fragen, vorläufigen Antworten und – quasi unvermeidlich! – weiteren Fragen andeuten. Denn immerhin ist es eine mittlerweile bestens bekannte Einsicht der Systemtheorie, dass sich Wissen und Nichtwissen nur gleichzeitig steigern lassen (vgl. nur z. B. Willke, 1998). Die Arbeiten von Helmut Willke – der nach eigener Aussage mehr als dreißig Jahre lang daran gearbeitet hat, das Problem der Steuerung hochkomplexer Systeme zu verstehen – bildeten den Ausgangspunkt für die Diskussionen beim OE-Forum im März 2019 in Linz, und sie dienten anschließend als Anregung sowohl für die „praktische“ Arbeit in den unterschiedlichsten Bereichen der Gebietskrankenkasse und der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich als auch für die hier abgebildete „theoretische“ Reflexion. Daher dokumentieren die Beiträge im vorliegenden Band nicht nur diese Suchbewegung, sondern gleichzeitig die nachhaltige Wirkung der Veranstaltung für die Arbeit der Autor*innen in ihren institutionellen Kontexten. Diese spannen einen weiten Bogen, beispielsweise von der Aus- und Fortbildung als Kernaufgaben einer Hochschule bis hin zu Fragen des (Hochschul-)Management, oder von der gesellschaftlichen Makro-Ebene über die organisationale Meso-Ebene bis hin zur interaktionalen Mikro-Ebene.

Kulturelle Integration in pluralistischen Gesellschaften ist gleich am Beginn das Thema von *Ulrich Krainz*. Dieses hat derzeit Hochkonjunktur und beschäftigt sowohl die Politik als auch die Organisationen in den jeweiligen Handlungsfeldern. Verfolgt man die aktuellen Diskurse etwas genauer, so fallen aus Sicht des Autors zwei Aspekte unmittelbar auf. Einerseits zeigt sich eine scheinbare Selbstverständlichkeit in der Verwendung des Integrationsbegriffs. Andererseits wird in den öffentlichen Integrationsdebatten vor allem der Kulturbegriff strapaziert, weshalb hierbei – mehr oder weniger explizit – stets eine kulturelle Integration gemeint ist bzw. erwartet wird. Neue Brisanz erfährt das Thema auch aufgrund des nicht nur in Europa zunehmend um sich greifenden Rechtspopulismus, der von den ehemaligen Stammtischen und Nischen in zentrale Regierungsverantwortlichkeiten gewandert ist und – dort angekommen – vorwiegend mit simplifi-

zierenden Antworten auf hoch komplexe Frage- und Problemstellungen aufwartet. Vor diesem Hintergrund nimmt sich der Beitrag systemtheoretischer Analysen zum Integrationsbegriff an, um solche Vereinfachungen und ein vorschnelles Pseudoverstehen, das dieses Thema gerne begleitet, hinter sich lassen zu können. Daran anschließend wechselt der Fokus auf die Ebene der Organisation, da diese unweigerlich mit Anforderungen und Herausforderungen, wie sie mit der Pluralisierung der Gesellschaft einhergehen, konfrontiert ist, und folglich einen entsprechenden Umgang damit finden muss.

Jakob Feyerer geht daran anschließend in seinem Beitrag *Politische Bildung im Kontext gesellschaftlicher Unsicherheit: über den Umgang mit Komplexität in der Politikdidaktik* davon aus, dass funktionierende Demokratien einen angeregten, sachlichen und niederschweligen öffentlichen Diskurs benötigen, für den wiederum politisch gebildete Bürger*innen mit Interesse, Sachwissen, Vorstellungen und Kompetenzen die Voraussetzung sind. Aus diesem Grund ist für ihn politische Bildung ein wichtiger Bestandteil einer demokratischen Gesellschaft. Allerdings bewegt sich diese aufgrund der Vielseitigkeit des Politikbegriffs sowohl im akademischen Diskurs als auch in der schulischen Umsetzung in einem Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Zielsetzungen und Bildungsansprüchen. So kann politische Bildung bestehende Herrschaftsverhältnisse legitimieren oder kritisch hinterfragen, Unterrichtsprinzip oder Schulfach, politikwissenschaftlich-fachwissensbezogen oder multidisziplinär-selbstreflexiv sein. Aus diesen unterschiedlichen Perspektiven lassen sich vielseitige Erklärungs- und Steuerungspotenziale für demokratische Gesellschaften entwickeln.

Stephan Hametner wechselt von der Makro-Ebene auf die Meso- bzw. auf die Mikro-Ebene und behandelt in seinem Beitrag *Das „Große Ich-bin-Ich“* die Konterkarikatur der heterarchisch konzipierten Organisation durch das narzisstische Individuum bzw. durch narzisstische Kommunikation und Interaktion. Diese lösen in Organisationen bisweilen erhebliche Irritationen aus und hemmen oder schädigen Organisation mitunter nachhaltig. Beispiele für solche Verhaltensweisen des „Großen Ich-bin-Ichs“ sind narzisstische, antisoziale und/oder autoritäre Tendenzen mit dem dazugehörigen manipulativen Kommunikations- und Verhaltensrepertoire wie der Abwertung von anderen, dem Verdrehen von Fakten zum eigenen Vorteil, dem Ignorieren von Regeln und Vereinbarungen, dem Reagieren mit Wut und Aggression bei Kritik sowie dem Zurückhalten von Informationen bei gleichzeitigem Mangel an Fähigkeit zur Empathie. Insbesondere die Vision der heterarchisch konzipierten Organisation, die sich durch bewusst flach gehaltene Hierarchien, netzwerkartige Strukturen, laterale Steuerungsmodelle wie jenem der „Governance“ und insgesamt durch die Vorstellung eines neuen Mitei-

ners auszeichnet, wird durch ein solches „Großes Ich-bin-Ich“ bzw. derart getartete Kommunikationen und Interaktionen in geradezu extremer Weise konterkariert. Für den Kontext der Organisationsentwicklung stellen sich angesichts dessen zwei wichtige Fragen: Welche Antworten bietet „Governance“ auf narzisstisch akzentuierte Kommunikationen und Interaktionen, wenn sie diese in ihrer Organisation bemerkt? Welche Handlungsoptionen muss bzw. müsste die heterarchisch konzipierte Organisation bei erheblichen kommunikativen und interaktionellen Irritationen anbieten – nicht nur um ihre eigenen Ziele und ihre Mitarbeiter*innen nachhaltig vor narzisstisch akzentuierten Kommunikationen und Interaktionen zu schützen, sondern auch um ihrem reklamierten Selbstverständnis vom Gewinn der Komplexität in ehrlicher Weise gerecht zu werden?

Josef Oberneder geht mit seinem Beitrag *Zum Mythologem der Steuerung von Organisationen* von der Beobachtung aus, dass die aktuelle Praxis zur politischen Steuerung unserer Gesellschaft Anlass gibt, Funktionssysteme wie Bildung auf ihre „Governance“ zu prüfen. Folgt man der öffentlichen Diskussion, so könnte das Bildungssystem als marod und irgendwie permanent reorganisationsbedürftig beschrieben werden, wie der Autor meint: In geradezu atemberaubender Geschwindigkeit werden Änderungen gefordert – und zwar sowohl auf Seiten der Lehrer*innen als auch auf Seiten der Schüler*innen. Die mangelnde Qualifikation und die in diesem Zusammenhang erbrachten Leistungen (Stichwort: PISA, PIRLS etc.) seien es, die eine Krise der Bildung verursachen. Das Subsystem Bildung in einer modernen Gesellschaft liefere – so der politische Diskurs – zu wenig erfolgsversprechende Ergebnisse. Im Zusammenhang mit Interventions- und Steuerungsphantasien hat sich dabei die Vorstellung des direkten Zugriffs konsequent erhalten, wenngleich manchmal wohlwissend, dass gerade im Bereich der Bildung die Steuerung aber komplizierter, vielschichtiger, ja um vieles komplexer ist als in anderen Funktionssystemen der Gesellschaft.

Paul Reinbacher setzt mit etwas anderem Zuschnitt seine Überlegungen unter dem Titel *Qualität durch Prozesse, Prozesse als Wissen* bei der Beobachtung an, dass das Management von „Qualität“ und „Wissen“ als Form der Steuerung von Organisationen heute gewissermaßen zum „guten Ton“ auch an Universitäten und Hochschulen gehört. Außerdem, so eine oft gehörte Forderung, solle dies jeweils „prozessorientiert“ erfolgen. Was liegt daher näher als die Vermutung, dass sich *Prozessmanagement als komplexer Kopplungsmechanismus zwischen Qualitäts- und Wissensmanagement* interpretieren lässt? In systemtheoretisch inspirierter Perspektive analysiert er zuerst die Hintergründe dieses Mechanismus und anschließend die Folgen für das Management. Dabei kommt Prozessmanagement als genetisches Prinzip sowohl der Problemerzeugung als auch der Problemlösung im Umgang mit Komplexität und Kontingenz in den Blick.

Christian Flotzinger und Johanna Pichler analysieren unter dem Titel *Das duale System im Spannungsfeld zwischen systemischer Qualität und institutioneller Autonomie* den Sachverhalt, dass aus holistischer Perspektive ein System nur als Ganzes funktionieren kann und nehmen zu diesem Zweck die Lehrlingsausbildung in Österreich als Analyseobjekt in den Blick. Die historisch gewachsene duale Struktur leistet zur qualitativen und quantitativen Ausstattung des Faktors Arbeit einen gewichtigen Beitrag. Der systemische Output ist Thema verschiedenster pädagogischer und bildungspolitischer Diskussionen. Die Frage nach der holistischen Systemstruktur, dem daraus ableitbaren strategischen Anspruch und der zielorientierten Steuerung dieses höchst dynamischen beruflichen Bildungssystems erfuhr bis dato jedoch wenig Betrachtung. Wesentlich scheint die Frage nach der systemischen Rolle der Lernorte, konkret: die strukturelle Einbettung und deren Beitrag zur Erfüllung des Systemzwecks im Gestaltungsraum zwischen Selbst- und Fremdbestimmung – erstere im Sinne einer selbstorganisatorischen und eigendynamischen Optimierung, zweitens als steuerbare Komponente im Sinne der intendierten Zielerreichung. Offensichtlich sind dabei die beiden Lernorte Berufsschule und Lehrbetrieb. Komplementär und im öffentlichen Diskurs nachrangig die Bildungsinstitute der Kammern sowie die Pädagogischen Hochschulen. Zur Verortung der systemischen Qualitätsdiskussion im Kontext von Professionalisierung und Institutionalisierung bedarf es aus Sicht dieses Beitrags einer mehr analytischen, horizontalen Betrachtung, die organisational zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene differenziert.

Helene J. Feichter diskutiert in ihrem Beitrag *Kernprobleme der schulischen Fort- und Weiterbildung* ausgehend von einer bildungstheoretischen Perspektive und angeregt durch Überlegungen zur Interventionstheorie und dem Wissensmanagement komplexer Handlungssysteme typische Problemstellungen, die es bei der schulischen Fortbildung stets zu bedenken gilt. Dabei geht sie von der These aus, dass die schulische Fortbildung – wenn sie im Sinne der Systementwicklung mehr sein will als bloße Befähigung von Einzelpersonen – immer auch als Teil von Schulentwicklung gedacht und konzipiert werden muss. In diesem Sinn kommt ihr eine primär vermittelnde, im Unterschied zu einer bloß Informationen übermittelnden Rolle zu. Fortbildung, verstanden als Ort intermediärer Verständigung von Theorie und Praxis, stellt auch eigene Anforderungen an die jeweiligen Fortbildner*innen. Diese benötigen neben fachlichem Know-how auch entsprechende Kompetenzen der Prozessgestaltung – was nicht einfach vorausgesetzt werden kann.

Gertrud Nachbaur geht unter dem Titel *Komplexität der Fortbildung* der zweifachen Frage nach, was Komplexität von Fortbildung im sozialen System Schule ausmacht und wie Schulen mit ihren speziell ausgebildeten Eigenlogiken

im Bereich der Fortbildung „ticken“. Die Antworten werden in zwei Handlungsfeldern, nämlich der Professionalisierung von Pädagog*innen einerseits und der Weiterentwicklung von Schulen auf Basis einer Analyse von Prozessen und Strukturen im Bereich der schulischen Fortbildung andererseits gesucht. Da Komplexität in Systemen ein Übermaß an Optionen eröffnet, erfordert bzw. ermöglicht sie demzufolge Selektion im Rahmen entsprechender Entscheidungsprozesse. Zur Orientierung bei Entscheidungen entwickeln sich in sozialen Systemen wie Schulen Regeln, Routinen und Regelmäßigkeiten als Korridore der Wahrscheinlichkeiten für das Verhalten des Einzelnen und für das Verhalten des Systems. Solche Muster für den Umgang mit Komplexität lassen zwar grundsätzlich Gemeinsames erkennen, dennoch sind sie im Konkreten schulspezifisch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Auch bei der Steuerung durch die Leiter*innen, konkret bei deren Bewältigungsstrategien für die komplexen Herausforderungen im Fortbildungsbereich, zeigt sich diese Vielfalt und Verschiedenheit. Die Bedeutung eines kompetenten Umgangs mit Komplexität im Fortbildungsbereich in einer Welt rascher Veränderungen, steigender Intransparenz und erhöhter Entscheidungsunsicherheit bekräftigt die Bedeutung des Lernens *in* der Organisation Schule, aber vor allem auch *der* Organisation Schule selbst. Personalentwicklung durch Fortbildung und die dazu förderliche Organisationsentwicklung sind keine Fragen des „Ob“, sondern des „Wie“ und somit Paradigmen im komplexen schulischen Kontext mit viel Potenzial für die Qualität von Schule.

Stefan Giegler gibt zusammen mit seinen Kollegen *Josef Oberneder* und *Paul Reinbacher* in Form eines Werkstattberichts einen Einblick in die Diskussionen beim „World Education Leadership Symposium“ am 26. September 2019 in Zug (CH), wo unter dem Titel *Sehnsucht nach Klarheit der Wunsch nach Orientierung in einer komplexen Welt und seine Auswirkungen auf Führung* bzw. insbesondere die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen von Klarheit inmitten von Komplexität zu teils heftigen Kontroversen unter den Teilnehmer*innen geführt hat. Schließlich zeigt sich aus einer systemisch bzw. systemtheoretisch inspirierten und informierten Perspektive, weshalb Klarheit als Strategie im Umgang mit Komplexität oft nur scheinbare Klarheit ist, und die Komplexität sich (quasi „über die Hintertür“) nur allzu rasch wieder einstellt.

Die Klammer zur Keynote am Beginn des Bandes, der sich um Komplexität und Kontingenz sowie um die daraus resultierende Konfusion und Krisenhaftigkeit in unserer gegenwärtigen modernen bzw. gegebenenfalls postmodernen Gesellschaft dreht, bildet abschließend ein Interview, das *Josef Oberneder* im Rahmen des OE-Forums im März 2019 mit *Helmut Willke* über die *Krise der politischen Steuerung moderner Gesellschaften* sowie ganz allgemein über die Grenzen der Steuerung sozialer Systeme geführt hat.

Wie der erste Band dieser Reihe will der hier vorgelegte zweite Band damit nicht nur als Resümee zum OE-Forum 2019, sondern darüber hinaus als Einladung zum breiteren Nachdenken, auch über den Kreis der Teilnehmer*innen aus der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich und der Gebietskrankenkasse Oberösterreich (bzw. nunmehr der Österreichischen Gesundheitskasse) hinaus verstanden werden – diesmal über das Thema Komplexität, und zwar ohne jenem drohenden Fatalismus anheimzufallen, vor dem A. Nassehi (2015, S. 17) warnt, denn: „Komplexität – das ist manchmal auch ein selbstimmunisierender Begriff, der nichts weiter erklären muss, weil er ja die Möglichkeit des Erklärens negiert. Komplexität – das ist manchmal auch eine Kapitulation davor, genauer hinzusehen.“

Literatur

- Baecker, D. (1992). Fehldiagnose „Überkomplexität“. Komplexität ist die Lösung, nicht das Problem. *gdi impuls*, 10(4), S. 55-62.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), S. 1-25.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G. (1988). *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Nassehi, A. (2015). *Die letzte Stunde der Wahrheit. Warum rechts und links keine Alternativen mehr sind und Gesellschaft ganz anders beschrieben werden muss*. Hamburg: Murmann.
- Reinbacher, P. (2013). Der Nutzen des Risikos für die Organisation. Management von Risiko, Management als Risiko oder Management mit Risiko? *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82(6), S. 422-427.
- Von Foerster, H. (1993). *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Herausgegeben von Siegfried J. Schmidt*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wesenauer, A., Oberneder, J. & Reinbacher, P. (Hrsg.). (2019). *Wie Governance gelingen kann: Auf der Suche nach Antworten mit Dirk Baecker und Friedrich Glasl*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Dr. Paul Reinbacher leitet nach beruflicher Tätigkeit in unterschiedlichen Branchen und Positionen derzeit auf einer Professur für Bildungs- und Qualitätsmanagement die Koordinations- und Servicestelle Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich in Linz.



Zum Problem der Steuerung komplexer Politikfelder

Über Kosten und Nutzen hoher Komplexität am Beispiel von Gesundheit und Bildung

Helmut Willke

Einleitung

Die Klage, dass Menschen und Organisationen durch Komplexität überlastet sind, ist nicht neu und gewissermaßen der Normalfall. Dieser Text beleuchtet diese und auch die andere Seite der Komplexität: den Nutzen von Komplexität für den Aufbau, für die Operationsweise und für die Steuerung großer Sozialsysteme. Wenn es eine Konstante in Jahrmillionen der Evolution gibt, dann ist es der Aufbau immer höherer Grade organisierter Komplexität. Dafür muss es Gründe geben, auch jenseits eines bloßen Überlebens. Allerdings gibt es auch Grenzen der Komplexität, und für soziale Systeme bedeutet dies in erster Linie: Grenzen der Fähigkeit (von Personen und Systemen) mit hohen Graden von Komplexität konstruktiv umzugehen – oder gar, komplexe Systeme zu beeinflussen, also zu steuern.

Ich werde in den nächsten Abschnitten die Ebenen Person und Gesellschaft daraufhin prüfen, welche Momente der gesellschaftlichen Veränderungsdynamik neue Herausforderungen und neue Möglichkeiten der Systemsteuerung schaffen. Dies wird dann an den Beispielen Gesundheitssystem und Bildungssystem unter dem Aspekt der Problematik politischer Steuerung verdeutlicht. Im Schlussabschnitt werde ich kurz auf einige Folgerungen für Führung und Führungskompetenzen eingehen.

Grundlagen – ein Überblick

Die historische Steigerung gesellschaftlicher Komplexität ist zu Beginn des 21. Jahrhunderts besonders deutlich zu beobachten. Die Dynamik der gegenwärtigen Welt ist durch zwei fundamentale Transformationen gekennzeichnet, die einen disruptiven Wandel bewirken und gleichzeitig neue Gefahren und neue Chancen eröffnen. Eine sich vertiefende und widersprüchliche Globalisierung verändert die Rolle der Nationalstaaten und der nationalen Kontexte. Sie etabliert globale Kontexte – laterale Weltsysteme wie das globale Finanzsystem oder das globale

Gesundheitssystem –, welche eigene Programme und Projekte verfolgen und in Konkurrenz zu den Entscheidungsprozessen der Nationalstaaten treten. Damit kommt zu einem bereits vielschichtigen politischen Mehrebenen-System eine weitere, globale Ebene hinzu und erweitert die Komplexität aller politischen Entscheidungsprozesse.

Globalisierung ist im Kern als ein Prozess zu verstehen, in dem sich die Funktionssysteme der modernen, funktional differenzierten Gesellschaften über die Grenzen der Nationalstaaten hinaus vernetzen, zu globalen Kontexten zusammenschließen, eine eigene Logik und einen funktionalen Operationsmodus ausbilden und sich damit kontinuierlich von Rücksichtnahmen auf ihre „Mutterschaften“ (= Nationalstaaten) entfernen (Willke, 2006). Es bilden sich in dieser Weise – nicht zum ersten Mal in der Weltgeschichte, aber vertieft durch globale Infrastrukturen, digitale Technologien und globale Interdependenzen – laterale Weltsysteme mit entsprechenden globalen Institutionen, vor allem eine Weltwirtschaft (WTO), ein globales Finanzsystem (BIS), Gesundheitssystem (WHO), Wissenschaftssystem (Nobelpreiskomitee), Sportsystem (IOC), Arbeitsbeziehungen (ILO), globale Ökologie (IPCC), globale Kontrolle der Atomenergie (IAEA) und Ansätze eines globalen Erziehungssystems (PISA, Bologna). Die wichtige Ausnahme ist die Politik. Es gibt kein globales Politiksystem (trotz der minimalen Ausnahme des Sicherheitsrates der UN), weil gerade demokratische Politik an die Grenzen der Nationalstaaten gebunden bleibt.

Die Dynamik der Globalisierung dürfte niemanden mehr überraschen. Einige der Folgen sind gut sichtbar, etwa der Verlust von Millionen von Arbeitsplätzen und ganzer Industriezweige durch Verlagerung von Produktion und Dienstleistungen in Billiglohnländer. Andere Folgen sind versteckter, etwa die Abhängigkeit nationaler Gesetzgebungen, Regulierungen und Normierungen von den Entscheidungen internationaler und transnationaler Institutionen. Tatsächlich findet Politik heute in einem globalen Mehrebenen-System statt, in dem die Vernetzungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den vielen Ebenen eine neue Qualität der Komplexität von Entscheidungsprozessen erzeugen.

Es gibt seit Jahrhunderten vielfältige dynamische Prozesse der Globalisierung. Globale Zusammenhänge, Vernetzungen, Abhängigkeiten etc. sind entstanden und entwickeln sich auf der Basis neuer Technologien und Infrastrukturen fort. Dennoch bildet sich im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts eine neue Qualität der Globalisierung heraus. Sie ist gekennzeichnet vom Ende des Kalten Krieges und vom Zusammenbruch der sozialistischen Staaten sowie von den Faktoren der Digitalisierung und Virtualisierung, der weltweiten Verbreitung von Computern und Netzen (Internet und Intranets), einer Verdichtung globaler Informations- und

Kommunikationsströme durch satellitengestützte Telefonnetze und weltweit zugängliche und verbreitete Massenmedien. Neben diesen gut sichtbaren und oft beschriebenen Phänomenen tragen weitere Faktoren zu einer Intensivierung globaler Zusammenhänge und einer entsprechenden Steigerung sozialer Komplexität bei. Es sind Faktoren, die etwas versteckter sind, die aber für die Ausbildung globaler Kontexte zumindest ebenso wichtig sind: globale Standards der Evaluierung, Leistungsmessung und Kontrolle von Unternehmen und anderen Organisationen wie vor allem Rating durch die Rating-Agenturen, global operierende Beratungsunternehmen, globale Standards für Rechnungslegung, Risikomanagement, Qualitätsmanagement oder globale Produktions- und Lieferketten.

Für die Politik (konkret hier: die politischen Systeme moderner Demokratien) folgen daraus neue Parameter der Steuerbarkeit gesellschaftlicher Funktionssysteme (beispielsweise Gesundheit oder Bildung, aber natürlich auch Schulsystem, Wirtschaft, Finanzsystem, Militär, Kultur etc.). Auf der einen Seite verhelfen Digitalisierung, die Verwendung von Computersystemen, Inter- und Intranets oder der Einsatz automatisierter Software in vielen Bereichen dazu, politische Steuerung effektiver und effizienter zu machen. Dennoch erscheint die andere Seite als dominant: Eine Vielzahl seit Jahren ungelöster Probleme wie Klimawandel, Migration, Finanzsystemsteuerung, Verbrauch endlicher Ressourcen etc. verdichten sich zu dem Eindruck, dass selbst stabile demokratische Politiksysteme deutlich darin überfordert sind, mit den Folgen einer erheblichen Steigerung gesellschaftlicher Komplexität umzugehen.

Als wäre dies nicht schon genug an Herausforderung für politische Steuerung, erschüttert zugleich eine zweite fundamentale Transformation die Grundlagen gegenwärtiger Gesellschaften und reichert deren Komplexität mit einer Unzahl an neuen Optionen an: Der seit den 1980er Jahren in ersten Schritten erkennbare Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft, der mit Stichworten wie Wissensintensität und Wissensabhängigkeit aller politischen Prozesse und Entscheidungen, mit Nichtwissen, Ungewissheit, Intransparenz und systemischen Risiken verbunden ist.

Moderne Organisationen und Gesellschaften befinden sich im Umbruch zu wissensbasierten Systemen. Neben die traditionellen Infrastrukturen der Macht und des Geldes tritt mit zunehmendem Gewicht Wissen als Operationsbedingung und als notwendige Steuerungsressource. Wissen im Allgemeinen und Expertise als systematisiertes und organisiertes Wissen im Besonderen verändern soziale Ordnung kontinuierlich, seit die Verwendung von Wissen nicht mehr altes, unvordenkliches Wissen betont, sondern *neues* Wissen.

Deutlich weniger präsent in der öffentlichen Debatte sind die Folgen einer beginnenden Wissensgesellschaft. Schlagworte wie Digitalisierung, Computerisierung, Roboterisierung, Vernetzung, neuronale Netze oder künstliche Intelligenz füllen zwar lautstark die Medien und unterfüttern die verschwommenen Vorstellungen von Industrie 4.0, Demokratie 3.0, „Smart City“ etc. Aber es bleibt weitgehend verborgen, dass sich in der Kombination von Globalisierung und Wissensgesellschaft tatsächlich eine dramatisch neue Form von Gesellschaft herausbildet, deren Folgen für Personen und Organisationen noch kaum abzusehen sind. Am problematischsten aber sind wohl die Folgen für die Aufgabenstellungen der Politik, konkret für die Bedingungen der Möglichkeit politischer Steuerung.

Es wird zum Beispiel immer deutlicher, dass der Einsatz von Robotern und intelligenter Software ganze Berufsgruppen überflüssig macht, und einfache – und in ersten Schritten auch anspruchsvolle – Arbeiten nicht mehr Menschen erfordern, sondern von intelligenten Maschinen übernommen werden. Dies stellt neue Anforderungen an Ausbildungssysteme von der Schule bis zu Formen des lebenslangen Lernens, es erzwingt neue Modelle der Sozialpolitik für „freigesetzte“ Menschen und es erzeugt für alle diejenigen, die noch einen Arbeitsplatz haben, einen qualitativ neuen Druck, kontinuierlich zusätzliche und/oder neu ausgerichtete Qualifikationen und Schlüsselkompetenzen zu erwerben.

Neben die klassischen Produktivfaktoren – Land, Kapital und Arbeit – tritt nun mit zunehmendem Gewicht der vierte Produktivfaktor: Expertise. Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft lässt sich sprechen, wenn die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden. Mit der Höherstufung von Produkten und Dienstleistungen zu wissensbasierten, professionellen Gütern verlieren die herkömmlichen Produktionsfaktoren gegenüber der implizierten oder eingebauten Expertise an Bedeutung und damit mutiert die moderne kapitalistische Ökonomie schrittweise zu einer post-kapitalistischen, wissensbasierten Produktionsform – zur ersten Ausprägung einer Wissensökonomie oder eines kognitiven Kapitalismus. Beide Elemente zusammen verändern das Gesicht der modernen Arbeits- und Wohlfahrtsgesellschaften grundlegend – und stellen genau damit neue Anforderungen an die Politik.

Die Ebene der Person

Zweifelsohne fühlten sich auch in früheren Epochen Menschen durch Komplexität überlastet, insbesondere in Zeiten von Turbulenzen und Revolutionen. Die gegenwärtige „VUKA-Welt“, gekennzeichnet durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz, verändert den Charakter der Überlastung dadurch, dass diese gewissermaßen zum „*business as usual*“ gehört. Überlastung wird zum Normalzustand. Ein globaler Konkurrenzkampf auf allen Systemebenen, befeuert durch flächendeckende Ansprüche an Lernen, Innovation, Kreativität und Intelligenz, verändert die Parameter des „guten Lebens“. Nicht mehr Natur und Natürlichkeit sind die Fixpunkte einer gelassenen und in Gewissheiten ruhenden Existenz der Menschen, sondern Bewegung, Dynamik und Veränderung. Selbst noch die Oasen der Entspannung, ob Yoga, Urlaub oder Spiel, unterliegen einer Logik der Effektivität und Steigerung, die sich hinter dem Rücken der Akteur*innen ad absurdum führt. Entsprechende Klagen und Befunde gibt es mehr als genug. Die relevantere Frage ist, welche systemischen Zusammenhänge eine turbulente Welt erzeugen, die scheinbar keine Ruhepunkte mehr zulässt, und wie Menschen dabei noch „souverän“ sein können, also in der Lage sind, sich selbst zu steuern und auf das Einfluss zu nehmen, was in ihrer Welt passiert.

Wenn wir Komplexität definieren als den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes, dann lässt sich leicht zeigen, dass mit Globalisierung und Wissensgesellschaft die Welt eine qualitativ neue Stufe der Komplexität ausbildet. Differenzierung, Pluralisierung und Spezialisierung aller nur denkbaren Bereiche erzeugen eine unübersehbare Vielfalt von Optionen, ob für Schulformen, Studiengänge oder Berufe, für Lebensformen, Familienformen und politische Überzeugungen oder für Informationen, Medien oder Realitätskonstruktionen. Wenn alles aus einer Fülle von Möglichkeiten wählbar wird und dennoch viele Restriktionen greifen, dann werden Entscheidungen nicht nur schwierig, sondern in ihren Folgen intransparent und damit zu einer immer mitlaufenden Belastung für Personen. Heute gibt es z. B. allein in Deutschland rund 18.000 Studiengänge und etwa 350 Ausbildungsberufe (HRK, 2015, S. 8). Die Entscheidung für ein Studium in einem bestimmten Fach oder einen bestimmten Ausbildungsberuf ist ziemlich folgenreich. So liegt auf der Hand, dass allein diese Komplexität in vielen konkreten Fällen zu einer Überforderung führt.

Eine neuartige Komplexität entfalten die digitalen sozialen Medien von Twitter über Facebook bis zu WhatsApp. Treiber der Komplexität ist einerseits ein global erweiterter Raum von Möglichkeiten, Angeboten und Optionen, und zum anderen das, was mit dem Begriff „WhatsApp-Tempo“ ausgedrückt ist: Die

Erwartung der Beteiligten, dass man sofort auf alles reagiert, was praktisch unmöglich ist und daher zwingend den Stress-Pegel erhöht. Zugleich lassen die digitalen Komponenten von Arbeit (Stichworte: Intranets, Emails, virtuelle Teams, Home office) die Grenzen zwischen Arbeit und Familie/Freizeit verschwimmen, so dass sich Anforderungen und Optionen erhöhen bis zu dem Punkt, an dem kluge Firmen Regeln zur Gestaltung der „Work-Life-Balance“ aufstellen (müssen).

Gemäß unserer Definition ist Komplexität immer an eine Entscheidungssituation gebunden – sind keine Entscheidungen erforderlich, ist Komplexität irrelevant. Dies ergibt in vielen Feldern einen besonders geeigneten Indikator für gesellschaftliche Steigerungen der Komplexität, die auf der Ebene der Person Folgen haben. Ein Beispiel ist Berufswahl. In vormodernen Gesellschaften legen Tradition, Religion oder Familienstrukturen fest, welchen Beruf eine Person ergreifen kann. Bis ins Mittelalter hinein bleibt ein einmal gewählter Beruf ein Leben lang verbindlich, es gibt so gut wie keine Wahlmöglichkeiten. Vergleicht man dies mit der Situation der Gegenwart, dann wird eine gewaltige Steigerung von Optionen, Entscheidungszwängen und mithin Komplexität deutlich. Für die kommenden Jahre ist abzusehen, dass Menschen in ihrem Arbeitsleben mehrfach sowohl den Arbeitsplatz wechseln wie auch durch veränderte Kompetenzportfolios verschiedene Tätigkeiten übernehmen werden. Hinzu kommt mit besonderer Brisanz, dass ganze Berufsfelder durch Roboter und Software ersetzt werden und damit die Dynamik der Arbeitswelt auch zu einem Thema der individuellen Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung wird (WEF, 2016). Dies macht deutlich, dass das Bildungssystem insgesamt vor neuen gewaltigen Herausforderungen steht.

Zugleich liegt auf der Hand, dass diese hyperkomplexe Welt für Menschen (sicher nicht für alle, wir reden hier grob gesprochen im Prinzip von denjenigen in den OECD-Ländern) neue Optionen und Freiheitsräume eröffnet (ausführlich dazu Willke, 2019, S. 81 ff.). Es gibt mehr Möglichkeiten der Ausbildung, der Berufswahl, der Lebensstile, Familienformen, Aktivitäten, Spezialisierungen, Selbstverwirklichung etc., was zugleich Fluch und Segen sein kann. Klar ist, dass diejenigen Personen, welche die neuen Möglichkeitsräume nutzen wollen, auch eine qualitativ neue Fähigkeit aufbauen müssen: die Fähigkeit, mit überbordender Komplexität konstruktiv umzugehen. Schlagworte wie „Multi-tasking“, „Work-life-balance“ oder „Burnout“ deuten die Herausforderung auf der Ebene der Personen an.

Es ist keine neue Erkenntnis, dass Menschen sehr unterschiedliche Fähigkeiten haben, mit Ambiguität, Ungewissheit, Intransparenz und Überlastung umzugehen. Eine gewisse systematische Erforschung dieser Fähigkeiten lässt sich seit