

Ruth Seliger

Systemische Beratung der Gesellschaft

Strategien für die Transformation

2022

Inhalt

Vorwort	9
1 Modelle von Veränderung	14
1.1 Das technische Modell: Gesellschaft als Maschine und Veränderung als Reparatur	16
1.2 Das dialektische Konzept: Tanz der Gegensätze	18
1.3 Das systemische Konzept	21
1.4 Transformation: Das integrierte dialektisch- systemische Modell von Veränderung	25
2 Kontextklärung: Die Gesellschaft als Kundensystem	29
2.1 Kann man die Gesellschaft überhaupt beobachten?	29
2.2 Vier Thesen über Gesellschaft	30
2.3 Wie verändert sich eine Gesellschaft?	34
3 Problembeschreibung und Auftragsklärung	44
3.1 Die Probleme der Gesellschaft – erste Bestandsaufnahme der Krise	44
<i>Die großen Themen der Transformation</i>	46
3.2 Wege aus der Krise – ein Prozess	48
3.3 Der Auftrag	50
4 Strategiekompass für den Weg der Transformation	52
4.1 Kompass für die Strategie – die Change-Formel	54
4.2 Kompass für gesellschaftliche Transformation	59
5 Strategieprozess	61
5.1 D: Driver – Dringlichkeit der Transformation	61
<i>Gedanken über Probleme</i>	61
<i>Problemfeld Ökonomie</i>	67
<i>Problemfeld Ökologie: Die Krise der Natur</i>	84
<i>Problemfeld Demokratie</i>	90
<i>Zusammenfassend:</i> <i>Was treibt die Transformation?</i>	106

5.2	V: Visionen – Konstruktion der Zukunft	110
	<i>Eine Trennschärfung: Utopien – Visionen – Ziele</i>	113
	<i>Visionen und Utopie einer neuen Gesellschaft:</i>	
	<i>Eine Kulturwende</i>	117
	<i>Visionen von Ökonomie, Ökologie und Demokratie</i>	121
	<i>Die globalen Ziele</i>	137
5.3	R: Ressourcen – Worauf können wir bauen?	139
	<i>Ressourcen wofür und für wen?</i>	140
	<i>Schatzsuche: Wie finden wir Ressourcen?</i>	142
	<i>Methoden zur Entdeckung und Nutzung</i>	
	<i>von Ressourcen</i>	143
5.4	F: First Steps – wirksam werden	152
	<i>Interventionen – systemisch gesehen</i>	153
	<i>Auf der Ebene der Person: Systemisch denken</i>	155
	<i>Auf der Ebene von Organisation:</i>	
	<i>Gesellschaftliche Transformation organisieren</i>	172
	<i>Auf der Ebene der Gesellschaft:</i>	
	<i>Strategische Allianzen bilden – gesellschaftliche</i>	
	<i>Kommunikation und Kooperation gestalten</i>	195
5.5	Abschließend und zusammenfassend:	
	<i>Der strategische Prozess der Transformation</i>	203
6	Innehalten: Nachdenken und weiter denken	204
6.1	Blick auf die Vergangenheit	204
6.2	Blick auf die Gegenwart	205
6.3	Blick auf die Zukunft (nicht: in die Zukunft)	211
	Anmerkungen	213
	Literatur – Bibliothek für Transformation	219
	Über die Autorin	226

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 Zu-

stände 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

4 Strategiekompass für den Weg der Transformation

»Wege entstehen, indem wir sie gehen.«

(Quelle unbekannt)

Der Auftrag heißt: gesellschaftliche Transformation, um eine gesellschaftliche Zukunft zu ermöglichen. Der Auftrag besteht darin, Wege zu gehen, zumeist aber auch neue Wege zu schaffen. Es wird ein Weg des Erkennens und Veränderens gesellschaftlicher Muster sein müssen, welche die großen gesellschaftlichen Herausforderungen hinsichtlich Ökonomie, Ökologie und Demokratie geschaffen haben und aufrechterhalten. Wollen wir Transformation, müssen wir diese Muster verändern. Das dialektische Verständnis von gesellschaftlichen Entwicklungen zeigt uns, dass dieser Weg eine krisenhafte Auseinandersetzung zwischen beharrenden und progressiven Kräften, zwischen absteigenden, dekadenten gesellschaftlichen Prinzipien der Vergangenheit und ein Ringen um neue Prinzipien sein wird. Für diese Reise muss man gut ausgerüstet sein.

Wir haben mit der Beschreibung der Herausforderungen eine Landkarte gezeichnet, die uns einen gewissen Überblick über das Gelände gesellschaftlicher Herausforderungen gibt. Landkarten sind wichtig beim Reisen. Aber ein guter Kompass ist noch wichtiger: Er zeigt uns unseren Stand- und Ausgangspunkt, den Weg und die Richtung, in die wir uns bewegen und auch bewegen wollen. Eine echte Landkarte hat an ihrem oberen rechten Rand ein kleines Dreieck, das zeigt, wo Norden ist. Der Kompass sagt uns, wo in der Landschaft Norden ist. Erst der Abgleich zwischen der Kompassnadel und dem kleinen Dreieck zur Einnordung auf der Landkarte gibt uns Informationen, wohin wir uns bewegen sollen. So können wir einschätzen, wie weit der Weg ist, ob wir unterwegs haltmachen sollen, wie viel Proviant wir brauchen.

Um einen langen und mühsamen Weg zu gehen, braucht man viel Kraft und einen langen Atem. Veränderungen sind anstrengend: Sie bedeuten Ungewissheit, im Nebel zu tappen, Bekanntes und Erprobtes aufzugeben, loszulassen, sich von vertrautem auf unbekanntes Gebiet zu wagen, Neues zu erfinden oder zu entdecken

und es auf seine Tauglichkeit hin zu erproben. Als wäre das nicht schon schwierig genug, kommt noch der Umstand dazu, dass man während des Prozesses der Veränderung den »Tagesbetrieb« nicht einstellen und sich ausschließlich der Veränderung widmen kann. Die Notwendigkeiten des täglichen Lebens erfordern, dass die Veränderung zusätzlich zur Alltagsarbeit geschehen muss. Veränderung bedeutet, ein Doppelleben führen zu müssen: eines in der Gegenwart und eines in einer angestrebten Zukunft.

Transformation der Gesellschaft, verstanden als nachhaltiger »system change«, als fundamentaler Musterwechsel in den großen gesellschaftlichen Fragen und vorherrschenden Paradigmen, Glaubenssätzen, Mindsets oder Ideologien, ist vor allem ein »kulturelles Projekt«. ⁶⁶ Solch ein Prozess verstört Menschen, verstört die Gesellschaft und vor allem jene, die durch die Veränderung zu Recht oder zu Unrecht Nachteile befürchten. Gelingen kann diese Transformation durch ausreichende Veränderungsenergie. Diese ist der Lebenssaft des Prozesses.

Es soll uns durchaus ein Trost sein, dass es auf der Seite der Beharrung und Verteidigung »des Alten« ebenso viel Kraft kostet, den gegenwärtigen Zustand aufrechtzuerhalten.

Und schließlich gibt es immer mehr Organisationen, die sich der Beratung und Weiterentwicklung von Menschen und Organisationen widmen, die sich für gesellschaftliche Veränderungen einsetzen.

Wie Veränderungsenergie nicht nur mobilisiert, sondern auch in die gewünschten Richtungen gelenkt werden kann, beschäftigt nicht nur zivilgesellschaftliche Organisationen, also NGOs, die sich gesellschaftliche Transformation zur zentralen Aufgabe und zur Grundlage ihres »Geschäftsmodells« machen, sondern prinzipiell alle Organisationen, ihre Führung und Berater. Dazu ist Change-Management nötig.

Im Rahmen des Change-Managements von Organisationen sind eine Reihe von Veränderungsmodellen, Instrumenten und Prozeduren entwickelt worden. In meiner Arbeit als Beraterin und Begleiterin von komplexen Veränderungsprozessen, also von Veränderungen zweiter Ordnung, gestalte ich solche Prozesse entlang der »Change-Formel«. Die Change-Formel ist kein Rezept, kein Plan, sondern ein auf zahlreichen Studien, Forschungen und Theorien aufgebautes Konzept zur Mobilisierung von Veränderungsenergie. In die Change-Formel sind die Untersuchungen von Elisabeth Kübler-Ross zur Ver-

arbeitung von schlechten Nachrichten ebenso eingeflossen wie das Konzept der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer⁶⁷ und seiner Wunderfrage, Ed Scheins Konzept der zweierlei Ängste (Angst 1 und Angst 2)⁶⁸, die Prinzipien und das Prozessmodell von Appreciative Inquiry (AI)⁶⁹ oder John Kotters »Sense of Urgency« (Gefühl der Dringlichkeit)⁷⁰.

Die Change-Formel hat keinen speziellen Inhalt, sondern ist ein Prozess und damit auch ein Strategiekonzept. Sie hat mir als Beraterin und Begleiterin von komplexen Veränderungen immer Orientierung und Sicherheit gegeben. Ich stelle die Change-Formel als Orientierungshilfe vor und zur Verfügung, weil ich sie für die Gestaltung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen für sehr hilfreich halte. Ihr ist ein systemisches Verständnis ebenso immanent wie der Gedanke, dass gesellschaftliche Transformation eine fundamentale Kulturveränderung ist, die ein entsprechendes Veränderungsmodell braucht.

4.1 Kompass für die Strategie – die Change-Formel

Jedem gestaltenden Prozess geht eine Strategie voraus. Anlass genug, kurz in das Thema hineinzuleuchten. Strategie ist ein Begriff, der ursprünglich etwas mit Kriegsführung zu tun hat, mittlerweile aber für beinahe jedes Thema, bei dem es Prozesse und Ziele geht, angewendet wird. Wir kennen Verkaufsstrategien, Lernstrategien, ja sogar Heiratsstrategien. In der Literatur ist der Begriff nicht einheitlich definiert. Einige gemeinsame Grundprinzipien können allerdings festgestellt werden:

- »• Strategie befasst sich mit überlebensrelevanten Fragestellungen.
- Strategie definiert ein Set an gesellschaftspolitischen Prämissen.
- Strategie schafft Orientierung für eine wünschenswerte Zukunft.
- Strategie markiert einen Unterschied.
- Reflexion des Unterschieds des Systems zu seiner Umwelt.
- Strategie ist Kernaufgabe von Führung.«⁷¹

Strategie ist ein Entwurf sowohl von Zielen als auch von Wegen dorthin. Das klingt sehr geradlinig und übersichtlich. Der Weg zur Entwicklung einer Strategie führt allerdings durch das Gelände der Unberechenbarkeit der Welt, also der Gesellschaft und auch der Menschen. Diese beiden Schwierigkeiten machen den Boden, auf dem man sich bewegt, sehr schwammig und schwer passierbar.

Trotz oder gerade wegen dieser Unwägbarkeiten ist Strategie eine Möglichkeit, die innere und äußere Komplexität zu reduzieren und Orientierung zu geben. Eine Strategie ist ein »Navigationsinstrument«⁷² das uns dabei hilft, Ziele im Auge zu bewahren, den Weg zu finden, Nebenwege und Hohlwege zu erkennen. Eine Strategie wird erst dann zum Problem, wenn wir vergessen, dass sie eine Landkarte und nicht die Landschaft ist.

Die Change-Formel ist ein solches Instrument für Strategie. Sie wurde in den 1960er-Jahren von David Gleicher, einem Berater bei Arthur D. Little, entwickelt, dann von Kathie Dannemiller (Dannemiller Tyson Associates) übernommen und später von Paul Tolchinsky (Dannemiller Tyson Associates) und mir gemeinsam zu der hier beschriebenen Formel weiterentwickelt.⁷³ Ich stelle die Change-Formel in dieser Version vor. Sie ist ursprünglich für die Veränderung von Organisationen entwickelt worden, zur Grundlage der Methode und des Ablaufs von Großgruppenverfahren (Zukunftskonferenzen [Future Search] oder Real Time Strategic Change [Veränderung in Echtzeit])⁷⁴ geworden und wird auch als Grundkonzept für die Gestaltung von Change-Prozessen (Whole Scale Change [Veränderung im Gesamtumfang]⁷⁵) angewendet.

Die ursprüngliche Change-Formel ist eine Ungleichung:

$$D \times V \times F = > R$$

In Worte übersetzt: Veränderung ist möglich, wenn das Produkt aus:

- D** – dem »Driver« (Treiber der Veränderung),
- V** – einer Vision für die Zukunft und
- F** – den »First Steps«, den ersten Schritten in Richtung Vision, größer ist als **R** – der Widerstand (»resistance«) gegen die Veränderung.

Paul Tolchinsky und ich haben diese Formel in zweierlei Hinsicht verändert und, wie ich meine, weiterentwickelt:

- Zum einen haben wir – ausgehend von den Prinzipien der positiven Psychologie, speziell vom Konzept des Appreciative Inquiry⁷⁶ – die Formel um den Aspekt der Ressourcen erweitert. In der neuen Formel steht R nicht mehr für »resistance«, sondern für »Ressourcen«.

- Zum anderen haben wir den Begriff des Widerstands ganz aus der Formel entfernt. Dieser hat eine negative Konnotation, er kommt aus der Welt der Materialbearbeitung: wenn Holz zersägt, Metall gebohrt oder ein Nagel aus der Betonwand gezogen werden soll, leisten das Material Widerstand. Dieser Widerstand ist mit Kraft und Energie verbunden, *gegen* etwas zu arbeiten. Für einen Transformationsprozess brauchen wir aber Energie *für* etwas, etwa für Neues, Gutes, Erstrebenswertes.

Wir haben also den Begriff »resistance« aus der Formel entfernt und durch »Energie« ersetzt. Denn es geht bei Veränderungen nicht darum, Widerstand zu brechen, sondern um die Mobilisierung von positiver, konstruktiver und produktiver Energie.

Die neue Formel, wie ich sie verwende, ist nun eine Gleichung und lautet:

$$D \times V \times R \times F = E$$

D: Driver – Warum sollen wir uns verändern?

»D« steht ursprünglich für »Driver«, den Treiber der Veränderungenergie. D könnte aber auch für »Dissatisfaction« oder für »Dringlichkeit« stehen.

Hinter D stehen Fragen wie: Was treibt die Veränderung an? Womit sind wir unzufrieden? Was macht eine Veränderung notwendig und wichtig, was muss sich ändern? Was ist dieses Gefühl der Dringlichkeit (»sense of urgency«), wie es John Kotter formuliert?⁷⁷

V: Vision – Wohin wollen wir uns bewegen?

Die Vision gibt die Richtung an, in die man gehen will. Sie ist ein positives Zukunftsbild über einen Zustand, in dem die Faktoren der Unzufriedenheit überwunden sind und eine neue Situation entstanden ist. Die Vision ist ein Narrativ, ein Bild, das so anziehend ist, dass wir es gern immer vor Augen haben, gerade wenn es einmal schwierig ist.

R: Ressourcen – Womit können wir die Vision erreichen?

Ressourcen – »Quellen« – sind die »Lebensmittel« von Systemen und in jedem Veränderungsprozess lebensnotwendig. In Organisationen und in sozialen Bewegungen können Ressourcen viele engagierte Menschen, gute Netzwerke, eine gute »Marke« oder auch einen gu-

ten Leitspruch oder Slogan bedeuten. Auch Erfolge der Vergangenheit, Erfahrungen, Stärken, Qualitäten und Potenziale des Systems sind Ressourcen, die für den Weg der Veränderung notwendig und hilfreich sind. Das Bewusstsein, über Ressourcen zu verfügen, gibt Zuversicht und Vertrauen und damit Energie.

F: First Steps – Was tun wir jetzt?

Komplexe Veränderungsprozesse können nicht – wie die Reparatur eines Autos – von Anfang bis Ende durchgeplant werden. Wenn wir unseren Driver identifiziert, unser Zukunftsbild gezeichnet und unsere Ressourcen entdeckt haben, dann beginnt der Prozess – wie jede Reise – mit dem ersten Schritt weg vom »Problem« und hin zur Vision. Der erste Schritt wird danach reflektiert, bewertet, und der nächste Schritt wird geplant. Dieses Vorgehen wurde von der Beratergruppe Neuwaldegg bereits vor über 20 Jahren als »systemische Schleife«⁷⁸ entwickelt, heute nennt man das »Agilität«.

E: Energie – Wie bewegen wir uns?

Die vier Elemente der Veränderung auf der linken Seite der Formel sind mit einem Mal-Zeichen miteinander verbunden: In Multiplikationsgleichungen gilt: Ist ein einziger Faktor gleich null, dann ist die gesamte Gleichung null. Wenn also ein Element fehlt, geht die gesamte Energie verloren, und der Prozess scheitert.

Scheitern kann der Prozess aber auch dann, wenn man an einem der Punkte verharret:

- Bleibt man beim D, also bei der Beschreibung und Analyse der Gefahr, stecken, entsteht lähmende Angst. Man verharret in der Totstellhaltung und bewegt sich nicht.
- Verliebt man sich in die eigene Vision, das V, verläuft man sich in romantischen Träumen von einem Paradies, die eine Entwicklung in der realen Welt behindern.
- Wenn man nur noch R sieht und die Probleme ausblendet, kann man als »Schönredner«, als jemand mit der »rosaroten Brille« gesehen und abgewertet werden und gewinnt keine Mitstreiter.
- Wer F, die ersten Schritte, zu schnell, zu früh oder ganz allein setzen will, wird als »Aktionist« ohne Tiefgang und Differenzierung gesehen, viele Schritte setzen, die ins Leere führen und

unnötig Kraft erfordern und keine Begleiter und Begleiterinnen finden.

Veränderungen bei lebenden Systemen sind, wie gesagt, kein linearer Prozess von A nach B. Solche Veränderungen sind Kreis- oder Wellenbewegungen, die mitunter schlingenförmig, mal mit zwei Schritten vor und einem Schritt zurück, verlaufen. Modellhaft habe ich die Change-Formel trotzdem als einen Kreisprozess dargestellt, der jedoch nicht als geschlossener Kreis zu sehen ist, sondern als eine schleifenartige Bewegung. Die einzelnen Schritte im Prozess – vom D zu V zu R zu F – sollen allerdings in dieser Reihenfolge gesetzt werden, weil sich jeder Schritt aus dem vorigen ergibt. Dadurch entsteht ein Instrument für Strategieprozesse von Transformationen. Hier also der Kompass.

Im Zentrum steht die Energie für Veränderung. Die Kompassnadel zeigt an, an welchem Punkt des Prozesses wir gerade stehen und in welche Richtung wir uns daher bewegen sollten (siehe Abb. 12).

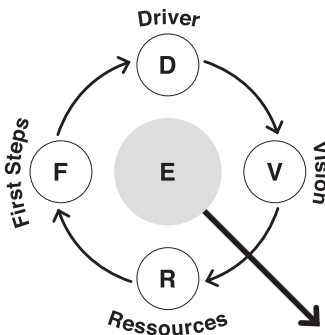


Abb. 12: Strategieprozess entlang der Change-Formel

Um die Qualität, die Richtung und die Energie des Prozesses zu reflektieren und als Ausgangspunkt für weitere Schritte zu nehmen, ist ein regelmäßiges Innehalten zwischen den einzelnen Punkten des Weges wichtig. Die Reflexionspausen sind nicht nur erholsam, sie bringen uns auch gedanklich weiter, indem wir unsere bisherigen Erfahrungen besprochen haben und unsere Schlüsse daraus ziehen können.

Besonders dann, wenn die Energie abfällt, wenn wir besonders müde und verzagt sind, ist es wichtig zu überlegen, an welchem Punkt wir die Energie verloren haben:

- *D*: Haben wir noch im Blick, warum wir diese Mühe auf uns genommen haben, was uns angetrieben hat, wovon wir weg-wollten?
- *V*: Haben wir unsere Vision aus den Augen verloren, unsere Ziele vergessen, oder sind sie nicht mehr die richtigen, nicht mehr attraktiv genug?
- *R*: Haben wir keinen Blick mehr auf unsere Ressourcen, fühlen wir uns daher überfordert, sind müde und mutlos?
- *F*: Haben wir die Orientierung verloren, oder haben wir keine Ideen, was wir als Nächstes tun sollen?

Die Beantwortung und Bearbeitung jeder dieser Fragen macht es möglich zu erkennen, ob und wohin die Energie der Veränderung fließt, und wir können die Aufmerksamkeit auf die fehlenden oder schwachen Elemente der Formel richten und gegensteuern.

4.2 Kompass für gesellschaftliche Transformation

Der Kompass für den Prozess gesellschaftlicher Transformation ist komplexer. Er soll uns ja auf dem Weg durch Komplexität gesellschaftlicher Veränderungen unterstützen. Für dieses komplexe Navigationsinstrument fasse ich die drei bisher beschriebenen Modelle zusammen:

- das dialektisch-systemische Modell gesellschaftlicher Veränderung (siehe Abschn. 1.4): Es beschreibt die konflikthafte Dynamik zwischen dekadenten alten Mustern und aufsteigenden, aszendenten neuen Mustern in der Gesellschaft.
- das Modell der großen gesellschaftlichen Herausforderungen, die miteinander verbunden sind und den inhaltlichen Rahmen gesellschaftlicher Transformation bilden (siehe Abschn. 3.1).
- das in Abschnitt 4.1 vorgestellte strategische Modell der Gestaltung der Transformationsprozesse: die Change-Formel.

Diese drei Modelle sind für unsere Orientierung zu einem Modell zusammengefasst.

Der Kompass soll als Instrument dazu dienen, eine Strategie zu erarbeiten und auf dem Weg immer die Orientierung zu behalten, wo und wie man gerade unterwegs ist (siehe Abb. 13).