

Ruth Seliger
Systemische Beratung
der Gesellschaft
Strategien für die
Transformation

SYSTEMISCHE HORIZONTE



Carl-Auer



Systemische Horizonte - Theorie der Praxis

Herausgeber: Bernhard Pörksen

»Irritation ist kostbar.«

Niklas Luhmann

Die wilden Jahre des Konstruktivismus und der Systemtheorie sind vorbei. Inzwischen ist das konstruktivistische und systemische Denken auf dem Weg zum etablierten Paradigma und zur *normal science*. Die Provokationen von einst sind die Gewissheiten von heute. Und lange schon hat die Phase der praktischen Nutzarmachung begonnen, der strategischen Anwendung in der Organisationsberatung und im Management, in der Therapie und in der Politik, in der Pädagogik und der Didaktik. Kurzum: Es droht das epistemologische Biedermeier. Eine Außenseiterphilosophie wird zur Mode - mit allen kognitiven Folgekosten, die eine Popularisierung und praxistaugliche Umarbeitung unvermeidlich mit sich bringt.

In dieser Situation ambivalenter Erfolge kommt der Reihe *Systemische Horizonte - Theorie der Praxis* eine doppelte Aufgabe zu: Sie soll die Theoriearbeit vorantreiben - und die Welt der Praxis durch ein gleichermaßen strenges und wildes Denken herausfordern. Hier wird der Wechsel der Perspektiven und Beobachtungsweisen als ein Denkstil vorgeschlagen, der Kreativität begünstigt.

Es gilt, die eigene Intelligenz an den Schnittstellen und in den Zwischenwelten zu erproben: zwischen

Wissenschaft und Anwendung, zwischen Geistes- und Naturwissenschaft, zwischen Philosophie und Neurobiologie. Ausgangspunkt der experimentellen Erkundungen und essayistischen Streifzüge, der kanonischen Texte und leichthändig formulierten Dialoge ist die Einsicht: Theorie braucht man dann, wenn sie überflüssig geworden zu sein scheint - als Anlass zum Neu- und Andersdenken, als Horizonterweiterung und inspirierende Irritation, die dabei hilft, eigene Gewissheiten und letzte Wahrheiten, große und kleine Ideologien so lange zu drehen und zu wenden, bis sie unscharfe Ränder bekommen - und man mehr sieht als zuvor.

*Bernhard Pörksen, Professor für Medienwissenschaft an
der Universität Tübingen*

Ruth Seliger

Systemische Beratung der Gesellschaft

Strategien für die Transformation

2022

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)

Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Systemische Horizonte«
hrsg. von Bernhard Pörksen
Reihengestaltung: Uwe Göbel
Umschlaggestaltung: Heinrich Eiermann
Illustrationen: Robert Six, buero@robertsix.com
Redaktion: Markus Pohlmann
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Erste Auflage, 2022
ISBN 978-3-8497-0400-1 (Printversion)
ISBN 978-3-8497-8372-3 (ePUB)
© 2022 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren
Autoren und zum Verlag finden Sie unter:

<https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort

1 Modelle von Veränderung

- 1.1 Das technische Modell: Gesellschaft als Maschine und Veränderung als Reparatur
- 1.2 Das dialektische Konzept: Tanz der Gegensätze
- 1.3 Das systemische Konzept
- 1.4 Transformation: Das integrierte dialektisch-systemische Modell von Veränderung

2 Kontextklärung: Die Gesellschaft als Kundensystem

- 2.1 Kann man die Gesellschaft überhaupt beobachten?
- 2.2 Vier Thesen über Gesellschaft
- 2.3 Wie verändert sich eine Gesellschaft?

3 Problembeschreibung und Auftragsklärung

- 3.1 Die Probleme der Gesellschaft - erste Bestandsaufnahme der Krise
Die großen Themen der Transformation
- 3.2 Wege aus der Krise - ein Prozess
- 3.3 Der Auftrag

4 Strategiekompass für den Weg der Transformation

- 4.1 Kompass für die Strategie - die Change-Formel
- 4.2 Kompass für gesellschaftliche Transformation

5 Strategieprozess

- 5.1 D: Driver - Dringlichkeit der Transformation
Gedanken über Probleme

Problemfeld Ökonomie

Problemfeld Ökologie: Die Krise der Natur

Problemfeld Demokratie

Zusammenfassend: Was treibt die Transformation?

5.2 V: Visionen – Konstruktion der Zukunft

Eine Trennschärfung: Utopien – Visionen – Ziele

Visionen und Utopie einer neuen Gesellschaft: Eine Kulturwende

Visionen von Ökonomie, Ökologie und Demokratie

Die globalen Ziele

5.3 R: Ressourcen – Worauf können wir bauen?

Ressourcen wofür und für wen?

Schatzsuche: Wie finden wir Ressourcen?

Methoden zur Entdeckung und Nutzung von Ressourcen

5.4 F: First Steps – wirksam werden

Interventionen – systemisch gesehen

Auf der Ebene der Person: Systemisch denken

Auf der Ebene von Organisation: Gesellschaftliche Transformation organisieren

Auf der Ebene der Gesellschaft: Strategische

Allianzen bilden – gesellschaftliche Kommunikation und Kooperation gestalten

5.5 Abschließend und zusammenfassend: Der strategische Prozess der Transformation

6 Innehalten: Nachdenken und weiter denken

6.1 Blick auf die Vergangenheit

6.2 Blick auf die Gegenwart

6.3 Blick auf die Zukunft (nicht: in die Zukunft)

Anmerkungen

Literatur – Bibliothek für Transformation

Über die Autorin

Für León

Vorwort

Eigentlich wollte ich ein ganz anderes Buch schreiben. Es hätte (wieder) ein Buch über Führung werden sollen: Wie verändert (sich) Führung in einer Situation des tiefgreifenden Wandels der Gesellschaft?

Doch mitten in der Arbeit hat das Buch es sich anders überlegt und sich entschieden, sich anders zu schreiben. Es wollte sich nicht nur mit Organisationen und Führung beschäftigen, sondern auch und vor allem deren gesellschaftliches Umfeld in den Blick nehmen.

Ursprünglich drehte sich die Buchidee um die Frage, wie Organisationen und Führung Veränderungen in der Gesellschaft verarbeiten, wie sie darauf reagieren und ihre eigene Handlungsfähigkeit und ihre Erfolgchancen unter sich wandelnden Bedingungen sichern können. Je mehr ich mich in dieses Thema vertiefte, umso klarer wurde mir, dass dies sehr linear, von außen nach innen, gedacht war. Das konnte doch nicht die ganze Geschichte sein. Organisationen und ihre Führung sind ja keineswegs unbeteiligt an den Veränderungen der Gesellschaft, sie sind nicht passive Opfer, sondern zumeist sogar die Treiber der Veränderung, sie sind Täter – denken wir bloß an die großen IT-Unternehmen, die die Welt und unser Leben vollkommen verändert haben und immer noch verändern.

Systemisch weiter denken

Mich hat das Zusammenspiel von Organisationen und Gesellschaft neugierig gemacht. Nachdem ich als Beraterin über viele Jahrzehnte Organisationen dabei unterstützt habe, Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen und Anforderungen zu finden, interessiert mich heute die umgekehrte Richtung: Wie können Organisationen dazu beitragen, die Gesellschaft zu verändern?

Zum Schreiben dieses Buches hat mich die Beobachtung angeregt, dass es in der Gesellschaft sehr viele Menschen, Bewegungen und Organisationen - NGOs, Unternehmen, Institutionen - gibt, deren Anliegen es ist, in gesellschaftliche Veränderungsprozesse so einzugreifen, dass die Gesellschaft nachhaltiger, gerechter und friedlicher wird. Ich habe mich - vermutlich wie viele andere Menschen auch - immer wieder gefragt, warum es denn so schwierig ist, diese Absicht umzusetzen. Meine persönliche Hypothese dazu lautet: Jene, die gesellschaftliche Transformationen herbeiführen oder sich daran beteiligen wollen, schwanken häufig zwischen zwei Polen von Veränderung:

- 1) einer tiefen Analyse, die Kritik an gesellschaftlichen Zuständen und eine tiefe Empörung über diese auslöst, und
- 2) einer Vision, einem Zukunftsideal, in dem alle diese Zustände überwunden sind.

Über den Weg zur Verbindung dieser beiden Pole besteht Unklarheit und es werden kontroverse und ideologische Debatten geführt. Es mangelt also, so meine Hypothese, an Strategien. Diese Lücke möchte ich füllen. Dafür erscheint es mir als notwendig, systemisch weiter zu denken, und zwar in drei Dimensionen:

- kontextuell über den Tellerrand von Organisationen hinaus in deren gesellschaftliche Umwelt
- zeitlich aus der Gegenwart in die Zukunft
- inhaltlich bezogen auf die Erweiterung der Themen und Inhalte von gesellschaftlicher Transformation.

»Alles Gesagte ist von jemandem gesagt«¹ - so lautet ein weiser Spruch von Humberto Maturana und Francisco Varela. Das gilt natürlich auch für das Geschriebene und daher auch für dieses Buch. Sie, lieber Leser, liebe Leserin, sollen wissen, wer das vorliegende Buch schreibt und wessen Gedanken Sie hier finden. Ich darf mich also vorstellen:

Seit mehr als 30 Jahren bin ich als systemische Beraterin von Organisationen und Begleiterin von Veränderungsprozessen tätig. In diesen Jahren habe ich nicht nur viele, sondern auch sehr unterschiedliche Organisationen begleitet: von kleinen Start-ups bis zu globalen Konzernen (genauer: deren lokalen Niederlassungen), von mittelständischen Unternehmen bis zu NGOs mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Anliegen, gesellschaftliche Institutionen wie wissenschaftliche Einrichtungen und Interessensvertretungen. Ich hatte die Möglichkeit, viel Erfahrung mit Veränderungsprozessen zu sammeln, viele unterschiedliche Formen von Organisationen und zahlreiche Ansätze, Methoden, Instrumente für Change-Management kennenzulernen. Systemisches Denken war, seit ich es erlernt habe, die stärkste und verlässlichste Basis meiner Arbeit.

Ich habe in meiner Beratungsarbeit gelernt, wie wichtig neben dem systemischen Denken eine professionelle systemische Haltung ist. Zu dieser gehören zwei Prinzipien:

- Abstand zum Kundensystem halten, um aus anderen Perspektiven andere Beobachtungen und Ideen für Lösungen einbringen und damit nützlich sein zu können
- in Äquidistanz zu allen Personen, Strömungen und Zielen in der Organisation zu bleiben, also niemals Partei zu ergreifen und sich damit niemals zum Werkzeug einzelner Akteure und Akteurinnen in der Organisation machen zu lassen.

Doch wenn ich mir hier vornehme, ein Konzept für Strategien gesellschaftlicher Transformation zu entwerfen, dann muss ich diese beiden Ansprüche wohl aufgeben: Ich habe als Mitglied der Gesellschaft keine Möglichkeit, Abstand zu halten, und ich kann auch nicht neutral sein, denn ich habe meine gesellschaftspolitischen Vorstellungen, Werte und Tendenzen. Diese gesellschaftspolitische Position fließt in das Buch ein, und ich will sie daher hier offenlegen:

Als Kind in einer politisch linken Familie waren Gespräche über Gesellschaft und Veränderung bei uns immer am Tisch. Man diskutierte über die Ungerechtigkeit in der Welt, über den Kampf für Frieden und einen Wunsch nach Gleichheit unter den Menschen. Trotz vieler politischer Schlingen und Schleifen in meinem Leben ist mir die Sehnsucht nach einer gerechten und friedlichen Welt immer geblieben. Ich war immer eine Weltverbesserin und habe meine politische Orientierung immer als links bezeichnet.

In meiner beruflichen Arbeit habe ich darauf geachtet, einen Beitrag zu leisten, um Organisationen zu einem möglichst guten Arbeitsrahmen für Menschen zu machen. Ich musste mich erfreulicherweise niemals verbiegen, verstellen und meine Werte verraten - auch wenn ich für

Organisationen tätig war, die mit meinen persönlichen Werten nicht unbedingt übereinstimmten.

Ich habe in meinem Leben viel Glück gehabt und vieles lernen können. Jetzt möchte ich etwas davon zurückgeben. Dieses Buch ist ein Experiment, meine Beratungserfahrung für Transformationsprozesse der Gesellschaft anzubieten, Methoden vorzustellen und damit einen Beitrag zu leisten, an einer guten Entwicklung der Gesellschaft mitzuwirken.

Das Schreiben dieses Buches war für mich eine der aufregendsten und anregendsten Reisen meines Lebens. Meine Reisebegleiter waren viele Menschen, mit denen ich diskutiert habe, von denen ich lernen konnte und mit denen gemeinsam ich mich engagiert habe. Begleiter waren auch Bücher, die über eine längere Zeit mein Arbeitszimmer bevölkerten. Sie waren für mich Dialogpartner, Lehrmeister, Freunde. Sie gaben mir einen Einblick in den wissenschaftlichen Diskurs, der - wie aus den Erscheinungsdaten der Bücher abzulesen ist -, in den vergangenen Jahren, insbesondere seit der Finanzkrise und seit der Wahl von Donald Trump zum Präsidenten der USA, stattfand und stattfindet.

Mit diesem Buch möchte ich Menschen ansprechen, die sich für gesellschaftlichen Wandel, für eine gute Zukunft für alle engagieren: Menschen, die in NGOs, in Unternehmen oder in Initiativen und Bewegungen aktiv sind - oder aktiv werden wollen. Es ist ein Angebot von Themen, Methoden und wissenschaftlichen Erkenntnissen und eine Einladung, das für sich herauszuholen, was für das eigene Engagement hilfreich ist. Man muss dieses Buch nicht von vorne bis hinten lesen, man kann das herausfiltern, das neu oder hilfreich ist.

Noch ein Wort zum Gendern: Ich habe nicht durchgehend die üblichen Genderformen verwendet, sondern jeweils entschieden, an welchen Stellen ich es

wichtig finde, die weibliche und die männliche Formulierung zu verwenden, und an welchen nicht.

Danksagung

Ich danke den vielen Freunden und Freundinnen, mit denen ich mich in den wilden Achtundsechziger-Jahren gemeinsam durch Marx und Hegel, durch Horkheimer und Adorno durchgearbeitet und in zahllosen Nächten über das gesellschaftliche Paradies diskutiert habe. Ich danke meinen beiden Lehrern Fritz B. Simon und Gunthard Weber, die mir systemisches Denken nahegebracht haben, Dirk Baecker, der mir mit seinen verwirrenden Gedanken zu mehr Klarheit geholfen hat, und meinem Kollegen Paul Tolchinsky, von dem ich vieles über Change-Management gelernt habe.

Möglicherweise werden nicht alle Menschen, die dieses Buch lesen, mit allen meinen Thesen und Formulierungen einverstanden sein, manche werden sich daran reiben. Für manche werden einige meiner Gedanken vielleicht unverständlich oder unlogisch sein. Dieses Buch enthält keine endgültige Wahrheit über die politischen Zustände und wird sich vermutlich selbst immer wieder transformieren. Lieber Leser, liebe Leserin, Ihr Feedback wird mir zur Anregung dienen, weiter zu lernen und meine Gedanken und auch dieses Buch zu verändern. Es ist »collaboration in progress«.

*Wien, im Februar 2022
Ruth Seliger*

1 Modelle von Veränderung

»Wo immer Menschen etwas bewirken wollen, brauchen sie Modelle, die Veränderung erklären.«²

Fritz B. Simon

Es geht um Veränderung. Veränderung ist ein schillernder Begriff, unter dem wir alles Mögliche verstehen können: Lernen, Entwicklung, eine andere Richtung einschlagen, vorläufige Veränderungen oder den Tod, eine unumkehrbare Veränderung.

In diesem Buch geht es um Veränderungen lebender Systeme, insbesondere des Systems Gesellschaft.

Nur lebende Systeme haben die Fähigkeit, sich zu verändern, sich im Rahmen ihrer Strukturen aus sich selbst herauszuentwickeln und etwas anderes, etwas Neues aus sich zu machen. Nicht lebende, also technische Systeme wie ein Auto oder die unbelebte Natur, verändern sich nicht selbst, sie können verändert werden: Ein technisches System kann durch Beschädigung oder Materialabnutzung kaputtgehen und repariert werden, ein Stein kann zertrümmert oder zu Sand vermahlen werden.

Mich interessieren Prinzipien der Veränderung lebender Systeme - von der Amöbe bis zur menschlichen Gesellschaft. Lebende Systeme durchleben in ihrer Genetik angelegte Entwicklungen - Wachstum, Reife, Reaktionsmuster. Aber sie können sich auch selbst verändern. Meistens tun sie das nicht ohne Grund. Lebende Systeme leben am liebsten vor sich hin, sind damit beschäftigt, zu leben und am Leben zu bleiben, ihre Grenzen zu erhalten, ihre Prozesse mit ihrer Umwelt - den

Stoffwechsel - und in ihrem Inneren - die Verdauung - zu regulieren. Sie nehmen Veränderungen in der Regel dann vor, wenn sich in ihrer Umwelt etwas verändert oder sie in ihrem Inneren Probleme haben, sie also krank werden. Dann muss Veränderung das weitere Leben sicherstellen. Dies kann bedeuten, einen anderen Lebensraum zu suchen, den Lebensraum zu verändern, sich an den veränderten Lebensraum anzupassen oder im Inneren »Heilung« zu versuchen.

Veränderung ist nicht gerade die Lieblingsbeschäftigung lebender Systeme. Sie ist anstrengend, unangenehm, und ihr Ausgang ist ungewiss. Lebende Systeme sind ihrem Wesen nach daher träge und eher konservativ. Sie verändern sich nur dann, wenn sie mit ihrem Latein am Ende sind, wenn sie eine Grenze des Machbaren erreicht haben.

»Die gesammelten Theorien über den Wandel sagen uns, dass menschliche Systeme Homöostase und Gleichgewicht suchen.«³

Veränderungen müssen aber sein, besonders wenn es Probleme gibt, die unser Leben im weitesten Sinne bedrohen. Wenn in unserem Leben alles gut läuft, hält sich die Lust auf Veränderung in Grenzen.

Auch Organisationen sind lebende Systeme, die am liebsten so bleiben möchten, wie sie sind, sich aber aufgrund äußerer oder innerer Bedingungen immer wieder verändern müssen. Wenn sich Marktbedingungen, Eigentumsverhältnisse, gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder technologische Instrumente verändern, dann müssen Organisationen mitziehen. Organisationen setzen sich ungern in Bewegung. Wenn es denn sein muss, dann bekommt man es mit starken Beharrungstendenzen und Gegenbewegungen zu tun.

Wie verändert sich das größte lebende System, das für uns alle die relevante Umwelt bildet: die Gesellschaft? Was löst Veränderungen aus? Wie können sie gestaltet werden? Wie hat sich die Gesellschaft in der Vergangenheit immer wieder verändert? Wie ist ihre Geschichte entstanden?

Die Frage nach dem Wesen von Veränderungen ist, wie vieles in unserem Leben, eine - wie Heinz von Foerster es nennt - »prinzipiell unentscheidbare Frage«⁴, also eine Frage, auf die es keine eindeutige Antwort gibt, kein definiertes Maß, auf das wir uns beziehen können. Die Frage nach dem Wesen von Veränderungen ist anders zu beantworten als die Frage, bei welcher Temperatur Wasser zu kochen beginnt. Für solche Fragen wurden bereits Antworten bereitgestellt, die konkrete Frage wurde bereits »entschieden«: Die Antwort heißt »100 Grad Celsius« (wenn man nicht gerade auf einem hohen Berg steht).

Auf die Frage, wie sich die Gesellschaft, die Welt, das Leben verändert, ob die Veränderungen gut oder schlecht sind, gibt es jedoch keine endgültigen Antworten: Das sind prinzipiell unentscheidbare Fragen. Wir kommen nicht darum herum: Solche Fragen müssen wir für uns selbst entscheiden, und für unsere Entscheidungen müssen wir Verantwortung übernehmen. So ist es auch mit der Frage: Wie werden Veränderungen in der Gesellschaft beschrieben und erklärt? Auch ich habe darauf keine Antwort. Ich mache mir mein eigenes Bild, gestützt auf eigene Überlegungen und Erfahrungen, vor allem auf Fachliteratur, für deren Auswahl ich verantwortlich bin.

Der Begriff der Veränderung hat sich in der Geschichte selbst immer wieder im Rahmen der jeweiligen historischen und gesellschaftlichen Bedingungen verändert. In alten Zeiten hat man Veränderungen damit erklärt, dass ein Plan der Götter dahintersteckt, dass Veränderungen also als göttliche Macht über uns hereinbrechen. In autoritär

geführten Gesellschaften beruht Veränderung auf Entscheidungen der Herrschenden. Unsere aufgeklärte Welt kann dem nichts oder wenig abgewinnen. Die Aufklärung interpretiert gesellschaftliche Veränderung als das Ergebnis unseres eigenen Willens. Wir erforschen die Welt und suchen nach vernünftigen Erklärungen, um, auf diesen aufbauend, die Welt zu verändern.

Für moderne Historiker und Historikerinnen beginnen Veränderungen der Gesellschaft mit der Entwicklung von Sprache, mit der Fähigkeit der Menschen, einander über Generationen hinweg Geschichten zu erzählen. Damit konnten Ereignisse in eine Reihenfolge, in Bewegungen und Zusammenhänge strukturiert und Veränderungen markiert werden.⁵ Durch Sprache hat sich das Koordinatensystem der Menschen von Raum und Zeit verändert, was seinerseits das Bewusstsein der Menschen und ihr Handeln verändert hat.

Es zeigt sich: Der Begriff der Veränderung ist uneindeutig und abhängig von den jeweiligen zeitlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen der Betrachter und Betrachterinnen.

Um für mich selbst einen Begriff der Transformation zu definieren, habe ich mich mit unterschiedlichen Modellen von Veränderungen auseinandergesetzt und versuche, sie zu beschreiben und zu unterscheiden. Dazu habe ich drei Modelle oder Konzepte herangezogen:

- das technische Modell
- das dialektische Konzept
- das systemische Konzept.

1.1 Das technische Modell: Gesellschaft als Maschine und Veränderung als Reparatur

Maschinen werden von Ingenieuren entwickelt. Eine Maschine ist von Anfang an mit den Intentionen und Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Erfinder und Erfinderinnen ausgestattet, sie bekommt ihre Form und ihre Standards des Funktionierens gleichsam in die Wiege gelegt. Eine Maschine soll sich auch nicht verändern. Veränderung bedeutet bei einer Maschine: Sie ist kaputt, sie hat eine Panne.

Pannen sind Ausnahmen von den »normalen« Zuständen und Funktionsprozessen, wie sie vom Ingenieur geplant sind und werden als Störung definiert. Die Beseitigung der Panne dient der Wiederherstellung des normalen Funktionierens der Maschine. Pannen werden zunächst auf ihre Ursachen untersucht und dann möglichst repariert. Durch Reparatur verschwindet das Problem, der Prozess kann ungestört weiterlaufen (siehe [Abb. 1](#)): Die Waschmaschine wäscht wieder, das Auto fährt wieder, die Rakete fliegt weiter zum Mond.

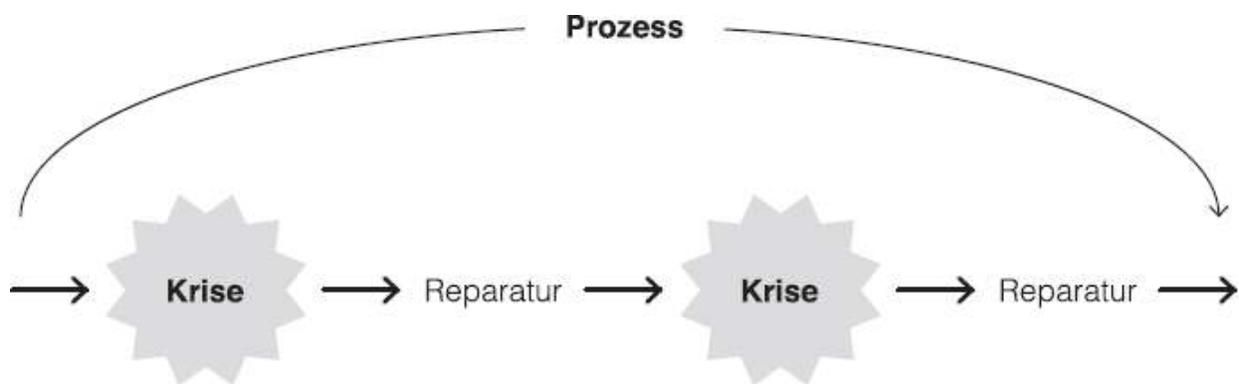


Abb. 1: Technisches Verständnis von Veränderung

Dem technischen Modell liegen Annahmen zugrunde: Jedes Problem hat eine Ursache, für jedes Problem gibt es eine Lösung, für jede Lösung gibt es ein Werkzeug. Das klingt

bestechend einfach und einleuchtend. Dieser Ansatz wurde und wird allerdings nicht nur auf Maschinen, sondern auf alle Fragen des Lebens angewendet: Alle Probleme – Probleme von Menschen, der Gesellschaft und der Natur – könnten einfach repariert werden. Man müsste nur den richtigen Schraubenschlüssel und den richtigen Hebel finden. In unserer Welt, die noch immer mit weitgehend technisch-wissenschaftlichen Vorstellungen beschrieben und erklärt wird, werden die meisten gesellschaftlichen Institutionen und deren Prozesse nach diesem Paradigma gestaltet: Schulen, Krankenhäuser, Unternehmen sind organisiert wie Maschinen, die funktionieren sollen und in deren Kontext Veränderungen als unangenehme Störungen behandelt werden. Das betrifft auch Kinder, Kranke, Mitarbeiter.⁶

Wer allerdings jemals versucht hat, Veränderungen bei anderen Menschen, etwa bei den eigenen Kindern, nach dieser Logik anzugehen und angenommen hat, es genüge zu sagen, »Räum endlich dein Zimmer auf!«, wird erleben, dass das Kind sein Verhalten vielleicht ändert, vielleicht aber auch nicht, vielleicht in eine andere als die gewünschte Richtung. Veränderung lebender Systeme verlaufen nicht geradlinig wie eine Reparatur, sondern turbulent, unvorhersehbar, in Schleifen, Kreisen, Spiralen oder ganz verrückten Sprüngen.

Um gesellschaftliche Transformation zu begreifen, brauchen wir andere Modelle von Veränderung. Wir brauchen Modelle und Konzepte von Veränderung, die den Eigenheiten lebender Systeme gerecht werden.

1.2 Das dialektische Konzept: Tanz der Gegensätze

»Die Krise besteht gerade in der Tatsache, dass das Alte stirbt und das Neue nicht zur Welt kommen kann.«⁷

Antonio Gramsci

Der Begriff Dialektik bezeichnet eine Form des Denkens, die durch den Prozess der Bearbeitung von Widersprüchen zu deren Aufhebung – in der doppelten Bedeutung von »Auflösung« und »Aufbewahrung« – und damit zu neuen Erkenntnissen führt. Dialektik ist ursprünglich die Kunst des Diskurses, der Rede und Gegenrede, der Argumentation und Widerlegung zur Überwindung von Widersprüchen. Das Veränderungskonzept der Dialektik zeichnet ein dynamisches Bild von Prozessen, das in einer stetigen Auseinandersetzung zwischen These, Antithese und Synthese besteht, die zu einer Weiterentwicklung des Bewusstseins und Handelns führt.

»Die Wirklichkeit wird im dialektischen Denken als etwas aufgefasst, das sich in ständiger Bewegung befindet, das verändert wird und selbst verändert, das aufhebt und aufgehoben wird.«⁸

Im Zentrum des dialektischen Veränderungsmodells steht der Gegensatz, der Widerspruch, der Konflikt: ohne Gegensätze, ohne Widersprüche und Konflikt keine Veränderung. Das dialektische Konzept beschreibt Veränderung als einen kontinuierlichen Prozess der Bearbeitung von Widersprüchen. Weil aber das Leben voller Widersprüche und Konflikte ist, kann es keinen »veränderungslosen« Moment im Leben lebendiger Systeme geben, Veränderung ist Leben, das Leben ist Veränderung, keine Veränderung ist gleichbedeutend mit Tod.

Veränderungen lebender Systeme werden im dialektischen Verständnis nicht als lineare Prozesse gedacht, sondern als schleifenförmige Bewegungen, als kontinuierlicher Tanz der Widersprüche. Bei gesellschaftlichen Veränderungen sind wir selbst die Tänzer und Tänzerinnen, die widersprüchliche Themen, Interessen oder Vorstellungen in der Gesellschaft vertreten. Der Tanz ist also nicht harmonisch, man steigt einander durchaus auf die Füße, kämpft um die Führung.

Die Gegensätze werden bei diesem Tanz nicht zerstört und entfernt, sondern bleiben in den beiden Seiten aufgehoben. Das wunderbare Zeichen von Yin und Yang zeigt diese »Aufhebung« und »Behebung« der Gegensätze (siehe [Abb. 2](#)):



Abb. 2: Yin und Yang

Das einleitende Zitat von Antonio Gramsci beschreibt die gesellschaftliche Geschichte als einen kontinuierlichen Prozess des Entstehens und Vergehens: Das eine, die These, vergeht in einem Prozess der Dekadenz, des Abstiegs; das andere, die Antithese, entsteht in einem Prozess der Aszendenz, des Aufstiegs. Das dialektische Modell von Veränderung ist ein Prozess, in dem das Alte ein Neues hervorbringt und von diesem abgelöst wird. Das Neue

enthält dabei Elemente des Alten, das Alte hat das Neue immer schon wie einen Samen in sich getragen.

Irgendwann wird das Neue selbst zu einem Alten und ein Neues, ein anderes Neues entsteht. Das ist der dialektische Gang der Geschichte und der Entwicklung: Jede gesellschaftliche Situation bringt durch die »Aufhebung der Widersprüche« eine neue Entwicklungsform hervor.

Dieser Prozess verläuft nicht harmonisch und glatt. Im Übergang des einen Prinzips zum anderen entsteht ein Moment des »Niemandlands«, eine Krise (siehe [Abb. 3](#)). Von Krise sprechen wir dann, wenn dieser Kampf der Widersprüche noch nicht entschieden ist: Wird sich das Alte – das Traditionelle, Gewohnte, Bekannte – durchsetzen, oder wird sich etwas Neues, das Zukünftige, Riskante, Aufregende Bahn brechen? In dieser Unentschiedenheit ist alles offen, es wird an unterschiedlichen Ecken und Enden gezogen, es wird gekämpft und schließlich entschieden.

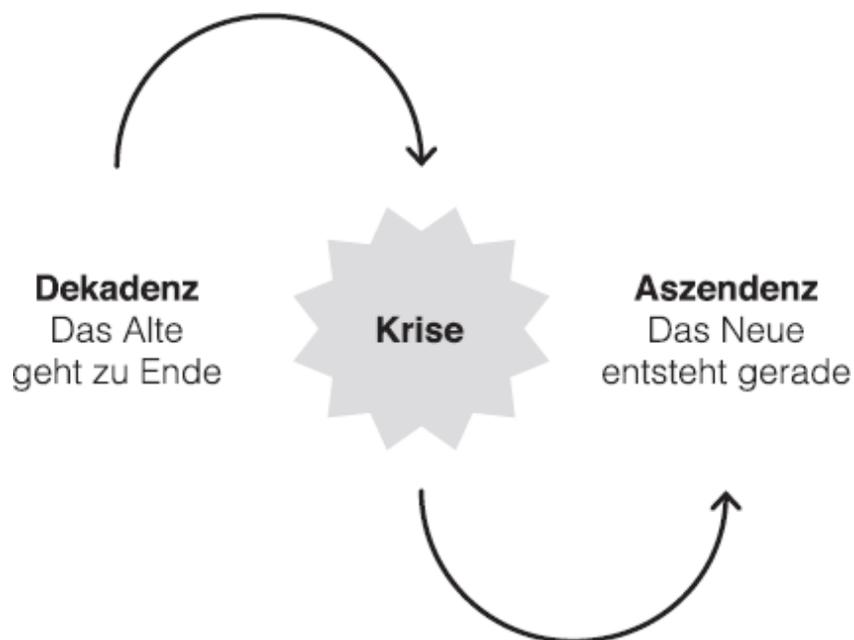


Abb. 3: Dialektisches Konzept von Veränderung

In ihrer politischen Ökonomie wenden Karl Marx und Friedrich Engels diese Formen des dialektischen Prozesses auf gesellschaftliche Veränderungen an: Als Träger dieser gesellschaftlichen Hauptwidersprüche sahen Marx und Engels die unterschiedlichen gesellschaftlichen Klassen, ihre unterschiedlichen Lebensbedingungen und gegensätzlichen Ziele und Interessen:

»Die Geschichte aller bisherigen Gesellschaft ist die Geschichte von Klassenkämpfen.«⁹

So lautet die einleitende These des Manifests der Kommunistischen Partei (erstmalig veröffentlicht in London im Februar 1848). Gesellschaftliche Entwicklungen werden als Auseinandersetzungen zwischen den jeweils »herrschenden Klassen« und den »beherrschten« Klassen gesehen. Dieser Prozess - der Klassenkampf - treibt im marxistischen Bild die gesellschaftlichen Veränderungen, die Geschichte, an. Aus diesem Verständnis von Veränderung und Geschichte entstand der kommunistische Traum einer gesellschaftlichen Situation, in der die gesellschaftlichen Widersprüche aufgehoben sind und die zu einer neuen Synthese, der »klassenlosen Gesellschaft«, führt.

Die Phase des Übergangs ist eine Zeit des Kampfes, in der es um die Frage geht, welches Prinzip, welche Interessen, welche Standpunkte sich durchsetzen. Es sind Machtkämpfe, die diese Wendepunkte der Gesellschaft prägen.

Yuval Harari drückt das so aus: »Wir leben an der Schwelle zwischen Himmel und Hölle.«¹⁰

1.3 Das systemische Konzept¹¹

Ausgangspunkt für systemisches Denken ist der Begriff »System«. Ein System wird als ein Set von Elementen beschrieben, die miteinander verbunden und zusammengehörig sind. Diese Elemente markieren gemeinsam eine Systemgrenze und schaffen eine Differenz zwischen dem Innen, dem System, und dem Außen, der Umwelt des Systems.

Wer aber wählt die Elemente aus, wer setzt sie in einen Zusammenhang, wer markiert die Grenze des Systems und seiner Umwelt? Die Antwort aus systemischer Sicht lautet: Es ist der Beobachter, wir sind es selbst, die Systeme schaffen, indem wir Elemente auswählen und zusammenstellen und indem wir unterscheiden, was zum System gehört und was nicht. Systeme sind daher nicht einfach so da, sie sind unsere eigenen Konstruktionen.

Systemisches Denken ist ein komplexes Theoriegebäude¹², das sich mit folgenden Fragen beschäftigt:

- 1) Wie konstruiert der Beobachter, wie entstehen Wahrnehmung und Erkenntnis über die Welt?
- 2) Wie konstruiert der Beobachter Interaktionen und Bewegungen zwischen den Elementen des Systems, und welche Regeln, welche Muster zeichnet er bei den Operationsweisen lebender Systeme?
- 3) Welche Systeme unterscheiden wir? *Biologische* Systeme wie Pflanzen und Tiere; *kognitive* Systeme, damit sind Menschen gemeint, und *soziale* Systeme wie Gruppen, Familien, Organisationen bis hin zur menschlichen Gesellschaft.

Ein systemisches Konzept von Veränderung setzt bei der Frage an, welche Prozesse in lebenden Systemen zu beobachten sind, welche Veränderungen diese Prozesse

aufweisen und nicht zuletzt bei der Frage, welche Rolle Beobachter innehaben. Dabei spielt die Kybernetik eine zentrale Rolle.

Kybernetik

Das Wort Kybernetik bedeutet Steuerung und Regelung und beschreibt Phänomene der wechselseitigen Beeinflussung der Elemente eines Systems. Kybernetische Prozesse sind Regelkreise, bei denen jedes Element zugleich Ursache und Wirkung der Interaktion ist. Niemand steuert diese Interaktion, sie steuert sich gleichsam selbst (siehe [Abb. 4](#)).

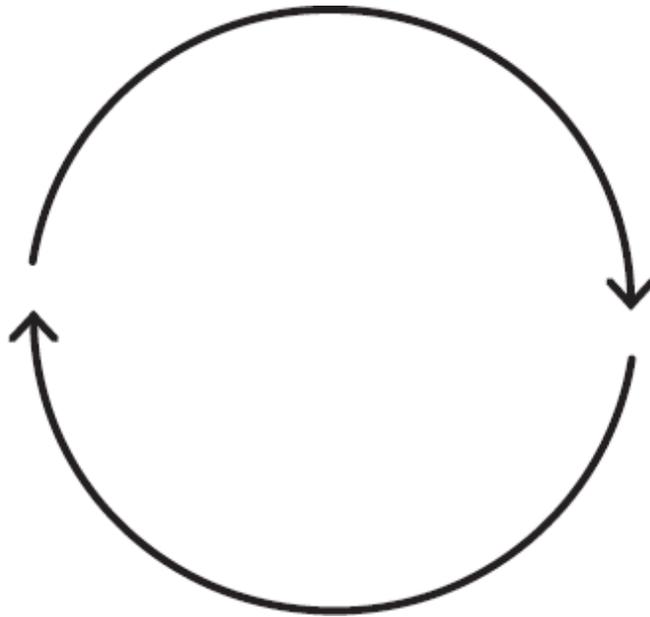


Abb. 4: Kybernetischer Regelkreis

Ein für solche Regelkreise häufig herangezogenes technisches Beispiel ist die Zentralheizung: Der Thermostat wird auf eine bestimmte Temperatur eingestellt, die Therme heizt, bis die gewünschte Temperatur erreicht ist, daraufhin gibt der Thermostat ein Signal an die Therme, die aufhört zu heizen, bis die Temperatur wieder absinkt. Der Thermostat gibt daraufhin ein Signal, damit die Therme wieder heizt, bis die gewünschte Temperatur wieder erreicht ist, usw. Genauso funktioniert auch die Steuerung des Füllstands eines WC-Spülkastens als wechselseitige Steuerung zwischen dem Schwimmer und dem

Wasserzufluss. Das Besondere an solchen Systemen ist, dass sie so gebaut sind, dass sie keine Steuerung von außen brauchen, sondern dass die Elemente einander durch Feedback gegenseitig steuern. Es ist in diesem Prozess unentscheidbar, was Ursache ist und was Wirkung oder, anders gesagt, wo der Prozess beginnt.