

## **Rezension**

**Zur Studienschrift Nr. 9: Ganzheitlichkeit und Komplexitätssteuerung -**  
Gedanken aus der Perspektive der systemischen Organisationsberatung (B. Schmid)

**von Doris Schaaf**

### **Bewertung:**

*Warum ist der Inhalt wichtig?*

Das Bedürfnis nach einer ganzheitlichen Betrachtung taucht häufig dann auf, wenn eine eindimensionale Herangehensweise zur Lösung einer vielschichtigen Fragestellung nicht ausreichend erscheint. Da eine ganzheitliche Betrachtung i. d. R. automatisch zu einer Potenzierung relevanter Informationen führt, steigt damit auch die Komplexität der zu bearbeitenden Fragestellung inflationär an. Da eine Überkomplizierung der Fragestellung allerdings ebenso wenig einen Wertzuwachs schafft wie eine zu einseitige Betrachtung, muss zur Nutzung des Mehrwertes eines erweiterten Blickwinkels die dadurch generierte Komplexität systematisch gesteuert werden.

*Was ist in der Studienschrift zu lesen?*

Die Studienschrift erläutert die Bedeutung der Begriffe Ganzheitlichkeit und Komplexitätssteuerung, beschreibt in welchen Zusammenhängen diese wichtig sind, welchen Mehrwert sie generieren können und welche Fragen im Umgang relevant sind. Zum Schluss gibt der Verfasser einen Ausblick, wie ein professioneller Umgang mit beiden bereits früh erlernt werden könnte.

*Wer kann davon profitieren und wie?*

Externe und interne Berater (wie z. B. Organisationsentwickler, Projektleiter, Führungskräfte), die in Organisationen vielschichtige vernetzte Fragestellungen bearbeiten. Sie können anhand der Impulse das eigene Vorgehen in der Bearbeitung von Beratungsaufträgen oder im Projektmanagement reflektieren. Außerdem wird bei der Lektüre deutlich, wie wichtig es ist, als Berater die eigene Sprache zu ‚(ent)schärfen‘, um beim (internen/externen) Kunden anschlussfähig und verständlich zu bleiben.

Pädagogen können aus der Studienschrift Anregungen dazu erhalten, wie das Thema ‚lernen-lernen‘ in Schule und Studium einen Beitrag für die erfolgreiche Bewältigung von Aufgabenstellungen im späteren Berufsleben leisten kann.

### **Zusammenfassung:**

*Relevanz des Themas:*

Fragestellungen, bei denen eine eindimensionale Betrachtung nicht angemessen erscheint (z. B. Umgang mit Krisen bei Einzelnen, Störungen in Teams, Veränderungen in Organisationen und Gesellschaften), erfordern ein ganzheitliches Vorgehen. Die damit einhergehende Erhöhung der Informationskomplexität muss im Sinne einer ökonomischen Bearbeitung wieder reduziert werden. Dieser Vorgang der Erhöhung und Reduzierung von Komplexität erfordert eine systematische und zielgerichtete Steuerung.

### *Nutzen und Risiken von Ganzheitlichkeit*

Die Schöpfung zusätzlicher Informationen ermöglicht die Berücksichtigung der Vielfalt verschiedenster Zusammenhänge und reduziert die Gefahr gefährlicher Vereinfachungen.

Aber: ‚Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht‘ (Bateson; 1981). Der Berater muss entscheiden, welche zusätzlichen Betrachtungs- oder Vorgehensweisen dem Klientensystem in der jeweiligen Bearbeitungsphase tatsächlich einen Mehrwert generieren. Eine Berücksichtigung aller möglichen Informationen führt zur Informationsflutung und damit zu einer nur schwer steuerbaren Komplexitätsinflation.

### *Wirksame Selbststeuerung*

Um den Mehrwert einer ganzheitlichen Betrachtung nutzen zu können, müssen Informationen zielgerichtet geschöpft und auch (mutig) ‚vernichtet‘ werden. Dafür werden zunächst Informationen durch die Einnahme unterschiedlicher relevanter Perspektiven generiert. Diese gewonnenen Informationen werden dann im zweiten Schritt systematisch durch eine Auswahl im Moment relevanter weiterführender Fokussierungen wieder reduziert.

Die vorhandene Kapazität (sowohl des Klientensystems als auch die eigene) muss dabei angemessen kalkuliert (geschaffen) und ökonomisch genutzt werden.

Der Berater benötigt eine angemessene Qualifikation i. S. v. Methodenkompetenz (wie komplex darf die Methode zum Umgang mit Komplexität sein?) und Erfahrung im Umgang mit Komplexitätssteuerung.

### *Weiterführende Fragen*

Für Organisationen und Gesellschaften stellt sich die Frage, wie intelligentere geistige Metaprogramme entwickelt und gelehrt werden können, die es ihren Menschen ermöglicht, mit diesen Prozessschritten der Komplexitätserhöhung und –reduzierung ökonomisch umzugehen. Die bis dato überwiegend praktizierten traditionellen theoretischen Lernformen reichen dafür nicht aus. In lehrenden Einrichtungen wie Schulen, Universitäten oder in der Managementausbildung empfiehlt es sich, die Lernenden in konkreten Projekten mit kompetenter Anleitung Komplexitätssteuerung üben zu lassen. Das hieße dann tatsächlich ‚lernen-lernen‘.