

# 1 Einleitung

Mit Blick auf Globalisierung und zunehmende Vernetzung von politischen, ökonomischen, ökologischen, technischen und sozialen Systemen ist heute der zielfdienliche Umgang mit Komplexität die zentrale Aufgabe von Management und BeraterInnen. Wie können beispielsweise bei einer Neuausrichtung eines Produkts alle wichtigen Einflussfaktoren berücksichtigt werden? Wie schätzt man neben den offensichtlichen Synergien die Neben- und Fernwirkungen von Fusionen oder Reorganisationen besser ab, welche unter dem Strich oft mehr Kosten als Nutzen verursachen? Mit welchen Auswirkungen muss bei Sparmassnahmen und Entlassungen gerechnet werden und wie geht man damit am besten um? Komplexe Fragestellungen, mit denen Führungskräfte und OrganisationsberaterInnen häufig konfrontiert werden. Der Umgang mit komplexen, dynamischen und intransparenten Situationen ist eine enorme Herausforderung für unsere gewohnten Denkmuster und stellt heute eines der zentralen Themen dar, welche es zu lösen gilt. Um nicht völlig hilflos vor komplexen Situationen zu stehen, tendieren wir dazu, die Welt zu vereinfachen, Klassen, Schemata, Stereotypen oder einfache Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu bilden mit dem Ziel, überhaupt handlungsfähig zu werden (Stroebe, Hewstone, Codol, & Stephenson, 1992). Dies ist in der Regel im Alltag auch sehr sinnvoll. Jedoch bei grösseren Eingriffen in die Natur oder bei Entscheidungen, die ganze Firmen und Konzerne betreffen, können solche Denkmuster problematisch werden, da sie dem hohen Vernetzungsgrad verschiedener Teilsysteme nicht mehr gerecht werden, wie beispielsweise die katastrophalen Auswirkungen nach dem Bau des Assuanstaudammes (Vester, 1984) zeigen. In solchen komplexen Situationen gleichen wir dann, wie es Dörner (1995) beschreibt,

... einem Schachspieler, der mit einem Schachspiel spielen muss, welches sehr viele ... Figuren aufweist, die mit Gummifäden aneinander hängen, so dass es ihm unmöglich ist, nur eine Figur zu bewegen. Ausserdem bewegen sich seine und des Gegners Figuren auch von allein, nach Regeln, die er nicht genau kennt oder über die er falsche Annahmen hat. Und obendrein befindet sich ein Teil der eigenen und der fremden Figuren im Nebel und ist nicht oder nur ungenau zu erkennen. (S. 66)

Während sich Auswirkungen von Eingriffen bei mechanischen Vorgängen meist unmittelbar zeigen, werden bei komplexen Systemen Eingriffe oft lange nicht bemerkt, da sie unvorstellbar viele Reaktionsmöglichkeiten aufweisen können.

Heute erreicht die Komplexität nach Senge (2001) ein nie da gewesenes Ausmass: „Überall häufen sich die Beispiele für systemische Zusammenbrüche- Probleme wie die globale Erwärmung, das Ozonloch, der internationale Drogenhandel oder die amerikanischen Handels- und Haushaltsdefizite- Probleme, die keine simplen, lokal begrenzten Ursachen haben“ (S. 89). Vester, welcher sich seit Jahren mit den Vernetzungen komplexer Situationen befasst, beschreibt, welche verheerenden Auswirkungen sich bei der Genmanipulation im Nahrungsanbau wiederholen könnten (Vester, 2002). Obwohl Einzeleinflüsse und -wirkungen der unterschiedlichsten Themen in der Regel gründlich untersucht werden, wird der Gesamtzusammenhang von indirekten Wirkungen, Wirkungsnetzen und Rückwirkungen nach Vester noch nicht annähernd erfasst, wie auch das Problem des Atommülls deutlich machte. Ganz gleich in welcher Form radioaktive Abfälle umgewandelt werden, ihre an die Atome gebundene Strahlung verlieren sie nicht. In Russland ist die radioaktive Verseuchung inzwischen nicht mehr beherrschbar. Als weiteres Beispiel für lineares Denken gibt Vester (2002) auch die Gentechnik an. Zwar sind mittlerweile viele der über drei Milliarden Basenpaare des genetischen Codes in ihrer Reihenfolge bekannt, jedoch das menschliche Genom noch keineswegs entschlüsselt. Obwohl zwar die Buchstaben entziffert wurden, bedeutet dies nicht, dass auch der Text gelesen werden kann. Das Zusammenspiel der von den Genen abgelesenen Proteine und Wechselwirkungen im Organismus werden bis heute nicht verstanden. Nur das Entziffern linearer Ketten der DNS, welche in ihrer aktiven Form so nicht vorkommen, sondern nur verknäuelte, wird deshalb nicht viel bringen, wie auch die heutigen Genforschungen zur Heilung von Krankheiten zeigen. Der Schlüssel liegt nach Vester nicht im Gen selbst, sondern im Muster seiner Wechselwirkungen mit allen anderen Genen, dem übrigen Geschehen im Zellkern und dem ganzen Menschen selbst, sowie in dessen Interaktion mit seiner Umgebung. Auch nach Ulrich (2001) sollte man sich vermehrt darauf konzentrieren zu lernen, wie Muster erkannt werden können, ohne jedes Detail verstehen zu müssen. Wie schon die Gestaltpsychologie bewusst zu machen suchte, wäre dies ohnehin etwas, was bereits kleine Kinder sehr schnell lernen. Wird diese Fähigkeit jedoch nicht geschult, verkümmert sie leider. Es gilt also, neben den Bäumen auch wieder vermehrt den Wald erkennen zu lernen. Die heutige Gesellschaft ist jedoch nach wie vor in grossen Teilen geprägt durch ein kartesisches Weltbild, welches die Natur als Uhrwerk und das gesamte Universum als Riesen-Maschine betrachtet, die in ihre Einzelteile zerlegt und je nach Bedarf wieder neu zusammen gebaut werden kann (Capra, 2004)

Ein düsteres Bild unserer komplexen Welt malt auch Malik (2000). Seiner Ansicht nach sind die meisten Menschen, welche heute in Wirtschaft

und Politik aktiv sind, noch geprägt von den Entwicklungen der 50er, 60er und 70er-Jahre. Heute haben es Unternehmen aber mit einer stetig wachsenden Komplexität zu tun. Im Gegensatz zu heute sah die Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg noch einer ungesättigten Nachfrage entgegen. Selbst wenn es gelänge, das Wachstum der Wirtschaft aufrecht zu erhalten und mehr und mehr zu produzieren, würde dies auf der anderen Seite nur die globale Umweltverschmutzung verschärfen. Durch die schnelle Weiterentwicklung neuer Technologien sind die Unternehmen aber geradezu gezwungen, immer noch schneller zu produzieren und die Zeitspanne „time to market“ laufend zu verkürzen, wenn sie überleben wollen. Hinzu kommt, dass die meisten Länder heute so verschuldet sind, dass sie nicht mehr im Stande sind, die öffentlichen Schulden mit den eigenen Steuermitteln zu bezahlen. Dabei wächst der Zinseffekt trotz Budgetsanierungen völlig autonom weiter und dies zu einem Zeitpunkt, wo der Finanzierungsbedarf in den Entwicklungsländern und die Reformen in Osteuropa, aber auch in den Industrieländern ungeahnte Ausmasse erreicht haben.

Bereits bei anhaltend positiver Wirtschaftsentwicklung ist es schwierig, eine Organisation erfolgreich zu führen. Rahmenbedingungen wie Globalisierung, Umweltverschmutzung oder Verschuldung, haben die Komplexität für Führungskräfte und BeraterInnen in den letzten zwanzig Jahren aber noch drastisch erhöht (Malik, 2000). Deshalb ist die Aufgabe des Managements heute der Umgang mit Komplexität (Beer, 1975). Wie kann also am besten mit Komplexität umgegangen werden?

Heute wird allgemein davon ausgegangen, dass der systemische Ansatz die besten Möglichkeiten bietet, sich mit Komplexität auseinander zu setzen (z.B. Ashby, 1970; Bateson, 1981; Beer, 1995; Luhmann, 1987). Im Hinblick auf diese Annahme gibt es jedoch kaum empirische Untersuchungen, ob dies in der Praxis im Umgang mit komplexen Fragestellungen tatsächlich auch nützlich ist. Ulrich (2001) schreibt:

Nun sagt natürlich diese rasche Verbreitung einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre nur wenig aus über ihre Nützlichkeit; seit jeher hat es auch in den Wissenschaften moderne Strömungen gegeben, die sich alsbald als Modetheorien erwiesen haben... Ein bestimmter Ansatz ist also von den Ergebnissen her zu beurteilen, die mit seiner Hilfe erzielt werden können; das massgebliche Beurteilungskriterium ist dasjenige der Zweckmässigkeit oder Ergiebigkeit des Ansatzes... (S. 21)

In der vorliegenden Arbeit wird der Nutzen einer so genannten systemischen Methode im Hinblick auf den Umgang mit komplexen Fragestellungen von OrganisationsberaterInnen und Führungspersonen untersucht. Es handelt sich dabei um die Methode der Organisationsaufstellung, wobei die Vorgehensweise von Sparrer und Varga (Sparrer, 2001; Varga von Kibéd

& Sparrer, 2000) gewählt wird, welche sich an einer konstruktivistischen Grundhaltung orientiert. Zur Erhebung des subjektiv wahrgenommenen Nutzens wurden Forschungsforen für interessierte OrganisationsberaterInnen und Führungskräfte geschaffen, damit die Organisationsaufstellungen unter ähnlichen Rahmenbedingungen systematisch durchgeführt werden konnten.

Im ersten Teil des *Theorieteils* wird zuerst das Thema Komplexität beleuchtet, welche Schwierigkeiten damit verbunden sind und definiert, was Komplexität ausmacht. Ausgehend davon werden die Besonderheiten komplexer sozialer Systeme aufgezeigt. Danach werden die neuere Systemtheorie und deren konstruktivistischer Hintergrund als epistemologische Grundlage beschrieben, sowie weitere systemische Denkfiguren wie beispielsweise Unterschiedsbildung, Latenz oder Selbstorganisation komplexer sozialer Systeme dargestellt. Im zweiten Teil des Theorieteils wird danach gefragt, was systemische Methoden sind und die Aufstellungsmethode beschrieben. Nach dem Beschrieb der Wurzeln von Organisationsaufstellungen wird der Stand der Forschung bezüglich dieser Methode zusammengefasst.

Im Teil *methodisches Vorgehen* werden die vier Forschungsfragen im Hinblick auf den subjektiv wahrgenommenen Nutzen von Organisationsaufstellungen und deren Operationalisierung beschrieben. Es wird quantitativ untersucht, ob Organisationsaufstellungen den Umgang mit komplexen Fragestellungen erleichtern. Qualitativ wird einerseits untersucht, inwiefern sich der subjektiv wahrgenommene Nutzen vor allem in den Grundannahmen (Varga von Kibéd & Sparrer, 2000) widerspiegelt, in Dynamiken, welche sich während Aufstellungen häufig zeigen. Andererseits wird untersucht, ob sich der Nutzen dieser Methode mehrheitlich systemischen Kategorien zuordnen lässt. Zu diesem Zweck wird ein Kategoriensystem erarbeitet, welches definiert, was in der neueren Systemtheorie als systemisch verstanden wird. An Hand einer Einzelfallstudie, welche sich auf die Fusion von zwei Ämtern im Bereich Militär- und Bevölkerungsschutz bezieht, soll ebenfalls der Nutzen von Organisationsaufstellungen untersucht, sowie die Komplexität dieser Methode aufgezeigt werden. Am Schluss dieses Teils findet sich die Beschreibung der Stichprobe.

Im Teil *Ergebnisse* werden die quantitativen Daten und anschliessend die qualitativen im Hinblick auf Nutzen und Nutzensaspekte präsentiert. Welche sich jedoch vor diesen Resultaten einen vertieften Einblick in Organisationsaufstellungen verschaffen möchten, denen wird empfohlen, im Ergebnisteil direkt mit der Einzelfallstudie (S. 153) zu beginnen.

Im vierten und letzten Teil *Diskussion* werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und kritisch hinterfragt.

Da die Grundlage dieser Arbeit der systemische Ansatz bildet, wird der Interdisziplinarität dieses Ansatzes Rechnung getragen, indem nicht vorwiegend auf AutorInnen aus dem psychologischen Bereich Bezug genommen wird, sondern auch auf AutorInnen aus anderen Fachbereichen. In dem Sinne basiert die vorliegende Studie nach Nowotny (1999) auf einer Forschung nach Modus 2.

Zu Beginn werden nun die Schwierigkeiten im Umgang mit Komplexität dargestellt.