

## **Ganzheitlichkeit und Komplexitätssteuerung**

### **- Gedanken aus der Perspektive der systemischen Organisationsberatung<sup>1</sup>**

Der Begriff *ganzheitlich* taucht häufig auf, wenn wir einer Fragestellung gegenüberstehen, bei der wir uns durch gängige Beantwortungsschemata, Vorgehensweisen oder durch die Betrachtung aus der Sicht einer bestimmten Disziplin eingeengt fühlen. Wenn uns zusätzliche Fragestellungen und Gesichtspunkte einfallen, treten Kontextbezüge und Vernetzungen ins Bewusstsein, die eine vieldimensionale Erweiterung des Betrachtungshorizonts und des Umgehens mit dem Gegenstand erfordern würden. Eine Krise in einer Abteilung ist eben nicht nur eine Motivationskrise oder die Krise des angemessenen Umgangs mit Delegation, Kooperation oder Information. Sie ist zum Beispiel vielleicht auch eine Krise der Team- und Unternehmenskultur; psychologische Betrachtungen des Einzelnen greifen aber wieder zu kurz. Es gibt vielschichtige Zusammenhänge sozialpsychologischer, tiefenpsychologischer, soziologischer Art, die eigentlich mitberücksichtigt werden müssten, um die Situation nicht zu verengt zu sehen. Diese aber sind wieder mit gesellschaftlichen und ökonomischen Vorgängen verknüpft.

Die Idee einer ganzheitlichen Betrachtung versucht der Einfältigkeit in der Betrachtung und Vorgehensweise zu entinnen und Vielfalt oder Komplexität der Zusammenhänge angemessen zu berücksichtigen. Dennoch, ganzheitlich kann wohl kaum eine möglichst vollständige Betrachtung des Problems aus allen möglichen Perspektiven unter Berücksichtigung aller möglichen Zusammenhänge meinen. Eine solche *Komplexitäts-Inflation* würde Überkompliziertheit hervorrufen, die nicht zu handhaben wäre. Vernetzte Kompliziertheiten allein bieten genauso wenig sinnvolle Handlungsperspektiven wie Komplexitätsreduktionen auf einseitige Betrachtungen und Vorgehensschemata. Einmal geht eine gewisse Überschaubarkeit, die einigermaßen kontrolliertes Handeln und Experimentieren zulässt, verloren. Das andere Mal fällt eine angemessene Vielschichtigkeit und Differenzierung dem Interesse, sich als handlungsfähig zu erleben, zum Opfer.

Ganzheitlichkeit kann auch nicht meinen, sich ins Generelle oder in Abstraktionen zu flüchten und den Zusammenhang zum Spezifischen und Konkreten offen zu lassen. Ganzheitliche Sprachfiguren als Mode bringen oft eher eine Veränderung in den Selbstdarstellungs-Ritualen als neue Gesichtspunkte für das Spezifische und Konkrete hervor.

Ganzheitlich kann also nicht nur die großen Linien meinen, sondern *intelligentere geistige Metaprogramme*, die Differenzierungen und Bezüge zum Konkreten vielfältig vorsehen und steuern. In diesem Sinne heißt ganzheitlich für mich *Komplexitätssteuerung*, also *spezifische Komplexitätserhöhung*, um die jeweils notwendige Vielschichtigkeit und Vernetzung zu

berücksichtigen, aber auch jeweils *spezifische Komplexitätsreduktion*, um Überschaubarkeit herzustellen.

„Jeweils“ meint, dass Fragen der angemessenen Komplexität in konkreten professionellen Situationen zu beantworten sind. Im Unterschied zum wissenschaftlichen Versuch, Verallgemeinerungen herauszuarbeiten, ist das Besondere des Einzelfalles der Erkenntnisgegenstand. Die entstehende Figur professionellen Denkens und Handelns muss eine situative Steuerung der Beratung ermöglichen und auf die Wirklichkeiten der Beratung und des Klientensystems in seiner Umwelt wirksamen Einfluss zu nehmen versuchen.

Für den Handelnden ist *pragmatische Plausibilität* notwendig und hinreichend. Die *Plausibilisierung* (die Beurteilungskriterien und der Vorgang, über die eine Sichtweise als sinnvoll und gültig definiert wird) muss nur intelligent, kreativ und einfühlsam geschehen. Verallgemeinerbare Richtigkeit ist weniger bedeutsam. Ob man dabei glaubt, lebendige Organisationen über eine sensible Konstruktion beeinflussen zu können oder lediglich Selbstorganisation zu steuern, ist dann eher eine Ideologie-Frage. In den Bereichen kultureller Entwicklung hängt die Wirksamkeit nicht von der „Wahrheit“ der Annahmen über Wirklichkeit ab. Wäre die Entwicklung der Zivilisation von richtigen Wirklichkeitsvorstellungen der Menschen abhängig gewesen, hätte sie nicht stattgefunden. Mehr Aufmerksamkeit verdient die *Ankopplung der Wirklichkeitsvorstellungen* von Klienten- und Berater-System aneinander. Die Vorstellungen des Beraters müssen zu denen des Klienten eine schöpferische Distanz haben und zum Zwecke der Beratung spezifisch daran angekoppelt werden.

„*Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht*“ (BATESON; 1981). Das heißt: Information ist eine Differenzierung, die für mein Denken und Handeln bezüglich Selbststeuerung und erwartete Wirksamkeit Konsequenzen hat. So heißt Ausdifferenzieren, mehr Unterscheidungen berücksichtigen und mehr Gesichtspunkte einführen, nach denen diese Unterscheidungen bedeutsam sind. *Informationsschöpfung* durch *Ausdifferenzieren* bedeutet Komplexitätserhöhung in der professionellen Steuerung. Genauso wichtig für eine *Komplexitätsoptimierung* ist jedoch auch die *Komplexitätsreduktion*. Das bedeutet auch Informationsvernichtung durch Entdifferenzieren (Unterscheidungen wegfallen lassen oder vereinheitlichen) und durch *Spezifizieren* (Gesichtspunkte, die für den Moment bedeutsam sein sollen, auswählen). Aus- und Ent-differenzieren haben auch einen qualitativen Aspekt: In welche Bezüge hinein wird ausdifferenziert? Der Professionelle braucht hierfür *Fokussierungsstrategien*, mit denen nicht gleichzeitig Berücksichtigbares an andere Zeitpunkte verlagert und dabei ein Sinn- und Handlungszusammenhang gewahrt werden kann.

Ganzheitlichkeit erfordert Strategien, um eine *bewältigbare und ökonomische Komplexität* herzustellen. Von Ökonomie zu sprechen meint, Ressourcen so zu kombinieren, dass ihr Verbrauch

---

<sup>1</sup> Zuerst erschienen in ZEITSCHRIFT FÜR SYSTEMISCHE THERAPIE 2, 1992, S. 135-138

beim Hervorbringen bestimmter Ergebnisse gering ist. In Wirtschaftsorganisationen laufen Versuche, mit Komplexität umzugehen, häufig erstaunlich unökonomisch ab. Aus dem Erkennen, dass herkömmliche Betrachtungen zu schematisch und zu vereinfachend sein könnten, werden Meetings veranstaltet, in denen zur Erweiterung der Betrachtung eine Informationsflut erzeugt wird, die später kaum sinnvoll berücksichtigt werden kann. Auch durch die Vorgehensweisen in Meetings und Workshops, etwa mit Hilfe von gruppendynamischen Verfahren, wird häufig Komplexität inflationär erzeugt, die in keinem vernünftigen Verhältnis zu der danach wieder herzustellenden Überschaubarkeit steht. Gewohnheitsmäßige oder unkontrollierte Auswahl von Gesichtspunkten und Entscheidungen, die mit den vorhergehenden Informations- und Diskussionsprozessen wenig zu tun haben, sind die Folge.

Zur Komplexitätssteuerung gehören also die Fragen:

- Wie viel Kapazität ist überhaupt im Moment für zusätzliche Komplexität vorhanden, durch welche Reduktion von Komplexität kann diese Kapazität eventuell geschaffen werden?
- Wie kann vorhandene *Komplexitätskapazität* der Beteiligten ökonomisch genutzt werden?
- Wie qualifiziert sind die Prozesssteuernden darin, mit Komplexität bewusst umzugehen?
- Welche Komplexitätsstrategien sind dazu geeignet, eine solche Komplexitätsschöpfung zu betreiben, dass sie über die Erklärungs- und Handlungsfiguren hinweg einen sinnvollen Beitrag zum Ergebnis leisten können?
- Wie viel Komplexität darf die Methodik im Umgang mit einer komplexen Materie selbst hervorrufen?

Es ist ein verbreitetes Ritual, am Anfang von Workshops Meinungen, Interessen, Wünsche und Gesichtspunkte unvoreingenommen sammeln zu wollen, ohne dass diese bereits an der zu erbringenden Leistung des Seminars oder den vorhandenen Möglichkeiten ausgerichtet werden. Ergebnis: Die meisten dieser Gesichtspunkte können im weiteren Prozess nicht wirklich berücksichtigt werden, und diejenigen, die sie vorgebracht haben, fühlen sich nicht genügend berücksichtigt und neigen häufiger zu „Störungen“.

Für Organisationsberater ist wie für die meisten Manager die vorhandene Zeit und Energie knapp. Die vorhandenen Einflussmöglichkeiten sind begrenzt und müssen ökonomisch genutzt werden. Dabei ganzheitlich vorzugehen heißt, aus dem Spektrum einer möglichen Vielfalt auszuwählen. Ich muss entscheiden, welche Betrachtungsweisen und welche Vorgehensweisen aus meiner Sicht dem Klientensystem im Moment die optimale Ergänzung bieten könnten. Die Frage der Ganzheit konkretisiert sich in der Frage der jeweiligen *Er-gänzung*. Diese kann in so vielfältiger Weise beantwortet werden, dass es unmöglich ist, die möglichen Antworten in einem Lehrbuch oder in einer

Ausbildung umfassend zu berücksichtigen. Von daher ist die Ausbildung zum systemischen Berater genauso wie sein beraterisches Vorgehen arm an festen Schemata und reich an vielfältigen Differenzierungs- und Spezifizierungsmöglichkeiten sowie an konkreten Handlungsfiguren.

Neben der Fähigkeit, durch kreative Fragen Informationen zu schöpfen, müssen wir die Fähigkeit und den Mut erwerben, Informationen unberücksichtigt zu lassen, die für das Wahrnehmen einer speziellen Rolle oder für das Umgehen mit bestimmten Perspektiven einer Situation im Moment keine Relevanz haben. In vielen Kreisen gilt es immer noch als kompetent, möglichst viele Daten zu berücksichtigen. Doch Datenschöpfung bedeutet nicht Informationsschöpfung, wenn sie nicht für die gegenwärtige Steuerung entscheidend ist. Bei genauer Betrachtung ist es sogar eine Form von Inkompetenz, sich mit vielfältigen und komplizierten „möglichen Informationen“ zu wappnen, und diese sich und anderen gewohnheitsmäßig zu präsentieren. Dies käme dem Versuch gleich, in einem Lastwagen, der im Moment für einen spezifischen Transport benutzt wird, gleichzeitig Transportaufbauten für alle denkbaren anderen Transporte mitzutransportieren. Diese belegen dann den größten Teil der Transportkapazität.

Hier muss unsere Gesellschaft lernen, die Fiktion der möglichen Vollständigkeit von Information aufzugeben. Stattdessen müssen wir lernen, uns intelligent darauf zu beschränken, Situations-, Rollen-, Kontext- und Fokus-spezifische Informations- und Handlungskonfigurationen hervorzubringen. *Lernen lernen* heißt in diesem Zusammenhang, an Beispielen Komplexitätssteuerung und konsistente professionelle Figuren zu üben und dabei kompetente und ökonomische Anleitung und Begleitung zu erfahren. Schulische und akademische Ausbildungen genauso wie Management-Systeme, die durch Lehrstoff- oder Kenntnisvermehrung allein das Problem in der Komplexität lösen wollen, sind längst veraltet. Projektlernen in Schule, Universität und am Arbeitsplatz und eine sinnvolle Didaktik dafür sind ein wichtiger Weg, uns vor dem Ertrinken in Kompliziertheit und vor gefährlichen Vereinfachungen zu bewahren.

Quelle:

Bateson, Gregory (1981): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt: Suhrkamp. (Original erschienen 1972: *Steps to an ecology of mind. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology*)

Autor: Bernd Schmid  
Quelle: isb