



„Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung“

Endbericht

ÖAR-Regionalberatung GmbH
Alberstraße 10, 8010 Graz

Tel.: +43-316-31 88 48
Fax: +43-316-31 88 48 DW 88
e-mail: oea.stmk@oea.co.at
[http: www.oea.at](http://www.oea.at)

Graz, August 2002

Projektteam

DI. Richard Hummelbrunner (Projektleiter)
Dr. Robert Lukesch
Leo Baumfeld

Im Auftrag des Bundeskanzleramts, Abteilung IV/4

***Impulse für
dynamische Entwicklung***

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	1
GRUNDINSTRUMENTE	16
A: Systemische Dialogtechniken	17
A1: Systemisches Fragen.....	19
A2: Zirkuläre Dialoge	21
A3: Reframing (Umdeuten).....	23
A4: Lösungsorientierung.....	25
B: Systemische Interventionsformen	27
B1: Tetralemma.....	33
B2: Aufstellungsarbeit	35
B3: Großgruppeninterventionen	37
C: Systemische Darstellungsformen.....	39
C1: Wirkungsdiagramme (Kausalschleifen).....	44
C2: Flussdiagramme (Bestands-Flussgrößen Diagramme)	46
C3: Modell lebensfähiger Systeme	48
APPLIKATIONEN.....	50
SYSTEME VERSTEHEN	50
D: Situationsanalyse	51
D1: Systemische Problemanalyse	55
D2: Vernetzte Problemanalyse	57
D3: Prozessanalyse	59
D4: Appreciative Inquiry (Wertschätzende Untersuchung).....	61
E: Umfeldanalyse	63
E1: Value Net - Wertschöpfungsnetz.....	66
E2: Systemanalyse.....	68
F: Strategische Gebietsbewertung	70
F1: Der Innovationskompass	74
F2: Die Analyse des gebietseigenen Kapitals.....	76
F3: Die Engpassanalyse.....	78
F4: Participatory Local Appraisal (PLA)	80
SYSTEME VERÄNDERN.....	82
G: Strategieentwicklung	83
G1: Strategische Vision	88
G2: Balanced Scorecard (BSC).....	90
G3: Dynamische Strategieentwicklung	92

H: Szenarien	94
H1: Szenariotechnik	96
H2: Zukunftsbilder und -geschichten	98
H3: Das Planspiel.....	100
H4: Forumtheater	102
I: Integrierte und systemische Planung.....	104
I1: Zwischenziel-Planung („Effizienz – Divergenz“)	109
I2: Bedingungsplanung (Konditionalplanung)	111
I3: Leitplanken-Planung („Grenzplanung“).....	113
I4: Die Territorialcharta	115
I5: Lokale und regionale Agenda 21	117
J: Prozess-Steuerung.....	119
J1: Kontextsteuerung	125
J2: Netzwerksteuerung.....	127
J3: Gestaltung von Microprozessen.....	129
J4: Prozessorientierte Projektgestaltung	131
J5: Attraktoren	133
J6: Fraktale	135
IN SYSTEMEN LERNEN	137
K: Lernendes System	138
K1: Diagnose zum lernenden Unternehmen / zur lernenden Organisation.....	141
K2: Action Learning Program (ALP).....	143
K3: Team-Lernen	145
K4: Kompetenzentwicklung	147
L: Wissensmanagement.....	149
L1: Instrumente des Wissensmanagements	153
M: Monitoring und Evaluierung.....	155
M1: Orientiorenssystem	160
M2: „Most Significant Changes“ Monitoring	162
M3: SEPO-Fenster (Succés - Echecs - Potentialités - Obstacles)	164
M4: Outcome Mapping	166
M5: Systemischer Evaluierungsrahmen	168
ANHANG.....	170
I Suchhilfe.....	171
II Literaturverzeichnis.....	172

EINLEITUNG

GRÜNDE FÜR NEUE INSTRUMENTE IN DER REGIONALPOLITIK

Die traditionelle Regionalpolitik - in Österreich wie auch in den westlichen Industrieländern - zielte ab auf quantitatives wirtschaftliches Wachstum, Abbau der Disparitäten zwischen Zentren und Peripherien sowie Modernisierung und Industrialisierung entwicklungsschwacher Regionen. Prioritäten in der auf die Beseitigung von Schwächen und Defiziten ausgerichteten Förderungspolitik waren die Verbesserung der infrastrukturellen Ausstattung und die Förderung von Unternehmen, insbesondere in Form von Industrieansiedlungen.

Trotz gewissen Erfolgen beim Disparitätenabbau konnten damit die strukturellen Probleme vieler Regionen nicht wirksam bekämpft werden. Daher wurden seit Beginn der 80er Jahre neue Ansätze verfolgt, die auf Stärkung des endogenen Potenzials der Regionen abzielen. Die Schwerpunkte dieser Ausrichtung der Regionalpolitik lagen bei der Verbesserung regionaler Innovations- und Anpassungsfähigkeit, insbesondere durch „weiche“ Instrumente wie wirtschaftsnahe Infrastrukturen, verbesserte Rahmenbedingungen für Unternehmen sowie qualifikations- und beschäftigungsorientierte Maßnahmen.

In den 90er Jahren wurde die endogene Erneuerung von Regionen zur dominierenden regionalpolitischen Strategie in Österreich. Damit im Zusammenhang steht die Erkenntnis, dass die wesentlichen regionalen Entwicklungsfaktoren weitgehend immobil sind. Technologie und Innovation zählen zu den vorrangigen Lösungsstrategien und in diesen Politikfeldern kommt es zu einer stärkeren Prozess- und Umfeldorientierung. Die zunehmende Integration und Internationalisierung von Regionen führt zu einer weniger kleinräumigen Ausrichtung und der Betonung von Außenbeziehungen, da endogene Potenziale alleine nicht mehr ausreichen. Um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zu erhöhen, werden verstärkt Kooperationen und Netzwerke von Unternehmen sowie intermediäre Dienstleister gefördert.

Dieser Wandlungsprozess regionaler Entwicklungsstrategien hängt eng mit **Änderungen in den Denkmustern und Verhaltensweisen** der beteiligten Akteure/innen zusammen:

- Systemische Betrachtungsweise: Entscheidend für den Erfolg regionaler Entwicklungsprozesse ist das Zusammenspiel von ökonomischen, sozialen, kulturellen und physischen Faktoren innerhalb einer räumlichen Einheit. Ferner das Zusammenwirken der für diese Faktoren maßgeblichen Akteure/innen, z.B. in Form von Kooperationen, Netzwerken oder Clustern. Es werden in der Regel mehrere Förderungs- und Politikbereiche angesprochen, die möglichst abgestimmt zum Einsatz kommen sollten. Dazu dient auch deren Integration zu mehrjährigen Förderungsprogrammen wie z.B. bei den EU-Strukturfonds.
- Bedarf an neuen Steuerungsformen: Sowohl die hierarchische Steuerung durch (zentrale) Interventionen der öffentlichen Hand als auch eine (dezentrale) Steuerung durch rein marktwirtschaftliche Prinzipien wie Angebot und Nachfrage erwiesen sich als unzureichend. Akzeptierte und erfolgreiche regionale Standort-, Technologie-, Bildungs- oder Infrastrukturpolitik erfordert vielfältige Abstimmungs- und Entscheidungsfindungsprozesse. Dazu eignen sich besonders Formen der Netzwerksteuerung, wie sie in jüngster Zeit - durchaus erfolgreich – z.B. in Form der Cluster-Förderung eingesetzt werden.
- Denken und Handeln in sozialen Systemen: Sowohl die Gestalter als auch die Adressaten von Regionalpolitik werden als soziale Akteure/innen begriffen. Projekte und Programme sollen nicht losgelöst von deren Interessen und Anforderungen gesehen werden und ihre adäquate Einbindung in Planung bzw. Umsetzung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Erfolgreiches Handeln setzt daher ein entsprechendes Wissen über soziale Systeme und die Berücksichtigung von deren Besonderheiten voraus.

- Umfassendes Entwicklungsverständnis: Die Vorstellung von Entwicklung durch einen Transfer von Ressourcen, Technologie oder Wissen wird zunehmend abgelöst von einem Verständnis von Entwicklung als Wandlungsprozess. Dieser Wandel ist im Prinzip offen und nicht vorherbestimmbar, er muss daher kontinuierlich beobachtet und gestaltet werden. Zudem soll er möglichst endogen verankert, integriert und nachhaltig sein. Aufgaben und Projekte werden damit immer vielschichtiger und es steigt auch das Bewusstsein für die Komplexität von Entwicklungsprozessen.

Der adäquate Umgang mit der **Komplexität von sozialen Systemen** wird aus den genannten Gründen zu einer zentralen Herausforderung in der Wirtschafts- und Regionalpolitik. Komplexe Situationen unterscheiden sich von „einfachen“ durch folgende Merkmale (nach KÖNIGSWIESER/LUTZ, 1990):

Einfache Situation	Komplexe Situation
– wenige, gleichartige Elemente – geringe Vernetztheit – wenig Verhaltensmöglichkeiten der Elemente – determinierte, stabile Wirkungsverläufe – vollständig analysierbar – quantifizierbares Verhalten – prognostizierbar (= analytisch erklärbar, Sicherheit erreichbar) – konstruierbar – kontrollierbar	– viele, verschiedene Elemente – starke Vernetztheit – viele verschiedene Verhaltensmöglichkeiten der Elemente – viele veränderliche Wirkungsverläufe – beschränkt analysierbar – beschränkt quantifizierbare Muster – erkennbar (= synthetisch verstehbar, Unsicherheit reduzierbar) – beschränkt lenkbar – verstehend nachvollziehbar

Komplexe Handlungssituationen ergeben sich demnach aus vielen einzelnen Elementen (z.B. Akteure/innen, Handlungen, Einflussfaktoren) und der Dynamik ihrer Vernetzung. Da sich nicht nur die Elemente, sondern auch deren Beziehungen verändern können, kann eine große Zahl verschiedener Zustände eintreten. Die Vernetzung bewirkt, dass die Veränderung eines Elements nicht isoliert bleibt, sondern sich auf alle anderen Teile auswirkt. Sie hat Neben- und Fernwirkungen (ULRICH, PROBST, 1991).

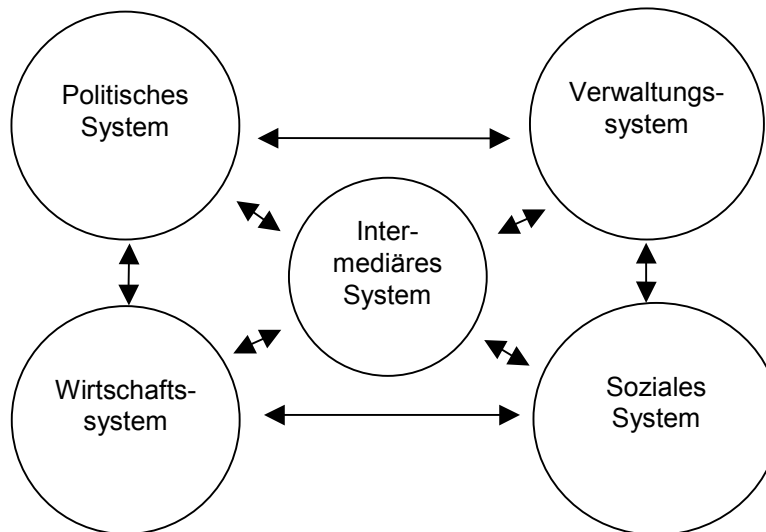
Komplexe Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass sich durch diese Vernetzung und Wechselwirkungen neue („emergente“) Eigenschaften auf Ebene des Gesamtsystems herausbilden. Durch Selbstregulation, Rückkoppelungs- oder Kippeffekte entsteht „kybernetisches“ Verhalten, das nicht mehr aus den einzelnen Elementen, sondern nur aus ihrem Zusammenwirken verstanden werden kann. Wird dieses **Eigenverhalten von Systemen** nicht berücksichtigt, so führt dies zu ineffektiven und oft sogar kontraproduktiven Handlungen.

Zum Verständnis komplexer Situationen ist es daher nicht erforderlich, eine Fülle von Daten und Details über die einzelnen Elemente zu kennen, wesentlich ist vielmehr die Erfassung der relevanten Vernetzungen. Dazu reichen bereits wenige Daten, die aber sorgfältig ausgewählt und miteinander vernetzt werden. Damit die solcherart erfassten **Muster** das Verhalten eines Systems adäquat abbilden, kommt es weniger auf exakte Messwerte, sondern auf die Abbildung der realen Erfahrungen an, einschließlich der Unschärfen im Sinne einer „fuzzy logic“ (VESTER, 1999).

Das Verhalten komplexer Systeme ist daher **nur begrenzt analysierbar** und es kann von außen auch nur begrenzt beeinflusst und kontrolliert werden. Eine derartige „fuzzy control“ wird durch indirekte Steuerungsformen bewirkt, bei denen das Eigenverhalten und die Selbstorganisation bewusst genutzt, aber mittels genereller Regelungen beeinflusst werden. Der Verzicht auf direkte Eingriffe von außen sowie das Bestimmen von Details ermöglicht aber gleichzeitig mehr Flexibilität und erhöht die Anpassungsfähigkeit an lokale oder sich rasch ändernde Bedingungen.

Sehr viele Situationen sind nicht zuletzt deshalb komplex, weil es sich um soziale Systeme handelt, in denen Menschen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Interessenslagen, Werten und Absichten handeln. Dies gilt im besonderen Ausmaß für lokale und regionale Entwicklungskontexte, in denen in der Regel mehrere soziale Systeme aufeinander treffen: politische, administrative, wirtschaftliche, soziale usw.

Diese Systeme können untereinander in vielfältiger Weise **vernetzt** sein, je nach Grad des wechselseitigen Einflusses sind sie fest oder lose „gekoppelt“. Und sie setzen sich wiederum aus Teilsystemen zusammen, die im Extremfall bis hin zu den einzelnen Individuen differenziert werden können. All diese Systeme verfügen über **eigene Strukturen und Regeln**, die ihr Verhalten festlegen. Und sie erfassen die Realität auf Grund ihrer Eigenlogik, d.h. ihre Wahrnehmung ist grundsätzlich immer auf bestimmte Ausschnitte begrenzt.



Handlungsfähigkeit unter derartigen Umständen erfordert von den einzelnen Systemen sowohl das Erkennen ihrer eigenen Begrenztheit als auch eine gewisse Offenheit für andere Sichtweisen und Systemlogiken. Diese Handlungsfähigkeit muss über passende **Kommunikation und Beziehungen** aktiv und kontinuierlich hergestellt werden. Diesem Zweck dienen u.a. intermediäre Systeme (z.B. Regionalmanagement), die an der Schnittstelle mehrerer Systeme tätig sind und eine gemeinsame Orientierung sowie abgestimmtes Handeln der Partner – Systeme erleichtern sollen.

Gerade in sozialen Systemen ist Komplexität aber keine objektive Größe, sondern **subjektiv** determiniert. Sie wird von den verschiedenen Beteiligten unterschiedlich erlebt, interpretiert und auch bewältigt. Was komplexe Situationen schwierig macht, wird im Kopf des Betrachters entschieden. Eine unüberschaubare Realität mit zeitlichen Verzögerungen und vielfältigen Nebenwirkungen ist jedoch eine besondere Herausforderung für unser Alltagsdenken, das nach einfachen „linearen“ Gesetzmäßigkeiten funktioniert. Und diese führt zu Unsicherheit im Umgang mit und zu falschen Informationen bzw. Annahmen über diese komplexe Realität (DÖRNER, 1989).

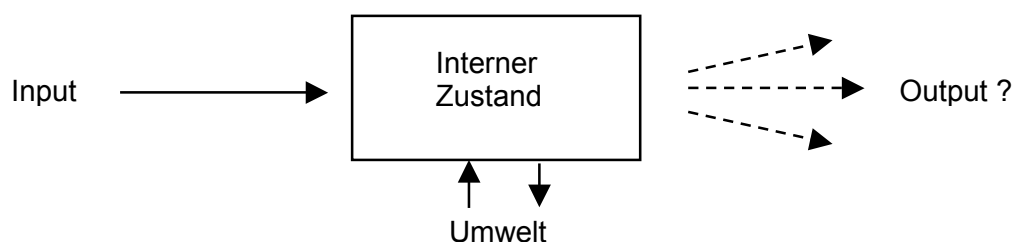
Absichtsvolles Handeln in komplexen Situationen wird dadurch erschwert, dass diese **intransparent** sind, da viele ihrer wesentlichen Charakteristika demjenigen, der zu planen oder zu entscheiden hat, gar nicht oder nicht unmittelbar zugänglich sind. Die relative Machtlosigkeit in derartigen Situationen hängt eng damit zusammen, dass jeweils nur Ausschnitte, einzelne Handlungen gesehen werden, nicht aber die Zusammenhänge und dahinterliegenden Strukturen. Und selbst wenn Zusammenhänge erkannt werden, wird nie genau gewusst, welche Situation gerade vorliegt oder in Zukunft vorliegen wird (SENGE, 1996).

Die häufigste Reaktion auf diese Schwierigkeiten und Anforderungen ist, die Komplexität entweder zu ignorieren oder sie gedanklich soweit zu reduzieren, damit sie handhabbar wird. Die gravierendsten **Fehler im Umgang mit komplexen Systemen** sind nach DÖRNER (1989):

- Reparaturverhalten: Einzelprobleme werden identifiziert und isoliert bearbeitet. Dadurch verzettelt man sich oft in nebensächliche Details bzw. Symptome oder beschränkt sich darauf, das jeweils Einfachste, Naheliegendste zu erledigen.
- Unvernetzte Situationsanalyse: Es werden zwar viele Information und Daten erhoben, aber nicht in Beziehung zueinander gesehen und ausgewertet. Dadurch werden wichtige Systemeigenschaften und die kybernetische Dynamik nicht erkannt.
- Irreversible Schwerpunktbildung: Ein Schwerpunkt wird zunächst (oft durchaus richtig) erkannt und bearbeitet. Auf Grund anfänglicher Erfolge wird daran festgehalten und anderweitige Signale (z.B. Widersprüche, Fehlentwicklungen) tendenziell ausgeblendet.
- Unbeachtete Nebenwirkungen: Auf Grund einer linear-kausalen Denkweise werden Handlungen im Vertrauen auf ihre Richtigkeit gesetzt, ohne weiter reichende Konsequenzen zu beachten. Solcherart kann eine Lösung selbst wieder zum Problem werden.
- Tendenz zur Übersteuerung: Da Systeme auf Grund ihrer Eigendynamik auf Eingriffe nur mit Verzögerung reagieren, erfolgen diese häufig zu intensiv oder werden zu rasch verstärkt – bei Gegenreaktionen aber auch wieder (zu) drastisch reduziert.
- Tendenz zu autoritärem Verhalten: Der Wille ein System direkt beeinflussen zu wollen (oder der Glaube, sein Verhalten durchschaut zu haben), führt zu diktatorischen Vorgangsweisen und zu einer Missachtung der Selbstorganisationskräfte von Systemen.

Diese gedankliche „**Trivialisierung**“ (v. FOERSTER 1993) führt dazu, dass sozialen Systemen ihre wichtigsten Eigenschaften – Eigendynamik und Selbstorganisation – abgesprochen und sie wie Maschinen behandelt werden. Die Realität wird als einfaches Input-Output-Modell betrachtet, bei dem derselbe Input immer zu demselben Output führt. So werden Projekte oder Programme im allgemeinen aus einer linearen Sicht definiert, d.h. zur Lösung einer Problemsituation oder zur Erreichung vorab definierter Ziele werden bestimmte Aktivitäten mit den dafür vorgesehenen Mitteln geplant. Und es wird zuwenig beachtet, dass dies gleichzeitig Interventionen in regionale oder lokale Entwicklungskontexte sind, die wiederum aus vielfältig vernetzten Teil-Systemen bestehen.

In komplexen Systemen wirken Interventionen aber nicht (nur) linear und in eine Richtung, sondern sie lösen in Folge der den Teilsystemen innewohnenden Eigendynamiken auch Prozesse aus, die sich nicht auf die ursprünglichen Absichten reduzieren lassen. Soziale Systeme können zudem - je nach ihrem internen Zustand - auf denselben Input zu verschiedenen Zeiten verschieden reagieren. Da sie in einer wechselseitigen Beziehung zu ihrer Umwelt stehen, kann dieses Verhalten weder aus den Inputs noch aus den internen Zuständen abgeleitet werden, sondern ist ein Produkt der Interaktion von beiden:



Wird das außer Acht gelassen, sind die daraus resultierenden Erklärungen und Handlungen wenig hilfreich und oft sogar kontraproduktiv oder irreführend. Denn die Reduktion auf ein triviales System wäre nur durch radikale Einschränkung des Verhaltens der einzelnen Elemente auf einige wenige vorbestimmte Möglichkeiten erreichbar, wobei aber ihre Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit verloren geht (ULRICH, PROBST, 1991).

Der vom linearen Denken abgeleitete Wunsch nach direkter Kontrolle kann auch zu unpassenden Eingriffen führen. So wird häufig versucht, fehlerhaften (oder nicht erwünschten) Output möglichst durch direkte Korrekturen und Eingriffe zu berichtigen (analog zur Suche nach „fehlerhaften“ Teilen oder Abläufen bei Maschinen). Da in sozialen Systemen der Output aber, wie erwähnt, von komplexen Interaktionen abhängt, ist es wenig sinnvoll, auf der Ebene des direkt den Output produzierenden Geschehens („Objektebene“) einzugreifen. Vielmehr muss die Struktur des Systems, die Interaktion der Elemente und/oder die Beziehung mit der Umwelt verändert werden. Dies verlangt aber ein Einwirken auf der Ebene der das Verhalten bestimmenden Regeln und Logiken („Metaebene“), die wiederum – allerdings in indirekter Form – die Produktion des Output beeinflussen (MALIK, 1984).

Kann eine komplexe Realität mit Hilfe linearer Methoden nicht unter Kontrolle gebracht werden, so führt dies meist nur zu mehr Kontrolle. Nach dem Muster „mehr desselben“ wird dem Versagen von Regeln mit noch mehr Reglementierung begegnet. Selbst vermeintliche Vereinfachungen (oft auch nur aus Sicht eines Teil-Systems) erhöhen auf diese Weise nur die Komplexität, können aber das prinzipielle Steuerungsproblem nicht lösen. Denn dies würde eben den Wechsel von der Objekt- und Detailebene auf die Metaebene der Regeln verlangen.

Mit diesen Mängeln sind aber viele der in der regionalen Entwicklungsarbeit verwendeten Instrumente behaftet. Sie wurden zum Großteil unter völlig anderen Rahmenbedingungen entwickelt, z.B. kleine und einfache Systeme, Planung von Infrastrukturen, stabile Umwelten. Daher dominieren standardisierte, von einem „linearen“ Entwicklungsverständnis ausgehende Methoden. Sie sind dadurch nur sehr eingeschränkt für den Umgang mit Komplexität geeignet, da sie weder die erforderliche Flexibilität und Dynamik aufweisen, noch einen bewussten Umgang mit Unterschieden und den Anforderungen sozialer Systeme ermöglichen.

Erfolgreiches Handeln in sozialen Systemen erfordert aber eine Berücksichtigung von deren Besonderheiten, insbesondere der **prinzipiellen Grenzen von Information, Gestaltbarkeit, Beherrschung und Kontrolle**. Künftige Zustände sind demnach nur sehr begrenzt plan- und machbar, sondern entwickeln sich - wie in einem Organismus – durch Selbstorganisation. Diese spontanen Ordnungen sind zwar das Resultat menschlichen Handelns, entsprechen aber nicht notwendigerweise den im voraus gefassten Plänen oder Absichten (MALIK, 1984).

Ein derartiges Handeln erfordert auch neue Methoden und Instrumente, die diesen Bedingungen angemessen sind. Mit der Systemtheorie wurde ein neues Paradigma für das Verständnis von Komplexität geschaffen. Ein auf diesen Grundlagen beruhendes **systemisches Denken** umfasst im wesentlichen vier Komponenten (OSSIMITZ, 2000):

- Vernetztes Denken (in Rückkoppelungskreisen und Wirkungskreisläufen)
- Dynamisches Denken (in Zeitabläufen und Eigendynamiken)
- Denken in Modellen (mit passenden Darstellungsformen)
- Systemgerechtes Handeln (mit bewusster Reflexion von Eingriffen)

Auf dieser Basis wurden in den letzten Jahren eine Reihe von innovativen Instrumenten und Methoden für den Umgang mit komplexen Systemen entwickelt. Und zwar in unterschiedlichen Bereichen wie Organisations- und Unternehmensberatung, Managementtheorie und -praxis, Entwicklungszusammenarbeit oder Psychotherapie.

In der regionalen Entwicklungsarbeit sind diese Instrumente aber wenig bekannt und sie werden bisher nur sehr begrenzt eingesetzt. Insbesondere fehlt eine systematische Inventarisierung und eine auf die Erfordernisse der Regionalentwicklung ausgerichtete Bewertung ihrer Anwendungsmöglichkeiten. Dies ist die wesentliche Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.

QUELLEN UND VORBILDER FÜR NEUE INSTRUMENTE

a) Systemtheorie

Vom Wiener Kreis zur Wiener Schule

Die Systemtheorie ist kein einheitliches Theoriegebäude, sondern hat sich aus Forschungen herausgebildet, die relativ unabhängig voneinander in unterschiedlichen Bereichen betrieben wurden und sich in der Folge wechselseitig beeinflussten. Sie hat sich daher zwar in parallelen Strängen entwickelt, deren ExponentInnen haben jedoch schon seit der Frühzeit regen Austausch über die Grenzen zwischen Geistes- und Naturwissenschaften hinweg gepflegt:

- Die Begründer der Kybernetik (WIENER, NEUMANN, von FÖRSTER), deren geistige Wurzeln vor allem im sogenannten *Wiener Kreis* um den Erkenntnistheoretiker Moritz von Schlick zu finden sind, pflegten mit Physikern (EINSTEIN, PAULI) und Chemikern (PAULING, PRIGOGINE) intensiven Austausch. Was die Kybernetiker mit den Naturwissenschaftlern verband, war neben der wissenschaftlichen Leitfunktion, die die Physik damals innehatte, der von ihr ausgehende Impuls („kopernikanische Wende“) weg von der Newton'schen Mechanik hin zur Theorie der Relativität von Raum und Zeit.
- Es bestanden auch enge Beziehungen zwischen Kybernetik und Psychotherapie, beispielsweise zwischen PAULI mit C.G. JUNG, dessen Konzept der *Synchronizität* einen Zusammenhang zwischen zwei gleichzeitigen Ereignissen zuließ, der jenseits der Ursache - Wirkung-Beziehung lag. Die Psychotherapie war lange Zeit die einzige Disziplin, die kybernetisches Denken in praktische Instrumente der Veränderung übersetzt hat.
- Laut Fritjof CAPRA resultierten alle wichtigen Leistungen der Kybernetik aus Vergleichen zwischen Organismen und Maschinen. Es war also nicht verwunderlich, dass Biologen wie BERTALANFFY sowie MATURANA und VARELA mit ihrer Theorie der Selbstorganisation biologischer Systeme an die Denkweise der Kybernetiker nahtlos anschließen konnten, woraus sich auch das Konzept der Biokybernetik entwickelt hat (VESTER).
- Eine besondere Rolle spielen die Arbeiten des Anthropologen Gregory BATESON, dessen Forschungen weitreichende Folgen für Bereiche wie Kommunikation und Lernen hatten. Was die Anthropologen mit den Kybernetikern und Psychologen verband, war die Faszination für die Prozesse im menschlichen Gehirn.
- In Deutschland hat Niklas LUHMANN mit seiner - später v.a. von WILLKE weiterentwickelten - soziologischen Systemtheorie das aus der Biologie kommende Konzept der Selbstorganisation auf soziale Systeme übertragen. Dies hat in weiterer Folge die Herausbildung eines systemischen (Organisations-)Beratungsansatzes v.a. im deutschen Sprachraum inspiriert, von denen einige wichtige Vertreter aus Österreich stammen. Zu dieser *Wiener Schule* gehören u.a. die Beratungsgruppe Neuwaldegg (EXNER, KÖNIGSWIESER), die OSB (WIMMER) und CONECTA.

Schlüsselkonzepte und -begriffe der Systemtheorie

Sie können hier nur kurz skizziert werden, weitere Erläuterungen finden sich in den Einführungstexten der einzelnen Kapitel. Für einschlägig Interessierte wird auf das **Literaturverzeichnis** im Anhang II verwiesen.

Systeme werden verstanden als eine formal oder gedanklich abgegrenzte Menge von Elementen bzw. Subsystemen, die miteinander in wechselseitiger Beziehung stehen und ein komplexes Ganzes ergeben. Die jeweils besondere Beschaffenheit seiner Elemente, ihr Anordnungsmuster und die Beziehungen zwischen ihnen bedingen die konkrete Eigenart eines Systems. Daraus lässt sich ableiten: Alle Teile eines Systems hängen zusammen, kleine Änderungen können große Änderungen bewirken, es kann nicht von eindeutigen „Ursache-Wirkungslogiken“ ausgegangen werden, Veränderungen eines Systems geschehen dauernd.

Die Gesamteigenschaften eines Systems ergeben sich aus der spezifischen Art des Zusammenwirkens der Teile. Die Teile ihrerseits sind in ihrer Produktivität und Entwicklung durch die Art ihres Zusammenwirkens wesentlich bestimmt. Ein System wird immer erst dann als solches erkennbar, wenn es von einer Umwelt unterschieden werden kann. Die Entscheidung darüber, was „System“ und was Umwelt „ist“, trifft also ein/e BeobachterIn.

Organisationen sind der Prototyp eines sozialen Systems, systemisch gesehen bestehen sie:

- aus einer Vielfalt von *Beziehungen* und Verknüpfungen (z.B. in einer regionalen Organisation zwischen MitarbeiterInnen, Aufsichtsorganen, Förderungsstellen, Zielgruppen)
- aus den *Beschreibungen*, die in der Organisation über diese Vielfalt produziert werden. Diese Beschreibungen gibt es in Form von Zahlen, Geschichten, Anekdoten, gemeinsamer Reflexion, organisationspolitischen Abstimmungen usw.

Organisationen sind *dynamische Systeme*, die sich durch eine besondere Eigendynamik auszeichnen, die sie aktiv aufrechterhalten. Diese Organisationsdynamik wird als soziales Phänomen verstanden. Gefühlslagen, Stimmungen, Energien fügen sich im "sozialen Raum" zu einer Eigenlogik des Gesamtsystems zusammen, dem sich einzelne Personen nicht entziehen können und die den Rahmen für ihr Verhalten bilden. Organisationen gewinnen ihre Dynamik aus der fortlaufenden *Erzeugung und Verarbeitung von Widersprüchen* und Mehrdeutigkeiten, die aus ihren unterschiedlichen Umweltkontakten resultieren. Die Anregungen aus der Verarbeitung dieser Widersprüche lassen eine Organisation in Bewegung bleiben. Die Herstellung von Kontinuität und Identität bedarf daher aktiver Handlungen.

Aus der *Vernetzung von Subsystemen* mit verschiedenen Aufgaben auf gleicher Ebene ergibt sich ein fundamentaler Perspektivenwechsel. Diese Subsysteme stehen einander gleichwertig gegenüber und beeinflussen sich wechselseitig. Unterschiedliche Sichtweisen werden als normal akzeptiert und als Information genutzt. Im Dialog werden gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen angestrebt und *Vereinbarungen* über den Austausch von Leistungen und Zielen getroffen. Nicht *entweder-oder* sondern *sowohl-als-auch-Muster* und mehrfache Beschreibungen herrschen vor. Widersprüche und Mehrdeutigkeiten bleiben bestehen und das Akzeptieren von Unterschieden regt Lern- und Veränderungsprozesse an.

Normatives Denken wird durch eine neugierige, fragende Haltung ersetzt. Anstatt das Soll bezüglich bestimmter Verhaltensweisen zu fordern, wird ergründet wie das Zusammenwirken der Kräfte zur Zeit funktioniert - und das kann nur dialogisch und annäherungsweise gelingen. Systemisches Denken verlangt daher das *Einnehmen einer Mehrzahl von Perspektiven*, ohne aber in einen simplen Relativismus und in Beliebigkeit zu verfallen. Ein angemessenes Bild der Wirklichkeit kann nur entstehen, indem vielfältige Blickwinkel eingenommen, unterschiedliche Beschreibungsmöglichkeiten genutzt und zusammengefügt werden.

Soziale Systeme sind *lebende Systeme*, d.h. sie verfügen über eine potenziell unendlich große Bandbreite von Verhaltensmöglichkeiten. In der Lebendigkeit liegt die Chance des Systems, sinnvolle und gesamthafte Prozesse zu erzeugen. Soziale Systeme entwickeln in ihrer Lebendigkeit eine gewisse Robustheit, mit mehr oder weniger unliebsamen Eingriffen ein Auskommen zu finden, sie zu ignorieren oder sie sinnvoll zu verarbeiten. Das macht sie auch *eigen-sinnig*, d.h. sie erzeugen eine ihnen gemäße Operationsweise (eigene Funktionslogik) in Gestalt spezifischer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Genau diese Prozesse unterscheiden sie von anderen und entscheiden auch über ihren Erfolg.

Lebende Systeme verfügen über die Fähigkeit zur *Selbstorganisation*, sie regulieren und erhalten sich selbst. Selbstorganisation übernimmt Steuerungsfunktion, indem sie das Entwicklungspotenzial des Systems prägt. Von „außen“ ist ein lebendes System nur insoweit steuerbar, als man die Funktionslogik und die Selbstorganisationsmechanismen berücksichtigt und nutzt. Die externe Beeinflussung eines lebenden Systems ist grundsätzlich nur möglich, indem entweder der Kontext für dieses System geändert wird (z.B. durch Regeln, Verbote) oder

indem sich die Beziehung und Kommunikation mit diesem System ändert. Dies bedeutet aber, dass diese Änderungen von dem zu beeinflussenden System wahrgenommen und als relevant erachtet und daher aus Sicht dieses Systems konzipiert werden müssen. Die Botschaft muss auch vom Empfänger verstanden werden.

b) Managementtheorie und -praxis

Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Umwelt hat in den letzten Jahrzehnten auch zu neuen Anforderungen an Unternehmen geführt. Diese Veränderungen haben zu einem Wandel in der Managementpraxis geführt, der grob in vier Phasen unterteilt werden kann:

- *Unternehmensplanung* (1945 – 1973): Standen zunächst die kurzfristige Planung der Finanzströme (Budgetierung, Soll-Ist-Kontrolle) und die Optimierung von Prozessen im Vordergrund, so erforderte die zunehmende Kapitalintensität und Konkurrenz ab 1960 eine langfristige Perspektive mit Trendprognosen und Mehrperiodenplanung.
- *Strategische Planung* (1973 – 1980): Die Ölkrise stellte die Sinnhaftigkeit von Extrapolationen in Frage und führte zu einer gezielten Vorbereitung auf Diskontinuitäten. Im Zentrum steht dabei die systematische Analyse von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, die Analyse der Umwelt und die Ableitung von Zielen und Strategien (ANSOFF, MARKOWITZ, PORTER).
- *Strategisches Management* (ab 1980): Die Veränderung in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt erhöhen die Anforderungen an die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Die „soft facts“ erlangen eine eigenständige Bedeutung, der Leitgedanke des „strategischen Fit“ soll durch die Koordination aller Führungs-Subsysteme erreicht werden (MINTZBERG, SCHREYÖGG).
- *Evolutionäres Management* (ab 1990): Die zunehmende Komplexität der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Umwelten führt zu einem ganzheitlichen Verständnis von Management. Dieses wird als Gestalten, Lenken und Entwickeln eines sozialen Systems begriffen, das auf operativer, strategischer und normativer Ebene erfolgt (GOMEZ, PROBST, SCHWANINGER, SENGE, ULRICH).

c) Entwicklungszusammenarbeit

Die Lebens- und Arbeitsbedingungen in der „Dritten Welt“, vor allem der armen oder marginalisierten Bevölkerungsgruppen, sind zunehmend prekär, unvorhersehbar oder chaotisch. Beim Versuch Entwicklung unter solchen Rahmenbedingungen zu fördern, wurden die Schwächen eines eindimensionalen, reduktionistischen Denkens rasch offenkundig. Viele Probleme und Fehlschläge der Entwicklungszusammenarbeit lassen sich auf die unzureichende Berücksichtigung komplexer Zusammenhänge zurückführen.

Durch den interkulturellen Kontext wurde aber auch die Problematik und Begrenzung von externen Interventionen aufgezeigt. Der Einsatz von mit den lokalen Gegebenheiten wenig vertrauten ausländischen „ExpertInnen“ hat vielfach zu realitätsfremden Konzepten und beträchtlicher kultureller Entfremdung von den Zielgruppen geführt.

Als Konsequenz wurden seit den 70er Jahren einige Ansätze und Konzepte entwickelt, die eine bessere Berücksichtigung komplexer Zusammenhänge aus Sicht der Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen ermöglichen:

- Aus der Sozialanthropologie wurde die Unterscheidung zwischen *exogenen und endogenen* Vorstellungen übernommen und in vielfältiger Form operationalisiert.
- Arbeitsweisen der *angewandten Anthropologie* (z.B. teilnehmende Beobachtung, Feldforschung) wurden adaptiert und mit der Aktionsforschung (LEWIN) kombiniert.
- Auf dieser Grundlage wurden *partizipative Methoden* entwickelt, die dialogorientiert sind und auf Prinzipien wie Einfachheit und Visualisierung beruhen (CHAMBERS).

d) Psychotherapie

Aus der Psychoanalyse Sigmund FREUD's entwickelten sich in den USA verschiedene psychotherapeutische Richtungen, von denen besonders die Hypnotherapie und die systemische Familientherapie zu wichtigen Vorläufern der systemischen Beratung geworden sind.

Die *Hypnotherapie* wurde von Milton ERICKSON (gestorben 1980) begründet. Er war Arzt und Psychologe und verhalf der zu seiner Zeit eher verfeimten Hypnose, die im 19. Jhdt. noch selbstverständlich anerkannte Heilpraxis gewesen war, durch seine Heilerfolge und zahlreichen Veröffentlichungen wieder zu Ansehen. Auf seine gut dokumentierte KlientInnenarbeit gehen Techniken wie Metaphernarbeit, paradoxe Interventionen (Symptomverschreibungen), die kunstvoll vage Sprache der Trancearbeit und die systemische Grundhaltung des *Rapports* (einführendes Begleiten) zurück. Die Hypnotherapie hat der *lösungsorientierten Therapie* von DE SHAZER und BERG entscheidende Impulse geliefert.

ERICKSON's Bekanntschaft mit den Anthropologen BATESON und MEAD brachte ihn in Verbindung mit dem Kreis um die Gründer des *Mental Research Institutes* in Palo Alto, JACKSON und SATIR, wozu später WATZLAWICK und LANKTON stießen. Virginia SATIR war wohl die erste Therapeutin, die nicht Individuen, sondern die gesamte Familie als Klient betrachtete. Von ihr übernahm HELLINGER wichtige Elemente seiner Aufstellungsarbeit und der später so genannten *systemisch-phänomenologischen Therapie*. SATIR's therapeutische Fragetechniken wurden von den Begründern des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), BANDLER und GRINDER, zum Vorbild ihres *Metamodells der Sprache* genommen. Von dem von ihnen „modellierten“ Gestalttherapeuten PERLS stammt die systematische Nutzung unterschiedlicher Wahrnehmungspositionen für die Lösungsarbeit.

JUNG hat durch seine *Archetypenlehre* auch die Arbeit mit Metaphern mitgeprägt, und seine *psychologischen Typen* bildeten das Grundmodell der *Myers-Briggs-Typen*, das heutzutage am weitesten verbreitete Persönlichkeitsprofilsystem. JUNG's Idee vom kollektiven Unbewussten hat später SHELDRAKE's *Hypothese von der formenden Verursachung* (besser bekannt unter dem Namen „morphogenetische Felder“) mitgeprägt. Dieses Konzept ist wegen seiner Vereinbarkeit mit HELLINGER's phänomenologischem Ansatz in den letzten Jahren wieder stark ins Zentrum der Diskussion gerückt. Es liefert interessante Ansätze für eine Evolutionstheorie, die darauf beruht, dass einmal geschaffene Formen, unabhängig von Raum und Zeit, die Bildung weiterer Formen gleicher Art erleichtern. Dasselbe gelte für Verhaltensweisen, die SHELDRAKE „motorische Felder“ nennt.

Ein großer Teil der VorläuferInnen des heutigen systemischen Ansatzes in Therapie und Beratung war vor den politischen Ereignissen in Mitteleuropa in die USA geflohen; erst nach 1945 konnte an den Orten ihrer Herkunft wieder an die Tradition angeknüpft werden. Zwei Zentren der Entwicklung systemischer Therapiepraxis sind hier besonders hervorzuheben: Das *Centro per lo Studio della Famiglia* in Mailand und die *Internationale Gesellschaft für systemische Therapie* in Heidelberg. Auf die *Mailänder Schule* um SELVINI-PALAZZOLI und BOSCOLO gehen die *zirkulären Dialog- und Fragetechniken* zurück. Die *Heidelberger Schule* um STIERLIN, SIMON u.a. haben die systemische Therapiepraxis mit der soziologischen Systemtheorie von LUHMANN zum *systemisch-konstruktivistischen Therapie- und Beratungsansatz* weiterentwickelt.

Zur Übertragbarkeit systemischer Beratungs- und Managementmethoden auf Regionen

Die vorgestellten Instrumente und Methoden beziehen sich überwiegend auf kleine Gruppen von Menschen (Familien, Teams) oder relativ begrenzte organisationale Systeme (Unternehmen, Institutionen). Es stellt sich daher die Frage, ob sich diese auch in großen Systemen wie z.B. Regionen sinnvoll anwenden lassen.

Aus Sicht der Autoren ist dies zu bejahen, denn Regionen weisen hinreichend ähnliche Merkmale wie kleinere Systeme auf, sodass sie auch für ähnliche Methoden zugänglich sind. Und die große Zahl an Menschen, die eine Region bewohnen (Bevölkerung) oder in ihr wirken (AkteurInnen), sind keine unüberwindliche Hürde für ähnliche Herangehensweisen.

Mit Sicherheit wird die Anwendbarkeit jedes einzelnen Instruments für die Regionalentwicklung separat zu prüfen sein, denn der Nachweis kann nur empirisch, nicht theoretisch erbracht werden. Es gibt jedoch einige Argumente, die dafür sprechen, dass Methoden zur gezielten Beeinflussung und Steuerung komplexer Systeme, die sich im Kontext der Organisations- und Unternehmensentwicklung bewährt haben, auch im Kontext der Regionalentwicklung fruchtbringend anwendbar sind (abgesehen von den evidenten Fällen, wo es um regionale Entwicklungsorganisationen, Netzwerke u.ä. geht)¹.

Vier Argumente sprechen scheinbar für die prinzipielle „Andersartigkeit“ von Regionen (sofern sie nicht als administrative Einheiten verstanden werden) und werden häufig als Gründe gegen die Übertragbarkeit von Instrumenten ins Treffen geführt. Bei genauerer Betrachtung erweisen sich diese vermeintlichen Unterschiede allerdings als nicht zutreffend:

- „Regionen haben unklare, diffuse Grenzen“:
Das gilt allerdings nicht nur für Regionen, sondern auch für Unternehmen und Organisationen, denn aus systemischer Sicht wird die Grenze immer im Kopf des Betrachters gezogen: In der systemischen Aufstellungsarbeit beispielsweise sind Kunden als Teil des Systems nahezu unentbehrlich, in Organigrammen wiederum haben sie keinen Platz.
- „Regionen verfügen über kein Steuerungszentrum; sie sind gewissermaßen ‚kopflös‘“:
Aus systemischer Sicht steuern sich auch kleine Systeme selbst in dem Sinne, dass das nominelle Steuerungszentrum (Vorstand, Manager u.ä.) über keine Möglichkeit der völligen Kontrolle über das System verfügt, dessen Teil es selbst ist. In Regionen wird das Lenkungssystem aus den „Schlüssel“-AkteurInnen gebildet, die Zugang zu und Verfügung über wesentliche Ressourcen haben. Diese treten allerdings selten in konzentrierter Form auf und ihr Zusammenwirken hat eher unbewusst-intuitiven Charakter. Eine Kernaufgabe in der Regionalentwicklung ist es daher, die Steuerungsleistung der Schlüssel-AkteurInnen in Bezug auf die Region bewusster und rationaler zu gestalten.
- „Die Zugehörigkeit zu einer Region ist weder eindeutig schicksalhaft (wie bei der Familie) noch frei bestimmbar durch Ein- oder Austritt (wie bei einer Organisation)“:
Regionen sind aber nicht prinzipiell anders als Familien und Organisationen, sondern weisen eher eine Mischung aus den Charakteristiken beider auf. Denn einerseits gibt es natürlich schicksalhafte Elemente: wer lange genug in einer Region gelebt hat, wird von ihr auf Dauer geprägt (auch wenn er/sie nicht mehr dort lebt). Andererseits ist es für Menschen im allgemeinen problemlos möglich, ein- oder auszuwandern und dadurch die Zugehörigkeit zu wechseln. Nicht zuletzt müssen regionale AkteurInnen aber gar nicht in der Region anwesend sein, denn es geht um die Frage, ob sie über Ressourcen verfügen, die für die Existenz und Weiterentwicklung der Region von Bedeutung sind. Insofern sind auch „übergeordnete“ Systeme, z.B. der Nationalstaat und seine VertreterInnen, immer auch zugleich Teilsysteme in Bezug auf die Region.

¹ Die Betrachtung einer Region als „kollektive Akteurin“ ist in den Wirtschaftswissenschaften längst anerkannt (BECCATINI 1990; MAILLAT 1995; ANDRÉOSSO-O'CALLAGHAN 2000)

- „Regionen sind wegen ihrer Größe, der vielen AkteurInnen und der Unzahl an Einzelinteressen nicht steuerbar“:
Es geht also um die Frage, ob es ein Maß für die Steuerbarkeit oder Nichtsteuerbarkeit von Systemen gibt, das sich aus der Zahl der Elemente ableiten lässt. Die Annahme, dass die Schwierigkeiten in der Steuerung von Systemen mit ihrer Komplexität zunehmen, gründet sich auf ASHBY's Varietätsgesetz: „*Nur Varietät kann Varietät absorbieren*“. Daraus folgt, dass „*um ein komplexes System unter Kontrolle zu halten, das Lenkungssystem eine Varietät aufweisen muss, die der Varietät des zu lenkenden Systems ebenbürtig ist.*“ (SCHWANINGER, 2001).

Es gibt demnach keinen prinzipiellen Grund, warum regionale AkteurInnen nicht ein gewisses Maß an bewusst rationaler Steuerungsleistung erzielen sollten, wenn es ihnen gelingt, gemeinsam eine Struktur zu schaffen, die einerseits normativ-strategische Aufgaben für die Region wahrnimmt und andererseits „*die essentiellen Qualitäten des Ganzen im übergeordneten Meta-System repräsentiert*“ (BEER S., 1979).

Aber: Wie immer kommt es auf die Umstände an - und diese werden aus Sicht der Autoren im wesentlichen von **fünf Faktoren** („Fünf R“) gestaltet, von denen die Qualität der regionalen **Steuerungsleistung** abhängt:

- **Repräsentation:** Jenseits der Größe einer Kleingemeinde werden sich nicht mehr alle Menschen in auch nur annähernd gleichem Ausmaß in einen regionalen Willensbildungsprozess einbringen können. Das bedeutet, dass die Gesamtheit durch eine Auswahl repräsentiert werden muss, die dann „für das Ganze steht“. Bei der Auswahl sind zwei Fragen zu berücksichtigen: Erstens, nach welchen Kriterien die Gesellschaft unterteilt wird, um die RepräsentantInnen zu bestimmen (z.B. Alter, Profession, Geschlecht, Einkommen). Zweitens, wer die Auswahl trifft und die Einladung zur Mitarbeit ausspricht.
- **Rückbindung:** Ausmaß und Art der Bindung der RepräsentantInnen an das Ganze, eben die Region, können erheblich differieren. Grundsätzlich fügt sie sich aus zwei Komponenten zusammen: Aus der Rückbindung an das Territorium, die im wesentlichen durch Eigentum bzw. Inanspruchnahme erfolgt. Und aus der Rückbindung an das, was in englisch „community“ heißt und sich unzulänglich mit „Gemeinschaft“ übersetzen lässt.
- **Ressourcenzugang:** Wie weiter oben ausgeführt, geht es darum, mit RepräsentantInnen zu arbeiten, die sich in einer strategisch günstigen Position bezüglich der für die Lebensfähigkeit und Entwicklung der Region entscheidenden Ressourcen befinden: die regionalen *Schlüssel-AkteurInnen*.
- **Resonanz:** Schließlich wird bewusst-rationale Veränderungsarbeit durch die Fähigkeit der Schlüssel-AkteurInnen ermöglicht, zueinander ein Verhältnis zu entwickeln, das kollektive Intelligenz in zweierlei Ausprägungen ermöglicht: Emotionale Intelligenz, d.h. ein „Klima des Vertrauens“, und kognitive Intelligenz, die als die Fähigkeit zur gemeinsamen Willensbildung, zur Schaffung eines schlüssigen Leitbildes und verbindlicher Vereinbarungen über die Regeln des Interessenausgleichs bezeichnet werden kann.
- **Rekursivität:** Während die ersten vier Kriterien den Gestaltungsrahmen auf einer territorialen Ebene betreffen, verweist das fünfte Kriterium auf die Bedeutung der Selbstähnlichkeit der Interaktionsmuster auf unterschiedlichen, unter- und übergeordneten Handlungsebenen. Regionen sind Netzwerke der Meso-Ebene und die Steuerungsleistung in einer Region ist mit denen in den untergeordneten (z.B. Gemeinden, Unternehmen) bzw. übergeordneten Organisationsstufen (z.B. Land, Bund, EU) hochgradig verknüpft.

In der folgenden Darstellung der Instrumente wird immer wieder in der einen oder anderen Form auf diese „Fünf R“ Bezug genommen. Diese Faktoren gebührend zu berücksichtigen, gehört zu den Hauptaufgaben von RegionalentwicklerInnen und RegionalmanagerInnen.

ZIELE UND METHODIK

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es

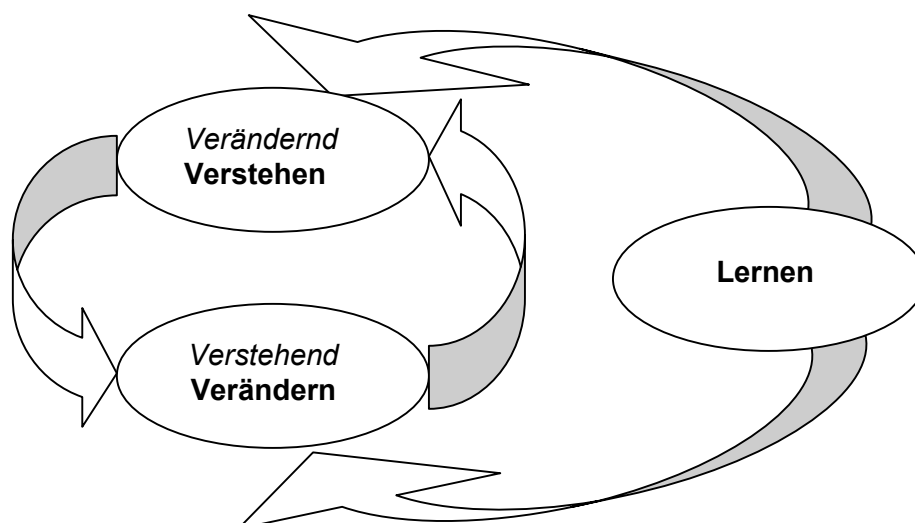
- einen Überblick über Instrumente und Methoden zu schaffen, die sich besonders zur Anwendung in sozialen Systemen eignen;
- diese Instrumente hinsichtlich Relevanz und Anwendbarkeit in der Regionalentwicklung zu bewerten;
- die Instrumente in knapper, übersichtlicher Form zu beschreiben und zu bewerten;
- eine anwendungsorientierte Systematik und einen Theorierahmen zur praxisgerechten Einordnung dieser Instrumente zu entwickeln.

Methodisches Vorgehen

Zunächst erfolgte eine Sammlung geeigneter Instrumente in Form einer Literaturrecherche sowie einer Auswertung der in der ÖAR-Regionalberatung vorhandenen Materialien. Bei der Auswahl der Instrumente wurde besonders auf ihre Eignung für die Kommunikations-, Verhandlungs- und Abstimmungsprozesse sozialer Systeme geachtet, die in regionalen Entwicklungsprozessen eine zentrale Rolle spielen.

Parallel dazu wurden ein Beschreibungsraster und ein Kriterienkatalog für die Bewertung erstellt. Anschließend wurden Zielsetzung und Inhalte der Instrumente nach diesem Raster beschrieben, ihre bisherige Anwendung grob bewertet und in einer Weise zusammengefasst, die eine möglichst rasche, übersichtliche Zuordnung hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit erlaubt. Die einzelnen Instrumente wurden außerdem auf Basis ihrer Anwendungsmöglichkeiten zu Gruppen gebündelt.

Die Instrumente werden den drei Bereichen **Verstehen**, **Verändern**, **Lernen** zugeordnet, die in einem vernetzten Zusammenhang stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Lernen ist dabei das verbindende Element auf der Metaebene, das ermöglicht, sowohl die Veränderung zu verstehen als auch das Verstehen zu verändern:



Bei den Beschreibungen wird zum einen der **Kontext** der bisherigen Anwendung und die geographische Herkunft/Verbreitung dargestellt, um einen Bezug zum konzeptiven Hintergrund

und die Anwendungspraxis herzustellen. Zur Orientierung für AnwenderInnen sind bei den Beschreibungen auch Aussagen zu **Nutzen und Leistungsfähigkeit** der Instrumente enthalten.

Um ein besseres Verständnis der Anwendung und Wirkungsweise der Instrumente zu ermöglichen, wurden die dafür relevanten (ideen-)geschichtlichen **Bezüge und Theorien** (z.B. Systemtheorie, Theorie lernender Organisationen, Neurolinguistisches Programmieren) dargestellt und erläutert. Sie wurden zu kurzen Einführungstexten für die einzelnen Instrumentengruppen zusammengefasst. Dabei wird auch auf weitere - im Rahmen dieser Arbeit nicht beschriebene - Instrumente verwiesen.

Der sich daraus ergebende Katalog an Instrumenten unterliegt keinem Anspruch auf Vollständigkeit, wohl aber dem der Repräsentativität für die gängigsten angewandten Methoden und Verfahren für die in der regionalen Entwicklungsarbeit zentralen Aktivitäten: Analyse, Planung, Implementierung und Management, Monitoring und Evaluierung.

Das Ergebnis dieses Prozesses sind **keine fertigen „Rezepte“ oder Standardinstrumente**, sondern ein Menü an Instrumenten, die aus Sicht der Autoren besonders geeignet sind. Damit kann das Handlungsrepertoire bei komplexen Aufgabenstellungen erweitert werden, die angeführten Instrumente können sowohl untereinander als auch mit anderen kombiniert werden.

Die LeserInnen werden daher ermuntert, auf Basis der vorliegenden Arbeit ein für die jeweilige Situation **passendes Mix an Instrumenten** zusammenzustellen oder gegebenenfalls auch weiterzuentwickeln. Die Instrumente wurden hinsichtlich ihrer Anwendungsmöglichkeiten in der regionalen Entwicklungsarbeit strukturiert, eine Kurzbewertung bzw. Suchhilfe nach bestimmten Kriterien (z.B. Aufwand, Bedarf an externer Unterstützung, Grad der Erprobung) soll die Auswahl adäquater Instrumente zusätzlich erleichtern.

Struktur und Beschreibung der Instrumente

Die Instrumente sind zu **zwei Hauptgruppen** zusammengefasst, die wiederum in **13 Kategorien** unterteilt sind, die je einen thematischen Bereich repräsentieren (Kennzeichnung durch Großbuchstaben).

Für jede dieser Kategorien wurden **Einführungstexte** verfasst, die den theoretischen und methodischen Rahmen beschreiben. Sie sollen ein besseres Verständnis der Anwendung und Wirkungsweise der Instrumente ermöglichen und umfassen neben den relevanten Theorieteilern auch einen erweiterten Methodenkontext.

Regionale Akteure/innen sowie die mit ihnen zusammenarbeitenden Berater, Planer oder Beamten sind die primären Zielgruppen der vorliegenden Arbeit. Dies wurde bei den einzelnen Beschreibungen berücksichtigt und nach Möglichkeit auf die system-theoretische Fachsprache zugunsten einer besseren Verständlichkeit verzichtet bzw. versucht, sie in die Sprach- und Begriffswelt der Regionalentwicklung zu „übersetzen“.

Bei den Verweisen auf einzelne Instrumente im Rahmen der Einführungstexte erfolgt eine Unterscheidung nach:

- **Ausgewählte Instrumente (samt Angabe des Codes):** Sie sind für die Arbeit in komplexen Situationen besonders geeignet und haben in der Regel einen Bezug zur Systemtheorie. Sie sind im Rahmen des vorliegenden Berichts ausführlicher beschrieben (in der elektronischen Version gibt es direkte Verknüpfungen zu diesen Instrumentenbeschreibungen).
- **Andere Instrumente:** Sie sind ebenfalls für die Arbeit in komplexen Situationen gut geeignet, jedoch im vorliegenden Bericht nicht näher beschrieben. Für Interessierte wird auf einschlägige Literatur verwiesen.

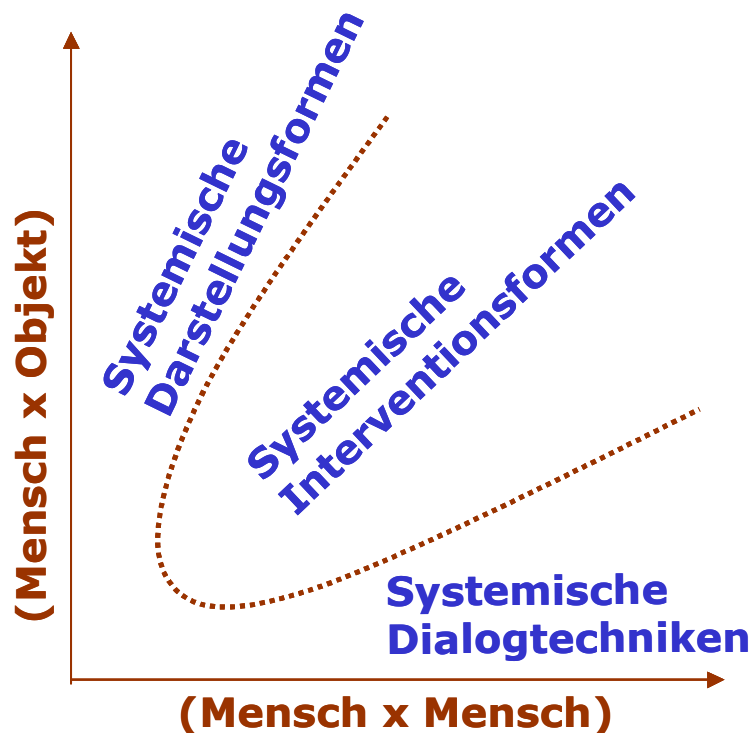
Grundinstrumente

Diese Gruppe umfasst jene Instrumente und Techniken, die gewissermaßen das systemische Basisinstrumentarium verkörpern. Sie können in vielfältiger Weise eingesetzt oder kombiniert werden, auch bei den Applikationen wird häufig auf sie zurückgegriffen.

- A. Systemische Dialogtechniken
- B. Systemische Interventionsformen
- C. Systemische Darstellungsformen

Die Unterscheidung zwischen den drei Kategorien A, B und C erfolgt nach folgenden pragmatischen Gesichtspunkten, denn Interventionsformen sind ja an und für sich alle drei:

- Unter A subsumieren wir Techniken, die in der Interaktion zwischen Mensch und Mensch zur Anwendung kommen.
- Unter C subsumieren wir Techniken, die in der Interaktion zwischen Mensch und Gegenstand (der Wahrnehmung) zur Anwendung kommen.
- Unter B subsumieren wir Techniken, die Elemente aus A und C kombinieren und in der Interaktion Mensch – Mensch – Objekt (der Wahrnehmung) zur Anwendung kommen.



Allen Grundinstrumenten ist gemeinsam, dass sie nicht für sich, in isolierter Form, sondern nur als wesentliche Bestandteile von Instrumenten der Veränderung zur Wirkung kommen. Sie sind zumeist auch integrale Bestandteile der im Anschluss beschriebenen Applikationen.

Applikationen

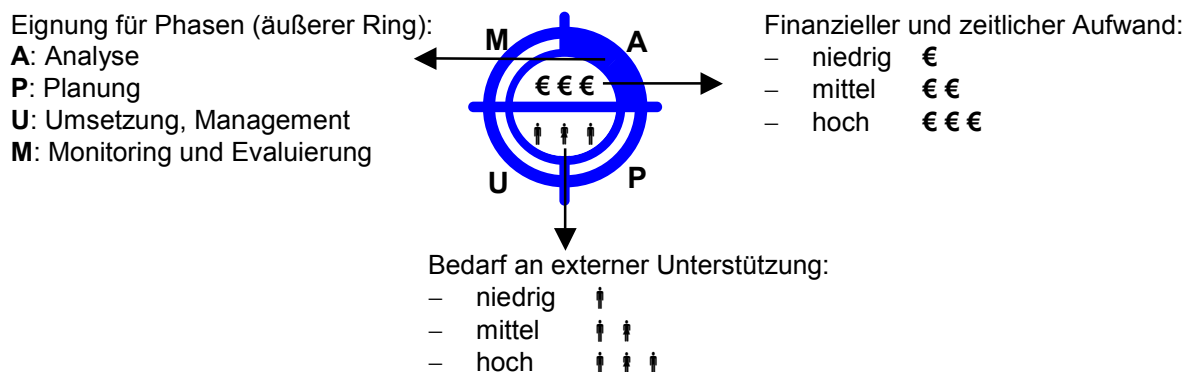
In dieser Gruppe sind jene Instrumente zusammengefasst, die Anwendungen des systemischen Ansatzes für konkrete Bereiche darstellen, wobei auf die oben erwähnte Gliederung (Verstehen, Verändern, Lernen) Bezug genommen wird.

Systeme verstehen	D. Systemische Analysetechniken
	E. Umfeldanalyse
	F. Strategische Gebietsbewertung
Systeme verändern	G. Strategieentwicklung
	H. Szenarien
	I. Systemische Planung
	J. Prozessmanagement
In Systemen lernen	K. Lernendes System
	L. Wissensmanagement
	M. Monitoring und Evaluierung

Die einzelnen ausgewählten **Instrumente** sind mit einem Zifferncode versehen und werden im Anschluss an das jeweilige Einführungskapitel kurz beschrieben. Die **Beschreibungen** erfolgen in standardisierter Form nach folgender Gliederung:

- Zweck / Ziel
- Kontext der Anwendung
- Inhalt bzw. Schritte
- Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung
- Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

Bei jeder Beschreibung der Applikationen findet sich auch eine **Kurzbewertung** in Form eines grafischen Symbols, das folgende Dimensionen umfasst:



Anhang I bietet eine **Suchhilfe** für die rasche Einordnung bzw. Auswahl von Instrumenten. Die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Instrumente sind nach einigen ausgewählten Kriterien zusammengefasst. Neben den in der grafischen Kurzbewertung enthaltenen Kriterien ist dabei auch der Grad der Erprobung in der regionalen Entwicklungsarbeit angeführt.

Anhang II enthält ein **Literaturverzeichnis** in zwei Teilen:

- Grundlagenliteratur zu Systemtheorie, systemischer Beratung und Management
- Sonstige Literatur, die für die Beschreibungen der Instrumente konsultiert wurde

GRUNDINSTRUMENTE

A: Systemische Dialogtechniken

„Weisheit entsteht, indem wir zusammensitzen
und ehrlich unsere Unterschiede diskutieren –
ohne die Absicht, sie zu ändern.“
(Gregory Bateson)

Ein gut geführter Dialog ist ein Mittel zur Förderung von kollektiver Intelligenz. Das griechische Wort *δια-λογος* (Dialog) bezeichnet den freien Fluss der Meinungen *durch* eine Gruppe (*δια* = durch). Insofern unterscheidet er sich von der Diskussion oder Debatte, bei der es um die Abgleichung unterschiedlicher Standpunkte geht. Peter SENGE betrachtet Dialog als das wichtigste Instrument des Team-Lernens. Er zitiert den Quantenphysiker David BOHM, der meint, dass eine Gruppe durch den Dialog sich für den Fluss einer höheren Intelligenz öffnet.² Einen Dialog zu führen bedeutet also, über individuelle Einsichten hinauszugelangen. Deshalb ist es auch sinnlos, einen Dialog gewinnen zu wollen, denn alle gewinnen durch einen gut geführten Dialog.

P. SENGE stellt im „Fieldbook zur Fünften Disziplin“³ das Instrument der **Dialogsitzung** vor, das aus vier wesentlichen Bestandteilen besteht:

- Die *Einladung*: Es muss durch die Form der Einladung klar sein, dass traditionelle Hierarchie- und Abhängigkeitsmuster unterbrochen werden sollen.
- *Intensives Zuhören*: Das bedeutet vor allem, dass man dem, was zwischen den Zeilen gesagt wird, größte Aufmerksamkeit schenkt. Kreatives Zuhören ist ein Kunst, eine tiefere Stille in uns selbst zu erzeugen, sodass wir unsere geistige Wahrnehmung dem natürlichen Tempo unserer Ohren anpassen und die tiefere Bedeutung (die gute Absicht) der gehörten Worte erfassen können.
- *Den/die Beobachter/in beobachten*: Wenn wir die Gedanken beobachten, die unsere Sicht der Welt beherrschen, beginnen wir, uns selbst zu verändern und zu entwickeln – und das gilt sowohl für die Gruppe als auch für ein Individuum.
- *Annahmen „aufheben“*: Der Dialog ermutigt die TeilnehmerInnen, ihre Annahmen aufzuheben, sie zu „suspendieren“. Dieses Wort hat einen Doppelsinn dahingehend, dass wir sie „vor uns aufhängen“ können, um sie zu reflektieren.

Systemische Dialogtechniken werden nicht nur in der Team- und Organisationsentwicklung angewandt. Sie finden vor allem Verwendung im Dialog zwischen BeraterInnen bzw. TherapeutInnen und KlientInnen.

Wesentliche gemeinsame Merkmale der systemischen Dialogtechniken sind:

- *Die Unterscheidung von verschiedenen Beobachterpositionen*: Die Person, die ein Anliegen hat, die mit ihrer Aufgabe, ihrem Problem völlig *eins* ist (*Position A, erste Position, assoziiert*), befindet sich in der *ersten Position*. Die Person, die beobachtet, fragt, verstehend auf den andern eingeht, befindet sich in der *zweiten Position* (*Position B, erste Beobachterposition, dissoziiert*). Während in der systemischen Beratungsarbeit die erste Position als *Klientensystem* bezeichnet wird, wird der Interaktionsraum, der A und B inkludiert, als *Beratungssystem* bezeichnet. Um dieses Beratungssystem einer Reflexion zugänglich machen zu können, wird schließlich eine dritte Position (*Position C, zweite Beobachterposition, doppelt dissoziiert*) hinzugefügt. Im Wechselspiel der drei Positionen werden die Lernschritte gesetzt. Im **zirkulären Dialog (A2)** wird hauptsächlich mit dem Spiel des Positionswechsels gearbeitet. Oft genügt die resultierende Horizonterweiterung, um Veränderungen in einem Team bzw. einer Organisation einzuleiten.

² SENGE P.M. 1996: „Die fünfte Disziplin“. Klett-Cotta, Stuttgart.

³ SENGE P.M. e.a. 1997: „Fieldbook zur Fünften Disziplin“. Klett-Cotta, Stuttgart.

- Die *Grundannahme, dass ein System sich nur aus sich selbst heraus ändern kann*: Der Dialog zielt nicht auf eine direkte Beeinflussung des Klienten ab, sondern auf die Schaffung von Referenzerfahrungen, in denen der Klient seine geistige Landkarte ändern kann. Der Klient wird in seiner Sicht der Welt angenommen. Systemische Dialogtechniken werden grundsätzlich im Sinn der Allparteilichkeit angewandt.
- *Das bewusste Spiel mit Sprachmustern*, um die geistige Landkarte des/der Klienten/in aus ihrer inneren Logik heraus zu verstehen, sowie durch gezielte Irritationen ihre Begrenzungen und blinde Flecken bewusst zu machen.

Die **Lösungsorientierung (A4)** wird in der lösungsfokussierten Therapie und Organisationsberatung zum zentralen Thema. In der lösungsorientierten Fragetechnik wird auf das eigentliche Problem im Idealfall überhaupt kein Bezug mehr genommen. Es werden von Anfang an Lösungen in der Vergangenheit, in der aktuellen Gegenwart, und vor allem in der Zukunft gesucht. Die „Wunderfrage“, die dem Klienten die prinzipielle Möglichkeit einer Lösung (und sei es denn durch ein „Wunder“) suggeriert, ist weit mehr als „Zielarbeit“. Während ein Ziel durch eigene Leistung erreicht werden kann, wird einem das Wunder geschenkt. Die Veränderung wird in einen höheren Zusammenhang gestellt, der über individuelle Anstrengungen weit hinausgeht und so das Individuum auch entlastet.

Die lösungsorientierte Beratung wurzelt in einer kreativen Verbindung der *systemischen Familientherapie* der Virginia SATIR⁴ mit der **Hypnotherapie** des Milton ERICKSON⁵. Im Mental Research Institute (Stanford, CA), deren Mitbegründerin V. SATIR war, wurden auch Paul WATZLAWICK und andere (WEAKLAND und FISCH), zur Entwicklung ihrer *systemischen Kommunikationstheorie* inspiriert, im Rahmen derer die Dialogform des **Reframing (A3)** beschrieben wurde, die später von den Gründern des NLP, John GRINDER und Richard BANDLER mithilfe des Werkzeugs von Noam CHOMSKY's Transformationslinguistik entschlüsselt und zur Interventionstechnik weiterentwickelt wurde.

Die tranceinduzierenden Sprachmuster der Hypnotherapie finden vor allem in der Arbeit mit **Metaphern**⁶ Verwendung. Metaphern (Gleichnisse) sind Geschichten oder Aphorismen, die eine gleiche Gestalt (Isomorphie) wie eine Problemsituation aufweisen. Das heißt, dass wesentliche Elemente sowohl der Metapher als auch der Situation, auf die sich die Metapher bezieht, zueinander ähnlich konfiguriert sind. Diese Gleichgestaltigkeit kann so gut verborgen sein, dass die/der Zuhörende sie gar nicht bewusst wahrnimmt, aber der unbewusste Geist vollzieht die Prozesse sehr wohl nach. Daher gehen von Metaphern Heil- und Lösungswirkungen aus, indem sie einen Weg aus der Problemkonfiguration bahnen. Zudem sind Metaphern wirksame rhetorische Hilfsmittel für eine sanfte Art des Überzeugens.

Während dramatische Darstellungen und Metaphernarbeit die Begrenzungen des kognitiven Denkens zu umgehen versuchen, ist die Technik **systemischen Fragens (A1)** genau entgegengesetzt ausgerichtet. Dadurch wird, ähnlich wie in der zirkulären Diskussion, ein Problem solange in verschiedenem Licht beleuchtet, bis es im Bewusstsein der Befragten eine andere Bedeutung erhält. Dabei sind unterschiedliche Absichten, vom reinen Informationsgewinn bis zur Veränderungsintervention, realisierbar. Lineare und zirkuläre Fragekonstruktionen können gemeinsam vorkommen.

⁴ SATIR V. 1990: „Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz.“ Junfermann Paderborn.

⁵ ERICKSON M.H./ROSSI E.L. 1993: „Hypnotherapie. Aufbau, Beispiele, Forschungen.“ Pfeiffer, München.

⁶ LANKTON C./LANKTON S.R.: „Geschichten mit Zauberkraft. Die Arbeit mit Metaphern in der Psychotherapie.“ Pfeiffer bei Klett-Cotta, 3. Aufl. 1999.

A1: Systemisches Fragen

Zweck / Ziel

Fragen stellen ist eine Art, Informationen zu gewinnen, aber es wird dabei auch immer Information „geschaffen“. Durch lösungsorientiertes Fragen wird die Wahrnehmungswelt erweitert und so der Rahmen für die Auswahl unterschiedlicher Lösungen geschaffen. Hinter jeder Frage steckt eine implizite Aussage oder Absicht, die durch die Kunst des systemischen Fragens gezielt als Intervention eingesetzt werden kann.

Kontext der Anwendung

Systemisches Fragen wird in der systemischen Therapie und der systemischen Beratung entwickelt und angewandt. Dabei kann dieses Fragen oder auch Interview sowohl mit einzelnen Personen als auch in Gruppen durchgeführt werden. Entsprechend dem kommunikationstheoretischen Axiom, dass man „nicht nicht kommunizieren kann“ (WATZLAWICK et al., 1990) ist es unmöglich, Fragen zu stellen, ohne damit bei der befragten Person eigene Ideen anzustoßen.

Dementsprechend ist systemisches Fragen dann angebracht,

- wenn KlientInnen ein Problem lösen möchten und sich von einem professionellen Begleiter (Therapeut, Coach) dabei unterstützen lassen möchten,
- wenn ein/e BeraterIn Grund zur Annahme hat, dass im beratenen System Probleme vorhanden sind, deren Lösung zum Beratungsauftrag gehören,
- wenn ein/e ManagerIn seine/ihre Führungsaufgabe als Unterstützung versteht und Probleme wahrnimmt, deren Lösung von den Betroffenen selbst herbeigeführt werden können, der Rahmen und der Lösungsweg dafür aber (noch) nicht gefunden werden konnten.

Es gibt Menschen, die sich durch Fragen bedrängt oder sogar beschämt fühlen. Daher ist es wichtig, bereits in der Informationsbeschaffung den GesprächspartnerInnen ein Gefühl der Wertschätzung und die Überzeugung zu vermitteln, dass die Fähigkeit und die Verantwortung für Lösungen bei ihnen liegt und dass das Interview die Kreativität und das Verantwortungsgefühl stärken soll.

Die systemische Fragetechnik ist eine gezielte Methode, die die positive Funktion der oben geschilderten „mental Modelle“ würdigt, aber sie gleichzeitig auf ihre Brauchbarkeit in Bezug auf eine Problemlösung oder spezielle Herausforderung „abfragt“.

Inhalt bzw. Schritte

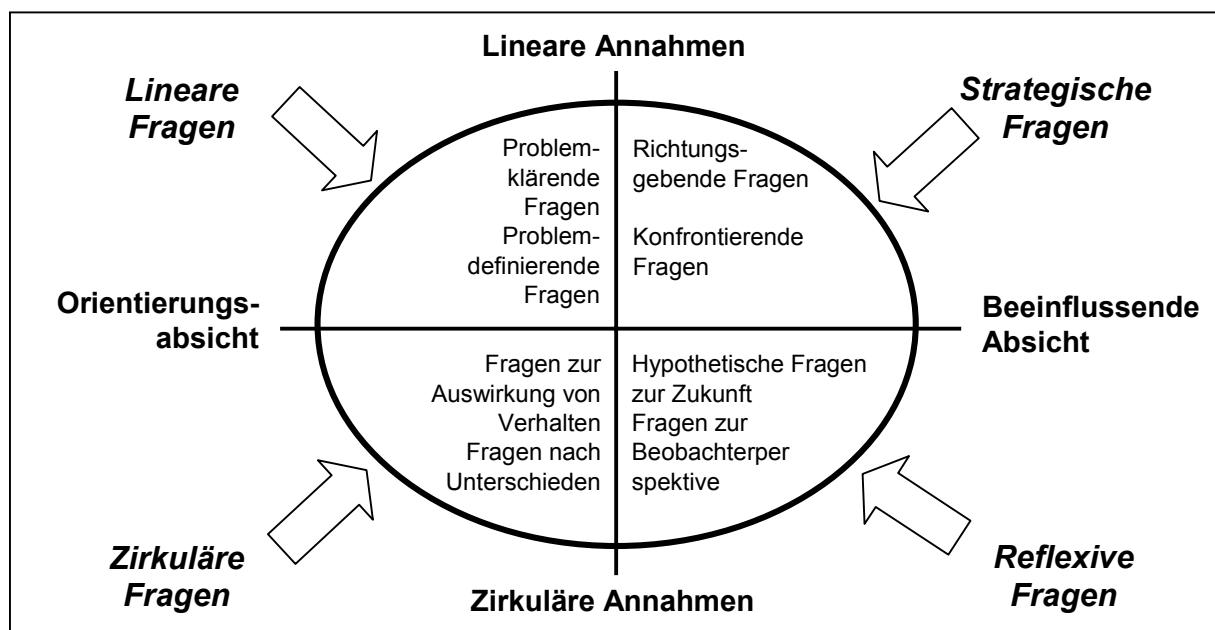
TOMM hat – in Bezug auf Absicht und zugrundeliegende Annahmen - folgende vier Fragengruppen definiert, nach denen Unterschiede abgefragt werden können:

Lineare Fragen

Der/die InterviewerIn hat untersuchende Absicht auf der Basis linearer Annahmen. Er/sie verhält sich wie ein „Detektiv“ (nach Art von Sherlock Holmes). Der Typus der Frage: „Was tat wer, wann und warum“. Diese Fragen haben einerseits erhaltende, aber auch urteilende Wirkung.

Strategische Fragen

Der/die InterviewerIn hat korrigierende Absicht auf der Basis linearer Annahmen. Er/sie erscheint dann wie ein Dozent oder Richter. Der Typus der Frage: „Merken Sie denn nicht, dass andere unter ihrem Verhalten leiden?“ Diese Fragen haben einschränkende und schuldzuweisende Wirkung, können aber auch Lösungen beschleunigen.



Reflexive Fragen

Der/die InterviewerIn hat fördernde Absicht auf der Basis zirkulärer Annahmen. Er/sie verhält sich wie ein/e BeraterIn oder TrainerIn. Der Typus der Frage: „Wenn da zwischen Ihnen und Ihrem Kollegen eine unerledigte Sache stünde, wer würde sich am schnellsten entschuldigen?“. Diese Fragen haben eine kreative und produktive Wirkung.

Zirkuläre Fragen

Der/die InterviewerIn hat exploratorische Absicht auf der Basis zirkulärer Annahmen. Er/sie verhält sich wie ein/e ForscherIn. Der Typus der Frage: „Frau B, was macht Herr X gewöhnlich, wenn Sie sich mit Herrn Y streiten?“ (Diese Frage kann auch gestellt werden, wenn Herr X anwesend ist, er wird ganz große Ohren haben). Diese Fragen haben eine befreiende und erweiternde Wirkung in Bezug auf die Beobachtung der Wirkung des eigenen Handelns.

Die zirkuläre Frageform hat in der systemischen Familientherapie, die in den 70er-Jahren maßgeblich von der Mailänder Schule (SELVINI PALAZZOLI u.a.) begründet wurde, einen besonderen Stellenwert. Diese haben einige spezielle Frageformen entwickelt, wie z.B.:

- Fragen zur „Verflüssigung“ von Eigenschaften (Auflösung von Zuschreibungen);
- Fragen zur Kontextualisierung (In welchen Situationen ...?);
- Fragen zur Verdeutlichung des gegenseitigen Bedingens von Doppelzuschreibungen (In-Frage-Stellung von Täter-Opfer-Zuschreibungen).

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die systemischen Fragetechniken sind praktisch überall dort anwendbar und nützlich, wo es um die Erweiterung von Sichtweisen, Ermittlung von Unterschieden, rasche Lösungen bei sozialen Problemen oder die Ermittlung der Lösungsressourcen geht. In ihrer professionellen Form werden sie von systemischen TherapeutInnen und BeraterInnen, aber auch von systemisch ausgebildeten ManagerInnen angewandt. In Bezug auf das Setting sind praktisch keine Grenzen gesetzt. Sie sind im Zweiergespräch, aber auch in größeren Gruppen anwendbar. Zirkuläre Fragen haben eine besondere (schnelle) Wirkung, wenn sie in Anwesenheit von Personen gestellt werden und über diese Personen beispielsweise Einschätzungen abgefragt werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

SIMON F. B., RECH-SIMON C. 1999: Zirkuläres Fragen, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
TOMM K., 1994: Die Fragen des Beobachters, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.

A2: Zirkuläre Dialoge

Zweck / Ziel

Ziel der zirkulären Dialoge ist es, die verschiedenen Perspektiven von inneren und äußeren SystemteilnehmerInnen zur kritischen Würdigung, zur Erfahrungsgenerierung und -sicherung oder zur Suche von Lösungen zu nutzen.

Kontext der Anwendung

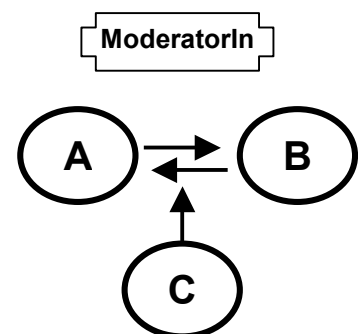
Zirkuläre Dialoge kommen einerseits aus der Tradition der Rollenspiele und andererseits aus der Tradition der systemischen Interventionstechniken. Die hier skizzierten Dialoge stammen aus der Beratungsanwendung in Organisationen oder aus dem Regionalentwicklungskontext. Zirkuläre Dialoge sind Kommunikationsformen in Teams und größeren Gruppen zur Diskussion von präsentierten Projekten, Studienergebnissen oder Ermittlung von unterschiedlichen Erfahrungen von TeilnehmerInnen verschiedener Herkunft.

Mit der Inszenierung eines zirkulären Dialoges werden entweder unterschiedliche Blickwinkel der TeilnehmerInnen oder konstruierte unterschiedliche Sichtweisen als Ressource genutzt. In Treffen, deren TeilnehmerInnen sich mehr oder weniger gut kennen und „Rollenzuschreibungen“ sich verhärtet haben, haben zirkuläre Dialoge eine auflösende Wirkung.

Inhalt bzw. Schritte

Die Merkmale von zirkulären Dialogen sind:

- Es sind in der Regel drei oder mehr unterschiedliche Perspektiven involviert bzw. genutzt.
- Die Kommunikation erfolgt in einem eher streng definierten Ablauf, bei dem die jeweils anderen die Aussagen, Gestik und Mimik bewusst wahrnehmen und diese „verbreiterte“ Wahrnehmung als Ressource genutzt wird.
- Die Selbstwahrnehmung (Gefühle, Gedankenimpulse u. dgl.) während der Kommunikation der jeweils anderen wird als Ressource abgefragt und damit bewusst genutzt.
- Es ist die Moderation eines nicht Involvierten erforderlich, da die Diskussion auch von einer Zeitdisziplin profitiert.



Im Folgenden sind einige dieser zirkulären Dialoge nach ihrem Kernnutzen charakterisiert:

Konzept- oder Projektpräsentationen

Bei dieser von BAUMFELD entwickelten Methode werden die TeilnehmerInnen eingeladen, in Rollen zu schlüpfen, die auch in einer nicht inszenierten Diskussion häufig vorkommen: Euphoriker, Kritiker und Pragmatiker. Damit soll eine bewusste Vielfalt erzeugt werden, woraus sich die PräsentatorInnen Anregungen für ihre weitere Bearbeitung ihres Projektes oder Konzeptes ableiten können. In 6 Arbeitsschritten wird hier die Diskussion geführt, wobei je nach Größe der Gesamtgruppe die Gesamtdauer von 30 bis 60 Minuten angemessen ist.

Das Info-Board

Hier wird im wesentlichen die mögliche „Gerüchteküche“, die einem Projekt vorausseilt, bewusst eingeholt indem das Publikum zu Beginn gebeten wird, zu berichten, was sie über das Projekt gehört haben oder welche Vermutungen sie hegen. So werden die informalen Informationen (Gerüchte) gewürdigt, was die Bereitschaft seitens des Publikums erhöht, die formalen Informationen (Projektpräsentation) entgegenzunehmen. Das Info-Board eignet sich gut für Zwischenberichte bei umstrittenen Projekten mit hoher Umfelddynamik.

Das Rollenspiel

Eine spannende Diskussion wird auch in einem Setting erzeugt, in dem die Rollen oder Funktionen der jeweils anwesenden TeilnehmerInnen an andere Anwesende verteilt werden und sie in einem strikten Ablauf zu einem „heißen Eisen“ Stellung beziehen lässt. Wichtig in dieser Inszenierung ist die anschließende Metadiskussion der RollenträgerInnen.

Die zirkuläre Diskussion

Diese ebenso von BAUMFELD entwickelte Methode eignet sich zur Ermittlung von unterschiedlichen Erfahrungen. Gerade wenn, wie im interkulturellen Kontext oft anzutreffen, die einen glauben, die anderen hätten viel mehr Erfahrung, ist diese Methode der Garant dafür, dass die sogenannten „Nichtwissenden“ als Quelle für Wissen genutzt werden.

Eine bereits sehr häufig angewandte, aber immer wieder bewährte Methode ist der *Fishpool*. Ihre Nützlichkeit liegt v.a. darin, dass sie auch spontan und in relativ kleinen Gruppen (ab 12 TN) bis größeren Gruppen (über 100 Personen) eingesetzt werden kann.

Die Beratergruppe Neuwaldegg (KÖNIGSWIESER, EXNER) hat eine Reihe von Inszenierungen entwickelt, in denen die Zirkularität als Methode eingesetzt wird. Beispiele sind:

- ***Szenen-Feedback***
Hier geht es darum, dass die aktuelle Situation z.B. eines Projektes verfremdet wird und in einem anderen Kontext dargestellt wird. Die TeilnehmerInnen werden aufgefordert Kontexte zu finden, in dem die ProjektteilnehmerInnen dann entsprechende Rollen spielen, z.B. Reparaturwerkstätte, Expeditionsgruppe u. dgl.
- ***Die anwesenden Abwesenden***
Eine sehr effiziente Methode, um die möglichen Sichtweisen der nicht anwesenden, aber involvierten Personen einzubeziehen. Diese Methode eignet sich gut, eine Gruppe einzuladen, über den eigenen Tellerrand zu blicken.
- ***Tabuzirkel***
Hierin handelt sich um die „Unmöglichkeit“ in Gruppen, das Unbesprechbare besprechbar zu machen. Das Tabu wird dabei hereingeholt, indem alle TeilnehmerInnen ihr Tabu auf Kärtchen schreiben. Diese werden reihum zum Lesen verteilt ohne darüber zu sprechen; alle kennen es, sodass es für die weitere Diskussion wirksam wird.
- ***Die Problemlösungszwiebel***
Hier wird die Schleife „Ist-Situation – Hypothesenbildung – Problemlösung“ arbeitsteilig und dennoch gleichzeitig durchlaufen - in drei Gruppen, entsprechend den Schleifen. Während die Gruppe „Ist-Situation“ ihr Problem schildert, bildet die zuhörende Gruppe „Hypothesenbildung“ gleichzeitig Hypothesen, und die Lösungsgruppe erarbeitet parallel dazu bereits Lösungen. Nacheinander werden dann die Hypothesen und Lösungen präsentiert, deren Nützlichkeit wird anschließend von allen beurteilt.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

All diese zirkulären Dialoge sind in der Regel Teil in einem Gesamtdesign einer Veranstaltung bzw. eines Workshops. Wenn sie zielgerichtet eingesetzt sind, ermöglichen sie viel Kreativität, lösen Blockaden und steigern die Lösungsbereitschaft. Sie nutzen die kreativen und wertschätzenden Ressourcen der TeilnehmerInnen in einer entspannteren Atmosphäre. Sie erfordern relativ wenig Zeit, weil sie durch die formale Strenge des Ablaufdesigns die Aufmerksamkeit hoch halten. Sie sind intensiv und damit zeitsparend.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BAUMFELD L. 1999: Projektorientiertes Arbeiten in komplexen Situationen, Eigenverlag.

KÖNIGSWIESER R., EXNER A., 1998: Systemische Interventionen, Klett-Cotta, Stuttgart.

A3: Reframing (Umdeuten)

Zweck / Ziel

Reframing ist eine Dialogtechnik, mittels derer ein vergangenes Ereignis in einen neuen Rahmen gestellt wird, sodass es anders erlebt werden kann. Reframings werden in der Kommunikation (Verkauf, Therapie, Beratung, Dramaturgie...) eingesetzt, um ein Problem bzw. eine Aufgabe in neuem Lichte betrachten zu können und für neue Lösungsalternativen aufgeschlossen zu sein.

Kontext der Anwendung

WATZLAWICK, WEAKLAND und FISCH haben 1974 in dem Buch „Lösungen“ (deutsche Übersetzung 1992) die „sanfte Kunst des Umdeutens“ als eine systemische Lösungstechnik vorgestellt. Eine Umdeutung besteht darin, den begrifflichen und gefühlsmäßigen Rahmen, in dem eine Sachlage erlebt und beurteilt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den „Tatsachen“ der Situation ebenso gut oder sogar besser gerecht wird und dadurch ihre Gesamtbedeutung ändert. Später lieferten die Begründer des Neurolinguistischen Programmierens, BANDLER und GRINDER, eine ausführliche Darstellung der Technik und ihrer sprachlichen Struktur. Sie unterschieden zwischen *Bedeutungsreframing* und *Kontextreframing*.

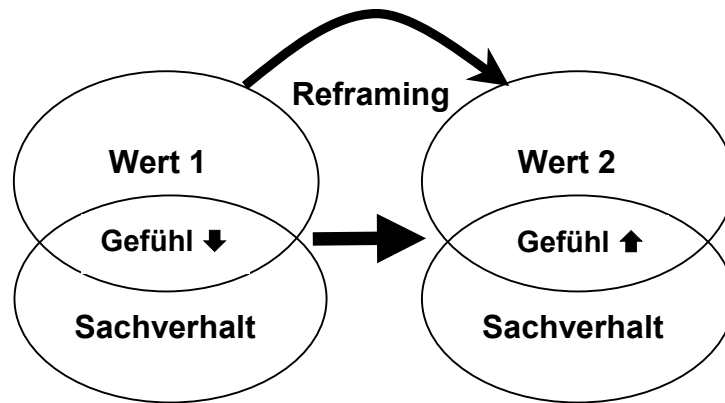
Reframing wird eingesetzt

- in der Konversation, um eingefahrene Denkmuster des Dialogpartners ins Wanken zu bringen,
- zur Veränderung von Reiz-Reaktions-Mustern, die das Verhaltensrepertoire unnötig einschränken.

Eingefahrene Denkmuster (*einschränkende Glaubenssätze*) haben zwei mögliche sprachliche Ausprägungen:

- Komplexe Äquivalenz (x bedeutet y, formal $x = y$), z.B.:
„Ein Unternehmenskonkurs ist eine Schande“.
- Ursache-Wirkungs-Beziehung (wenn x, dann y, formal $x \rightarrow y$), z.B.:
„Wenn mich mein Chef so anblickt, denke ich, er hält mich für einen Idioten.“

Reframing wird dann sinnvoll eingesetzt, wenn der Klient einen Tatbestand negativ bewertet. In diesem Fall löst ein äußerer Sachverhalt ein negatives Gefühl aus, da er einen für den Klienten wichtigen Wert verletzt. Beim Reframing geht es darum, einen anderen, mindestens so hoch angesiedelten Wert des Klienten zu finden und anzusprechen, für den derselbe Sachverhalt eine Erfüllungsbedingung ist.

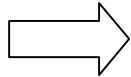


Inhalt bzw. Schritte

Im *Kontextreframing* wird für den problematischen Tatbestand ein neuer Kontext gefunden, in dem andere Werte eine Rolle spielen.

Ein Beispiel (Problem):

„Ein Unternehmenskonkurs ist eine Schande“.



Reaktion (Kontextreframe):

„Gemessen an deiner dünnen Eigenkapitaldecke, hast du dich in dieser Krise erstaunlich gut gehalten.“

Im *Bedeutungsreframing* wird ein als problematisch empfundener Sachverhalt einem anderen Wert auf der persönlichen Wertskala zugeordnet, im Lichte dessen er als positiv empfunden werden kann. Aussagen über Werte stehen „höher“ als Aussagen über Sachverhalte.

Ein Beispiel (Problem):

„Wenn mich mein Chef so anblickt, denke ich, er hält mich für einen Idioten.“



Reaktion (Bedeutungsreframe):

„Genauso gut könntest du annehmen, dass der Idiot aus seinen Augen blickt.“

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Reframing ist eine weitverbreitete, effektive Kommunikationstechnik, die in persönlichen Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle spielt. Obwohl einige („schlagfertige“) Menschen hierfür besondere Begabung aufweisen, kann die Technik erlernt werden, wenn man die sprachliche Struktur, die dahinter liegt, erkannt hat.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BANDLER R. / GRINDER J., 1989: Reframing. Junfermann, Paderborn. Neuauflage: 2000.

DILTS R.B., 2000: Die Magie der Sprache, Junfermann, Paderborn.

WATZLAWICK P. / WEAKLAND J.H. / FISCH R., 1992: Lösungen. Verlag Hans Huber, Bern.

www.neurosemantics.com

A4: Lösungsorientierung

Zweck / Ziel

Ziel der Lösungsorientierung (im Dialog, in der Beratung, in der Therapie) ist, die Selbstorganisations- und Selbstheilungskräfte des Dialogpartners bzw. Klienten durch bestimmte Fragen zu einem zukünftigen Zustand soweit zu aktivieren, dass das Problem verschwindet.

Kontext der Anwendung

Die Wurzeln der Lösungsorientierung liegen in der *Solution Focused Therapy (SFT)*, die von de SHAZER und BERG am *Brief Therapy Center (BFTC)* in Milwaukee begründet wurde. Die Begründer bauen auf ERICKSON's reichen Schatz an hypnotherapeutischen Techniken auf. Sie sehen SFT nicht als neue Therapieform an, sondern als ein Set von Fragen, mit deren Hilfe der Klient systematisch vom Problemzustand weg und zum Lösungszustand hin geführt werden kann.

Dabei wird auf Kürze der Intervention und Dauerhaftigkeit der Wirkung bedacht genommen. Die Haltung des Therapeuten (Beraters) ist allparteilich; es sind die Ziele des Klienten, die es anzustreben gilt.

Die Methode der Lösungsorientierung in Organisations- und Unternehmensberatung übernimmt die formalen Elemente der SFT, die sich in vier Teile gliedern lassen:

- *Lösungen in der Gegenwart:* Worüber kann sich der Klient freuen? Was besitzt er, das für ihn hilfreich ist? Welche Beziehungen und Möglichkeiten hat er?
- *Lösungen in der Vergangenheit:* Kann sich der Klient an Zeiten und Zustände erinnern, als das Problem nicht da war? Was hat er da anders gemacht?
- *Lösungen in der Zukunft:* Was wird sein, wenn – wie durch ein Wunder – das Problem verschwunden ist? (Die "*Wunderfrage*")
- *Aufgabenkonstruktion und Verschreibung:* Dazu gehören Beobachtungs- und Verhaltensaufgaben. Manchmal wird auch das Problem-Symptom verschrieben („mach mehr desselben“), um den unerwünschten Prozess der bewussten Kontrolle zugänglich zu machen.

Inhalt bzw. Schritte

In der lösungsfokussierten Therapie unterscheidet man zunächst zwischen drei Typen von Klienten:

- Wenn der Klient nicht weiß, ob er etwas verändern möchte oder ob er ein Anliegen formulieren kann, handelt es sich um einen *Besucher*.
- Wenn der Klient ein Problem formuliert und ein klares Ziel, das Problem wegzubekommen, handelt es sich um einen *Klagenden*.
- Wenn der Klient das Problem, das Ziel und auch Ansätze zu einem Lösungsweg formulieren kann, handelt es sich um einen *Kunden*.

Je nach Einstufung wendet der Therapeut bzw. Berater verschiedene Strategien an: Beim „Besucher“ geht es darum, dass er eine Erfahrung macht, die ihm eine Idee gibt, in welche Richtung er eine Veränderung wünscht. „Klagende“ erhalten Beobachtungsaufgaben und „Kunden“ Handlungsaufgaben. Die *Wunderfrage* ist bei jedem Typ anwendbar und wirksam.

Die Beratergruppe *The Solutions Focus* (McKERGOW und JACKSON) schlägt folgende Phasen in der lösungsorientierten Beratungsarbeit vor:

- *Lösbare von unlösbaren Problemen unterscheiden*: Ein plausibles Ziel muss als Handlung des Klienten formuliert werden können.
- *Lösungsdialog anregen*: Der Klient spricht möglichst konkret von dem, was er will.
- *Ressourcen mobilisieren*: Anhand von Erlebnissen in anderen Zusammenhängen werden Fähigkeiten (wieder)erkannt und verfügbar gemacht.
- *Die Wunderfrage stellen*: Man kann sie an Individuen oder Teams richten. Dadurch werden die Klienten in eine zukünftige Beobachterposition versetzt.
- *Ausnahmen suchen*: Diese Phase entspricht der Suche nach „Lösungen in der Vergangenheit und in der Gegenwart“. Unter welchen Umständen verhalten sich die Dinge so, als wäre das Problem schon gelöst?
- *Fortschritt bewerten*: Die Einschätzung, wie weit die Veränderung schon gediehen ist, beruht auf der positiven Annahme, dass überhaupt eine passieren kann.
- *Wertschätzung aussprechen und annehmen*: Diese Kultur gilt es in der Organisation zu etablieren, um Veränderungen leichter zu machen.
- *Vereinbarung über nächste Schritte*: Die Vision wird in pragmatisches Handeln übersetzt.

Ein wichtiges Moment der Lösungsorientierung ist die Beachtung der Nachhaltigkeit. Entscheidungen, die in der Umgebung Widerstand hervorrufen oder wichtige Werte des Klienten verletzen, können die Wirkung eines Lösungsweges zunichte machen, da sie das Problem erträglicher erscheinen lassen als die Lösung.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die Technik der Lösungsorientierung kann in Dialog und Beratung eingesetzt werden, wann immer sich der Anlass bietet. Die Technik ist leicht und elegant, sie ermöglicht ihre Anwendung im Zuge einer einfachen Konversation. Sie wird besonders hilfreich beim Coaching von EntscheidungsträgerInnen sein, denn die Beschränkungen im Denken, die diese haben, übertragen sich auf das gesamte System, für das sie Entscheidungen treffen.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

De SHAZER S., 1999: Der Dreh – Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

FUHRMAN B. / AHOLA T., 1992: Solution Talk, WW Norton.

www.thesolutionfocus.com

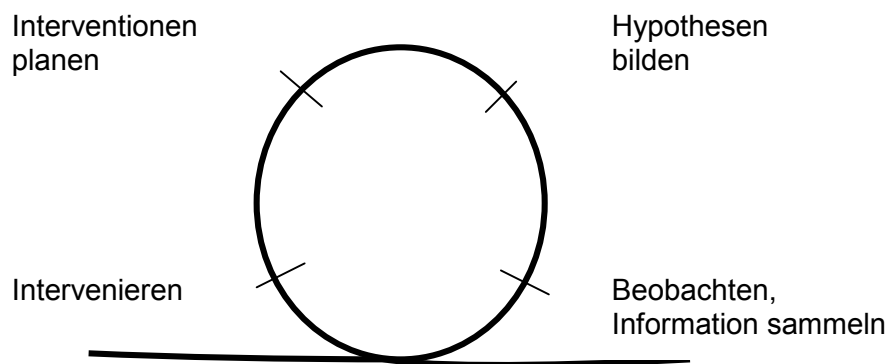
B: Systemische Interventionsformen

*„Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“
(Heinz von Foerster)*

Systemische Interventionen sind auf Hypothesen beruhende Eingriffe in ein System. Ihr Ziel ist die Erweiterung des Handlungsspielraums, welche zur Erhöhung der Lebensfähigkeit des Systems beiträgt. Systemischen Interventionen gehen Grundannahmen über Systeme voraus (siehe Einleitung). Der Definition von Systemen folgend, setzen diese Interventionen nicht bei Personen an, sondern bei Handlungs- und Entscheidungsmustern, Regeln bzw. bei den Beziehungen zwischen Personen oder Subsystemen.

Systemisches Intervenieren erfordert *fünf Schritte* zum Erfolg:

- Beobachten und Informationen sammeln
- Hypothesen bilden
- Intervention planen
- Intervenieren
- Beobachten und Informationen sammeln



Konstruktionsprinzipien⁷ zur Beobachtung und Hypothesenbildung

Bevor Information gesammelt wird und (veränderungsfördernde) Hypothesen gebildet werden, sind folgende Konstruktionsprinzipien hilfreich:

- **Interpersonalität**
Hypothesen sollten weniger auf die Eigenschaften von Personen abstellen, sondern auf interpersonelle Relationen, also auf Wechselwirkungen und Muster.
- **Funktionalität**
Weniger die Frage nach der Ursache für ein Ereignis oder einen Prozess sollte im Vordergrund stehen, als die Frage nach dem "Wie und Wozu" des Ganzen. Welche Funktion kann ein Ereignis / ein Prozess haben? Die Frage nach der Funktionalität von Handlungen bezüglich Aufgaben und Zielsetzung kann eine wichtige Orientierungshilfe darstellen. Die Frage nach der Funktionalität von Problemen kann zu neuen Lösungen führen.
- **Zukunftsorientierung**
Statt Vergangenheitsbezug sollten Hypothesen Annahmen über die Zukunft beinhalten. Dazu dienen Fragen wie: "Angenommen wir würden so weiter machen, wie bisher, was geschieht dann in einem halben Jahr, in einem Jahr, in zwei Jahren?"

⁷ HANTSCK, Ilse, Systemisches Denken und Handeln in Organisationen, Skripten

- *Positive Konnotation*
Statt negativer Unterstellung sollten Hypothesen wohlwollenden Charakter haben. Die Unzufriedenheit mit den bisherigen Ergebnissen verleitet leicht dazu, positive Bemühungen abzuwerten. Abwertung kann aber hochgradig destruktiv wirken. Hilfreicher ist es, Wertschätzung und Wohlwollen auszudrücken (aber nicht, wenn man gar nicht daran glaubt!). Positiv konnotiert werden sollten insbesondere die lebendigen, selbsterhaltenden Kräfte eines Systems (z.B.: „Ich schätze Ihr Engagement in dieser Sache sehr...“). Auch wenn sie vielleicht im Moment gegenläufig zu den eigenen Steuerungsabsichten zu sein scheinen, sind es diese Kräfte, die es zu nutzen gilt. Die Alternative heißt Widerstand.
- *Zeitinstabilität*
Hypothesen sollten implizieren, dass Veränderung möglich ist und dass die Zukunft anders aussehen könnte. Die schon angeführten Formulierungen wie "immer schon" und "noch nie" sind gefährlich, weil sie Unendlichkeit heraufbeschwören. Es sind Aussagen, die prinzipiell ausschließen, dass es auch anders sein könnte. Wenn ich nicht glaube, dass es anders sein könnte, wird es auch nicht anders werden.
- *Rekontextualisierung*
Hypothesen sollten auf spezifische Situationen und Umstände bezogen sein und nicht Allgemeingültigkeit unterstellen. Falsche Generalisierung, die dann entsteht, wenn Dinge aus ihrem Kontext gelöst werden und so getan wird, wie wenn sie unabhängig von ihrem Kontext wären. Dies kann vermieden werden, indem Aussagen an die Situation, die Personen und die Umstände gebunden werden, aus der sie stammen.
- *Unkonventionalität*
Hypothesen sollten Annahmen jenseits der (organisations-)kulturellen Gepflogenheiten beinhalten können. Unternehmenskulturen erzeugen "blinde Flecken". Daher ist es immer wieder notwendig, durch unkonventionelle Fragen zu irritieren und Erweiterungen der Sichtweisen zu bewirken.

Planung von Interventionen

Zur Planung von Interventionen hat sich die Unterscheidung verschiedener Kontexte bewährt. Die „Beratergruppe Neuwaldegg“⁸ schlägt zunächst eine Unterscheidung nach verschiedenen *Gestaltungsebenen* vor:

- *Interventionsarchitektur*
Darunter wird die Gestaltung des Gesamtablaufs eines Interventionsprozesses verstanden. Dieser ergibt sich aus der Art des Zusammenspiels von beteiligten Systemen, den Interventionstypen, den Arten von Prozessen (Entscheidungen, Informationssammlung, Feedbackprozesse u. dgl.) und den inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Dimensionen.
- *Interventionsdesign*
Im Rahmen von Interventionsprozessen finden unterschiedliche Arten von Workshops oder Meetings oder einfach Gesprächen statt. Die präzise Gestaltung dieser Meetings verstehen wir hier als die Designebene von Interventionen.
- *Interventionstechniken*
Systemische Interventionen verlangen systemische Interventionstechniken. Beschreibungen einzelner Techniken finden sich an anderer Stelle in diesem Bericht (z.B. **systemisches Fragen (A1)**, **zirkuläre Dialoge (A2)**, **Großgruppeninterventionen (B3)**).

⁸ KÖNIGSWIESER, R. / EXNER, A. 1998: Systemische Intervention, Klett-Cotta, Stuttgart.

Einen weiteren Kontext stellen die *Dimensionen* der Intervention dar:

- **Sachliche Dimension**
Durch die Definition der Aufgabenstellung wird vieles implizit mitentschieden, wie z.B. der Typ des Projektes, die voraussichtliche Dauer, die Arten der Beteiligungen u. dgl. Wesentlich ist hier auch, wer sachliches Wissen in das Projekt einbringen soll.
- **Soziale Dimension**
Für die Architektur selbst ist diese Dimension am bedeutendsten. Sie wird durch die Beantwortung der Frage definiert, wer zu welchen Arbeitsschritten in welcher Form beteiligt sein soll. Folgende Formen sind möglich: Einzelarbeit, Paare, Kleingruppen, Fokusgruppen, Großgruppen. Weiters sind hier die verschiedenen Systeme, die im Projekt eine Funktion haben, in ihrer Aufgabe verknüpft: Das Auftraggebersystem, die Steuergruppe, die Projektleitung, ExpertInnen bzw. ExpertInnenteams, Betroffenenengruppen u.a.m.
- **Zeitliche Dimension**
Je nach Aufgabenstellung werden die Arbeitsphasen und die Entscheidungsphasen in einen zeitlichen Ablauf gebracht und durch die Beteiligung der entsprechenden sozialen Systeme bereichert. Der zeitliche Ablauf ermöglicht auch die Beschleunigung und Verlangsamung von Prozessen.
- **Räumliche Dimension**
Sie ist ein wesentliches Gestaltungselement für Interventionen. Der Ort der Intervention und die Gestaltung des Raums, die Sitzordnung, die Art der Arbeitsgruppen u. dgl. sind wichtige Rahmensetzungen für Interventionen.

Die Funktion der Intervention

Je nach Ziel und Zweck der Intervention werden unterschiedliche Funktionen für die Intervention zu Grunde gelegt. Hier seien nur einige beispielhaft erwähnt:

- Entlastung von Einzelpersonen, wenn strukturelle Probleme an Symptomträgern festgemacht werden;
- Nähe-Distanz-Regulierung, wenn Grenzen zwischen Systemen diffus sind und Klarheit gefragt ist;
- Systembildung zum Sichtbarmachen von aktuellen oder möglichen Unterschieden zw. Interessensgruppen;
- Vermittlung alternativer Sichtweisen zur Erweiterung des Handlungsspielraums oder zur Deblockierung u.a.m.

Intervention und Rollen

Systemische Interventionen werden aus verschiedenen Rollen heraus gesetzt. Ursprünglich hat sich die systemische Intervention aus der Rolle der Therapie (systemische Familientherapie), dann aus der Beratung (systemische Organisationsberatung) herausentwickelt. Zunehmend wird systemisches Intervenieren auch vom Management von Unternehmen und Organisationen (systemisches Management) angewandt.

Hier konzentrieren wir uns auf die systemischen Interventionen aus der Rolle der Beratung und des Managements. Dabei sei angemerkt, dass die Grenzen fließend sind, aber der Rollen-Fokus unterschiedliche Schwerpunkte in der Intervention hervorbringt.

*Interventionen aus der Beraterrolle***1. Die Art der Informationsgewinnung**

Durch *Fragen* werden Informationen gewonnen, die auf relevante Unterschiede hinweisen und sowohl dem befragten System als auch dem Beratersystem Informationen erschließen. Dazu können Entscheidungsfragen oder spezielle Formen offener Fragen (**Systemisches Fragen (A1)**) gestellt werden. Durch die Technik des **Splitting**⁹ wird die Ambivalenz eines Systems als Ressource genutzt. Dabei wird die Gefahr vermieden, dass sich das Beratersystem auf eine Seite der Ambivalenz stellt und damit die Möglichkeiten von Lösungen einschränkt oder Widerstand erzeugt. Das **Tetralemma (B1)** ist ein ursprünglich von hinduistischen Logikern entwickeltes Instrument zur Kategorisierung und Überwindung starrer Standpunkte.

2. Die Art der Rückkoppelung

Wichtig ist die Art und Weise der Rückkoppelung nach einer Phase der Informationsgewinnung. Das Herausarbeiten und Verdeutlichen der positiven, funktionalen Seiten einer Situation oder eines Problems (und nicht nur der Defizite) kann helfen, potenzielle Abwehrhaltungen zu überwinden und Energien für die Suche nach Lösungsmöglichkeiten mobilisieren.

3. Aufgabenstellungen

Mit der Art der Aufgabenstellungen und mit der Arbeit an Aufgabenklarheit wird Aufmerksamkeit gebündelt.

4. Qualifizierung und Know-how-Erweiterung

Inhalte und Wahl der passenden Lern- und Arbeitsformen sind wichtig: Aus- und Weiterbildungsseminare, Workshops, fachliche Vorträge, Expertenberatung, Gutachten etc.

5. Einführung selbstreflexiver Mechanismen

Der Einbau selbstreflexiver Mechanismen, wie z.B. Zwischenbilanzen bei Projekten, Prozessreflexionen bei Klausuren, MitarbeiterInnengespräche fördern die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Personen und Systemen.

6. Irritation eingespielter Kommunikationsmuster

Man kann versuchen, verfestigte dysfunktionale Kommunikationsmuster zu irritieren, behutsam aufzudecken und zu verändern, z.B. mittels Fragen zur Zukunft etablierter Muster (Was könnte zur Verschlechterung der derzeitigen Situation beitragen? Was wäre, wenn es so weitergehen würde wie bisher?) und durch einen imaginären Positionswechsel und das Austauschen von Annahmen über die Gegenposition.

7. Die Prozessgestaltung

In einer Prozessarchitektur werden die soziale, die zeitliche, die sachliche und die räumliche Dimension miteinander verknüpft. Die Wirkung einer Intervention wird erzielt

- durch die Art und Weise der Vernetzung von Personen und Organisationseinheiten;
- durch die zeitliche Schwerpunktsetzung und Gestaltung;
- durch die Wahl der Settings: Systemische Settings sind in jeder Phase der Beratung relevant. Z.B. sind **zirkuläre Dialoge (A2)** bei der Informationsgewinnung, bei der Präsentation von Zwischenergebnissen, aber auch bei der Entscheidungsfindung nützlich. Häufig werden auch **Großgruppeninterventionen (B3)** angewendet, um möglichst viele beteiligte Systeme an einem Ort, in einem Raum zum gleichen Thema wirksam arbeiten zu lassen.

⁹ VON SCHLIPPE, A./ SCHWEITZER, J. 1996: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Interventionen aus der Managementrolle

Aus einem systemischen Organisationsverständnis ergeben sich einige Konsequenzen für ein neues Verständnis von Management. Die alte Steuerungsvorstellung - der Kapitän auf der Schiffsbrücke manövriert den Tanker durch die bewegte See - ist weniger angemessen denn je. Statt dessen wird der Kapitän von *Fähigkeiten* abgelöst, nämlich

- der Fähigkeit zur Informationsschöpfung bzw.
- der Fähigkeit, sinnvolle Fragen zu stellen,
- diese kollektiv zu verarbeiten,
- um daraus neue, situationsadäquate Handlungsoptionen zu gewinnen.

Das Interesse gilt dabei den folgenden *Dimensionen*:

"Landkarten"

Es geht um jene „geistigen“ Landkarten, die sich eine Organisation und ihr Management von sich, dem Unternehmen/der Organisation und ihrer Umwelt machen. Unternehmen bzw. Organisationen entwickeln für ihre Handlungsbereiche Annahmen, die Orientierung bieten und Ereignisse erklärbar machen. Beispielsweise verfügen Unternehmen/Organisationen zumeist über "implizite Eignungstheorien", die entscheiden lassen, wer für dieses System geeignet ist und wer nicht, was "richtiges" Führen und Verhalten bedeutet und was nicht. Es geht darum, ob diese Annahmen noch stimmig und nützlich sind. Diese Landkarten können sowohl durch **systemisches Fragen (A1)** als auch durch die Inszenierung von **zirkulären Dialogen (A2)** überprüft und adaptiert werden.

Wechselwirkungen

An die Stelle der linear-kausalen Sichtweise tritt die Betrachtung von Wechselwirkungen. Jede Veränderung im System ist untrennbar mit Veränderungen und Störungen in anderen Systembereichen verbunden. In einem solchen Wechselwirkungsgefüge hat auch jede Handlung Rückwirkungen auf die handelnde Person selbst (Selbstreferenz, Zirkularität).

In Organisationen muss die Aufmerksamkeit daher verstärkt auf die Wechselwirkungen und die sich daraus entwickelnden Muster gerichtet werden. Weitere wichtige Wechselwirkungen, die im Auge zu behalten sind, sind jene zwischen Strategie, Struktur und Kultur einer Unternehmung. Um die Interaktionsmuster zwischen AkteurlInnen in Organisationen verstehen zu lernen bzw. unmittelbar bearbeiten zu können, hat sich die **Aufstellungsarbeit (B2)** als erfolgreiches Interventionsrepertoire herausentwickelt. Sie geht von drei Grunddynamiken aus: der Zugehörigkeit (Bindung), der Rangfolge (Ordnung) und dem Ausgleich (von Geben und Nehmen).

Muster

An die Stelle der Suche nach Ursachen tritt die Beschreibung von Mustern. *Muster sind regelhafte Abläufe von Verhaltensweisen oder Ereignissen*, deren zugrundeliegende *Regeln* oft unausgesprochen wirken. Wenn Muster erkannt werden, wird Verhalten prognostizierbar. Es geht auch um die Aufdeckung dysfunktional wirkender Muster. Wer ihre Regelmäßigkeit erkennt, kann sie leichter verändern.

Grenzen

Systeme konstruieren und erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz. In diesem Sinne ist Grenzerhaltung Systemerhaltung. Grenzen sind also mit der Existenz und Identität von Systemen verbunden. Sie haben eine Doppelfunktion: Trennung und Verbindung von System und Umwelt. Mit Hilfe von Grenzen können sich Systeme zugleich öffnen und schließen, indem sie interne Interdependenzen von System-Umwelt-Interdependenzen trennen und beide aufeinander beziehen.

Organisationen sind bezüglich Informations-, Energie- und Materieaustausch offene Systeme. Durch die Fähigkeit, gemäß ihrer eigenen Funktionslogik gegenüber der Umwelt zu operieren, reproduzieren sie sich in einem rekursiven (zirkulären) Prozess der Selbsterhaltung permanent

selbst. Die Art der Grenzziehung ist also sehr wichtig, wenn es darum geht, ein System zu verstehen oder zu gestalten. Sie ist abhängig von der Aufgabe eines Systems, von der Geschichte und von der herrschenden Dynamik. Transparente Grenzen schaffen Handlungsspielräume. Eine wichtige Managementaufgabe ist es daher, Grenzen zu setzen, zu verhandeln und zu reflektieren.

Kommunikation

Auch die Kommunikation ist im Lichte systemischen Denkens neu zu betrachten: Das Konzept der Übertragung von Information muss neu überdacht werden, denn einen "Informations-Input" gibt es nicht. Jeder Mensch und jedes System (wie z.B. eine Organisation) erzeugt bzw. konstruiert die eigene "Information" aus den Anregungen der relevanten Umwelten gemäß seinen eigenen Strukturen (Wahrnehmungs-, Gefühls- und Denkstrukturen, Werthaltungen, Verhaltensregeln). Jeder Mensch entscheidet über die Art und Bedeutung der aufgenommenen Anregungen. Kommunikation besteht aus der Verschmelzung von Information, Mitteilung und *Verstehen*. Erst aus der Beobachtung der Reaktionen des Empfängers kann geschlossen werden, wie Informationen angekommen sind. Kommunikation ist also das, „*was beim Empfänger ankommt*“. Sie kann nur gelingen, wenn Konsens über die Bedeutung von Begriffen und von Verhalten hergestellt ist.

Außenperspektive

Ein angemessenes Bild von der "Wirklichkeit der Organisation" kann erst dann gewonnen werden, wenn die organisationsinternen Beobachter die vielfältigen Blickwinkel der relevanten Umwelten einnehmen, die Unterschiede ermitteln und selbst neugierig die eigene Organisation aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Die so entstandenen Facetten ergeben zusammengefügt eine brauchbare Grundlage für die Organisationsentwicklung (***Umfeldanalyse (E)***).

Beurteilungsmaßstäbe für Verhalten

Wenn wir davon ausgehen, dass sich das Verhalten in sozialen Systemen wechselseitig beeinflusst und die Beurteilungsmaßstäbe für Verhalten - je nach Perspektive - sehr unterschiedlich sind, so wird die Unterscheidung in „richtig“ und „falsch“ an Bedeutung verlieren. Statt dessen werden andere Beurteilungsmaßstäbe wichtig.

Es ist zu fragen:

- Ist das Verhalten funktional für die Zielerreichung und die optimale Erfüllung der Aufgaben?
- Ist es hilfreich für notwendige Veränderungen?
- Ist es sinnvoll für das soziale System?
- Ist es ethisch vertretbar?

Steuerungsarchitekturen

Aus der Sicht des Managements von Unternehmen und Organisationen sind systemische Interventionen vor allem als Steuerungsinterventionen interessant. Der von der Kommandobrücke gestürzte Kapitän braucht neue Steuerungsvorstellungen, Steuerungsarchitekturen und *Steuerungsinstrumente*. Dabei gilt es, ein Dilemma zu bewältigen: Wie kann einerseits das Geschehen in einer Organisation einer angemessenen Kontrolle unterworfen und andererseits den AkteurInnen genügend Raum für Kreativität, Flexibilität und Erneuerungstreben gewährt werden?

B1: Tetralemma

Zweck/Ziel

Das Tetralemma ist ein Modell zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten. Es hilft bei der Suche nach Handlungsalternativen und neuen Auswegen aus einem Konflikt bzw. Dilemma.

Kontext der Anwendung

Ein Tetralemma (frei aus dem griechischen übersetzbar mit „vierfacher Sinn“) kann als Viereck von vier Positionen dargestellt werden. Es wurde im alten Indien unter dem Namen *čatuṣkoti* (= vier Ecken) in der Rechtsprechung verwendet, um alle möglichen Standpunkte in einem Streitfall gebührend auszuloten. Es ist ein außerordentlich kraftvolles Schema zur Überwindung jeder Erstarrung im schematischen Denken; es stellt also eine Synthese von schematischem und quereinem Denken auf höherer Ebene dar.

Zu jedem Konflikt gehört eine Position und eine Gegenposition. Diese bilden die ersten zwei Ecken. Dazu kommt die „sowohl – als auch“-Position, in der beide Konfliktpositionen aufgehoben sind. Gedanklich lässt sich die dritte Position auch als Linie darstellen, die beide Pole miteinander verbindet. Schließlich kommt die „keine von beiden“ – Position dazu, die sich gedanklich als jener Raum darstellt, der Pol, Gegenpol und die verbindende Linie umschließt: Der Kontext bzw. Rahmen, den es zu wechseln gilt, um eine neue Perspektive zu erschließen (z.B. mittels **Reframing (A3)**).

Das Tetralemma wurde von Fritz B. SIMON als Orientierungshilfe für die möglichen Rollen eines systemischen Beraters eingeführt. Für diesen gilt es, in einer Situation möglichst jene Position zu vertreten, die vom System am wenigsten berücksichtigt wird. SIMON nannte vier möglichen Positionen:

1. „Entweder“-Aktionen, die zur Lösung beitragen.
2. „Oder“-Aktionen, die zum Problem beitragen.
3. „Sowohl - als auch“ – Uneindeutig wirkende Aktionen.
4. „Weder - noch“-Unterlassungen.

Der Berater kann also eine kompensierende Funktion ausüben (1), er kann eine suppressive Funktion ausüben, indem er zur Unterdrückung problemverursachender Handlungen beiträgt (2), oder er kann auf zweierlei Weise neutral sein, allparteilich eingreifend (3) oder auf einen Eingriff absichtlich verzichtend (4).

Der Münchner Logiker und Therapeut VARGA von KIBÉD führte gemeinsam mit Insa SPARRER das Modell weiter. Sie nennen die vier Eckpunkte des Tetralemmas *das Eine, das Andere, Beides und Keines von Beiden*. Darüber hinaus greifen sie auf den buddhistischen Logiker Nagarjuna zurück und erweitern das Tetralemma um eine „fünfte Position“, die sie „...und auch dies nicht – und selbst das nicht“ nennen, die „vierfache Negation“. In dieser Position wird das konfliktgenerierende Muster ganz und gar unterbrochen, sodass völlig Neues entstehen kann. VARGA von KIBÉD und SPARRER benutzen das erweiterte Tetralemma-Format für systemische Strukturaufstellungen (siehe **Aufstellungsarbeit (B2)**).

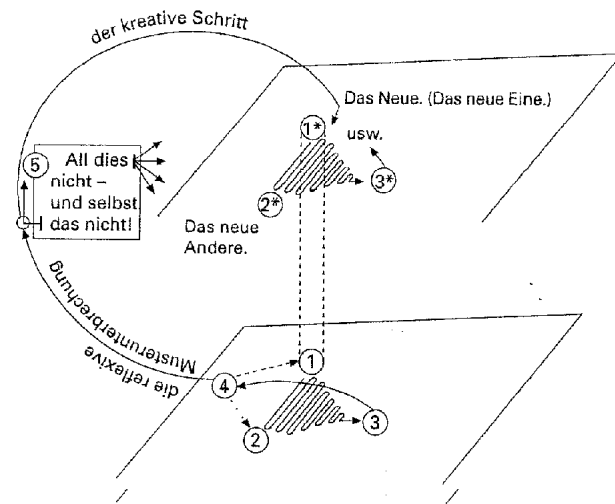
Inhalt bzw. Schritte

Während Position und Gegenposition in realen Konfliktsituationen zumeist einfach festzustellen sind, ist die Erforschung der folgenden Positionen eine methodische Frage, die mithilfe des Tetralemmas lösbar ist.

In der dritten Position „Beides – die übersehene Vereinbarkeit“ unterscheiden VARGA von KIBÉD und SPARRER zehn „Untertypen“. Als Beispiele seien hier *Kompromisse, paradoxe Verbindungen* und *Mehrdeutigkeit* genannt. Bei einem *Kompromiss* geht es darum, beiden

Konfliktpositionen einen gewissen Raum zu geben, um die achtenswerten Motive, die in der Position des „Anderen“ zum Ausdruck kamen, mit den Vorzügen des „Einen“ zu verbinden. Bei *paradoxen Verbindungen* geht es darum, zu lernen, dass es „richtige Fehler“ und „falsche Richtigkeiten“ gibt, die uns die Chance geben, dazuzulernen, was für uns als „falsch“ oder als „richtig“ gelten soll. Eine *Mehrdeutigkeit* kann helfen, Vorteile in der vagen Situation zu erblicken, wenn wir gleichzeitig zwei widersprüchliche Ziele verfolgen.

Voranschreitend zur vierten Position, „Keines von Beiden“, sehen wir, aufgrund welcher Wertehierarchie wir zur Beurteilung des ursprünglichen Gegensatzes kamen. Wir sehen, weshalb uns diese Werte so wichtig waren und können neue Optionen in der Wertehierarchie



finden. Natürlich ist es möglich, von hier aus in die erste Position zurückzufallen („und ich habe doch recht“), oder etwas Neues zu versuchen, ohne das Muster wirklich hinter uns gelassen zu haben („das Gleiche in Grün“).

Wenn wir, wie VARGA von KIBÉD und SPARRER sagen, durch „reflexive Musterunterbrechung“ zur fünften Position (1*) gelangen, sind wir auf einem wirklich neuen Standpunkt, den wir uns als auf einer Ebene *über* dem bisherigen Schema gelegen vorstellen können: „Der kreative Sprung“.

Die Wanderung durch die Positionen des erweiterten Tetralemmas kann als individuelle *Nachdenkübung* erfolgen, wobei alle möglichen Schritte schriftlich festgehalten werden. Sie kann auch als *Bewegungsübung* erfolgen, wobei bestimmte Orte im Raum für einzelnen Positionen stehen, die nacheinander durchlaufen werden. In der *Tetralemmaaufstellung* werden die vier Positionen als vier Eckpunkte eines Rhombus aufgestellt. Die fünfte Position ist hingegen frei und bewegt sich aus ihrem eigenen Antrieb heraus – was in der Aufstellungsarbeit eine große Ausnahme darstellt. Zusätzlich aufgestellt werden KlientIn, andere bedeutsame Personen und eventuell auch Abstrakta (wie das „Thema“, das „Unternehmensziel“ u.ä.).

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das *einfache Tetralemma* nach SIMON kann BeraterInnen helfen, jene Dynamiken zu orten, die in einem System ausgeblendet werden und sich bewusster zu positionieren. Das Werkzeug wird vor allem in Organisationsentwicklung und in Strategiefindungsprozessen sinnvoll anwendbar sein. Das *erweiterte Tetralemma* nach VARGA von KIBÉD und SPARRER, insbesondere in Form der systemischen Strukturaufstellung, kann wertvolle Einsichten und Lösungen in sehr komplexen Konfliktsituationen liefern, vor allem in der Vorbereitung strategischer Entscheidungen. Diese Arbeit bedarf aber kompetenter Leitung.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

SIMON F. B. 1995: Die andere Seite der Gesundheit, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg.

VARGA von KIBÉD M. / SPARRER I. 2000: Ganz im Gegenteil – Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg.

www.syst-strukturaufstellungen.de

B2: Aufstellungsarbeit

Zweck / Ziel

Ziel der Aufstellungsarbeit ist, mit Hilfe von StellvertreterInnen durch räumliche Repräsentation eines Systems von Problemzuständen zu Lösungszuständen zu gelangen, die als innere Bilder der KlientInnen wirken und über deren veränderte unbewusste wie bewusste Haltungen und Handlungen die Lösung im realen System herbeiführen helfen.

Kontext der Anwendung

Die heute praktizierte Form der Aufstellungsarbeit wurde von HELLINGER begründet. Seine systemisch-phänomenologische Methode fußt auf der Annahme, dass, bedingt durch die räumliche Anordnung und Blickrichtung von StellvertreterInnen eines Familiensystems, Wahrnehmungen und Empfindungen entstehen, die denen der wirklichen Mitglieder dieses Familiensystems entsprechen. Aus den Wahrnehmungen der StellvertreterInnen ließen sich, so die Annahme, nicht nur entscheidende Hinweise auf destruktive Dynamiken innerhalb der Familie gewinnen. Die Umgruppierung der StellvertreterInnen nach bestimmten Regeln hin zu einer „Lösungskonstellation“ wirke auch heilsam auf den Klienten und dessen Familiensystem.

Bereits HELLINGER selbst und andere TherapeutInnen (WEBER, GROCHOWIAK und CASTELLA) haben die Methode von Familien auf Organisationen übertragen. Daraus haben sich die *systemdynamische Organisationsberatung* bzw. die *systemdynamischen Interventionen* entwickelt. VARGA VON KIBÉD und SPARRER haben die Aufstellungsarbeit systematisiert und daraus mannigfaltige Formen sogenannter *Systemischer Strukturaufstellungen* entwickelt, die sich auch für die Arbeit mit großen Systemen und abstraktere Aufgabenstellungen eignen.

Inhalt bzw. Schritte

Familien- und Organisationssysteme sind nach HELLINGER durch drei Grunddynamiken geprägt:

1. Bindung (Zugehörigkeit)
2. Ordnung (Rangfolge)
3. Ausgleich (von Geben und Nehmen)

Während in Familien die Grunddynamiken nach ihrer Wirkkraft von 1 nach 3 gereiht sind, verhält es sich in Organisationen genau umgekehrt: Diese sind in erster Linie auf die Wertschöpfung (durch Geben und Nehmen) ausgerichtet. Die Zugehörigkeit hingegen kann, im Gegensatz zur Familie, durch Austritt erlöschen.

Für jede dieser Grunddynamiken gelten Erfüllungsbedingungen. Wenn in einem System in der Vergangenheit diese Erfüllungsbedingungen verletzt worden sind, tendiert das System dazu, das Problem neu bzw. ein neues Problem zu produzieren. Es manifestiert sich an einem jüngeren bzw. neueren Mitglied des Systems, das oft gar nichts von der ursprünglichen Problemkonstellation weiß. HELLINGER nennt die problematische Aktualisierung einer vergangenen Episode eine *Verstrickung*. Das *Systemgewissen* sucht *blinden Ausgleich* im Verhalten eines jüngeren Systemmitglieds.

Die Lösung wird in jedem Fall durch die Anschauung des vollständigen Systems und dessen, was passiert ist, herbeigeführt. Dazu kommen die Umstellungsarbeit und bestimmte Rituale (bzw. Ritualsätze, die von den StellvertreterInnen auf Anweisung des Beraters gesprochen werden).

Die Aufstellungsarbeit als zentraler Bestandteil einer systemdynamischen Intervention durchläuft sechs Phasen:

1. *Akquisition, Diagnose und Sondierung*: Klärung des Auftrags, der Problemart und der Möglichkeit, ob die Aufstellungsarbeit durchgeführt werden kann.
2. *Einleitendes Interview*: Klärung der Systemstruktur (wer gehört dazu?) und Nennung wichtiger Ereignisse in der Systemgeschichte.
3. *Aufstellen des Systems*: Der Klient wählt RepräsentantInnen und stellt sie auf.
4. *Befragen der StellvertreterInnen* nach ihrer Befindlichkeit und ihren Wahrnehmungen).
5. *Interventionen*: Der Berater/Therapeut testet bestimmte Konstellationen aus, stellt um, lässt die RepräsentantInnen bestimmte Rituale durchführen bzw. Sätze sagen.
6. *Lösungsaufstellung*: Sie inkludiert die Hineinnahme des Klienten in die Position seines Stellvertreters.

Die Schleife zwischen 5 und 6 wird solange durchgespielt, bis alle RepräsentantInnen und der Klient Verbesserungen in ihren Befindlichkeiten melden.

Es ist möglich, anstatt von RepräsentantInnen mit den tatsächlich handelnden Personen zu arbeiten, allerdings nur unter einschränkenden Bedingungen, da unterschiedliche Systemebenen hier einander überlagern (persönlich/familiäre und organisatorische Verstrickungen). Falls es an verfügbaren StellvertreterInnen mangelt, kann auch mit „gezeichneten Repräsentanten“ und Objekten gearbeitet werden. Selbst die bloße Imagination des Familiensystems durch den Klienten kann wirken.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die Aufstellungsarbeit ist, ebenso wie die *lösungs-fokussierte Therapie*, eine Form der Kurztherapie. Während sie für organisationsdynamische Probleme (also z.B. im Rahmen von Regionalmanagements und Entwicklungspartnerschaften vom Typ einer LEADER-Aktionsgruppe) bereits anerkannt und bewährt ist, werden Erfahrungen mit Aufgabenstellungen, die sich typischerweise aus der Regionalentwicklung ergeben, erst in der zweiten Jahreshälfte 2002 verfügbar sein. Das Bundeskanzleramt (IV/4) finanziert ein zur Zeit laufendes methodisches Entwicklungsprojekt.

Die Dauer einer Aufstellung variiert zwischen einer halben und zwei Stunden, die Lösung kann dauerhaft sein. Das Instrument wird selbst von sehr kognitiv orientierten Klienten als überraschend plausibel und intensiv erfahren. Eine fachkundige Begleitung ist unbedingt erforderlich, um über die Informationsgewinnung hinaus lösende Wirkungen zu erreichen.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

HELLINGER B., 1994: Ordnungen der Liebe, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

GROCHOWIAK K., CASTELLA J., 2001: Systemdynamische Organisationsberatung, Junfermann, Paderborn.

WEBER G. (Hrsg.), 2000: Praxis der Organisationsaufstellungen, Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg.

www.hellinger.de

B3: Großgruppeninterventionen

Zweck / Ziel

Ziel von Großgruppeninterventionen ist es, einen simultanen Wandel zu ermöglichen, in dem ein Querschnitt des Systems zur selben Zeit in einen Raum eingeladen wird, um an einem Anliegen (Problem, Herausforderung) zu arbeiten.

Kontext der Anwendung

In politischen und religiösen Zusammenhängen sind Großveranstaltungen schon seit langem bekannt. Großgruppeninterventionen unterscheiden sich von diesen bekannten Mustern in folgenden Aspekten:

- Sie sind unabhängig von ihrer Größe als Zweiwegkommunikation organisiert und
- sie sind in Veränderungsvorhaben eingebettet.

Großgruppeninterventionen mit diesen Merkmalen wurden bereits vor etwa 40 Jahren entwickelt, aber eine instrumentelle Ausdifferenzierung hat in den letzten 15 - 20 Jahren stattgefunden. Im deutschsprachigen Raum werden sie seit etwa 10 Jahren angewandt und gehören mittlerweile zum Standardrepertoire in Veränderungsprozessen, etwa in Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen.

KÖNIGSWIESER / EXNER haben einige Annahmen über die Attraktivität von Großgruppeninterventionen getroffen: Sie mobilisieren Gefühle, stillen den Hunger nach Sinnlichkeit und Direktheit, befriedigen das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, machen den latenten Wettbewerb unter den TeilnehmerInnen erlebenswert, geben dem Platz des Individuums im Gesamtsystem Bedeutung und sie stiften Sinn, Ordnung und Vertrautheit durch Ritualisierung.

Inhalt bzw. Schritte

Je nach Funktion können folgende Großgruppeninterventionen unterschieden werden:

	Open Space (OS)	Zukunftskonferenz (ZUKO)	Real Time Strategic Change (RTSC)
Pioniere	H. OWEN	N. WEISBORD, S. JANOFF	K. DANNEMILLER, R. JACOBS
Ziel	Aktivierung Vieler für ein drängendes Thema. Lösung eines komplexen Themas 	Entwicklung langfristiger Ziele. Geeignet auch in Gruppen mit divergierenden Ansichten 	Gewinnung Vieler für Ziele, Werte, Strategien oder Spielregeln, die von Führungskräften entworfen wurden. 
Dauer	1 bis 2,5 Tage	3 Tage	2 bis 3 Tage
TN-Zahl	10 bis 1.000	30 bis 80 (64 optimal)	50 bis 1.000+
TN	<i>Freiwillige des relevanten Systems</i> , die sich für das Thema interessieren.	<i>Das ganze offene System.</i> D.h. ein Querschnitt des relevanten Systems (z.B. Unternehmen) UND wichtige Interessensgruppen (Kunden, Lieferanten, usw.)	<i>In der Regel MitarbeiterInnen eines Systems</i> , manchmal nur Führungskräfte, manchmal nur MitarbeiterInnen. Externe nur zeitweise als InputgeberInnen.

	Open Space (OS)	Zukunftskonferenz (ZUKO)	Real Time Strategic Change (RTSC)
Ablauf	Die TN sitzen am Anfang in einem großen, runden Kreis. Es gibt ein <i>gemeinsames Thema, aber keine Agenda</i> . Diese entsteht in den ersten 90 Minuten fast völlig selbst-organisiert. Initiatoren treten in den Kreis, machen Angebote und hängen diese an die Wand. Auf dem „Marktplatz“ schreiben sich alle in Arbeitsgruppen ein. Danach arbeiten zahlreiche Gruppen in 1,5 bis 2-stündigen Workshops. Die Ergebnisse werden gleich danach in PC's geschrieben, ausgedruckt und veröffentlicht. Am letzten halben Tag werden sie gemeinsam gesichtet, priorisiert und ergänzt.	Die TN sitzen einmal gemischt, einmal homogen in 8er-Tischen in einem großen Raum. In <i>sechs Arbeitsschritten</i> werden die Vergangenheit und die externe und interne Realität untersucht, dann Zukunftsbilder entworfen und kreativ inszeniert, gemeinsam Ziele definiert und Maßnahmen geplant.	Die TN sitzen wechselnd an gemischten und homogenen 8er-Tischen in einem großen Raum. In der ersten Phase wird die <i>heutige Realität</i> umfassend untersucht und die Dringlichkeit des Wandels mit einer geeigneten Dramaturgie bewusst gemacht. Anschließend entsteht die <i>Identifikation mit dem Wandel</i> durch einen Dialog über die (von der Führung gewünschten) Ziele bzw. Veränderungen und durch deren gemeinsame Bearbeitung. Zuletzt werden <i>Maßnahmen</i> auf Unternehmens-, Abteilungs- und/oder individueller Ebene geplant. RTSC-Konferenzen werden von einem Team geplant, das einen Querschnitt der TN darstellt.

Die Appreciative Inquiry - wertschätzende Untersuchung - wird ebenso als Großgruppenintervention genutzt. Sie wird unter D3 als Instrument beschrieben.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Großgruppeninterventionen sind vor allem dann sinnvoll, wenn ein größerer Wandel bevorsteht oder eingeleitet werden soll, wenn die Energie vieler für neue Ziele und Programme mobilisiert werden soll, wenn eine Gemeinsamkeit an Werten und Zielen bei vielen in einem Unternehmen oder einer Organisation entstehen soll. Sie werden in den unterschiedlichsten Kontexten bereits weltweit angewandt. Diese Methoden mobilisieren gleichzeitig in vielen Menschen (TN) die Verantwortlichkeit und die Leidenschaft für ein Anliegen, sodass anschließend an Werten, Zielen, Regeln oder Projekten weiter gearbeitet werden kann. Gerade in komplexen Situationen, wie sie in der Regional- und Stadtentwicklung vorherrschen, sind diese Methoden besonders relevant, da in der Regel durch die TN die Komplexität selbst abgebildet wird und diese von der möglichen Belastung zu einer Chance werden kann.

In der Regionalentwicklung werden Großgruppeninterventionen bislang noch nicht sehr häufig angewendet, aber es gibt schon vereinzelt Erfahrungen. Beispielsweise fand die erste europäische Zukunftskonferenz einer Region (10 Gemeinden) 1999 in der Region Burgwald (D) statt, bei der Erstellung des EPPD für das Ziel 2 Programm in Kärnten wurde die Großgruppenkonferenz eingesetzt. Großgruppenmoderationen finden in der Stadtentwicklung schon seit mehreren Jahren ihre Anwendung.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

KÖNIGSWIESER R./KEIL M., 2000: Das Feuer großer Gruppen – Konzepte, Designs und Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen, Klett-Cotta, Stuttgart.

OWEN Harrison, 2001: Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart.

www.zurbonsen.de, www.michaelMannwitz.de, www.insyko.de, www.zoe.ch

C: Systemische Darstellungsformen

„Every good regulator of a system must be a model of that system.“
(Conant-Ashby-Theorem)

Unser Denken können wir anderen grundsätzlich in zwei Formen mitteilen: Entweder durch unser Verhalten einschließlich Mimik und Körpersprache. Dies ist vor allem zum Ausdruck von Gefühlen und Empfindungen von größter Bedeutung. Oder durch geeignete Darstellungsformen, wofür wir sprachliche, bildliche oder symbolische Darstellungsmittel verwenden können.

Systemisches Denken lässt sich nur durch adäquate Darstellungsformen sichtbar und damit kommunizierbar machen. Dafür stehen im wesentlichen zwei Möglichkeiten zur Verfügung, die sich vor allem hinsichtlich der darstellbaren Sachverhalte unterscheiden:

- **Verbale Beschreibung**

Sie eignet sich primär für eine rein qualitative Beschreibung. Ausdrucksmittel dafür ist in erster Linie die Umgangssprache. Sie ist am unmittelbarsten verständlich, aber auch am wenigsten eindeutig. Da unsere Alltagssprache auf einer linearen, schrittweisen Denkweise basiert, lassen sich formale Zusammenhänge damit nur schwer - und wenn überhaupt nur mehrdeutig - zum Ausdruck bringen. Dieser Nachteil lässt sich zwar durch die Verwendung der Fachsprache verringern, darunter leidet aber wiederum die Verständlichkeit für jene, die mit dieser Fachsprache nicht vertraut sind.

Die in den vorherigen Kapiteln (A, B) beschriebenen Dialog- und Interventionsformen zeigen Möglichkeiten auf, trotz dieser Beschränkungen systemisch zu kommunizieren. Verbale Beschreibungen werden dabei vielfach mit Verhaltenselementen verbunden, weshalb mit ihnen auch besonders der emotionale Aspekt in Beziehungen kommuniziert werden kann.

- **Modellierung**

Durch modellhafte Abbildungen können Systeme und deren komplexe Zusammenhänge veranschaulicht werden. Sie sind Abstraktionen und Vereinfachungen der Realität und sind vor allem für die Kommunikation der formalen Aspekte von Beziehungen geeignet. Sie zeigen auch nur Teilaspekte der Realität auf, es ist daher wichtig, dass die Modelle im Hinblick auf die Situation bzw. Fragestellung genügend aussagefähig sind.

Das bedeutet, dass bei allen Überlegungen zur Modellierung von Systemen vor allem die Frage nach der Zweckmäßigkeit und Relevanz zu stellen ist. Modelle können Beziehungen qualitativ und/oder quantitativ abbilden, mit zunehmendem Grad an Quantifizierung werden die Darstellungsformen immer formaler (mathematische Modelle, Gleichungen).

Für die Erstellung *grafischer Modelle* gibt es grundsätzlich *drei Betrachtungsweisen*, die sich in bezug auf den Gegenstand unterscheiden und auch kombiniert werden können¹⁰:

- **Umfeldorientierte Betrachtung**

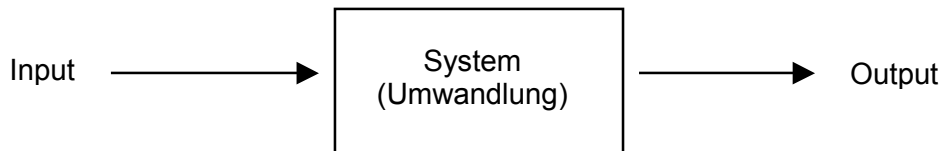
Dabei vernachlässigt man zunächst das System und konzentriert sich auf die Zusammenhänge zwischen dem System und dessen Umfeld/Umwelt. Im Vordergrund bei dieser Betrachtungsweise stehen jene externen Faktoren, welche die Funktionsweise des Systems beeinflussen (können). Diese Faktoren können bei Bedarf nach Art und Umfang bzw. Bedeutung differenziert oder zu Sub-Systemen zusammengefasst werden. Das System selbst wird als „Blackbox“ angesehen, das (vorläufig) nicht näher untersucht wird.

Ansätze und Darstellungsformen für diese umfeldorientierte Betrachtungsweise enthält der Abschnitt **Umfeldanalyse (E)**.

¹⁰ HABERFELLNER, NAGEL/BECKER/BÜCHEL/VON MASSOW 1999: Systems Engineering – Methodik und Praxis, Verlag Industrielle Organisation, Zürich

- *Wirkungsorientierte Betrachtung*

Dabei wird von der Frage ausgegangen, welche wichtigen Einwirkungen oder Eingangsgrößen (inputs) aus dem Umfeld zusammen mit den Verhaltensmöglichkeiten eines Systems welche Auswirkungen auf das Umfeld oder Ausgangsgrößen (outputs) zur Folge haben. Das System hat bei dieser Betrachtung vor allem die Funktion der Umwandlung von Input in Output, seine internen Wirkungszusammenhänge bleiben ausgeklammert.



Dies ist ein gutes Hilfsmittel zur groben Beurteilung von Zustand und „Qualität“ eines Systems sowie zur Groberfassung von Problemfeldern und Lösungen. Bei einfachen Systemen kann die Umwandlung als feste Regel oder sogar als mathematische Funktion dargestellt werden. Bei komplexen (vor allem sozialen) Systemen ist aber eine genauere Kenntnis der internen Zusammenhänge zum Verständnis der Outputs erforderlich.

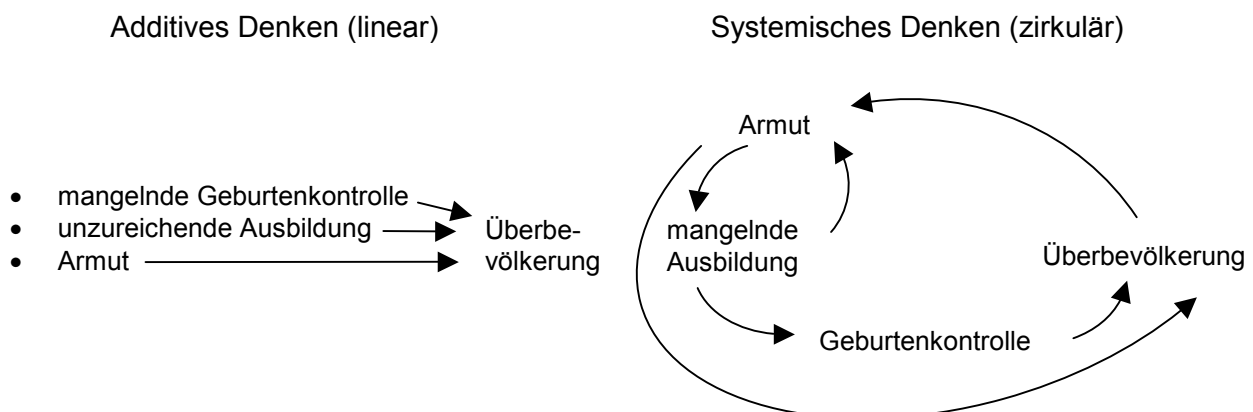
- *Strukturorientierte Betrachtung*

Dabei wird nach den Elementen eines Systems und deren Beziehungen gefragt, wobei vor allem die dynamischen Wirkmechanismen und Abläufe interessieren. Der Aufbau und die strukturellen Zusammenhänge innerhalb eines Systems stehen im Vordergrund. Diese Sichtweise ist geeignet zu erklären, wie der Output aus dem Input entsteht.

Hilfsmittel zur Darstellung von Zusammenhängen sind vor allem

- *Matrizen*: Beziehungen werden durch Markierungen oder Werte an den Kreuzungspunkten der Spalten und Zeilen zum Ausdruck gebracht
- *Graphen*: Beziehungen werden durch Linien, Elemente als deren Knotenpunkte dargestellt (z.B. Organigramme, Flussbilder, Wirkungsnetze)

Bei der strukturorientierten Betrachtung müssen Modelle vor allem in der Lage sein, zirkuläre Zusammenhänge abzubilden. Denn im Gegensatz zum „additiven“ Denken, bei dem die einzelnen Faktoren aufgelistet, gewichtet und linear verknüpft werden, werden sie beim Systemdenken in eine Wechselbeziehung gebracht (nach RICHMOND, 1993).

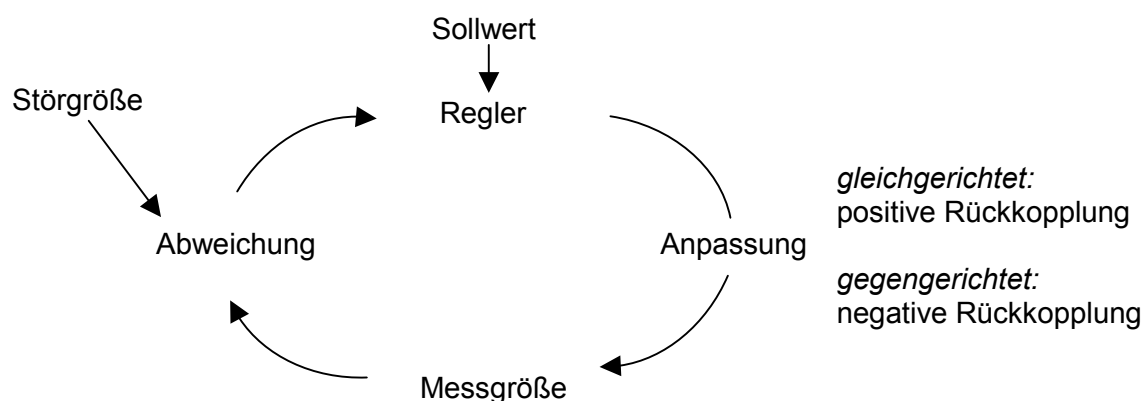


In komplexen Systemen greift das herkömmliche Denken in linearen Ursachen – Wirkungsverbindungen zu kurz und ist in vielerlei Hinsicht unangebracht. Denn bereits die Unterscheidung zwischen den beiden ist nicht objektiv feststellbar, sondern abhängig vom jeweiligen Standpunkt: was für die einen Ursache ist, stellt sich für andere als Wirkung dar. Und in einem vernetzten System kann eine Ursache verschiedene Wirkungen hervorrufen (und umgekehrt), ist letztendlich wiederum Ursache für weitere Wirkungen usw.

An die Stelle linearer Kausalketten muss daher ein *Denken in Netzwerken* treten, deren Grundvorstellung der Kreis ist. Dieser hat kein Anfang und kein Ende, und die Veränderung in einem Element wirkt auf andere ein, bis es zuletzt selbst wieder verändert wird. Die gleichzeitige Berücksichtigung vieler Kausalverknüpfungen überfordert jedoch die Speicherkapazität unseres Gehirns und auch die Ausdrucksmöglichkeit unserer Sprache.

Die *Kybernetik*, die sich bereits seit den 1940er Jahren mit der Erkennung, Steuerung und selbstständigen Regelung vernetzter Abläufe befasst, hat eine Sprache entwickelt, die im wesentlichen aus Kreisen besteht. Sie ist besonders für die Beschreibung von Wechselbeziehungen und Veränderungsmustern in komplexen Systemen geeignet.

Die Kybernetik basiert auf dem **Konzept des Regelkreises**, das aufzeigt, wie Handlungen sich wechselseitig verstärken oder ausgleichen können. Ein Regelkreis ist ein in sich geschlossener ständiger Kreislauf von Informationen und besteht im Kern aus einer Regelgröße und aus einem Regler, der diese Größe verändern kann. Die Beziehung zwischen den beiden wird als Rückkopplung (oder Feed-back) bezeichnet. Durch diese Rückkopplung ist jeder Einfluss sowohl Ursache als auch Wirkung, nichts wird jemals nur in eine Richtung beeinflusst.



Grundsätzlich werden *zwei Arten von Rückkopplung* unterschieden:

- *Ausgleichende („Negative“) Rückkopplung*: Der Regler ändert die (durch eine „Störgröße“ in der Systemumwelt verursachte) Abweichung der Messgröße in die entgegengesetzte Richtung: Ist der Wert zu hoch, wird er verringert, ist er zu niedrig wird er erhöht. Dieser Ausgleichsmechanismus erhält ein System in einem Gleichgewichtszustand und ist verantwortlich für dessen Lebensfähigkeit .
- *Verstärkende („Positive“) Rückkopplung*: In diesem Fall wird die Regelgröße in die gleiche Richtung verändert. Dieser Verstärkerkreis führt - je nach Vorzeichen - zu einem beschleunigten Wachstum oder Schrumpfen. Er ist erforderlich, um Veränderungen in Systemen auszulösen, muss aber letztlich immer von einer negativen Rückkopplung begrenzt werden, um unkontrollierbare „Teufelskreise“ zu vermeiden.

Kybernetisches Modellieren wendet dieses Prinzip der Rückkopplung bei der Darstellung der Beziehungen in Systemen an. Durch den Fokus auf die grundlegenden Strukturen (statt einzelner Ereignisse) können auch geeignete Ansatzpunkte für deren Veränderung identifiziert werden. Dabei können zwei grundsätzliche Arten der Modellierung unterschieden werden¹¹:

Qualitatives Modellieren: Soll das Verständnis für Zusammenhänge fördern und eine brauchbare Visualisierung ermöglichen. Die Modelle sind weniger formalisiert und arbeiten mit qualitativen Größen oder verbalen Beschreibungen.

In einem **Wirkungs-Diagramm (C1)** werden die Elemente eines Systems und ihre relevanten Beziehungen abgebildet. Die einzelnen Wirkungen werden zu Regelkreisen und Rückkopplungen verbunden. Damit erlauben sie Aussagen über Zustand und Beziehungsmuster sowie eine Einschätzung der Dynamik des abgebildeten Systems. Weder die Elemente noch deren Beziehungen müssen zahlenmäßig festlegbar sein, qualitative und quantitative Größen können gleichzeitig verwendet werden.

Quantitatives Modellieren: Dient für Simulationsrechnungen und Prognosen. Die Modelle arbeiten ausschließlich mit quantifizierten Größen und stark formalisierten Beziehungen (mathematische Funktionen, Gleichungen, Rechenanweisungen für Computer).

Flussdiagramme (C2) klassifizieren die Elemente eines Systems als Variable mit bestimmten kybernetischen Funktionen. Dabei wird nach Bestands-, Fluss- und Hilfsgrößen unterschieden. Sie bestehen zumeist aus mehreren miteinander vernetzten Regelkreisen, arbeiten ausschließlich mit quantitativen Größen und erlauben damit die mathematische Berechnung und Prognose von Systemzuständen.

Flussdiagramme sind die Grundlage für hochkomplexe Entwicklungsmodelle, wie sie bereits in den 60er und 70er Jahren im Rahmen der **Systems Dynamics**¹² ausgearbeitet wurden. Sie waren insbesondere in Deutschland auch die Vorlage für EDV-gestützte Planungsmodelle für Städte und Regionen¹³. Diese wurden aber wegen ihres Aufwandes und der erforderlichen Daten nur sehr begrenzt eingesetzt. Außerdem beruhten sie noch auf dem Ansatz der „Kybernetik 1. Ordnung“, der von realen und objektiv beschreibbaren Systemen ausging.

Demgegenüber orientiert sich die aktuelle Modellierung - vor allem von sozialen Systemen - an der „Kybernetik 2. Ordnung“, bei der die dargestellten Systeme als Konstruktionen der beteiligten Akteure/innen aufgefasst werden. Die Regelkreise werden durch Verknüpfung der (in der Regel linearen) Erklärungsmuster und Sichtweisen der einzelnen Akteure/innen gebildet. Ihr großer Vorteil liegt darin, eine gemeinsame Sprache und Darstellungsweise für komplexe Systeme und damit eine verbesserte Grundlage für die Verständigung zu bieten.

Flussdiagramme werden auch in EDV-gestützten **Simulationsmodellen** eingesetzt. Ihr Einsatz bietet einen Ausweg aus dem Dilemma der „beschränkten Rationalität“ im Umgang mit komplexen Systemen: Obwohl hoch komplexe und realistische Abbildungen von Systemen entwickelt werden können, reicht die menschliche Intuition nicht aus, um ihre Dynamik nachzuvollziehen oder wirksame Hebel zu finden. Computergestützte Modelle können aber die Konsequenzen der in Systemabbildungen enthaltenen Annahmen präzise berechnen.

Ursprünglich war für die Modellbildung eine spezielle Programmiersprache (z.B. DYNAMO) erforderlich. Seit Mitte der 80er Jahre gibt es aber grafisch orientierte Software, die es erlaubt, Systemmodelle direkt als Flussdiagramme zu entwickeln und die PC-kompatibel sind. Die

¹¹ OSSIMITZ, G., 2000: Entwicklung systemischen Denkens, Profil Verlag, München

¹² Dieser Ansatz wurde maßgeblich von J. FORRESTER am M.I.T. entwickelt. Neben sektoralen (z.B. Industrial Dynamics) und territorialen Modellen (z.B. Urban Dynamics) wurden auch Weltmodelle erstellt, so z.B. das für den Club of Rome von D. MEADOWS

¹³ So z.B. das Sensitivitätsmodell von F. VESTER oder das Simulationsmodell RUHRSYM für die Regionalentwicklung im Ruhrgebiet von J. MEISE / A. VOLWAHSEN

gebräuchlichsten sind STELLA, VENSIM, ithink und POWERSIM. Einfachere systemdynamische Modelle können auch mit einem Tabellenkalkulationsprogramm berechnet werden.

Die Simulation ist eine sehr praktische Methode, um Theorien zu testen, die mit Systemabbildungen aufgestellt werden und deshalb auch eine Möglichkeit, etwas über die Beziehungen zwischen der Systemstruktur und der von ihr erzeugten Dynamik zu lernen. Durch ein gut konzipiertes und getestetes Simulationsmodell kann der Regelkreis des Lernens insofern geschlossen werden, weil es die Auswirkungen von Annahmen verdeutlicht. Die vom Computer durchgeführten Berechnungen erlauben es außerdem, in **Spielsimulationen** das Agieren in komplexen Systemen gleichsam im Zeitraffer zu üben. Sie verdichten Zeit und Raum und ermöglichen dadurch schnelles Feed-back auf Handlungen, auch Lernen in jenen Situationen, bei denen in der Alltagsrealität die Konsequenzen von Handlungen weder sofort spürbar noch eindeutig sind.

Eine vereinfachte Version der oben erwähnten Darstellungsformen sind die sogenannten **System-Archetypen**¹⁴. Sie stellen eine Kombination von verstärkenden und ausgleichenden Feedback-Schleifen dar, unter Berücksichtigung der maßgeblichen Verzögerungen. Bisher wurden ca. ein Dutzend Archetypen (z.B. „Grenzen des Wachstums“, „Fehlkorrekturen“) für das rasche Erkennen von systemischen Grundmustern in Unternehmen und Organisationen entwickelt. Sie bieten einen nützlichen und aufschlussreichen Einstieg in das Verständnis von Systemen, die geschärfte Wahrnehmung für bestimmte, ständig wiederkehrende „Struktur-Typen“ ist ein wichtiger Beitrag zur Erreichung von höheren Formen des Lernens. Allerdings besteht die Gefahr, dass Situationen zu sehr in diese Schablonen hineingepresst werden. Außerdem kann die Anwendung der Archetypen ohne Kenntnis der zugrundeliegenden formalen Modelle leicht zu falschen Annahmen bzw. Voraussagen über das Verhalten komplexer Systeme führen.

Das **Modell lebensfähiger Systeme (C3)**¹⁵ ist eine spezielle Kombination von umfeldorientierter und strukturorientierter Betrachtung. Damit können die Elemente eines Systems in Bezug zur Umwelt abgebildet werden, was besonders zweckmäßig für die Modellierung von Organisationen und Unternehmen ist. Es stellt die wesentlichen Beziehungen und Feedback-Schleifen dar, die erforderlich sind, damit ein System in einer gegebenen Umwelt lebens- und entwicklungsfähig bleibt. Es wird vor allem in der Unternehmensberatung angewendet und bildet u.a. den Ausgangspunkt für das St. Galler Management Modell¹⁶.

¹⁴ Diese wurden ursprünglich von D. KIM entwickelt und von P. SENGE in der „Fünften Disziplin“ popularisiert.

¹⁵ Entwickelt von S. BEER in den 70er Jahren

¹⁶ Siehe dazu insbesondere die Publikationen von F. MALIK, G. PROBST und W. SCHWANINGER

C1: Wirkungsdiagramme (Kausalschleifen)

Zweck / Ziel

Die Elemente eines Systems sowie ihre Beziehungen werden abgebildet und die einzelnen Wirkungen zu Regelkreisen verbunden. Diese Diagramme erlauben Aussagen über Zustand und Beziehungsmuster sowie eine Einschätzung der Dynamik des abgebildeten Systems.

Kontext der Anwendung

Wirkungsdiagramme wurden ursprünglich in den 40er Jahren bei der Entstehung der Kybernetik entwickelt und dienten vielfach als Ausgangsbasis für systemdynamische Darstellungsformen wie z.B. Flussdiagramme. Sie wurden seit den 70er Jahren in zahlreichen Anwendungsbereichen eingesetzt, u.a. auch im Rahmen der Stadt- und Regionalentwicklung.

F. VESTER hat im Rahmen seiner „Biokybernetik“ eine spezielle Form der Regelkreisdarstellung entwickelt („Sensitivitätsmodell“), das durch eine ausgeklügelte Kombination mit Matrixdarstellungen die Reduktion komplexer Systeme auf wenige, relevante Schlüsselemente ermöglicht. Damit können deren Empfindsamkeit auf innere und äußerer Einflüsse analysiert und erfolgversprechende Ansatzpunkte für Veränderungen identifiziert werden.

Inhalt bzw. Schritte

1. Erfassung der Elemente

Zunächst werden jene Faktoren ermittelt, die für eine bestimmte Situation von Relevanz sind (z.B. zur Erklärung eines Zustands, Beeinflussung eines Problems oder Erreichung eines Zieles). Diese Faktoren müssen nicht zahlenmäßig festlegbar sein, es muss aber möglich sein, ihre Bewegungsrichtung anzugeben (Zunahme, Abnahme).

Sie werden als (variable) Elemente eines vernetzten Systems aufgefasst. Damit die Komplexität auf ein bearbeitbares Ausmaß reduziert werden kann, muss eine Auswahl getroffen werden. Diese richtet sich nach der jeweiligen Aufgabenstellung und der Erfassung der relevanten Beziehungen. Dazu ist zumeist eine schrittweise Überprüfung unter Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen erforderlich.

2. Erfassung der Beziehungen.

Die Zusammenhänge zwischen den Elementen werden erfasst, in dem die Elemente durch Pfeile verbunden werden, die die Richtung der Beeinflussung anzeigen. Ein Vorzeichen am Pfeilende gibt jeweils an, welcher Art der Einfluss ist:

- gleichläufig (+): Zunahme von Element A führt zu Zunahme von Element B
- gegenläufig (-): Zunahme von Element A führt zu Abnahme von Element B

Die Qualität der Beziehungen kann bei Bedarf noch weiter analysiert werden, z.B. das Ausmaß der Beeinflussung (z.B. stark, mittel, schwach) oder der zeitliche Verlauf. Dabei ist neben der Fristigkeit (z.B. kurz-, mittel-, langfristig) von Bedeutung, ob der Verlauf kontinuierlich ist und mit welchen zeitlichen Verzögerungen zu rechnen ist.

3. Verknüpfung zu Regelkreisen

Anschließend werden die Elemente zu zusammengehörenden Kreisläufen verbunden, dadurch entsteht ein aus Regelkreisen zusammengesetztes Wirkungsnetz. Dabei ist wichtig, dass alle Elemente erfasst werden und geschlossene Wirkungsketten entstehen. Elemente ohne offenkundige Verbindungen können entweder weggelassen werden oder es muss nach den noch fehlenden Bindegliedern gesucht werden.

Der Charakter eines Regelkreises ergibt sich aus der Summe der darin enthaltenen gegenläufigen Beziehungen (-):

- *Verstärkung* (+): Summe ergibt eine gerade Zahl, Ergebnis ist Eskalierung
- *Ausgleich* (-): Summe ergibt eine ungerade Zahl, Ergebnis ist Stabilisierung



4. Analyse der Regelkreise

Daraus ergeben sich wichtige Aufschlüsse über das Systemverhalten, wichtige Gesichtspunkte dabei sind:

- *Zahl* der Regelkreise: Eine hohe Zahl lässt auf autarkes Verhalten schließen, eine geringe auf eine von äußeren Faktoren abhängiges „Durchflusssystem“
- *Länge* der Wirkungsketten: Lange Regelkreise mit vielen Elementen bedeuten Rückwirkungen mit zeitlicher Verzögerung, kurze Regelkreise dagegen rasche Reaktion
- *Vernetzung* der Elemente: Die Zahl der Ein- und Ausgänge von Beziehungen zeigt die Funktion der Elemente an (z.B. aktiv, passiv), ferner können die Start- und Zielvariablen bzw. die wichtigsten Knotenpunkte von Wirkungsnetzen ermittelt werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Wirkungsdiagramme sind eine relativ einfache Form der Visualisierung komplexer Zusammenhänge. Sie können mit sehr einfachen Hilfsmitteln (Flipchart, Pinwand) oder aber am Computer unter Anwendung einschlägiger Software generiert werden. Sie erlauben Aussagen über Zustand und Beziehungsmuster sowie eine Einschätzung der Dynamik des abgebildeten Systems. Sie geben aber auch Aufschlüsse über geeignete Ansatzpunkte für Veränderungen bzw. Interventionen.

Wirkungsdiagramme wurden seit den 70er Jahren in der Umweltplanung, aber auch in der Stadt- und Regionalentwicklung eingesetzt. Sie eignen sich besonders für die Darstellung stark vernetzter Sachverhalte oder das Erkennen von Strukturen hinter vordergründigen „Symptomen“, aber auch für das Zusammenfügen eines Gesamtbildes aus einer Reihe von Einzelsichten. Da sie einen raschen Überblick verschaffen, leicht adaptierbar sind und die Kommunikation über die analysierten Zusammenhänge erleichtern, lassen sie sich gut bei der Arbeit mit Gruppen anwenden (z.B. bei partizipativen Planungs-/Evaluierungsprozessen).

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

O'CONNOR J., McDERMOTT I., 1998, Die Lösung lauert überall – Systemisches Denken verstehen & nutzen, VAK, Kirchzarten bei Freiburg

VESTER F., 1999: Die Kunst vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, DVA, Stuttgart

www.frederic-vester.de

C2: Flussdiagramme (Bestands-Flussgrößen Diagramme)

Zweck / Ziel

Sie dienen der Abbildung des dynamischen Verhaltens komplexer Systeme und arbeiten ausschließlich mit quantitativen Größen. Dadurch wird vor allem die mathematische Berechnung und Prognose von Systemzuständen ermöglicht.

Kontext der Anwendung

Bei der Analyse dynamischer Prozesse wird davon ausgegangen, dass es Elemente gibt, die zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Wert haben (Bestand), der sich im Lauf der Zeit durch Zu- oder Abflüsse ändern kann. Diese Beziehung zwischen Bestands- und Flussgrößen ist eines der Hauptkonzepte der „System Dynamics“.

Flussdiagramme bestehen aus den zum Verständnis der Systemdynamik erforderlichen Regelkreisen samt der für ihre Beziehung maßgeblichen mathematischen Funktionen. Sie wurden erstmals in der Entstehungszeit der Kybernetik in den 40er Jahren entwickelt und sind die Basis der seit den 60er Jahren entwickelten system-dynamischen Modelle bzw. der für die Schaffung derartiger Modelle geeigneten Software- Programme.

Inhalt bzw. Schritte

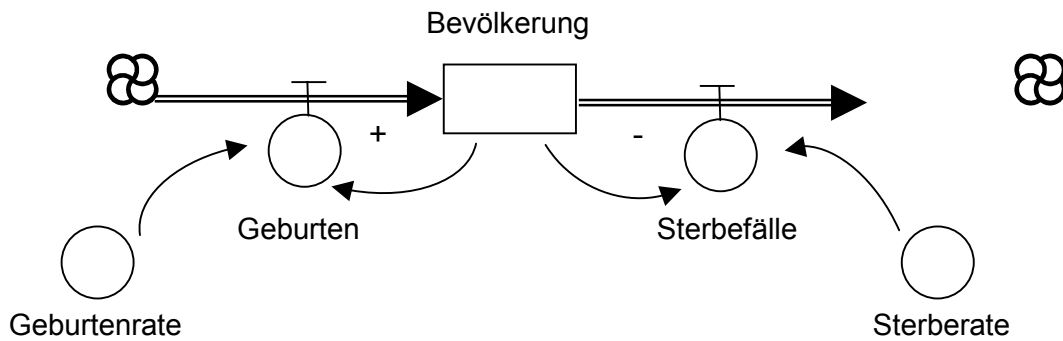
Die Elemente eines Systems werden zunächst unterschieden nach:

- *Bestandsgrößen*: Sie beschreiben einen momentanen Zustand und beziehen sich daher auf einen bestimmten Zeitpunkt. Ihre Änderung im Zeitablauf erfolgt ausschließlich durch Zu- oder Abflüsse (z.B. Einwohnerzahl).
- *Flussgrößen*: Sie beschreiben die Art der Änderung, dabei kann zwischen Zu- und Abflüssen unterschieden werden. Sie können als absolute Größen (z.B. Geburten, Sterbefälle) oder als Rate bzw. Verhältniszahl dargestellt werden (z.B. jährliche Wachstumsrate der Bevölkerung).

Die Beziehung zwischen beiden Größen ist von entscheidender Bedeutung für die Dynamik eines Systems. In Bestandsgrößen akkumulieren Ereignisse der Vergangenheit, sie bilden daher das „Gedächtnis“ von Systemen. Da ein Zufluss in einem Bestand gewissermaßen zwischengelagert wird, entstehen zeitliche Verzögerungen. Damit werden auch Ungleichgewichte zwischen Zu- und Abflüssen ausgeglichen.

Die Bestands- und Flussstruktur kann in Form von *Diagrammen* dargestellt werden. Die Größen werden zunächst graphisch als Bestand ($\square$) oder Fluss ($\bigcirc$) dargestellt und anschließend durch Pfeile verbunden, wobei die Pfeilrichtung angibt, welche Flussgröße auf welchen Zustand einwirkt. Eine „Wolke“ (∞) symbolisiert dabei die Grenze des betrachteten Systems bzw. das Überschreiten der Systemgrenze.

Bei der Erstellung von Flussdiagrammen wird am besten von einer (oder mehreren) Grundbeziehung(en) ausgegangen. Diese wird sukzessive erweitert, indem die jeweiligen Faktoren, die auf die Flussgrößen einwirken, in Form von Kausalschleifen hinzugefügt werden. Flussdiagramme bestehen daher wie – analog zu Wirkungsdiagrammen – aus mehreren miteinander vernetzten Regelkreisen, dabei wird gleichfalls zwischen verstärkenden und ausgleichenden Rückkopplungen unterschieden.



Um die funktionalen Beziehungen in ihren Teilaspekten detailliert darstellen zu können, werden gelegentlich *Hilfsvariable* eingeführt. Sie haben keine eigene das System beeinflussende Wirkung, sondern dienen lediglich der Aufgliederung einer komplexen Beziehung zwischen Variablen (z.B. Umwandlungs- oder Verbindungsgrößen).

Besondere Bedeutung kommt dabei den *Verzögerungsvariablen* zu. Sie dienen dazu, Zeitverzögerungen in das System einzuführen oder Informationen über frühere Zustände (t -) einzelner Systemvariablen als Entscheidungskriterium für das Verhalten von Variablen zu einem bestimmten Zeitpunkt (t) zu erhalten.

Die Beziehung zwischen diesen Größen wird in der Folge mathematisch definiert und erlaubt damit die Berechnung der Veränderung. Für jede kausale Beziehung zwischen Variablen muss daher eine *mathematische Funktion* gefunden werden, die entweder lineare oder nichtlineare Beziehungen abbilden (letztere können oft nur geschätzt werden).

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Flussdiagramme geben Aufschlüsse über das dynamische Verhalten komplexer Systeme. Die graphische Darstellung ermöglicht eine rasche Erfassung der dafür maßgeblichen Variablen und Einflussfaktoren. Die Kenntnis der zugrunde liegenden mathematischen Beziehungen erlaubt auch eine (zumindest überschlagsmäßige) Berechnung bzw. Prognose von Systemzuständen. Dies setzt allerdings voraus, dass für jede Variable die Richtung der Beeinflussung sowie die konkreten Zahlen jeweils bekannt oder empirisch feststellbar sind.

Flussdiagramme sind integrierter Bestandteil der meisten Simulationsmodelle, außerhalb derartiger Modelle blieb ihr Einsatz in der Regionalentwicklung bisher auf relativ einfache Ablaufschemata und Beziehungen beschränkt. Da ihre Erstellung durch die Verwendung von Grafik-Software mittlerweile relativ einfach ist, lassen sich aber auch komplexere Beziehungen abbilden bzw. aus Wirkungsdiagrammen heraus entwickeln. So könnte das Verhalten einzelner Teilsysteme, deren quantitative Beziehungen bekannt sind, berechnet werden oder die Wirkung bestimmter Handlungen simuliert werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BOSSEL H., 1992: Modellbildung und Simulation – Konzept, Verfahren und Modelle zum Verhalten dynamischer Systeme, Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden.

OSSIMITZ G., 2000: Entwicklung systemischen Denkens, Profil Verlag, München.

www.uni-klu.ac.at/users/gossimit/ (enthält auch eine Systems Thinking Megalink Liste mit vielen interessanten Links)

C3: Modell lebensfähiger Systeme

Zweck / Ziel

Das Modell lebensfähiger Systeme (*Viable Systems Model*) bildet die Mindestanforderungen ab, die an soziale Systeme zu stellen sind, damit sie dauerhaft und entwicklungsfähig sein können. Ziel von *Viable Systems Management* ist es daher, auf der Basis des Modells lebensfähiger Systeme Unternehmen und Organisationen zu ihrer optimalen Leistungsfähigkeit zu bringen.

Kontext der Anwendung

Der britische Kybernetiker BEER formulierte in den siebziger Jahren die organisationsmäßigen Mindestanforderungen an die Lebensfähigkeit von Systemen anhand eines mengentheoretischen Modells. Später beschrieb er dieses Modell als Diagramm aus ineinander verschachtelten Systemen und ihren Verknüpfungen, das wir als *Viable Systems Model (VSM)* kennen. VSM beschreibt die *notwendigen und hinreichenden Bedingungen für die Lebensfähigkeit jeglichen sozialen Systems*.

Ein zentrales Element des VSM ist das Prinzip der *Rekursion*. Es besagt, dass in einer Konstellation von Systemen, das aus Subsystemen aufgebaut ist, jedes System, gleichgültig auf welcher Ebene es sich befindet, die gleiche Struktur aufweist. Der Grundaufbau einer Systemhierarchie, die gemäß dem Rekursionsprinzip strukturiert ist, entspricht demzufolge nicht einer pyramidenartigen Struktur, wie sie etwa aus den Darstellungen der Organisationstheorie bekannt ist, sondern sie hat die Form von ineinandergeschachtelten Systemen, die bildhaft gesprochen, vergleichbar ist den russischen Puppen. MALIK, der Begründer und Leiter des *Sankt Gallener Management-Instituts*, machte dieses Modell zur Grundlage seiner Managementphilosophie. Das St. Gallener Institut entwickelt das Modell gemeinsam mit dem Management-Institut der Universität St. Gallen (SCHWANINGER) kontinuierlich weiter. Es bildet das theoretische Fundament der Beratungs- und Ausbildungsarbeit des Instituts.

Inhalt bzw. Schritte

Ein lebensfähiges System nach diesem Modell setzt sich aus fünf Teilsystemen zusammen:

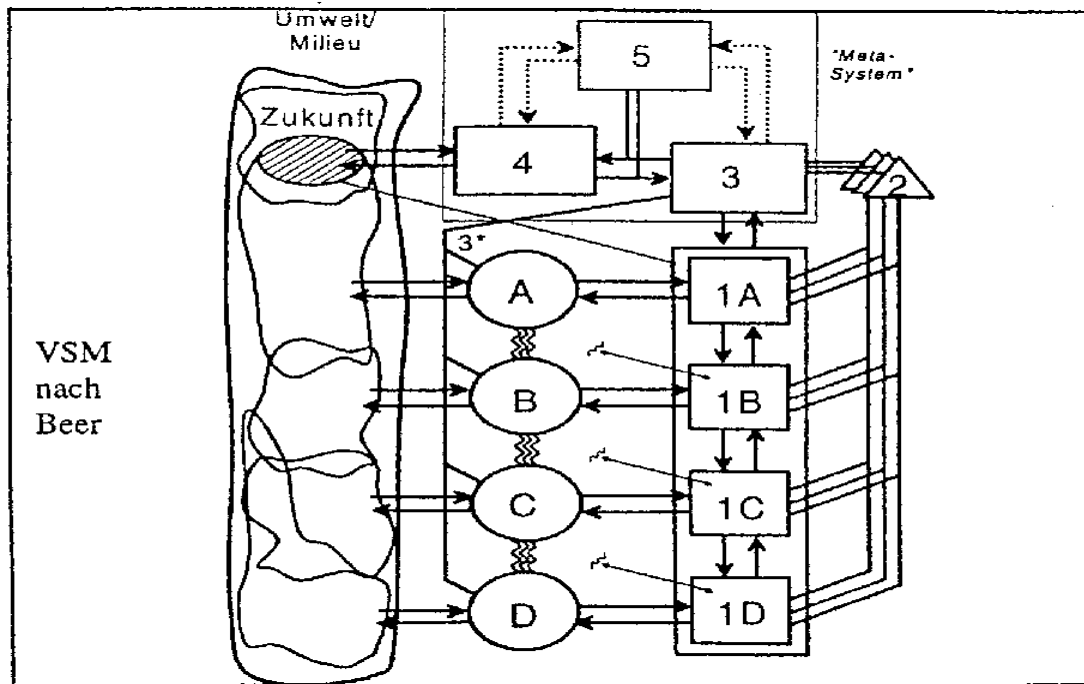
Teilsystem 1: Die Basiseinheiten (Projektgruppen, Abteilungen, Cost Centers etc.)

Teilsystem 2: Erweiterung der Selbstregulationsfähigkeit der Basiseinheiten mittels Informations- und Kommunikationssteuerung (Informationssysteme, Koordinationsteams, Verhaltensstandards).

Teilsystem 3: Herstellung eines Gesamtoptimums zwischen den Basiseinheiten, Sicherstellung von Synergien und Ressourcenallokation (*Operatives Management* inclusive internes Controlling). BEER nennt die Teilsysteme 1 bis 3 *inside and now*.

Teilsystem 4: Beschäftigung mit der Zukunft, speziell auf lange Frist, und mit dem Systemumfeld (*Strategisches Management*, F & E, Wissensgenerierung). BEER nennt dieses Teilsystem *outside and then*.

Teilsystem 5: Ausgleich zwischen gegenwärtigen und zukunftsbezogenen Tätigkeiten, sowie zwischen internen und externen Anforderungen. Koordinierung der Interaktion zwischen den Teilsystemen 3 und 4. Pflege der Identität des Unternehmens und Sicherung der höchsten Werte, Normen und Regeln (*Normatives Management*).



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Modell lebensfähiger Systeme (VSM) genießt weltweite Anerkennung als operative Grundlage für das Management komplexer Systeme. Die primären Ansprechpartner für VSM sind Großunternehmen. SCHWANINGER hat gemeinsam mit der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) die Möglichkeit einer Weiterentwicklung des bisherigen Planungsinstrumentariums mithilfe systemischer Managementmethoden erkundet, doch haben sich diese Bemühungen dort noch nicht in konkreten Veränderungen niedergeschlagen.

VSM ist ein Modell, das sich sowohl für grobe, überschlagsmäßige Entwürfe eignet (wenn man sich an die kybernetische Sprache gewöhnt hat) als auch für den Entwurf komplexer Steuerungssysteme. Es zahlt sich jedenfalls aus, im Verlauf strategischer Diskussionen um die optimale Struktur bzw. Aufgabengestaltung eines Regionalmanagements das Modell im Hinterkopf zu bewahren, und sei es nur, um sich zu fragen, ob alle fünf Subsysteme berücksichtigt bzw. ausreichend mit Ressourcen bedacht sind.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BEER S., 1979: *The Heart of Enterprise*, Wiley, Chichester.

MALIK F., 1992: Strategie des Managements komplexer Systeme, Verlag Paul Haupt, Bern und Frankfurt.

SCHWANINGER M., 2001: Intelligent Organizations: An Integrative Framework, in: Systems Research and Behavioural Science 18, S. 137-158 (2001).

www.staffordbeer.com und www.mzsq.ch (Management-Center St. Gallen)

APPLIKATIONEN

SYSTEME VERSTEHEN

D: Situationsanalyse

Die Situationsanalyse ist die Grundlage für das Verstehen von Systemen und der erste Schritt in einem Problemlösungszyklus. Sie besteht aus dem gedanklichen Zerlegen von Sachverhalten, dem Erarbeiten und Gliedern der Zusammenhänge sowie im Ermitteln von Ursachen bzw. im Gewinnen von Informationen für künftiges Handeln (Ziele, Lösungen).

Die in der Regionalentwicklung angewendeten Analyseinstrumente sind im wesentlichen aus dem strategischen Management abgeleitet. Dabei werden Stärken und Schwächen auf der Grundlage von strategischen Erfolgsfaktoren ermittelt und mit den Anforderungen des jeweiligen Umfelds abgestimmt (Chancen, Risiken). Dies führt in der Regel zu einer Reihe von Partialanalysen (z.B. nach Sektoren, Grundfunktionen für regionale Entwicklung), die eher zusammenhanglos und mit methodisch unterschiedlichen Ansprüchen durchgeführt werden.

Die meisten dieser Analyseinstrumente zielen auf die Erfassung der Detailkomplexität (Zahl und Charakteristik der Elemente), bilden diese aber relativ statisch und voneinander isoliert ab. So ist etwa das Ergebnis der häufig verwendeten **SWOT-Analyse** eine Auflistung von Stärken und Schwächen (manchmal auch noch der Chancen und Gefahren), die die aktuelle Situation und vorhersehbare Tendenzen in den verschiedenen Entwicklungsbereichen widerspiegeln. Stärken und Schwächen sind aber nur relativ, z.B. im Verhältnis zu Wettbewerbern oder in Bezug auf bestimmte Ziele festlegbar. Außerdem erfordert eine derartige Analyse, dass strategische Erfolgsfaktoren identifiziert werden können, deren Wirkungsweisen bekannt und empirisch ermittelbar sind¹⁷.

Letzteres ist aber in komplexen Situationen und für größere Systeme wie beispielsweise Regionen nur schwer möglich. Diese können außerdem mit eindimensionalen Betrachtungsweisen und Darstellungen nicht ausreichend erfasst werden, und bei einer unverbundenen Erfassung von einzelnen Daten oder Phänomen bleiben wesentliche Aspekte unberücksichtigt.

Eine *systemische Analyse* soll demgegenüber das Verstehen der relevanten Zusammenhänge und Prozesse fördern und erfolgversprechende Ansatzpunkte für Veränderung identifizieren. Dabei kann zunächst zwischen vier Betrachtungsweisen unterschieden werden¹⁸:

- **Systemorientierung**
Dabei werden Systeme von ihrem Umfeld abgegrenzt und je nach Fragestellung geeignete Strukturmodelle erarbeitet. Gemäß den Grundüberlegungen für Systemmodelle (siehe Abschnitt C) stehen dafür drei Darstellungsformen zur Auswahl:
 - Wirkungsanalysen: Grobe Erfassung der Wirkung eines Systems als Ganzes (z.B. Input-Output Modell)
 - Struktur-Analysen: Erfassung der inneren Zusammenhänge eines Systems, wobei Aufbau (z.B. Organigramm) und/oder Prozesse (z.B. Ablaufdiagramm) dargestellt werden können.
 - Einflussgrößen-Analyse: Erfassung der äußeren Einflüsse bzw. der gegenseitigen Beeinflussung von System und Umwelt (z.B. Umfeldanalyse).
- **Ursachenorientierung**
Dabei werden die beobachtbaren Symptome erfasst, gegliedert und Systemelementen zugeordnet. Durch Aufspüren verborgener Elemente und Zusammenhänge wird versucht, auch die Hintergründe für die Entstehung von Problemen bloßzulegen und schließlich mögliche Ursachen(ketten) herauszuarbeiten.

¹⁷ BEA F.X., HAAS J. 1997: Strategisches Management, Lucius und Lucius, Stuttgart

¹⁸ HABERFELLNER, NAGEL/BECKER/BÜCHEL/VON MASSOW 1999: Systems Engineering – Methodik und Praxis, Verlag Industrielle Organisation, Zürich

- **Lösungsorientierung**

Hier wird der Blick auf Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie deren Abgrenzung gerichtet. Dabei kann zwischen Funktionsanalysen (was soll erreicht werden?) und Mittelanalysen (wie und womit kann ein gewünschter Zustand erreicht werden?) unterschieden werden.

- **Zukunftsorientierung**

Durch eine in die Zukunft gerichtete Betrachtung der Situation, des Umfeldes oder möglicher Lösungen sollen die voraussichtlichen Entwicklungen und Trends erfasst werden. Damit kann die Ungewissheit über künftige Entwicklungen reduziert und eine bewusste Gestaltung der Zukunft erleichtert werden.

Da Systeme hierarchisch strukturiert sind, sollte bei der Analyse gemäß dem Prinzip „Vom Groben zum Detail“ vorgegangen werden. Das Betrachtungsfeld wird mit zunehmender Fortdauer eingeengt und erst nach einer Klärung der groben Zusammenhänge werden Einzelheiten auf der darunterliegenden Ebene der Teil-Systeme bearbeitet (wobei immer wieder zurückgekehrt werden kann). Damit wird wie bei einem Zoom-Objektiv je nach Bedarf auf die Totale oder auf Details eingestellt und es kann eine verfrühte Beschäftigung mit Detailfragen vermieden werden.

Bei der Analyse ist es zudem zweckmäßig, bei dieser Einengung des Betrachtungsfeldes gedanklich zwischen Untersuchungs- und Gestaltungsbereich zu unterscheiden:

- Der Untersuchungsbereich ist jenes Feld, innerhalb dessen (Problem)Zusammenhänge vermutet und untersucht werden. Die Grenzen liegen in der Regel nicht klar und eindeutig vor, daher empfiehlt es sich zunächst eine provisorische Abgrenzung, die nach eingehender Analyse noch verändert werden kann.
- Der Gestaltungsbereich ist hingegen jener, innerhalb dessen Veränderungen vorgenommen werden können. Seine Abgrenzung kann in der Regel erst später vorgenommen werden und wird maßgeblich vom verfügbaren Handlungsrahmen beeinflusst (z.B. Kompetenzen, Mittel, Zeit). Der Lösungsbereich ist jener Teil des Gestaltungsbereichs, in dem die spätere Lösung effektiv angesiedelt ist. Er ist daher in der Regel nicht identisch mit dem Problemfeld und zumeist auch wesentlich kleiner.

Von besonderer Bedeutung in komplexen Situationen ist die *Problemanalyse*. Denn die Problemzusammenhänge sind in der Regel schlecht strukturiert und wenig überschaubar, daher führen die herkömmlichen logischen Problemlöseverfahren kaum zum Erfolg. Außerdem sind Probleme in sozialen Systemen von den Beteiligten „konstruiert“: was den einen als Problem erscheint, ist beispielsweise für andere bedeutungslos oder stellt sogar eine Lösung dar. Und viele Probleme entstehen erst durch Kommunikation rund um einen unerwünschten Zustand oder sie sind künstliche Produkte eines linearen, statischen Denkens.

Probleme können allein dadurch in einem neuen Licht erscheinen, wenn man sie in einen größeren Zusammenhang stellt. Das ist der Ansatz der **Systemischen Problemanalyse (D1)**, die aus Regeln zur Strukturierung von Zusammenhängen und zur Organisation der Lösungssuche besteht, die im wesentlichen aus den Erkenntnissen der Palo Alto Schule der Kommunikationsforschung abgeleitet sind (WATZLAWICK et al.). Es ist ein heuristisches (Versuchs- / Irrtum-)Verfahren, das dadurch weder im Vorhinein genau festzulegen ist, noch das Erreichen einer Lösung garantieren kann.

Bei der Analyse des Problemfeldes werden – ausgehend von beobachteten Schwierigkeiten-Überlegungen zu Ursachen und Wirkungen sowie deren Vernetzung angestellt. Dabei ist es hilfreich, nach den Regeln des **Vernetzten Denkens** vorzugehen¹⁹:

¹⁹ VESTER, F. 1984: Neuland des Denkens – vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, dtv, München.

- Fokus auf die Systemdynamik: In vielen Situationen liegt die wahre Hebelwirkung in einem Verständnis der dynamischen Komplexität. Sie resultiert aus den unterschiedlichen Zeithorizonten der einzelnen Teile und den zeitlichen Verläufen ihrer Verknüpfungen. Dies führt z.B. dazu, dass dieselbe Handlung kurzfristig völlig andere Auswirkungen haben kann als langfristig.
- Erfassung der relevanten Zusammenhänge: Es sollten jene Interaktionen untersucht werden, die für die konkrete Situation am wichtigsten sind, ohne Rücksicht auf bestehende (organisatorische oder territoriale) Grenzen. Da jedes System gleichzeitig auch Teil eines umfassenderen Ganzen ist, soll auch die Beziehung der verschiedenen Ebenen berücksichtigt werden.
- Erkennen von Mustern: Durch das Zusammenspiel von Struktur und Verhalten bilden sich Regeln heraus, die Muster erkennen lassen, welche die Verhaltenmöglichkeiten des betrachteten Systems einschränken. Diese Muster erlauben eine Orientierung und ermöglichen Vorhersagen über das künftige Verhalten.
- Erfassung der grundlegenden Strukturen: Eingriffe mit der stärksten Hebelwirkung sind deswegen oft nicht naheliegend, da Ursache und Wirkung in komplexen Systemen räumlich und zeitlich erheblich auseinanderliegen können. Daher müssen statt der Betrachtung einzelner Ereignisse jene Tiefenstrukturen herausgearbeitet werden, die diese „Symptome“ hervorrufen.

Bereits die Verwendung von **systemischen Darstellungsformen (C)** ermöglicht es, die Komplexität in der oben angesprochenen Weise zu erfassen und Hypothesen für das Handeln abzuleiten. Allerdings ist die Analyse aus systemischer Sicht kein einmaliger Vorgang, sondern muss regelmäßig auf seine Aktualität hin überprüft werden, auch und gerade im Lichte der bei der Umsetzung von Projekten / Programmen gemachten Erfahrungen. Systemmodelle und graphische Darstellungen sind dafür sehr gut geeignet, da sie einen raschen Überblick verschaffen und die Kommunikation über die analysierten Zusammenhänge erleichtern. Außerdem sind sie relativ leicht adaptierbar und können daher gut als Hilfsmittel für periodische Reflexionen, z.B. im Rahmen von Monitoring und Evaluierung, verwendet werden.

Eine vernetzte Betrachtung kann aber auch (nachträglich) bei herkömmlichen Analysemethoden eingeführt werden. So lässt sich beispielsweise eine **vernetzte SWOT-Analyse** dadurch entwickeln, dass die einzelnen Elemente schrittweise zueinander in Beziehung gesetzt werden:

- Beziehungen und Abhängigkeiten der Elemente zunächst jeweils auf Seite der Stärken bzw. Schwächen
- Wechselseitige Verknüpfungen zwischen den Stärken und Schwächen
- Verbindungen zwischen der Gegenwart (Stärken/Schwächen) und der Zukunft (Potenziale/Gefahren)

Das Ergebnis ist eine vernetzte Darstellung aller vier SWOT-Teile, die deren Verbindungen sichtbar macht und auch erkennen lässt, wo als Folge der vorab getrennten Betrachtung noch Lücken bzw. Informationsdefizite in Bezug auf Zusammenhänge bestehen.

Es gibt aber auch sehr ausgefeilte Instrumente, die besonders geeignet sind, Vernetzungen und Zusammenhänge sichtbar zu machen. Zu den bekanntesten gehört das von VESTER bereits in den 80er Jahren entwickelte **Sensitivitätsmodell**²⁰. Es ist ein computerunterstütztes Analyse- und Planungsinstrumentarium, das durch eine ausgeklügelte Kombination aus Matrix- und Regelkreisdarstellungen die Empfindsamkeit komplexer Systeme auf innere und äußere Einflüsse analysiert. Damit können erfolgversprechende Ansatzpunkte für Veränderungen identifiziert und durch eine interaktive Simulation auch gleich getestet werden. Das Sensitivitätsmodell Prof. Vester® wurde in vielen Bereichen erfolgreich erprobt (z.B. Stadt- und

²⁰ VESTER F., 1999: Die Kunst vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart

Regionalplanung, Verkehrsplanung, Ökologie), kann jedoch nur mit einer Anwenderlizenz eingesetzt werden.

Teile dieses Methodensets können aber auch als eigenständige Analyseinstrumente verwendet werden. Dies gilt vor allem für die vielfältig einsetzbare **Einflussmatrix („Papiercomputer“)**. Diese zweidimensionale Matrix bildet die wechselseitigen Wirkungen von Elementen eines Systems ab. Durch die Kombination von Beeinflussungsmöglichkeit und Beeinflussbarkeit lassen sich vier Typen von Elementen herausarbeiten, die sich hinsichtlich ihrer Eignung als Ansatzpunkte für Veränderung unterscheiden:

- *Aktive*: Elemente, welche andere stark beeinflussen, selbst aber von andern wenig beeinflusst werden
- *Reaktive*: Elemente, die andere nur schwach beeinflussen, selbst aber von anderen stark beeinflusst werden
- *Kritische*: Elemente, die andere stark beeinflussen, selbst aber von anderen ebenfalls stark beeinflusst werden
- *Puffernde*: Elemente, die andere nur schwach beeinflussen und von anderen ebenfalls nur schwach beeinflusst werden

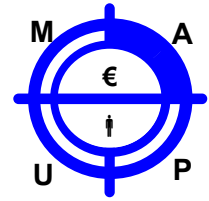
Der von VESTER ursprünglich für ökologische Systeme entwickelte Denkansatz wurde vor allem durch das Management Center St. Gallen auf Unternehmen übertragen. Daraus entstanden eine Reihe ganzheitlicher Management-Methoden, zu denen auch die **vernetzte Problemanalyse (D2)** gehört. Dies ist ein schrittweises Vorgehen, bei dem zunächst das Problem mit seinen Einflussfaktoren abgegrenzt wird, die Eigendynamik und das wahrscheinliche Verhalten dieses „Problemsystems“ erfasst und daraus erfolgversprechende Lösungsansätze abgeleitet werden. Dieses Verfahren ist gut geeignet, eine Symptombekämpfung als Folge einer allzu oberflächlichen Beurteilung komplexer Probleme zu vermeiden. Es ist weniger formalisiert als das Sensitivitätsmodell und erfordert auch keine Anwenderlizenz. Die Methode besteht im wesentlichen in einer sukzessiven Analyse von Regelkreisen, die auch ohne Computerunterstützung durchgeführt werden kann – vorausgesetzt, es gelingt die Einflussfaktoren auf ein manuell bearbeitbares Maß zu reduzieren.

Eine weitere vernetzte Analyseform ist die **Prozessanalyse (D3)**, wie sie bislang vor allem in der Organisationsentwicklung eingesetzt wird. Die einzelnen Aufgaben oder Einheiten werden dabei werden nicht - wie oft üblich - für sich getrennt betrachtet, sondern zu Leistungs- oder Wertschöpfungsketten verknüpft. Dadurch liegt der Fokus bei der Analyse der Prozesse und der Qualität des Zusammenspiels der einzelnen Elemente. Bei dieser Betrachtung werden auch gewohnte Denkmuster verlassen und die Situation aus neuen Blickwinkeln betrachtet: So wird der gesamte Prozess vom Endergebnis her untersucht (z.B. Leistung, Kunde), eine Organisation und ihre Abläufe von außen nach innen analysiert (z.B. ausgehend von den Kundenbedürfnissen).

Bei der Analyse sollte man auf bisher gemachte Erfahrungen aufbauen. Da jedoch in unserer Gesellschaft der Fokus auf Probleme weitverbreitet ist, wird bei diesem Rückblick die Aufmerksamkeit vorrangig auf Schwierigkeiten und Fehler gelegt. Aus Fehlern zu lernen, kann notwendig sein, ist aber oftmals demotivierend und in der heutigen Zeit einfach zu langsam. Und da die Wahrnehmung die Realität gestaltet, macht es einen fundamentalen Unterschied aus, ob man seine Aufmerksamkeit „gegen etwas“ oder „für etwas“ ausrichtet.

Dies ist der Ansatz für das Lernen aus Erfolgen, das beim **„Appreciative Inquiry“ – Wertschätzende Untersuchung (D4)** im Vordergrund steht. Dieses aus dem *Lösungsorientierten Ansatz* abgeleitete Analyseverfahren ist sehr gut geeignet, bei bisherigen positiven Erfahrungen anzusetzen und daraus Ideen und positive Energie für weitere Entwicklungsprozesse abzuleiten. Es ist äußerst flexibel und kann von der individuellen Reflexion bis hin zu Großveranstaltungen eingesetzt werden.

D1: Systemische Problemanalyse



Zweck / Ziel

Heuristisches Verfahren zur Identifizierung von passenden Lösungsansätzen und geeigneten Ansatzpunkten bei schlecht strukturierten, komplexen Problemsituationen.

Kontext der Anwendung

Das Verfahren wurde in den 70er Jahren in der Kommunikationsforschung (Palo Alto-Schule) entwickelt und zunächst im therapeutischen Rahmen, v.a. in der Familientherapie (z.B. der Heidelberger Schule), angewendet. In weiterer Folge fand es auch in der OE und in der (systemischen) Unternehmensberatung Verbreitung.

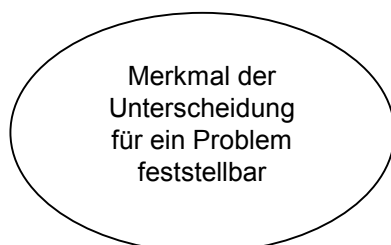
Inhalt bzw. Schritte

Ein Problem ist etwas, das von jemandem einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar. Zunächst werden die an dem Zustandekommen des Problemzustandes beteiligten Personen und Kommunikationen identifiziert. Für die Erstellung des „Problemsystems“ werden die individuellen Beschreibungen und Beobachtungen zu einem kreisförmigen Prozess verknüpft.

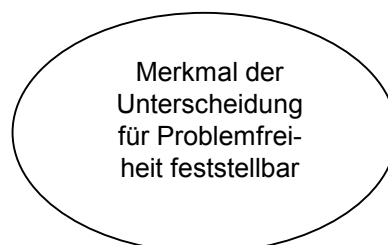
Unerwünschte Zustände werden nur dann zum Problem, wenn sie durch Kommunikation und Interaktion über einen Zeitraum aufrechterhalten werden. Probleme schaffen aber auch ihr eigenes System, d.h. sie können durch eben diese Kommunikation und Interaktion überhaupt erst hervorgerufen werden. In solchen Fällen muss sich nicht das System ändern, sondern die Kommunikation rund um das Problem.

Gemäß SIMON können *zwei Typen von Problemen* unterscheiden werden, die durch unterschiedlich organisierte Prozesse hergestellt werden:

- Ein Phänomen wird beobachtet, das nicht erwartet oder erwünscht ist (*Plus-Symptom*). In diesem Fall wird etwas gemacht, das besser unterlassen würde (z.B. nicht beabsichtigte Nebeneffekte einer Handlung).
- Ein erwartetes oder erwünschtes Phänomen wird nicht beobachtet (*Minus-Symptom*). Hier wird etwas unterlassen, was besser getan würde (z.B. ein angestrebtes Ziel wird nicht erreicht).



Plus-Symptom



Minus-Symptom

Je nach Typ unterscheidet sich auch die *Logik der Lösung*:

- bei Plus-Symptomen muss die Lösung darauf zielen, den Mechanismus zu unterbrechen, der zum Problem führt. Aktionen müssen unterlassen oder Strukturen aufgelöst werden, die das Problem hervorbringen (z.B. wie können unerwünschte Nebeneffekte vermieden werden?).
- Bei Minus-Symptomen muss ein Mechanismus zur Herstellung der Lösung eingeführt werden. Aktionen sind zu setzen oder Strukturen zu entwickeln, die Problemfreiheit hervorbringen (z.B. was muss getan werden, um das angestrebte Ziel zu erreichen?)

Bevor jedoch Lösungen durch eine Veränderung der Mechanismen überlegt werden, sollten noch zumindest zwei Analyseschritte erfolgen:

- Untersuchung der *zusätzlichen Funktionen* eines Problems. Was ist das Gute im Schlechten bzw. was wären die Konsequenzen des Verschwindens eines Problems? Probleme können auch durch eine andere Bewertung der Prozesse, eine positive Umdeutung gelöst werden. Dies verhindert auch, rasch an vordergründigen Symptomen und nicht bei den dahinter liegenden Prozessen anzusetzen.
- Untersuchung der *bisherigen Lösungsversuche*: Dies gibt Hinweise darauf, was nicht mehr versucht werden soll oder wie Probleme entstanden sind. Lösungsversuche der Vergangenheit sind oft der Schlüssel für aktuelle Probleme: Entweder weil sie zu einfach („mehr des Gleichen“), unrealistisch (den Kapazitäten oder Ressourcen nicht angepasst) oder konterproduktiv waren (Nebenwirkungen, Problemverschiebung).

Das Lösungssystem ist aber nicht notwendigerweise identisch mit dem Problemsystem. Durch die Vernetzung können Änderungen in einem Bereich bereits zu entscheidenden Änderungen des gesamten Musters führen. Der Schlüssel liegt daher in einem Verständnis der Beziehungen und der Identifizierung passender Ansatzpunkte. Dann sind für komplexe Probleme durchaus einfache Lösungen möglich. Ähnlich wie bei den Regelkreisen lautet auch hier die entscheidende Frage: Wer oder was kann weggelassen werden, was ist die kleinste Einheit zur Hervorbringung einer Lösung?

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die systemische Problemanalyse ist ein theoretisch fundierter und hinreichend erprobter Suchprozess zum Aufspüren erfolgversprechender Lösungen. Er erfasst die Tiefenstruktur von Problemen und dient der Vermeidung oberflächlicher „symptomatischer“ Lösungsversuche. Sein Einsatz ist allerdings vorerst auf Organisationen und Unternehmen beschränkt, über die Anwendungen im Kontext der Regionalentwicklung ist bisher nichts bekannt.

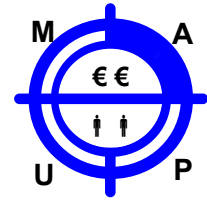
Dieser Ansatz scheint besonders gut für Situationen geeignet, wo sich Probleme hartnäckig über einen längeren Zeitraum halten und die betroffenen Akteure/innen auch kaum darüber reden. In derartigen Fällen gibt es wahrscheinlich unter den Beteiligten große Unterschiede bei der Problemwahrnehmung, die durch eine gezielte Kommunikation bearbeitet werden können. Oder es gibt andere gute Gründe für die Aufrechterhaltung des Problems.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

SIMON F., 1995: Die andere Seite der Gesundheit - Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

WATZLAWICK P. / WEAKLAND J.H. / FISCH R., 1992: Lösungen – zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Verlag Hans Huber, Bern.

D2: Vernetzte Problemanalyse



Zweck / Ziel

Durch die Analyse der Beziehungen zwischen den Elementen eines „Problemsystems“ werden Erkenntnisse über deren Eigendynamik gewonnen und passende Ansatzpunkte für Eingriffe und Lösungen identifiziert.

Kontext der Anwendung

Basierend auf Erkenntnissen der Systemtheorie und der Kybernetik wurde das vernetzte Denken in den 70er Jahren von VESTER im Rahmen seiner „Biokybernetik“ entwickelt. Zunächst wurde es bei der Analyse ökologischer Systeme und Probleme eingesetzt, in späterer Folge erfolgreich auch in anderen Bereichen angewandt (z.B. Verkehrsplanung, Energiewirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung).

Dieser Denkansatz wurde seit den 80er Jahren vor allem durch das Management Center St. Gallen auf Unternehmen übertragen und zu einem ganzheitlichen Management-Modell samt passender Instrumente weiterentwickelt. In Bezug auf Probleme verschiebt sich bei einer vernetzten Betrachtung der Fokus von der Problemlösung im engeren Sinn zur Problemerkennung und -definition. Ein Problem erkennen bedeutet, es in seiner Verknüpfung mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren zu erfassen und dadurch eine oberflächliche Symptombekämpfung zu vermeiden.

Inhalt bzw. Schritte

1. Abgrenzung des Problems

Zunächst werden all jene Elemente aufgelistet, die in bezug auf die Lösung eines Problems von Bedeutung sind. Die Situation wird dabei aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und abgegrenzt (am besten in einem Team mit unterschiedlichen Akteure/innen). Damit soll verhindert werden, dass eine Situation zu eng, zu einseitig oder nur symptombezogen erfasst wird.

2. Ermittlung der Vernetzung

Die Beziehungen zwischen den Elementen der Problemsituation werden erfasst und in ihrer Wirkung analysiert. Dazu werden zunächst die Elemente durch Pfeile verbunden, die die Richtung der Beeinflussung anzeigen. Ein Vorzeichen am Pfeilende gibt jeweils an, ob der kausale Zusammenhang einen gleichläufigen (+) oder einen gegenläufigen (-) Charakter an. Anschließend werden die Elemente zu zusammengehörenden Kreisläufen verbunden, dadurch entsteht ein aus Regelkreisen zusammengesetztes Wirkungsnetz.

Wichtig dabei ist, dass alle Elemente erfasst werden und geschlossene Wirkungsketten entstehen. Elemente ohne offenkundige Verbindungen können entweder weggelassen werden oder es muss nach den noch fehlenden Bindegliedern gesucht werden. Damit die Komplexität auf ein überschaubares Ausmaß reduziert wird, können nur jene Elemente berücksichtigt werden, die für die gewählte Aufgabenstellung unmittelbar relevant sind. Dazu wird das Netzwerk in mehreren Durchläufen überprüft (am besten im Team) und all jene Elemente sukzessive entfernt, die „ungestraft“, d.h. ohne nennenswerte Auswirkung auf den Gesamtzusammenhang, weggelassen werden können.

3. Erfassen der Dynamik

In einer Grobanalyse (z.B. mit Hilfe des „Papiercomputers“) kann zunächst die Intensität der Wirkung zwischen allen Elementen festgestellt werden. Als Ergebnis werden vier Typen von Elementen identifiziert: aktive, reaktive, kritische und träge. In einer Feinanalyse werden die

Wirkungsverläufe zwischen ausgewählten Elementen analysiert. Das Zeitverhalten der einzelnen Wirkungen wird in kurz-, mittel- und langfristig unterschieden und auf dieser Basis der zeitliche Verlauf zusammengehöriger Feedback-Schleifen ermittelt. Für das Verständnis der Eigendynamik des betrachteten Systems sind vor allem die zu erwartenden Verzögerungen gesamter Wirkungsverläufe und die Existenz nicht-linearer Verläufe von Bedeutung (z.B. exponentielle Kurven, Schwell- oder Kippeffekte).

4. *Interpretation der Verhaltensmöglichkeiten*

Für die Problemsituation und ihre Elemente sind verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten zu verfolgen. Dies kann in Form von Szenarien geschehen. Damit stellt man sicher, dass nicht nur die momentane Situation berücksichtigt wird, sondern auch zukünftige Entwicklungen in die Gestaltung der Maßnahmen einbezogen werden.

5. *Bestimmung der Einflussmöglichkeiten*

Dabei ist zunächst abzuklären, auf welcher Ebene bei der Problemlösung angesetzt werden soll, d.h. wer mit welchen Mitteln eingreifen kann (z.B. Kompetenzen, verfügbare Ressourcen). Anschließend werden jene Elemente der Problemsituation herausgefiltert, die auf dieser gewählten Ebene auch tatsächlich beeinflusst werden können. Und zuletzt werden jene Elemente oder Beziehungen identifiziert, deren Veränderung wesentliche Veränderungen der Problemsituation anzeigen. Diese können als Indikatoren für die künftige Überwachung herangezogen werden („Frühwarnsystem“).

6. *Gestaltung der Problemlösung*

Die Informationen über die Einflussmöglichkeiten, die Intensität und den Zeithorizont der Wirkungen sowie mögliche Entwicklungen lassen nun günstige Ansatzpunkte für Problemlösungen finden. Es sind dabei nicht nur die „gewünschten“ Wirkungen zu verfolgen, sondern auch die dadurch ausgelösten Kettenreaktionen durchzudenken, was durch die gewonnenen Erkenntnisse über die Zusammenhänge im System möglich wird.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Dieses Verfahren hilft, sich bei Problemen rasch einen Überblick über die Gesamtsituation zu verschaffen und nicht an einzelnen Symptomen hängen zu bleiben. Da es mit einfachen visuellen Hilfsmitteln arbeitet, ist es besonders für die gemeinsame Problembearbeitung in Teams geeignet. Das gesamte Verfahren wird vorwiegend bei der Problemlösung in Unternehmen eingesetzt, die Darstellung der Problemsituation in Form von Wirkungsnetzen wird aber auch in der Stadt-/Regionalentwicklung angewendet (z.B. beim „Sensitivitätsmodell“).

Seine Anwendung empfiehlt sich vor allem in Problemsituationen, bei denen vielfältige Einflussfaktoren auftreten und die deshalb (verbal) schwierig zu strukturieren sind. Außerdem bei Problemen, an deren Zustandekommen eine Reihe von Akteure/innen beteiligt sind.

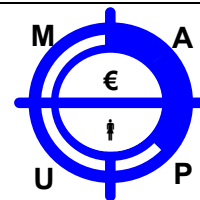
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

PROBST G.J.B. / ULRICH H., 1988: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Haupt, Bern

VESTER F., 1984: Neuland des Denkens – vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, dtv, München.

www.mzsg.ch

D3: Prozessanalyse



Zweck / Ziel

Ein Verfahren zur Ermittlung und Optimierung von Geschäftsprozessen bzw. Leistungserstellungsprozessen im Dienstleistungsbereich.

Kontext der Anwendung

Seit mehr als 150 Jahren werden Unternehmen und größere Organisationen nach einem arbeitsteiligen Prinzip organisiert, welches es möglich macht, an den verschiedenen (Ab-) Teilen der Organisation, SpezialistInnen zum Einsatz zu bringen. Mit zunehmender Komplexität der Umwelt der Organisation und den individuellen Kundenwünschen stößt die nach Abteilungen organisierte Gestaltung der Organisation an ihre Grenzen der Verbesserbarkeit. Ein neues Paradigma bildete sich heraus: Die Prozessorientierung und damit die Umkehrung der Perspektive aus der eine Organisation betrachtet wird. Sie wird nicht mehr von innen nach außen organisiert, sondern von außen nach innen, d.h. die Kundenbedürfnisse sind der Ausgangspunkt aller Organisationsgestaltung. Dies erfolgt am besten über die neue Gestaltung jener Prozesse mit der auch das Geld verdient wird, den Geschäfts- bzw. Leistungserstellungsprozessen.

Inhalt bzw. Schritte

Unter einem Geschäftsprozess versteht man eine Kette von funktional zusammenhängenden Aktivitäten, die zu einem abgeschlossenen Ergebnis führen.

Geschäftsprozesse	Abteilungen			
	1	2	3	4
A		Teilaufgabe A 2		
B	Teilaufgabe B 1	Teilaufgabe B 2	Geschäftsprozess bezogene Logik Teilaufgabe B 3 Teilaufgabe B 4	
C		Teilaufgabe C 2		
		Funktionale Abteilungslogik		

In einem Geschäftsprozess sind alle Aktivitäten, die

- zur Erstellung und Vermarktung eines Produktes oder einer spezifischen Dienstleistung,
 - zur Steuerung und Verwaltung von Ressourcen,
 - zur Beeinflussung der Umwelt (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit)
- erforderlich sind, miteinander in Form einer Prozesskette verknüpft.

Die Qualität der Leistungserstellung ist nicht mehr nur noch davon abhängig, wie gut die einzelnen Teilleistungen erbracht werden, sondern hängt wesentlich vom Zusammenspiel der Teilleistungen ab. Das bedeutet, die Kommunikation, die Übergabe der Teilleistung zum

nächsten Arbeitsschritt. Es wird daher nicht mehr von „Schnittstellen“ gesprochen, sondern von „Nahtstellen“. Ein Schnitt trennt, eine Naht verbindet - und darauf kommt es an!

Methodik und Vorgehensweisen der Prozessoptimierung

Die Ermittlung und Umgestaltung der Geschäftsprozesse erfolgt in den folgenden vier Schritten. Gearbeitet wird in kleinen Teams mit den betroffenen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Eine externe Unterstützung ist empfehlenswert.

Vier Schritte zur Prozessoptimierung:

1. Schritt: Definition und Auswahl relevanter Prozesse

- Identifikation der verbesserungsbedürftigen Prozesse.
- Erfassen von Input- und Outputgrößen; Sammeln von kritischen Ereignissen und Fehlern.
- Formulieren von Zielvorgaben für die Verbesserung; Messgrößen definieren.

2. Schritt: Prozessdiagramm erstellen, kritische Muster erkennen

- Stationen und Schnittstellen eines Prozesses benennen und darstellen (Flussdiagramm etc.)
- Bewährte Prüffragen anwenden.
- Plausibilitätsüberlegungen anstellen, Kreativitäts- und Problemlösungstechniken einsetzen.

3. Schritt: Gestalten des verbesserten Sollprozesses

- Feststellen, ob eine radikale oder graduelle Veränderung nötig ist.
- Neue Prozesse festlegen und im Detail beschreiben.
- Verantwortliche benennen und ein Funktionsdiagramm erstellen.
- Festlegen von Zielen und Leistungen in der Prozesskette; Standards definieren, Messgrößen und Vorschriften formulieren.
- Wo notwendig, Entscheidungen für die Umgestaltung herbeiführen.

4. Schritt: Neue Prozesse einführen, MitarbeiterInnen damit vertraut machen

- Information, Qualifikation und Training der Betroffenen vor bzw. bei Einführung
- Visualisieren kritischer Prozessschritte, damit sie sicher gehandhabt werden (z.B. wie hat die Dateiablage in der EDV zu erfolgen).
- Aufbau eines prozessorientierten Controllings, periodische Soll-Ist-Vergleiche.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die Orientierung nach Prozessen ist ein genereller Bedarf sowohl bei zeitlich begrenzten Aufgabenstellungen in der Regionalentwicklung als auch in regionalen Dienstleistern. Eine Analyse und Erneuerung der Leistungserstellungsprozesse bringt in intermediären Kontexten, wo häufig Dritte die Dienstleistung bezahlen, eine verstärkte Orientierung an den Bedürfnissen des jeweiligen Klientels.

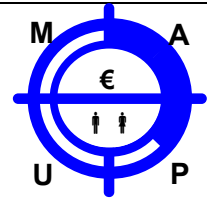
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BUCHNER D. / HOFMANN U. / MAGNUS St., 1999: Prozess Power, Gabler.

SCHULTE-ZURHAUSEN M., 1995: Organisation, S 67-113, Verlag Vahlen.

GRAF-GÖTZ F. / GLATZ H., 1998: Organisation gestalten, Beltz.

D4: Appreciative Inquiry (Wertschätzende Untersuchung)



Zweck / Ziel

Strukturierter Prozess um aus bisherigen Erfolgen Energie für den weiteren Wandel zu mobilisieren. Dieser Prozess kann sowohl auf individueller Ebene (in Interviewform) als auch mit großen Gruppen durchgeführt werden.

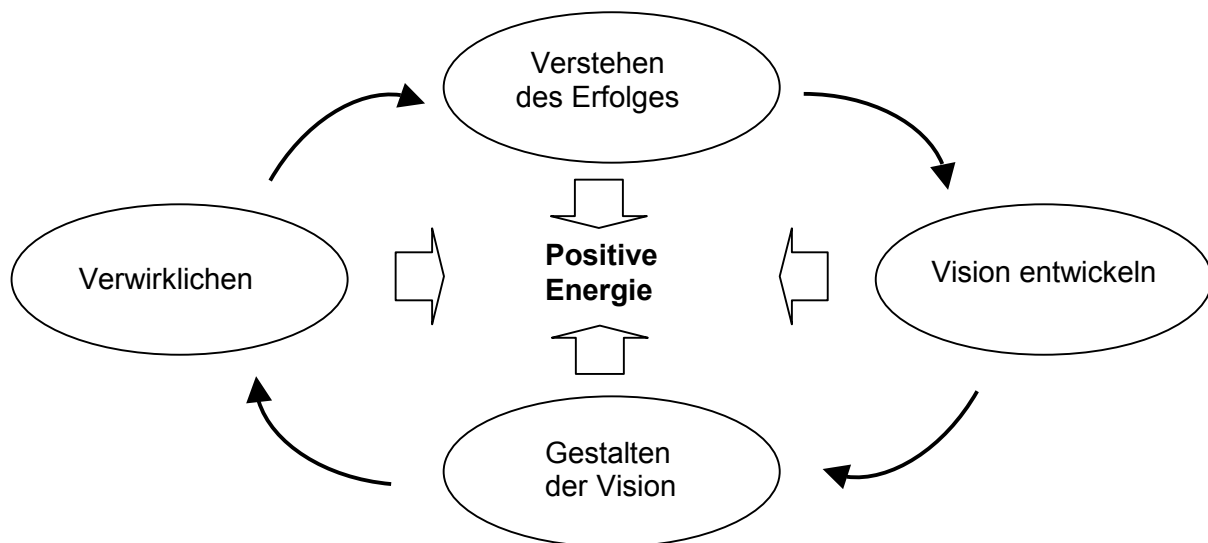
Kontext der Anwendung

Appreciative Inquiry ist Ende der 80er Jahre in den U.S.A. im Rahmen der Gemeinwesenentwicklung entstanden. Seit Anfang der 90er Jahre wird es weltweit in Unternehmen und Organisationen eingesetzt, vor allem in der Großgruppenform des „Appreciative Inquiry Summit“ (Zukunftsgipfel). Es wurde auch in der Stadtentwicklung bereits mit Erfolg angewendet.

Der Prozess weist je nach Veränderungsprojekt eine große Variationsbreite auf. Er kann schnell und informell als Interview (20 - 30 Min.) oder als strukturierte Großgruppenveranstaltung mit bis zu 4 Tagen Dauer durchgeführt werden.

Inhalt bzw. Schritte

Kernstück des Appreciative Inquiry ist das *wertschätzende Interview*, das in vier Schritten durchgeführt wird.



- *Verstehen des Erfolges (Discovery)*: Die persönlichen Erfahrungen werden dahingehend ausgewertet, dass die Merkmale und Bedingungen für bisherige Erfolge herausgearbeitet werden.
- *Entwicklung einer Vision (Dream)*: Als nächstes werden Zukunftsperspektiven überlegt, die die bisherigen Erfahrungen mit Erfolgen berücksichtigen und mit der künftig die Potenziale voll ausgeschöpft werden können.
- *Gestalten der Vision (Design)*: Die Vision wird konkretisiert in Bezug auf notwendige Partner, Kommunikationen und Interaktionen sowie unterstützende Rahmenbedingungen.

- *Verwirklichung (Delivery)*: Abschließend werden die Ziele und Maßnahmen zur Erreichung der Vision festgelegt, und zwar sowohl die mittelfristig erforderlichen als auch die konkreten nächsten Schritte.

Diese Interviews basieren auf inspirierenden Fragen, die vorhandene Qualitäten würdigen, Neues entdecken und zum Lernen anregen. Die wertschätzenden Fragen erklären aber nicht nur die Welt von gestern, sondern artikulieren auch die Möglichkeiten von morgen. Befragung und Wandel treten gleichzeitig auf, die Veränderung beginnt bereits mit der ersten Frage.

Appreciative Inquiry kann *auch als Großgruppenprozess* gestaltet werden, bei dem diese Schritte als getrennte Phasen z.B. an vier aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt werden. Individuelle Interviews nach dem obigen Muster werden entweder vorbereitend oder zum Auftakt der Großveranstaltung von den TeilnehmerInnen durchgeführt. Großer Wert wird auf die Verwendung analoger Ausdrucksmittel gelegt (z.B. Bilder, Metaphern). Der abschließende *Appreciative Inquiry Summit* integriert in seinem 4-Phasen-Zyklus Techniken aus anderen Großgruppenverfahren (Verwendung von Zeitlinien, Wechsel- zwischen Klein- und Großgruppen, persönliche Entscheidung und öffentliche Verpflichtung).

Dieser Prozess kann auch je nach Zeit, Situation und Anzahl der TeilnehmerInnen *variiert* werden. Er kann netzwerkartig im Schneeballverfahren organisiert werden, sodass Kleingruppen und deren Ergebnisse sukzessive zu größeren Gruppen geformt werden. Durch den Einsatz von elektronischen Medien können Zwischenergebnisse gesammelt oder dargestellt werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Appreciative Inquiry ist ein relativ einfaches Verfahren, das bereits bei vielen Veränderungsprojekten mit großem Erfolg eingesetzt wurde. Die Großgruppenform wurde in den letzten Jahren in Deutschland auch im Rahmen der Stadtentwicklung angewendet.

Das Verfahren ist sehr flexibel für unterschiedliche Situationen und TeilnehmerInnenzahlen einsetzbar. Bereits die Form der individuellen Interviews kann für sich genommen schon erhebliche positive Dynamik auslösen. Durch die konsequente Ausrichtung auf Erfolge wird die positive Energie der Akteure/innen für künftige Veränderungsprozesse gebündelt.

Seine Anwendung empfiehlt sich vor allem in Situationen, die durch negative Erfahrungen der Vergangenheit geprägt sind oder in denen die Beziehung der Beteiligten emotional sehr belastet ist. Aber auch in Fällen, in denen eine nähere Analyse der Ursachenanalyse unangebracht ist, z.B. weil das Problem schon lange besteht oder die Beteiligten sehr eng und über einen längeren Zeitraum in das Problem verstrickt sind.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

COPPERRIDER D. L., 1999: Appreciative Inquiry, Berrett-Koehler, San Francisco.

KÖNIGSWIESER R. / KEIL M., 2000: Das Feuer großer Gruppen - Konzepte, Designs und Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, Klett-Cotta, Stuttgart.

www.appreciative-inquiry.de

E: Umfeldanalyse

*„Keep your friends close, but your enemies closer.“
(Michael Corleone in The Godfather, Part II)*

In soziokulturellen Systemen, seien es Organisationen, Wertschöpfungsketten oder Regionen, werden Grenzen durch Entscheidungen konstituiert. Z.B. konstituieren Unternehmen, die in einer Wertschöpfungskette miteinander verbunden sind, ihre Grenzen durch die Entscheidung *make or buy* (selbst machen oder zukaufen).

Die Unterscheidung zwischen einem System und seiner Umwelt ist eine der Grundannahmen der Systemtheorie und stellt auch eine der fundamentalen Betrachtungsweisen für Systeme dar (siehe dazu: **C Systemische Darstellungsformen**). Bereits die klassischen Planungs- und Organisationstheorien unterscheiden zwischen dem System und der Umwelt (die in diesem Zusammenhang nicht als natürliche Umwelt zu verstehen ist). Die Grenze zwischen System und Umwelt ist nicht örtlich gemeint. Beispielsweise zählen auch die MitarbeiterInnen eines Unternehmens zu seiner (inneren) System-Umwelt.

Die Theorie strategischen Managements²¹ fußt auf verschiedenen früheren Ansätzen, die bis auf TAYLORs *Scientific Management* zurückreichen. Sie wurden anhand großer industrieller Organisationen entwickelt und erprobt und nehmen die Relevanz der Systemumwelt unterschiedlich wahr. Im Outside-In-Approach wird die Umwelt nicht aus der Innenperspektive des Unternehmens wahrgenommen, sondern, im Gegenteil, das Unternehmen aus der Sicht der Umwelt betrachtet. Dieser Positionswechsel ist allen marketingorientierten Sichtweisen²² zu eigen, die neben der allgemeinen Umweltanalyse die **Marktanalyse** und die **Konkurrenzanalyse** als zentrale Steuerungsinstrumente etabliert haben. Der Umwelt-Strategie-Struktur-Ansatz von ANSOFF²³ geht von der Hypothese aus, dass die Strategiewahl zunächst von der Umwelt bestimmt wird oder anders ausgedrückt: Die Strategiewahl ist auf die Bedingungen der Unternehmensumwelt abzustimmen, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will.

Heute gilt die Umweltanalyse als unverzichtbares Element im strategischen Management. Sie besteht aus drei Aufgaben:

- Sensibilisierung für die Umweltproblematik
- Identifikation der relevanten Umweltsegmente
- Aufspüren von Chancen und Bedrohungen aus der Unternehmensumwelt

Man kann die Umwelten nach ihrer Komplexität und Dynamik unterscheiden, wie MINTZBERG²⁴ es tut. Aus der Komplexität resultiert die Anzahl und Verschiedenartigkeit der Elemente der Umwelt sowie deren Verflechtung. Die Dynamik wird durch die Veränderung der Elemente und dieser Verflechtungen im Zeitablauf repräsentiert. Daraus resultiert Ungewissheit.

Die Art, Intensität und Dynamik der Unternehmensverflechtungen werden in der **Umfeldanalyse des Projektmanagements**²⁵ mittels einer visuellen Darstellungsform abgebildet, die in Workshops zur Anwendung kommt. Zur PM-Umfeldanalyse existieren zahlreiche ähnliche, interaktive und wenig Zeit in Anspruch nehmende Instrumente: Z.B. die **Beziehungslandkarte**, die **Macht- und Interessensanalyse**, die **Probleme-Akteure/innen-Matrix** sowie die **Einflussmatrix**²⁶. Der Grad der Verflechtungen ermöglicht eine Unterscheidung zwischen *engerer* und *weiterer Unternehmensumwelt*.

²¹ Einen guten Überblick liefert das Werk von BEA F.X. / HAAS J., 1997: „Strategisches Management“. Lucius & Lucius, Stuttgart. 2. Auflage.

²² Siehe v.a. die Werke der Autoren Peter DRUCKER, Paul KOTLER, Tom PETERS und Friedrich SCHEUCH.

²³ ANSOFF H. I., 1979: „Strategic Management“. London.

²⁴ MINTZBERG H., 1979: „The Structuring of Organizations.“ Eaglewood Cliffs.

²⁵ GAREIS R., 1990: „Handbook of Management by Projects“. Manz, Wien.

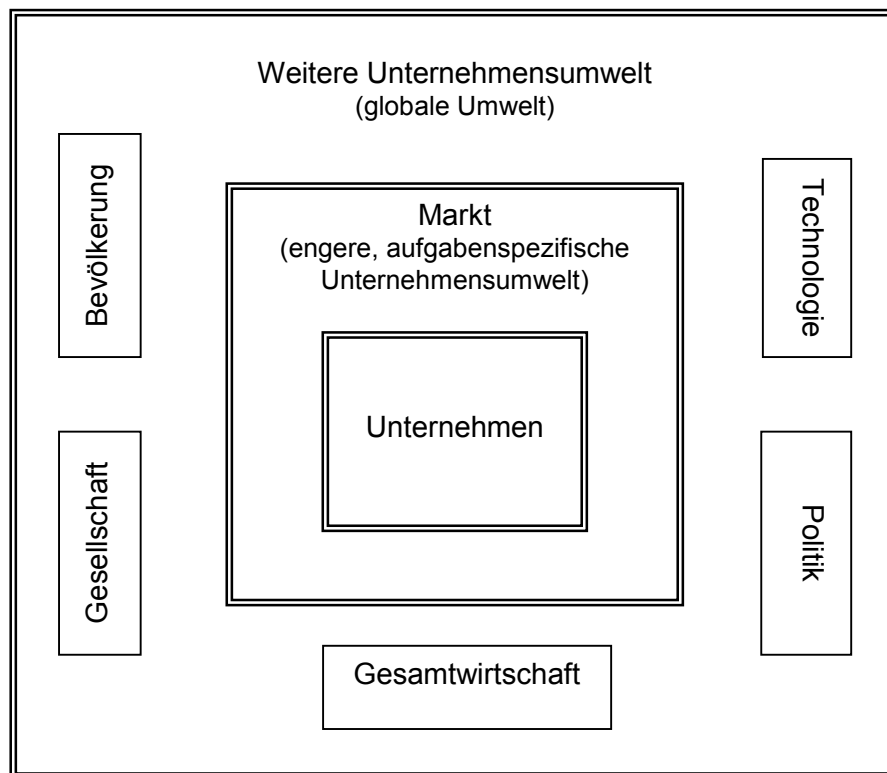
²⁶ Eine Übersicht über diese Instrumente geben die beiden Leitfäden GTZ 2001: „Fortbildung Projektmanagement“, Eschborn; und GTZ 1997: „Methodenkompass“, Eschborn.

Zur *engeren* Umwelt sind der Markt und die Branchenstruktur (nach PORTER²⁷) zu zählen.

Zur *weiteren* Umwelt zählen zunächst die ökonomischen, technischen, politisch-rechtlichen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen. Darin können fünf Segmente unterschieden werden:

- Gesamtwirtschaft
- Bevölkerung
- Technologie
- Politik
- Gesellschaft

Um sie wirksam zu beschreiben, müssen Indikatoren gewählt werden, die die Entwicklungen in der Umwelt hinlänglich beschreiben.



Unternehmen und Unternehmens-Umwelt nach BEA / HAAS, 1997, S. 78

Im sogenannten **Stakeholder-Ansatz** von FREEMAN²⁸ werden die Interessen von Gruppen, die mit dem Unternehmen in Beziehung stehen, durchleuchtet. Die Umweltanalyse des Stakeholder-Ansatzes läuft in vier Teilschritten ab:

- *Scanning*: Identifikation von Anspruchsgruppen.
- *Monitoring*: Identifikation von relevanten Trends.
- *Forecasting*: Ermittlung von Richtung, Ausmaß und Intensität von Umweltveränderungen.
- *Assessment*: Bewertung der Ergebnisse der drei anderen Schritte.

Das Instrument **Value Net – Wertschöpfungsnetz (E1)** kann als Mischform zwischen PORTERs Branchenstrukturanalyse und FREEMANs Stakeholder-Analyse angesehen werden.

²⁷ PORTER M. E., 1988: „Wettbewerbsstrategie“. Frankfurt/Main, 5.Auflage.

²⁸ FREEMAN E. R., 1984: „Strategic Management – A Stakeholder Approach“. Marshfield.

In jüngerer Zeit setzt sich für den Begriff *Umfeld* bzw. *Umwelt* zunehmend der systemtheoretische Begriff *Kontext* durch. Der Kontext ist seinerseits nicht unbegrenzt: Hingegen ist er als ein System zu begreifen, das das Unternehmenssystem einschließt. Wie wir anhand der **Systemanalyse (E2)** oder der **Gebietskapitalbewertung (F2)**²⁹ sehen können, kann es sinnvoll sein, den Fokus vom einzelnen Unternehmen auf den (regionalen) Kontext zu richten, wobei durch diese Fokusverschiebung das einzelne Unternehmen zu einem von vielen Elementen des umfassenderen Systems (des *Clusters* bzw. der *Region*) wird. *Territoriale Innovation* ist also ein Veränderungsprozess, der sich *zwischen* regionalen Akteure/innen (Unternehmen, Gemeinden, Organisationen) abspielt und nicht nur durch sie und mit ihnen allein.

Zuweilen wird der Einwand laut, dass das „System Unternehmen“ mit dem „System Region“ oder dem „System Cluster“ wenig Ähnlichkeit aufweise, weil das Unternehmen klare Systemgrenzen aufweise, die umfassenderen Systeme hingegen nicht. Dieser Einwand kann leicht entkräftet werden:

- Erstens sind auch die Grenzen von Unternehmen keineswegs so klar. Bei einer Reihe von Managementansätzen werden beispielsweise Kunden als Systemelemente aufgefasst. Laut Organigramm würden diese aber nicht zum Unternehmen gehören.
- Zweitens bildet auch die Existenz einer klaren Leitungsfunktion in Form des Managements keine hinreichende Erklärung eines substantiellen Unterschieds, denn Unternehmen organisieren sich aus systemischer Sicht ohnehin selbst. Erfolgreiche ManagerInnen können bestenfalls die natürliche Selbstorganisationsdynamik des Systems nutzen und stimulieren, um günstige Bedingungen für die Entstehung strategischer Entscheidungen zu schaffen. Die Aufgabe des Management bestünde also darin, das System durch Anordnungen einer bestimmten logischen Kategorie so zu organisieren, dass es sich im Kontext einer anderen logischen Kategorie (des Umfeldes) selbst organisieren kann.³⁰

Ist die Umfeldanalyse auf die Auswirkungen geplanter Entscheidungen ausgerichtet, tritt ihr zeitlicher Aspekt stärker hervor. In dieser Form wird sie als Teil der **Szenariotechnik (H1)** eingesetzt. Ein gängiges Verfahren hierfür ist die **Delphi-Methode**, die eine strukturierte, formalisierte, mehrstufige und isolierte Befragung von ExpertInnen zu ausgewählten Problembereichen darstellt³¹.

Ähnlichen Zwecken dient die **Impact-Identification-Matrix**, die als Teil des Instrumentariums der Umweltverträglichkeitsprüfung zu Beginn des Verfahrens einen Überblick über die wesentlichen Umweltprobleme eines Vorhabens und deren Wechselwirkungen liefern soll. Dieser Vorgang wird auch **Scoping** genannt.³²

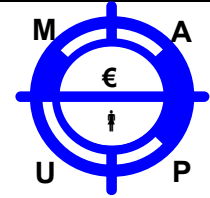
²⁹ Siehe den Einführungstext Strategische Gebietsbewertung (F) und das Instrument Innovationskompass (F1).

³⁰ MALIK F., 1984: „Strategie des Managements komplexer Systeme“. Paul Haupt. Bern, Göttingen.

³¹ VOELKNER J., 1992: „Planungsmethoden in Verwaltung und Wirtschaft“, Regensburg-Berlin-Bonn.

³² GTZ 1997: „Methodenkompass“.

E1: Value Net - Wertschöpfungsnetz



Zweck / Ziel

Das „Value Net“ oder „Wertschöpfungsnetz“ dient der Visualisierung und strategischen Analyse des Beziehungsgeflechts eines Unternehmens (bzw. einer Organisation) zwischen Vorleistungserbringern (Suppliers) und Absatzmärkten (Customers), Mitbewerbern (Competitors) und Leistungspartnern (Complementors) auf der Grundlage spieltheoretischer Annahmen.

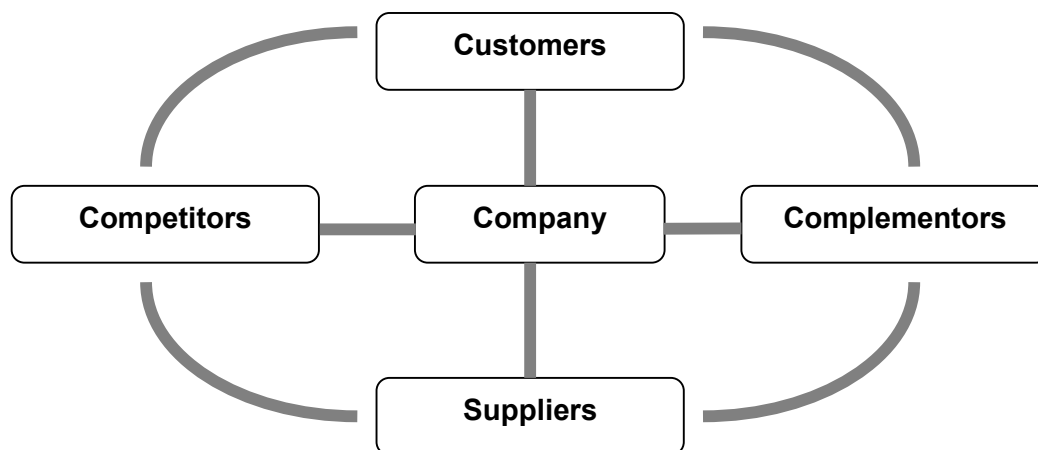
Kontext der Anwendung

Die Schöpfer des Value Net stammen von den Ökonomieschulen der Universitäten Harvard und Yale. Sie verbinden Spieltheorie mit strategischer Planung im Corporate Business. Das Instrument wird anhand zahlreicher Fallbeispiele multinationaler Firmen erläutert und über die Webpage der Management School of Yale verbreitet. Das Wertschöpfungsnetz wird als Begleitinstrument für strategische Planung im Management verwendet.

Inhalt bzw. Schritte

Das Instrument besteht aus zwei Hauptkomponenten:

- *Das Wertschöpfungsnetz* im engeren Sinn: Ein „*systemisches Kreuz*“, das auf der vertikalen Achse den Wertschöpfungsprozess von Vorleistungen bis Absatz abbildet und auf der horizontalen Achse das Wechselspiel zwischen Kooperation und Konkurrenz.



- *Die strategischen Parameter*, die im Akronym *PARTS* zusammengefasst werden:
 - **Parts** = Mitspieler: Wer ist Teil des Wertschöpfungsnetzes, wer spielt mit?
 - **Added Value** = Wertschöpfung: Was genau ist der Mehrwert, der in diesem Netz erzielt wird?
 - **Rules** = Regeln: Woran müssen sich Mitspieler in diesem Netz halten?
 - **Tactics** = Taktik: Welche Unterschiede bestehen in der Einschätzung des Wertschöpfungsnetzes durch einzelne Mitspieler?
 - **Scope** = Reichweite: In welcher Weise überlappen einander verschiedene Wertschöpfungsnetze (Spiele)?

In einem ersten Schritt geht es darum, das Beziehungsnetz in Übereinstimmung mit dem „systemischen Kreuz“ zu visualisieren. Ein Mitspieler kann dabei, und das ist der wesentliche Unterschied zu herkömmlichen Umfeldanalysen, durchaus *an mehreren Enden* des systemischen Kreuzes vorkommen, z.B. sowohl als Mitbewerber als auch als Leistungspartner. Nicht nur externe Umwelten, sondern *auch „systeminterne“ Mitspieler*, wie z.B. die Belegschaft des Unternehmens, werden im Wertschöpfungsnetz angeordnet (etwa als „Supplier“ ihrer Arbeitskraft). Ist es einmal gelungen, die wesentlichen Mitspieler im Wertschöpfungsnetz abzubilden, können erste Schlussfolgerungen für die wichtigsten Interaktionen getroffen werden.

In einem zweiten Schritt werden die Möglichkeiten eruiert, durch eine Änderung eines oder mehrerer der fünf Parameter die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu verbessern. Dabei hilft eine Checkliste von strategischen Fragen zu jedem Parameter.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Werkzeug ist ein kontinuierliches Navigationsinstrument für Manager größerer Firmen. Es kann aber nicht nur zur Verbesserung der finanziell definierten Wettbewerbsposition eingesetzt werden, sondern auch, unter Erweiterung des Begriffs „Wertschöpfung“, für die Leistungskraft einer Organisation im allgemeinen. „Value“ kann für jeden angestrebten Output stehen (z.B. im Falle von Universitäten kann dies die Bildung und Leistungsfähigkeit der StudentInnen sein, im Falle von Sozialeinrichtungen die soziale Absicherung ihrer KlientInnen). Das Instrument ist jedoch noch nicht im regionalen Kontext erprobt worden, obwohl es sich möglicherweise als Instrument für Regionalmanager eignen könnte.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

Zur Spieltheorie

SHELLING T., 1960: The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge.

AXELROD R., 1984: The Evolution of Cooperation, Basic Books, New York.

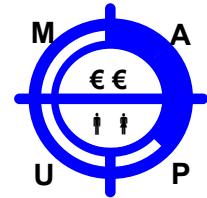
EIGEN M. / WINKLER R., 1979: Das Spiel – Naturgesetze steuern den Zufall, Piper & Co, München.

Zum Value Net

NALEBUFF B.J. / BRANDENBURGER A. M., 1996: Co-opetition, HarperCollinsBusiness, London.

<http://mayet.som.yale.edu/coopetition>

E2: Systemanalyse



Zweck / Ziel

Beobachtungs- und Analyseinstrument für die Erfassung der Grundstrukturen und Funktionsweisen eines Systems samt grafischer Darstellung in einer Funktionskarte.

Kontext der Anwendung

Ausgangspunkt für diese Analyse sind die Systemtheorie sowie die Untersuchungen von PORTER zur Wettbewerbsfähigkeit. Er identifizierte wesentliche Faktoren für die Marktattraktivität eines Wirtschaftssystems und hat damit die theoretische Fundierung für die zunehmende Bedeutung von Clustern in der regionalen Wirtschaftspolitik geliefert.

Die invent GmbH hat auf dieser Grundlage ein Verfahren zur Analyse von Interorganisationssystemen (z.B. Cluster, Netzwerke) entwickelt und in regionalen Wirtschaftssystemen exemplarisch erprobt. Da diese Systeme zumeist sehr komplex sind und von den beteiligten Partnern kaum mehr überblickt werden können, wurde auch eine spezielle Form der grafischen Darstellung entwickelt, mit der die funktionellen Zusammenhänge erfasst werden.

Inhalt bzw. Schritte

Soziale Systeme können nicht aus sich selbst heraus, sondern nur in Zusammenschau mit der für sie relevanten Umwelt verstanden werden. Daher wird in der Analyse von außen nach innen vorgegangen, wobei die Analyse fünf Dimensionen umfasst:

- *Analyse der Kontextkonstellation*

Zunächst werden die für ein System relevanten Umwelten beleuchtet, welche die bestimmenden Rahmenbedingungen für seine Entwicklung darstellen. Dabei interessieren besonders die Wirkungen und Dynamiken dieser Kontextfelder sowie die diese prägenden Grundkulturen. Für regionale Wirtschaftssysteme sind zumindest fünf Kontextfelder von Bedeutung - diese können noch weiter differenziert bzw. auf verschiedenen territorialen Ebenen (regional, national, international) analysiert werden:

- *Nachfrage*: Marktdynamik, Anspruchsniveau der Kunden
- *Wettbewerb*: Konkurrenzdruck im System, weltweite Wettbewerbssituation
- *Faktorbedingungen / Support*: v.a. in bezug zu Qualifikation, Finanzierung, Technologie
- *Forschung und Entwicklung*: Wissen als Innovationsfaktor wird besonders betont
- *Politik – Verwaltung*: allgemeine Rahmenbedingungen und Muster, Förderungen

- *Erhebung der Systempotenziale*

Dabei werden die in einem Interorganisationssystem vorhandenen und möglichen Synergiepotenziale bestimmt, die nur oder am besten über kooperative Strategien mobilisiert werden können und den Systempartnern wesentlichen Zusatznutzen zu Einzelstrategien bringen können. Systempotenziale entstehen als externe Effekte dabei vor allem durch Agglomerations- und Verdichtungseffekte und die Verflechtung komplementärer Kompetenzen, sie können statischen oder dynamischen Charakter haben.

- *Funktionale Systemanalyse*

Sie erfasst die für ein (Wirtschafts-)System relevanten Funktionsfelder, bestimmt deren Leistungsfähigkeit und das Koordinations- und Kooperationsvermögen zur Nutzung der im System angelegten Synergiepotenziale. Diese Analyse macht die funktionalen Strukturen und Zusammenhänge transparent und vorhandene Dynamiken und Blockaden diskutierbar, welche die Mobilisierung von Systempotenzialen bestimmen.

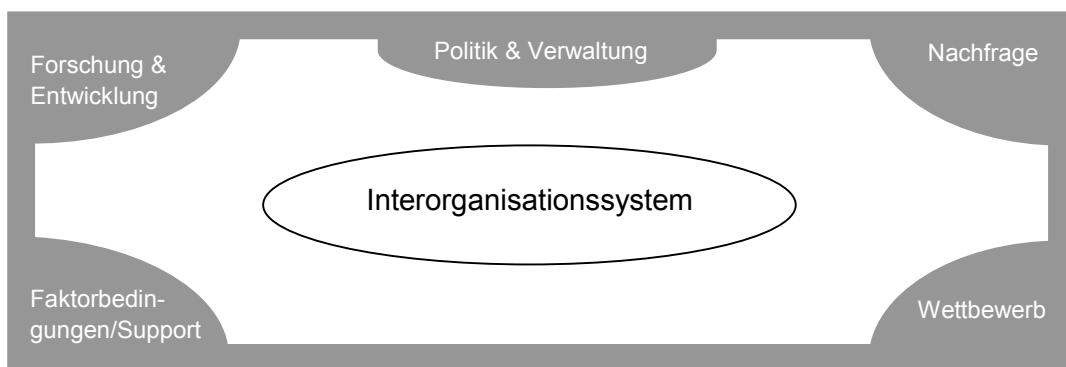
- **Strukturell – kausale Systemanalyse**

Dabei werden die wichtigsten realen Verflechtungen des betrachteten Interorganisationssystems herausgearbeitet, um die dominanten Beziehungs- und Kommunikationsmuster sowie Lücken in funktionalen Zusammenhängen zu ermitteln. Daraus können Bedarf und Ansatzpunkte für Interventionen abgeleitet werden.

- **Bestimmung des Systemniveaus**

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit und Kreativität eines Systems ist das Niveau seiner Organisiertheit. Dieses wird über die Ausprägung von vier Systemdimensionen bestimmt: Systemdiskurs, Innenvernetzung, Außenvernetzung und Koordination.

Diese Analyse wird in Form einer aktivierenden Befragung von Repräsentanten der relevanten Systeme durchgeführt. Die Befragung ist zirkulär angelegt und konfrontiert die Interviewpartner auch mit Ergebnissen aus Interviews mit anderen Beteiligten. Auf diese Weise bilden sich schrittweise Grundmuster vorhandener Bilder und Systemeinschränkungen heraus, die in einer *Funktionskarte* (System Chart) dargestellt werden. Darin werden die Haupteinflussfelder und Interaktionsmuster eines Interorganisationssystems abgebildet:



In diesen Karten können auch Probleme und positive Effekte in der Systemdynamik, fehlende Strukturen und Beziehungen oder bedeutende Ereignisse sichtbar gemacht werden. Mit ihrer Hilfe können die unterschiedlichen Erfahrungen strukturiert und schrittweise gemeinsame oder klar unterscheidbare Bilder der Beteiligten herausgearbeitet und in ihren Konsequenzen diskutierbar und reflektierbar gemacht werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit des Instruments für die Regionalentwicklung

Die Systemanalyse ist ein theoretisch fundiertes Verfahren zur Analyse von Interorganisationssystemen. Das von invent entwickelte grafische Modell ermöglicht in Kombination mit aktivierender Befragung eine schrittweise Erfassung und übersichtliche Darstellung der relevanten internen und externen Elemente und Beziehungen von hochkomplexen Systemen.

Obwohl primär für die Analyse von sozioökonomischen und soziotechnischen Interorganisationssystemen (z.B. Cluster, Netzwerke) entwickelt und erprobt, ist dieses Instrument sehr flexibel anwendbar und auch für andere Systeme geeignet (z.B. für Organisationen, Projekte, Programme). Alleine die Verwendung der Funktionskarte kann bei den Akteure/innen eine große Wirkung entfalten, da aus systemischer Sicht Beobachtungen selbst zu wirkungsvollen Interventionen werden und Sichtweisen verändern können.

Weiterführende Literatur

BRATL H. / TRIPPL M., 2001: Systemische Entwicklung regionaler Wirtschaften, Eigenverlag invent GmbH, Wien.

PORTER M. E., 1988: Wettbewerbsstrategie, und 1989: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/Main.

F: Strategische Gebietsbewertung

Instrumente der „strategischen Gebietsbewertung“ gehen von Vorannahmen aus, die in der Idee der Einzigartigkeit von Lebensräumen und Wirtschaftsregionen beruhen. Diese Idee impliziert, dass die wesentlichen Ressourcen zu ihrer Weiterentwicklung in den Regionen selbst angelegt sind. Diese Vorannahmen bilden den ideellen Kern des Konzepts **eigenständiger Regionalentwicklung**³³, das, anknüpfend an die sozialen Bewegungen der siebziger Jahre, zunächst als Strategie für benachteiligte und vom Verfall bedrohte Randregionen entwickelt wurde.³⁴ Dieses Konzept entstand in unterschiedlichen Ausprägungen in mehreren europäischen Gebieten, in prägender Weise auch in Österreich. Es wurde in den achtziger Jahren um innovationsorientierte Ansätze und in den neunziger Jahren um systemtheoretische Sichtweisen bereichert. Mittlerweile ist es vom Rand in den Mainstream der regionalpolitischen Debatte gerückt, und zwar in jenem Maße, als sich Regionalpolitik als eigenständiger Politikbereich zum sozialen Ausgleich innerhalb und zwischen den Gebieten (Europas und in übertragener Form natürlich auch weltweit) ausdifferenzieren und etablieren konnte.

Trotz der Veränderungen, die das Konzept im Laufe der Zeit und der Erfahrungen durchgemacht hat, hat sich sein inhaltlicher Kern, der *gebietsbezogene Ansatz*, durchgesetzt. Dafür werden verschiedene Synonyme verwendet:

- *Eigenständige (endogene) Regionalentwicklung*: Dieser Begriff wird auch heute noch, allerdings nicht in der ursprünglich scharf abgrenzenden Weise verwendet. Er gemahnt heute eher an Prinzipien der Selbstorganisation komplexer Systeme, die den Fokus der Veränderung in sich selbst haben und nicht in Abhängigkeit von fremden Systemen. Und doch sind selbstorganisierte Systeme auf andere Systeme angewiesen (Systemumwelt), mit denen sie für ihre Selbsterhaltung und Reproduktion in steter Stoffwechselbeziehung stehen. *Eigenständigkeit* wird als eine Eigenschaft des Ganzen gedacht und bezieht sich hauptsächlich auf die Reproduktionskraft des *Raumes*, d.h. der Region in wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Hinsicht. *Eigenständigkeit ist raumbezogen*.
- *Integrierte Regionalentwicklung*: Dieser Begriff zielt auf die Bedeutung sektorübergreifender Instrumente und Strategien ab. Dabei geht es nicht nur um die Erzielung von optimalen Synergien (z.B. zwischen Landwirtschaft und Tourismus), sondern auch um die Schaffung von Interaktionsräumen zwischen bisher weitgehend separat agierenden AkteurInnen, woraus gänzlich Neues im Sinne von regionaler Innovation entstehen kann. *Integriert* werden hier also die Akteure/innen, die über lokale Ressourcen und globale Beziehungen verfügen. *Integration ist akteursbezogen*.
- *Nachhaltige Regionalentwicklung*: Dieser Begriff kam in Gebrauch, als es darum ging, Umwelt und Naturressourcen als langfristige ökonomische Grenzbedingungen in die Entwicklungsplanung von vorneherein mit einzubeziehen. Er entspricht der Einsicht, dass nachhaltige Entwicklung auf globaler Ebene nur durch vertikal und horizontal ineinandergreifende analoge Strategien auf allen territorialen Ebenen bis hinunter zur lokalen Entwicklung denkbar ist. Dafür hat sich seit der UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED 1992) in Rio de Janeiro der Begriff „Agenda 21“ etabliert, zumeist im Zusammenhang mit einer „lokalen“ oder „regionalen Agenda 21“. Nachhaltige Regionalentwicklung inkludiert eigenständige und integrierte Regionalentwicklung und bettet sie in einen langfristigen Zeithorizont ein. *Nachhaltigkeit ist zeitbezogen*.

³³ Vgl. ÖAR 1988: „Peripherie im Aufbruch – Eigenständige Regionalentwicklung in Europa.“ Tagungsband, Wien. MOSE I., 1993: „Eigenständige Regionalentwicklung – neue Chancen für die ländliche Peripherie?“ Vechtaer Druckerei und Verlag GmbH, Vechta. DUJMOVITS R., 1996: „Eigenständige Entwicklung in ländlich-peripheren Regionen“. Europäische Hochschulschriften, Verlag Peter Lang, Frankfurt/Main.

³⁴ Teile des Konzepts können als Re-Import aus der Entwicklungspolitik in der Dritten Welt angesehen werden, wo man erkannte, dass lokale Wirtschaftsentwicklung untrennbar mit der Fähigkeit der Menschen verbunden ist, an sich selbst zu glauben und mit der Möglichkeit, an eigene Lebenserfahrungen und Traditionen anzuknüpfen.

Im Kontext der europäischen Regionalpolitik werden diese Begriffe wiederholt und nachdrücklich gebraucht. Viele Prinzipien, die die Funktionsweise des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) bestimmen, gehen von einem territorialen Entwicklungsansatz aus, wie z.B. die Konzentration der Fördermittel auf bestimmte Zielgebiete.

Allerdings scheint die ideelle Absicht in der Praxis auf der Strecke zu bleiben, denn es ist bisher nicht gelungen, trotz breitem Konsens über die Prinzipien das regionalpolitische Instrumentarium auf europäischer Ebene und in den Mitgliedsstaaten so zu verändern, dass sie das ambitionöse Konzept eigenständiger, integrierter und nachhaltiger Regionalentwicklung tatsächlich verwirklichen helfen.

Immerhin zeigen sich aber in dem vorherrschend linearen Planungsansatz der Europäischen Strukturpolitik zahlreiche Elemente, die über ihn hinausweisen und die als Vorreiter einer praktischen Verwirklichung territorialer Entwicklungsstrategien, jenseits einseitig sektoraler oder bürokratischer Abläufe, gesehen werden können. Dazu zählt das Umsetzungsinstrument der lokalen und regionalen *Entwicklungsagenturen*, die in manchen Gebieten zu wichtigen Promotoren eines beteiligungs-, netzwerk-, projektorientierten und sektorübergreifenden Planungsansatzes geworden sind. Sie haben sich mittlerweile von reinen Umsetzungsorganen zu Mitgestaltern der politischen Praxis gewandelt. In einem Memorandum anlässlich des zweiten Kommissionsberichts zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in der Europäischen Union bringt die EURADA, der europäische Zusammenschluss regionaler Entwicklungsagenturen, in Erinnerung, dass *„die Reformen seit 1988 zu ... Politiken geführt haben, die eher die Verringerung der Disparitäten zwischen den Mitgliedsstaaten als zwischen den Regionen bewirkten.“* Die EURADA plädiert daher für eine neue Herangehensweise weg vom klassischen top-down-Planungsansatz und hin zur Einladung zur Einreichung von Projekten. Weiters fordert sie die Anpassung an die Diversität räumlicher Gegebenheiten, etwa durch eine *„Regionalisierung der Gemeinsamen Agrarpolitik“* und die Anpassung und Integration der Raumplanung an die Erfordernisse des regionalen Ausgleichs.

Konzepte eigenständiger Regionalentwicklung haben aber auch in die Ausgestaltung von Programmen Eingang gefunden, etwa in der Gemeinschaftsinitiative für den ländlichen Raum, LEADER. Das ist nicht verwunderlich, denn die Programme LEADER I und II (1992 – 1994 bzw. 1995 – 1999) setzten in benachteiligten ländlichen Regionen an, für die das Konzept eigenständiger Regionalentwicklung ursprünglich entwickelt worden war. Die Analyse des Verlaufs und der Wirkungen der Aktionen, die im Rahmen von LEADER unterstützt worden waren, wurde zum Ausgangspunkt eines operationellen Konzepts territorialer Gebietsentwicklung, das im Austausch mit ähnlichen Entwicklungen an einigen europäischen Universitäten und Forschungsinstituten (z.B. Arkleton Trust an der Universität Aberdeen/Scotland/UK, Agrarhochschule Weihenstephan/Bayern/DE, Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien, AT) von der *Arbeitsgruppe Innovation der Europäischen LEADER-Beobachtungsstelle* konkretisiert wurde.

Die methodischen Unterschiede, die der **„LEADER-Ansatz“** gegenüber den mainstream-Politiken aufgrund der empirischen Befunde zu bewirken schien, wurden „der Mehrwert des LEADER-Ansatzes“ genannt und anhand von sieben Handlungsprinzipien festgemacht:

- *Der territoriale Ansatz:* Er ermöglicht es, einen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen, in dem die spezifischen Potenziale und Bedürfnisse eines Gebiets berücksichtigt werden.
- *Der Bottom-up-Ansatz* ermöglicht eine aktive Beteiligung der örtlichen AkteurInnen und eine angemessene Berücksichtigung der örtlichen Gegebenheiten. Er schafft eine neue Sicht in bezug auf die Stärken und Schwächen sowie die Gefahren und Chancen, die die Definition der Ziele, die Durchführung der Aktionen, die erwarteten Ergebnisse und die konkreten Auswirkungen beeinflussen können.
- *Die lokalen Entwicklungspartnerschaften*, in denen lokale AkteurInnen und Institutionen in gleichberechtigter Weise zusammenarbeiten.

- *Der innovative Charakter* der Maßnahmen, der in Bezug auf den lokalen Kontext gesehen wird. Innovativ in diesem Sinne ist das Neue, das Neues bewirkt.
- *Der integrierte, sektorübergreifende Ansatz* und die Querverbindungen zwischen Einzelmaßnahmen bestimmen die Aktionen sowie ihre Resultate und Auswirkungen.
- *Vernetzung und grenzübergreifende Zusammenarbeit* spielen eine wichtige Rolle für die Beziehungen zwischen der lokalen Ebene und der Außenwelt.
- *Die dezentralisierten Finanzierungsmodalitäten* („integrierte Globalzuschüsse“ oder „integrierte Operationelle Programme“, Jahrestanchen oder Mehrjahresvertrag) bestimmen während der gesamten Programmdauer die Flexibilität sowie in vielen Fällen auch die Art der Projekte, die finanziert werden können.

Diese oder ähnliche Handlungsprinzipien haben aufgrund der interessanten Ergebnisse der mit relativ wenig Mitteln ausgestatteten experimentellen Programme (die es in einigen Mitgliedsländern schon vor LEADER gegeben hatte) Anklang und Verbreitung gefunden. Sie finden sich heute als programmprägende Elemente in der europäischen Beschäftigungspolitik (Territoriale Beschäftigungspakte, Gemeinschaftsinitiative EQUAL) und auch in der europäischen Regionalpolitik (Innovative Aktionen des EFRE, Gemeinschaftsinitiativen INTERREG III, LEADER+ und URBAN II).³⁵

Instrumente der strategischen Gebietsbewertung zeichnet eine hohe Kohärenz mit den oben skizzierten Handlungsprinzipien aus. Sie sind vor allem durch folgende drei *methodische Annahmen* geprägt:

- *Es kommt auf die Unterscheidungen an, die man trifft, bevor die Diagnose beginnt*
Die Planung und Implementierung von Entwicklungsvorhaben (die „aktive“ Seite) führe nur dann aus dem ewigen Kreislauf des „mehr vom Selben“ (Watzlawick) heraus, wenn bereits die Wahrnehmung und Diagnose dessen, was ist (die „perzeptive“ Seite), neuen Unterscheidungen folgt als den überkommenen Mustern wie zum Beispiel der sektoralen Unterteilung gesellschaftlicher Aktivitäten (öffentlich / privat, primär / sekundär / tertiär, landwirtschaftlich / gewerblich / industriell etc.). Wohl sei es wichtig, Unterscheidungen zu treffen, um eine präzise Diagnose zu erhalten, aber jedes einzelne der Segmente solle in sich einen Aspekt des Ganzen bergen, anstatt säuberlich getrennte Teilwelten zu konstruieren, die einer integrierten Strategie im Wege stehen.
- *Die Veränderung beginnt mit dem Perspektivenwechsel in der Wahrnehmung*
Die Bewertung der Situation bzw. die Anschauung dessen, was ist, sei nicht primär Angelegenheiten einiger erlesener ExpertInnen, sondern sei ein Akt der Wirklichkeitskonstruktion, an dem die entscheidenden AkteureInnen gemeinsam beteiligt sein sollten. Die Wahrnehmung werde so zur aktiven Handlung, der erste und vielleicht entscheidende Schritt zur Veränderung. Individuelle Sichtweisen verschmelzen in der Hin- und Herbewegung zwischen Widerstreit und Übereinstimmung zu einer neuen kollektiven Wirklichkeit.
- *Bilder sagen mehr als tausend Worte*
Bildhafte Darstellungen (Visualisierungen) ergänzen dialogische Verfahren durch die prägende Wirkung mentaler Landkarten, die den aktuellen Diskussionsstand repräsentieren. Dialog kann nur sequentiell stattfinden und ist daher zuweilen zeitraubend, Bilder und Diagramme liefern große Mengen an Information als Momentaufnahmen.

Diese drei methodischen Leitlinien prägen Instrumente der strategischen Gebietsbewertung.

³⁵ Siehe auch http://europa.eu.int/comm/dgs/regional_policy/index_de.htm sowie www.inforegio.org.

Nachfolgend werden drei Instrumente beschrieben, die alle von der Europäischen LEADER-Beobachtungsstelle³⁶ und deren *Arbeitsgruppe Innovation* inspiriert wurden. Sie sind also entwicklungsgeschichtlich eng miteinander verwandt und doch setzen sie jeweils unterschiedliche Akzente.

Die **Gebietskapitalbewertung (F2)** entstammt den Publikationen der LEADER-Beobachtungsstelle. Einer ihrer wesentlichsten Beiträge bestand in der Formulierung der acht Schlüsselbereiche bzw. Komponenten für die ländliche Entwicklung, die in Form eines Spinnwebdiagramms darstellbar sind, dem ein raum-zeitliches Koordinatensystem unterlegt ist (Vergangenheit / Gegenwart / Zukunft bzw. innen / außen). Das Instrument liefert auch ansatzweise Hinweise für den Schritt von der Diagnose zur Ausarbeitung einer Gebietsentwicklungsstrategie.

Die **Engpassanalyse (F3)** ist ähnlich aufgebaut. Die acht Schlüsselbereiche sind stärker auf die konkrete Situation ländlicher Regionen in Bayern (wo sie entwickelt wurde) bezogen. Die Ausgestaltung des Instruments ist aus einer gründlichen Testserie hervorgegangen und in Form eines Beraterleitfadens präzise dokumentiert. Sie ist aufgrund der detaillierten Herangehensweise auch zeit- und arbeitsaufwendiger als die Gebietskapitalbewertung. Mit Hilfe bestimmter Fragestellungen werden die AkteurlInnen von der Diagnose zur Strategiebildung geführt.

Der **Innovationskompass (F1)** sieht neun Entwicklungskomponenten vor, auf deren Kohärenz und Zusammenhang vor dem Hintergrund des raum-zeitlichen Koordinatensystems größter Wert gelegt wurde. Dadurch wird eine engere Verknüpfung von Diagnose und Bewertung einerseits und der Strategieformulierung andererseits möglich.

In allen drei Fällen muss an die Gebietsbewertung eine Planungs- bzw. Entscheidungsphase anschließen, um die Ergebnisse der Bewertung entsprechend zu verwerten. Aufgrund ihrer Detailgenauigkeit eignet sich die Engpassanalyse auch als Instrument periodischer Selbstevaluierung, während Gebietskapitalbewertung und Innovationskompass stärker das Regionsganze im Fokus haben, bzw. die Frage, in welchen Bereichen Innovationen wohl die größte Hebelwirkung in bezug auf Veränderung erzielen können.

Als bedeutende Wegbereiter der strategischen Gebietsbewertungen können die Methoden des **Rapid Rural Appraisals** bzw. **Participative Local Appraisals (F4)** angesehen werden, die aus der anthropologischen Arbeit und der Arbeit in Entwicklungsprojekten (wo man es häufig mit nichtalphabetisierten AkteurlInnen zu tun hat) bekannt sind. Ähnliche Methoden fanden in den **Gemeindeanalysen** der siebziger Jahre, in der Frühphase der **Dorferneuerung**³⁷, Eingang (z.B. die *Aktion Ortsidee* in der Steiermark). In jüngerer Zeit entstand die **Community Diagnosis** von D. FRANCESCATO³⁸, die in Österreich von der „17 und 4“ Organisationsberatung GmbH in einigen Gemeinden angewandt und für lokale Agenda 21-Prozesse weiterentwickelt wurde³⁹. Das Instrument der „empirischen Spaziergänge“, das dort vorkommt, finden wir in den Landschaftsbegehungen wieder, ein zentrales Element im **Ökokataster**⁴⁰ des steiermärkischen Volksbildungswerks.

³⁶ www.rural-europe.aeidl.be.

³⁷ SCHOELLER D. (Hrsg.), 1992: „Dorferneuerung – Anregung zum Mitmachen“, Band I und II. Tyrolia, Innsbruck-Wien.

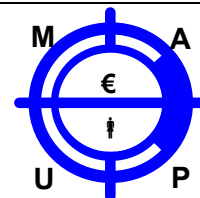
³⁸ FRANCESCATO D. / TRAVERSI L. (Hrsg.): „Beyond Psychotherapy: New Developments in Community Psychology“. NIS Rome 1993 (5. Auflage 1998).

³⁹ Projekt KULT:AG: „Kulturlandschaftsforschung und Agenda21“: <http://www.17und4.at/KULT/kult.htm>. Wien 2000.

⁴⁰ Die Methode wurde in den Prozess der steiermärkischen „Lokalen Agenda 21“ der „Ökologischen Landentwicklung“ eingebaut:

<http://www.stmk.gv.at/umwelt/Luis/landschaftsschutz/OKO-KAT/Volksbildungswerk/Einleit.htm>.

F1: Der Innovationskompass



Zweck / Ziel

Die strategische Gebietsbewertung mit dem Innovationskompass hat zum Ziel, die im Kreise von AkteurInnen stattfindende Bewertung des Gebiets in einem einzigen Arbeitsschritt mit der Herausarbeitung der Umrissse von zwei bis drei Entwicklungsstrategien zu verbinden. Durch die Nutzung des Wissens lokaler AkteurInnen kann man auf zeit- und kostensparende Weise ihre Bereitschaft stärken, die von ihnen selbst wahrgenommenen neuen Entwicklungswege zu beschreiten.

Kontext der Anwendung

Das Gebietsprofil aus neun Komponenten ist, ähnlich wie die *Engpassanalyse*, aus der Konzeptarbeit der *Arbeitsgruppe Innovation* der Europäischen LEADER II-Beobachtungsstelle hervorgegangen. Das Grundkonzept wurde von LUKESCH weiterentwickelt.

Die Gebietsbewertung wird von den lokalen AkteurInnen in einem Workshop selbst erstellt. Das Ausmaß an Präzision, mit der die Bewertung durchgeführt wird, richtet sich nach den Anforderungen der Zielgruppe. Die Bewertung kann als "*participative local appraisal*" auch in nur einer Stunde durch neun parallele Arbeitsgruppen erstellt werden, oder, in gründlicher Form, in einer Serie von Workshops, wobei auch „harte“ quantitative Daten in die Bewertung einfließen. Somit sind die Zahl der Beteiligten und der Zeitrahmen flexibel anpassbar.

Der Innovationskompass wurde hauptsächlich von österreichischen und deutschen LEADER-Gruppen eingesetzt, wobei die steiermärkische Landesverwaltung ihn zur Bewertung der Gebiete verwendete, die sich für die EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+ bewarben. Außerhalb Europas wurde er in den lokalen Entwicklungsstudien im Rahmen des EU-Forschungsprojekts *Amazonia 21 – Operational Features for Managing Sustainable Development in Amazonia* in je einer Kleinregion Boliviens, Kolumbiens und Brasiliens zur Gebietsbewertung und zur Erarbeitung einer lokalen Entwicklungsstrategie verwendet.

Inhalt bzw. Schritte

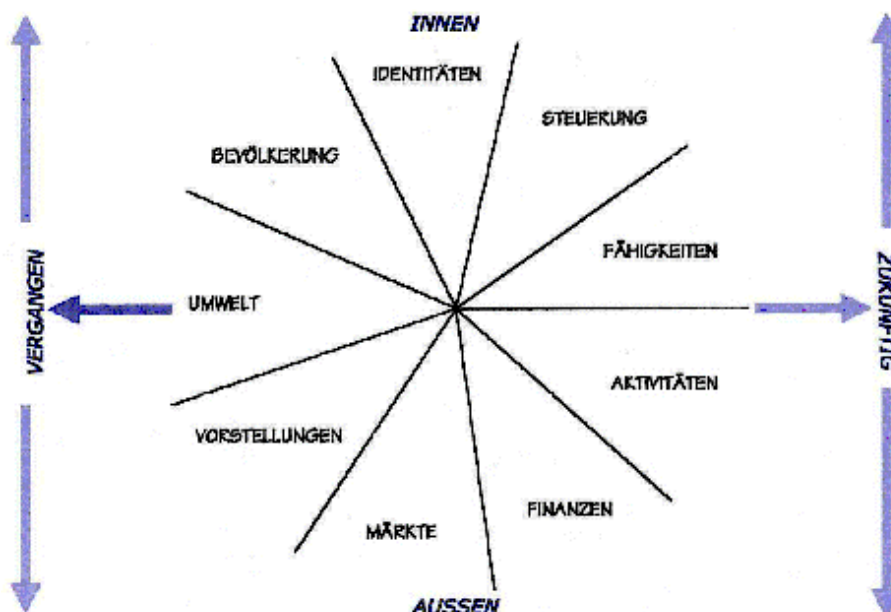
Die Gebietsbewertung findet dann statt, wenn lokale AkteurInnen über eine neue Entwicklungsstrategie für ihr Gebiet beraten. Je nachdem, wie „tiefgehend“ die Diagnose des Gebiets sein soll, setzt man den oder die Workshops an, im Zuge derer die lokalen AkteurInnen zur Bewertung zusammenkommen.

Der Innovationskompass ist auf *neun Komponenten* aufgebaut, die sich in drei Kategorien zusammenfassen lassen:

- *Langfristkapital* (Physische Ressourcen, Finanzressourcen, Governance)
- *Flüsse* (Humanressourcen, Märkte, Kompetenzen)
- *Katalysatoren* (Identitäten, Images, Unternehmen)

Jede der neun Komponenten besteht aus *fünf Subkomponenten*, die ihrerseits durch je drei Fragen bewertet werden sollen. Dies geschieht in parallelen Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse der Subkomponentenbewertung werden arithmetisch gemittelt, wobei der Mittelwert die Gesamtbewertung für die jeweilige Komponente ausdrückt. Im Plenum wird aus den Komponentenbewertungen das Spinnwebdiagramm erstellt. Zusätzlich zur Gegenwartsbewertung soll für jeden aktuellen Wert auch ein vergangener Wert (= die Situation vor 5 oder 10 Jahren) festgelegt werden, sodass aus der Differenz zwischen einstigem und

aktuellem Profil die Veränderungsrichtung abgelesen werden kann. Ausgehend von der Form des auf Pinwand gut sichtbar angebrachten Profils werden zwei bis drei vielversprechende Gebietsstrategien abgeleitet. Diese Strategien werden in darauffolgenden Arbeitsgruppen weiter detailliert und konkretisiert.



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Werkzeug ist für Gebietsgrößen zwischen einem Ort (ab 1.000 Ew.) und einer Kleinregion (bis zu 500.000 Ew.) als zeit- und kostensparendes Strategieinstrument einsetzbar.

Die 135 Fragen, sowie auch gegebenenfalls einzelne Subkomponenten, sind dem jeweiligen Gebiet anzupassen, was am besten durch lokale AkteurInnen im Vorfeld des Workshops geschehen sollte. Die Konfiguration der neun Komponenten darf nicht verändert werden, sonst sind die Faustregeln der Interpretation nicht mehr anwendbar. Dieser Umstand unterscheidet die Strategische Gebietsbewertung in entscheidender Weise von der *Engpassanalyse* und von der *Gebietskapitalbewertung*.

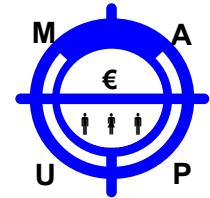
Weiterführende Literatur

Die Strategische Gebietsbewertung ist als Anhang 3 im Endbericht des Kulturlandschafts-Forschungsprojekts „Forschung zum Mitmachen – Suburbanisierung im ländlichen Raum“ (LUKESCH R. e.a. 2001) beschrieben. Diese Studie ist bei der KLF-Koordinationsstelle, Karolina Begusch, Lambrechtgasse 5/6, 1040 Wien, erhältlich. Tel. 01/5852877, Fax 01/5852835. Email: koordination@klf.at

Eine Workshopdokumentation findet sich in einer Veröffentlichung der deutschen LEADER II-Vernetzungsstelle: Seminarbericht 3/2000: „Bewertung des Innovationsbedarfs in der regionalen ländlichen Entwicklung“. Zu beziehen bei der DEUTSCHEN LEADER -VERNETZUNGSSTELLE in der BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG, Adickesallee 40, 60322 Frankfurt. Tel. 0049/1564-459, Fax 0049/1564-787. Email: leader2@internet.de

www.oear.at/oear.html: „BeraterInnen“, „Robert Lukesch“, „Beratungsschwerpunkte: Methodenentwicklung-Innovationskompass“

F2: Die Analyse des gebietseigenen Kapitals



Zweck / Ziel

Ziel der Analyse des gebietseigenen Kapitals ist eine Einschätzung der Gebietspotenziale gemäß dem LEADER-Ansatz einer strategischen Gebietsentwicklung. Das *gebietseigene Kapital* lässt sich auf einem zeit-räumlichen Koordinatensystem abbilden, das das gewachsene Erbe, die Zukunftspotenziale, die internen und externen Verknüpfungen umfasst.

Kontext der Anwendung

Die Methode ist aus der Analyse von mehreren hundert Fallstudien über innovative Aktionen in der ländlichen Entwicklung entstanden, die die *Arbeitsgruppe Innovation* der Europäischen LEADER II-Beobachtungsstelle geleistet hat. Das zeit-räumliche Koordinatensystem wurde aus der Innovationsliteratur übernommen. Was bezogen auf Unternehmen *Kernkompetenzen* genannt wird, wird bezogen auf eine Region *Gebietskapital* genannt. Um das gebietseigene Kapital angemessen aufzuschlüsseln, verwendete die Arbeitsgruppe die sogenannten *acht Komponenten der ländlichen Entwicklung*. Diese können auch als Vorläufer der *neun Komponenten* der Strategischen Gebietsbewertung mit dem Innovationskompass (s.d.) und der *acht Schlüsselbereiche* der Engpassanalyse (s.d.) angesehen werden.

Die Analyse des gebietseigenen Kapitals hat in unterschiedlicher Weise die Arbeit der europäischen LEADER-Gruppen, vor allem im Zuge der Vorbereitungen auf die Programmperiode 2000 - 2006 (LEADER+) beeinflusst. Allerdings ist ihre direkte Anwendung auf jene Kreise beschränkt, die enger mit der Europäischen Beobachtungsstelle zusammengearbeitet haben.

Im Unterschied zur eher zögerlichen Aufnahme durch die LEADER-Gruppen wurde die Methode in Berater- und Forscherkreisen mit großem Interesse aufgenommen und weiterverbreitet; Informationen über ihren tatsächlichen Einsatz sind allerdings rar.

Inhalt bzw. Schritte

Die Analyse und Bewertung der acht Komponenten des Gebietskapitals kann in unterschiedlicher Tiefe und Genauigkeit im Rahmen von Workshops durch lokale AkteurInnen vorgenommen werden.

Das methodische Gesamtwerk besteht aus fünf Leitfäden, deren erster eine allgemeine Übersicht bietet. Die vier anderen widmen sich jeweils einem der vier Aspekte der „territorialen Wettbewerbsfähigkeit“ - die umweltbezogene, die soziale und die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit sowie die globale Positionierung eines Gebiets.

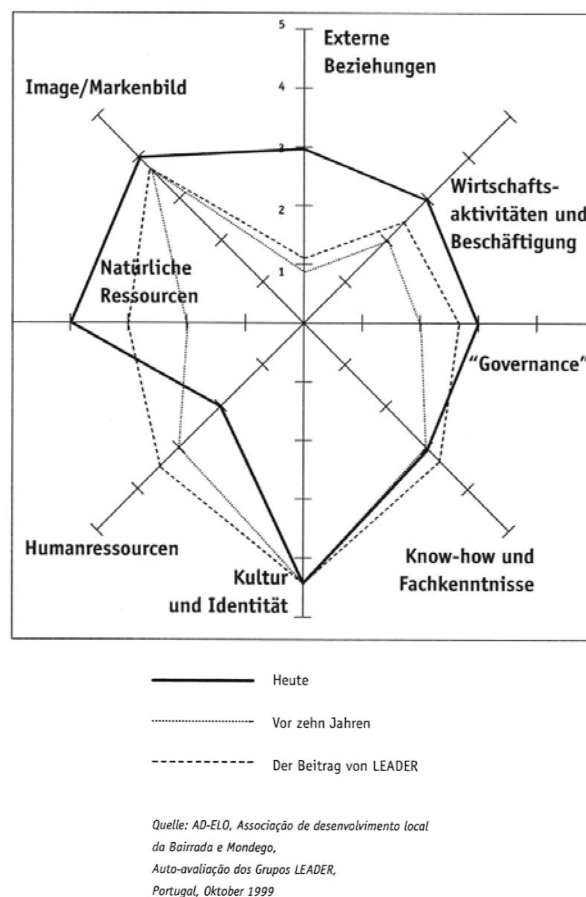
Die *acht Komponenten* des gebietseigenen Kapitals sind:

- Kultur und Identität
- Humanressourcen
- Physische Ressourcen
- Image / Wahrnehmung
- Märkte, externe Beziehungen
- Wirtschaftsaktivitäten und Unternehmen
- Governance und finanzielle Ressourcen
- Know-how und Fachwissen

Um einen allgemeinen Überblick über die Situation eines Gebiets zu gewinnen, wird jede der acht Komponenten einzeln betrachtet. Auf diese Weise können die größten Ungleichgewichte und auch die Ressourcen erfasst werden, die für ein zukünftiges Projekt zur Verfügung stehen. Für die Bewertung in interaktiven Workshops wird eine fünfstufige Bewertungsskala vorgeschlagen, um jede einzelne Komponente zu beurteilen.

Die Bewertung wird als Spinnwebdiagramm dargestellt (auch über eine Excel-Funktion). Das Diagramm kann Gruppen von lokalen AkteurlInnen dazu anregen, ihre eigenen Vorstellungen über das Gebiet präziser zu formulieren, um schließlich zu einer gemeinsamen und differenzierten Auffassung ihrer Situation zu gelangen. Eine Bewertung der Situation vor 5 oder 10 Jahren lässt Trends erkennen.

Das Ergebnis führt den AkteurlInnen den Innovationsbedarf in den einzelnen Bereichen vor Augen und gibt Hinweise auf mögliche Innovationsfenster für praktische Veränderungsarbeit.



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

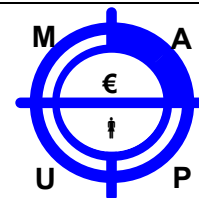
Die insgesamt fünf Leitfäden sind in sieben europäische Sprachen übersetzt und in allen Ländern der EU verbreitet worden. Dazu wurde 2002 auch eine CD-ROM produziert. Allerdings wissen wir über die tatsächliche Nutzung des Instruments wenig Bescheid. Im Wege über lokale Multiplikatoren (ForscherInnen, BeraterInnen) hat es zweifellos vielerlei lokale Adaptationen und neue Entwicklungen inspirieren können und somit einen großen Beitrag zum Verständnis und zur Verbreitung eines gebietsbezogenen Entwicklungsansatzes geleistet. Die Praxisnähe der Leitfäden ist unterschiedlich. Der umweltbezogene Teil ist wesentlich anwendungsnäher formuliert als der Teil, der sich auf die soziale Wettbewerbsfähigkeit bezieht.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER II, Dez. 1999 bis Feb. 2001: Territoriale Wettbewerbsfähigkeit – Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER, Fünfteiliger Leitfaden, Bruxelles.

www.rural-europe.aeidl.be: LEADER II-Beobachtungsstelle, dort ist auch die CD-ROM beziehbar: „LEADER – Von der Initiative zur Methode“

F3: Die Engpassanalyse



Zweck / Ziel

Ziel der Engpassanalyse ist, mit Hilfe der Bewertung von ausgewählten Schlüsselbereichen der lokalen Entwicklung, Engpässe ausfindig zu machen und im Rahmen eines Workshops Ansatzpunkte für innovative Aktionen zu ihrer Verbesserung zu finden.

Kontext der Anwendung

Die Engpassanalyse ist aus den Erfahrungen mit innovativen Ansätzen in LEADER I und LEADER II heraus entstanden. Sie wurde von den *acht Herausforderungen der ländlichen Entwicklung* der europäischen LEADER II-Beobachtungsstelle inspiriert und von einer Gruppe um SEIBERT und GEISSENDÖRFER in der bayerischen Agrarhochschule Weihenstephan ausgearbeitet.

Die Engpassanalyse wird in Bayern für die Vorbereitung von LEADER+ als Mittel zur Selbstevaluierung bzw. für die Stärken-Schwächen-Analyse im Rahmen des regionalen Entwicklungskonzepts eingesetzt.

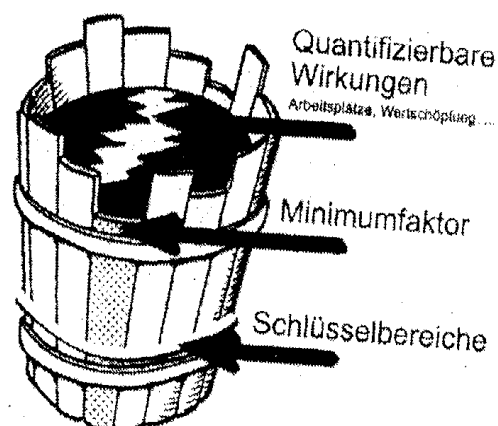
Inhalt bzw. Schritte

Die Methode baut auf der Annahme auf, dass die Entwicklung jedes Systems – eines Einzelunternehmens wie einer Kommune oder Region – von der Ausprägung mindestens eines Minimumfaktors bestimmt wird.

Dieser Minimumfaktor sei mit einem „Flaschenhals“ vergleichbar. Folglich mache es wenig Sinn, andere Faktoren aufzuwerten, solange die Gesamtentwicklung durch einen bestimmten Engpass begrenzt werde. Diese Annahme geht auf das LIEBIG'sche Gesetz der minimumorientierten Düngung zurück. Als Illustration verwenden die Autoren die Minimumtonne: Die kürzeste Daube entscheidet darüber, wieviel Wasser die Tonne fassen kann.

Das Forscherteam führte „harte“ (quantitative) und „weiche“ (qualitative) Entwicklungsfaktoren zu Faktorenbündeln zusammen, die einen gemeinsamen Sachverhalt beschreiben. Sie nennen diese Faktorenbündel *Schlüsselbereiche*, weil ihnen eine „Schlüsselrolle“ für das Vorwärtstommen eines Gebiets zukomme. Diese sind:

- Die räumliche Aufwertung der Lebensbedingungen (Dorf, Natur und Infrastruktur)
- Neue Erwerbsfelder – Ländliche Dynamik („Dienstleistungsorientierte“ Dynamik)
- Erlebnisorientiert-strategische Erschließung neuer Märkte
- Beteiligungsorientierter / kooperativer Erwerb von Fachwissen (Know-how-Transfer, Innovation und Kooperation)
- Partnerschaftliche und zweckmäßige Strukturen
- Belebend-inspirierende regionale Identität und Kultur
- Der sympathische Charakter der Region (Image)
- Die soziale und wirtschaftliche Attraktivität (Attraktives Wohnen und Arbeiten)



Zunächst werden Informationen gesammelt und in einem Workshop mit lokalen AkteurInnen verdichtet. Die AkteurInnen bewerten die einzelnen Schlüsselbereiche anhand von entsprechenden Fragen auf der Basis der vorliegenden Informationen und anhand des subjektiven Erlebens der AkteurInnen.

Nach Abschluss der Bewertungen wird die Aktionsgruppe mit ihrem Ergebnis in Form eines auf excel-sheet produzierten Spinnwebdiagramms konfrontiert. Das Computerprogramm wirft auch die Abweichungen vom Durchschnittswert aller bisher durchgeführten Gebietsbewertungen aus. Das Diagramm gibt auf acht Achsen die „Trümpfe“ und „Schwachpunkte“ der Region wieder. Nun gilt es, diese Schwachpunkte mit den vorhandenen Potenzialen aufzuwerten. Der Beraterleitfaden schlägt dazu strategische Fragestellungen vor, um zur Festlegung weiterer Arbeitsschwerpunkte zu gelangen.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Werkzeug kann sowohl zur Gebietsdiagnose als auch zur Fortschrittsbewertung (periodische Selbstevaluierung, Erfolgsdokumentation) eingesetzt werden. Es ist vor allem auf die ländliche Entwicklung in Bayern ausgerichtet, lässt sich aber im Prinzip auf alle ähnlich strukturierten Gebiete anwenden. Außerhalb Bayerns sind Anwendungsfälle in Luxemburg bekannt.

Grundsätzliche Kritik gilt der Engpassorientierung selbst, da sie auf einem mechanistischen Entwicklungsmodell beruht, das in dieser Form nicht auf die soziokulturelle Sphäre übertragen werden sollte. Zudem wird der Fokus bei dieser Form der Anwendung zu einseitig auf Probleme gelegt. Da das Instrument aber eine generelle Auseinandersetzung mit den regionseigenen Ressourcen unterstützt, kann es durchaus auch in lösungsorientierter Richtung verwendet werden.

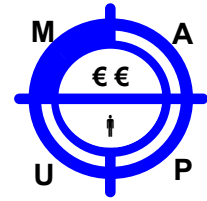
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

GEISSENDÖRFER M. / SEIBERT O., 2000: Erarbeitung einer Methodik zur Beurteilung des lokalen und regionalen Innovationsbedarfs zur praxisgerechten Anwendung in Form eines Beraterleitfadens. Triesdorf.

GEISSENDÖRFER M., 2000: Methodische Grundlagen für die Umsetzung von LEADER +. München, Triesdorf, S. 88 - 105, in: BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN: „Innovative Entwicklung des ländlichen Raums durch Ziel 5b und die Gemeinschaftsinitiative LEADER“, Bezug: Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft, Referat B1 / Ländlicher Raum, Postfach 220012, 80535 München.

www.fh-weihenstephan.de

F4: Participatory Local Appraisal (PLA)



Zweck / Ziel

PLA ist ein Sammelbegriff für verschiedene partizipative Planungs- und Erhebungsmethoden, die vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit eingesetzt werden, um ein Verständnis komplexer Sachverhalte aus Sicht der Betroffenen zu erreichen.

Kontext der Anwendung

Partizipative Methoden wurden in der Entwicklungszusammenarbeit seit den 70er Jahren als Antwort auf die Schwächen konventioneller, expertendominierter Erhebungsmethoden entwickelt. Sie basieren im wesentlichen auf Erkenntnissen der angewandten Ethnologie und der Aktionsforschung und finden sich in verschiedenen Ansätzen der ländlichen Entwicklung (z.B. Rapid Rural Appraisal, Participatory Rural Appraisal). Die gesamte Dauer eines PLA-Prozesses kann eine Zeitspanne von 10 Tagen bis vier Wochen umfassen.

Seit den 70er und 80er-Jahren finden partizipative Methoden auch in den Industrieländern zunehmende Verbreitung (z.B. Dorferneuerung, OE) und es werden dabei vielfach auch im Rahmen der PLA erprobte Techniken eingesetzt. In den 90er Jahren erleben diese Methoden in den Entwicklungsländern einen neuen Aufschwung. Ihre Anwendung geht dabei weit über den Bereich der Entwicklungszusammenarbeit hinaus, sie werden v.a. von Basisgruppen und lokalen NGO's als angepasste Arbeitsinstrumente entdeckt und eingesetzt.

Inhalt bzw. Schritte

Zunächst werden Sekundärquellen konsultiert und Interviews mit einigen Akteure/innen durchgeführt, um die Aufgabenstellung genauer zu definieren, Schlüsselbereiche zu identifizieren und Entscheidungsgrundlagen für die Auswahl der Teams und Techniken zu bekommen.

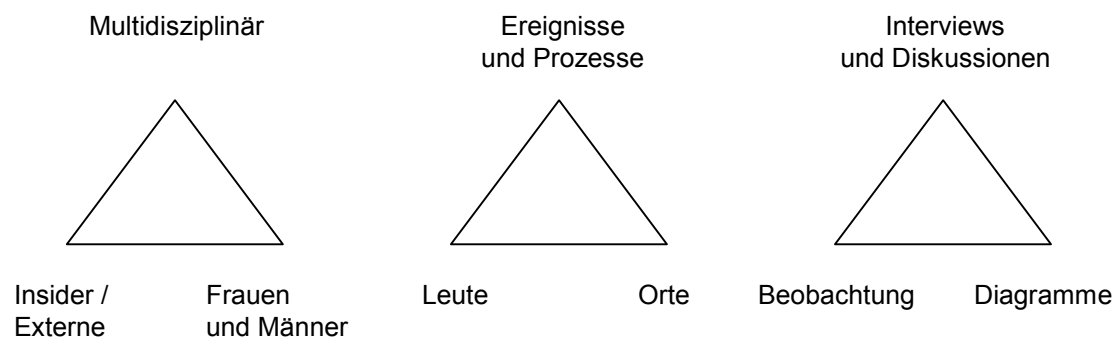
In einem Training werden ausgewählte Personen aus dem Untersuchungsgebiet in Hintergrund, Methoden und Techniken von PLA eingeführt. Anschließend werden der Fahrplan und die zu verwendenden Techniken für die Feldarbeit festgelegt.

Die eigentliche Untersuchung wird als *Feldarbeit* durch die ausgebildeten Personen durchgeführt, die Ergebnisse werden gemeinsam mit externen Betreuern analysiert.

Die Ergebnisse der gesamten Feldarbeit werden mit den Mitgliedern der Gemeinschaft diskutiert und daraus ein Aktionsprogramm abgeleitet. In regelmäßigen Folgetreffen wird die Umsetzung an Hand gemeinsam erstellter Karten / Modelle reflektiert.

PLA orientiert sich an einigen wenigen *Schlüsselkonzepten*, die den Rahmen für die eingesetzten Techniken bilden:

- *Lernen in der Gemeinschaft*: Probleme sollen soweit wie möglich mit den Augen der Betroffenen gesehen werden. Dazu ist neben deren kontinuierlicher Beteiligung auch eine entsprechende Haltung der externen Teilnehmer (Moderatoren, Katalysatoren) erforderlich. Die gesamte Arbeit muss vor Ort durchgeführt und gemeinsam diskutiert werden, wobei v.a. auf die gemeinsame visuelle Vergegenständlichung („Visual sharing“) Wert gelegt wird (z.B. Karten, Modelle, Diagramme).
- *Triangulation*: Informationen sollen dadurch überprüft werden, dass jedes Team eine gemischte Zusammensetzung hat und die Phänomene aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet sowie mit verschiedenen Techniken untersucht werden.



- *Angemessene Ungenauigkeit:* Nicht vollständige Erkenntnis ist das Ziel, sondern Relevanz. Daten werden nur soweit gesammelt und analysiert, als es zum Erkennen der Bedürfnisse oder der angestrebten Aktivität notwendig ist.
- *Angepasste Instrumente:* PLA verwendet eine Palette von informellen Instrumenten zum Sammeln und zur Analyse von Informationen, die größtmögliche Partizipation ermöglichen sollen (einfach, lokal angepasst, flexibel einsetzbar).

Neben dem halbstrukturierten Interview (zumeist in Gruppen) zählt der *Transekt* zu den am häufigst verwendeten Techniken. Dabei wird das Untersuchungsgebiet zusammen mit InformantInnen durchschritten und die gesammelten Informationen und Beobachtungen anschließend zu einfachen Karten verdichtet. Weitere beliebte Darstellungsformen sind „social maps“, Schnittmengendiagramme, Zeittafeln, Rankings und Matrixdarstellungen.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

PLA als Vorgangsweise hat mittlerweile eine große internationale Verbreitung erfahren und wird auch außerhalb des ursprünglich dominanten Bereiches der ländlichen Entwicklung angewendet. Sein Erfolg beruht nicht zuletzt darauf, dass es ein leicht verständliches und flexibel einsetzbares Instrumentarium für Darstellung und Analyse komplexer Zusammenhänge bietet. Es wurde bisher vor allem auf lokaler Ebene eingesetzt (Dörfer, Gemeinden etc.), da hier noch eine relative Überschaubarkeit der Zusammenhänge gegeben ist. Für die Anwendung in größeren Systemen wie z.B. Regionen wurden darauf aufbauend verschiedene Instrumente der strategischen Gebietsbewertung entwickelt (siehe F1 – F3).

Es eignet sich vor allem für offene, lernorientierte Entwicklungsprozesse, da es den Beteiligten ermöglicht, ihre eigenen Kategorien und Kriterien zu nutzen bzw. zu entwickeln und gemäß ihren Prioritäten einzusetzen. Die verwendeten Techniken sind für komplexe Situationen besonders geeignet durch ihre Hinwendung

- von geschlossenen, vorab festgelegten zu offenen Vorgangsweisen
- vom Messen zum Vergleichen von Daten
- von verbalen Beschreibungen zu visuellen Darstellungen
- von der individuellen Betrachtung zu Gruppenprozessen

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

SCHÖNHUTH M., KIELEVITZ U., 1993: Partizipative Planungs- und Erhebungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit, GTZ, Eschborn.

CHAMBERS R., 1997: Whose Reality counts? Putting the first last, ITDG, London.

www.ids.ac.uk/ids/particip; www.iied.org/resources

SYSTEME VERÄNDERN

G: Strategieentwicklung

*"Wir können nicht wissen, was wir durch
unser Tun bewirken, aber wir müssen so tun,
als ob wir es wüssten"
(Kalkulierte Torheit, nach Carlos Castaneda)*

Die Entwicklung strategischen Denkens im 20. Jahrhundert ist durch vier Phasen geprägt:⁴¹

- **1. Phase: Planung (1945 – 1960)**
Die in der Nachkriegszeit beginnende Phase war geprägt von der Planung der Finanzströme, was sich in der Budgetierung niederschlug. Das Budget war wiederum die Grundlage für die Kontrolle. Im Leistungsbereich wandte man sich Planungsmodellen für die Beschaffung, die Produktion sowie dem Absatz zu.
- **2. Phase: Langfristige Planung (1960 – 1973)**
In dieser Phase wandte man sich den langfristigen Prognosen zu, wobei diese vorwiegend auf die Verlängerung der jeweiligen Trends aufbauten. Der Ölschock 1973 war der Anlass diese Art des Prognostizierens grundlegend in Frage zu stellen.
- **3. Phase: Strategische Planung (1973 – 1980)**
Im Vordergrund stehen dabei die zukünftigen Chancen und Risiken. Da diese vorwiegend außerhalb des Unternehmens zu suchen sind, rückte die Umweltanalyse in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Aus dem Vergleich der Anforderungen der Unternehmensumwelt mit den Fähigkeiten des Unternehmens resultieren die Vorstellungen von der Planung der langfristigen Erfolgspotenziale. Diese beruhen auf der Analyse der zukünftigen Chancen und Risiken sowie eigenen Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse), die Suche nach Zielen und die Ableitung von Strategien auf der Grundlage von Portfolio-Analysen (Positionierungsstrategie). In diese Zeitperiode fällt auch der Beitrag, den die Krisenforschung zur strategischen Planung beigetragen hat (Diskontinuitätenmanagement, Frühwarnsysteme, Konzept der Schwachen Signale von Ansoff), wobei es darum ging, die künftigen Gefahren rasch identifizieren zu können.
- **4. Phase: Strategisches Management (ab 1980)**
Die zunehmende Globalisierung der Märkte und die damit einhergehenden Veränderungen der Beziehungen zw. Unternehmen und Unternehmensumwelt erhöhte die Anforderungen an die Innovations- und Anpassungsfähigkeit enorm, womit die Aufmerksamkeit auf soziale und gesellschaftliche Aspekte gelenkt wurde (die sogenannten „soft facts“). Die Fähigkeiten des Personals, die Unternehmenskultur und die Informationsprozesse erlangten eine eigenständige strategische Bedeutung. Das strategische Management wurde geboren. Das bedeutet, dass die strategische Ausrichtung nicht nur eine verbesserte Implementierung von Strategien und Maßnahmen ermöglicht, sondern die Qualität der Planung selbst erhöht werden konnte.

Strategieentwicklung bedeutet, die Führung und die MitarbeiterInnen einer Organisation zu befähigen mit der hohen Umweltkomplexität der Organisation auf eine ihr angemessene Weise umgehen zu lernen und die eigene Lernfähigkeit in bezug auf die Gestaltung der Leistungserstellung, der Entscheidungs-, Lern- und Informationsprozesse zu erhöhen.

Ein Strategieentwicklungsprozess ist daher in der Regel auf mehrere Wochen bzw. Monate angelegt. In diesem Prozess sind immer wieder Feedbackschleifen vorgesehen, die die erarbeiteten (Zwischen-)ergebnisse einer kritischen Prüfung unterziehen und den Lernprozess selbst zum Thema der Reflexion machen. Das Instrument von Feedbackschleifen gründet sich auf die Annahme, dass soziale Prozesse nicht endgültig geplant werden können, sondern durch Interventionen leben, die Wirkung zeigen, auf die wieder Interventionen gesetzt werden können.

⁴¹ BEA F. X., HAAS J., Strategisches Management, Lucius & Lucius, 1997, 2. Auflage

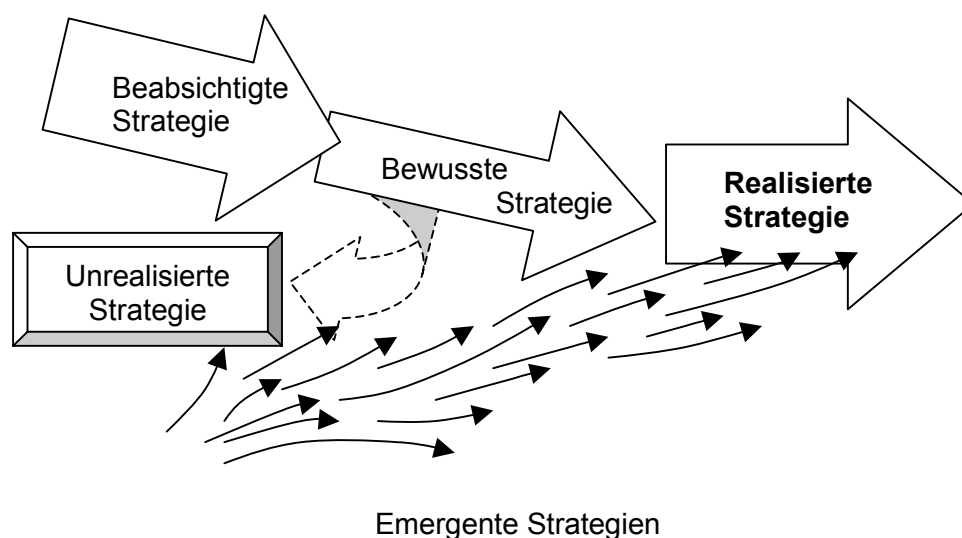
Dies bedeutet auch für mögliche Strategien, dass sie nicht endgültig ausgeplant sein können. Vielmehr geht es darum, die Phasen der Strategieentwicklung und die Ergebnisse dieser Phasen abzugrenzen und mit einem zeitlichen Rahmen zu versehen.

Als Strategie wird im herkömmlichen Sinn eine **Positionierung** eines Unternehmens oder einer Organisation verstanden, die das Leistungsangebot und die Organisation als unverwechselbar erscheinen lassen und woraus der Kunde einen Nutzen für sich ziehen kann. Diese Positionierungen können sich auf die Einzigartigkeit des Produktes oder der Dienstleistung, auf Kundenbedürfnisse oder aber auf den Zugang zu den Kunden beziehen. Strategische Positionierungen haben in den letzten Jahren allerdings ihren Zauber verloren, da nicht zuletzt durch Benchmarking, Total Quality Management udgl. eine Angleichung der Leistungserstellung, der Qualität und der Markterschließung stattgefunden hat.

Die Planungs- und Positionierungsschulen der Strategieentwicklung stellen die Machbarkeit von **präskriptiven Strategien** in den Vordergrund, was sowohl im Kontext unternehmerischer Strategien als auch der Regionalentwicklung auf Grund des großen Aufwandes an seine Grenzen stößt. (Siehe dazu auch das **Kapitel I: Integrierte und systemische Planung**). Dies hat dazu geführt, dass der Fokus bei der Strategieentwicklung stärker auf den **Prozess** der Strategieentwicklung und den damit verbundenen Lernprozessen gelegt wird.

Zur Strategieentwicklung gehören sowohl die Handlungsmuster, die ein Unternehmen/eine Organisation kennt, damit es zu Strategien kommt bzw. sich diese herausbilden (*emergente Prozesse*) als auch die beabsichtigte, vorgesehene, geplante Strategie (*formell* eingeführte Handlungsmuster). Zur Ermittlung der sich herausbildenden Strategien eignet sich unter anderem die Wertschätzende Untersuchung (**D4: Appreciative Inquiry**) um daraus die Energien für die Zukunft zu mobilisieren. Regionen sind per se keine zweckrationalen Gebilde, die eine bewusste Strategie entwickeln. Daher ist es für regionale Akteure/innen, die eine Strategie für die Region entwickeln wollen sehr relevant zu untersuchen, welche erfolgreichen strategischen Handlungsmuster beobachtet werden können, um diese inneren Stärken für die Zukunft nutzen zu können.

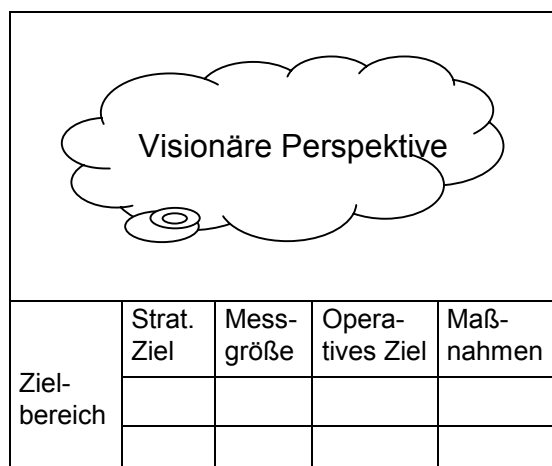
Auch die unrealisierte Strategie ist nach MINTZBERG als Strategie zu betrachten, es gibt wahrscheinlich gute Gründe, warum sie nicht realisiert wurde. Die unrealisierte Strategie kann nur abgeleitet werden von einer beabsichtigten Strategie, die aber nicht realisiert wurde.⁴² Unternehmen und Organisationen haben implizit immer eine Strategie, die Frage ist, wie gut diese Strategie den Erfordernissen der Umwelt und den Kernkompetenzen entspricht.



⁴² MINTZBERG H. Strategy Safari, Ueberreuter, 1999

Die **bewusste Strategie** kennt zwei Ebenen:

- **Vision:** Das bedeutet einen Blick ins Innere des Unternehmens/der Organisation, ja sogar ins Innere der Köpfe der StrategInnen. Diese inneren Visionen, Sehnsüchte sollen sichtbar gemacht werden. Ein Instrument dafür ist die **strategische Vision (G1)**
- **Positionierung:** Diese wird heruntergebrochen in einem Jahreszielplan, in dem ganz konkrete Messgrößen und operative Ziele definiert werden. Eine bevorzugte Methode dazu ist die „**Balanced Scorecard**“ (G2)



Die Art des Umgangs mit der Zukunft einer Organisation/eines Unternehmens und damit die Strategieentwicklung ist mit folgenden **Merkmalskonstellationen** verbunden:

- mit den gewachsenen Führungsstrukturen und der Führungsphilosophie – Strategieentwicklung sieht demnach in einem Familienunternehmen anders aus als in einer Kapitalgesellschaft, einer intermediären Organisation oder einem Netzwerk;
- mit den organisationsinternen Verteilungsmustern der Entscheidungsverantwortung (handelt es sich um eine stark dezentralisierte Organisation mit heterogenen Geschäftsfeldern oder um eine fokussierte Organisation mit wenigen Leistungsgebieten);
- mit der Veränderungsdynamik des Umfeldes der Organisation, mit der Wettbewerbskonstellation, mit dem Produktlebenszyklus udgl.;
- mit den Kernkompetenzen der Organisation, der eigenen Innovationsstärke.

Daraus abgeleitet unterscheiden WIMMER und NAGEL **vier Spielarten der Strategieentwicklung**⁴³ in Organisationen, die aber ebenso für Regionen von Relevanz sind:

- **Intuitive Entscheidungsfindung**
Einige wenige Schlüsselakteure/innen entscheiden gleichsam „aus dem Bauch heraus“ bzw. aus der intuitiven Kenntnis der Eigenlogik des jeweiligen Geschäftes und dem Kontakt mit Markt und Kunden. Es findet kein expliziter strategischer Dialog in der Organisation statt. Häufig ist diese Spielart in Pionier-Organisationen anzutreffen.
- **Expertenorientierte Strategieansätze**
Externe ExpertInnen oder Stäbe erarbeiten ausgefeilte „Papiere“, die dem Top-Management als Entscheidungshilfe dienen.
- **Inkrementale bzw. evolutionäre Strategien**
Strategische Festlegungen entstehen in einem „freien Spiel der Kräfte“ auf verschiedenen Ebenen der Organisation. Das Management unterstützt allenfalls die Impulse einzelner Akteurssysteme und bündelt die Erfolgsmuster im Nachhinein als gewollte Strategie.
- **Rekursive Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung**
Strategieverantwortung versteht sich als eine nicht delegierbare Führungsleistung. Eine Auseinandersetzung mit den zentralen und überlebenswichtigen Fragen der Organisation wird in periodischen Abständen inszeniert, wobei die wichtigen Akteure/innen eines Systems in verschiedenen Funktionen teilhaben.

⁴³ WIMMER R., NAGEL R., in Organisationsentwicklung 1/2000

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	Formen der Strategiefindung	
	implizit	explizit
«Außerhalb» der Organisation bzw. als Vorgabe für den Managementprozess	Intuitive Entscheidungsfindung	expertenorientierte Ansätze
Leistung des Systems und des Managementprozesses	Inkrementale bzw. evolutionäre Strategien	Rekursive Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung

Die **strategischen Bedingungen** in Regionen sind das Resultat ihrer Innen- und Außenkomplexität. Komplexität wird hier verstanden als hohe Anzahl von Elementen, die ihre eigenen (unterschiedlichen) Interessen haben. Unter der Bedingung hoher Außenkomplexität werden eher intuitive und expertenorientierte Strategiefindung Anwendung finden, während sich unter der Bedingung hoher Innenkomplexität eher rekursive und evolutionäre Strategiefindung als sinnvoll erweisen.

Strategische Überlegungen sorgen dafür, dass sich ein System angesichts verschiedener Möglichkeiten auf eine bestimmte Zukunft festlegt und darauf hinarbeitet. Diese grundlegenden Fragen können nicht täglich gleichzeitig mit den operativen Aktivitäten beantwortet werden, sondern es braucht einen periodisch sich wiederholenden Prozess, während dem die Existenzfragen des Systems bearbeitet werden.

Strategieentwicklung ist nach WIMMER und NAGEL eine „periodische Auszeit, die ausreichend Distanz zum operativen Geschehen schafft, um die eigenen Situation unter einem grundsätzlicheren Blickwinkel beobachtbar zu machen“.

Ein wichtiger Aspekt dieses expliziten Prozesses ist auch die Vorentscheidung, womit sich das System *nicht* beschäftigt, welche Chancen *nicht* aufgegriffen werden, welche Kunden- oder Stakeholderwünsche *nicht* erfüllt werden, welche Territorien nicht bearbeitet werden udgl. Eine Fokussierung auf die Grenzen zu unerwünschten Entwicklungen findet sich in der **Leitplanken-Planung (I3)**.

Eine Schlüsselkompetenz der Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsarbeit ist das **Kybernetische Modellieren (C)**. In der kybernetischen Steuerung kommt es darauf an, sich selbst so beobachtungsfähig zu halten, dass Abweichungen vom erwünschten Weg kontrollierbar bleiben. Dabei geht es darum, dass jenes System, welches die Strategieverantwortung trägt, die Trennung von Formulieren und Umsetzung aufgibt und sich als ein gemeinsam lernendes und handelndes System versteht, welches auch die Verantwortung für die Qualität des Strategie- bzw. Lernprozesses trägt. Ein Strategieentwicklungsmodell, welches diesen Ansprüchen sehr nahe kommt, ist die **dynamische Strategieentwicklung (G3)**.

Während diese Art der Strategieentwicklung noch nicht allzu weite Verbreitung gefunden hat, erfreut sich eine Methode der kurzfristig getakteten Steuerung mit einer einjährigen Planung und permanenten Beobachtungsprozessen weltweit großer Beliebtheit, die **Balanced Scorecard (G2)**. Die Balanced Scorecard versteht sich als ein Instrument im Dienste langfristiger strategischer Entscheidungen (die als Voraussetzung gegeben sein sollen) in vier ausbalancierten Perspektiven (Finanzen, Markt/Kunden, interne Prozesse und Lernen/Entwicklung). Dadurch soll mit soviel Beobachtungskriterien wie notwendig und so wenig wie möglich ausgekommen werden. Trotzdem aber bieten diese vier Perspektiven eine annähernd ganzheitliche Sicht des Unternehmens, seiner relevanten Umwelten sowie deren Interaktionsdynamiken, was eine schnelle Korrektur oder Anpassung an neue Entwicklungen oder Reaktion auf Abweichungen erlaubt.

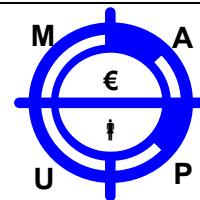
Bei der Entwicklung von „regionalen Strategien“ hat in den letzten Jahren eine Umorientierung von einem expertenorientierten Strategieentwicklungsprozess zu einem eher **beteiligungsorientierten Prozessmodell** stattgefunden. Knappe zeitliche Rahmungen und knappe Budgets stellen aber immer eine Herausforderung für die Strategie-Akteure/innen und ihre externen Begleiter dar, die passende „Architektur“ (Beteiligte, Zeitrahmen, Formen der Untersuchung und des Diskurses) zu finden.

Entscheidend für die **strategische Handlungsfähigkeit** der Akteure/innen in einem Beteiligungsprozess ist⁴⁴:

- sich eine gemeinsame "Landkarte" des zu erörternden Feldes zu erarbeiten.
- eine gemeinsame („Corporate“) Identität zu entwickeln und zu kommunizieren, die der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Strategie-Akteure/innen gerecht wird.
- eine gute Navigation, das heißt die Akteure/innen haben einen Überblick, wo sie in etwa hin wollen oder nicht hin wollen bzw. auf welchem Weg. Selbst wenn man das Gefühl hat, das Ziel aus den Augen verloren zu haben, dann kann man durch die Eckpfeiler wieder die Orientierung gewinnen und das Ziel ausmachen bzw. den Weg neu einrichten.
- immer wieder Entwicklungsoptionen und Aktionsmöglichkeiten generieren zu können und geeignete Instrumente zur Bewertung und Verdichtung dieser in strategische und operative Pläne zu besitzen (Pro-Aktivität und Innovationsstärke).
- Strategische Orientierung in die Strukturen und Prozesse der Organisation zu integrieren, damit strategisches Wissen und Lernen auch Teil der jeweiligen Heimatsysteme der Akteure/innen wird.
- Eine gute Portion Kreativität und positives Lernklima zu ermöglichen; sie machen die Würze und erhalten die Lust an der Planungsarbeit, auch wenn diese mitunter „technokratische“ Elemente erfordert. Die Kreativität ermöglicht auch die innovative Haltung, die gerade bei der Strategiefindung eine enorme Bedeutung hat. Bei der Strategie handelt es sich um Ergebnisse, die zu Beginn des Prozesses noch nicht bekannt sind. Daher sind innovative Köpfe und lernfördernde Prozesse sehr wichtig bei der Annäherung an die passende Strategie. (Siehe dazu auch Kapitel **L: Wissensmanagement**)
- Gute Diagnose- und Planungswerkzeuge anzuwenden, um die entscheidenden Fragen so zu stellen, dass mit angemessenem Aufwand eine relativ zuverlässige Antwort gegeben werden kann. Neben den einzelnen Werkzeugen ist das Set an Werkzeugen zu beachten. Es kommt nicht darauf an, alle Fragen zu beantworten, die möglich sind, sondern die (wenigen) Fragen zu stellen, die ein ausreichendes Urteilsvermögen herstellen.

⁴⁴ nach SCHEER Günter, 2001, unveröffentlichtes Manuskript

G1: Strategische Vision



Zweck / Ziel

Strukturiertes Vorgehen zur Entwicklung strategischer Visionen für Einzelpersonen und Teams mit herausfordernden Aufgabenstellungen.

Kontext der Anwendung

Visionen sind Bilder von einer Zukunft, die man gestalten möchte. Je plastischer und detailreicher die Bilder, die gesehen werden, umso größer die Wirkung für die Akteure/innen. Bilder ermöglichen Komplexitätsbewältigung und haben den Vorteil, dass sie Ganzheiten repräsentieren und doch ermöglichen, sie zu ergänzen oder „umzumalen“.

Die Vision hat drei „Geschwister“: Die leitenden Werte, der zu erfüllende Zweck und die Ziele, die man in absehbarer Zeit zu erreichen hofft. Strategische Ziele sind demnach (zumindest explizit) eingebettet in Visionen, Werte und einen Zweck, nach denen die Akteure/innen handeln. Die strategische Visionsentwicklung kann daher angewendet werden, wenn ein System strategische Ziele hat, die dahinterliegenden Visionen aber explizit machen will oder aber auch bevor ein System strategische Ziele formulieren möchte, sich der gemeinsamen Vision vergewissern und deren Richtung bündeln will.

Die Anwendung dieses Instruments eignet sich gut, wenn

- Teams wachsen oder „zusammengewürfelt“ wurden, um die gemeinsame Orientierung zu bündeln,
- ein System am Beginn einer Strategieentwicklung steht und der Geist für scheinbar „Denk unmögliches“ geöffnet werden soll,
- ein/e „PionierIn für herausragende Aufgaben „MitkämpferInnen“ sucht,
- neue entscheidende Umfeldveränderungen stattgefunden haben oder stattfinden werden,
- Teilsysteme zusammengelegt werden
- wenn in einem System Irritationen über die grundlegenden Wertvorstellungen auftreten,
- das übergeordnete System strategische Ziele oder Leitbilder formuliert hat und das Teilsystem seine eigenen Visionen, Werte und ihr Zweckverständnis adaptieren will.

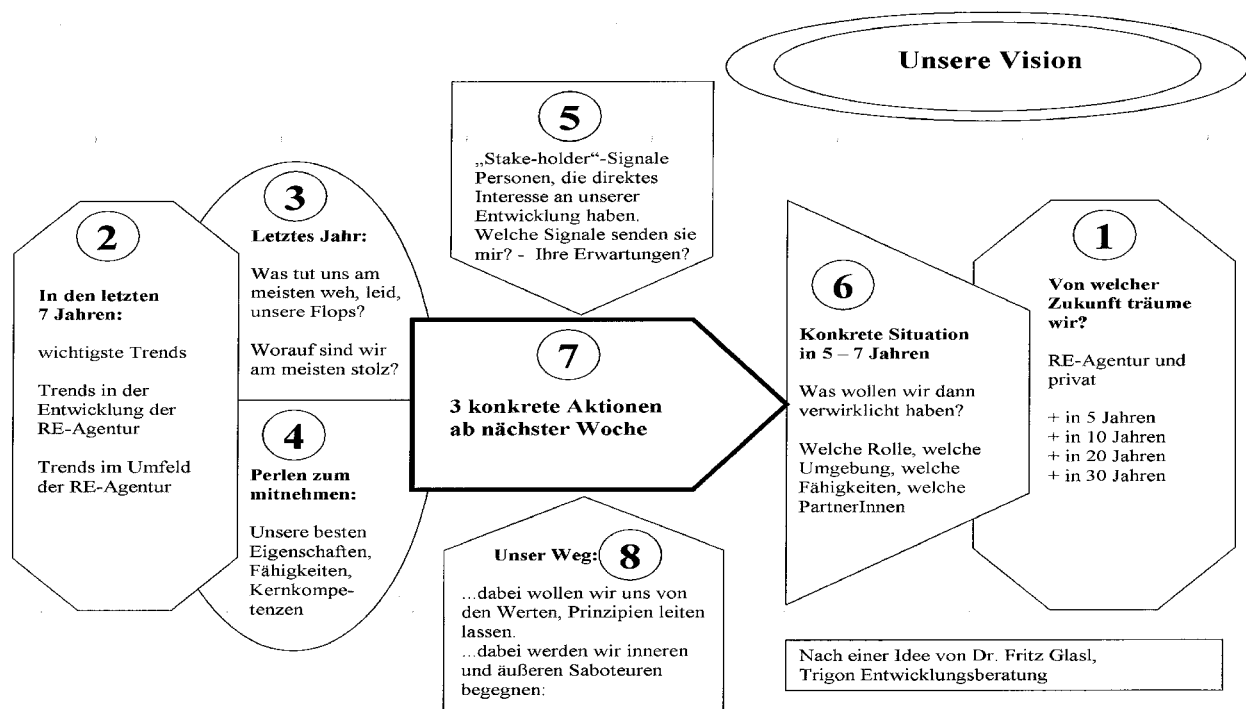
Inhalt bzw. Schritte

Die Einführung erfolgt am besten durch eine Erläuterung des Kontextes, warum die Visionsarbeit jetzt wichtig ist. Anschließend sollte, wenn sich das Team von einem Externen begleiten lässt, durch eine gelenkte Fantasiereise jede/n TeilnehmerIn in die innere Bereitschaft zur Visionsentwicklung geführt werden. Danach werden die 8 Stationen bearbeitet, wobei jeweils zwei Stationen „gegangen“ werden, d.h. 1+2, dann 3+4, dann 5+6 und zuletzt 7+8.

Die Bearbeitung der *jeweils zwei Stationen* erfolgt in drei Schritten:

1. Kurze Einführung (bzw. gemeinsames Verständnis über die Station herstellen) in die jeweiligen beiden Stationen
2. Einzelarbeit zu den jeweiligen beiden Stationen
3. Austausch der Ergebnisse

Anschließend werden die konkreten Aktionen vereinbart (für das gesamte System, für einzelne TeilnehmerInnen). Diese Visionsarbeit kann im Prinzip auch von Einzelpersonen angewendet werden, wobei es sehr nützlich ist, wenn diese Einzelpersonen sich austauschen und weitere Anregungen holen. Der Zeitbedarf beträgt zwei bis sechs Stunden.



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Diese Visionsarbeit eignet sich gut für Systeme, die „eigentlich keine Zeit“ haben zum Innehalten und für eine Metareflexion. Regionale Entwicklungsagenturen und ihre MitarbeiterInnen verstehen sich häufig als solche Systeme, da sie im Auftrag von Dritten handeln, die implizit eine starke Richtung geben. Regionale Entwicklungsagenturen haben ein Dilemma zu bewältigen. Ihre grundlegenden Aufgaben werden in der Regel von außerhalb (Entwicklungsverband) definiert. Ihre täglichen dichten Erfahrungen bringen sie in eine sehr starke Eigendefinitionsdynamik, die sie zu einem Partner ihrer eigenen „Eigentümer“ emanzipieren lässt. Starke und gut orientierte Partner gegenüber dem „Eigentümer“ und gegenüber den anderen Akteure/innen im regionalen Entwicklungssystem sowie den übergeordneten Systemen, wie der Landes- und Bundesebene, sind eine gute Erfolgsvoraussetzung zur Sicherung der eigenen Überlebensfähigkeit der Agentur.

Von Zeit zu Zeit werden Regionale Entwicklungsprogramme mit strategischen Schwerpunkten erarbeitet. Die Herstellung von Stimmigkeit zwischen Entwicklungszielen der Region und den Visionen und Zielen der Regionalen Entwicklungsagentur und ihrer MitarbeiterInnen ist ein wichtiger Identitätsanker für jenes System, welches sich für die Umsetzung von regionalen Strategien verantwortlich fühlt und deren MitarbeiterInnen unter Umständen (vor allem bei Rückschlägen) ein starkes Bild vor Augen brauchen, um die Richtung nicht aus dem Auge zu verlieren. Die explizite Anwendung einer Visionsentwicklung im Kontext der Regionalentwicklung ist im Rahmen des Agenda 21-Prozesses in „Mutterstadt“ dokumentiert.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

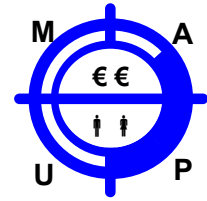
BAUMFELD L., 2000: Workshop-Unterlagen, Eigenverlag.

SENGE P.M. et al., 1996: Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett Cotta, Stuttgart, Seite 241ff und 343ff.

SOLLMANN U. / HEINZE R. (Hrsg.), 1993: Visionsmanagement, OrellFüssli.

www.agenda21-mutterstadt.de

G2: Balanced Scorecard (BSC)



Zweck / Ziel

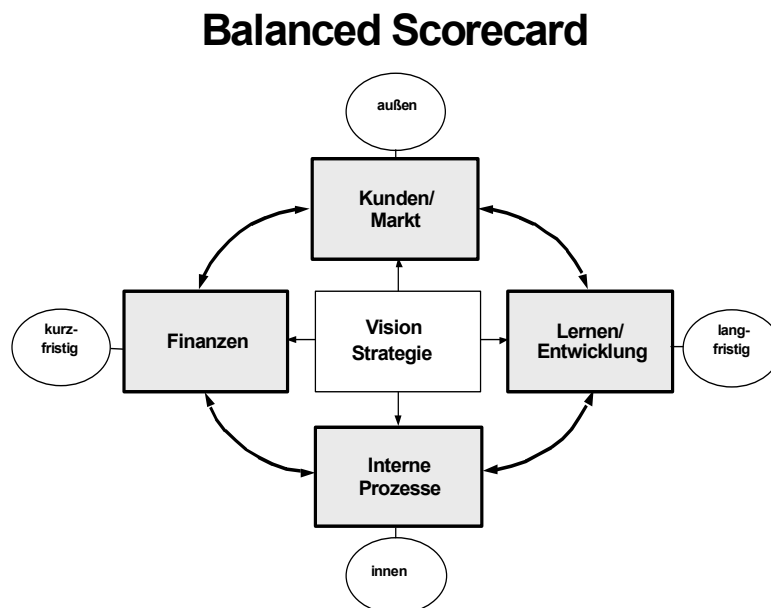
Steuerung von langfristigen Strategien und notwendigen kurzfristigen Änderungen. Die Leistung eines Unternehmens wird als Balance zwischen Finanzwirtschaft, den Kunden, den Geschäftsprozessen und der MitarbeiterInnenentwicklung gesehen. Die Entwicklungen werden auf übersichtlichen Tafeln (Scorecards) dargestellt.

Kontext der Anwendung

BSC wurde Anfang der 90er Jahre von KAPLAN, NORTON und deren Team in Harvard entwickelt. Zunächst sollten die stark finanziell ausgerichteten amerikanischen Managementsysteme bei der Planung und im Berichtswesen relativiert werden und man suchte ein „ausbalanzierteres“ Set an finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen. Es stellte sich heraus, dass einige wenige, aber wesentliche Messgrößen ausreichen, um den Steuerungsansprüchen zu genügen. Schließlich wurde ein Modell entwickelt, mit dem man mit etwa 20 Zielen das Auslangen finden kann. Die Ziele leiten sich von der Vision und der Strategie ab. Die BSC ist, wie Kaplan und Norton es untertitelten, „Translation of strategy to action“.

Inhalt bzw. Schritte

Balanced Scorecard ist ein ausgewogenes Steuerungssystem, welches sich nicht bloß auf finanzielle Zielsetzungen stützt, sondern mit drei weiteren Perspektiven ergänzt wird. Mit diesen vier Perspektiven werden gewissermaßen vier Management-Teilprozesse nach dem Regelkreisprinzip verknüpft:



• *Finanzielle Perspektive*

Sie misst einerseits die finanzielle Perspektive, die das Unternehmen mit der vereinbarten Strategie erreichen will. Andererseits verkörpert sie auch die finanziellen Ergebniskennzahlen der übrigen Perspektiven. In der Regel werden folgende Aspekte als Strategiegrößen genannt: Ertragswachstum, Kostensenkung oder Prozessoptimierung, Vermögensverwendung.

• *Die Kunden-Marktperspektive*

„Welchen Nutzen erwarten bestehende und neue Kunden von uns“, das ist die Kernfrage zu dieser Perspektive. Der beste

Nutzen ist immer der, der dem Kunden nutzt, selber erfolgreicher zu sein. Folgende Aspekte werden als Messgröße definiert: Marktanteil, Kundenakquisition, Kundentreue, Kundenrentabilität.

• *Die interne Prozessperspektive*

Hier geht es darum das Augenmerk auf jene Prozesse zu legen, die für die Kunden-Markt- und Finanzperspektive erfolgskritisch sind und daher Bedarf besteht, an Verbesserungen zu arbeiten. Der interne Prozess beginnt mit dem Eingang eines Kundeninteresses (Anfrage oder besser Bestellung bzw. Buchung) und endet mit der abgeschlossenen Leistung an den Kunden.

- **Die Lern- und Entwicklungsperspektive**

Diese Perspektive schafft gewissermaßen die Infrastruktur für die anderen drei Perspektiven. Es ist die (langfristige) Investition in die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Wichtige Aspekte, die hier beurteilt werden, sind: MitarbeiterInnen als Schlüsselressource für die Wettbewerbsfähigkeit, Innovationspotenziale, Klima der Innovation.

In einer wohlgeformten Balanced Scorecard steht keine der Messgrößen für sich alleine, vielmehr sind sie in einer „Ursache-Wirkungs-Kette verbunden. Damit solle einerseits verhindert werden, dass Messgrößen definiert werden, die keine Relevanz zu den anderen Perspektiven haben und andererseits die Aufmerksamkeit auf Zusammenhänge gelegt werden.

Die wesentlichen *Konzeptmerkmale* des BSC sind:

- **Ausgewogenheit**

- durch das Einbeziehen von monetären und nicht monetären Kennzahlen
- durch die Aufnahme von Größen, die sowohl interne (Prozesse) als auch externe (Kapitalgeber, Kunden, Markt) Perspektiven messen
- durch die Heranziehung von vorlaufenden (wettbewerbsentscheidenden Zielgrößen) und auch nachlaufenden Indikatoren (klassische Kennzahlen wie Cash flow, Return on Capital, relativer Marktanteil.).

- **Konzentration auf den Umsetzungsprozess**

Als Prinzip gilt, pro Perspektive sich auf 4 - 7 Messgrößen zu beschränken! Dies sichert die Konzentration auf die Schlüsselgrößen und verhindert den Orientierungsverlust in einer Datenflut. Jede Messgröße sollte in einem direkten oder indirekten Ursache - Wirkungszusammenhang mit den obersten monetären Messgrößen stehen. Mit der „Verbundsichtweise“ werden Zielkonflikte leichter sichtbar und es kommt bereits in der Planungsphase zum Aushandeln von Zielkonflikten und nicht erst dann, wenn die halbe Strecke schon zurück gelegt ist.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

BSC wird mittlerweile weltweit in Unternehmen und Organisationen angewandt. Es ersetzt allerdings nicht die Strategieformulierung, vielmehr ist sie das Instrument, eine formulierte Strategie in die vier Perspektiven „auszudifferenzieren“. BSC's können sowohl auf der Ebene des Gesamtunternehmens, als auch auf der Ebenen von Geschäftsfeldern oder Managementbereichen wie MitarbeiterInnenführung udgl. erstellt werden.

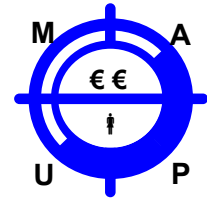
BSC wird auch in adaptierter Form in der Verwaltung eingesetzt. Anwendungen im Kontext der Regionalentwicklung sind nicht bekannt. Das Instrument scheint aber sehr geeignet für die Planung und Kontrolle kommunaler bzw. regionaler Entwicklungsstrategien oder für die Strategien von regionalen Entwicklungsorganisationen.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

HORVATH und Partner (Hrsg.), 2000: Balanced Scorecard umsetzen, Schaeffer-Poeschel.

www.balanced-scorecard.de, www.scorecard.de, www.balancedscorecard.org, www.mybsc2.de, www.ma-controlling.de/balanced_scorecard.htm

G3: Dynamische Strategieentwicklung



Zweck / Ziel

Strategieentwicklung als Ergebnis einer kontinuierlichen Wandlungs- und Erneuerungsfähigkeit angesichts ständig wechselnder Bedingungen in einem dynamischen Kontext.

Kontext der Anwendung

Ausgangspunkt dafür sind die Überlegungen von MINTZBERG, der die Entwicklung einer Strategie als Wechselspiel zwischen beabsichtigten und sich herausbildenden (emergenten) Prozessen ansieht. Wird die Diskrepanz zwischen dem Umfeld und der beabsichtigten Strategie zu groß, greift das Unternehmen auf seinen Bestand an strategischen Verhaltensweisen zurück und konstruiert daraus eine neue beabsichtigte Strategie, die zu einer besseren Übereinstimmung mit dem Umfeld führen soll. Damit kann wesentlich flexibler und rascher auf Veränderungen reagiert werden als dies bei herkömmlichen Strategiemodellen, die im wesentlichen auf beabsichtigten Strategien und den darauf einwirkenden externen Einflussfaktoren aufbauen.

Diese Form der Strategieentwicklung wird seit einiger Zeit in der Managementpraxis angewandt, insbesondere von großen Unternehmen in einem dynamischen Umfeld. In einer empirischen Untersuchung der Computerindustrie haben BROWN / EISENHARDT die wesentlichen Elemente und Erfolgsfaktoren einer dynamischen Strategieentwicklung herausgearbeitet und dabei vielfältige Bezüge zur System- und Chaostheorie hergestellt.

Inhalt bzw. Schritte

Unternehmen sind am flexibelsten, wenn sie *am „Rande des Chaos“ navigieren*, einer dynamischen Balance zwischen einer für Stabilität sorgenden Struktur und für Innovation erforderlichen Unordnung. Für eine derartige Strategie ist es von zentraler Bedeutung herauszufinden (und zwar kontinuierlich), was strukturiert werden soll und was nicht, und genügend Freiraum für Improvisation und Experimente zu lassen.

Wesentliche *Grundsätze und Elemente* einer derartigen Strategieentwicklung sind:

- *Strategie* wird als *lebendes System* betrachtet, das nicht aus einem Stück zusammengesetzt werden kann, sondern sich kontinuierlich in Richtung der gesteckten Ziele entwickelt. Dabei sind sowohl der Ausgangspunkt als auch die Abfolge der Schritte entscheidende Elemente der Strategie.
- Strategie entwickelt sich *aus lose zusammenhängenden Maßnahmen*. Es werden möglichst mehrere strategische Optionen gleichzeitig offengehalten und unterschiedliche Schritte gesetzt. Die Auswirkungen dieser Aktivitäten werden beobachtet und jene verstärkt, die sich als erfolgreich erweisen. Jede Strategie ist temporär, und Veränderung wird als Chance und nicht als Bedrohung betrachtet.
- Der Ausgangspunkt ist die *Gegenwart* (und nicht die Zukunft!). Zunächst werden die gegenwärtigen Aktivitäten und Strategien neu geordnet, wobei auf die minimal erforderliche Struktur und auf einige wenige Regeln bzw. Kenngrößen fokussiert wird. Strukturen werden abgebaut und die Aufmerksamkeit für Veränderungen und Chancen erhöht, gleichzeitig werden einige ausgewählte Synergien zwischen Bereichen hergestellt.
- *Aufbau auf vergangene Stärken und Erfahrungen*. Statt sich vorschnell auf die Zukunft zu orientieren, sollen zunächst die bestehenden Fähigkeiten und die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen bewertet und dokumentiert werden. Zur Erhaltung einer soliden Basis sollen erfolgreiche Elemente nach Möglichkeit bewahrt bleiben.

- *Vorsichtige aber beharrliche Ausrichtung auf die Zukunft.* Obwohl nicht viel Zeit in Zukunftsüberlegungen oder Planung investiert wird, wird die Zukunft ständig präsent gehalten. Aufbauend auf einer klaren Vision des Unternehmens (nicht des Umfelds!) soll die Zukunft nach Möglichkeit zunächst im kleinen erprobt werden (Palette von Versuchen und Pilotprojekten). Die Auswertung der gemachten Erfahrungen dient dazu, sich über Veränderungen des Umfelds ständig auf dem laufenden zu halten und die strategische Richtung schrittweise festzulegen.
- *Mischung von Altem und Neuem,* um eine wechselseitige Befruchtung der verschiedenen Zeitperioden zu erreichen. Die Vergangenheit ist eine wichtige Quelle der Regeneration, sie kann oft als strategischer Vorteil bei der Verfolgung neuer Chancen eingesetzt werden. Erfahrungen bei der Erprobung künftiger Geschäftsfelder sollen auch für die Erneuerung des Bestehenden genutzt werden.

Diese Form von Strategieentwicklung kann nicht top-down betrieben werden, sondern erfolgt *auf der Ebene der Geschäftsfelder / -einheiten*. Denn nur auf dieser Ebene kann schnell genug und mit dem nötigen Wissenshintergrund über Produkte und Kunden reagiert werden. Die neuen Führungsaufgaben des Top-Managements sind das „*patching*“ (Zusammenflicken) und die Synthese der unterschiedlichen Entwicklungen auf Ebene des Gesamtunternehmens.

Eine derartige Vorgangsweise erfordert auch die Förderung spezifischer Fähigkeiten:

- *Improvisation* als Brücke zwischen fortlaufender Innovation und konstanter Performance;
- „*co-adaptation*“ für die Balance zwischen der Nutzung gemeinsamer Synergien und der Förderung individueller Leistungen;
- *Regeneration* zur Nutzung vergangener Erfahrungen, und Experimentieren zur Erprobung von Optionen auf eine ungewisse Zukunft.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die dynamische Strategieentwicklung ist eher eine Haltung denn ein Instrument. Dieser Ansatz hat sich aus der Unternehmenspraxis heraus entwickelt und ist empirisch erprobt. Allerdings ist er (noch) nicht ausformuliert und hinreichend operationalisiert. Die Grundsätze und Elemente scheinen aber sehr gut auf die Erfordernisse regionaler Entwicklungsplanung übertragbar.

Die Ausarbeitung einer Strategie als Prozess hebt den oft anzutreffenden Gegensatz zwischen Formulierung und Umsetzung einer Strategie auf. Die Umsetzung einer Strategie besteht bei diesem Ansatz nicht nur aus der Ausführung des Geplanten, sondern schließt eine schrittweise Erkenntnis oder Entdeckung neuer Fakten mit ein. Und sie erfordert die bewusste Nutzung und Förderung der Selbstorganisationskräfte in Organisationen (bzw. Regionen).

Inhaltlich bestehen große Ähnlichkeiten mit der Zwischenzielplanung (I1). Die Anwendung erscheint besonders dort sinnvoll, wo Unsicherheit über die einzuschlagende Strategie besteht, z.B. auf Grund fehlender Informationen oder einem besonders dynamischen Umfeld. Denn es können mehrere strategische Optionen erprobt und durch bewusst gestaltete Versuche passende Erfahrungen gemacht werden. Außerdem wird eine frühzeitige Fixierung vermieden, denn die strategische Richtung kann schrittweise und in Übereinstimmung mit Veränderungen des Umfelds festgelegt werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BROWN S., EISENHARDT K., 1998: *Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press.

MINTZBERG H., 1999: *Strategy Safari*, Ueberreuter.

H: Szenarien

*„Das Undenkbare zu denken, ist der einzige Weg,
um zu verhindern, dass die strategische Vision
eines Menschen abgenutzt wird.“
(Herman Kahn)*

Der Begriff *Szenario* wird aus dem englischen Wort für „Drehbuch“ abgeleitet. Ein Szenario im Sinne des strategischen Managements ist eine alternative, anders als „üblich“ gedachte Zukunft. Es werden dabei mehrere Szenarien parallel entwickelt. Der Zukunftsforscher Hermann KAHN ist einer der Begründer des Szenariodenkens. Er wurde bekannt mit seiner Frage: „Was ist, wenn der Atomkrieg doch passiert?“

Die Bedeutung von Szenarien wurde offenkundig, als es dem multinationalen Konzern *Royal Dutch/Shell* in den frühen siebziger Jahren gelang, die Verknappung der Erdölversorgung („erster Ölschock“) vorauszusehen und sich entsprechend darauf zu rüsten. Dies war die Geburtsstunde der **Szenario-Technik** durch WACK und sein Team. Die Szenario-Technik kombiniert eine Reihe von Diagnose- und Planungsinstrumenten in einem vierstufigen Prozess:

1. Szenariofeld definieren und durch Einflussfaktoren beschreiben.
2. Vernetzungen im Szenariofeld analysieren und Schlüsselfaktoren identifizieren.
3. Mehrere Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Schlüsselfaktoren beschreiben.
4. Verträglichkeit der Zukunftsprojektionen untersuchen und konsistente (widerspruchsfreie) Szenarien beschreiben.

Szenarios sind ideenreiche Bilder einer möglichen Zukunft, bei denen die Zukunft bloß ein Mittel zum Zweck darstellt. Szenariengespräche, die frei fließen und gleichzeitig klar strukturierten Abläufen unterliegen, sollen den Beteiligten helfen, ihre eigenen blinden Flecken zu überwinden und darüber hinauszusehen.

Szenarios sind sehr mächtige Planungswerkzeuge für lange Zeiträume. Sie sind gerade deshalb so nützlich, weil die Zukunft eben hochgradig ungewiss ist. Anders als traditionelle Trendprognosen oder Marktforschung werden in Szenarien alternative Bilder entworfen. Der Erfolg von WACK⁴⁵ und einiger seiner Nachfolger bei Shell (DE GEUS⁴⁶, VAN DER HEIJDEN⁴⁷) inspirierte andere Vordenker wie OGILVY, SCHWARTZ und WILKINSON dazu, 1987 das *Global Business Network*⁴⁸ ins Leben zu rufen. Das GBN ist eine globale Vereinigung, die in der Weiterentwicklung und Verbreitung des Szenariodenkens und der, wie sie sagen, *strategischen Konversation* eine führende Rolle innehat.

Die Zukunftsalternativen, die die Szenarios liefern, werden in strategischen Planungsentscheidungen eines Unternehmens so verwertet, dass es Vorkehrungen für die wahrscheinlichste Entwicklung treffen kann, ohne unvorbereitet durch unerwartete, plötzlich eintretende Katastrophen überrascht zu werden. Szenariodenken und Szenariotechniken sind also Planungstechniken, die helfen, Risiken zu minimieren.

Langfristiges Denken ist heute nicht alltäglich. Vielleicht blicken die Menschen auch nicht sehr gerne in eine Zeit, in der sie jedenfalls alt sein werden oder vielleicht schon tot sein könnten. Den Blick in die Ferne zu richten, kann daher an und für sich schon einen Veränderungseffekt bewirken – einfach wegen des Perspektivenwechsels.

Diesen Umstand nutzen die **Zukunftsbilder und Zukunftsgeschichten**. Sie setzen Elemente der Szenariotechnik als Animationsinstrumente für einen Zukunftsdialog in einer Gemeinde bzw. einer Region ein. Voraussetzung für die Wirksamkeit der Zukunftsbilder ist die Nutzung

⁴⁵ WACK P. 1985: „Scenarios: Uncharted Waters Ahead.“ Harvard Business Review 63, no.5 (1985): p.72-79 and „Scenarios: Shooting the Rapids“. Harvard Business Review 63, no.6 (1985): p.135-150.

⁴⁶ DE GEUS A. 1988: «Planning as learning». Harvard Business Review 66, no.2 (1988): p. 70-74.

⁴⁷ VAN DER HEIJDEN K. 1996: „*Scenarios: The Art of Strategic Conversation*“. Chichester & New York: John Wiley & Sons.

⁴⁸ Website: www.gbn.org

bildverarbeitender Methoden, mit denen echte Fotografien verfälscht und verfremdet werden, um den Beteiligten die Richtung der aktuellen Trends etwas drastischer vor Augen zu führen.

Szenarioarbeit kann in einfach gestalteten interaktiven Workshops durchgeführt werden - wie etwa **Zukunftswerkstätten**. Die Zukunftswerkstätten wurden vom Zukunftsforscher JUNGK⁴⁹ entwickelt und sehen einen dreiphasigen Ablauf vor:

1. In der *Kritikphase* werden von den TeilnehmerInnen alle negativen Phänomene benannt, die ihnen im Zusammenhang mit dem gewählten Thema auffallen.
2. In der *Phantasiephase*, wird die positive Vision, das „Soll-Szenario“, ausgearbeitet.
3. In der *Umsetzungsphase*, treffen die Beteiligten eine realistische Auswahl von Lösungsvorschlägen.

Der dreiphasige Aufbau gleicht der von DILTS entwickelten **Disney-Strategie**⁵⁰: Hier werden die Beteiligten aufgefordert, nacheinander die drei Wahrnehmungspositionen des *Visionärs*, des *Realisten* und *Kritikers* einzunehmen. Jede Position hat ihre spezifischen Fragen (*Was? - Wie? - Wozu?*). Während der *Visionär* die großen Ideen ohne Einschränkung und Selbstzensur entwickelt, bricht der *Realist* sie auf einzelne operative Schritte herunter. Der *Kritiker* schränkt den Aktionsrahmen auf jene Handlungen ein, die keine weitreichenden Risiken bergen.

Szenarioarbeit eignet sich auch für **Großgruppeninterventionen**, wie z.B. die von WEISBORD entwickelte **Zukunftskonferenz**⁵¹.

Darüber hinaus kann Szenarioarbeit mit komplexen, computergestützten Simulationsmodellen geleistet werden. FORRESTER hat am Bostoner MIZ mit der Erstellung *systemdynamischer Modelle* begonnen und so etwa die Grundlage für die Prognosen des *Club of Rome* geliefert. Die Illusion der Zukunftsforscher der fünfziger und sechziger Jahre, dass wir präzise Voraussagen treffen können, wenn wir nur über genügend Daten und leistungsfähige Rechner verfügen, ist jedoch verflogen. Geblieben ist die Kraft von Szenario- und Simulationstechniken als Kommunikationsinstrumente in Veränderungsprozessen.

Im regionalen Kontext werden Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen als Elemente in **Lokalen Agenda 21**-Prozessen mit Erfolg eingesetzt, da es sich dabei um probate Instrumente der BürgerInnenbeteiligung handelt.

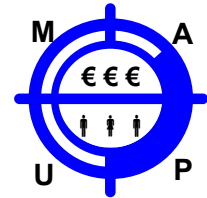
Im **Forumtheater (H4)** wird eine problematische Situation nicht nur nacherzählt, sondern auch dramatisch nachgestellt. Die gleiche Szene kann mehrere Male wiederholt werden, wobei verschiedenen „ZuschauerInnen“ in ein und dieselbe Rolle schlüpfen können (Positionswechsel). Die szenischen Wiederholungen führen gleichsam asymptotisch zum Lösungsverhalten.

⁴⁹ Das Standardwerk „Zukunftswerkstätten“ wurde von R. JUNGK und N. MÜLLERT verfasst (1989, Heyne-Sachbuch). Weitere Literatur unter www.jungk-bibliothek.at.

⁵⁰ R. DILTS 1998: „Von der Vision zur Aktion“. Junfermann, Paderborn.

⁵¹ Entwickelt von WEISBORD M.: „Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik“. In: Organisationsentwicklung 1 (1996), S. 4-13 und WEISBORD M. und FLOWER J.: „Zukunftskonferenzen 2: Ein wirkungsvolles Werkzeug für die Entwicklung gesunder Gemeinden“. In: Organisationsentwicklung 1 (1996), S. 14-23.

H1: Szenariotechnik



Zweck / Ziel

Die Erstellung von Szenarien für Unternehmen, Regionen etc. ist eine Art „Denken auf Vorrat“. Im Mittelpunkt steht die Gewinnung von Aussagen, Modellen, Bildern (Szenarien) hinsichtlich zukünftiger Probleme, Entwicklungen oder Veränderungen.

Kontext der Anwendung

Die Szenariotechnik ist eine strategische Management-Technik, die von führenden MitarbeiterInnen von Royal Dutch/Shell in den frühen siebziger Jahren erarbeitet wurde. Da Shell dadurch in der Lage war, den unmittelbar bevorstehenden Ölpreisschock 1993 vorzusehen, wurde das Instrument bald von anderen multinationalen Unternehmen und politischen Organisationen übernommen, unter anderem vom *Global Business Network*, in dem sich führende Köpfe aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammengetan haben, um über die Zukunft unserer Welt nachzudenken.

Im Zentrum der Szenariotechnik steht die Konstruktion des Szenarios – ein Gruppenprozess, im Zuge dessen die Auswirkungen all jener Kräfte identifiziert, selektiert und bewertet werden, die die Unternehmensumwelten formen. Auf das Unternehmen können sowohl innere als auch äußere Kräfte einwirken. Mittels Szenariotechnik können auch als weit weg liegend empfundene Kontextbedingungen in die Planung miteinbezogen werden.

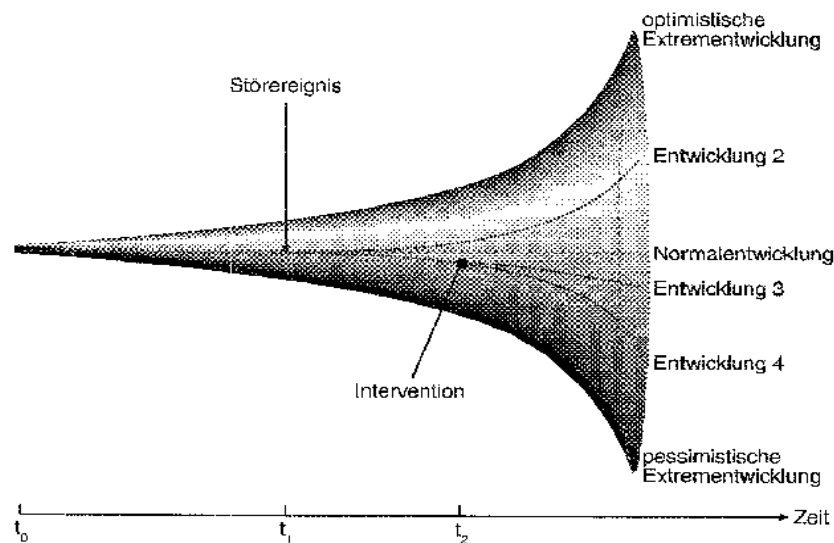
Der Gebrauch der Technik blieb nicht auf Unternehmen beschränkt. Sie wurde zur Formulierung von Regierungspolitiken (UK, USA) ebenso benutzt wie für Konfliktlösungsversuche in Irland und Südafrika.

Inhalt bzw. Schritte

1. *Planung*: Definition und Analyse des Untersuchungsgegenstandes und Festlegung des Zeithorizontes.
2. *Erstellung*: Identifikation, Auswahl und Analyse zukünftig relevanter Einflussfaktoren (*Schlüsselfaktoren-Analyse*). Die Schlüsselfaktoren können anhand einer Matrix nach wichtig/unwichtig und gewiss/ungewiss bewertet werden. Dann erfolgt die Erarbeitung mehrerer, alternativer Entwicklungsmöglichkeiten der Schlüsselfaktoren (*Zukunftsprojektionen*), die im nächsten Schritt bewertet werden. Zur *Bewertung* dienen einfache *Gegensatzpaare*, die die Variationsbreite der möglichen internen und externen Umweltbedingungen repräsentieren: z.B. (intern) Wille zur Veränderung oder Widerstand gegenüber Veränderung und (außen) offene Märkte und geschützte Märkte. Die Entwicklungsmöglichkeiten werden sodann zu einer begrenzten Anzahl realistisch erscheinender Zukunftsbilder verdichtet: *Szenarien-Formulierung*.
3. *Transfer*: Entwicklung von Zielen, Leitbildern oder auch Strategien auf der Basis der erstellten Szenarien und Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen.

Für die praktische Durchführung werden verschiedene Visualisierungs- und Kreativitätstechniken, kybernetische Modelle wie z.B. die Einflussmatrix und Feedback-Diagramme eingesetzt. Es muss auf eine ausgewogene Interessens-Repräsentation geachtet werden. Das Phasenschema ist konsequent einzuhalten.

Der „Szenariotrichter“ zur Erfassung der „möglichen Zukünfte“



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Ein gründlich durchgeführtes Szenario ist sehr komplex, begleitungs- und ressourcenintensiv. Es sind mindestens drei Großgruppenveranstaltungstage anzusetzen. Die Umsetzung der Ergebnisse wird von einer Steuerungsgruppe übernommen und auf die einzelnen Bereiche (des Unternehmens, der Region) übertragen. Wegen des hohen Aufwandes werden Szenariotechniken von großen Unternehmen und Organisationen (z.B. nationale Regierungen, EU-Kommission, Militärs) angewandt. In die Praxis der Regionalentwicklung fanden einfachere Verfahren wie die Zukunftswerkstätten und in letzter Zeit auch Zukunftskonferenzen Eingang (siehe *Großgruppeninterventionen*).

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

ALBERS O., 2001: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik – Schnell und innovativ die Unternehmenszukunft gestalten, Fit for business, Regensburg, Düsseldorf, Berlin.

DANIEL H., 1991: Szenariotechnik, WIFI-Schriftenreihe Nr. 206.

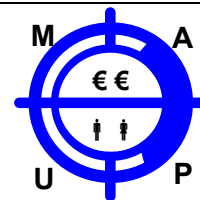
FINK A./SCHLAKE O./SIEBE A., 1999: Wie Sie mit Szenarien die Zukunft vorausdenken.

VAN DER HEIJDEN K., 1996: Scenarios, John Wiley & Sons.

www.gbn.org: Homepage des Global Business Network, der weltweite Promotor des Szenariodenkens und der „strategischen Konversation“.

www.scmi.de: Homepage der Beratungsgesellschaft Szenario Management International AG.

H2: Zukunftsbilder und -geschichten



Zweck / Ziel

Die Methode dient dazu, Kulturlandschaftsprognosen unter Anwendung von Szenariotechniken zu erstellen sowie den Informationsstand im informellen Vorfeld konkreter Entscheidungsfindungen in der regionalen Planung zu verbessern.

Kontext der Anwendung

Die Methode entstand 1996 in einem Projekt der vom BMBWK geförderten Kulturlandschaftsforschung (Modul SU2 „Infrastruktur und ihre Auswirkungen auf die Kulturlandschaftsentwicklung“ in HIESS H. et al, 1998). Ein interdisziplinäres Team, koordiniert durch die Fa. Rosinak & Partner, brachte die *Szenariotechnik* in die Beurteilung und Prognose der Kulturlandschaftsentwicklung ein. Der in der konkreten Anwendung erarbeitete Mix an Methoden hat indes den Bereich der Landschaftsentwicklung überschritten und wird auch in der Regionalentwicklung mit Erfolg eingesetzt.

Inhalt bzw. Schritte

Der Prozess lässt sich in zwei Phasen gliedern:

1. Zukunftsbilder (Trendvisualisierung)

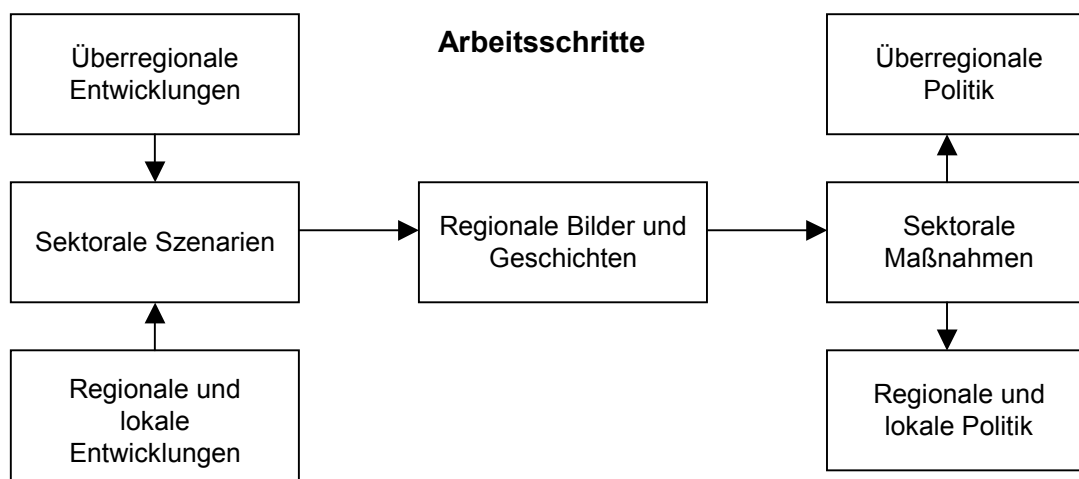
Zunächst wird ein allgemeines Trendszenario über die wichtigsten in der Region bedeutsamen Bereiche und Sektoren erstellt. Dafür werden verfügbare sektorale Prognosen herangezogen (Verkehr, Konsum, Siedlungsbau, ...) und miteinander plausibel verknüpft. Diese Arbeit braucht in einem zusammenhängenden Raum (wie z.B. in Österreich) nur einmal gemacht zu werden, da diese allgemeinen Prognosen den zukünftigen Kontext für kleinere Orte und Regionen repräsentieren. In einem zweiten Schritt werden die generellen Trends mit der Situation im Projektgebiet in Beziehung gebracht. Dieser Schritt folgt der Frage: „Wie wird es hier im Jahr 20xx sein, wenn diese Trends unverändert auf die lokale Situation einwirken?“ Durch bildverarbeitende Methoden werden reale Luftbildaufnahmen und Fotografien des Ortes bzw. der Region mit den Veränderungen versehen, die die errechneten Trends nach sich ziehen würden. So können z.B. fortschreitende Zersiedelung, Verwaldung, Betriebsschließungen, Verkehrsstaus etc. derart dargestellt werden, als ob es sich um echte Aufnahmen handelte.

2. Zukunftsgeschichten (Erzählungen aus der Zukunft)

Parallel zur Trenddarstellung erzählen ausgewählte InterviewpartnerInnen *Zukunftsgeschichten*. Sie versetzen sich ins Jahr 20xx und liefern eine Beurteilung der Situation gemäß der Dramaturgie von Robert JUNGKs *Zukunftswerkstätten*: Zuerst in kritischer, dann in visionärer und schließlich in pragmatischer Form.

Die Zukunftsbilder und Zukunftsgeschichten werden in einem *lokalen ExpertInnenworkshop* lokalen AkteurInnen und WissensträgerInnen präsentiert, damit diese ihre Einschätzung dazu liefern. Diese Einschätzungen werden in die Zukunftsbilder eingearbeitet.

Die Ergebnisse dieses ExpertInnenworkshops werden im Zuge eines zweiten, *offenen Workshops mit lokalen/regionalen AkteurInnen* in sanft-provokativer Weise präsentiert und diskutiert. Angeregt durch die Konfrontation mit möglichen Zukünften, können die lokalen AkteurInnen neue Einsichten für geeignete Strategien zur Steuerung ihrer lokalen Entwicklung gewinnen. Die folgenden Schritte gleichen regionalen Programmerstellungsprozessen. Insgesamt dauert ein solches Projekt knapp 1 Jahr.



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Instrument ist geeignet, hochkomplexe Problemstellungen an den Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Kompetenzen, Disziplinen und Sektoren zu bearbeiten. Während die Sprache des Alltags trennend wirkt (ExpertInnen- versus Umgangssprache), wirken Bilder und Phantasiegeschichten grenzüberschreitend.

Neben der technisch-wissenschaftlichen Bearbeitung sind geeignete Kommunikations- und Moderationstechniken notwendig, um die interaktive Bewertung und Diskussion der Zukunftsszenarien in einem optimalen Rahmen stattfinden zu lassen. Das Arbeitsteam sollte alle geforderten technischen und sozialen Kompetenzen vereinigen, ohne dass das Team zu groß wird. Das kann vertuernd auf derlei Projekte wirken.

Bedingt durch dessen Komplexität ist die Anwendung des Instruments bisher auf Projekte beschränkt geblieben, in die seine AutorInnen involviert waren. Die Zukunftsbilder und -geschichten wurden sowohl an kleinen Orten (Bisamberg/NÖ, Hirscheegg/Steiermark) als auch in Regionen (Weinviertel, slowenisch-kärntnerischer Grenzraum) erprobt - sowohl in Reinform als auch in Kombination mit anderen Methoden der lokalen Entwicklung.

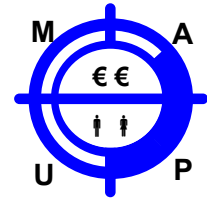
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

HIESS H. et al., 1998: Szenarien der Kulturlandschaft, Schriftenreihe des BMBWK (damals: BMV) zum Forschungsschwerpunkt Kulturlandschaftsforschung, Nr. 5, November 1998, Wien.

LUKESCH et al., 2001: Forschung zum Mitmachen - Suburbanisierung im ländlichen Raum, Endbericht im Auftrag des BMBWK, Eigenverlag, ÖAR Regionalberatung GmbH, Wien.

www.rosinak.co.at/projekte/raumforschung/index.html

H3: Das Planspiel



Zweck / Ziel

Als Lernprozess wird im Planspiel das Konzept von Systemkompetenz favorisiert. In diesem Konzept spielen in einem vernetzten Kreislauf folgende Aspekte eine zentrale Rolle: Aktives Handeln und Ausprobieren von Plänen, konzeptuelle Entscheidungen, Vermittlung von praktischem Wissen, Training des persönlichen Verhaltens in Teamsituationen, Wahrnehmung eigener Qualitäten und Kernkompetenzen.

Kontext der Anwendung

Die Idee des Planspiels geht zurück auf Kampfspiele in Indien etwa 1000 v. Chr. (Kriegs-Schach-, Sandkastenspiele, Kartenmanöver). Die Fragestellungen waren (und sind): „Was passiert als Folge einer Entscheidung bzw. eines Eingriffs in ein System? Was ist die geeignete Reaktion auf unerwünschte Einflüsse bei der Verfolgung eines bestimmten Ziels?“

Werden reale Praxis-Daten in einer Simulation angewendet, spricht man von einer Planungssimulation. Simulationen spielen in der Geschichte des Militärs und der Fluggeschichte eine wichtige Rolle. Planspiele simulieren abstrahiert, aber dennoch realitätsnah Gesamtabläufe und Zielkonflikte. Das Planspiel und die Planungs-Simulation sind interaktive Lehr- und Lernmethoden, die schnelles, risikoloses und nachhaltiges Sammeln von praxisbezogenen Erfahrungen ermöglichen. Seit etwa 1960 haben sich Planspiele im Managementtraining und in der Lehre etabliert. Mobile und vernetzte Computer ermöglichen nun auch realitätsnähere Settings und komplexere Datenanwendungen für Planspiele.

Die TeilnehmerInnen lernen, welche internen und externen Faktoren Einfluss auf den Erfolg eines Systems haben. Im Vordergrund steht das teamorientierte, ganzheitliche und vernetzte Denken und Handeln. Durch den hohen Aktivierungsgrad erzeugt das Planspiel Verhalten bzw. Verhaltensmuster, die auch in der Praxis der TeilnehmerInnen beobachtet werden können, womit dieses Verhalten selbst in die Analyse und Entscheidungsfindung einbezogen werden kann.

Planspiele können generell zu jeder Thematik eingesetzt werden. Bisher wurden Planspiele unter anderem in folgenden Bereichen eingesetzt: Militär, Naturwissenschaft, Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Verhaltensforschung, Marketing, Produktionsplanung, Projektmanagement, Umweltmanagement u.a.m. In den 90er Jahren wurde das Planspiel als Lehrmethode und zur Antizipation möglicher Konflikte in der Planung wiederentdeckt. Seitdem wurden auch für die Politik diverse Planspiele durchgeführt, um Aushandlungs- und Planungsprozesse im Vorfeld des Erlasses von Rechtsvorschriften zu simulieren.

Inhalt bzw. Schritte

Jedes Planspiel setzt sich aus drei Elementen zusammen:

- dem Setting = Modellierung einer ausgewählten Realität,
- den Rollen = wesentliche Akteure/innen aus der ausgewählten Teil-Realität und
- den Aktionsmöglichkeiten der Spieler = Festlegung der Regeln und Möglichkeiten, die den Spielern zur Verfügung stehen.

Im Ablauf wird oft zum ersten Mal deutlich, worin die Probleme begründet liegen, um mit neuen Situationen zurechtzukommen. Der Ablauf eines Planspieles gliedert sich in mehrere „Planspielzyklen“. Jeder dieser Zyklen ist wiederum in drei Phasen geteilt:

- In der *Simulationsphase* werden die Parameter der ausgewählten Szene möglichst realitätsnah abgebildet und durchgespielt, indem die Spieler die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ausschöpfen.
- In der *Reflexionsphase* werden Umsetzung, Ergebnis und vor allem Stärken und Schwächen mit Hilfe von Beobachtungsteams analysiert und gemeinsam Verbesserungen erarbeitet. Die TeilnehmerInnen lernen Ursache- und Wirkungszusammenhänge sowie die Bedeutung von Strategie und Gefahren zu definieren.
- In der *Neuorganisation* wird das Reflektierte in den Teams aufgearbeitet und es werden Verbesserungsmaßnahmen bzw. Interventionen erarbeitet.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Planspiele sind eine wirkungsvolle und effektive Methode, da auf spielerische Weise erlebt und erlernt wird. Hierbei spielen die Sinne des Menschen eine besondere Rolle um Dinge „begreifbar“ zu machen. Spielerisch werden die möglichen Realitäten vorweggenommen um diese Erfahrung im „Ernstfall“ zu nutzen. Planspiele werden meist im Ausbildungskontext angewendet, vor allem in jenen Bereichen, in denen Prozesskompetenz ein bedeutendes Ausbildungsziel ist (z.B. Ausbildung von Planern).

Simulationen werden aber auch bei Planung in komplexen Situationen angewendet. Sie erfordern allerdings erhebliche Vorbereitungsarbeiten. Zur Computer-Simulation komplexer Systeme werden derzeit die Software „ithink“ und „Stella“ sowie das von VESTER entwickelte Programm „Das Sensitivitätsmodell“ angeboten. Mit Letzterem wurde bereits in der Stadt- und Regionalplanung gearbeitet.

In der Regionalentwicklung ist das Planspiel ein mögliches Trainings- und Sensibilisierungsinstrument für Akteure/innen und ManagerInnen, die sich auf einen komplexen Planungsprozess einlassen wollen. Beispielsweise wurde im Rahmen einer Planerausbildung das Planspiel zum Thema: „Eigenständige Regionalentwicklung in einem Großschutzgebiet, Schutzhaus und Zonierung“ angewendet. Weiters wurde es bei der „Strategischen Umweltprüfung im Gebietsentwicklungsplan“ in Nordrhein-Westfalen 1998 angewendet. Dabei ging es darum, die Konsequenzen der Strategischen Umweltprüfung (SUP) zu simulieren.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

VESTER F., 1999: Die Kunst vernetzt zu denken, DVA.

HÖGSDAL B., 1996: Planspiele, Manager-Seminare, Gerhard May Verlags GmbH, Bonn.

KRITZ W. Ch., 2000: Lernziel: Systemkompetenz, Planspiele als Trainingsmethode, Vandenhoeck & Ruprecht.

www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_Planspiel.htm
www.wi.uni-muenster.de/aw/plans/planspiel/Planspiel_02.html
www.denkfabrik.de/html/noframes/body_simulation_service.htm
www.uvp.de/veroeff/zusf.15.htm
www.frederic-vester.de
www.ithink.de

H4: Forumtheater

Zweck / Ziel

In Situationen, in denen eine größerer Teil eines Gesamtsystems von einer Situation sehr betroffen ist, sich benachteiligt fühlt oder bereits eine konfliktive Situation entstanden ist, ist das Forumtheater ein Instrument des Dialogs

- unter den Beteiligten, um unterschiedliche Sichtweisen und Lösungen zu erarbeiten,
- bewusst zu machen, welches Verhalten eingetauscht werden muss, um chronifizierte Verhaltensmuster auflösen zu können,
- mehrere Varianten von Lösungen „auszuprobieren“.

Kontext der Anwendung

BOAL hat das „Theater der Unterdrückten“ entwickelt, welches auch unter den Begriffen Forumtheater oder Mitspieltheater bekannt ist. Damit hat er während der Militärdiktatur in Brasilien versucht, auf die vielfältigen Formen der Unterdrückung aufmerksam zu machen und Verhaltenswege für Lösungen zu suchen. Dabei geht es darum, dass für den/die unterdrückte Person im Setting eines Theaterspiels Lösungen gesucht werden, in dem die unterdrückte Person von einer Personen aus dem Publikum nach einem ersten Vorspielen der Szene beim Wiederholen ersetzt wird. Dieser Vorgang kann sich mehrmals wiederholen. Zwischen den Wiederholungen reflektieren die Schauspieler und das Publikum die Wirksamkeit der versuchten Verhaltenslösungen.

Wenn Forumtheater als Interventionsform durchgeführt wird, dann ist oft nicht so eindeutig, wer der/die Unterdrückte eigentlich ist. Jedoch kann entschieden werden, aus welcher Rollenperspektive andere Verhaltenslösungen gesucht werden sollen.

Forumtheater lebt daher von kurzen Szenen, da die gleiche Szene wiederholt wird und es daher darauf ankommt, sich auf das Wesentliche der Szenen zu konzentrieren. Die Szenen, die gespielt werden, sollen aus der Betroffenheit der Darsteller und/oder der Mitspieler heraus entwickelt werden. Sie können eine Generalisierung von häufig oder typisch vorkommenden Konfliktsituationen sein oder aber auch einen ganz konkret erlebten Fall eines/r DarstellerIn „beschreiben“. Wichtig ist, dass der Kern der Konfliktsituation klar herauskommt und in Szenen eingebettet ist, die aber mit Mitteln des Theaters verfremdet werden können (z.B. Änderung von Zeit bzw. Ort, Übertreibungen, Tierrollen). Die Verfremdung empfiehlt sich immer dann, wenn ganz konkrete Personen geschützt werden sollen.

Inhalt bzw. Schritte

- *Vorbereitung in einer Gruppe*
Kurze Einführung in das Forumtheater und vor allem Hinweis auf die Austauschbarkeit einer Rolle durch das Publikum. Bevor in mehreren Gruppen die Stücke vorbereitet werden, wird die gesamte Gruppe für das Theaterspielen aufgewärmt.
- *Einführung in die vorbereitende Gruppenarbeit*
 - Fall/Szene suchen, der/die das Kernthema Macht - Ohnmacht symbolisiert, z.B. ein Zustand, der geändert werden soll. Es könnte auch eine Situation sein, die sich die Gruppe als mögliche Realität vorstellt, in dem Verhaltensmuster gezeigt werden, die häufig vorkommen.
 - Situation und Rollen kurz beschreiben! Was ist die Grundintention?
 - Rollen aufteilen. Die Rolle des/r „Ohnmächtigen“ ist die Auswechselbare.
 - Szenen spielen – besprechen – justieren – spielen,..

- *Auf einem Plakat für jede/n MitspielerIn: Szenen sichern*
 1. Szene: A zu B, A geht weg, B ist bestürzt
 2. Szene: C kommt, C zu A, A weint und beginnt zu fluchen, ...
 3. Szene: B zu A „blablabala“, A fuchtel wild im sich, usw.
- *Auf dem Plakat für das Publikum*
 - Name der Szene
 - Name der Rollen
 - Wer ist auswechselbar?

Wenn es sich um ein Stück handelt, das weniger Personen braucht als in der Gruppe sind, dann sind die Nicht-Spieler die Ideengeber, Berater bzw. eine/r davon der Mitnotierer während der Vorbereitung

- *Ablauf*

Kurze Einleitung für das Publikum ⇒ Wie wird das Ganze ablaufen:

 1. Erste Aufführung
 2. Das Publikum kann die Köpfe zusammenstecken und die Situation reflektieren. Ev. finden sich hier bereits Personen, die bei der zweiten Aufführung einsteigen möchten.
 3. Die zweite Aufführung (es wird wieder das Modellstück gespielt). Jemand aus dem Publikum sagt „Halt“. Die Schauspieler frieren ein. Der neue Schauspieler steigt ein, es wird weiter gespielt. Der neue Mitspieler steigt wieder aus, wenn er/sie nicht mehr weiterspielen möchte. Eine andere Person vom Publikum kann folgend in einer späteren Sequenz einsteigen.
 4. Reflexion: Schauspieler und Publikum
 5. Die dritte Aufführung...

Der „Gastspieler“ versucht durch neues Verhalten, die anderen Rollen ebenso zu neuem Verhalten zu animieren. Er/sie setzt aber beim Potenzial und den Möglichkeiten der ersetzten Rolle an (keine Phantasie-Übungen und soziale Zaubereien). Die Schauspieler, die im Stück bleiben, bleiben ihrer Rollenintention treu, greifen aber die neuen Impulse des „Gastspielers“ der definierten Rolle entsprechend auf. Es soll immer nur jeweils eine Rollenperson ausgetauscht werden, da sonst die Wirksamkeit der Verhaltens-Intervention schwer erkennbar ist.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung:

Diese Methode des „Dialogs“ ist im Kontext der Regionalentwicklung dann gut geeignet, wenn bei einer Konfliktsituation beide Seiten noch Interesse an einer gemeinsam entwickelten Lösung haben. Diese Methode eignet sich gut am Beginn eines Workshops, um auf die relevante heikle Situation hinzuweisen. Die Methode braucht Publikum, daher ist sie gut für eine Großgruppenveranstaltung geeignet. Sie bedarf einer längeren Vorbereitungszeit (2 - 3 halbtägige Workshops). Die Anwendung erfordert ein Grounding der teilnehmenden Mitspieler, da es sonst schwer ist, häufig auftretende Bedenken wie „Ich kann nicht Theater spielen“ zur Nebensächlichkeit zu verschieben. In der Regional- und Stadtentwicklung eignet sich das Instrument, um konfliktsituationen aufzuzeigen und mit Betroffenen Lösungen zu suchen. Bislang wird es noch nicht häufig angewandt. Bekannt ist, dass derzeit in Graz überlegt wird, für die Stadtentwicklung Graz-West das Forumtheater als Form der Bürgerbeteiligung zu inszenieren.

Weiterführende Literatur

BOAL A., 1979: Theater der Unterdrückten, Suhrkamp.

BOAL A., 1999: Der Regenbogen der Wünsche, Kallmeyer.

www.forumtheater.com; www.korso.at; www.kardinal-koenig-haus.at

I: Integrierte und systemische Planung

„Man kommt am weitesten, wenn man nicht weiß, wohin der Weg führt“
(Johann Wolfgang Goethe)

Herkömmliche Planungsansätze in der Regionalentwicklung basieren zumeist auf den Instrumenten der strategischen Unternehmensplanung und des „Management by objectives“. Diese wurden vor ca. 40 Jahren für Situationen mit geringer Komplexität und relativ stabilen Umweltbedingungen konzipiert und basieren in der Regel auf einem mechanistischen Entwicklungsverständnis und linearen Ursachen – Wirkungsbeziehungen.

Dieser Ansatz wird exemplarisch durch das „**Logical Framework**“⁵² verkörpert, das sich zunächst in der Entwicklungszusammenarbeit bewährt hat und in den letzten Jahren zu einem Standardformat der Planung in vielen EU-Programmen geworden ist: Aus einer Analyse des Umfeldes werden Ziele und Zielgruppen für ein Vorhaben abgeleitet, Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele und die dafür benötigten Mittel definiert. Für die Ausführung dieser Aktivitäten, die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen werden jeweils Indikatoren festgelegt, mit denen festgestellt werden soll, ob und in welchem Ausmaß sie erreicht werden.

Daraus ergibt sich ein formalisierter Satz von Instrumenten und Prozeduren, mit dem Entwicklungsprozesse nach einem logischen Schema strukturiert und in der Umsetzung gemäß der vereinbarten Planung gesteuert werden können. Logical Framework (LF) erleichtert als relativ leicht verständliches Format auch die gemeinsame Kommunikation zwischen den verschiedenen für die Durchführung eines Vorhabens verantwortlichen Stellen.

In Situationen mit hoher Dynamik und Komplexität sowie bei der Anwendung in sozialen Systemen allgemein zeigen sich jedoch eine Reihe von *Nachteilen und Schwächen*⁵³:

- LF ist relativ *aufwendig* in Bezug auf Informationsbeschaffung, -verarbeitung und Zeitbedarf. Es sieht von Anfang an ein hohes Maß an Detailplanung vor und verlangt ein aufwendiges Monitoring für die Umsetzung.
- LF folgt zumeist einem *starrten Planungsmodus* nach dem Prinzip der „ballistischen Planung“: Die Umsetzung wird als mechanistische Abwicklung einer festgelegten Planung begriffen (häufig einhergehend mit einer klaren Trennung zwischen „Planern“ und „Umsetzern“) und das Vorhaben selbst als „toter“ Gegenstand ohne Eigenleben betrachtet.
- Die Grundhaltung einer Plan- und Machbarkeit von Zukunft verleitet zu einer Vernachlässigung der realen Ereignisse („*Tunnelblick*“). Das Vorhaben wird tendenziell vom Gesamtgeschehen abgekoppelt und wichtige Entwicklungen im Umfeld werden entweder ausgeblendet oder als unerwünschte, störende „Nebenwirkungen“ wahrgenommen.
- Durch die linear-kausale Betrachtungsweise wird der Planungsgegenstand weitgehend *statisch* abgebildet. Solcherart geplante Vorhaben erscheinen dann im Verhältnis zum dynamischen Verhalten ihrer Umwelt als zu „starr“, und „technokratisch“.
- Auch wenn die Möglichkeit einer Adaptierung von Plänen vorgesehen ist, so führt der hohe Abstimmungs- und Arbeitsaufwand meist dazu, dass Veränderungen – wenn überhaupt - *nur bei periodischen und meist recht aufwendigen Anpassungen* (in der Regel also zu spät) berücksichtigt werden.

Planung in komplexen Situationen sollte demgegenüber von der Überlegung ausgehen, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist und immer mit Unsicherheiten behaftet ist. Und Entwicklung nicht

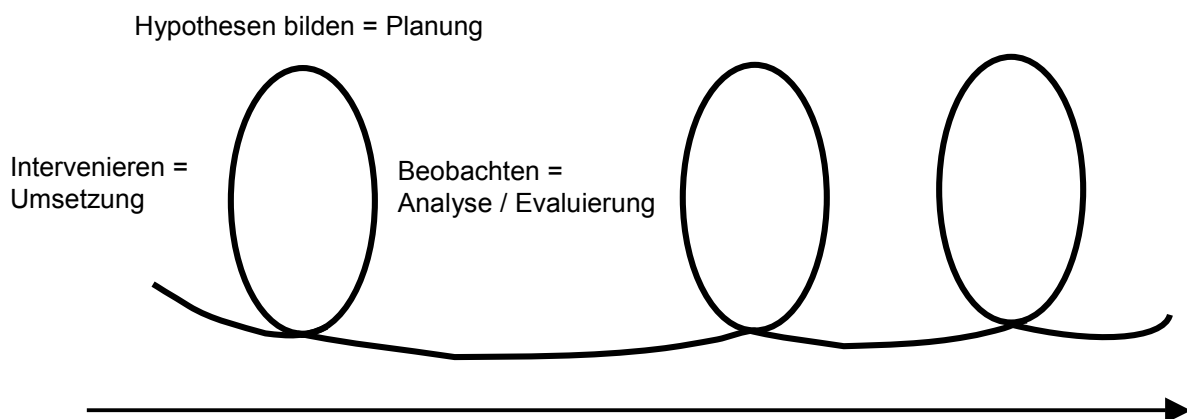
⁵² Siehe dazu diverse Publikationen der EU-Generaldirektionen. In der Entwicklungszusammenarbeit basiert die von der GTZ entwickelte „Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) ebenfalls auf dem Logical Framework

⁵³ siehe insbesondere GASPER D. „Logical Frameworks: Problems and Potentials“, Den Haag 200; „Evaluating the logical framework approach“, in „Public Administration and Development“ Nr. 20, 2000.

mehr einfach als eine Folge von Schritten verstehen, deren Abarbeitung quasi automatisch zur Erreichung eines bestimmten Zieles führt, sondern als einen offenen Wandlungsprozess, der fortlaufend zu gestalten ist und bei dem flexibel auf neue Entwicklungen, Anforderungen oder Chancen reagiert wird.

Damit besteht Planung nicht in erster Linie in der Vorstellung künftiger Zustände, sondern ist darauf ausgerichtet, Entscheidungen in der Gegenwart unter größtmöglicher Berücksichtigung ihrer künftigen (einschränkenden) Wirkungen zu treffen und eine laufende Anpassung an veränderte Umstände vorzunehmen. Da selten ausreichende Informationen vorliegen, ist generelles Misstrauen gegenüber der Richtigkeit von Planungen oder Entscheidungen angebracht und es sollte entsprechend vorsichtig agiert werden (MALIK, 1992).

Diese Unsicherheiten bedeuten aber nicht, dass Planung überflüssig ist, sondern dass eine andere, flexiblere Form von Planung erforderlich ist. Sie kann und darf keine starre Schienen in die Zukunft legen, an die man sich "halten" muss. Vielmehr sollen *Pläne als Hypothesen* aufgefasst werden, deren Sinnhaftigkeit laufend anhand der gemachten Erfahrungen und den Veränderungen im Umfeld überprüft werden muss (KÖNIGSWIESER / EXNER, 1998). Diese Überlegung ist die Grundlage für den Ansatz der „**rollenden Planung**“, deren Umsetzung kontinuierlich durch Monitoring und Evaluierung überprüft und die auf Grund der dabei gewonnen Erkenntnisse angepasst werden soll.



Damit eine rollende Planung funktionieren kann, müssen eine Reihe von *Voraussetzungen* gegeben sein:

- Eine deutliche *Verschiebung der Gewichtung* und des Aufwandes *von der Planung zur Steuerung* und fortlaufenden Aktualisierung. Statt viel Zeit und Ressourcen in Planungen am Beginn des Prozesses zu stecken, sollte mehr Aufwand in das begleitende Monitoring und die Aktualisierung von Planungen während der Umsetzung intensiviert werden.
- Pläne dienen primär als *Kommunikationsinstrument* über Veränderungen unter den beteiligten Akteure/innen und nicht zur Festschreibung („Konstruktion“) gewünschter Veränderungen. Sie sollen daher gut visualisiert und für einen breiten, inhomogenen Adressatenkreis geeignet sein (keine Fachtexte für Spezialisten).
- *Einfache Planungsformate*, die periodisch ohne großen Aufwand aktualisiert werden können und trotzdem komplexe Zusammenhänge gut abbilden können (z.B. **Wirkungsdiagramme C1, Innovationskompass F1**).
- Das *Timing der Überprüfung und Anpassung* ist für den Erfolg entscheidend. Zeitpunkt und -bedarf von Evaluierungen sind auf Überarbeitungszyklen oder einen Entscheidungszeitpunkt auszurichten und die Menge der einzubeziehenden Informationen ist der Verarbeitungskapazität der Beteiligten anzupassen.

Das „Logical Framework“ wurde in den 90er-Jahren zum Konzept des **Project Cycle Management (PCM)**⁵⁴ weiterentwickelt, das einen erweiterten konzeptionellen Rahmen für den Umgang mit komplexen Projektsituationen bietet:

- Die Ausgangslage wird wesentlich breiter erfasst (z.B. Rahmenbedingungen, Zielgruppen, Probleme), damit soll der Kontext für ein Vorhaben besser ausgeleuchtet werden
- Die Annahmen werden genauer herausgearbeitet (Erfolgsfaktoren, spezielle Risiken), die Aufmerksamkeit auf wichtige, aber nicht unmittelbar beeinflussbare Faktoren gerichtet
- Die Ziele müssen den angestrebten, nachhaltigen Nutzen für die Zielgruppen beinhalten, dadurch soll vermieden werden, dass Vorhaben zum Selbstzweck werden
- Den Faktoren zur Erreichung der Nachhaltigkeit wird besonderes Augenmerk gewidmet und zu Flexibilität bei der Anpassung an Veränderungen ermuntert.

PCM verzichtet aber auf die Vorgabe konkreter Steuerungsinstrumente, so dass in der Praxis die Instrumente des Logical Framework weiterhin verwendet werden, was zu den oben erwähnten Schwierigkeiten führt⁵⁵.

In komplexen Situationen kann Planung nie vollständig sein, zu groß sind die möglichen Alternativen. Planen bedeutet daher, unter diesen Möglichkeiten gezielt nach den jeweils passenden Varianten zu suchen. Der Suchraum muss entsprechend eingeschränkt, bei Bedarf aber auch erweitert werden. Dafür stehen eine Reihe von Verfahren zur Verfügung, die jeweils andere Voraussetzungen haben und zu unterschiedlichen Ergebnissen führen⁵⁶:

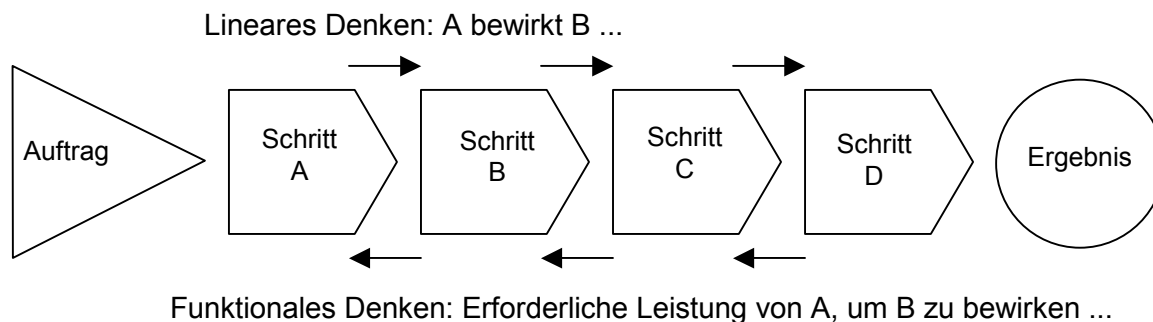
- Das gängigste Verfahren für die Suchraumeinschränkung ist die *Vorwärtsplanung*. Sie ist gewissermaßen die „natürliche“ Form von Planung, bei der man vom Startpunkt ausgeht, den Weg zur Erreichung eines Zieles und die dazu erforderlichen Etappen plant. Man kann aber auch - nach Art der Netzplantechnik - den umgekehrten Weg gehen und „*Rückwärtsplanen*“. Dazu ist es aber unerlässlich, ein relativ klares Ziel zu haben, von dem aus die Etappen zurück überlegt werden können.
- Eine Form der Rückwärtsplanung ist die im Projektmanagement angewendete **funktionale Planung**⁵⁷. Dabei wird jeder geplante Schritt daraufhin untersucht, ob er einen Beitrag zum Erreichen des Projektzieles und zum Nutzen für den Kunden leistet. Ausgehend vom gewünschten Endergebnis wird gefragt, welchen Beitrag die jeweils vorhergehenden Schritte dazu leisten müssen. Damit wird das lineare Denkmuster (Wirkung von A auf B) umgedreht und statt dessen gefragt, welche Leistung A erbringen muss, um bei B eine bestimmte Wirkung zu erzielen:

⁵⁴ EU-KOMMISSION, DG VIII: Manual Project Cycle Management, 1993

⁵⁵ SCHAEFER S., Bericht über den Umgang mit PCM in der GTZ, Internes Paper der GTZ, 2000

⁵⁶ Siehe dazu insbesondere DÖRNER D., 1993: Die Logik des Misslingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg

⁵⁷ MAYRSCHOFER D., KRÖGER H. A. 1999: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Windmühle Verlag, Hamburg



- Beide Formen von Planung enthalten Zwischenziele, an denen man sich entsprechend orientieren kann. Die **Zwischenziel-Planung (I2)** wird statt auf Endziele auf diese „Meilensteine“ ausgerichtet, die zeitlich näher liegen und besser einschätzbar sind. Damit wird größtmögliche Flexibilität für künftige Entwicklungen erreicht und man ist auch bei unklaren Endzielen handlungsfähig und kann operative Ziele festlegen.
- Eine diesem Vorgehen sehr ähnliche Variante ist die sogenannte „**Bergsteiger“-Methode (Unterform von I2)**. Dabei werden zunächst möglichst viele Optionen für den Weg zum Ziel offengelassen, der tatsächliche Weg wird in Etappen und so spät wie möglich festgelegt. Dieser Ansatz empfiehlt sich vor allem bei großer Orientierungslosigkeit im Suchraum und bei einem sehr dynamischen Umfeld. Die Offenheit hat außerdem große Vorteile bei Entwicklungsprozessen mit vielen Akteure/innen, da mehrere Alternativen gleichzeitig erprobt werden können und trotzdem ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann.
- Die Suchraumeinschränkung macht zwar das Umfeld überschaubar, aber möglicherweise zu eng. Ist daher die Suche erfolglos oder bewegt sich in rigiden Schleifen, ist die *Erweiterung oder der Wechsel des Suchraums* angebracht. Die gängigste Form ist das freie Probieren nach dem Muster „Versuch und Irrtum“. Eine Formalisierung dieser Methode stellt der **morphologische Kasten**⁵⁸ dar, bei dem systematisch neue Kombinationen von Faktoren versucht werden.
- Ein anderes Verfahren zur Suchraumerweiterung ist das *Ausfällen von Gemeinsamkeiten*. Dabei werden die gemeinsamen Merkmale bisher erfolgloser Lösungsansätze herausgearbeitet und Aktionen entwickelt, die diese Merkmale nicht aufweisen. Man kann sich aber auch durch Analogien in andere Suchräume begeben oder sich durch gezielte Verfremdung neue Anregungen holen. Beispiele für diese Verfahren zum Verlassen von eingefahrenen Denkgewohnheiten sind die **Synektik**⁵⁹ oder das **Reframing (A 3)**.
- Suchraumerweiterung empfiehlt sich auch, wenn Pläne an der Realität vorbeilaufen, weil sie gleichsam „automatisch“, insbesondere ohne Rücksicht auf eingetretene Änderungen umgesetzt werden. Dieser Gefahr kann dadurch begegnet werden, dass die zur Umsetzung von Vorhaben getroffenen Annahmen von vorne herein in die Planung integriert werden, wie dies bei der **Bedingungsplanung (I2)** der Fall ist. Diese Bedingungen sind dadurch bei Aktualisierungen ständig präsent und können leichter überprüft werden.

Man kann sich daher den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess vorstellen als eine Suche, die in mehreren Schleifen abläuft: Suchraumeinschränkung, intensive Suche im eingeschränkten Suchraum, bei Erfolglosigkeit Erweiterung des Suchraums, anschließend Einschränkung dieses neuen Suchraumes usw. Aber es gibt auch Situationen, die so stark von anderen Prozessen oder Faktoren abhängen, dass eine detaillierte Planung kaum sinnvoll ist. In solchen Fällen geht es bei der Planung um die bewusste *Nutzung der Selbstorganisation*, die ja eine der zentralen Eigenschaften komplexer Systeme ist. Statt eines umfassenden Planes,

⁵⁸ BRAUCHLIN E., HEENE R. 1995: Problemlösungs- und Entscheidungstechniken, Lucius und Lucius, Stuttgart

⁵⁹ SCHLICKSUPP H. 1989: Innovation, Kreativität und Ideenfindung, Würzburg.

mit dem alle Details so weit wie möglich geregelt werden, soll zunächst überlegt werden, was geplant werden soll bzw. welche Bereiche der Selbstorganisation überlassen werden sollen. Oder welche sinnvollerweise zu einem späteren Zeitpunkt oder auf einer anderen Ebene geplant werden (PROBST, 1987). Eine derartige Vorgangsweise weist große Ähnlichkeit mit dem Konzept der **dynamischen Strategieentwicklung (G3)** auf, das von Unternehmen bei einem sich rasch ändernden Umfeld praktiziert wird. Dabei ist die kontinuierliche Unterscheidung zwischen Planung und Selbstorganisation von zentraler Bedeutung.

Da Systeme eine Vernetzung von Elementen bzw. eine Hierarchie von Subsystemen darstellen, können Planungsprozesse als eine Verschränkung von Planungen eben dieser Teil-Systeme konzipiert werden. Solcherart entsteht eine **Hierarchie von Planungen**. Diese kann z.B. darin bestehen, dass für ein Gesamtsystem (z.B. Region) lediglich eine (strategische) Grobplanung vorgenommen wird und die (operative) Detailplanung den einzelnen Teilsystemen (z.B. Teilregionen, Sachbereiche) überlassen wird. Ein derartiger Ansatz entspricht auch den Ideen von Dezentralisierung und Subsidiarität.

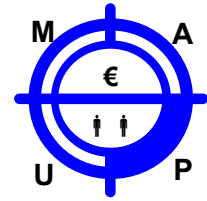
Der Schlüssel für den Erfolg einer derartigen Vorgangsweise liegt darin, dass sich die *höhere Ebene auf die Festlegung des „was“ beschränkt (Ziele und Rahmenbedingungen)* und das „wie“ seiner Ausgestaltung und Konkretisierung der jeweils nachfolgenden Ebene überlässt. Die Beeinflussung derartiger Selbstorganisationsprozesse kann nur indirekt durch Regeln etc. erfolgen („Kontextsteuerung“), auf direkte Eingriffe oder Beeinflussung der Ergebnisse muss hingegen verzichtet werden. Damit wird eine größere Flexibilität bei sich ändernden Bedingungen erreicht und jenen Akteure/innen Umsetzungsverantwortung übertragen, welche die konkreten Anforderungen und Möglichkeiten am besten kennen. Dies führt wiederum zu mehr Eigenverantwortung für bzw. Identifikation mit Entwicklungsvorhaben.

Um Pläne in verschränkten Systemen aufeinander abstimmen zu können, ist ein gemeinsamer Bezugsrahmen erforderlich. Das müssen aber nicht unbedingt Ziele sein. Oft ist es auch nicht sinnvoll oder möglich, gemeinsame Ziele zu definieren – oder diese geraten zu unverbindlichen Leerformeln ohne Relevanz für die spätere Umsetzung. In solchen Situationen empfiehlt es sich auf andere Gemeinsamkeiten zu fokussieren oder die Grenzen zu unerwünschten Entwicklungen abzustechen. Bei der **Leitplanken-Planung (I3)** sind dies beispielsweise die für einen gemeinsamen Erfolg notwendigen Kontextbedingungen. Dies verleiht genügend Kohärenz, lässt aber auch Raum für die kreative Entwicklung neuer Optionen und die Nutzung der Selbstorganisationskräfte.

Ein gemeinsamer Bezugsrahmen ist oft auch erforderlich, um unterschiedliche (z.B. sektorale) Planungen und Sichtweisen besser abstimmen zu können. Das in Frankreich entwickelte Instrument der **Territorialcharta (I4)** vermag z.B. Raumordnung und Regionalentwicklung in innovativer Weise in einem gemeinsamen Format zu vereinen. Es ist ein Instrument integrativer, strategischer Planung, mit dem der Vielschichtigkeit der Funktionen und Herausforderungen ländlicher Räume entsprochen werden soll. Die Charta wird im privat-öffentlichen Kontext verhandelt. Um die Beteiligung möglichst vieler AkteureInnen zu sichern, ist sie von bildhaften Methoden geprägt (z.B. Verwendung von unterschiedlichen Karten).

Die Territorialcharta verwendet dabei viele beteiligungsorientierte methodische Elemente, die auch im Rahmen der **Lokalen bzw. Regionalen Agenda 21 (I5)** eingesetzt werden. Dieses Konzept zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips auf Gemeinde- bzw. Regionsebene bezieht sich auf ein bei der UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro unterzeichnetes Dokument. Dabei werden die Entwicklungen in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales gemeinsam und in integrierter Form behandelt. Außerdem ist der Agenda 21-Prozess ein Instrument zur Weiterentwicklung der lokalen Demokratie, da er repräsentative und partizipatorische Elemente auf neue Weise miteinander verknüpft.

I1: Zwischenziel-Planung („Effizienz – Divergenz“)



Zweck / Ziel

Die Planung wird - statt auf Endziele - auf die zeitlich näher liegenden Zwischenziele ausgerichtet. Damit wird trotz operativer Festlegung eine größtmögliche Flexibilität für künftige Entwicklungen erreicht.

Kontext der Anwendung

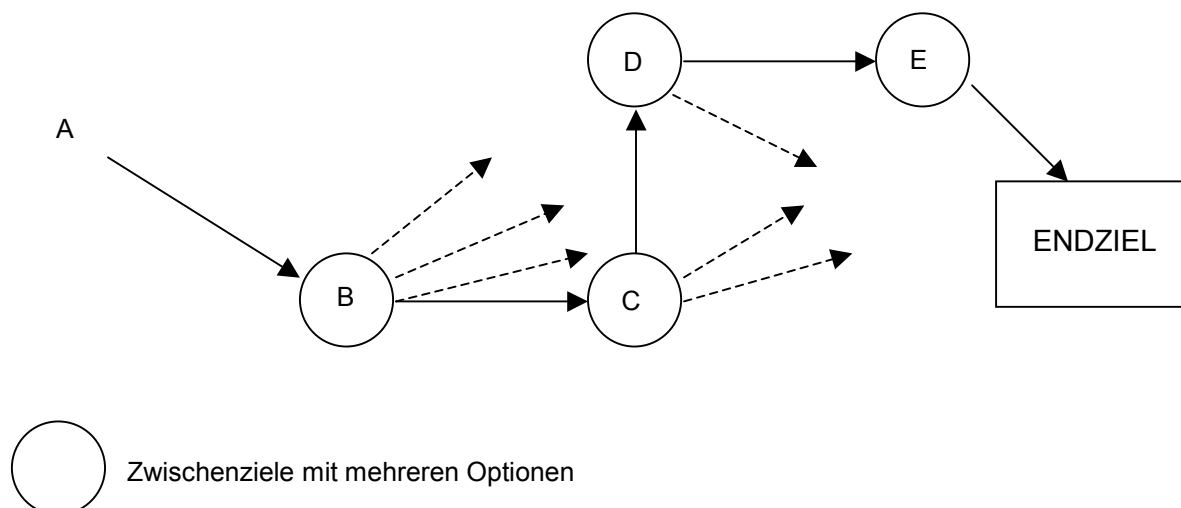
Bei der Festlegung von Zielen in komplexen Situationen steckt man häufig in einem Dilemma: Wenn Endziele zu global festgelegt werden, geben sie nicht genügend Orientierung für die operative Planung und für spätere Entscheidungsprozesse. Wenn sie aber zu konkret sind, können sie die Flexibilität empfindlich beeinträchtigen und den Blick auf relevante Entwicklungen verstellen.

Für solche Situationen schlägt DÖRNER das „*Effizienz – Divergenz*“ Verfahren vor, ein in der Problemlösungspsychologie entwickeltes Verfahren zur Einengung des Suchraumes.

Inhalt bzw. Schritte

Die Planung wird an *Zwischenzielen* ausgerichtet, die nach dem Kriterium der maximalen „Effizienz – Divergenz“ ausgewählt werden. Das sind Situationen, die *vielen verschiedenen (divergenten) Möglichkeiten* zu Operationen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit offen lassen. Von derartigen Punkten aus kann man *effizient in verschiedene Richtungen* handeln, sie bieten daher Wahlmöglichkeiten auch bei verschiedensten Einflüssen.

Zwischenziele werden durch eine *Kombination von Vorwärts- und Rückwärtsplanen* ermittelt. Das Vorwärtsplanen legt zunächst die für die Erreichung des Endziels sinnvollen Zwischenziele mit ihren jeweiligen Handlungsoptionen fest. Durch Rückwärtsplanen können die nötigen *Voraussetzungen für die Erreichung* eines (Zwischen-)Zieles ermittelt werden.



Die *Operative Planung* beschränkt sich in der Folge auf jene Aktivitäten, die zur Erreichung eines oder mehrerer *Zwischenziele* erforderlich sind. Sind sie erreicht, wird zunächst überprüft, ob das nächste Zwischenziel noch sinnvoll und anzustreben ist, und anschließend erneut eine Operationsplanung für den Weg dorthin gemacht.

Eine Abwandlung dieses Vorgehens ist die sogenannte „**Bergsteiger“-Methode** (SIMON & CONECTA). Dabei zieht man zunächst mehrere Aktionen in Betracht, die einen Fortschritt in Richtung Endziel versprechen und entscheidet sich erst möglichst spät – wenn überhaupt – für einen einzigen Weg.

Wie beim Bergsteigen gibt es mehrere Wege zum Gipfel und man entscheidet sich zunächst für einen, der noch *möglichst viele Optionen offen* lässt. Diese Offenheit hat große Vorteile, wenn Uneinigkeit über den einzuschlagenden Weg oder die künftige Wegstrecke herrscht, denn man muss sich in diesem Stadium noch nicht definitiv festlegen. Oder wenn mehrere Akteure/innen involviert sind, denn diese können durchaus auf unterschiedlichen Wegen losmarschieren und trotzdem ein gemeinsames Ziel erreichen.

Es ist aber von Vorteil, wenn zwischenzeitlich Treffpunkte vereinbart werden. Bei diesen Meilensteinen (Treffpunkt, Abzweigung) – oder beim Auftauchen neuer Informationen oder Bedingungen – wird die Situation neu bewertet. Dies führt möglicherweise zu einer Abänderung des Ziels und dem Einschlagen neuer Wege – wiederum werden aber jene ausgewählt, die möglichst viele Optionen bieten.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Beide Varianten sind Verfahren, die Unsicherheiten schrittweise reduzieren und gleichzeitig Flexibilität bei Auftauchen neuer Bedingungen ermöglichen. Die Zwischenziel-Methode ist besonders bei unklaren oder nicht spezifizierbaren (End)Zielen geeignet. Bei vollkommener Orientierungslosigkeit im Suchraum empfiehlt sich hingegen eher das „Bergsteiger“-Modell.

Beide Verfahren sind in der Problemlösungspsychologie und teilweise in der Managementliteratur verbreitet. In Problemsituationen dienen sie dazu, jene Lösungen herauszufiltern, die auch bei verschiedenen Einflüssen eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Über konkrete Anwendungen als Planungsverfahren in der Regionalentwicklung ist nichts bekannt.

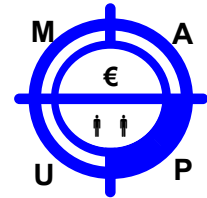
Der Einsatz dieses Instruments scheint besonders dort sinnvoll, wo große Unklarheit über die Ziele oder Unsicherheit über die einzuschlagende Strategie besteht. Damit können mehrere Varianten erprobt und Festlegungen zu einem möglichst späten Zeitpunkt getroffen werden. Bei Vorhaben, an denen mehrere Akteure/innen beteiligt sind, kann damit das Erreichen gemeinsamer Ziele mit unterschiedlichen Strategien oder das gleichzeitige Verfolgen mehrerer Ziele erleichtert werden. Und nicht zuletzt kann Handlungsfähigkeit trotz Uneinigkeit über Ziele hergestellt bzw. ein Zielkonflikt vermieden werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

DÖRNER D., 1993: Die Logik des Misslingens – Strategisches Handeln in komplexen Situationen, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

SIMON F. und CONECTA-Autorengruppe, 1998: Radikale Marktwirtschaft – Grundlagen des systemischen Managements, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

I2: Bedingungsplanung (Konditionalplanung)



Zweck / Ziel

Durch die Integration von Annahmen in die Planung sind sie bei späteren Überprüfungen und Entscheidungen leichter verfügbar. Damit sollen den Gefahren einer „automatischen“ Umsetzung begegnet und die spezifischen Umsetzungsbedingungen betont werden.

Kontext der Anwendung

Planung ist gewissermaßen Probehandeln, bei dem einzelne Aktionen auf ihre Tauglichkeit zur Erreichung des Ziels hin untersucht und zu Aktionsketten zusammengefügt werden. Das „Passen“ geplanter Aktionen erfordert in der Regel bestimmte Bedingungen, deren konsequente Berücksichtigung in der Planung jedoch wegen des Aufwandes meist unterlassen wird, wodurch sie in weiterer Folge vernachlässigt werden. Diese „Dekonditionalisierung“ macht zwar die Planung einfacher, nicht aber deren Umsetzung. Denn hier ist die adäquate Berücksichtigung der jeweiligen Bedingungen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Komplette Alternativplanungen (wie z.B. im Logical Framework vorgesehen) oder die Erfassung von Annahmen für ein gesamtes Vorhaben sind zu aufwendig, aber auch zu unspezifisch, um eine Entscheidungshilfe bieten zu können (z.B. bei Änderung von Bedingungen). Hier empfiehlt sich ein in der Problemlösungspsychologie erprobtes Verfahren, das im Voraus die Bedingungen für bestimmte Handlungen oder Entscheidungen festlegt.

Inhalt bzw. Schritte

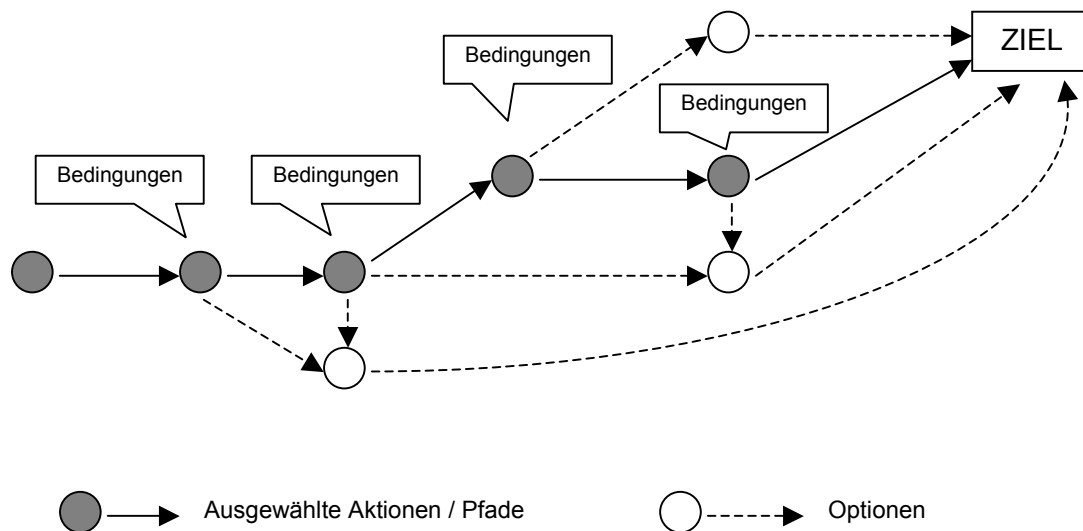
Jede der *Aktionen* und Aktionsketten von Plänen besteht prinzipiell aus *drei Teilen*:

- dem Aktionsteil (was soll gemacht werden?)
- dem Ergebnisteil (was soll erreicht werden?)
- dem Bedingungsteil (unter welchen Umständen soll die Aktion durchgeführt – oder unterlassen - werden?)

Bei der Planung wird der *Bedingungsteil* von Aktionen jeweils mitüberlegt, also all jene Faktoren, die gegeben sein müssen, damit die Aktion erfolgreich ausgeführt werden kann. Dies ist in der Regel jedoch nur für einige ausgewählte Aktionen erforderlich, z.B. wichtige Meilensteine bzw. Entscheidungssituationen eines Vorhabens oder für Aktionen, die im besonderen Maße von äußeren Einflüssen abhängen. Wichtig dabei ist, nicht nur auf charakteristische *Merkmale* einer Bedingung zu achten, sondern auch auf deren erforderliche spezifische *Konfiguration*, d.h. das Zusammenwirken oder gleichzeitige Auftreten mehrerer Merkmale.

Bedingungen können sowohl auf die *Ergebnisse* vorangegangener Aktionen Bezug nehmen als auch auf *Faktoren im Umfeld* des Vorhabens. Sie können auch mehrere Verzweigungen nach dem Muster „wenn - dann“ haben und damit bereits mögliche Alternativen in künftigen Entscheidungssituationen andeuten. Auf diese Weise wird zwar ein angestrebter Entwicklungspfad zu einem Ziel festgelegt, aber gleichzeitig werden die wesentlichen *Meilensteine* samt der erforderlichen Rahmenbedingungen und möglicher Optionen identifiziert.

Diese Bedingungen werden schriftlich *dokumentiert*. Dadurch sind sie präsent und im Falle von Überprüfungen oder unvorhergesehenen Ereignissen kann auf sie relativ leicht zurückgegriffen werden. Außerdem werden sie für alle Beteiligten transparent und erleichtern die Informationsweitergabe an jene Akteure/innen, die zwar nicht an der Planung, wohl aber an der Umsetzung beteiligt sind.



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Dieses Verfahren ist in der Problemlösungspsychologie entwickelt worden und hat bisher nur in abgewandelter Form Eingang in die Planungspraxis gefunden. Im Logical Framework sind sowohl der Entwurf (bzw. die Analyse) von Alternativen als auch die Erfassung der Annahmen für die Umsetzung vorgesehen. Beides ist aber relativ aufwendig und wird in der Regel - wenn überhaupt - nur sehr oberflächlich gemacht.

Die Koppelung der Bedingungen an einzelne Aktionen hat den Vorteil, dass damit nicht komplette Alternativplanungen entwickelt werden, sondern nur die Ansätze für Alternativen bei gewissen Schlüsselaktionen oder Meilensteinen. Auch sind die Annahmen für die Realisierung bei einzelnen Aktionen viel konkreter fassbar und damit leichter zu überprüfen als bei gesamten Alternativ - Plänen. Nicht zuletzt kann damit (zum Unterschied von der Zwischenzielplanung) auch trotz Unsicherheiten eine Gesamtplanung bis zur Erreichung des Endzieles erfolgen. Allerdings werden gleichzeitig Vorkehrungen gegen eine allzu automatisierte Umsetzung getroffen.

Dieses Vorgehen ist besonders bei unsicheren oder dynamischen Rahmenbedingungen zu empfehlen, da es flexibles Reagieren bei Änderungen erleichtert. Wenn frühzeitig und konsequent in Alternativen zur Realisierung bestimmter Aktionen gedacht wird, werden Varianten „auf Vorrat“ entwickelt. Ist eine Aktion wegen geänderter Rahmenbedingungen nicht mehr durchführbar oder sinnvoll, kann dieses Handlungsrepertoire abgerufen und damit der Entscheidungsprozess erheblich verkürzt und vereinfacht werden.

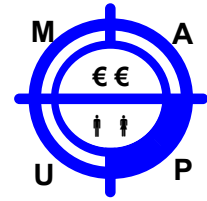
Dieses Verfahren ist aber auch gut in eine „Meilensteinplanung“ integrierbar. Bei jedem Meilenstein werden dann neben den herkömmlichen Angaben (z.B. durchzuführende Aktivitäten, erwartete Ergebnisse) auch Überlegungen hinsichtlich der nächsten Aktionen angestellt und ihre Bedingungen sowie allfällige Handlungsalternativen skizziert.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

DÖRNER D., 1993: Die Logik des Misslingens – Strategisches Handeln in komplexen Situationen, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

MALIK F. 1984: Strategie des Managements komplexer Systeme – ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Haupt, Bern.

I3: Leitplanken-Planung („Grenzplanung“)



Zweck / Ziel

Durch die Festlegung von Zielkorridoren werden die Leitplanken für eine gewünschte Entwicklung abgesteckt, die auch bei unklaren Zielen Orientierung für Aktionen und Entscheidungen bieten.

Kontext der Anwendung

Menschliches Handeln ist nicht nur von Zielen geleitet, sondern auch von Regeln, die unabhängig vom konkreten Einzelfall die Art und Weise des Verhaltens bestimmen. Regeln geben Orientierung, sie erlauben die Bildung von stabilen Erwartungen über das Verhalten anderer und damit die Koordinierung des eigenen Verhaltens mit demjenigen von anderen. Sie sind ein äußerst wichtiger Mechanismus zur Bewältigung von Komplexität, denn sie sind gerade dort hilfreich, wo nicht genügend Klarheit über konkrete Ziele oder Information über künftige Entwicklungen bzw. Auswirkungen vorhanden ist. Derartige Regeln sind oft negativer Art, haben den Charakter von Verboten und sollen Verhaltensgrenzen aufzeigen.

Auf Basis dieser Überlegungen kann die positive Kraft des „negativen“ Denkens dazu genutzt werden, die Grenzen erwünschter Entwicklungen bewusst zu machen. Diese Form der „Grenzplanung“ wird in der Organisations- und Unternehmensberatung dazu verwendet, die Grenzen für erfolgreiches Handeln, im Extremfall sogar für das Überleben, aufzuzeigen. Dabei liegt der Fokus der Aufmerksamkeit auf der Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und seiner Umwelt. Denn dieses Verhältnis bestimmt, welche Strukturen und Verhaltensweisen unmöglich bzw. unerwünscht sind und legt die Bedingungen für ein Scheitern fest.

Inhalt bzw. Schritte

In einem ersten Schritt wird zunächst überlegt, wie das Scheitern eines Unternehmen (Organisationseinheit, Produkt etc.) verhindert werden kann. Dazu werden systematisch „Selbstmordstrategien“ erarbeitet, wofür vor allem folgende Fragen nützlich sind:

- Wie könnte man es am schnellsten, einfachsten, effizientesten schaffen, das Unternehmen, Produkt etc. zugrunde zu richten?
- Was muss dazu getan und was muss dazu unterlassen werden?

Die Beantwortung dieser zunächst absurden Fragen führt die *stillschweigenden Voraussetzungen des Überlebens* relativ klar vor Augen:

- Minimalanforderungen, die das Überleben gewährleisten
- Verhaltensweisen (tun und lassen), die dafür mindestens erforderlich sind
- Organisatorische Voraussetzungen, die dazu nötig sind

Die Antworten auf diese Fragen erlauben es, die Grenzen zwischen erwünschten und nicht erwünschten Entwicklungen bzw. Verhaltensweisen abzustecken. Ein hypothetisches Scheitern, durchgespielt im Rahmen der Planung, hilft reales Scheitern zu verhindern, da es den Spiel- und Freiraum unternehmerischen Handelns absteckt.

Diese Grenzen werden im Anschluss in gemeinsam zu befolgende *Regeln* übersetzt und fließen in die strategische und operative Planung ein. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, Klarheit über die Konsequenzen bzw. die Schritte, die bei einem Überschreiten dieser Grenzen zu setzen sind.

In weiterer Folge können auf dieser Basis „Frühwarnindikatoren“ festgelegt werden, mit denen die Einhaltung dieser Grenzen beobachtet wird. Damit sind ähnlich wie auf einer Straße die

erforderlichen Grenzen mittels „Leitplanken“ abgesteckt und ein *Korridor* für die Erreichung des/r Ziel/e festgelegt.



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die Leitplankenplanung ist ein Gedankenexperiment, das die Aufmerksamkeit aller Beteiligten – trotz unterschiedlicher Teilziele – auf ein gemeinsames Ziel fokussiert: die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns zu minimieren. Die Kräfte der Selbstorganisation und der gegenseitigen Nutzung von Ressourcen lassen sich so am ehesten aktivieren und die Tendenzen zur gegenseitigen Behinderung oder sogar Sabotage verringern.

Im Gegensatz zur Festlegung von konkreten Zielen, die immer eine Einengung von Optionen darstellt, eröffnet die Festlegung von Verhaltensgrenzen hingegen den Raum für die kreative Entwicklung neuer Optionen und lässt Spielraum für selbständiges Handeln innerhalb dieser Grenzen.

Diese Methode ist in der Organisationsentwicklung und in der Managementliteratur verbreitet, über konkrete Anwendungen als Planungsverfahren in der Regionalentwicklung ist jedoch nichts bekannt. Sie scheint aber besonders geeignet für jene Fälle, wo die Festlegung konkreter Ziele weder möglich noch sinnvoll ist. Sie kann auch zur schrittweisen Einigung auf gemeinsame Ziele genutzt werden, indem der Zielkorridor während der Umsetzung eines Vorhabens durch genauere Information und Erfahrungen sukzessive eingeengt wird.

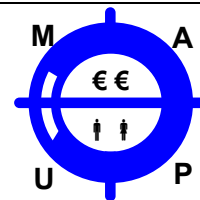
Sinnvoll scheint sie auch für Planungsprozesse mit vielen Akteure/innen, die bei der Umsetzung über relativ hohe Autonomie verfügen (sollen). Statt der – oft schwierigen - Einigung auf gemeinsame Ziele wird dabei nur ein Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen diese Akteure/innen selbständig handeln und entscheiden können. Und nicht zuletzt kann sie dazu verwendet werden, die Ergebnisse eines konventionellen Planungsprozesses zu testen, in dem das Vorhaben noch einmal von anderer Seite, unter dem Aspekt des Scheiterns, betrachtet wird.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

SIMON F. und CONECTA-Autorengruppe, 1998: Radikale Marktwirtschaft – Grundlagen des systemischen Managements, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

MALIK F. 1984: Strategie des Managements komplexer Systeme – ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Haupt, Bern.

I4: Die Territorialcharta



Zweck / Ziel

Die Territorialcharta (*Charte Territoriale*) ist ein Instrument integrativer, strategischer Planung, mit dem der Vielschichtigkeit der Funktionen und Herausforderungen ländlicher Räume entsprochen werden soll.

Kontext der Anwendung

Das Instrument ist französischen Ursprungs. Frankreich ist von sehr kleinteiligen Gemeindestrukturen gekennzeichnet (36.000 Gemeinden), die durch unterschiedliche Formen inter- und überkommunaler Zusammenarbeit verbunden sind. Eine besondere Form der Kooperation bilden die regionalen Naturparks (*Parcs Naturels Régionaux*), die nach Abschluss eines zehnjährigen Staatsvertrags zwischen den Gebietskörperschaften, der Region und dem Gesamtstaat berechtigt sind, diese Bezeichnung zu führen.

Die Territorialcharta, die von der nationalen Organisation *Mairie-Conseils* gemeinsam mit dem *nationalen Verband der Naturparke* entwickelt wurde, wird im privat-öffentlichen Kontext verhandelt. Sie ist, um die Beteiligung möglichst vieler AkteurInnen zu sichern, von bildhaften Methoden, vor allem der Arbeit mit unterschiedlichsten Arten von Landkarten, geprägt. In ihrer reinen Form kommt die Territorialcharta nur in Frankreich zur Anwendung. Sie bezieht allerdings viele andere beteiligungsorientierte methodische Elemente mit ein, die wir als Lokale Agendas 21 und Leitbildprozesse der Dorferneuerung kennen. Das Instrument wird aber, anders als Lokale Agendas 21 und Dorferneuerungsprozesse, nicht auf örtlicher Ebene, sondern in der Arbeit mit Gemeindegemeinschaften eingesetzt.

Die Verwendung von Karten im Beratungsprozess reicht von einfachen, gezeichneten Skizzen bis zu Ziviltechnikerplänen. Der intensive Austausch zwischen PlanerInnen, EntscheidungsträgerInnen und Bevölkerung gilt als eine Voraussetzung für die Ausarbeitung einer Territorialcharta.

Inhalt bzw. Schritte

Die Territorialcharta wird in drei Schritten erstellt:

1. *Regard*: Bestehendes erfassen.
2. *Horizon*: Leitbild erarbeiten.
3. *Chemin*: Veränderung einleiten.

Zunächst fassen die an der Kleinregion beteiligten Gemeinden einen politischen Beschluss. Die Kleinregion vertraut den Prozess einer Steuerungsgruppe (*Comité de pilotage*) an. Die Ablauforganisation ist flexibel der jeweiligen Situation anzupassen.

Bereits im ersten Schritt werden Karten verwendet, um alle quantitativen und qualitativen Elemente in einer Art *Generalbilanz* übersichtlich zusammenzufassen und zu bewerten. Die *großen Herausforderungen* nehmen Gestalt an. Für jede dieser Herausforderungen bildet sich eine Arbeitsgruppe.

Damit geht man zum zweiten Schritt über, der *Leitbildentwicklung*. Diese wird in logisch-hierarchischer Form aus den großen Herausforderungen abgeleitet, allerdings auf der Basis breiter Beteiligung an der Ideenfindung und öffentlichen Debatten über die Bestimmungen (*vocations*) des Gebiets und die daraus resultierenden Entwicklungsprioritäten. Die Arbeitsgruppen liefern Textfragmente, aus denen der Entwurf der Territorialcharta entsteht.

Der Text der Charta hat keinen regulativen Charakter, sondern ist ein *Zivilvertrag*, der seine Kraft aus einer ethischen Übereinkunft und dem Akt der politischen Zustimmung schöpft. Die Charta wird von allen wesentlichen politischen VertreterInnen persönlich unterzeichnet.

Nach offizieller Bestätigung der Übereinkunft werden alle erforderlichen Maßnahmen für das Umsetzungsmanagement getroffen, indem

- Bestimmungen des Gebiets in Flächenwidmungen übersetzt,
- Programme in Form fünfjähriger Operationspläne formuliert und
- notwendige Einrichtungen und Bedingungen für das Umsetzungsmanagement geschaffen werden.

Darstellung: Der große Rahmen der Territorialcharta; eine Matrix aus drei Phasen (horizontal) und drei Dimensionen (vertikal).

	Regard (Wahrnehmung)	Horizon (Leitbild)	Chemin (Strategie)
Un Espace (Ein Raum)	Natürliches und kulturelles Erbe / Ressourcen	Bestimmung, Leitbild, Widmung	Pläne und Maßnahmen
Des Hommes (Die Menschen)	Aktivitäten und Zusammenhalt	Fähigkeiten, Orientierungen, Organisation	Programme und Strukturen
Des Échanges (Die Interaktionen)	Flüsse und Wechselbeziehungen	Positionierung	Abkommen und Verträge

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Instrument vereint Raumordnung und Regionalentwicklung in einem gemeinsamen Format. Die Beschränkung auf Frankreich ist zum Teil auf dessen Vielfalt an überkommunalen und kleinregionalen Zusammenarbeitsformen zurückzuführen und - wohl zu einem geringeren Teil - auf linguistische Barrieren. In unseren Breiten sind komplexe inter- und überkommunale Strukturen noch nicht sehr ausgeprägt. Raumplanung und Regionalentwicklung sind kompetenzmäßig, methodisch und institutionell in der Regel noch ziemlich stark voneinander getrennte Bereiche. Jedenfalls kann die Territorialcharta dort als Modell für analoge Instrumente der Regionalmanagements dienen, wo

- einerseits deren Trägerverein (Regionalentwicklungsgesellschaft) sich einer eigenständigen, integrierten und nachhaltigen Regionalentwicklung verschrieben hat und
- andererseits auf Landesebene echte Bestrebungen zur Dezentralisierung und Regionalisierung der Raumordnung bestehen.

Eine Übersetzung des französischen Leitfadens ins Deutsche wird sich erst dann auszahlen, wenn genügend Fallbeispiele kleinregionaler Kooperationen vorliegen, anhand derer der Verlauf der Territorialcharta hinreichend illustriert werden kann.

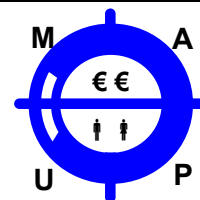
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

GORGEU Y. / JENKINS C., 1997: La Charte de Territoire. Marie-Conseils und Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France, Paris. ISBN 2-11-003868-3.

Föderation der Naturparke in Frankreich: www.parcs-naturels-regionaux.tm.fr

Mairie-Conseils, die Institution zur Unterstützung der Gemeinden: www.mairieconseils.org.

I5: Lokale und regionale Agenda 21



Zweck / Ziel

Die Lokale bzw. Regionale Agenda 21 ist ein Konzept zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips (Sustainable Development) auf Gemeinde- bzw. Regionalebene. Die Lokale Agenda 21 wird durch zwei wesentliche Elemente charakterisiert:

- Die Entwicklungen in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales werden nicht länger isoliert voneinander betrachtet und
- alle GemeindebürgerInnen werden aktiv in die Zukunftsgestaltung ihrer Gemeinde eingebunden.

Auf regionaler Ebene hat die Lokale Agenda 21 ihre Entsprechung in der *Regionalen Agenda 21* bzw. in verallgemeinerter Form in Konzepten und Methoden der Nachhaltigen Regionalentwicklung.

Kontext der Anwendung

Das Konzept der Lokalen Agenda 21 ist weltweit unter diesem Namen verbreitet. Es bezieht sich auf Kapitel 28 des in Rio de Janeiro anlässlich der UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) von mehr als 179 nationalen VertreterInnen unterzeichneten Dokuments mit dem Namen *Agenda 21*. Agenda 21 versteht sich als Anleitung zum zukunftsorientierten Handeln auf allen territorialen Ebenen und in allen gesellschaftlichen Bereichen. Die Methodik lehnt sich stark an die im *Klimabündnis* geübte Vorgangsweise an, allerdings erstreckt sich die Agenda 21 auf alle gesellschaftlichen Bereiche, nicht vorrangig auf Umweltbelange. In der Praxis sind jedoch in den industrialisierten Ländern die Agenda 21-Belange im Kompetenzbereich der Umweltministerien angesiedelt, so auch in Österreich bzw. der EU, deren fünftes und sechstes Umweltaktionsprogramm als europäischer Beitrag zur Umsetzung der Agenda 21 bezeichnet wird.

Lokale und Regionale Agendas 21 sind im Schnittbereich zwischen eher sektoralen Ansätzen (Umwelt-/Energiekonzepte für einzelne Gebiete) und territorialen Ansätzen angesiedelt, die von Dorf- oder Stadterneuerungsprojekten bis hin zu Programmerstellungen für eine *nachhaltige Regionalentwicklung* reichen.

Ein Lokaler oder Regionaler Agenda 21-Prozess sollte von folgenden methodischen Elementen geprägt sein:

- Breite und Vielfalt an Bevölkerungsbeteiligung
- Umfassende Aufgabenstellung (kein Thema wird ausgeklammert)
- Offenheit des Ablaufs, unterstützt durch transparente und allgemein respektierte Spielregeln für Interaktionen und Entscheidungsprozesse
- Konsensorientierung
- Zukunftsorientierung
- Trägerschaft und Beschlussfassung durch politische VertreterInnen.

Inhalt bzw. Schritte

Lokale (Regionale) Agenda 21-Prozesse (LRA 21) sind auf ein bis zwei Jahre angelegt. Sie folgen etwa diesem Ablaufschema:

1. *Vorbereitung und Initiierung*: Die LA 21-Initiative kontaktiert die politisch Verantwortlichen und schafft die Bereitschaft für eine von allen getragene Entscheidung.
2. *Entscheidung über die Erstellung einer LA 21* im Gemeinderat (RA 21: Regionalvereinsvorstand). Die Entscheidungsbefugten bilden das *Koordinationsteam*.

3. *Information und Einladung der BürgerInnen*: Nach einer breiten Informations- und Motivationskampagne werden die Spielregeln der LA 21 erläutert und gegebenenfalls angepasst. Wichtige Themen und Problembereiche werden erhoben. In dieser Phase ist auf Gemeindeebene eine Beteiligung aller BürgerInnen möglich und wünschenswert. Auf Regionsebene wird für die Einbeziehung der aktiven BürgerInnen eine eigene Plattform geschaffen (häufig *Initiativkreis oder Regionalforum* genannt).
4. *Erarbeitung der LA 21-Inhalte*: Die subjektiven Wünsche der AkteurInnen werden formuliert, aufeinander abgestimmt, auf gemeinsame Positionen hin entwickelt. Dies ist die Aufgabe paralleler Arbeitsgruppen, die in Agenda 21-Prozessen grundsätzlich offen für alle Beteiligungswilligen sind.
5. *Zielentscheidungen und Umsetzung*: Nach der Zusammenführung der einzelnen Arbeitskataloge wird eine Vision (Leitbild) für die zukünftige Entwicklung der Gemeinde (Region) herausgearbeitet. Daraus resultieren Arbeitspläne, die als Projekte formuliert und für die Erfolgsindikatoren, Umsetzungserfordernisse (Budgets) und Verantwortliche festgelegt werden. Das Dokument wird schließlich vom Koordinierungskreis abgesegnet und dem zuständigen politischen Gremium zur Abstimmung vorgelegt. Das Dokument enthält auch Angaben zu Vernetzungsaktivitäten mit anderen Gemeinden und Gebietskörperschaften (Region, Land etc.).

Die Prozessfolge ist typisch für nahezu alle Programmerstellungen, die „nachhaltig“, „integriert“ bzw. „integrativ“ genannt werden. Je größer die territoriale Einheit, desto wichtiger wird, wie der zitierte Leitfaden aufzeigt, die Projektkommunikation und die Steuerung der Flüsse relevanter Information.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Eine Lokale bzw. Regionale Agenda 21 ist ein Instrument zur Weiterentwicklung der lokalen Demokratie, da es repräsentative und partizipatorische Elemente auf neue Weise miteinander verknüpft. Sie ist sektorübergreifend und vernetzungsorientiert und betrifft ländliche wie städtische Räume. Allerdings werden in der Praxis lokale Projekte, die ähnlichen Charakter aufweisen (Klimabündnis- bzw. Dorferneuerungsprojekte) mit diesem Etikett versehen und neu kommuniziert. Der Mehrwert gut geführter LA 21-Prozesse gegenüber der Dorferneuerung läge im Ansporn, der durch die überregionale Vernetzung erzielt wird. Der Mehrwert gegenüber Klimabündnissen läge in der Breite der Mobilisierung, die weit über das Umweltthema hinausgeht. DEO (Das Entwicklungsprogramm Oststeiermark) kann als Beispiel für eine Regionale Agenda 21 angesehen werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

ECKER J., GRABHER A., NARODOSLAWSKY M., RETZL H., 1998: Leitfaden zur Umsetzung der Local Agenda 21 in Österreich, BMUJF Wien.

LINDLOFF K., SCHNEIDER L., 2001: Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung, Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.

Nachhaltigkeitsportal des BMUJF: www.nachhaltigkeit.at

Nachhaltigkeits-Tatenbank: <http://taten.municipia.at>

DEO (Das Entwicklungsprogramm Oststeiermark) 1999: www.regionalmanagement.at

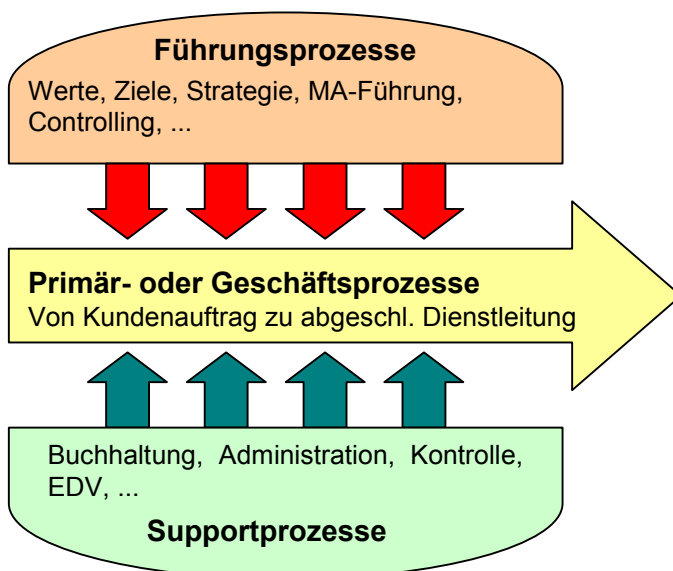
Internationales Büro für LA21-Koordination: www.iclei.org/iclei/la21.htm

J: Prozess-Steuerung

„Die Notwendigkeit der Entscheidung reicht weiter
als die Fähigkeit der Erkenntnis“
(Immanuel Kant)

Noch bis in die 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde der Aufbauorganisation eine erheblich größere Bedeutung beigemessen als der Ablauforganisation. Die Ablauforganisation wurde lediglich als eine „zusätzliche“ raumzeitliche Strukturierung betrachtet. Der Fokus auf die Aufbauorganisation bedeutet die Hierarchie, die Funktion und die Stelle in den Vordergrund zu rücken. Damit einher ging eine relative Inflexibilität der Organisation. Die Dynamik der Märkte überforderte zunehmend (Schnittstellenprobleme) die funktionsorientierten Unternehmen, insbesondere den Bedarf, auf Kundenwünsche flexibel eingehen zu können. Ein Paradigmenwechsel von der Funktionsorientierung hin zur Prozessorientierung zeichnete sich ab.

Spätestens seit M. PORTER den Begriff der **Wertschöpfungskette** als den bestimmenden Ansatz für Restrukturierungen prägte, hat das *Denken in Prozessen* eine zunehmende Bedeutung gewonnen. "Unter einem Prozess kann allgemein eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten verstanden werden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt werden. Ein Prozess wird von einem Ereignis gestartet, hat eine definierte Eingabe und eine definierte Ausgabe. Innerhalb des Prozesses erfolgt ein definierter Wertzuwachs, indem durch Kombination von Einsatzgütern ein Produkt oder eine Dienstleistung oder ein Teil davon erstellt wird und als Prozessergebnis weitergeleitet wird."⁶²



Zu Beginn der 90er Jahre ist in Europa die Idee des **Lean-Managements** aufgetaucht. Diese Idee wurde von WOMAK / JONES / ROSS⁶³ entwickelt. Dabei wurde der Begriff "*Primärprozess*" erfunden. Primärprozesse meint jenen Strom von Handlungen, bei dem in einem Unternehmen / einer Organisation direkt wertschöpfend am Produkt oder an Dienstleistungen gearbeitet wird. Diese Primärprozesse werden von Supportprozessen (*Sekundärprozessen*) unterstützt und von Führungsprozessen (*Tertiärprozessen*) geleitet. Damit wurde deutlich gemacht, dass alles Geschehen in einem Unternehmen/einer

Organisation in Prozessen organisiert ist. Damit war der Wechsel von der funktionalen Orientierung hin zur Prozessorientierung vollzogen.

Die Prozessorientierung hat in jenen Organisationen oder Systemen, die Aufgaben zu erledigen haben, deren Ergebnis im Prinzip nicht vorhersagbar ist, erhöhte Aufmerksamkeit erfahren. Es wird zwar ein Ziel definiert, aber die konkrete Ausprägung der Lösung oder des Ergebnisses muss sich im Laufe des Prozesses erst ergeben. Daher können grundsätzlich zwei unterschiedliche *Kontexte* für das Prozessmanagement angenommen werden:

- *Geschlossene Aufgabenstellungen*, deren Ergebnis im Prinzip bekannt ist (z.B. industrielle Fertigung von Konsumgütern) und
- *Offene Aufgabenstellungen*, deren Ergebnis im Prinzip nicht bekannt ist (z.B. die Erarbeitung einer regionalen Entwicklungsstrategie).

⁶² SCHULTE-ZURHAUSEN M., Organisation, Verlag Vahlen, 1995, S 41

⁶³ WOMAK/LONES/ROSS, 1990, Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Campus

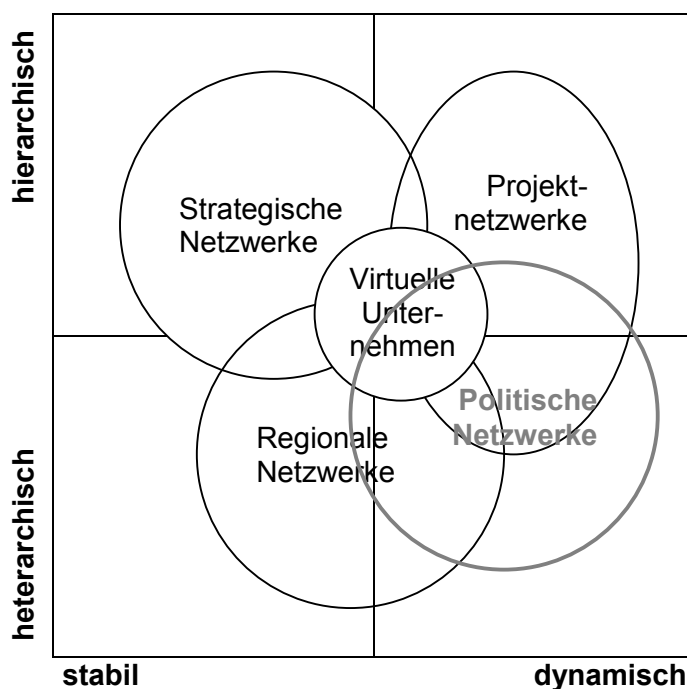
In der Regionalentwicklung handelt es sich vorwiegend um offene Aufgabenstellungen; diese zeichnen sich unter anderem durch die Beteiligung von unterschiedlichen Interessens-trägerInnen aus. Die einzelnen Aufgaben können folgenden Prozesskategorien zugeordnet werden (in Klammer sind Verweise auf empfohlene Instrumente angeführt):

Primär- oder Geschäftsprozesse	– Management von regionalen Entwicklungsagenturen – Netzwerkmanagement von regionalen Netzwerken – Steuerung von Entwicklungsprogrammen – Projektentwicklung und Umsetzung (J4: Prozessorientierte Projektgestaltung) – Beratung – Förderabwicklung
Sekundär- oder Supportprozesse	– Informations- und Öffentlichkeitsarbeit – Abrechnung und Berichte – Kontrolle und Monitoring
Tertiär- oder Führungsprozesse	– Konzeptentwicklung (Strategische regionale Entwicklungskonzepte) (G: Strategieentwicklung) – Netzwerkmanagement in eigener Sache (J2: Netzwerksteuerung) – Lern- oder Wissensmanagement (L: Wissensmanagement) – Veränderung in eigener Sache (Wachstum und Ausdifferenzierung der Organisation, Prozessoptimierungen udgl.)

Der Bedarf an Prozesssteuerung ist im regionalen Kontext demnach eine allumfassende Aktivität, in der Teilschritte innerhalb einer (ev. periodisch berichtspflichtigen) Zeitspanne mit unterschiedlichen beteiligten Systemen in einem Ablauf nach jeweils definierten Regeln „gemanagt“ werden, um erwünschte Ziele zu erreichen. Gemeinsam ist allen Prozessen, dass sie eine steuernde Funktion im Sinne einer **Kontextsteuerung (J1)** haben.

Netzwerke als Steuerungsmedium sind ein bevorzugtes organisatorisches Instrument geworden, innerhalb derer sich Prozesse der Koordination mit Systemen mit hoher Innen- und Außenkomplexität bewältigen lassen. Regionale Entwicklungsorganisationen sind in ihrem regionalen Kerngeschäft mit unterschiedlichen Typen von Netzwerken konfrontiert (nach SYDOW J., 1999):

- *Strategische Netzwerke*, diese werden von einem oder mehreren fokalen Unternehmen strategisch geführt. Das fokale Unternehmen definiert mehr als die anderen an NW beteiligten Unternehmen die strategische Richtung des NW. Diese Art von NW findet man etwa in der Automobilbranche, in der Mikroelektronik und Biotechnologie.
- *Regionale Netzwerke*, diese sind polyzentrisch geführte Netzwerke, deren Merkmal die regionale Bündelung der NetzwerkteilnehmerInnen ist. Regionale Netzwerke können auch Projektcharakter haben.



- *Projektnetzwerke* sind zeitlich befristet. Auch diese Netzwerke werden überwiegend von einem fokalen Unternehmen geführt. Allerdings sind auch heterarchisch geführte Projektnetzwerke vorstellbar.
- *Virtuelle Unternehmen* sind den Projektnetzwerken ähnlich, allerdings basiert ihre Koordination auf sehr hohem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien.
- *Politische Netzwerke* sind jene, die sich aus Akteure/innen von Verwaltungs- und politischen Systemen, intermediären Organisationen und Unternehmen zusammensetzen. Auch sie können Projektcharakter haben, wie z.B. ein Projekt zur Erarbeitung eines regionalwirtschaftlichen Konzeptes. Sie werden in **Netzwerksteuerung (J2)** ausführlicher besprochen.

Regeln bilden die steuernden Rahmenbedingungen für das Management von Netzwerken. Je nach Typ und Aufgabenstellung des Netzwerkes erfordert das Management von Netzwerken unterschiedlich dichte Regeln in Bezug auf

- Ressourcenbereitstellung der NetzwerkpartnerInnen
- Qualitätsstandards wie Art der Information, Dokumentation, Leitlinien für gemeinsame Leistungen
- Kooperation wie Entscheidungsfindungsprozeduren, Informationsprozesse udgl.
- Lernprozesse, um die gewonnenen Erfahrungen zu evaluieren bzw. Innovation und ständige Verbesserungen zu ermöglichen.

Zur Gestaltung von Steuerungs- und Planungsprozessen in komplexen Situationen sind darüberhinaus einige Beobachtungen und Prinzipien aus der Chaostheorie von Nutzen. Die Idee der Selbstähnlichkeit geht davon aus, dass jede Organisation nach dem fraktalen Prinzip funktioniert. Wird das Muster erkannt und eine erfolgreiche Intervention gefunden, kann daher die gesamte Organisation, d.h. alle Ebenen, gleichzeitig beeinflusst werden. Dazu sind im Kapitel **J6: Fraktale** einige Leitlinien für die Interventionen in selbstähnlichen Organisationen notiert. Als **Attraktoren (J5)** werden wiederkehrende Verhaltensmuster in komplexen Systemen bezeichnet. Diese Attraktoren identifizieren zu können erleichtert die Interventionsfähigkeit und erhöht die Interventionswirkung enorm.

In Bezug auf die *Gestaltung von Primärprozessen* formulieren GRAF-GÖTZ F., GLATZ H.⁶⁴ **vier Prinzipien des Prozessmanagements**, die nicht nur für Unternehmen gültig sind:

- *Kundenorientierung*: Erfordert „Querdenken“ zu eingefahrenen Denkmustern und das Setzen von Prioritäten für die „Ganzheitlichkeit“ des jeweiligen Prozesses. KundenmanagerInnen (key accounts) bündeln Leistungen des Unternehmens zum Kunden hin. Prozessmanager und Case Manager sind für reibungslose Abläufe verantwortlich.
- *Aufgabenintegration*: Zusammenhängende Aufgaben werden möglichst zusammengefasst und von einer Person bzw. einem Team erledigt. Das erspart Übergabeprozeduren und Schnittstellen, die zu zeitlichen Verzögerungen, Fehlern und daraus resultierenden Folgen führen. Die Integration bisher getrennter Tätigkeiten hilft auch, Verwaltungskosten zu senken, da weniger Aufsicht, Kontrolle und unproduktive Arbeit anfallen.
- *MitarbeiterInnen befähigen/ermächtigen*: Sachlich verantwortliche MitarbeiterInnen sind mit einem Maximum an Kompetenz ausgestattet und fällen Entscheidungen, die bislang übergeordneten Stellen vorbehalten waren. Weniger Hierarchie bedeutet weniger Kosten.
- *Selbstkontrolle*: Kontrollen sollen die Ergebnisqualität sicherstellen und den Missbrauch betrieblicher Ressourcen verhindern. Mit der Vergrößerung von Entscheidungsbereichen wird der Bereich der Eigenkontrolle größer. Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten werden auf ein Mindestmaß verringert, Selbstkontrolle und Stichprobenkontrolle senken die Kosten

⁶⁴ GRAF-GÖTZ F., GLATZ H., 1998, Organisation gestalten, BELTZ

und beschleunigen die Abläufe. Spielregeln und interne Kunden – Lieferanten - Beziehungen ermöglichen fehlerlose Prozesse.

Bei der **Gestaltung von Veränderungsprozessen** mit unbekanntem Ausgang können nach F. GLASL folgende "Basisprozesse" unterschieden werden. Diese Prozesse sind in der Regionalentwicklung vor allem dann relevant, wenn es sich um die Gestaltung ganzheitlicher Prozesse mit starker Veränderungsabsicht handelt.

Diagnoseprozesse:	Das Diagnostizieren von Zuständen ist nicht nur eine Sache von ExpertInnen, sondern vielmehr auch der Betroffenen selber. Dabei werden Wertvorstellungen sichtbar, auf die sich die handelnden Personen im Laufe des Diagnoseprozesses einigen müssen.
Soll-Entwurf-Prozesse:	Unabhängig davon, was der Anlass für eine Veränderung ist, besteht in der Regel das Bedürfnis, Zukunftsvorstellungen zu entwickeln. Auch hier ist eine möglichst breite Beteiligung wünschenswert. Soll-Entwürfe, die eine breite Akzeptanz finden, fördern sogenannte Erfolgssucher und reduzieren die Möglichkeit, misserfolgsvermeidende Ziele zu setzen.
Psychosoziale Prozesse:	Veränderungen sind für Menschen in Organisationen immer Herausforderungen. Sie bieten die Möglichkeit, sich zu profilieren oder aber sie sind Anlass, Ängste über die Unsicherheit der eigenen Zukunft zu entwickeln. Durch Veränderungen in der Organisation werden auch die Austauschprozesse, die die einzelnen Personen mit der Organisation haben, verändert und bewirken oft Irritation. Deshalb ist es wichtig, diese Irritationen bewusst und gezielt zu bearbeiten.
Lernprozesse:	Änderungen in Organisationen sollen von den Betroffenen, den ExpertInnen und den zuständigen Verantwortlichen getragen werden. Dies erfordert zusätzliche Qualifikationen bei MitarbeiterInnen und Führungskräften.
Informationsprozesse:	Veränderungsprozesse brauchen Transparenz. Transparenz ist eine wichtige Voraussetzung für Glaubwürdigkeit. Deshalb müssen gezielte Informationsprozesse und -instrumente vorgesehen werden.
Managementprozesse:	Veränderungen können zwar nur beschränkt gemanagt werden, aber die Möglichkeiten, die es gibt, müssen mit hoher Qualität wahrgenommen werden. Die Managementprozesse sind gewissermaßen eine Vorwegnahme jener Zustände, die vom Gesamtsystem als Veränderung angestrebt werden.
Umsetzungsprozesse:	Die verschiedenen Veränderungsebenen verlangen ein unterschiedliches Veränderungstempo. Was sofort verändert werden kann, soll nicht auf die lange Bank geschoben werden, was länger braucht, erfordert eine „Projektarchitektur“ für die Umsetzung.

Eine besondere Bedeutung in der Regionalentwicklung hat die **Prozessgestaltung im Rahmen von Projekten**. Es kann davon ausgegangen werden, dass regionale Entwicklungsagenturen in hohem Maß projektorientierte Organisationen sind. Auf Grund der häufigen Beteiligung sehr vieler unterschiedlicher Interessensgruppen ergibt sich auch der häufige Bedarf an Adaptionen. Dies erfordert eine Prozessgestaltung, die ein ergebnisorientiertes Arbeiten ermöglicht, gleichzeitig aber auch spontane Anpassungen erlaubt.

KÖRNER und SCHWANINGER M. formulieren hierzu folgenden *systemischen Ansatz* der Projektsteuerung⁶⁵:

⁶⁵ KÖRNER M., SCHWANINGER M., 2001, Neue Formate für die Projektsteuerung der GTZ, Skripten im Eigenverlag

- *Systemisches Modellieren und Bewerten*, indem nach dem kybernetischen Konzept (siehe dazu **C: Systemische Darstellungsformen**) vorgegangen wird und die (möglichen) Handlungen in ihren zirkulären Wirkungen beobachtet bzw. eingeschätzt werden.
- *Flexibler Planungs- und Lenkungsmodus*, d.h. die Geschwindigkeit der Planung und Umsetzung den teilnehmenden Akteure/innen und dem relevanten Umfeld anzupassen.
- *Weiter, sachlicher Planungshorizont*, dies bedeutet Raum für unvorhergesehene Wirkungen einzuräumen, damit diese in den Planungsprozess einfließen können.
- *Sinn- und Chancenorientierung als Leitperspektive*, das bedeutet den Lösungsraum zu erweitern, keine vorschnellen spezifischen Lösungen zu suchen, die am Ende nicht in das Systemumfeld passen.

MAYRSHOFER D. und KRÖGER H. A.⁶⁶ formulieren folgende *Prinzipien prozessorientierter Projektarbeit*:

- Systemisch-ganzheitlicher Projektansatz, indem ein Projekt als Organismus verstanden wird, der in Abhängigkeit zu seiner Umwelt lebt⁶⁷.
- Funktionale Steuerung im Sinne einer Aufmerksamkeit auf „das Ganze“ und einer Qualitätssicherung im Projekt.
- Projekt als lernendes System, welches ständig Wissen generiert.

Im Zentrum dieser Prinzipien steht die Kundenorientierung. Im regionalen Kontext sind dies häufig zwei Typen von Kunden: Auftraggeber und Begünstigte. Während der gesamten Projektlaufzeit soll der Blick auf die relevanten Kunden gerichtet sein, die in die Abstimmungsprozesse ausreichend einbezogen werden. (**J4: Prozessorientierte Projektgestaltung**).

Zum Managen von *Führungsprozessen* zählt auch die Kompetenz, die geeignete **Prozessarchitektur** zu kreieren, da in der Regel unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Fachkenntnisse integriert werden müssen. In der Prozessarchitektur werden folgende Gestaltungsdimensionen verknüpft⁶⁸:

- *Sachliche Dimension*
Durch die Definition der Aufgabenstellung wird vieles implizit mitentschieden, wie z.B. der Typ des Projektes, die voraussichtliche Dauer, die Arten der Beteiligungen udgl. Das Ausmaß des fachlichen Integrationsbedarfs bestimmt die Organisationsform wesentlich mit.
- *Soziale Dimension*
Für die Architektur selbst ist diese Dimension am bedeutendsten. Es wird dadurch definiert, wer in welcher Form am jeweiligen Teilprozess zu welchen Arbeitsschritten beteiligt sein soll (**J3: Microprozesse**). Das Ausmaß des Integrationsbedarfs von unterschiedlichen Interessen bestimmt das Ausmaß der Treffen, die Anzahl und Größe der beteiligten sozialen Systeme. Formen dafür sind:
 - Einzelarbeit (Auftrag an Experten)
 - Einzel- oder Gruppeninterviews zur Informationsgewinnung
 - Themengruppen oder Regionalgruppen (Gruppenaufträge zur Themenbearbeitung, Entscheidungsfindungen aufbereiten udgl.)
 - Großgruppen oder Sounding board (zur Organisation von Rückmeldungen udgl.)

⁶⁶ MAYRSHOFER D., KRÖGER H.A., 1999, Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Windmühle GmbH

⁶⁷ BAUMFELD Leo, 2000, Projektorientiertes Arbeiten in Komplexen Situationen, Seminarskripten

⁶⁸ KÖNIGSWIESNER R. und EXNER A., 1998, Systemische Interventionen, Klett-Cotta

Weiters sind die verschiedenen Systeme, die im jeweiligen Prozess eine Funktion haben, in ihrer Aufgabe verknüpft. Es sind dies

- Auftraggebersystem
- Projektteam
- Steuergruppe, in der Regel Auftraggebersystem und Projektleitung
- Experten bzw. Expertenteams
- Betroffenenengruppen

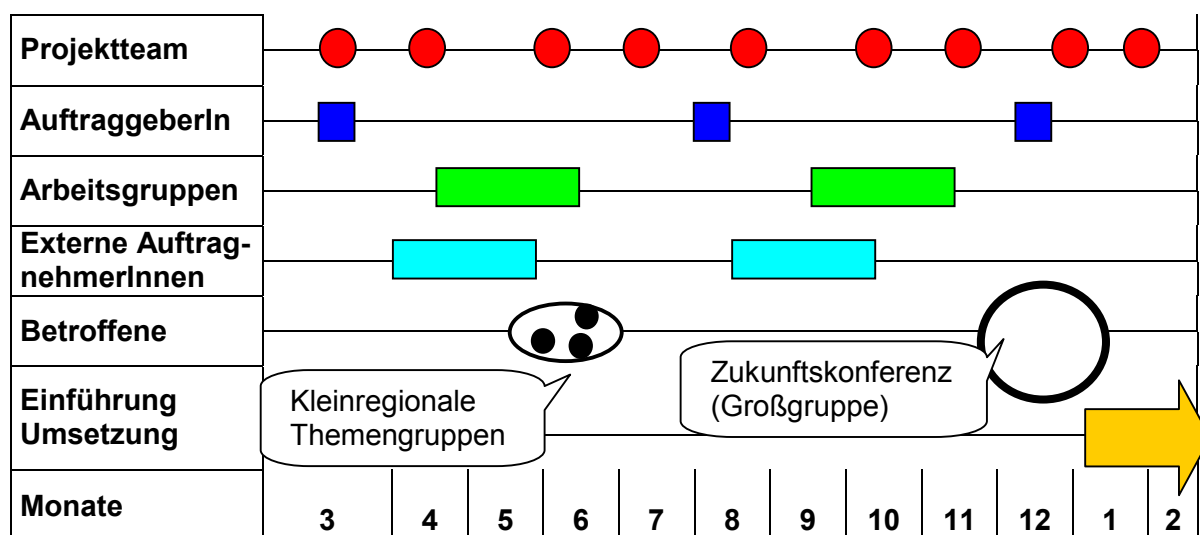
- *Zeitliche Dimension*

Je nach Aufgabenstellung werden die Arbeits- und Entscheidungsphasen in einen zeitlichen Ablauf gebracht und durch die Beteiligung der entsprechenden sozialen Systeme bereichert. Der zeitliche Ablauf ermöglicht auch die Beschleunigung und Verlangsamung von Prozessen.

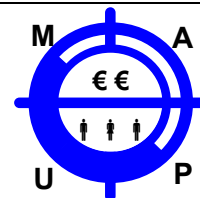
- *Räumliche Dimension*

Eine meist vernachlässigte Dimension, die aber implizit eine sehr kontextgestaltende Wirkung hat. Sie bezieht sich auf den Ort von Veranstaltungen (innerhalb oder außerhalb der Örtlichkeit des arbeitenden Systems), auf die Sitzordnungen bzw. Ermöglichung oder Nicht-Ermöglichung von spontaner Gestaltung von Sitzordnungen.

Diese Dimensionen können in einem Architekturdiagramm grafisch dargestellt werden:



J1: Kontextsteuerung



Zweck / Ziel

Ziel der Kontextsteuerung ist die Inszenierung von Verhandlungs- und Entscheidungsprozessen in polyzentrischen sozialen Systemen.

Kontext der Anwendung

Die traditionelle Vorstellung des Staates als hierarchische Spitze und zentrale Steuerungsinstanz der Gesellschaft entspricht immer weniger der Realität. Gründe für diese „Entzauberung des Staates“ (WILLKE) sind das Scheitern von Globalsteuerungen (z.B. Verkehrsplanung), die Infragestellung staatlicher Entscheidungshoheit durch gesellschaftliche Proteste (z.B. Ökologiebewegung), die mangelnde Akzeptanz von Entscheidungen und die steigende Regelungsdichte. Von der Akzeptanz der Regelungen hängt aber deren Erfolg letztlich ab. Dies führte zu einer deutlichen Akzentverschiebung weg von hierarchischen hin zu horizontalen Verhandlungssystemen, wie sie in der Regionalentwicklung, insbesondere durch die EU-Regionalpolitik, enorm beschleunigt wurden.

Regionale Akteurssysteme inkl. der Verwaltungshoheiten auf Landesebene bilden Verhandlungssysteme, in denen regionale Leitbilder, Strategien und Konzepte erarbeitet werden. Die TeilnehmerInnen dieser Systeme kommen in der Regel aus Institutionen der Öffentlichen Hand und aus intermediären Organisationen, die Dienstleistungen für Gemeinden, Unternehmen und aktive Gruppen/Personen erbringen.

Die TeilnehmerInnen vertreten Institutionen oder Organisationen, die selbst direkt Projekte realisieren oder deren Realisierung in Auftrag geben (z.B. Straßenbau, Vernetzung von Unternehmen). Aber diese handelnden Institutionen kennen auch indirekte Möglichkeiten des Handelns, d.h. ihr Handeln stellt Bedingungen für das Handeln anderer dar.

Indirektes Handeln für die Öffentliche Hand wäre z.B. das Angebot eines Fördertopfes für bestimmte erwünschte Qualitäten von Leistungen. Indirektes Handeln für intermediäre Dienstleister wäre z.B. die Einladung, ein Regionales Entwicklungsleitbild zu erstellen.

Direktes Handeln	
Straßenbau	Vernetzung von spezifischen Unternehmen
Öffentliche Hand	Intermediäre Dienstleister
Angebot eines Fördertopfes	ein Regionales Entwicklungsleitbild
Indirektes Handeln	

Inhalt bzw. Schritte

Das indirekte Handeln ist eine besonders bedeutsame Kompetenz der hier relevanten Zielgruppe. Verhalten kann nur im jeweiligen Umfeld (Bezugsrahmen, Kontext) beurteilt werden. Ohne die Möglichkeit, sich über den jeweils gültigen Kontext zu einigen, werden sich menschliche Beziehungen, insbesondere zwischen Vertretern unterschiedlicher Interessens- und Aufgabengruppen mit ihren spezifischen Eigenlogiken, höchst kompliziert gestalten. Kontextbewusstsein ist daher wichtig für erfolgreiches Handeln.

TEUBNER / WILLKE unterscheiden drei Varianten der Kontextsteuerung:

- Die „*residuale Kontextsteuerung*“: die Öffentlichen Hand hat dabei lediglich unterstützende Funktionen für die Selbststeuerung der Systeme im relevantem Raum.

- Die „*direktive Kontextsteuerung*“: diese anerkennt die Autonomie der Systeme und wirkt mittels Recht und Geld (Fördertöpfe) auf die Programme dieser Systeme ein.
- Die „*dezentrale Kontextsteuerung*“, die den Fokus auf die Beziehungen der Systeme oder Akteure/innen legt. Dies geschieht durch die Inszenierung von Diskursen oder Kooperationsformen bzw. Netzerkennungen rund um Fragestellungen, Ziele oder Projekte, sowie die Metareflexion dieser Inszenierungen als ständiger Lernprozess.

Im Rahmen des letzteren Ansatzes sind folgende *Steuerungsformen* nützlich:

- *Steuerung durch Anregung*
In komplexen Kontexten bedeutet Steuerung vor allem ein prozessorientiertes "Anregen", "Stören" und "Irritieren", um die Ressourcen und Möglichkeiten der Organisation erfolgreich einsetzen zu können.
- *Steuerung durch Vielfalt*
Einem kybernetischen Leitsatz entsprechend sind, um komplexen Verhältnissen gerecht werden zu können, komplexe Vorgangsweisen einzusetzen. Das bedeutet, dass für angemessenes Handeln in vielfältiger Umwelt auch vielfältige "Landkarten" zu verwenden sind.
- *Steuerung über Zukunft*
Die Vielfalt der Prozesse ist nicht mehr ohne weiteres handhabbar. Handeln erscheint *widersprüchlich*, ja geradezu *desintegriert*. Integration kann durch die Ausrichtung auf eine *gemeinsam getragene Zukunftsvorstellung*, eine Vision erfolgen. Und diese Zukunftsvorstellung ist nicht oktroyierbar, sondern muss gemeinsam erarbeitet bzw. vereinbart werden.
- *Steuerung durch Wirklichkeitskonstruktion*
Die Wirklichkeit ist das Resultat von Beobachtungen, die durch die Beobachter selbst beeinflusst sind. Indem Wirklichkeit beobachtet und beschrieben wird, beeinflusst sie die Konstrukteure. Daher besteht die erste Aufgabe einer Führungskraft darin, die Realität zu definieren.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die Kunst der Kontextsteuerung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor regionalen Handelns. Der Bedarf der Inszenierung regionaler Verhandlungssysteme steigt und ist mehr als die bloße Moderation guter Regionalforen. Die Kontextsteuerung wird bereits vielfältig mehr oder weniger bewusst angewandt. Ihre konkrete Ausformung scheitert häufig an der mangelnden Bedeutung, die ihr zugeschrieben wird und am geringen Budget zur Inszenierung nachhaltiger Steuerungsprozesse. Diese werden häufig als periodisch wiederkehrende Veranstaltungszyklen verstanden, um die jeweiligen Interessen in einem Programm gut platzieren zu können. Es fehlen vielfach noch Prozesse und Indikatoren der Beobachtung bezüglich der nachhaltigen Wirkungen derartiger Steuerungsformen in Regionen.

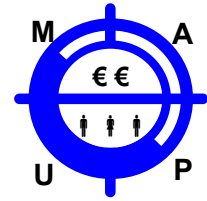
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

WILLKE, H., 1995: Systemtheorie II, Gustav Fischer Verlag.

HANTSCHK, I., 1999: Systemisches Denken und Handeln in Organisationen, Grundlagen-Skripten.

BRATL, H / TRIPPL, M., 2000: Systemische Entwicklung regionaler Wirtschaften, Eigenverlag, invent GmbH, Wien.

J2: Netzwerksteuerung



Zweck / Ziel

Steuerung von sozialen Systemen zur Stärkung von Leistungs- und Handlungsfähigkeit in komplexen Situationen.

Kontext der Anwendung

Sowohl die Steuerung durch zentrale Interventionen der öffentlichen Hand als auch durch marktwirtschaftliche Prinzipien alleine stoßen in der Struktur- und Regionalpolitik an Grenzen, die in der Komplexität regionaler Systeme begründet liegen. Die Herausforderung liegt in der Frage, wie regionale Abstimmungs- und Entscheidungsfindungsprozesse organisiert werden können, um eine akzeptierte und erfolgreiche regionale Standort-, Technologie-, Bildungs-, Umwelt- oder Infrastrukturpolitik leisten zu können. Hier liegt die Stärke der Netzwerksteuerung.

D. MESSNER fordert für die Strukturgestaltung der „Meso-Ebene“ gesellschaftlichen Handelns neue Steuerungsmuster und meint damit „weiche“ Steuerungsmedien wie Informationsfluss (rasch und offen), Interessensintegration und vor allem prozedurale Festlegungen. Sowohl die Politik und Verwaltung, aber auch intermediäre Institutionen und die Wirtschaft können und müssen Beiträge zur Ausgestaltung der Region leisten. Das passendste Steuerungsmedium, in dem diese prozeduralen Festlegungen getroffen werden können, ist das Netzwerk. Netzwerke eignen sich deshalb gut als Steuerungsmedium, weil sie eine breite Streuung der Steuerungsressourcen ermöglichen (d.s. die Fähigkeit der Problemwahrnehmung, das Wissen über Wirkungszusammenhänge und die Umsetzungs- und Implementationskompetenz).

Politische Netzwerke haben in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung, sind ein Modus der Governance, welche als Optimierung des Miteinanders zwischen Politik, Verwaltung, Intermediäre Institutionen und Unternehmen verstanden werden können und als solche eine Weiterentwicklung des New Public Managements darstellen. Nach D. MESSNER dienen Netzwerke dazu, „systemische Wettbewerbsfähigkeit“ zu gewährleisten, indem sie kollektive Effizienz herstellen.

Neben diesen politischen Netzwerken existieren Unternehmensnetzwerke, Verwaltungsnetzwerke oder Innovationsnetzwerke, welche häufig aus Ausdifferenzierungen von innovationsorientierten regionalen Dienstleistern oder intermediären Einrichtungen (z.B. regionale Innovationszentren, Regionalmanagement u.a.m.) hervorgehen. Diese Netzwerke, sofern sie in Regionen vorhanden sind, sind Teil eines regionalen Steuerungssystems.

Inhalt bzw. Schritte

Folgende Merkmale bilden die Basis für erfolgreiche Netzwerksteuerung:

– *Verhandlung und Überzeugung*

Netzwerke sind eine Zwischenform der Koordination von Handlungen die zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt ist. Ihre Form der Koordination von Aktivitäten ist die Verhandlung und die Überzeugung. Steuerung aus dieser Perspektive bedeutet, die tatsächlichen Interessen der Netzwerkpartner herauszuarbeiten und kreative Verhandlungslösungen zu suchen. Dieser Steuerungsaufgabe ist eine besondere Herausforderung, da nicht immer erwartet werden kann, dass die autonomen Netzwerkteilnehmer immer ihre ganzen Absichten und Strategien preisgeben (können).

- *Kommunikations- und Lernprozesse*
Netzwerke sind stärker dezentral organisiert als Hierarchien. Die beteiligten Akteure/innen haben eigene Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen. Dieses Wissen ist größtenteils implizites Wissen in den Köpfen der teilnehmenden AkteurInnen bzw. deren Organisationen. Steuerung von Netzwerken bedeutet aus dieser Perspektive die Inszenierung kreativer und spannender Kommunikationsprozesse, um dieses Wissen zugänglich zu machen und vor allem neues Wissen zu generieren.
- *Kooperation*
Netzwerke sind lose gekoppelt, d.h. die AkteurInnen haben zwar ein gewisses Maß an gemeinsamen Überzeugungen und Interessen, aber sie haben eben auch andere, stärkere Zugehörigkeiten zu ihren Herkunftssystemen. Steuerung soll hier vor allem auf die Beziehungen einwirken (weg von Konkurrenz, hin zu Kooperation), aber auch auf die Ausgestaltung der Kooperation, beispielsweise durch die Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den NetzwerkteilnehmerInnen.
- *Vertrauen*
Vertrauen ist ein häufig zitiertes Merkmal von Netzwerken. Es ist nach LUHMANN die wirkungsvollste Form Komplexität zu reduzieren. Steuerung muss auf den Aus- und Aufbau von Vertrauen hinzielen.
- *Selbstverpflichtung*
Dieses Merkmal baut auf Vertrauen auf. Eine Steuerung, die auf dem Merkmal Selbstverpflichtung ansetzt, zielt darauf ab, wechselseitige Bindungen aufzubauen und ein langfristiges Interesse an einer Partnerschaft zu signalisieren.
- *Verlässlichkeit*
Dieses Merkmal schließt die Möglichkeit mit ein, sich bei der Entwicklung und Steuerung von Netzwerken auf die Interessen des Anderen, dessen Klugheit oder auf die Bewährtheit der Organisation anderer Netzwerkpartner zu verlassen. Auch durch die Auswahl von geeigneten Netzwerkpartnern wird Verlässlichkeit signalisiert.
- *Dauerhafter Beziehungszusammenhang*
Steuerung von Netzwerken kann aus dieser Perspektive darauf abzielen, die Optionen des Netzwerkes und die Handlungsmöglichkeiten der Netzwerkteilnehmer zu erweitern.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Der Nutzen von Netzwerksteuerung wurde oben bereits erwähnt, daher sei hier lediglich auch auf Probleme hingewiesen. Bei Netzwerken mit zu starker Machtasymmetrie findet eine Adaption an die mächtigen TeilnehmerInnen statt, was Innovation hemmt. Netzwerke mit sehr vielen TeilnehmerInnen verlangen mehr Zeit für Aushandlungsprozesse. Netzwerke mit Vetomöglichkeit aller Akteure/innen sind strukturkonservativ, wenn strukturelle Krisen zu bewältigen sind. Werden diese Problemfelder beachtet, bleibt der überragende Nutzen von Netzwerken als Diskurs-, Verhandlungs- und Kooperationssystem in der Regionalentwicklung unbestritten.

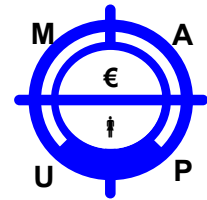
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

SCHEER G., 2001: Netzwerke und systemische Regionalentwicklung, in: Kooperation und Netzwerke, Hrsg.: Hartmann Chr. / Schrittwieser W., MIND CONSULT, Edition Esser.

MESSNER D., 1996: Die Netzwerkgesellschaft, Weltforum Verlag.

WALLNER H. P., 1999: Netzwerke und Kooperationen, Informations- und Arbeitsheft für Unternehmen, STENUM Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH.

J3: Gestaltung von Microprozessen



Zweck / Ziel

Verfahren zur Ermittlung und Visualisierung von Abläufen, Kernaufgaben und Beziehungsgestaltung für Teilaufgaben eines Akteursystems in einem komplexen größeren ganzen System.

Kontext der Anwendung

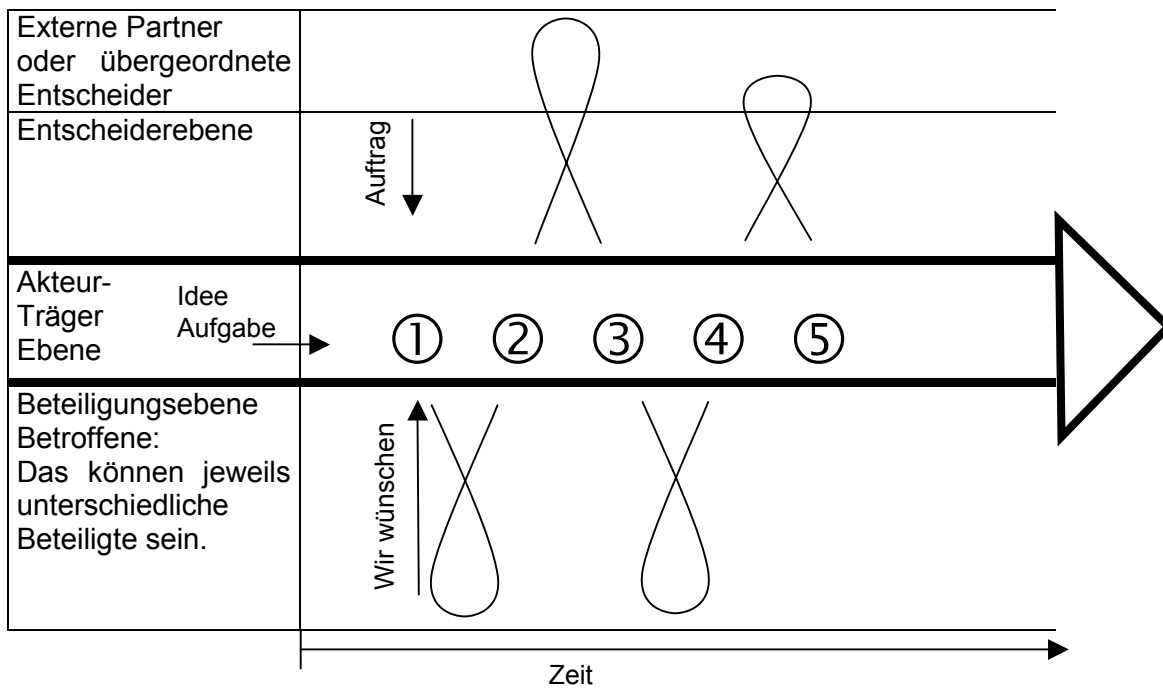
Dieses Verfahren zur Ermittlung von Microprozessen wurde aus der Praxis entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Setting, wo die jeweiligen Akteure/innen mind. zwei übergeordnete und mehrere horizontale Stellen als Beteiligte einbeziehen müssen, um eine Teilaufgabe in einem bestimmten Zeitraum erfolgreich abzuwickeln. Die Herausforderung besteht darin, eine angemessene Form für den „politischen“ (= Entscheidersysteme) und für den „sachlichen“ (= Expertensysteme) Integrationsbedarf zu finden. Im Kontext der Regionalentwicklung treffen diese Merkmale fast immer zu.

Organisationen oder Unternehmen haben häufig Standardabläufe, nach denen die jeweiligen Akteure/innen vorzugehen haben. In komplexen Kontexten sind Standardabläufen Grenzen gesetzt, da Interessen und zeitliche Dynamiken ständig neue Anpassungen erfordern. Trotzdem gut navigiert zu sein, eine geistige Landkarte zu haben, mit der alle Beteiligten zu einem konsensualen Vorgehen überzeugt werden können, ist eine wichtige Lösungskompetenz von ProjektmanagerInnen in der Regionalentwicklung.

Inhalt bzw. Schritte

Hier ist ein Grundmuster eines Microprozesses dargestellt. Dieses muss an die jeweiligen Bedarfe angepasst werden. Mit dieser Form der Darstellung ist es möglich klarzustellen,

- wer der Träger des Prozesses ist (Akteur, Trägerebene),
- wer die Entscheidersysteme sind, wobei unmittelbare Vorgesetzte (z.B. Geschäftsführung) oder Entscheider und übergeordnete Entscheider (z.B. Vorsitzende des Regionalverbandes) häufig relevant sind,
- wer die Systeme sind, die aus fachlichen Gründen, aus Gründen der Abstimmung oder der Mitfinanzierung udgl. eingebunden werden müssen,
- wer wann welche Aufgabe (Feedback, Zustimmung, Freigabe udgl.) beitragen soll.



Ist die Systemkomplexität bekannt, kann dieser Microprozess bereits als Vorschlag eingebracht werden, um sich die Zustimmung für einen konsensualen Ablauf zu holen. Handelt es sich aber um eine wenig bekannte oder sehr dynamische Situation, kann dieser Microprozess gemeinsam mit den Betroffenen und Entscheidern erarbeitet und vereinbart werden. Dieses Bild ähnelt jenem der Prozesslandkarte aus dem Lean Management. Es zeigt auf, dass diejenigen handelnden Personen, die die Träger (oder Prozesseigner) sind, im Zentrum der jeweiligen Aufgabe stehen und dass alle anderen Beteiligten in der Prozesskette ihre Mitverantwortung für den Aufgabenerfolg tragen.

Die Träger des Prozesses haben eine Dienstleistungsfunktion für die jeweils anderen Beteiligten. Diese Dienstleistung besteht in der Vorbereitung des Inputs für die zu beteiligenden Systeme. Dazu gehört:

- Kontextinformation
- Klarheit der aufbereiteten Unterlagen
- Klarheit, was der Beitrag ist (Feedback, Entscheidung, Expertenwissen beitragen udgl.)
- Wünschenswert ist auch Information, was mit dem Output weiter geschehen wird.

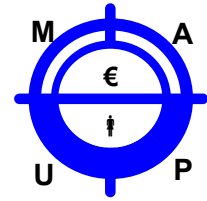
Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Diese Darstellungsform ist gut geeignet für Teilprozesse mit bis zu 12 Teilschritten. Sie eignet sich gut für die spontane Entwicklung von Abläufen mit relativ breiter Beteiligung. In der Regionalentwicklung wird dieses Modell implizit häufig angewendet, auch wenn es möglicherweise anders (oder gar nicht) visualisiert wird.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BAUMFELD, L., 2001: Abläufe bildhaft gestalten, Seminarskriptum.

J4: Prozessorientierte Projektgestaltung



Zweck / Ziel

Entwurf eines passenden Designs für die Projektarchitektur in komplexen Projektkontexten.

Kontext der Anwendung

Die Planung und Umsetzung von regionalen Projekten erfolgt häufig mit vielen AkteurInnen, die in unterschiedlichem Ausmaß in das Projekt eingebunden sind. Projekte sind genau genommen eine Vielzahl von Einzelprozessen mit jeweils einem In- und Output, die mit den beteiligten AkteurInnen abgestimmt werden müssen. Regionale Projekte haben einen hohen Bedarf an „Interessensintegration“ und je nach Größe häufig auch einen Bedarf an der Integration unterschiedlicher fachlicher Disziplinen. Man kann daher durchaus von Besonderheiten des regionalen Projektmanagements sprechen. Dazu gehört auch die sinnvolle Abstimmung zwischen den meist vielfältigen Projekten in der Region sowie die Organisation eines Lernprozesses als Instrument der Wissensgenerierung in der Region über die Projektarbeit. Die Abstimmung von regionalen Projekten ist insbesondere bei der Umsetzung von regionalen Programmen relevant.

Diese Vielfalt an erforderlichen Abstimmungsprozessen legt es nahe, bei der Gestaltung von Projekten neben den Elementen des Projektmanagements besondere Aufmerksamkeit auf die Prozesse zu legen.

Im folgenden wird der von MAYRSHOFER und KRÖGER entwickelte Ansatz zur prozessorientierten Projektgestaltung skizziert.

Inhalt bzw. Schritte

Kundenorientierung im Projekt

Projekte gelten dann als erfolgreich, wenn die gesetzten Ziele in der gewünschten Qualität im verabredeten Zeitpunkt und innerhalb der vereinbarten Kosten erfüllt werden.

Die Kundenorientierung bedeutet im regionalen Kontext häufig einen Auftraggeber zu haben und gleichzeitig einen Endnutzer. In solchen Kontexten kommt einer klaren Auftragsklärung eine besondere Bedeutung zu.



Gestaltung der Transformationsprozesse

Die Einfluss- bzw. Steuerungsgrößen zwischen dem Input (was haben wir, was brauchen wir?) und dem Output (was soll genau das Ergebnis des Teilprozesses sein?) sollen berücksichtigt und bewusst gestaltet werden. Das bedeutet, den Teilprozess als einen Regelkreis (oder Schleifen) zu organisieren, bei dem die Steuerungsgrößen ihre Berücksichtigung finden.

Systemisch-ganzheitlicher Projektansatz

Dieser besteht aus der bewussten Einbindung des relevanten Projektumfeldes (Umfeldanalyse, Umfeldmanagement) und der bewussten Unterscheidung von folgenden Prozessen:

- Produktentstehungsprozess, mittels dem die fachlichen Erfordernisse koordiniert werden,
- Projektmanagementprozess, der den Einsatz geeigneter Methoden im Projektverlauf regelt,
- Teamentwicklungsprozess, der die Aufmerksamkeit auf das Zusammenspiel der Projektteammitglieder richtet,
- Entscheidungsprozess, dieser berücksichtigt die angemessene Einbindung der Entscheider für Abstimmungsfragen und Entscheidungsfragen (Meilensteine).

Das Zusammenspiel dieser Prozessebenen trägt erheblich zum Projekterfolg bei.

Funktionale Planung und Steuerung

Die oben erwähnten Prozessebenen werden als Steuerungsgrößen angewendet für die Beurteilung, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist. Funktionales Denken, Planen und Steuern verlangen eine Metaebene in der Betrachtung des Projektfortschritts, die von Inhalten und Ergebnissen abstrahiert und sich auf formale (Teil-)Ziele und Aspekte konzentriert. Gefragt wird was getan werden muss, um bestimmte Wirkungen zu erzielen, dabei wird die Zeitverzögerung von Wirkungen mit einbezogen. Somit ist die funktionale Steuerung ein Verhaltensrepertoire, welches notwendige Schritte auch abseits von Standardabläufen zu setzen versteht und trotzdem das Ziel nicht aus den Augen verliert.

Qualitätsmanagement im Projekt

Jedes Projekt muss sich daran messen, ob es den gestellten Anforderungen in Bezug auf die Zeit, die Kosten und die Qualität entspricht. Hier wird davon ausgegangen, dass neben der definierten Qualität (oft nicht einfach festzulegen) auch die Prozesse eine entsprechende Qualität aufweisen, da sie die Bedingung für die Ergebnisqualität darstellen. Im übrigen können hierzu die Bewertungskriterien des European Foundation for Quality Management (EFQM) herangezogen werden.

Kontinuierliche Verbesserung der Projektarbeit

Dazu bedarf es der ständigen Lernbereitschaft der Projektmitglieder. Hier kommt es darauf an, im Projektverlauf bewusste Stationen des Lernens vorzusehen (Projektreview, Selbst- oder Fremdevaluierung u.ä.). Insbesondere sei hier auf den sogenannten Problemlösungszyklus hingewiesen: Planen – Tun – Überprüfen – Anpassen.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

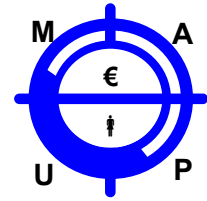
Die Prozesskompetenz stellt praktisch die Kernkompetenz für erfolgreiche Projekte und Programme dar. Die Gestaltung von prozessualen Projektarchitekturen ist eine wichtige Klärung am Beginn jedes regionalen Projektes. Mit dem umsichtigen Gestalten und Managen der hier beschriebenen Prozessebenen und den dazugehörigen Teilprozessen kann der Erfolg von Projekten in komplexen Situationen entscheidend beeinflusst werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

MAYRSHOFER D. / KRÖGER H. A., 1999: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Windmühle GmbH.

PATZAK G. / RATTAY G., 1996: Projektmanagement, Linde Verlag.

J5: Attraktoren



Zweck / Ziel

Beschreibung von typischen, wiederkehrenden Verhaltensmustern in komplexen Systemen. Die präzise Beeinflussung von Attraktoren kann auch in großen Organisationen Veränderung mit unverhältnismäßig geringem Aufwand bewirken.

Kontext der Anwendung

Die Chaostheorie geht davon aus, dass die Reaktion von Systemen auf innere oder äußere Impulse drei Grundmustern folgen kann, die sich in typischen Zuständen äußern. Diese Zustände nennt man Attraktoren. Sie wurden zuerst als mathematische Modelle formuliert.

1. *Der PunkATTRAKTOR*: Das Verhalten eines Systems tendiert zur Stabilität. Beispielsweise tendiert flüssige Lava im Erstarrungsprozess auf einen PunkATTRAKTOR zu, der zur weitgehend unveränderlichen Kristallstruktur des erkaltenden Gesteins führt. In der Unternehmenswelt haben einfache Teams, die für ein klar definiertes operatives Ziel abgestellt werden, diesen Charakter.
2. *Der periodische ATTRAKTOR*: Das Verhalten eines Systems pendelt zwischen zwei möglichen Zuständen. Wir können es etwa bei einem Thermostaten beobachten. In der Unternehmenswelt spielen saisonale Preiszyklen diese Rolle.
3. *Der seltsame ATTRAKTOR*: Er kann hochkomplexe Muster (daher auch *SchmetterlingsATTRAKTOR* genannt) bis hin zu *vollkommenem Chaos* mit unendlich vielen möglichen Ergebnissen generieren. Sie kommen vor allem in nichtlinearen, lebenden Systemen vor und sind verantwortlich für deren Formenreichtum. In der Unternehmenswelt können wir konsequente Kundenorientierung als solchen Fall bezeichnen: Eine ähnliche Herangehensweise, die jedes Mal in ein unwiederholbares Ergebnis mündet.

Inhalt bzw. Schritte

Obwohl das Systemverhalten als solches sich der Kontrolle entzieht, kann man mit Attraktoren arbeiten, um es essentiell zu beeinflussen. Dazu folgende methodische Hinweise:

- *Erlaube einem ATTRAKTOR, sich in der ihm gemäßen Zeit zu entfalten*: Ein neues Verhalten springt von einzelnen AkteurlInnen auf Gruppen und von dort aus auf die Organisation über. Diesem Prozess zu erlauben, zu wachsen, ist viel effektiver, als ein neues Leitbild per Erlass zu implementieren.
- *Beobachte, bewerte und beeinflusse*: Dafür sind eine exzellente Beobachtungsgabe und ein feines Gespür für Verhaltensänderungen erforderlich. Die Beobachtung kann durch geeignete Informationsinstrumente unterstützt werden. Welcher der drei ATTRAKTORTYPEN sinnvoll angewendet werden kann, hängt von der Aufgabenstellung ab:
 - *PunkATTRAKTOREN* sind dann sinnvoll, wenn Projekte in kurzer Zeit mit kleinen, homogenen Teams durchgeführt werden müssen, wenn die Aufgabe hoch standardisiert und deren Ziele klar und unwidersprochen sind. Es ist hilfreich, die Grenze zwischen dieser Art von Aufgaben und der übrigen Organisation klar zu ziehen, um Beeinflussungen gering zu halten.
 - *Periodische ATTRAKTOREN* sind dann sinnvoll, wenn die Arbeit zyklischen (z.B. saisonalen) Rhythmen unterworfen ist, wenn die Ziele klar, aber die Qualifikationen der

MitarbeiterInnen variabel sind. Es ist hilfreich, Anfang und Ende von Zyklen zu markieren (z.B. durch Feiern), temporäre Koordinationssitzungen abzuhalten und immer ein paar Leute im Team zu haben, die durch alle Zyklen hindurchgegangen sind.

- *Seltsame Attraktoren* sind dann sinnvoll, wenn eine bestimmte Methodik oder ein bestimmter Stil sich in immer neuen Umwelten zu bewähren haben (z.B. die Entstehung von Projektteams). Kreativität und Flexibilität in den Kompetenzen sind dabei gefragt. Es ist hilfreich, die Grenzen fließend zu halten, um sich Umweltänderungen rasch anpassen zu können. Während die Resultate klar formuliert sein sollen, wird freie Hand in der Arbeitsmethodik gewährt. Innovationen können experimentell eingeführt, aber auch rasch wieder rückgängig gemacht werden, wenn sie negative Effekte zeigen.
- *Füge dich in den bestehenden Attraktor ein*: Auch wenn dieser nicht als optimal eingestuft wird, ist es gut, sich zunächst in den Fluss der Ereignisse einzubringen.
- *Erkenne Frustration über widersprüchliche Attraktoren*: Wenn Teammitglieder unterschiedlichen Mustern ausgesetzt sind, reagieren sie mit Frustration. Hier gilt es, die Grenzen anders zu ziehen.
- *Beobachte Attraktorveränderungen*: Die Führungsperson soll früher als die MitarbeiterInnen den Wandel erkennen und nutzen.
- *Wahre die richtige Balance an Attraktoren*: Um ein System lebensfähig zu halten, muss ein Ausgleich an Attraktoren aller drei Typen gefunden werden, weil sonst entweder Stagnation oder Erschöpfung der Teammitglieder die Folge ist.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die Anwendung der Prinzipien des Chaos-Managements wird in gewissem Maße in allen Wirtschaftsbereichen Sinn machen, besonders aber in jenen Branchen (New Economy) und Regionen (Reformländer Osteuropas), in denen der Wandel nach dem Muster seltsamer Attraktoren, also besonders dynamisch, unvorhersagbar und sprunghaft, verläuft.

Das Attraktorenkonzept kann in der regionalen Entwicklungsarbeit in jedem Fall sehr gut anwendbar sein, da es einen methodischen Zugang zu der komplexen Frage regionaler Identitäten und Images erlaubt. Man kann sagen, dass diese aus historisch geformten Attraktoren zusammengesetzt sind, die das Gefühl der Menschen für ihre Region und ihre Gemeinschaften sowie das Selbst- und Fremdbild der Region prägen. Veränderungen dieser Attraktoren sind mächtige Instrumente der regionalen Entwicklungsarbeit.

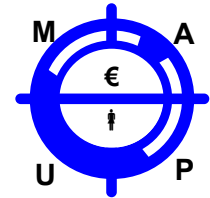
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

CAPRA F., 1996: Das Lebensnetz, Verlag Scherz, Bern, München, Wien.

EOYANG G.H., 1997: Coping with Chaos: Seven simple tools, Lagumo, Minnesota.

Ein große Sammlung von Aufsätzen und Literaturhinweisen über Applikationsfelder der Chaostheorie bietet www.tryoung.com/chaos/chaosindex.html.

J6: Fraktale



Zweck / Ziel

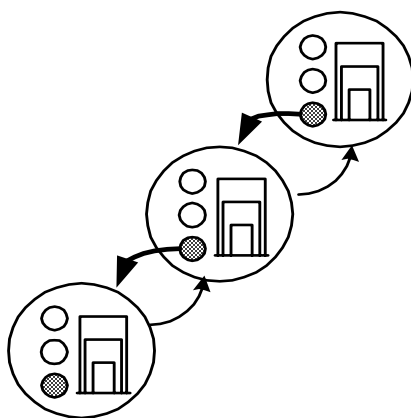
Fraktale Systeme sind selbstähnlich, das heißt, sie sind von der niedrigsten bis zur höchsten Organisationsstufe in ähnlicher Weise strukturiert. Wenden wir dieses Prinzip auf eine Organisation an, können wir sie trotz aller Komplexität mit relativ einfachen Mechanismen steuern, denn die ihr innewohnenden Handlungsprinzipien kommen in selbstregulierender Weise von der niedrigsten bis zur höchsten Leitungsebene zur Anwendung.

Kontext der Anwendung

„Fraktal“ („selbstähnlich“) ist ein Begriff aus der Chaostheorie. Die Ergebnisräume (Attraktoren) der wiederkehrenden Anwendung bestimmter mathematischer Funktionen lassen geometrisch abbildbare Muster entstehen. Die Natur nutzt das Phänomen der Fraktale zur Hervorbringung vielfältiger, komplexer, anpassungs- und wandlungsfähiger Formen. Ein Beispiel hierfür ist die DNA, aus der mittels der Variation der vier sogenannten Basen und einem begrenzten Satz an Verknüpfungsregeln die gesamte Fülle des Lebens auf dieser Erde hervorgegangen ist.

Im Prinzip ist jede Organisation fraktal. Um Fraktale bewusst als Management-Werkzeug zu nutzen, gilt es, spezifische und klar formulierte Handlungsprinzipien zu formulieren und zur Wirkung kommen zu lassen. Fraktale Organisationen sind

- **selbstähnlich:** Typische Muster (z.B. Verhaltensformen) kehren immer und immer wieder, im Großen wie im Kleinen.
- **abgestuft:** Die Selbstähnlichkeit kehrt von Größenstufe zu Größenstufe wieder. Manchmal ist es notwendig, die Beobachtungsdistanz zu verändern, um die formgebenden Muster zu erkennen.
- **variabel:** Fraktale Muster sind einander nie gleich, aber doch immer ähnlich. Das verleiht ihnen Fülle und Schönheit. Das Setzen oder Entstehen von Unterschieden (z.B. durch die Fusion zweier Unternehmen) schafft Möglichkeiten für neue Ausprägungen.
- **unscharf:** Es ist schwer zu sagen, wo genau die Grenze zwischen den Teilen des Musters verläuft.
- **stabil:** Die Formen schwanken um einen Zustand stabilen Gleichgewichts, der vom Kern her determiniert ist. Mit der Entfernung vom Kern wächst die Instabilität.



Rekursives Management als Beispiel für Fraktale (nach SCHWANINGER):

Alle drei logischen Managementebenen (operative, strategische und normative) sollen jeweils auf jeder der organisatorischen Ebenen (z.B. übergeordnete Ebene, Projekt, Unterprojekt) enthalten sein. Die Ebenen werden als selbständige Einheiten mit eigenem Wertschöpfungsprozess aufgefasst. Das bedeutet, dass beispielsweise die Ziele des strategischen und normativen Managements auch für die Unterprojekte gelten (siehe dazu auch C3: Modell lebensfähiger Systeme).

Inhalt bzw. Schritte

Um Fraktale zu nutzen, ist es notwendig, die Aufmerksamkeit auf die fraktalen Strukturen der Interaktionen zwischen Individuen und Gruppen im Unternehmen zu lenken. Folgende methodische Leitlinien können dabei behilflich sein:

- *Akzeptiere, dass Wandel sich evolutionär vollzieht:* Veränderungen passieren nicht auf Knopfdruck, sondern durch die kontinuierliche Neuausrichtung individuellen Verhaltens, bis eine neue Verhaltenskultur Gestalt annimmt.
- *Suche und finde das Samenkorn eines erfolgreichen Fraktals:* In jedem Unternehmen zeigen sich bestimmte Handlungsprinzipien, die zu exzellenten Ergebnissen führen.
- *Verwende dieses Samenkorn, um Wandel einzuleiten:* Der erste Schritt ist die Bewusstmachung des erfolgreichen Handlungsprinzips. Hat man es in einem Team oder einer Abteilung gefunden, kann es durch bewusste Imitation (*Modellieren*), über Geschichten und Gerüchte, sowie durch die konsequente Anwendung durch die Manager selbst in die anderen Teile der Organisation hineindiffundieren.
- *Spiele mit den inneren Grenzen zwischen fraktalen Teilen:* Genügend Spielraum für Kreativität und die bewusste Ausnutzung von kulturellen Unterschieden kann die Wirksamkeit des leitenden Handlungsprinzips noch verstärken.
- *Starte Veränderungen dort, wo die Wandlungsfähigkeit am größten ist:* Bestimmte Bereiche sind wandlungsfähiger als andere. Sie sind geeigneter, neue Verhaltensweisen auszutesten. Dies sind vor allem jene, die in ständigem Austausch mit der Umwelt stehen (Marketing, Verkauf, Beschaffungsnetzwerke etc.).

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die Arbeit mit Fraktalen ist, ebenso wie die Arbeit mit Attraktoren, für die Regionalentwicklung besonders interessant, beispielsweise dort, wo es darum geht, kollektive Aufgaben (z.B. Landschaftspflege, gemeindeübergreifende Aktivitäten) auf eine Weise zu organisieren, die den gewohnten Handlungsimpulsen und -formen der lokalen AkteurInnen entgegenkommt. Dasselbe gilt auch für Impulse zur Gründung von KMU. Hier wird es sinnvoll sein, die gängigen Muster im Verhalten gegenüber Risiken zu erkennen und zu verstehen.

Allerdings ist in der Arbeit mit Fraktalen noch einige methodische Arbeit notwendig, um sie in konkrete Werkzeuge für die Regionalentwicklung zu übersetzen.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

CAPRA F., 1996: Das Lebensnetz, Scherz, Bern, München, Wien.

SCHWANINGER, M., 1994: Managementsysteme, St. Gallener Management-Konzept, Band 4, Campus, Frankfurt/New York.

GLEICK J., 1988: Chaos: Making a New Science, New York.

Ein große Sammlung von Aufsätzen und Literaturhinweisen über Applikationsfelder der Chaostheorie bietet www.tryoung.com/chaos/chaosindex.html.

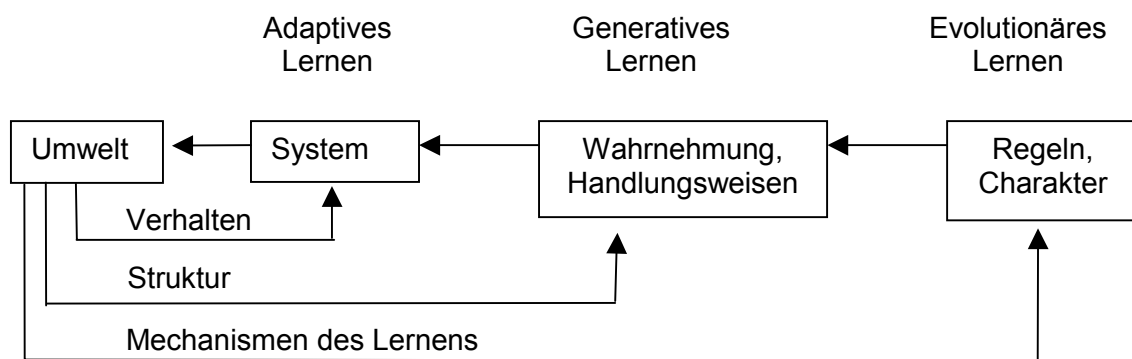
IN SYSTEMEN LERNEN

K: Lernendes System

„Wieviel du auch studieren magst,
du kannst nicht wissen, ohne zu handeln.“
(Saadi von Shiraz)

Lernen wird definiert als die Tätigkeit, Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben. Die Betonung liegt hier auf der Tätigkeit: VON FOERSTER merkt kritisch an, dass Information und Wissen häufig als Gegenstände oder Güter begriffen werden, die man jemandem weitergeben könne wie Äpfel oder Ziegel. Die Nervenaktivität des Lernenden, schreibt VON FOERSTER, ist ausschließlich dessen Angelegenheit und nicht die des Lehrenden. Information ist vielmehr ein *Prozess*, in dem wir erkennen, und Erkenntnis ist der Prozess, durch welchen wir vergangene und gegenwärtige Erfahrungen integrieren, entweder als interne neurale Aktivitäten, die wir als Gedanken oder Wünsche erleben oder als externe, in Form von Sprache und Bewegungen.⁶⁹

Erkenntnis als Prozess zu begreifen, ist der erste Schritt zu einem *systemischen Lernverständnis*. Im zweiten Schritt wird Lernen als ein vielschichtiger Prozess betrachtet, der gleichzeitig auf mehreren rückbezüglich (rekursiv) miteinander verknüpften Ebenen abläuft. Diese Annahme fußt auf Theorien *generativen Lernens* (in der Literatur auch als *Deutero-Lernen* bzw. *Double Loop Learning* bezeichnet), die auf BATESON zurückgehen⁷⁰:



- In der ersten Lernschleife findet *adaptives Lernen* statt. Das System lernt, sich veränderlichen Umweltbedingungen anzupassen. Die Tätigkeit des betrieblichen Controlling ist als Teil eines adaptiven Lernprozesses aufzufassen, ebenso wie Evaluationen von Projekten und Programmen, mittels derer vor allem die Übereinstimmung der Planungsziele mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen überprüft werden. Doch selten bleiben in der regionalen Entwicklung das Projektumfeld oder der Programmkontext im Verlauf der Umsetzung auch nur annähernd stabil. Unter den Bedingungen dynamischen Wandels genügt adaptives Lernen nicht mehr zur Anpassung.
- Dazu wird eine zweite Lernschleife gelegt, die bleibende Veränderungen in der Gesamtstruktur des Systems bewirkt, um sich den neuen Umweltbedingungen anzupassen. *Generatives Lernen*, auch Lernen zweiter Ordnung genannt, verändert jetzt nicht bloß das Verhalten, sondern das gesamte Repertoire an Wahrnehmungs- und Handlungsweisen, also die internen Parameter, die Verhalten erzeugen. Zum Beispiel ist Strategisches Controlling als Lernen zweiter Ordnung angelegt. Unter den vorgestellten Instrumenten mögen **Action Learning Programm (K2)**, **Team-Lernen (K3)** und **Systemischer Evaluierungsrahmen (M5)** als Beispiele dienen. Diese Instrumente sind durchwegs dialogorientiert. Systemische Evaluierung soll als Kette von ähnlichen, ineinandergreifenden Prozessen über mehrere Hierarchiestufen hinweg vollzogen werden. In ihr werden Innensicht und Außensicht miteinander verknüpft, aber auch die Sicht „von unten“ mit der Sicht „von oben“. In diesem mehrperspektivischen Dialogfeld können ein neues Verständnis, neues Wissen, neue Herangehensweisen reifen und dauerhaft installiert werden.

⁶⁹ FOERSTER H. v. 1999: „Sicht und Einsicht – Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie“. Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 4f.

⁷⁰ BATESON G. 1985: „Ökologie des Geistes“. Suhrkamp, Frankfurt.

- Auf einer noch höheren Ebene ist eine weitere Lernschleife denkbar. Lernen auf dieser dritten Ebene würde eine tiefgreifende Umstrukturierung des Charakters bewirken, der die Wahrnehmungs- und Handlungsweisen bestimmt. Dieses Lernen heißt *evolutionäres Lernen*, denn die Evolution der Arten ist ein gutes Beispiel für Systemlernen auf der dritten Ebene.

Der systemische Lernbegriff entspringt der Anwendung mathematisch-kybernetischen Denkens⁷¹ auf biologische und soziokulturelle Systeme. Die Anwendung kybernetischer Modelle auf soziale Systeme wie z.B. Unternehmen geht auf Wissenschaftler des Massachusetts Institute for Technology (MIT) in Boston und der Ostküstenuniversitäten zurück.⁷² Ein Zweig der Kybernetik widmete sich der Weiterentwicklung künstlicher Intelligenz und ihrer Nutzung für die Simulation künftiger Ereignisse: Die von FORRESTER an der Sloan School of Management am MIT entwickelte *Systemdynamische Modellbildung*⁷³ wird im Rahmen des Wissensmanagements als Werkzeug zur Visualisierung, Modellierung und Diagnose von Wissensstrukturen⁷⁴ verwendet. Auf dieser Tradition aufbauend, gelang einem Team um SENGE mit dem Werk *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organisation* (1990) der Durchbruch als Vorreiter der „Lernenden Organisation“.

Zu den fünf Disziplinen zählen *Individuelle Meisterschaft*⁷⁵, *Mentale Modelle*, *Team-Lernen*, die *gemeinsame Vision* und *Systemdenken*. In der Lernenden Organisation wird dem vielschichtigen Prozess des Lernens ein weiteres Stufenmodell hinzugefügt: *Individuelles Lernen* und die Veränderung der dem Denken zugrundeliegenden geistigen Landkarten (mentale Modelle) zielt auf individuelle Meisterschaft ab, während Team-Lernen und die gemeinsame Vision auf die *Veränderung von kollektivem Wissen in Gruppen und Teams* innerhalb der Organisation abzielen. Das Systemdenken ermöglicht es, die Organisation als lebendes, lernendes Wesen zu begreifen und die Lernerfahrungen der MitarbeiterInnen in ihr systemisches Gedächtnis einzubauen. Ein Instrument zur gesamthaften Erfassung der organisationalen Intelligenz stellt die von PEDEL, BURGOYNE und BOYDELL entwickelte **Diagnose zum Lernenden Unternehmen / zur lernenden Organisation (K1)** dar. Sie ermöglicht, organisationale Intelligenz anhand von 11 Merkmalen zu beschreiben und gemeinsam, häufig auch im Zuge von Großgruppenveranstaltungen, zu verbessern.

Wenn der Rahmen für individuelle, Team- und organisationale Intelligenz förderlich gestaltet wird, ist eine Organisation in der Lage, ihre Kernkompetenzen absichtsvoll, kreativ und unverwechselbar zu entwickeln. Kernkompetenzen bestehen aus einer Mischung von Ressourcen, Fähigkeiten und Prozessen, die sich einerseits auf die Fähigkeit weit vorausszublicken und andererseits auf die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen gleichbleibend hoher Qualität beziehen. Die **Kompetenzentwicklung (K4)** fügt sich nahtlos an eine gut vollzogene Diagnose. Die Prinzipien beider Methoden werden auch in der regionalen Strategiearbeit zumindest ansatzweise bereits erfolgreich angewandt.

Durch die Globalisierung der Wertschöpfungsprozesse wird auch das unternehmensinterne Wissensmanagement zur globalen Aufgabe. Virtuelle Teams, deren Mitglieder weit verstreut sind und einander nur selten zu Gesicht bekommen, werden zur Regel, die Anforderungen an die Informations- und Kommunikationstechnologie steigen. Die Erfahrungen aus der Arbeit mit virtuellen Teams werden ihrerseits rückgekoppelt in *Web-Based-Distance-Learning-Modelle*, die den/die MitarbeiterIn als Lernende/n und aktiven Mittelpunkt eines Kranzes von virtuellen Supportleistungen begreifen. Der Computer, der in Szenarien und Simulationen zunächst nur

⁷¹ WIENER N. 1948: „Cybernetics“, Cambridge, MA bzw. VESTER F. 1984: „Neuland des Denkens“ dtv München.

⁷² Vgl. etwa FORRESTER J. 1971: „The Counterintuitive Behaviour of Social Systems“, in: Technology Review, Jan.1971, S. 52-68. und ARGYRIS C. 1982: „Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational.“ Jossey-Bass, San Francisco.

⁷³ FORRESTER, J. W. 1969: „Urban Dynamics.“ The MIT Press, Massachusetts.

⁷⁴ Siehe MANDL H., FISCHER F. 2000: „Wissen sichtbar machen – Wissensmanagement mit Mapping-Techniken“. Hogrefe Göttingen.

⁷⁵ Eine möglicherweise unzulängliche Übersetzung von *Personal Mastery*.

den kognitiven Teil des Lernprozesses unterstützt hat, wird hier zum wesentlichen Vehikel der Kommunikationsprozesse und der gesamten Lernarchitektur.⁷⁶

Einen anderen, weit weniger technischen Zugang ermöglicht O. DONNENBERG's **Action Learning Programm (ALP) (K2)**, das in seiner Praxis- und Teamorientierung stärker dem **Team-Lernen (K3)** ähnelt. Mit ALP können alternative Handlungsmöglichkeiten unter den Bedingungen hoher Ungewissheit ausgelotet werden. Anders gesagt, ALP ist eine spezielle Ausformung des Team-Lernens, das auf internen Auftrag erfolgt und als Projekt angelegt ist, und mit deren Hilfe die Organisation vorausdenken lässt. ALP ist besonders geeignet für Netzwerke; im Kontext der Regionalentwicklung sind netzwerkförmige Strukturen gang und gäbe, innerhalb derer und gemeinsam mit denen sich ALP verwirklichen ließe.

Gegen Ende der neunziger Jahre wurde die Idee lernender Systeme schließlich auf *lernende Regionen* übertragen. Man umschrieb damit zunächst eine akteursorientierte Innovationsförderung in regionalen Systemen nach Art der Regionalen Innovationssysteme bzw. Regionalen Innovations-Transfer- und Technologie-Systeme (RIS bzw. RITTS) der EU-Generaldirektionen für Regionalentwicklung bzw. Technologie. Damit kam es allerdings in der Praxis zu einer gewissen Verengung des Begriffs auf Firmenkooperationen, Branchennetzwerke und die Qualifizierung von Beschäftigten⁷⁷.

Um von einer *lernenden Region* sprechen zu können, sollten folgende *Merkmale* gegeben sein:

- Die regionalen EntscheidungsträgerInnen, Akteure/innen und Einrichtungen haben eine *gemeinsame Vision* über die Zukunft der Region und über ihre Kernkompetenzen.
- Politik, Verwaltung, Initiativen, Unternehmen und Wissenseinrichtungen *kooperieren* über die Grenzen von Gebietskörperschaften und Ressortgrenzen hinweg mit dem Ziel, strategisch wichtige Themen gemeinsam und im Sinne des gewählten Leitbildes zu bearbeiten.
- Jede regionale Einrichtung konzentriert sich auf ihre *Kernkompetenzen* und kooperiert bei der Leistungserstellung mit anderen Partnern zum Zwecke der Optimierung des Kundennutzens bzw. der Zielerreichung.
- Es existieren diverse *Plattformen und Netzwerke*, an denen sich viele unterschiedliche AkteurInnen beteiligen und deren Hauptstärke die Vertiefung von Beziehungen und die Entwicklung von neuen Sichtweisen und Kompetenzen ist.
- Die Region betreibt *Kommunikation nach innen und außen* in Form eines offenen und kreativen Lern- und Austauschprozesses. Regionsmarketing reicht weit in den kulturellen Bereich und richtet sich gleichermaßen an externe Investoren wie an die BewohnerInnen und AkteurInnen der Region.
- Die Region nützt alle Chancen zur Überprüfung des eingeschlagenen Weges, seiner Fortschritte und Defizite und tauscht sich mit externen Partnern und vergleichbaren Regionen aus (*Benchmarking*). Lernende Regionen suchen die kritische Perspektive von außen und haben Interesse daran, wie sie von Partnern und Wettbewerbern wahrgenommen werden.

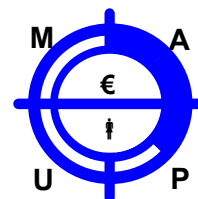
Merkmale und Ziele des Weges einer *lernenden Region* sind:

- Mehr Selbständigkeit, Selbstorganisation, Eigenverantwortlichkeit und Selbstreflexion in Unternehmen, Organisationen und regionalen Einrichtungen.
- Erhöhung der Flexibilität und Dynamik.
- Mehr Offenheit und Transparenz.
- Stärkung der Konsensbereitschaft und Kooperation.
- Durchgängige Handlungs- und Projektorientierung.

⁷⁶ PICCIANO A. 2001: „Distance Learning – Making Connections Across Virtual Space and Time“. Prentice-Hall, Columbus, S. 161 ff.

⁷⁷ SCHEFF J. 1999: „Lernende Regionen – Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen.“ Linde Verlag Wien.

K1: Diagnose zum lernenden Unternehmen / zur lernenden Organisation



Zweck / Ziel

Diagnose jener Merkmale, die in der Lage sind, einen Entwicklungsprozess hin zu einem/r lernenden Unternehmen/Organisation in Gang zu setzen bzw. zu unterstützen.

Kontext der Anwendung

Die Idee des lernenden Unternehmens wird bereits seit längerem verfolgt. G. BATESON (1972) lieferte mit seiner Idee des „Lernen des Lernens“ eine wichtige theoretische Grundlage, GARDENER hat 1963 den Begriff „Selbsterneuerung“ geprägt, welcher seither als ein Ziel der Organisationsentwicklung anerkannt ist, und LIPPIT (1969) hat den Ausdruck Organisationserneuerung verwendet. Das jüngste Interesse geht möglicherweise auf die Arbeiten von ARGYRIS / SCHÖN zurück, die den Begriff „*Lernende Organisation*“ zu einem Standard in der Organisationsentwicklung hoben. Ein lernendes Unternehmen ist eine Organisation, die den Lernprozess aller ihrer Mitglieder fördert und sich gleichzeitig selbst fortwährend wandelt.

Der Gedanke des organisationalen Handelns geht dem organisationalen Lernen voraus. Eine Abgrenzung zum persönlichen Handeln kann dann getroffen werden, wenn eine „Ansammlung von Menschen“ die folgenden drei Merkmale einer Organisation aufweist (ARGYRIS / SCHÖN):

- Sie entwickeln und vereinbaren Maßnahmen, um Entscheidungen im Namen der Gesamtheit treffen zu können,
- sie geben Einzelnen die Vollmacht, im Namen der Gesamtheit zu handeln und
- sie legen die Grenzen zwischen der Gesamtheit und der übrigen Welt fest.

PEDLER, BURGOYNE, BOYDELL entwickelten ein Diagnoseinstrumentarium zur Ermittlung des Profils eines lernenden Unternehmens und haben dabei 11 Merkmale herausgearbeitet.

Inhalt bzw. Schritte

Die 11 Merkmale eines lernenden Unternehmen können wie folgt charakterisiert und zu Gruppen zusammengefasst werden:

GRUPPE	MERKMAL
STRATEGIE	1. <i>Strategiebildung als Lernprozess</i> Der Prozesse der Strategiebildung, deren Umsetzung und Bewertung müssen bewusst so strukturiert sein, dass sie Lernen fördern. 2. <i>Partizipative Organisationspolitik</i> Bei wichtigen Festlegungen wie Strategien sind die wichtigen Subsysteme eingebunden. Unterschiede sind Ressourcen, die bearbeitet und genutzt werden.
BLICK NACH INNEN	3. <i>Freier Informationsfluss</i> Ein technisch unterstützter, freier Informationsfluss bietet die Basis für die Systemteilnehmer, auf Grundlage der verfügbaren Informationen Fragen zu stellen, Entscheidungen aufzubereiten und zu treffen. 4. <i>Formatives Rechnungs- und Kontrollwesen</i> Das Rechnungs- und Kontrollwesen (Buchhaltung, Umsatzplanung, Berichterstattung) ist so gestaltet, dass die MitarbeiterInnen die Daten lesen und interpretieren können, um so Verantwortung für das ganze System übernehmen zu können. 5. <i>Interner Austausch</i> Die einzelnen Subsysteme eines größeren Systems verstehen sich als partnerschaftlich verbunden und sehen sich gegenseitig als „Kunden und Lieferanten“. Als solche geben sie sich gegenseitig Informationen, geben

	ihre Erwartungen bekannt und Feed-back über Beobachtungen. 6. <i>Flexible Vergütung</i> Vergütungen sind flexibel und auf die Leistungen der MitarbeiterInnen bezogen. Dazu gehört ein Konsens darüber, welche Art von Leistungen (und es sind dies nicht nur materielle Leistungen) vergütet werden.
STRUKTURI- REN	7. <i>Qualifizierende Strukturen</i> Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Strukturen und Abläufe an Veränderungen sind wichtiger als Hierarchie, Posten und Plätze.
BLICK NACH AUSSEN	8. <i>Umfeldkontakte zur „strategischen Frühaufklärung“</i> Das Umfeld (die relevanten Umwelten) des Unternehmens wird ständig beobachtet und zwar von allen SystemteilnehmerInnen. 9. <i>Organisationsübergreifendes Lernen</i> Ständige Suche nach Möglichkeiten, mit und von anderen Unternehmen (z.B. Kunden, Lieferanten, Mitbewerber) zu lernen. Dies können gemeinsame Trainings sein, Kundenkonferenzen, Austausch von MitarbeiterInnen u. dgl.
LERNMÖG- LICHKEITEN	10. <i>Lernklima</i> Führungs- und EntscheidungsträgerInnen erleichtern den anderen SystemteilnehmerInnen das Lernen (sich Zeit nehmen, Fragen stellen, Rückmeldungen auf Ideen, Meinungen und Handlungen geben). 11. <i>Selbstentwicklungsmöglichkeiten für alle</i> Allen SystemteilnehmerInnen werden Mittel und Möglichkeiten des Lernens zur Verfügung gestellt.

Als Diagnoseunterstützung werden zu den einzelnen Aspekten 5 *Subaspekte* abgefragt. Die Autoren empfehlen in einer Großgruppenkonferenz (siehe **B3**) die Diagnose durchzuführen und die prioritären Aspekte zu ermitteln.

Anschließend werden dann gemeinsam *interne Projekte* definiert, die dann schrittweise zur lernenden Organisation führen. Wichtig ist, dass die Führungsspitze die Hinentwicklung zur lernenden Organisation ausdrücklich will und fördert.

Die Lernarchitektur haben die Autoren nicht beschrieben. Dazu sei auf die Überlegungen von ARGYRIS / SCHÖN hingewiesen, die in ihrem Buch „Die lernende Organisation“ theoretische und praktische Hinweise zum Lernen und zur Organisation des Lernens bieten.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Innerhalb kurzer Zeit ist es dem jeweiligen System möglich, ein gemeinsames Bild über das Profil einer Lernenden Organisation zu bekommen. Die 11 Merkmale, die aus Forschungsarbeiten herausgearbeitet wurden, bilden die Organisation ganzheitlich ab. Es kann aber an jedem Merkmal begonnen werden, den Weg zur Lernenden Organisation zu beschreiten.

BAUMFELD hat die 11 Merkmale einer lernenden Organisation auf regionale Entwicklungsagenturen adaptiert, sodass eine diagnostische Schau mit anschließenden Maßnahmenplanungen auch für Regionalentwicklungsorganisationen möglich ist.

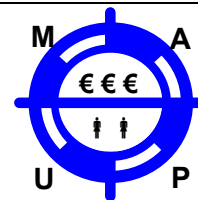
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

PEDLER M. / BURGOYNE J. / BOYDELL T., 1994: Das lernende Unternehmen, Campus.

ARGYRIS C. / SCHÖN D. A., 1999: Die lernende Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart.

www.lemosandcrane.co.uk/docs/resnmat2.htm

K2: Action Learning Programm (ALP)



Zweck / Ziel

Action Learning ist aktionsorientiertes Lernen in Organisationen. Es handelt sich um Lernen beim Lösen realer Probleme, in Kooperation mit Arbeits- und GeschäftspartnerInnen im konkreten Arbeitskontext. Das aktionsorientierte Lernen ist in der Regel in ein *Action Learning Programm* (ALP) eingebettet.

Erreicht werden soll damit ein rasches und unkompliziertes Lösen von Problemen, für die es keine Standardlösungen gibt, das Finden adäquater Antworten auf künftige Herausforderungen, die Verstärkung der Lernkultur in Organisationen und die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten der Teilnehmer am ALP.

Kontext der Anwendung

Die Idee des Action Learning hat REVANS entwickelt. Als Mitarbeiter der britischen Kohlebehörde beobachtete REVANS die Arbeiter in den Zechen, die ihre eigenen Arbeitsprobleme lösten und zog daraus den Schluss, dass Wissen ein Produkt des Handelns und der gemeinsamen Reflexion ist. Im deutschsprachigen Raum hat DONNENBERG das Konzept des Action Learning weiter entwickelt.

Beide Autoren haben sich mit Lernen in komplexen Situationen beschäftigt, wobei implizit auch systemische Grundprämissen zum Tragen kommen. In komplexen Situationen ist Vorratswissen (= Lösungen für Probleme von gestern) wenig hilfreich, vielmehr ist man auf Erfahrungslernen hier und jetzt angewiesen. Denn Lernen ist oft ein Bedarf, der spontan erforderlich ist, da sich in den Umwelten Veränderungen auftun, die rasches Handeln erfordern. Eine Organisation überlebt, wenn ihr Lerntempo schneller ist als die Veränderung in seiner Umwelt. Eine Organisation ist dann ein lernender Organismus, wenn sie in der Lage ist, für neue Probleme heute noch unbekannte Antworten zu finden. Die Tabelle verdeutlicht den Unterschied zwischen traditionellen Lernkonzepten und dem Action Learning:

Elemente des Lernens	Action Learning	Traditionelle Lernkonzepte
Initiator für den Lernprozess	Wer ein Ergebnis aus eigener Verantwortung zustande bringen will	Spezialisten, Experten, Führungsspitze, Institutionen
Steuerung des Lernprozesses	Selbstgesteuert	Fremdgesteuert
Lernaktivitäten	Hauptsächlich mit Hilfe von Fragen und Feedback, in gemeinsamen Reflexionen, Lernen der „Lernpartner“ von- und miteinander	Oft hochentwickelte Didaktik mit einer klaren Rollenverteilung zwischen „Belehrenden“ und „Lernenden“
Ergebnis	1. Direkte Verbesserung oder Neuerung 2. Verstärkung der Lernkultur 3. Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten (u.a.)	1. Verbesserung oder Neuerung nach oft großen Transferproblemen 2. Bestätigung der Expertenkultur 3. Gesteigerte Fähigkeiten für den Vollzug
Grundmuster	Durch Nichtwissen, Verwirrung und Erprobungen hindurch zu Erkenntnis und zu neuen Fähigkeiten gelangen.	Anwendung von vermitteltem, vorgefertigtem Wissen und Können

Inhalt bzw. Schritte

Folgende Definition (DONNENBERG) fasst die relevanten Faktoren für ein ALP zusammen: Eine *Person* unternimmt es, reale, schwierige *Aufgaben* zugunsten Dritter im Arbeitskontext *auszuführen*, reflektiert darüber mit *Lernpartnern*, führt *Auswertungen* durch über den Verlauf und das Ergebnis, *lernt zu lernen* (im spezifischen Unternehmenskontext) und nützt die Unterstützung eines/einer *Lernberaters/Lernberaterin*.

In der Regel wird ein ALP in der Form ausgeschrieben, dass ein Unternehmen/eine Organisation zur Beteiligung unter folgenden *Voraussetzungen* einlädt:

- MitarbeiterInnen und Führungskräfte sind bereit sich auf einen gemeinsamen Lernprozess einzulassen, indem sie daran glauben, von anderen etwas lernen können.
- Kompetenz- und Know-how-Träger sind bereit, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten für andere MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen (Wissenskapital).
- Führungskräfte sind bereit, ihre Beziehungen und ihren Einfluss für Projekte, die sie selbst nicht unmittelbar betreffen, ins Spiel zu bringen (Beziehungskapital).
- Das Top-Management ist bereit, Ressourcen (vorwiegend Zeit – nicht nur die eigene, sondern auch Zeit von Förderern/Förderinnen, internen und externen LernbegleiterInnen, Action Learning Gruppen, Start- und Ergebniskonferenzen udgl.) für das ALP zu investieren.
- Das Management ist bereit, auch das Scheitern von Projekten mit den TeilnehmerInnen gründlich zu reflektieren und wälzt im Falle des Scheiterns die Schuld nicht einfach an den/die ProjektleiterIn ab. Prinzip: aus Fehlern lernen.

Für ein Action Learning Programm muss ein *Auftrag* vorliegen: Der/die TeilnehmerIn braucht für sein/ihr Projekt einen Auftrag, d.h. das Projekt (Problem, Herausforderung) hat eine entsprechende Relevanz für das Unternehmen/die Organisation. Die Teilnahme an einem ALP muss *freiwillig* sein, die *Action* ist die Voraussetzung zur Teilnahme an einem ALP. Der/die TeilnehmerIn ist bereit sich einer schwierigen Aufgabe zu stellen, die auch an die Grenzen der persönlichen Belastbarkeit heranreicht und auch bereit, sich von anderen Beteiligten (z.B. andere TeilnehmerInnen) beraten zu lassen bzw. sich regelmäßig Feed-back zu stellen.

Der weitere *Ablauf eines ALP* ist folgendermaßen gestaltet:

- Orientierung und *Vorbereitung*
- *Auftaktkonferenz*
- Bilden von *Action Learning Gruppen* (TeilnehmerInnen am ALP)
- Bilden von *Gesprächsrunden* (mit Förderer, Kunden, usw.)
- *Ergebniskonferenz*

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

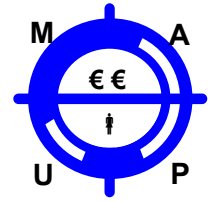
Das Action Learning ist besonders geeignet in großen ausdifferenzierten Organisationen oder in Netzwerken, die eine gemeinsame generelle Aufgabe verbindet. Es handelt sich um die Verbindung von Lernen einzelner Individuen, Lernen in Teams und Lernen ganzer Organisationen. Darüber hinaus sind Organisationen, die ein ALP durchführen herausgefordert, ständig darüber nachzudenken, wie der Prozess des Lernens gestaltet sein soll. D.h. sie lernen wie man lernt. Lernen ist beim ALP ein arbeitsplatznahes Lernen, dessen Effekte unmittelbar umgesetzt werden können. Das ALP kann auch als ein Instrument des Wissensmanagements verstanden werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

DONNENBERG O.(Hrsg.), 1999: Action Learning, Ein Handbuch, Klett-Cotta, Stuttgart.

www.actionlearningnetzwerk.de

K3: Team-Lernen



Zweck / Ziel

Team-Lernen verbindet Lernen auf der persönlichen Ebene mit Organisationslernen, sodass die täglichen Erfahrungen in allgemein zugängliches, dem Unternehmenszweck förderliches Wissen übersetzt werden können.

Kontext der Anwendung

Team-Lernen ist eines der Werkzeuge für lernende Organisationen, oder – in der Terminologie von SENGE, eine ihrer fünf Disziplinen. In der Modellierung von Interaktionsprozessen greifen die AutorInnen auf kybernetische Feedbackkreisläufe (siehe **C1 Wirkungsdiagramme**) zurück. Team-Lernen, wie alle Werkzeuge der lernenden Organisation, kam zunächst in Großunternehmen zur Anwendung. Von dort aus haben sie auf andere Bereiche wie Politik, Wissenschaft und Pädagogik übergreifen.

Team-Lernen gründet sich insbesondere auf drei Fähigkeiten:

- *Grenzübergreifendes Verständnis*: Es geht darum, die Unterschiede in Perspektiven und menschlichen Beziehungen zu verstehen und konstruktiv zu nutzen.
- *Rollenambiguität*: Es gilt zu akzeptieren, dass die eigene Rolle nicht eindeutig definiert ist, und sich vor der daraus resultierenden emotionellen Überlastung zu schützen.
- *Entwicklung zwischenmenschlicher Kommunikationsfähigkeiten*: Dazu gehört vor allem die Fähigkeit, aufmerksam zuzuhören und zu begreifen, was der/die andere meint, anstatt sofort den eigenen Standpunkt zu verfechten.

Inhalt bzw. Schritte

Die wesentlichen Bestandteile des Team-Lernens sind:

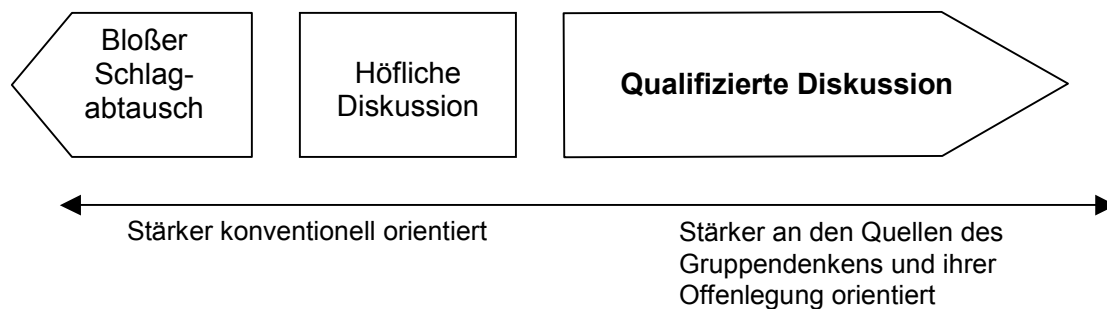
- *Der Dialog*: Wie im Kapitel über Lösungsorientierung (A4) ausgeführt, besteht Dialog darin, sich dem Fluss einer höheren Intelligenz zu öffnen und über individuelle Einsichten hinauszugelangen. Er ist aus vier Komponenten zusammengesetzt:
 - Die Einladung,
 - das intensive Zuhören,
 - die Selbstbeobachtung,
 - die „Suspension“ der eigenen Vorannahmen.
- *Die qualifizierte Diskussion*: Aus der Sicht derjenigen, die ein kollektives Denken innerhalb oder zwischen Gruppen fördern wollen, ist die traditionelle Diskussion viel zu stark auf die bloße Vertretung von Standpunkten ausgerichtet. Man „diskutiert“, um recht zu haben, um zu gewinnen. Die qualifizierte Diskussion ist hingegen eine Entwicklungsstufe zwischen dem Schlagabtausch der reinen Standpunkteverfechtung und dem echten Dialog. Während es beim Dialog um Einsichten geht, zielt die qualifizierte Diskussion auf ein Ergebnis, eine Entscheidung ab.

Für die *Führung einer qualifizierten Diskussion* gelten folgende methodischen Hinweise:

- *Behalte deine Absichten im Auge*: Ein Interessensabtausch ist nur möglich, wenn die einzelnen Interessen und Standpunkte klar vertreten werden.
- *Halte das Gleichgewicht zwischen Plädieren und Erkunden*: Um sich hierbei zu verbessern, ist es sinnvoll, Protokolle über die eigene Argumentationsweise zu führen. Als Hilfsmittel bietet sich eine Matrix an, die auf der einen Achse alles, was der Erkundung dient und auf der anderen Achse alles, was dem Plädieren dient, abbildet. Wo beides wenig ausgeprägt ist, beobachten wir. Ist Erkunden stark und Plädieren

schwach ausgeprägt, fragen wir. Ist Erkunden schwach und Plädieren stark ausgeprägt, verkünden wir. Nur dort, wo beides stark ausgeprägt ist, sprechen wir von einer qualifizierten Diskussion. Dort findet kreatives Gestalten seinen Raum.

- *Baue eine gemeinsame Bedeutung auf:* Wörter sind Symbole und tragen für verschiedene Leute verschiedene Bedeutungen. Daher ist es wichtig, die Sprache mit großer Genauigkeit zu benutzen. Durch Nachfragen kann man sich auf die vom Sprecher gemeinte Bedeutung herantasten. Das ist gerade dort notwendig, wo jeder von vorneherein annimmt, dass alle das gleiche verstanden haben.
- *Nutze die Selbstbeobachtung als Hilfsmittel:* In Momenten, in denen man wütend, frustriert oder besorgt ist, sollte man sich die Fragen stellen:
 - Was denke ich gerade? (Pause)
 - Was fühle ich gerade? (Pause)
 - Was will ich in diesem Moment? (Pause)
 Diese Reflexionstechnik, von ROSS „Momente der Klarheit“ genannt, wird zu neuen Annahmen über die Gruppenvorgänge führen, die ohne Schuldzuweisungen eingebracht werden sollen.
- *Erforsche Sackgassen:* Abweichende Meinungen können in vier logische Kategorien eingeteilt werden, dadurch werden sie besser bearbeitbar:
 - Fakten: Was ist genau geschehen? Was sagen die „Daten“?
 - Methoden: Wie sollten wir die Dinge tun, die wir tun müssen?
 - Ziele: Was wollen wir erreichen?
 - Werte: Woran glauben wir?



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Team-Lernen verbindet systemische Dialogtechniken mit kybernetischem Modellieren. Es darf nicht mit Team-Bildung verwechselt werden, weil es dieses bereits voraussetzt und weit darüber hinausgeht. Hier wird der Feinsteuerung der Kommunikation und des kollektiven Lernens die Aufmerksamkeit geschenkt, die ihnen gebührt. In der regionalen Entwicklung können diese Werkzeuge in der Vernetzungsarbeit und der Qualifizierung von Entwicklungspartnerschaften eingesetzt werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

SENGE P. M., 1990: The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York.

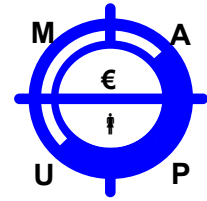
SENGE P. M. / KLEINER A. / SMITZ B. / ROBERTS C. / ROSS R., 1999: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart.

Homepage der Fifth Discipline-AutorInnen: www.fieldbook.com

Journal of Complexity Issues in Organizations and Management: www.emergence.org

Society of Organizational Learning: www.sol-ne.org

K4: Kompetenzentwicklung



Zweck / Ziel

Herausfinden von Kernkompetenzen durch deren Nutzung bzw. Entwicklung die Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Systems gesichert werden kann.

Kontext der Anwendung

In den 70er und 80er Jahren mussten europäische und US-amerikanische Unternehmen zur Kenntnis nehmen, dass japanische Unternehmen in Märkte vorstießen, wo bislang die Europäer und Amerikaner führend waren. Warum war es nicht gelungen, neue Geschäftsbereiche aufzubauen? Warum gelang es nicht, trotz großer Ressourcenpotenziale in neu aufkommenden Branchen eine führende Rolle zu spielen? Eine Antwort auf diese Fragen bestand in der Feststellung, dass nicht alleine Produkte und Dienstleistungen die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen bieten, sondern dass der Kern einer erfolgreichen Strategie in unsichtbaren Werten bestehen kann, z.B. technologisches Know-how, Nutzung der Kundenloyalität udgl.

PRALAHAD und HAMEL haben diese Idee aufgegriffen und in ihrem Konzept der Kernkompetenzen dargelegt, dass Grundfähigkeiten, die sich über mehrere Geschäftseinheiten erstrecken können, den Unterbau für die Wettbewerbsfähigkeit bilden.

Inhalt bzw. Schritte

Kernkompetenzen bestehen aus einer Mischung von Ressourcen, Fähigkeiten und Prozessen, die gebündelt Antworten auf folgende Fragen geben:

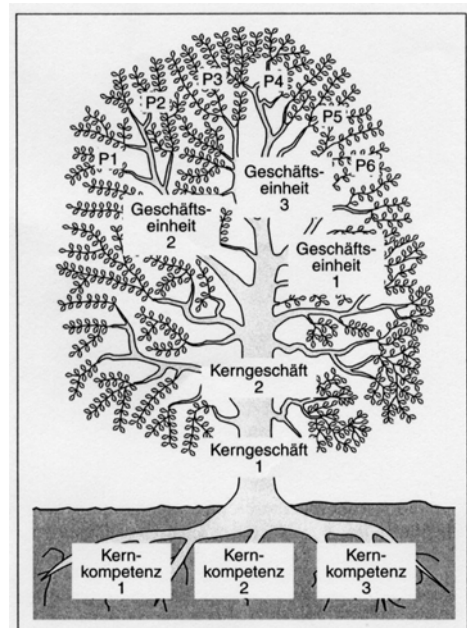
- Ist die Organisation/Region in einem Bereich besser als der schärfste der Konkurrenten?
- Ist es für die Wettbewerber schwierig, die Kompetenz zu imitieren?
- Erzeugt die Kompetenz einen Kundennutzen, der von diesen auch gut honoriert wird?
- Lässt sich die Kompetenz sowohl in bestehenden als auch in künftigen Geschäftsbereichen bzw. Dienstleistungen/Produkten nutzen?

Kernkompetenzen erleichtern die Ermittlung der Kerngeschäfte und der Geschäftseinheiten bzw. -felder (siehe die nebenstehende Baumgrafik von KOHLÖFFEL, 2000)

Es wird zwischen zwei Formen von Kernkompetenzen unterschieden:

- *Insight competences*: Sie beruhen auf bestimmten Erkenntnissen oder auf der Fähigkeit, zukünftige Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen und entsprechende Leistungen auf den Markt zu bringen.
- *Frontline competences*: Sie bestehen aus der Fähigkeit, Produkte oder Dienstleistungen zu erzeugen, die abhängig von den Leistungen des Personals in allen Bereichen von konstant hoher und gleichbleibender Qualität sind.

Hier wird deutlich, dass Kernkompetenzen nicht „von außen“ ermittelt werden können (was in der Regionalentwicklung aber häufig praktiziert wird!), sondern durch einen inneren Kommunikationsprozess der Akteure/innen ins Bewusstsein gehoben werden.



Kernkompetenzen ergeben sich nicht aus der bloßen Aufzählung von Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen (SWOT-Analyse) oder Erfolgen bzw. Misserfolgen. Sie sind das Ergebnis eines *kollektiven Lernprozesses* und bestehen aus folgenden Elementen:

- Management von komplexen, iterativen Prozessen
- Bündelung von Technologien
- Integration verschiedener Lernprozesse der Organisation.

An Hand folgender Fragen lässt sich beurteilen, ob eine Kompetenz als „Kernkompetenz“ bewertet werden kann:

- Stellt die Kompetenz eine bedeutende Quelle für Differenzierung dar und ist man damit den (regionalen) Wettbewerbern eindeutig überlegen?
- Ist es für die Wettbewerber schwierig, die Kompetenz zu imitieren? Wie lange würde es dauern, bis die Kompetenz imitiert werden kann? Wie schwierig ist es für andere die Grundlagen der Kompetenz zu verstehen?
- Erzeugt die Kompetenz einen Wert oder Nutzen, der verkauft werden kann. Wie gut wird sie honoriert gegenüber anderen Kompetenzen?
- Lässt sich die Kompetenz in verschiedenen Leistungsbereichen oder Stärkefeldern nutzen?

Kernkompetenz	neu	Herausragende Position Welche neuen Kernkompetenzen sind erforderlich, um bestehende Marktpositionen zu schützen oder auszubauen?	Mega-Chancen Welche neuen Kernkompetenzen müssen aufgebaut werden, um in Zukunftsmärkten tätig zu werden?
	bestehend	Lücken füllen Wie können vorhandene Kernkompetenzen besser genutzt werden, um bestehende Marktpositionen zu verbessern	Weißer Flecken Wie können, durch innovative Nutzung vorhandener Kernkompetenzen, neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen?
		bestehend	neu
		Markt	

Das Ergebnis dieser Analyse kann in einem Kernkompetenz-Portfolio zusammengefasst werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit des Instruments für die Regionalentwicklung

Kernkompetenzen sind eine wichtige Größe in der strategischen Ausrichtung, im Prozess der Strategieentwicklung sind sie eine Quelle kreativer Ideen und zukünftigen Optionen. In Unternehmen und Organisationen wird dieses Instrument mittlerweile sehr häufig angewendet.

Die Ermittlung von Kernkompetenzen von Regionen wird im Rahmen der Strategieentwicklung teilweise schon gemacht oder zumindest als erforderlich definiert. Obwohl sie ein wichtiger strategischer Faktor in der Entwicklung von Regionen sind, werden sie aber meist nur oberflächlich gestreift. Die Ermittlung von Kernkompetenzen kann im regionalen Kontext sowohl für eine Entwicklungsagentur als auch für die Erstellung eines Entwicklungskonzeptes nützlich sein. Allerdings mangelt es für die regionale Anwendung noch an ausreichend erprobten Orientoren, wenn man von den einfachen Ableitungen von SWOT-Analysen absieht.

Weiterführende Literatur

PRALAHAD, C./HAMEL, G.,(1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, Harvard Manager 2/1991.

ABPLANALP, P. A./LOMBRISER R.,(2000): Unternehmensstrategie als kreativer Prozess.

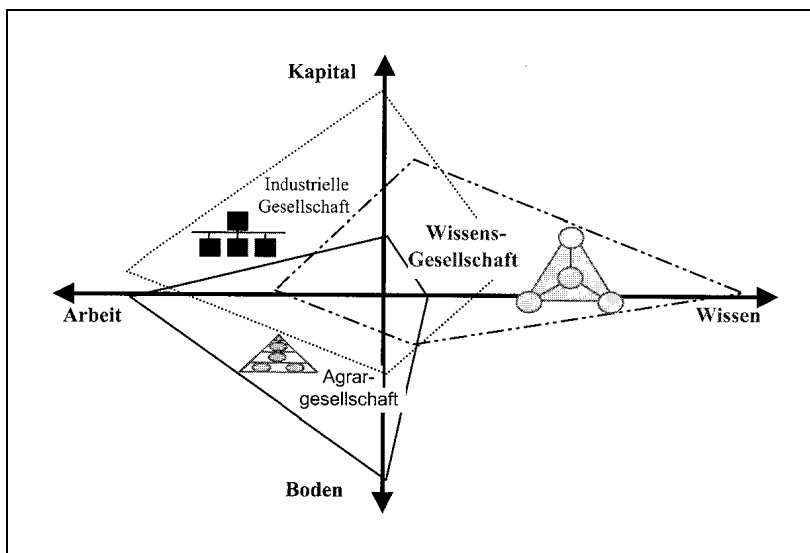
L: Wissensmanagement

*Where is the wisdom we have lost in knowledge?
Where is the knowledge we have lost in information?
(T.S. Eliot, 1888 – 1965)*

Historischer Kontext

Wissen wird häufig als vierter Produktionsfaktor bezeichnet. Seit den 80er Jahren hat der Begriff Wissensmanagement Einzug in die Managementliteratur gehalten. Über die besondere Bedeutung von Wissen schrieben unter anderem PICOT 1990, NONAKA 1992, DRUCKER 1993, WILLKE 1998. Während das Erfolgspotenzial anderer Ressourcen begrenzt zu sein scheint, gilt Wissen als jene Ressource, die sich im Gebrauch vermehrt und ausdifferenziert. Die Bedeutung von Wissen hat sich parallel zu den neuen Formen der Organisationsgestaltung etabliert.

BOURDIEU (1983) hat den klassischen Begriff von Kapital erweitert und hat dem „ökonomischen Kapital“ (Geld) auch die Begriffe „*Wissenskapital*“ (Experten-Know-how) und „*Beziehungskapital*“ (Verfügung über Kontakte) hinzugefügt. Während das ökonomische Kapital in der späten Industriegesellschaft dominierte, wurde dieses Kapital in der frühen Informationsgesellschaft mit dem Wissenskapital ergänzt und diese beiden in der späten Informationsgesellschaft wieder mit dem Beziehungskapital ergänzt.



Gleichzeitig zeigten sich während dieser gesellschaftlichen Entwicklungsphasen auch die angemessenen Organisationstypen: Hierarchie – mehrdimensionale Organisationsformen – Netzwerke.

Gesellschaftl. Entwicklungsphase	Späte Industriegesellschaft	Frühe Informationsgesellschaft	Späte Informationsgesellschaft
Jeweils neu hinzukommender Organisationstyp	Hierarchie	Mehrdimensionale Organisationsformen (Matrix-, Projektorg.)	Netzwerke
Jeweils neu hinzukommender Kapitaltyp	Ökonomisches Kapital	Wissenskapital	Beziehungskapital

Organisationsmanagement oder das Managen von Unternehmen wurde lange Zeit als Antwort auf steuerbare Einheiten verstanden, Wissensmanagement war eine Antwort auf Turbulenzen, Netzwerkmanagement ist eine Antwort auf chaotisch interpretierte Zustände. Die Systeme, die im Kontext der Regionalentwicklung entstanden sind, sind Systeme zu deren Kerngeschäft sowohl das Management von Wissensprozessen und damit die Stärkung des Wissenskapitals gehört als auch die Stärkung des Beziehungskapitals.

Die Metapher des Wissens als Ressource oder als Ware birgt jedoch Gefahren. Wissen wird daher häufig als etwas verstanden, was der Zusammensetzung eines Puzzles gleichkommt. Im Prinzip ist das Ergebnis des Puzzles bekannt, man braucht lediglich das Wissen, dieses Puzzle schneller als andere (Mitbewerber) zusammen setzen zu können. Allerdings, die meisten Lösungen für Herausforderungen, vor denen Organisationen und Unternehmen heute stehen, sind in ihrem Ergebnis im Prinzip unbekannt. Zuviel Wissen von vermeintlich bekannten Lösungen kann daher zu Blockaden führen, sich überhaupt in einen Prozess des Neu-Lernens einzulassen bzw. alte Lösungsmuster zu „vergessen“, um die Bereitschaft für offene Lernprozesse aufbringen zu können.

Wissen ist abhängig von den Vorerfahrungen der Akteure/innen in einem System⁷⁸. Von diesen Erfahrungen ist die Problembearbeitung des jeweiligen Systems geprägt. Der gemeinsame Erfahrungshintergrund schafft Bedeutung und Sinn (Kontext) für die Akteure/innen. Wissen wird so zur Grammatik in der Sprache der jeweiligen Akteure/innen, mit der es dem System möglich ist, Informationen auszuwerten, zu verwerfen, zu akzeptieren oder neu zu kombinieren. Demnach ist Wissensmanagement nicht das Management von Wissen, sondern das Management von Prozessen, die gemeinsame Sichtweise und die Abstimmungen von Visionen, Zielen und Projekten ermöglichen.

Regionaler Kontext

Das Thema Wissen ist im Kontext der Regionalentwicklung bisher weniger als Wissensmanagement bekannt, vielmehr wurden die Begriffe „Regionale Wissensbasis“ und „Lernende Region“ in die Diskussion eingebracht.

Die „*Regionale Wissensbasis*“ umfasst folgende Elemente⁷⁹:

- Wissensbasis ist eine Qualität, d.h. die erworbenen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten von Personen sowie Organisationen stellen die „Software“ dar, die sich in Haltungen, Denkmustern und formalen Bildungsniveaus manifestiert. Ergebnisse sind Forschungsergebnisse, Pläne, Programme oder Diskurse.
- Wissensbasis ist eine Infrastruktur für die Herstellung, Weiterentwicklung und Verbreitung von Wissen. Die Einrichtungen, Strukturen und Organisationsformen, die dies ermöglichen, stellen die Wissensinfrastruktur dar.
- Wissensbasis ist Umgang mit Wissen, d.h. die Art und Weise, wie Wissen verbreitet, zugänglich gemacht und genutzt wird.

Die Nutzung des Wissens hängt von der *Lernfähigkeit* ab. Das Lernen von Organisationen wie von Systemen bedarf eines intensiven Informationsaustausches zwischen der Organisation und ihrer internen wie externen Umgebung. Damit dies funktioniert, müssen vier *Voraussetzungen* gegeben sein:

- Monitoring – die Organisation muss die Möglichkeit der Wahrnehmung und Beobachtung haben.
- Relating – die Organisation muss die Fähigkeit und Bereitschaft haben, die gesammelten Informationen auf ihre Leistungen, Regeln, Werte und Probleme zu beziehen.
- Detecting – die Organisation muss die wesentlichen Abweichungen herausfinden.
- Acting – die Organisation muss bereit sein, sich zu verändern.

Daraus kann u.a. abgeleitet werden, dass Systeme, die den Informations- und Reflexionsprozess fördern, zur Schlüsselinfrastruktur der regionalen Wissensbasis zählen.

- Wissensmanagement als *Lernen in der Region*. Der Begriff „*lernende Region*“ hat sich in der Vergangenheit aus im wesentlichen drei Sichtweisen herausentwickelt:
 - Region, die sich durch umfangreiche Weiterbildungsaktivitäten auszeichnet.
 - Region, die die Träger der regionalen Wissensbasis mobilisiert, die Infrastruktur des regionalen Wissens verbessert und die Informations- und Reflexionsprozesse in der Region verbessert.
 - Region, die das Lernen der in einem bestimmten Raum ansässigen Akteurssysteme organisiert (z.B. Unternehmen, Verwaltungen, Regionalmanagements).
(näheres dazu im Kapitel **K: Lernendes System**)

⁷⁸ SOUKUP Christopf, 1999, Zu Risiken und Nebenwirkungen von Wissensmanagement in „Wissensmanagement“ Hrsg. GÖTZ Klaus, Rainer Hampp Verlag

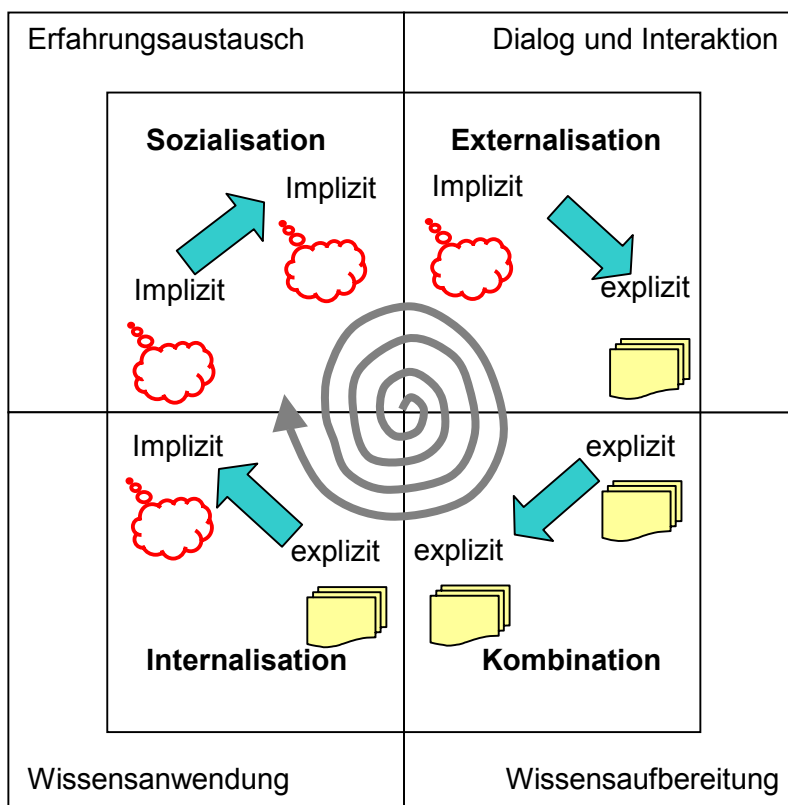
⁷⁹ HOLZINGER E., DELAPINA F., KRAJASITZ C. und LABURDA A.; 1998 „Regionale Wissensbasis“, ÖIR Eigenverlag, Wien

Wissenskontext

Daten sind Darstellungen von Zahlen, Mengen oder Variablen. Sie gewinnen ihre Bedeutung aber erst, wenn sie zur *Information* werden. Information sind sie, wenn Relationen und Bedeutungen hergestellt werden und damit Unterschiede, die von Bedeutung sind, festgestellt oder gemessen werden können. Informationen werden zu Wissen, wenn sie eine Beziehung zu den bedeutsamen Erfahrungsmustern (Zweck, Systemrationalität) eines Systems bekommen. Dieses Wissen, welches mit Erfahrungsmustern zusammenhängt, ist in der Regel auch das sogenannte *implizite Wissen*, welches POLANYI im Unterschied zum explizitem Wissen definiert hat. Implizites Wissen bedeutet, dass wir mehr wissen als wir erklären können. *Explizites Wissen* hingegen ist ausgesprochen, formuliert und dokumentiert bzw. digitalisierbar⁸⁰.

NONAKA⁸¹ hat diese Idee zum Konzept der Wissensspirale weiter entwickelt, mit der individuelles Wissen anderen zugänglich gemacht wird:

- In einem ersten Schritt eignet sich das Individuum implizites Wissen durch Kommunikation, Beobachtung und Handeln an.
- Der zweite Schritt besteht darin, das eigene zumeist implizite Wissen in explizites und damit kommunizierbares Wissen durch Artikulation und Externalisation umzuwandeln.
- Anschließend wird das explizite Wissen, häufig von Dritten (Individuen, Gruppen oder Organisationen) typisiert und normiert. Es wird kombiniert mit bestehendem Wissen. Bei der Anwendung dieses explizit gemachten Wissens führen die Erfahrungen zur vertieften Verankerung der Erfahrungen. Es wird internalisiert.



Die Aufgaben des Wissensmanagement sind demnach:

- Redundanzen zu fördern, anstatt sie abzubauen (Redundanz kann Wissen produzieren)
- Einen „konzeptuellen Schirm“ aufzuspannen, welcher die gemeinsamen Vorstellungen über die Zukunft enthält
- Die qualitativen Maßstäbe zu setzen, nach denen der Wert neuen Wissens gemessen werden kann und damit den Maßnahmen der Sozialisierung und Kombination die Richtung vorgibt
- Den Boden für selbstorganisierende Subsysteme aufzubereiten und Räume zu schaffen, in denen neues Wissen entstehen kann
- Passende Methoden und Formen der Speicherung und des Zugangs zu explizitem Wissen, d.h. ein passendes Informationssystem, zu entwickeln

Häufig wird der Fokus auf die fünfte Aufgabe gelegt, weil sie technische Überschaubarkeit bietet und daher eher kalkulierbar wird. Jedoch gerade in Organisationen, wo Wissen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil gehört, ist es erfolgsversprechender, die Anstrengungen

⁸⁰ POLANYI, M. 1985: Implizites Wissen, Suhrkamp, Frankfurt/M.

⁸¹ NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. 1997: Die Organisation des Wissens, Suhrkamp, Frankfurt / M.

des Wissensmanagements stärker auf die Methode der Personalisierung bzw. Kommunikationsprozesse zu setzen als auf ausgefeilte Codifizierungsprogramme. Untersuchungen⁸² haben gezeigt, dass in Organisationen, deren Erfolg vom Fluss der Ideen abhängt, Wissensmanagement strategisch angegangen werden muss, die Codifizierungsstrategie zurückhaltend und die Kommunikationsstrategie verstärkt eingesetzt wird. Beides gleich gut machen zu wollen schadet in der Regel den Organisationen. In den von BAEKER⁸³ identifizierten Arten von Wissen (Produktwissen, gesellschaftliches Wissen, Führungswissen, ExpertInnenwissen und Milieuwissen) sind die meisten überhaupt erst durch Kommunikation generierbar. Es ist sogar das Qualitätsmerkmal dieses Wissens, dass es kommuniziert werden muss, um wirksam zu sein.

Es können in der Praxis generell drei *Ansätze des Wissensmanagements* beobachtet werden:

- Der *technikorientierte Ansatz* bezieht sich auf jenes Wissen, welches codifizierbar, speicherbar ist und abrufbar gemacht werden kann. Dazu braucht es Instrumente, die Informationen sinnvoll selektieren, steuern und abrufbar machen.
- Der *personenorientierte Ansatz* geht von der Annahme aus, dass Wissen hauptsächlich von Personen generiert werden kann und daher die Person in den Mittelpunkt des Wissensmanagements zu stellen ist. Demnach ist es Aufgabe des Wissensmanagements, das Wissen der Personen (z.B. MitarbeiterInnen einer Organisation) zu ermitteln, zu bewerten und verfügbar zu machen.
- Der *systemorientierte Ansatz* geht von der Annahme aus, dass Wissens in den Relationen und Verknüpfungsmustern zwischen den Elementen (Personen, Teams, Organisationen) generiert wird. D.h. die Grundelemente der Beziehungsmuster sind nicht Personen, sondern Handlungen, die sich von Personen lösen und in Regeln einbinden lassen. Daraus kann abgeleitet werden, dass es beim Wissensmanagement auf die „Intelligenz der Beziehungsmuster“ ankommt (WILLKE).

Integrierte Wissensmanagementmodelle beziehen alle drei Ansätze in ihr Instrumentenset ein. Sie berücksichtigen die Menschen, deren Beziehungsgestaltung, Motivationen, Erwartungen und deren implizites Wissen. Sie beziehen sich auf die technologische Infrastruktur und deren Anwendung, die organisationalen Prozesse und die Interaktionsmuster. Regionale Systeme haben zweifelsohne Bedarf an einem derartigen integrierten Modell, wobei gerade die ersten Schritte zu einem systematischen Wissensmanagement oder lernenden Netzwerk gegangen werden und ein gut balanciertes Modell erst gefunden werden muss.

Einen wichtigen und viel diskutierten Beitrag zum Meta-Konzept des Wissensmanagements lieferte Peter SENGE mit seinem Ansatz der fünf Disziplinen zur Steigerung der Lernfähigkeit eines Systems (siehe **K: Lernendes System**). Ein weiterer, im Rahmen von Wissensmanagement häufig erwähnter Aspekt ist die Kompetenzentwicklung. Kompetenz ist im hohem Ausmaß implizites Wissen, da Kompetenz sich dadurch auszeichnet, dass sie schwer imitierbar ist und damit auch schwer explizit gemacht werden kann. ACKERSCHROTT⁸⁴ definiert daher die Kompetenzentwicklung als höchste Stufe des Wissensmanagements. So gesehen kann man die Entwicklung von **Kernkompetenzen (K4)** und der dahin führende Prozess durchaus auch als einen Teil eines Wissensmanagementkonzeptes verstehen.

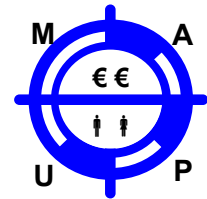
In den letzten Jahren ist eine Vielzahl von Publikationen zum Thema Wissensmanagement erschienen, in denen auch eine breite Palette an Instrumenten enthalten ist. Statt der Darstellung einiger ausgewählter Instrumente wird daher in **L1: Instrumente des Wissensmanagements** ein Überblick der passendsten Instrumente für regionale Dienstleister gegeben.

⁸² HANSEN M. T., NOHIRA N., TIERNEY Th., Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? Harvard Business Manager, 5/99

⁸³ Zum Problem des Wissens in Organisationen, Organisationsentwicklung, 3/98

⁸⁴ ACKERSCHROTT Harald, 2001, Wissensmanagement für Marketing und Vertrieb, Gabler Verlag

L1: Instrumente des Wissensmanagements



Zweck / Ziel

Identifizierung passender Konzepte und Instrumente des Wissensmanagements (Strukturen, Prozesse, Werkzeuge) für den Bedarf an Wissen von regionalen Dienstleistern.

Kontext der Anwendung

Das Wissenskapital ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden, die passende Anwendung von Instrumenten ist eine strategische Verantwortung des Managements. Wissensmanagement wurde zuerst in stark ausdifferenzierten Unternehmen zum Thema sowie in Organisationen, für die Wissen explizit die Ware oder die Leistung darstellten. Es ist aber heute in nahezu allen Organisationen von Relevanz.

Im Kontext der Regionalentwicklung ist Wissensmanagement von größter Bedeutung. Regionale Dienstleister, wie das Regionalmanagement, sind im hohem Ausmaß wissensbasierte Organisationen und ihre Dienstleistungen sind geradezu Kernprozesse des Wissens. Sie organisieren Wissensprozesse und sie bieten Wissen für ihre Kunden an.

Inhalt bzw. Schritte

Nachfolgend werden wichtige Instrumente skizziert, die in Unternehmen oder Organisationen erfolgreich angewendet werden. Die Instrumente sind hier Schritten zugeordnet, die in der Praxis aber gleichzeitig mehrere Aufgaben erfüllen können.

1. Wissen erkennen

- *Vorhandenes Wissen* aufzeigen durch die Erarbeitung einer *Wissenslandkarte*, die das verfügbare Wissen eines Systems visualisiert darstellt. Dabei wird von den Kerngeschäften ausgegangen und das vermutete implizite Wissen und explizite Wissen ermittelt. Je nach Zielsetzung werden Wissensquellenkarten, Wissensbestandkarten, Wissensstrukturkarten angelegt.
- *Künftiges Wissen* aufdecken durch die Einführung von „Frühwarnsystemen“. Hier werden externe und interne Beobachtungsbereiche regelmäßig abgefragt. Ein Instrument dazu stellt unter anderem die **Szenariotechnik (H1)** oder das „Zukunftslabor“ dar.

2. Wissen erwerben

Auf der Basis von Kernkompetenzen, Kerngeschäften und entlang der Leistungsprozesse werden interne und externe Lerninterventionen gesetzt. Zum internen Wissenserwerb wird beispielsweise die Abstimmung des individuellen Lernens der einzelnen Personen durchgeführt. Entlang der vier „Archetypen“ in der Wissensspirale wurden eine Fülle von Organisations- und Technikinstrumenten für das Organisationslernen entwickelt. Zum Erwerb des Wissens genießt das **Teamlernen (K3)** und die *Best Practice* Methode einen hohen Stellenwert, z.B. in Form von Lernprojekten. Zum Erwerb von externem Wissen wird häufig das *Benchmarking* angewandt, auch die Beiziehung von *ExpertInnen* oder *Kooperationen* ist ein häufiges „Instrument“.

3. Wissen speichern

Neben der Technologie ist hier vor allem die Herausforderung zu bewältigen, wie Wissen von Personen und Teams explizit und damit speicherbar gemacht werden kann und nach welchen für die Organisation plausiblen Struktur es gespeichert und zugänglich gemacht wird. Folgende Wissensspeicher stehen in der Regel zur Verfügung:

- *Menschen*: Hier werden Rollen vergeben wie „Gatekeeper“, die die Aufgabe haben, das Wissen in der Organisation weiter zu geben oder ExpertInnen, die das Wissen für bestimmte Gebiete bekommen und anwenden.
 - *Gruppen/Teams*: Die Herausbildung von informellen Teams, die Würdigung ihrer Entstehung und deren Zweck ist eine wichtige Ressource des Wissens. Ebenso die Bildung von Subkulturen, ExpertInnenkulturen oder Projektgruppen.
 - *Künstliche Speichersysteme*: Dazu zählen Datenbanken, Expertensysteme, die Schlussfolgerungsprozesse inszenieren oder Neuronale Netzwerke (vernetzte Computer-Systeme, die auf Grund von Problemstellungen ihr Wissen ständig verbessern und speichern).
 - *Kulturelle Speichersysteme*: Wissen wird hier in Form von Strukturen gespeichert, die sich im organisationalen Verhalten und in den Interaktionen zeigt. Handlungswissen in organisationalen Routinen zählt ebenso dazu.
4. *Wissen verteilen*
Die Maßnahmen reichen von der persönlichen Ebene (Zeit für Wissen) bis hin zu Kommunikationsforen, ExpertInnenrunden, Lern-Netzwerken oder internen Lernangeboten. Mentorenprogramme, Job Rotation und „Ehemalige einbeziehen“ zählen ebenso zu bewährten Instrumenten. Eine wichtige Rolle spielt hier die passende technische Infrastruktur als unterstützendes Instrumentarium.
5. *Wissen nutzen*
Hier geht es darum, die Barrieren oder „gute Gründe“ der Wissensverweigerung abzubauen und gleichzeitig attraktive Bedingungen zur Wissensnutzung zu schaffen. Dazu zählen die Honorierung von Wissen oder deren Imitation, sodass Wissen von anderen genutzt wird. Aber auch die Schaffung von Freiräumen oder Experimentier-Labors zählen dazu.
6. *Wissen steuern*
Ein relativ neues, aber schon bewährtes Instrument stellt hier die Balanced Scorecard (G2) dar oder der oben erwähnte Regelkreis nach PROBST / RAUB / ROMHARDT.
7. *Wissen bewerten*
Je größer der Nutzen, desto größer der Wert von Wissen. Als Instrumente gelten hier das Wissensattraktivitätsportfolio. Vielfältige Instrumente können hier auch aus den Instrumenten zur Strategieentwicklung (G) adaptiert werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Wissensmanagement stellt einerseits eine fokussierte Perspektive dar, wie bereits bekannte Managementsysteme unter der Perspektive des Wissens angewendet werden. Andererseits macht es Sinn, Wissensmanagement als eigenen Prozess und mit eigenen Instrumenten auszustatten, da sie dann in Organisationen oder Netzwerken verankert werden, evaluiert und weiterentwickelt werden können. Je nach Passgenauigkeit für das jeweilige System sind auch der Nutzen und die Leistungsfähigkeit zu beurteilen. Insbesondere aber sollte das Wissensmanagement in wissensbasierten Organisationen eine Kern-Managementaufgabe darstellen.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

GÖTZ, Klaus (Hrsg.), 1999: Wissensmanagement – Zwischen Nicht Wissen und Wissen, Rainer Hampp Verlag.

WILLKE Helmut, 1998: Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius.

PAWLOWSKY / REINHARDT (Hrsg.), 2002: Wissensmanagement für die Praxis, Luchterhand.

www.iw-klug.de, www.mds-network.com/wissen/werkzeuge, www.wiper.de

M: Monitoring und Evaluierung

„What gets measured gets done“
(M. Q. Patton)

Reflexion ist ein integraler Bestandteil systemischen Denkens und Handelns, da die Interventionen jeweils durch Reflexionsschleifen vorbereitet werden. Aus der Rückschau, den Erfahrungen der Vergangenheit, werden Lehren für zukünftiges Handeln gewonnen. Dazu ist es erforderlich,

- Informationen und Daten über die Erfahrungen, in der Regel gestützt auf Indikatoren, zu sammeln und aufzubereiten (Monitoring), und
- die gewonnenen Informationen aufgrund von Kriterien zu bewerten und daraus Schlussfolgerungen für künftiges Handeln zu ziehen (Evaluierung)

Monitoring ist zumeist abgeleitet von einem Planungsethos, der geprägt ist von Rationalität, Vorhersehbarkeit und Kontrolle. Kernstück derartiger **Monitoringsysteme** ist die Verwendung von *Indikatoren* zur Beobachtung von Veränderungen. Ihre wesentlichen *Schwächen* in komplexen Situationen sind:

- Indikatoren setzen ein *gemeinsames Verständnis im vorab* unter den Beteiligten voraus. Die Bewertung von Ereignissen ist aber oft erst im nachhinein möglich und kann die Erzielung eines (temporären) Konsenses unterschiedlicher Sichtweisen / Werte erfordern.
- Indikatoren werden im vorab festgelegt und zumeist von Personen fernab von den zu beobachtenden Ereignissen. Sie sind daher statisch, engen den Beobachtungsraum ein („Tunnelblick“) und beschreiben Zustände *kontextunabhängig*, in technokratischen oder statistischen Kategorien.
- Vorhaben werden „monitoringfähig“ gemacht, d.h. in einer Form strukturiert, dass sie mittels Indikatoren beschreibbar sind. Dies führt zu einer *Bevorzugung messbarer Daten und kurzfristiger Effekte* und einer Vernachlässigung qualitativer, längerfristig und auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Informationen.
- Bei der Analyse dominieren *Aggregation und Durchschnittsbildung*, wohingegen Erkenntnisse oft aus der Analyse relevanter Unterschiede resultieren. Die Auswertung und Interpretation wird zudem häufig fernab der Informations-„Lieferanten“ und ohne deren Einbeziehung vorgenommen.

Derartige Monitoringsysteme weisen große Ähnlichkeiten mit den **Management-Informationssystemen (MIS)** auf, die seit Mitte der 60er Jahre in die strategische Unternehmensplanung eingeführt wurden. Sie waren daten- und nicht informationsorientiert und wegen ihrer Nachteile wie Zahlengläubigkeit, Informationsverlust und Standardisierung konnten sie das Management nur sehr mangelhaft mit strategisch relevanten Daten versorgen. Die MIS-Idee wird inzwischen als gescheitert angesehen, und statt dessen werden maßgeschneiderte, benutzerdefinierte Informationssysteme für Entscheidungen (Decision-Support System) oder EntscheidungsträgerInnen (Executive Information System) eingesetzt.⁸⁵

Die im Rahmen des Monitoring verwendeten Indikatoren werden zumeist isoliert auf Basis linearer Wirkungsketten abgeleitet, eventuell noch differenziert nach unterschiedlichen Funktionen (z.B. Ergebnis-, Wirkungsindikatoren). Gerade in komplexen Situationen (wie z.B. regionale Entwicklungsprogramme) werden dadurch relativ zusammenhanglose Informationen gesammelt, die geringen Erkenntniswert für das Gesamtsystem haben. Um das leisten zu können, müssten sie aus einem *kybernetischen Zusammenhang* (z.B. mittels **Wirkungs-Diagramm (C1)**, **Innovationskompass (F1)**) abgeleitet und interpretiert werden.

Ein aus der Managementpraxis kommender Ansatz für ein vernetztes Indikatorensystem ist die **Balanced Scorecard (G2)**. Deren Ziel ist es, mittels einiger ausgewählter Indikatoren

⁸⁵ BEA F. X., HAAS J., 1997: Strategisches Management, Lucius und Lucius, Stuttgart.

(Kennzahlen) aus Kernperspektiven die Umsetzung von Strategien zu steuern. Das von H. BOSSEL entwickelte **Orientorensystem (M1)** ist das bisher umfassendste Konzept für ein systemtheoretisch untermauertes, kohärentes Indikatorensystem (in diesem Fall für nachhaltige Entwicklung). Es ist – mit Anpassungen - auf beliebige Systeme anwendbar und für Entscheidungsträger relativ benutzerfreundlich, da auf einer hohen Ebene aggregierbar und in Diagrammform visualisierbar.

In Zusammenhang mit Fragen des Managements nachhaltiger Entwicklung sind in jüngster Zeit einige integrierte Beobachtungsinstrumente entwickelt worden. Stellvertretend sei hier auf das **Sustainable Quality Management (SQM)** verwiesen, das auf dem Konzept des Qualitätsmanagement beruht und in einigen Pilotprojekten in Frankreich und Italien getestet wurde⁸⁶. Oder auf den „**Four Capitals**“ **Ansatz**, der einigen der jüngeren Nachhaltigkeits-Modelle der OECD oder der Weltbank zu Grunde liegt. Dieser wird zur Zeit im Rahmen einer von der EU-Kommission beauftragten thematischen Evaluierung zu nachhaltiger Entwicklung und Strukturfonds pilothaft getestet⁸⁷.

Dass viele Monitoring-Verfahren fast ausschließlich auf *Fremdbeobachtung* beruhen und Abhängigkeit von externen ExpertInnen schaffen, wurde in der Entwicklungszusammenarbeit mit ihren spezifischen interkulturellen Anforderungen frühzeitig als Problem empfunden. Insbesondere die Kombination von „baseline surveys“ und nachfolgend erfasster Veränderungen mittels standardisierter Befragungen führten zu unbefriedigenden Ergebnissen.

Seit den 80er Jahren wurden daher eine Reihe partizipativer Verfahren entwickelt, die unter dem Sammelbegriff **Participative Impact Monitoring**⁸⁸ zusammengefasst werden können. Es sind dies prozessorientierte Verfahren zur Projektsteuerung, die von den an einem Projekt Beteiligten durchgeführt werden. Der Fokus liegt dabei auf den sozio-kulturellen Wirkungen und dem gemeinsamen Lernprozess. Die Beteiligten identifizieren ihre eigenen Indikatoren, stellen die Ausgangslage dar, beobachten die Veränderungen und bewerten die Effekte auf Basis ihrer Kategorien und Kausalitätsvorstellungen. Dabei werden vielfach Instrumente und Techniken des **Participatory Local Appraisal (F4)** angewendet.

Dem Grundgedanken, beim Monitoring nicht einzelne isolierte Phänomene zu beobachten, sondern in funktionalen Zusammenhängen zu denken, trägt das **Prozess-Monitoring**⁸⁹ Rechnung. Es ist ein beteiligungsorientiertes Managementinstrument, bei dem ausgewählte Prozesse zielgerichtet und systematisch beobachtet werden mit dem Zweck, sie mit anderen zu vergleichen, darüber zu kommunizieren und daraus für die Gestaltung und Steuerung der Prozesse zu lernen. Die Grundtätigkeiten sind Prozessauswahl, Beobachtung, Reflexion und Prozessgestaltung. Es kann auf verschiedenen Ebenen eingerichtet werden (z.B. Einzelprojekt, Kooperationsbeziehungen, Umfeld) und sich auch auf das Zusammenspiel zwischen diesen Ebenen beziehen.

Dass partizipative Monitoringsysteme auch völlig ohne Verwendung von Indikatoren konzipiert werden können, zeigt das **“Most Significant Change“ Monitoring (M2)**. Dies ist ein strukturierter Prozess zur fortlaufenden Beobachtung der für ein Vorhaben wichtigsten Änderungen. Dabei wird bewusst auf Indikatoren verzichtet und statt dessen mit systematischen, auf bestimmte Fragen fokussierten Wahrnehmungen gearbeitet. Dieses Verfahren ist die operative Umsetzung des Grundsatzes, dass ein soziales System aus Beobachtern besteht, die wiederum andere Beobachter bei der Beobachtung beobachten. Ebenfalls vom Grundsatz systematischer Beobachtung und Vergleiche geht das **Benchmarking** aus. Ursprünglich wurde es für Unternehmen entwickelt, die ihre Produkte und Prozesse mit

⁸⁶ SCHLEICHER-CAPESSER R., 2002: Problems and options in assessing Sustainable Development – the SQM approach and experiences in the context of Structural Funds, EURES, Freiburg

⁸⁷ GHK & Partners, 2002: Evaluation of the Contribution of the Structural Funds to Sustainable Development, Inception Report

⁸⁸ FEUERSTEIN M.T., 1986: Partners in Evaluation, London; GTZ / GATE, 1991: Participatory Impact Monitoring

⁸⁹ ZIMMERMANN A., ENGLER M., 1996: Prozessmonitoring - Eine Arbeitshilfe für ProjektmitarbeiterInnen. GTZ/GATE, Eschborn.

einem „*best-practice*“ Unternehmen vergleichen und dadurch Verbesserungspotenziale erschließen. Es gibt seit einigen Jahren Bemühungen, diesen Ansatz auch auf Regionen anzuwenden. Im Rahmen eines Pilotprojekts wurde ein Modell für das Benchmarking der regionalen Wettbewerbsfähigkeit entwickelt und erprobt, das vor allem auf der Erfassung ausgewählter statistischer Daten beruht, mit deren Hilfe aggregierte Indikatoren berechnet und verglichen werden⁹⁰.

Viele Bechmarkings bestehen aber nur aus einer Sammlung von „*good-practice*“ Beispielen, ohne eine eingehendere Analyse jener Prozesse und Rahmenbedingungen, die zur „*good-practice*“ führen und die für einen möglichen Transfer von Erfahrungen ausschlaggebend sind. Benchmarking im engeren Sinn scheint *am ehesten bei regionalen Entwicklungsorganisationen* anwendbar, da hier ähnliche Verfahren wie bei Unternehmen angewendet werden können und noch am ehesten Benchmarking-Partner identifiziert werden können.

Evaluierung wird in der Regionalentwicklung zumeist auf Grund von Anforderungen der Förderungsgeber durchgeführt (z.B. bei diversen EU-Programmen). Dabei dominiert die Zwischen- und Ex-post Bewertung, die in der Regel von externen ExpertInnen durchgeführt werden. Diese Formen von Evaluierung können jedoch aus mehreren Gründen nur eine *geringe Lernwirkung* im Sinne von Reflexionsschleifen entfalten:

- Da ihre Durchführung eine externe Verpflichtung ist, besteht die Tendenz zu einer *standardisierten Durchführung* auf Basis vorgegebener Modelle und zu einer Reduktion auf einen Soll - Ist Vergleich der Plan-Indikatoren.
- Durch die externe Verpflichtung dominieren die *Kontrollaspekte*, das Ziel der Evaluierung wird in einem Rechenschaftsbericht an Außenstehende und nicht in Erkenntnisgewinn für die unmittelbar Beteiligten gesehen. Und in Fällen, wo Lerneffekte mit der Evaluierung dezidiert angestrebt werden, werden sie durch die Vermischung mit der Kontrollfunktion erheblich beeinträchtigt.
- Die Ergebnisse und Empfehlungen sind zumeist eine *subjektive Synthese durch ExpertInnen*. Damit werden die unterschiedlichen internen Sichtweisen durch eine externe ersetzt, ohne dass damit ein Lernen im evaluierten System und eine konstruktive Auseinandersetzung mit diesen Unterschieden stattfindet.
- Aus all diesen Gründen resultiert auch eine relativ *geringe Umsetzung* von Evaluierungsergebnissen. Dies wird noch verstärkt durch schlechtes Timing und den relativ hohen Abstimmungs- und Arbeitsaufwand bei der Anpassung von Plänen.

Diese Form von Evaluierung weist große Ähnlichkeit mit der Kontrollfunktion in der Unternehmensführung auf. Der nachträgliche Soll - Ist Vergleich von Plandaten ist aber keine adäquate Unterstützung bei zunehmender Komplexität und wurde in den 80-er Jahren zur **Strategischen Kontrolle**⁹¹ weiterentwickelt. Sie soll das mit der Planung zwangsläufig verbundene Vereinfachungs- und Selektionsrisiko kompensieren und in einem kontinuierlichen, parallel laufenden Prozess kritisch absichern.

Eine zentrale Rolle nimmt dabei die strategische Überwachung ein, die wie ein Radar die Umwelt auf unvorhergesehene Ereignisse, Gefahren und Chancen hin beobachtet. Da es darauf ankommt, diese rechtzeitig zu erkennen, werden dafür *Früherkennungssysteme* eingesetzt, die in der Lage sind, relevante Entwicklungen durch *schwache Signale* (vorwiegend qualitativer Natur) zu erkennen.

Ein derartiger Kontrollprozess ist *kaum formalisier- und standardisierbar*, da die Kontrolle vor allem Sensibilität für die Wahrnehmung von Veränderungen verlangt. Sie hat vor allem *dezentral*

⁹⁰ EURADA Benchmarking Newsletter No 4, July 2000; Vergleiche auf Basis von Statistiken sind auch die Grundlage für eine Reihe von regelmäßigen EU-weiten „Audits“ (z.B. urban audit).

⁹¹ BEA F. X., HAAS J.; 1997: Strategisches Management, Lucius und Lucius, Stuttgart.

zu erfolgen, insbesondere die Wahrnehmung schwacher Signale ist auch abhängig von der Verlagerung entsprechender Entscheidungsbefugnisse. Und sie erfordert eine Eigenkontrolle durch die Planungs- und Umsetzungsverantwortlichen, da diese die bei der Planung getroffenen Annahmen und die konkreten Umsetzungsbedingungen am besten kennen. In komplexen Systemen kann daher die Kontrolle - ähnlich wie bei der Planung - als eine Verschränkung von Kontrollprozessen der unterschiedlichen Ebenen und Teilsysteme konzipiert werden. Die Verantwortung für das Gesamtsystem wird arbeitsteilig wahrgenommen, indem sie in Regeln für die Eigenkontrolle der Teile übersetzt wird (deren Einhaltung wiederum gesondert kontrolliert wird).

Die Nachteile und Schwächen externer Kontrolle wurden auch in der Entwicklungszusammenarbeit erkannt und es wurden seit den 80er Jahren (analog zum Monitoring) partizipative Verfahren zur **Selbstevaluierung**⁹² entwickelt. In deren Zentrum steht das Anliegen, dass die an einem Projekt beteiligten AkteurInnen unmittelbar umsetzbare Erkenntnisse gewinnen, Motivation schöpfen und Autonomie gewinnen. Damit kann auch die komplexe Realität der Beteiligten und ihre Logik besser erfasst und ein Beitrag zur Nachhaltigkeit der Projekte geleistet werden.

Auf Grund der positiven Erfahrungen sind Selbstevaluierungen mittlerweile ein fixer Bestandteil in vielen Entwicklungsprojekten. Darüber hinaus wurden auch Ansätze für eine geeignete *Kombination von Selbst- und Fremdevaluierung* bzw. die externe Begleitung von Selbstevaluierungen entwickelt⁹³. Dabei werden zumeist erprobte partizipative Techniken eingesetzt (z.B. **F4 Participatory Local Appraisal**), es wurden aber auch eigene Evaluierungsinstrumente entwickelt. Ein Beispiel dafür ist das **SEPO Fenster (M3)**, das erlaubt, in übersichtlicher Form unterschiedliche Einschätzungen darzustellen und im Hinblick auf die daraus zu ziehenden Schlüsse zu diskutieren. Der Vorteil derartiger einfacher Formate für die Reflexion liegt auch darin, dass sie leicht dokumentierbar sind und periodisch wiederholt werden können, wodurch sie eine größere und nachhaltige Wirkung entfalten können.

Für partizipative Evaluierungsprozesse sind all jene Instrumente besonders gut geeignet, die die Einbindung einer größeren Zahl von Beteiligten ermöglichen und auch die Darstellung von relevanten Unterschieden erlauben. Dazu zählen vor allem die Meta-Plan® Visualisierungstechnik, das **Colour voting** (bei dem Unterschiede durch Farben signalisiert werden), die Multikriterien-Analyse (bei der Bewertungen durch unterschiedliche Kriterien durchgeführt werden) oder das **Concept Mapping of impacts**, bei dem (erwartete oder eingetretene) Wirkungen mittels EDV-gestützter Verfahren auch in größeren Gruppen gemeinsam bewertet werden können⁹⁴.

Bei der Bewertung von komplexen Vorhaben oder Situationen ist die oft vorherrschende Betonung der Erfassung von Wirkungen wenig hilfreich und manchmal sogar kontraproduktiv. Denn sie verleitet dazu, vernetzte Wirkungsgefüge in unangemessener Weise zu reduzieren bzw. eingetretene Wirkungen über Gebühr einzelnen Faktoren oder Akteure/innen zuzurechnen. Ganz abgesehen davon, dass Wirkungen oftmals zu spät auftreten, um daraus noch Erkenntnisse für die laufende Umsetzung zu gewinnen. Sinnvoller ist es daher, Entwicklungen in einem früheren Stadium und in ihrem komplexen Gefüge zu erfassen. Dies ist der Ansatz des **Outcome mapping (M4)**, bei dem der Beitrag eines Vorhabens zur Erzielung von Resultaten bewertet wird (z.B. Verhaltensänderungen bei Partnern, Zielgruppen).

Damit das Potenzial von Evaluierung zur Reflexion und Orientierung in komplexen Situationen besser genutzt werden kann, sollten diese Erfahrungen und Ansätze berücksichtigt und in einem systemischen Verständnis angewandt werden.

⁹² Siehe dazu insbesondere "Handbuch der Selbstevaluierung", "Spieglein, Spieglein an der Wand..." und "Cinq Outils pour l'autoévaluation" der DEH, Bern.

⁹³ Eine Selbstevaluierung wurde auch von 1997 - 99 im Rahmen des LEADER II Programms NÖ. extern begleitet. Sie ist dokumentiert im Ecoinfo 1 "Die Kunst der Balance in komplexen Projekten", EcoPlus 2000.

⁹⁴ Diese Instrumente sind näher beschrieben in MEANS Collection Volume 3, Principal evaluation techniques and tools, European Commission 1999, Luxembourg

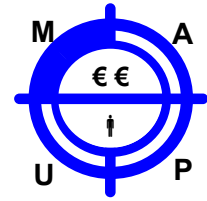
Systemische Evaluierung sollte demnach nach folgenden Grundsätzen ausgerichtet werden:

- Im Vordergrund steht der *gemeinsame Lern- und Reflexionsprozess* der an einem Vorhaben Beteiligten. Er soll nicht nur in der kurzfristigen Bewältigung isolierter Problemstellungen bestehen (Anpassungslernen), sondern zu einem künftig erfolgreichen Handeln in komplexen Situationen beitragen. Dies schließt die Infragestellung von Werten und Handlungsmustern und den konstruktiven Umgang mit Unterschieden und Konflikten ein (Generatives bzw. *Veränderungslernen*).
- Eine Schlüsselrolle bei diesem Lernprozess spielt eine *differenzierte Bewertung von Abweichungen*. Diese sollen nicht von vorneherein als negativ angesehen werden, sondern ihre Gründe und Motive zunächst eingehender untersucht werden. Abweichungen haben oftmals eine wichtige Funktion im Entwicklungsprozess, denn sie können Schwächen oder auch mögliche Alternativen aufzeigen. Damit kann der Unterschied zwischen Soll und Ist, Plan und Umsetzung wichtige Erkenntnisse und Hinweise für sinnvolle Lösungen liefern.
- Einen weiteren wichtigen Beitrag für den Lernprozess kann die eingehendere Auseinandersetzung mit *Ausnahmen, Diskontinuitäten, unbeabsichtigten Resultaten und Nebeneffekten* liefern. Sie sollen nicht als isolierte und relativ unbedeutende Phänomene angesehen werden, sondern in die Handlungslogik des Programms/Projekts eingeordnet werden. Ähnlich wie die Abweichungen können sie Hinweise für das Auftauchen und die Bewältigung von Veränderungen bzw. neuen Herausforderungen liefern und damit wichtige Anhaltspunkte für die Anpassung liefern.
- Evaluierung ist eine *Intervention in ein bestehendes soziales System* und soll in erster Linie dessen Problemlösungskapazität steigern. Dazu ist eine zweckdienliche Kombination von interner Reflexion und externen Anstößen anzuwenden. Interventionen von außen sind nicht als Eingriffe zur Erzielung einer bestimmten Wirkung, sondern als Anregung zur Selbststeuerung anzulegen.
- Um die für die Erzielung von Lerneffekten erforderlichen Informationen liefern zu können, muss Evaluierung konsequent *anwendungsorientiert* sein. Dazu sind die beabsichtigten Anwendungen bereits zu Beginn zu identifizieren und die AnwenderInnen und NutzerInnen der Ergebnisse von Anfang an an der Evaluierung zu beteiligen.⁹⁵
- Der Evaluierungsgegenstand soll *als System dargestellt*, d.h. in seine wesentlichen Elemente und Beziehungen zerlegt werden. Die Beobachtungseinheit ist aber stets das betrachtete System in seiner jeweiligen Umwelt. Ein dafür entwickeltes Instrument ist der **Systemische Evaluierungsrahmen (M5)**.
- Die Durchführung der Evaluierung ist ein *iterativer Prozess*, der als eine Abfolge von Reflexionsschleifen angesehen werden kann. Das Design kann zu Beginn nur grob festgelegt werden und muss offen genug bleiben, um situativ auf neue Anforderungen reagieren zu können.

Die Durchführung derartiger Evaluierungen stellt *besondere Anforderungen an externe EvaluatorInnen*. Diese/r ist kein/e unabhängige/r, objektive/r „PrüferIn“, sondern bringt als Externe/r zusätzliche Sichtweisen und spezielle Fähigkeiten ein. Die Rolle geht über jene eines/einer Moderators/Moderatorin hinaus und erfordert aktive Interventionen und Störungen, um die gemeinsam mit dem/der Klienten/Klientin festgelegten Ziele zu erreichen. Dazu dient insbesondere die Sammlung von Informationen und deren Rückspiegelung in vielfältiger und oft überraschender Form, wofür die Verwendung systemischer Techniken besonders hilfreich ist.

⁹⁵ Patton M. Q. 1997: Utilization – Focused Evaluation. Sage, San Francisco

M1: Orientiorenensystem



Zweck / Ziel

Das Orientoren-System nach BOSSEL ist ein systemtheoretisch begründetes, kohärentes Schema zur Ableitung von Indikatoren für nachhaltige Entwicklung auf lokaler, regionaler, nationaler und globaler Ebene.

Kontext der Anwendung

Im Bestreben, nachhaltige Entwicklung zu fördern, wird Indikatoren zur Messung und Beurteilung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen ein hohes Maß an Effizienz, Genauigkeit, Leichtigkeit und Klarheit abverlangt. Zudem sollen sie eine umfassende Bewertung ermöglichen, also miteinander in einen Wirkzusammenhang gebracht werden können. Weiters soll das System, das die Indikatoren generiert, auf unterschiedlichen territorialen Ebenen, von lokal bis global, verwendbar und miteinander verknüpfbar sein. Die meisten gängigen Systeme von Nachhaltigkeitsindikatoren genügen diesem umfassenden Anspruch nicht.

Die Herleitung der Bossel-Indikatoren fußt auf der allgemeinen Systemtheorie. Die Orientoren repräsentieren jene grundlegenden Eigenschaften lebensfähiger Systeme die erforderlich sind, sie am Leben zu erhalten und ihre Reproduktionsfähigkeit langfristig zu gewährleisten (siehe dazu auch C3).

BOSSEL's System wird in ExpertInnenkreisen hoch geschätzt, allerdings ist seine praktische Anwendung auf einige versuchsweise Ansätze in Deutschland, Kanada und Brasilien beschränkt.

Inhalt bzw. Schritte

BOSSEL hat mit seinem *generativen Indikatorensystem* ein allgemeines Modell geliefert, das für sektorale wie territoriale Aufgabenstellungen anwendbar ist und in unterschiedlichen Komplexitätsstufen ausformuliert werden kann. Das System besteht im wesentlichen aus zwei Komponenten:

1. *Sechs bis neun Orientoren (auch Leitwerte genannt)*
2. *Sechs relevante gesellschaftliche Themenbereiche*

Ad 1. Die Orientoren

Dazu zählen zunächst die *sechs Basisleitwerte (basic orientors)*:

- *Existenz*: Die Absicherung des Überlebens in „normaler“ Umwelt
- *Wirksamkeit*: Die Sicherung knapper Ressourcen
- *Handlungsfreiheit*: Anpassung an variable Umweltbedingungen
- *Sicherheit*: Schutz vor negativen Umwelteinflüssen
- *Wandlungsfähigkeit*: Anpassung an dauerhafte Umweltänderungen
- *Koexistenz*: Auskommen mit anderen Systemen

Dazu kommen ein bis drei, von BOSSEL aus Vollständigkeitsgründen später hinzugefügte Leitwerte:

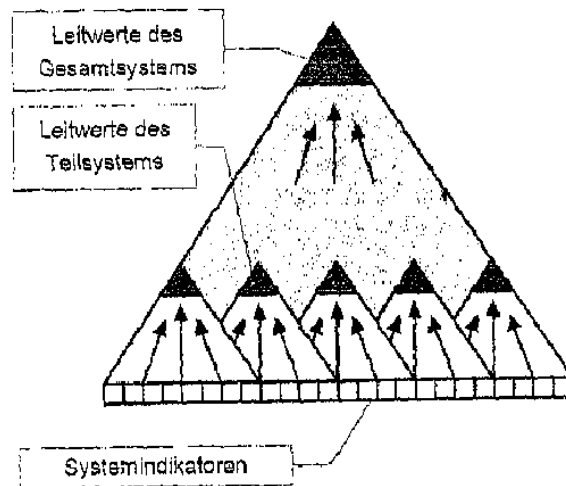
- *Reproduktion*: Lebensfähige Systeme müssen sich fortpflanzen können
- *Psychische Bedürfnisse*: Zusätzlicher Orientor für fühlende Wesen
- *Ethisches Leitprinzip*: Entscheidungsverantwortung bewusst handelnder Wesen

Ad 2. Die relevanten Themenbereiche

BOSSEL unterteilt die Gesellschaft in sechs Themenbereiche bzw. drei Subsysteme:

- Subsystem *Versorgungsstruktur*: Infrastruktur, Wirtschaftssystem
- Subsystem *Soziale Organisation*: Sozialsystem, persönliche Entwicklung, Staat und Verwaltung
- Subsystem *Ressourcen*: Umwelt und Ressourcen

Jedes Teilsystem birgt Potenziale, die mit Hilfe der sechs bis neun Leitwerte bewertet werden können. In der Praxis wird der Erfüllungsgrad der Leitwerte für jedes Teilsystem sowie für den Beitrag des Teilsystems zum Gesamtsystem eingeschätzt. Die Bewertung erfolgt auf einer fünfteiligen Skala und wird als Spinnwebdiagramm dargestellt. Sollten sich alle Leitwerte in einem zufriedenstellenden Bereich befinden, sind die Interessen des Systems ausreichend berücksichtigt. Es lässt sich als „funktionsfähig“, „entwicklungsfähig“, „gesund“ oder „nachhaltig“ bezeichnen.



Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Indikatorensystem ist für Gebiete, aber auch für einzelne Wirtschaftssektoren und Gesellschaftsbereiche anwendbar. Es muss in jedem Fall angepasst und im Detail ausformuliert werden. Das erfordert Grundkompetenzen in Systemtheorie und Kybernetik, das heißt in der Praxis wird das Instrument wohl für größere Gebiete (Regionen, Staaten) Anwendung finden, wo sich der hohe Adaptationsaufwand lohnt.

Das Indikatorensystem lässt sich für größere Regionen als Planungs- und Evaluierungsinstrument einsetzen. Es ist benutzerfreundlich, da die Leitwerte auf einer hohen Ebene aggregiert werden können und in Diagrammform visualisierbar sind.

Die Methodik kann aber auch generell als Modell für die Erstellung eines vernetzten Indikatorensystems angesehen werden, das es ermöglicht, komplexe Entwicklungsprozesse in ihren relevanten Zusammenhängen zu erfassen und durch die Darstellung von ausgewählten Schlüsselfaktoren abzubilden.

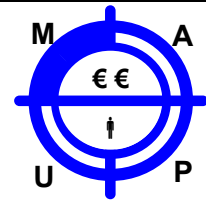
Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BOSSEL H., 1997: Deriving indicators of sustainable development, in: Environmental Modeling and Assessment I (1996), S. 193-218, Baltzer Science Publishers BV.

BOSSEL H., 1998: Globale Wende – Wege zu einem gesellschaftlichen und ökologischen Strukturwandel, Droemer Knauer, München.

www.inrm.cgiar.org/Workshop2000/Paper/Bossel1.htm

M2: „Most Significant Changes“ Monitoring



Zweck / Ziel

Strukturierter Prozess zur fortlaufenden Beobachtung der für ein Vorhaben wichtigsten internen und externen Änderungen.

Kontext der Anwendung

Dieses Konzept wurde Mitte der 90er Jahre im Rahmen eines Dorfentwicklungs-Programms in Bangladesh entwickelt und erprobt. Dieses Programm verfügte zu Beginn über keine klaren Ziele und wurde in einem großen Gebiet mit vielen Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt. Herkömmliches Monitoring auf der Basis von Indikatoren war in dieser Situation wenig geeignet, den Verantwortlichen brauchbare Informationen für die Programmsteuerung zu liefern.

Auf der Suche nach einer Alternative wurde ein partizipatives Monitoringverfahren entwickelt, das bewusst auf Indikatoren verzichtet und statt dessen mit systematischen, auf bestimmte Fragen fokussierten Beobachtungen operiert. Es wurde inzwischen von anderen Programmen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit angewendet und auch für das Monitoring von Vorhaben außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit (z.B. in U.K., Australien) adaptiert.

Inhalt bzw. Schritte

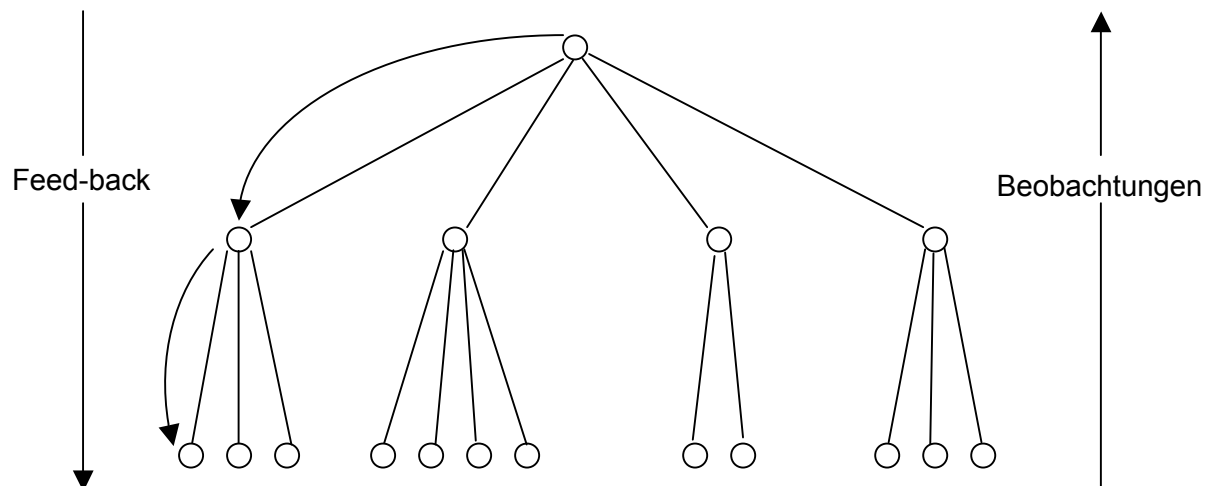
Zunächst erfolgt eine *Festlegung des allgemeinen Rahmens* für das Monitoringsystem, in der Regel durch EntscheidungsträgerInnen oder NutzerInnen der Information. Er umfasst insbesondere:

- Beobachtungsfelder: Bereiche, in denen Veränderungen beobachtet werden sollen
- Beobachtungsperiode: Dauer und Rhythmus der Beobachtungen
- Teilnehmer: Beobachter samt organisatorisch/hierarchischer Zuordnung (z.B. Zielgruppen, Projektpersonal, EntscheidungsträgerInnen, FörderInnen und PartnerInnen)

Basis des Monitoringsystems ist die Festlegung einer *Schlüsselfrage* nach den signifikanten Veränderungen, die alle BeobachterInnen *periodisch zu beantworten* haben. Sie wird unter Bezug auf die festgelegten Beobachtungsfelder definiert. Die Antworten auf diese Frage erfolgen schriftlich und gliedern sich in einen Beschreibungs- und einen Erklärungsteil. Die Signifikanz ist subjektiv (aus Sicht der BeobachterInnen), ohne geforderten Bezug zu konkreten Zielen / Aktivitäten. Das Resultat ist eine gerichtete Stichprobe, ausgerichtet auf signifikante Ereignisse.

Die Beobachtungen werden von unten nach oben weitergegeben und *auf mehreren Ebenen* in einem schrittweisen, transparenten Verfahren *gefiltert*. Jede Ebene wählt aus den Beobachtungen der unteren jene aus, die ihr am wichtigsten erscheint und gibt diesen Vorschlag samt Begründung an die jeweils obere Ebene weiter. Die Endauswahl wird entweder von der Programmleitung oder gemeinsam mit RepräsentantInnen der BeobachterInnen z.B. in Workshops getroffen.

Anschließend erfolgt ein *Feed-back* an die unteren Beobachterebenen über die getroffene Auswahl der Veränderungen (samt Begründung). Dies ermöglicht einen Dialog zwischen den Hierarchieebenen und die schrittweise Entwicklung eines Interpretationsrahmens, in dem die BeobachterInnen auf den unteren Hierarchieebenen die Sichtweise der EntscheidungsträgerInnen berücksichtigen und umgekehrt.



Die jeweils *signifikantesten Veränderungen* werden noch *näher untersucht*, um mehr Informationen über die Art (z.B. auch quantitative Angaben) und Wirkung der Veränderungen zu bekommen. Diese Untersuchungen erfolgen i.d.R. durch Besuche vor Ort, denen auch eine wichtige Kontrollfunktion für die Qualitätssicherung des Monitoringsystems zukommt.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Die bisherigen Anwendungserfahrungen zeigen, dass das Verfahren gut dafür geeignet ist, fortlaufend über relevante Ereignisse eines Vorhabens und seiner der Umwelt zu berichten. Es hat sich auch gezeigt, dass die Parameter nicht statisch sind, sondern dynamisch an neue Anforderungen angepasst werden können (z.B. Beobachtungsfelder, Fragen).

Voraussetzung für das Funktionieren ist ein Klima der Meinungsfreiheit und Kritikfähigkeit, da ansonsten die Inhalte zunehmend identisch werden und nur positive Veränderungen anzeigen. Der Tendenz, primär Positives zu berichten, kann auch dadurch begegnet werden, dass negative Veränderungen explizit als eigene Beobachtungskategorie aufgenommen werden.

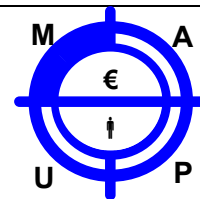
Das Verfahren scheint besonders angebracht bei Projekten mit diffusen Zielen und dynamischen Kontextbedingungen oder bei Programmen mit vielen Beteiligten, aber relativ geringer Kommunikation zwischen diesen Beteiligten. Hier könnte es auch in Ergänzung zu herkömmlichen Monitoringsystemen eingesetzt werden, z.B. in dem neben der Erfassung von Daten für vorab festgelegte Schlüsselindikatoren auch (offene) Fragen nach den relevanten Änderungen bzw. Entwicklungen gestellt werden.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

DAVIES R., 1998: An evolutionary approach to facilitating organisational learning, in Development as Process, London, Routledge/ODI.

www.mande.co.uk - Monitoring und Evaluation News

M3: SEPO-Fenster (Succés - Echecs - Potentialités - Obstacles)



Zweck / Ziel

SEPO ist ein Arbeitsinstrument zur Selbstevaluation und Projektsteuerung mit einer zeitlichen (Vergangenheit / Zukunft) und einer inhaltlichen Dimension (Positiv / Negativ).

Kontext der Anwendung

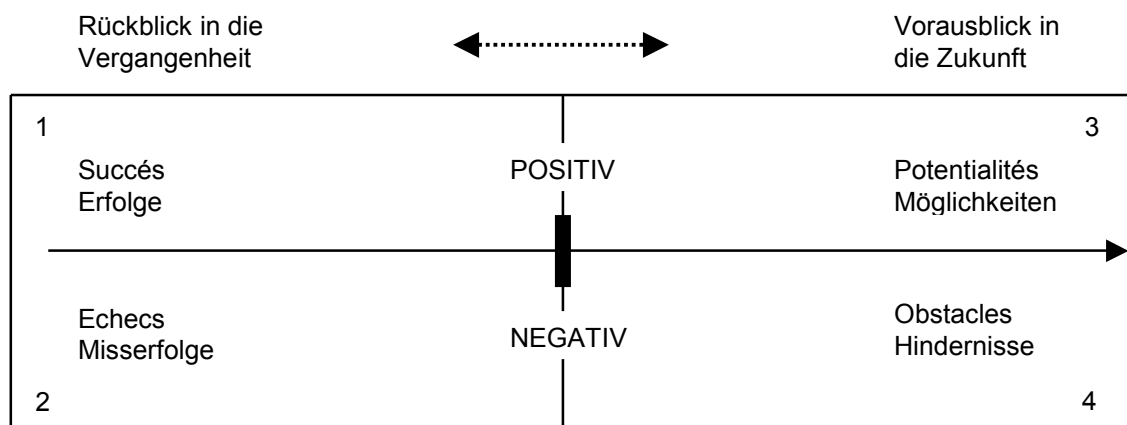
Das SEPO-Verfahren ist in der Schweiz im Rahmen der Bildungsberatung und der Entwicklungszusammenarbeit entstanden. Es wird als Instrument zur gemeinsamen (Selbst)-Evaluierung von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit verwendet.

Inhalt bzw. Schritte

Zunächst wird eine Aktivität ausgewählt, an der verschiedene Akteure/innen beteiligt sind und diesen der Aufbau des SEPO-Fensters erläutert. Außerdem wird die zeitliche Reichweite der Rückschau und des Vorausblicks definiert.

Die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Akteure/innen werden in die *vier Teile* des SEPO-Fensters eingetragen (unterstützt mit visuellen Hilfsmitteln wie Plakate, Pinwände, Karten):

- 1) *Succés*: Erfolge (quantitativ und qualitativ), erreichte Ziele, Stärken
- 2) *Echecs*: Misserfolge, Schwächen, Schwierigkeiten, Engpässe
- 3) *Potentialités*: Möglichkeiten, Ideen, Wünsche, Trends, Fähigkeiten
- 4) *Obstacles*: Hindernisse, Widerstände, ungünstige Rahmenbedingungen



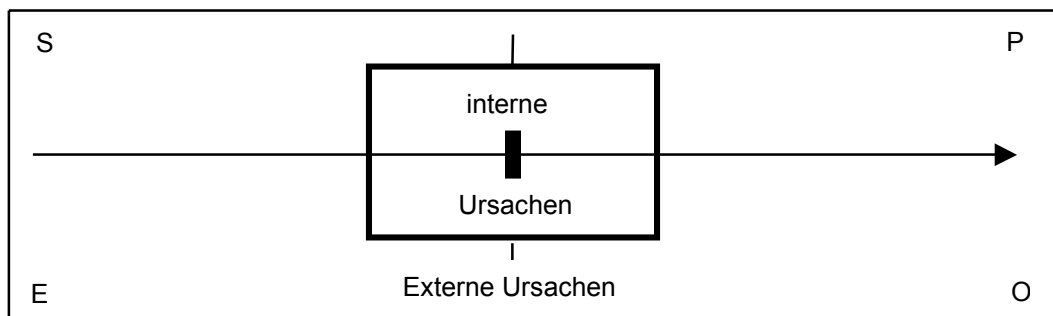
Wichtig ist, diese *Reihenfolge* einzubehalten und immer mit dem Blick in die Vergangenheit und dort mit den Erfolgen zu beginnen. Das ermutigt und fokussiert auf Stärken und Ziele.

Jeder Akteur soll seine *eigenen Erfahrungen* zur Darstellung bringen und seine Beiträge kommentieren. Vor allem in Situationen, die durch starkes Hierarchiegefälle und Arbeitsteilung gekennzeichnet sind, kann zunächst eine Unterscheidung und ein anschließender Vergleich der Akteursgruppen notwendig sein. Die Akteure/innen erarbeiten zunächst voneinander unabhängig ihr SEPO, aus der anschließendes Diskussion über die unterschiedlichen Sichtweisen entsteht ein Synthese-SEPO.

Zunächst soll das Gemeinsame festgehalten werden und anschließend die widersprüchlichen Auffassungen diskutiert werden. Diese können auch durch eine „Konsens – Dissens“ Unterscheidung in alle vier Fenster aufgenommen werden.

SEPO kann für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Situationen *adaptiert* werden, weitere Ausbaumöglichkeiten sind z.B.:

- Die Unterscheidung nach internen und externen Ursachen (bei allen vier Fenstern): Dadurch kann besser auf die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten fokussiert werden



- Die Verwendung von Indikatoren (auf der linken Seite des SEPO-Fensters). Diese erleichtern die Beobachtung des Grades der Zielerreichung. Die Auswahl von wenigen, plausiblen Indikatoren kann auch aus der praktischen Anwendung des SEPO heraus entwickelt werden.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das SEPO-Verfahren ist einfach und elementar und hat deswegen den Vorteil, dass es auch interkulturell verständlich ist. Es ist außerdem sehr anpassungsfähig und flexibel einsetzbar. Es lenkt die Aufmerksamkeit auf ein gemeinsames Ziel hin, erleichtert die Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen und eine partizipative Arbeitsweise bei der Bewertung von Erfahrungen und Wahrnehmungen.

Es eignet sich vor allem für die Selbstevaluierung in Gruppen, kann aber auch bei externen Evaluierungen eingesetzt werden. Denn es knüpft bei dem Wissen und den Fähigkeiten der Akteure/innen an und kann dadurch deren Interesse an der Evaluierung der eigenen Tätigkeit wecken und fördern. Die Ergebnisse des SEPO lassen sich auch relativ leicht in Korrekturen oder Planungsschritte umsetzen.

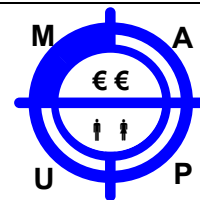
Verschiedene SEPO-Evaluierungen können auf der Zeitachse hintereinander gestellt werden, mit dieser periodischen Wiederholung wird das SEPO zu einem kompletten M&E Instrument. Über Anwendung dieses Instruments in der Regionalentwicklung ist jedoch noch nichts bekannt.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

KEK / CDC Consultants, 1990: Praxisbogen SEPO, DEH, Bern.

ZIMMERMANN A / ENGLER M., 1996: Prozessmonitoring - Eine Arbeitshilfe für ProjektmitarbeiterInnen, GTZ/GATE, Eschborn.

M4: Outcome Mapping



Zweck / Ziel

Instrument zur systematischen Erfassung von Daten und Informationen, die für das Erreichen von Resultaten – und damit in weiter Folge auch für Wirkungen - relevant sind.

Kontext der Anwendung

Dieses Verfahren wurde Ende der 90er Jahre im Rahmen der kanadischen Entwicklungszusammenarbeit als Reaktion auf die Nachteile herkömmlicher Wirkungsanalysen entwickelt. Denn bei komplexen Vorhaben sind Wirkungen das Ergebnis vielfältiger interner und externer Einflussfaktoren und der Wunsch vieler Geber, sich bestimmte Wirkungen der von ihnen finanzierten Programme zuzuschreiben, reduziert diese Wirkungsgefüge in unangemessener Weise und bringt wenig Erkenntnisse für die Verbesserung der Interventionen.

Eine derartige Betrachtungsweise steht auch im Widerspruch zu den Ansprüchen nachhaltiger Entwicklungsarbeit, denn der Einfluss externer Unterstützung sollte mit Fortdauer eines Vorhabens abnehmen und der Beitrag sowie die Verantwortung anderer Akteure/innen und Partner zunehmen. Durch die lineare Zuschreibung von Wirkungen werden aber die externen Einflüsse betont und die Beiträge anderer Akteure/innen bzw. wichtige Umweltfaktoren tendenziell vernachlässigt – eine einschneidende Beschränkung des Lernpotenzials von Evaluierungen.

Beim Outcome Mapping wird Entwicklung hingegen als komplexer, offener Prozess aufgefasst. Ein Programm kann daher weder von den Akteure/innen noch von den Einflussfaktoren isoliert betrachtet werden. Veränderungen werden in erster Linie durch die (Umsetzungs)Partner bewirkt, das Programm selbst kann diesen Prozess nur unterstützen (z.B. durch befristeten Zugang zu Ressourcen, Ideen). Dabei wird anerkannt, dass die verschiedenen Partner mit unterschiedlichen Eigenlogiken und Verantwortlichkeiten operieren.

Die Partner werden an ihren Fortschritten bei der Erreichung von Zielen und von mehr Effizienz gemessen, nicht aber am Eintreten der gewünschten Wirkungen selbst. Bei Monitoring und Evaluierung wird der Schwerpunkt auf jene Faktoren gelegt, die vom Programm direkt beeinflusst werden können (weg von Wirkungen hin zu Resultaten). Dabei stehen jene Bereiche im Vordergrund, die für das Erreichen von Resultaten ausschlaggebend sind: Änderungen im Verhalten der Partner, bei den Strategien und den organisatorischen Abläufen.

Inhalt bzw. Schritte

Beim Outcome Mapping werden drei Arten von Veränderungen beobachtet:

- *Verhalten der Partner*

Zunächst werden die Durchführungspartner identifiziert, das sind jene Akteure/innen, mit denen ein Projekt / Programm zur Erreichung bestimmter Ziele direkt zusammenarbeitet (z.B. intermediäre Einrichtungen, Zielgruppen). Diese sind in ihren Verhalten zwar relativ autonom, sollen aber in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden, damit die Ziele erreicht werden können.

Für jeden Partner (oder Gruppen von Partnern) werden Resultate in Form von angestrebten Verhaltensänderungen („outcome challenge“) definiert. Für diese angestrebten qualitativen Veränderungen werden jeweils Indikatoren vereinbart, mit denen die Fortschritte überprüft werden können („progress marker“), dies erfolgt zumeist in abgestufter Form (z.B. unbedingt erforderlich, erwünscht, sehr erwünscht).

- **Strategien und Aktivitäten**

Für jede angestrebte Verhaltensänderung werden in einer Strategie-Matrix jene Elemente des Projekts / Programms zusammengefasst, die einen Beitrag zur Erreichung dieser Änderung leisten können. Die Strategieelemente werden einerseits differenziert nach ihrer Ausrichtung (Teil-System oder Umfeld) und dem Charakter der Beeinflussung. Diese wird in drei Kategorien unterteilt: Kausal, Überzeugung, Unterstützung. Damit wird der unterschiedliche Einfluss eines Vorhabens auf die Partner ausgedrückt (je weniger kausal, desto weniger Beeinflussung), was wiederum von Bedeutung der für die Zuschreibung von deren Beiträgen zur Zielerreichung ist.

Strategieelemente	Kausal	Überzeugung	Unterstützung
in Bezug auf Individuen, Gruppen, etc.			
in Bezug auf deren Umfeld			

- **Organisatorische Praktiken**

Das sind jene Mechanismen und Regeln, die das jeweilige Vorhaben zur Erreichung der angestrebten Verhaltensänderungen einsetzt. Wichtige Aspekte dabei sind:

- Suche und Offenheit für neue Ideen, Entwicklungen, Kooperationen
- Einholung von feed-back von Schlüsselakteure/innen, Zielgruppen, AdressatInnen
- Sicherung der Unterstützung durch höhere Ebenen / Aufsichtsorgane
- Reflexion der Erfahrungen und Anpassung an neue Bedürfnisse

Die Veränderungen in diesen drei Dimensionen werden beobachtet und periodisch einer gemeinsamen Bewertung unterzogen. Das *Monitoring* kann in Form von schriftlichen Aufzeichnungen der beteiligten Partner erfolgen, wofür spezielle Vorlagen in Form von Journalen entwickelt wurden. Es kann aber auch in vereinfachter Form erfolgen, z.B. durch Interviews oder im Rahmen von gemeinsamen Workshops der beteiligten Partner.

Outcome mapping unterstützt die Selbstbeobachtung der an einem Vorhaben beteiligten Partner durch die systematische Sammlung und Bewertung von Daten und Informationen. Ausgewählte Aspekte können auf dieser Basis in einer vertiefenden *Evaluierung* noch näher untersucht werden (z.B. zur besseren Vorbereitung von Entscheidungen).

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Das Verfahren bietet ein Set an Instrumenten für eine ganzheitliche, strategische Beobachtung und Bewertung der für das Erreichen von Resultaten ausschlaggebenden Bereiche an. Das Monitoring durch eigene Journale erscheint zwar relativ aufwendig, die Strukturierung der drei Dimensionen der (Selbst)Beobachtung ist aber sehr geeignet für partizipative Verfahren (z.B. Workshops mit den Partnern).

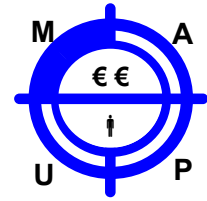
Da bei diesem Verfahren nicht das Erreichen bestimmter Wirkungen, sondern der Beitrag zu Verhaltensänderungen bewertet wird, scheint es besonders geeignet für Vorhaben, die primär indirekt wirken (sollen). Oder für das Monitoring von Vorhaben zum Aufbau von Institutionen, Kompetenzen und Kapazitäten.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

EARL S. / CARDEN F. / SMUTYLO T., 2001: Outcome Mapping – Building Learning and Reflection into Development Programs, International Development Research Centre, Ottawa.

Papers und Anwendungsbeispiele unter: www.idrc.ca

M5: Systemischer Evaluierungsrahmen



Zweck / Ziel

Dieser Rahmen dient für die Bewertung der Ergebnisse eines Vorhabens samt den aus internen und externen Faktoren abgeleiteten Erklärungen.

Kontext der Anwendung

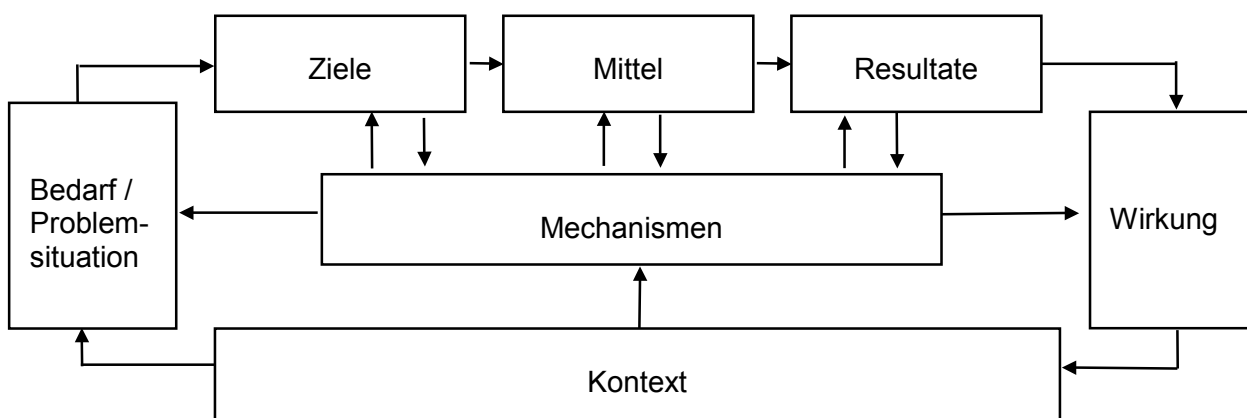
Diese Darstellungsform wurde von HUMMELBRUNNER für die Evaluierung von Programmen entwickelt und erprobt. Ausgangsbasis dafür war zum einen die systemische Sicht, dass ein Programm eine Intervention in ein bestehendes regionales System darstellt und eine Evaluierung die dadurch ausgelösten lokalen Entwicklungsprozesse in ihrem Gesamtzusammenhang abbilden sollte (statt einzelne Phänomene / Effekte isoliert zu betrachten).

Zum anderen die vom Ansatz der „Realistic Evaluation“ abgeleitete Erkenntnis, dass Resultate nicht als isolierte Phänomene behandelt werden, sondern als das Ergebnis von bestimmten (Programm)-Mechanismen unter bestimmten Kontextbedingungen aufzufassen sind. Auf dieser Grundlage kann eine differenzierte Betrachtung der Umsetzung erfolgen und herausgearbeitet werden, was für wen und unter welchen Bedingungen funktioniert bzw. nicht funktioniert (PAWSON / TILLEY).

Inhalt bzw. Schritte

Zunächst wird das dem Programm zu Grunde liegende *Handlungsmodell* „rekonstruiert“:

- Darstellung der wesentlichen *Mechanismen*, d.h. der Prozesse und Komponenten für die Erklärung der beabsichtigten Transformationskette Ziele – Mittel – Resultate / Wirkungen
- Identifikation der für die Umsetzung relevanten Aspekte des *Kontexts* (z.B. Rahmenbedingungen, Eigenschaften der Zielgruppen, Annahmen)



Anschließend werden die *Resultate bzw. Wirkungen* erfasst (z.B. auf Basis von Indikatoren), inkl. unbeabsichtigter Nebeneffekte. Sie werden dem Handlungsmodell gegenübergestellt und aus der gemeinsamen Analyse werden die für das Programm typischen *Wirkungsmuster* herausgearbeitet. Die Zusammenhänge in diesem Wirkungssystem sind sowohl wechselseitig (in dem einzelne Komponenten sich gegenseitig beeinflussen können) als auch dynamisch (in dem einzelne Komponenten sich im Zeitablauf verändern können).

Aus dieser Analyse können differenzierte *Erkenntnisse für das „(Nicht) Funktionieren“* des Programms bzw. einzelner Teile abgeleitet werden. Bei dieser Differenzierung spielen auch Unterschiede bei den Erklärungen und Bewertungen einzelner Beteiligter („stakeholder“) eine wichtige Rolle. Nicht beabsichtigte Effekte erlauben Rückschlüsse auf zuwenig beachtete Aspekte des Programms oder seines Kontexts.

Die Ergebnisse der Analyse können in einer *Matrix* zusammengefasst werden, bei der einerseits die Differenz geplante - erreichte Resultate dargestellt wird und andererseits die Erklärungen dafür jeweils den Programm-Mechanismen oder dem Kontext zugeordnet werden.

Variante: Statt vorab das geplante Handlungsmodell zu rekonstruieren, werden die erreichten Resultate den geplanten gegenübergestellt. Die Erklärungen für die Differenz werden wie vorhin den Mechanismen oder dem Kontext zugeordnet und in die Matrix eingetragen. Auf diese Weise wird die tatsächliche *Wirkungsweise des Programms aus den erzielten Resultaten „rekonstruiert“*.

Nutzen und Leistungsfähigkeit für die Regionalentwicklung

Dieses Verfahren ist sehr zweckdienlich, um ein Programm bei der Evaluierung konsequent im Rahmen seines Kontexts zu betrachten. Es kann sowohl für ein Programm als Ganzes durchgeführt als auch aus einer Reihe von Detailbewertungen (z.B. von Einzelprojekten) generiert werden. Die Matrix-Form ist eine übersichtliche Darstellung für eine gemeinsame Diskussion und Bewertung der Ergebnisse.

Es kann sowohl ex-post als auch im Rahmen der Zwischenevaluierung verwendet werden. In diesem Fall stehen die Beziehungen zwischen Programm-Mechanismen und Kontext (z.B. Veränderung bei Rahmenbedingungen und Zielgruppen, andere Programme) sowie zu den Mitteln und Resultaten im Vordergrund (z.B. Ablauforganisation, Entscheidungsprozesse).

Eine Variante dieses Ansatzes wurde auch bei der Entwicklung einer Evaluierungsmethodik für das LEADER II Programm angewendet. Um einen gemeinsamen Rahmen für die EU-weite Evaluierung einer großen Zahl von lokalen Aktionsgruppen zu schaffen, wurden die wesentlichen Mechanismen („LEADER Besonderheiten“) und einzelne Kontextelemente (z.B. Gebietscharakteristik, Typologie der Aktionsgruppen) vorab definiert. Damit wird ein Vergleich der Ergebnisse der einzelnen Evaluierungen möglich und deren Aggregation auf höherer Ebene erleichtert.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

HUMMELBRUNNER R., 2000: Begleitende Evaluierung URBAN Graz, Amt für Stadtentwicklung und Stadterhaltung, Magistrat Graz.

Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 1999: Der Mehrwert des LEADER Ansatzes – ein Leitfaden für die Bewertung der besonderen Merkmale von LEADER. Innovation im ländlichen Raum, Heft Nr. 4

PAWSON R. / TILLEY N., 1998: Realistic Evaluation. Sage, London.

ANHANG

I SUCHHILFE

Die unter Applikationen beschriebenen Instrumente werden nachfolgend gemäß den Kriterien der Kurzbewertung eingeordnet (siehe dazu die Erläuterungen auf Seite 15) :

- Finanzieller und zeitlicher Aufwand (€),
- Bedarf an externer Unterstützung (#),
- Einsetzbarkeit in den Phasen des Programm- bzw. Projektzyklus (A, P, U, M)

Dieser Überblick soll BenutzerInnen die Auswahl der für die jeweilige Situation geeignetsten Instrumente erleichtern. Außerdem wird eine Einschätzung über den Grad der Erprobung in der regionalen Entwicklungsarbeit gegeben (+++ sehr, ++ etwas, + nicht/ kaum erprobt).

Nr.	Instrument	Aufwand	Externe Unterstützung	Eignung für Phasen	Grad der Erprobung
Verstehen					
D1	Systemische Problemanalyse	€	#	A	++
D2	Vernetzte Problemanalyse	€ €	# #	A	++
D3	Prozessanalyse	€	#	A, P	++
D4	Appreciative Inquiry	€	# #	A, P	+
E1	Value Net	€	#	A, P, M	+
E2	Systemanalyse	€ €	# #	A, P	++
F1	Innovationskompass	€	#	A, P	++
F2	Analyse des gebietseigenen Kapitals	€	# # #	A, M	+
F3	Engpassanalyse	€	#	A	++
F4	Participatory Local Appraisal (PLA)	€ €	#	M	++
Verändern					
G1	Strategische Vision	€	#	A, P	++
G2	Balanced Scorecard (BSC)	€ €	# #	A, P	++
G3	Dynamische Strategieentwicklung	€ €	#	A, P, U	+
H1	Szenariotechnik	€ € €	# # #	A, P	+++
H2	Zukunftsbilder und -geschichten	€ €	# #	A, P	+++
H3	Planspiel	€ €	# #	A, P	+
I1	Zwischenziel-Planung	€	# #	P	++
I2	Bedingungs-Planung	€	# #	P	+
I3	Leitplanken-Planung	€ €	# #	P	+
I4	Territorialcharta	€ €	# #	A, P, U, M	++
I5	Lokale und regionale Agenda 21	€ €	# #	A, P, U, M	+++
J1	Kontextsteuerung	€ €	# # #	P, U, M	+++
J2	Netzwerksteuerung	€ €	# # #	P, U, M	+++
J3	Gestaltung von Microprozessen	€	#	P, U	+++
J4	Prozessorientierte Projektgestaltung	€	#	P, U	+++
J5	Attraktoren	€	#	P, U, M	+
J6	Fraktale	€	#	A, P, U, M	+
Lernen					
K1	Diagnose lernender Systeme	€	#	A, P	+
K2	Action Learning Programme (ALP)	€ € €	# #	A, P, U, M	+
K3	Team-Lernen	€ €	#	A, P, U, M	++
K4	Kompetenzentwicklung	€	#	A, P, U	++
L1	Instrumente d. Wissensmanagements	€ €	# #	A, P, U	+
M1	Orientorensystem	€ €	#	M	+
M2	„Most Significant Changes“ Monitoring	€ €	#	M	+
M3	SEPO-Fenster	€	#	M	++
M4	Outcome Mapping	€ €	# #	M	+
M5	Systemischer Evaluierungsrahmen	€ €	#	M	++

II LITERATURVERZEICHNIS

SYSTEMTHEORIE, SYSTEMISCHE BERATUNG UND MANAGEMENT

Ahlemeyer, H. W. / Königswieser, R. (1997): Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Andersen, T. (Hrsg.) (1990): Das Reflektierende Team, Dialoge und Dialoge über die Dialoge, verlag modernes lernen, Dortmund. Englisches Original (1988): The Reflecting Team – Dialogues and Dialogues about the Dialogues, systemic studies, Volume 2, borgmann publishing Ltd., Broadstairs, Kent

Andréosso-O'Callaghan, B. (2000): Territory, research and technology linkages – is the Shannon region a propitious local system of innovation? in: Entrepreneurship & Regional Development, 1/2000, S. 69-87

Argyris, C. / Schön, D. A. (1999): Die Lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart. Englisches Original (1996): Organisational Learning II – Theory, Method and Practice, Addison-Wesley

Baecker, D. (1994): Postheroisches Management: ein Vademecum, Merve Verlag, Berlin

Bandler, R. / Grinder, J. (1994): Die Struktur der Magie, Bd. I und II, Junfermann, Paderborn

Bateson, G. (1985): Ökologie des Geistes, Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Suhrkamp, Frankfurt a. Main. Engl. Original: (1972): Steps to an Ecology of Mind, Collected essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology, Chandler Publishing Company

Beccatini, G. (1995): The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, in Pyke, R. / Beccatini, G. / Sengenberger, W. (Hrsg.): Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy, ILO, Genf, S. 37-51

Beer, S. (1979): The Heart of Enterprise, Wiley, Chichester

Boscolo, L. / Cecchin, G. / Hoffman, L. / Penn, P. (1988): Familientherapie - Systemtherapie, Das Mailänder Modell; Theorie, Praxis und Konversationen, verlag modernes lernen, Dortmund

Bossel, H. (1998): Globale Wende: Wege zu einem gesellschaftlichen und ökologischen Strukturwandel, Droemer Knauer, München

Capra, F. (1996): Das Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt, Scherz, Bern, München, Wien

Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg

- Fenzl, N. / Hofkirchner, W. / Stockinger, W.** (Hrsg.) (1998): Information und Selbstorganisation: Annäherung an eine vereinheitlichte Theorie der Information, Studien-Verlag, Innsbruck, Wien
- Fischer, H. R. / Retzer, A. / Schweitzer, J.** (Hrsg.) (1993): Das Ende der großen Entwürfe, Suhrkamp, Frankfurt a. Main
- von Foerster, H.** (1993): Wissen und Gewissen – Versuch einer Brücke, Suhrkamp, Frankfurt a. Main. Engl. Original: (1970): Molecular Ethology, an Immodest Proposal for Semantic Clarification. In: Ungar, G. (Hg.) Molecular Mechanisms and Learning, Plenum Press, New York
- von Foerster, H. / Pörksen, B.** (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Gespräche für Skeptiker, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg
- von Foerster, H.** (1999): Sicht und Einsicht – Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg
- Götz, K.** (Hrsg.) (1994): Theoretische Zumutungen: Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg
- Grochowiak, K. / Castella, J.** (2001): Systemdynamische Organisationsberatung, Junfermann, Paderborn
- Kneer, G. / Nassehi, A.** (1997): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Eine Einführung, Fink, München
- König, E. / Volmer, G.** (1997): Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Methoden, Deutscher Studien Verlag, Weinheim
- Königswieser, R. / Lutz, Ch.** (Hrsg.) (1990): Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Beratergruppe Neuwaldegg / Gottlieb-Duttweiler-Institut, Verlag Orac, Wien
- Luhmann, N.** (1987): Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, Frankfurt a. Main
- Maillat, D.** (1995): Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy, in: Entrepreneurship & Regional Development, 7/1995, S. 157-165
- Malik, F.** (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme, Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Haupt, Bern
- Maturana, H. R. / Varela, F. J.** (1987): Der Baum der Erkenntnis, Die Biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Goldmann, Deutschland. Spanisches Original (1984): El árbol del concocimiento
- O'Connor, J. / McDermott, I.** (1998): Die Lösung lauert überall – Systemisches Denken verstehen und nutzen, VAK Verlags GmbH, Kirchzarten bei Freiburg. Englisches Original (1997) The art of systems thinking – essential skills for creativity and problem solving, Harper Collins, London

Ossimitz, G. (2000): Entwicklung systemischen Denkens, Profil Verlag, München

Probst, G. J. B. / Ulrich, H. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Haupt, Bern

von Schlippe, A. / Schweitzer, J. (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Schmitz, Ch. / Gester, P.-W. / Heitger, B. (Hrsg.) (1993): Managerie, 1. Jahrbuch, Systemisches Denken und Handeln im Management, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Schwaninger, M. (2001): Intelligent Organizations: An Integrative Framework, in: Systems Research and Behavioural Science 18, S. 137 - 158

Selvini Palazzoli, M. / Boscolo, L. / Cecchin, G. / Prata, G. (1977): Paradoxon und Gegenparadoxon: ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung, Klett-Cotta, Stuttgart

Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart. Englisch Original (1990) The Fifth Discipline – the art and practice of the learning organisation, Doubleday / Currency, New York

Senge, P. M. / Kleiner, A. / Smith, B. / Roberts, Ch. / Ross, R. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart. Englisch Original (1994) The Fifth Discipline – Fieldbook, Doubleday, New York

Simon, F.B. / CONECTA-Autorengruppe (1998): Radikale Marktwirtschaft – Grundlagen des systemischen Managements, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg

Sparrer, I. (2001): Wunder, Lösung und System, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg

Ulrich, H. / Probst, G. J. B. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte, Verlag Paul Haupt, Bern / Stuttgart

Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, DVA, Stuttgart

Vester, F. (1984): Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, dtv, München

Watzlawick, P. (1997): Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Piper Verlag, München

Watzlawick, P. / Weakland, J. H. / Fisch, R. (1992): Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Verlag Hans Huber, Bern. Englisch Original (1974): Change, Principles of Problem Formation and Problem Resolution, W.W. Norton & Co., New York

Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D. (1990): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Verlag Hans Huber, Bern. Englisch Original (1967): Pragmatics of Human Communication: A study of Interactional Patterns, W.W. Norton & Co., New York

Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, UTB, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart / Jena

Willke, H. (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, UTB, Lucius & Lucius, Stuttgart

Willke, H. (1982): Systemtheorie I: Grundlagen, Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, UTB, Lucius & Lucius, Stuttgart

WEITERE LITERATUR ZU INSTRUMENTEN

Abplanalp, P. A. / Lombriser R. (2000): Unternehmensstrategie als kreativer Prozess

Ackerschrott, H. (2001): Wissensmanagement für Marketing und Vertrieb, Gabler Verlag

Albers, O. (2001): Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik – Schnell und innovativ die Unternehmenszukunft gestalten, Fit for business, Regensburg, Düsseldorf, Berlin

Ansoff, H. I. (1979): Strategic Management, London

Argyris, C. / Schön, D. A. (1999): Die lernende Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart

Argyris, C. (1982): Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational, Jossey-Bass, San Francisco

Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation, Basic Books, New York

Bandler, R. / Grinder, J. (1989): Reframing, Neuauflage 2000, Junfermann, Paderborn

Baumfeld, L. (2001): Abläufe bildhaft gestalten, Seminarskriptum

Baumfeld, L. (1999): Projektorientiertes Arbeiten in komplexen Situationen, Eigenverlag

Bea, F. X. / Haas, J. (1997): Strategisches Management, Lucius und Lucius, Stuttgart

Boal, A. (1999): Der Regenbogen der Wünsche, Kallmeyer. Engl. Original: The Rainbow of Desire, 1995

Boal, A. (1979): Theater der Unterdrückten, Suhrkamp

Bossel, H. (1998): Globale Wende – Wege zu einem gesellschaftlichen und ökologischen Strukturwandel, Droemer Knauer, München

Bossel, H. (1997): Deriving indicators of sustainable development. In: Environmental Modeling and Assessment I (1996), S. 193-218, Baltzer Science Publishers BV

Bossel, H. (1992): Modellbildung und Simulation – Konzept, Verfahren und Modelle zum Verhalten dynamischer Systeme, Vieweg, Braunschweig / Wiesbaden

Bratl, H. / Trippl, M. (2001): Systemische Entwicklung regionaler Wirtschaften, Eigenverlag, invent GmbH, Wien

Brauchlin, E. / Heene, R. (1995): Problemlösungs- und Entscheidungstechniken, Lucius und Lucius, Stuttgart

Brown, S. / Eisenhardt, K. (1998): Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos, Harvard Business School Press

Buchner, D. / Hofmann, U. / Magnus, St. (1999): Prozess Power, Gabler

- Capra, F.** (1996): Das Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt, Verlag Scherz, Bern, München, Wien
- Chambers, R.** (1997): Whose Reality counts? Putting the first last, ITDG, London
- Copperrider, D. L.** (1999): Appreciative Inquiry, Berrett-Koehler, San Francisco
- Daniel, H.** (1991): Szenariotechnik, WIFI-Schriftenreihe Nr. 206
- Davies, R.** (1998): An evolutionary approach to facilitating organisational learning, in Development as Process, London, Routledge / ODI
- DEH** (1996): Cinq Outils pour l'autoévaluation, Eigenverlag der DEH, Bern
- DEH** (1994): Handbuch der Selbstevaluierung, Eigenverlag der DEH, Bern
- DEH** (1990): Spieglein, Spieglein an der Wand...- zum Thema „Selbstevaluierung“ in der Entwicklungszusammenarbeit, Eigenverlag der DEH, Bern
- Dilts, R. B.** (1998): Know-how für Träumer: Strategien der Kreativität, Junfermann, Paderborn
- Dilts, R. B.** (1998): Von der Vision zur Aktion: Visionäre Führungskunst, Junfermann, Paderborn
- Dilts, R. B.** (2000): Die Magie der Sprache, Junfermann, Paderborn
- Dörner, D.** et al. (Hrsg.) (1983): Lohhausen, Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Hans Huber, Bern
- Donnenberg, O.** (Hrsg.) (1999): Action Learning, Ein Handbuch, Klett-Cotta, Stuttgart
- Dujmovits, R.** (1996): Eigenständige Entwicklung in ländlich-peripheren Regionen, Europäische Hochschulschriften, Verlag Peter Lang, Frankfurt / Main
- Earl, S. / Carden, F. / Smutylo, T.** (2001): Outcome Mapping – Building Learning and Reflection into Development Programs, International Development Research Centre, Ottawa
- Ecker, J. / Grabher, A. / Narodoslawsky, M. / Retzl, H.** (1998): Leitfaden zur Umsetzung der Local Agenda 21 in Österreich, BMUJF, Wien
- EcoPlus** (2000): Die Kunst der Balance in komplexen Projekten, Ecoinfo 1
- Eigen, M. / Winkler, R.** (1979): Das Spiel – Naturgesetze steuern den Zufall, Piper & Co, München
- Eoyang, G. H.** (1997): Coping with Chaos: Seven simple tools, Lagumo, Minnesota
- Erickson, M. H. / Rossi, E. L.** (1993): Hypnotherapie, Aufbau – Beispiele – Forschungen, Reihe "leben lernen", Pfeiffer-Verlag, München
- EURADA** (2000): Benchmarking Newsletter No 4

Europ. Beobachtungsstelle LEADER II (2000): Bewertung des Innovationsbedarfs in der regionalen ländlichen Entwicklung, Seminarbericht 3 / 2000, Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Frankfurt

Europ. Beobachtungsstelle LEADER II (Dez. 1999 bis Feb. 2001): Territoriale Wettbewerbsfähigkeit – Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER, Fünfteiliger Leitfaden, Brüssel

Europ. Beobachtungsstelle LEADER II (1999): Der Mehrwert des LEADER Ansatzes – ein Leitfaden für die Bewertung der besonderen Merkmale von LEADER. Innovation im ländlichen Raum, Heft Nr. 4

European Commission (1999): MEANS Collection Volume 3, Principal evaluation techniques and tools, Luxembourg

EU-Kommission, DG VIII (1993): Manual Project Cycle Management

Feuerstein, M. T. (1986): Partners in Evaluation, MacMillan, London

Fink, A. / Schlake, O. / Siebe, A. (1999): Wie Sie mit Szenarien die Zukunft vorausdenken

Forrester, J. W. (1971): The Counterintuitive Behaviour of Social Systems, in: Technology Review, Jan. 1971, S. 52-68

Forrester, J. W. (1969): Urban Dynamics, The MIT Press, Massachusetts

Francescato, D. / Traversi, L. (Hrsg.) (1993): Beyond Psychotherapy: New Developments in Community Psychology". NIS Rome (5. Auflage 1998)

Freeman, E. R. (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, Marshfield

Fuhrman, B. / Ahola, T. (1992): Solution Talk, WW Norton

Gareis, R. (Hrsg.) (1990): Handbook of Management by Projects, Manz, Wien

Gasper, D. (2000): Evaluating the logical framework approach, in Public Administration and Development Nr. 20

Geissendörfer, M. / Seibert, O. (2000): Erarbeitung einer Methodik zur Beurteilung des lokalen und regionalen Innovationsbedarfs zur praxisgerechten Anwendung in Form eines Beraterleitfadens, Triesdorf

Geissendörfer, M. (2000): Methodische Grundlagen für die Umsetzung von LEADER +, München, Triesdorf, in: Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Innovative Entwicklung des ländlichen Raums durch Ziel 5b und die Gemeinschaftsinitiative LEADER

de Geus, A. (1988): Planning as learning, Harvard Business Review 66, no.2 (1988): p. 70-74

GHK & Partners (2002): Evaluation of the Contribution of the Structural Funds to Sustainable Development, Inception Report

Gleick, J. (1988): Chaos: Making a New Science, New York

Graf-Götz, F. / Glatz, H. (1998): Organisation gestalten, Beltz

Götz, K. (Hrsg.) (1999): Wissensmanagement – Zwischen Nicht Wissen und Wissen, Rainer Hampp Verlag

Gomez, P. / Zimmermann, T. (1997): Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, Campus Verlag, Frankfurt / Main, New York

Gorgeu, Y. / Jenkins, C. (1997): La Charte de Territoire. Marie-Conseils und Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France, Paris

GTZ (2001): Fortbildung Projektmanagement - Leitfaden, Eschborn

GTZ (1997): Methodenkompass - Leitfaden, Eschborn

GTZ / GATE (1991): Participatory Impact Monitoring, Eschborn

Haberfellner, R. / Nagel, P. / Becker, M. / Büchel, A. / von Massow, H. (1999): Systems Engineering – Methodik und Praxis, Verlag Industrielle Organisation, Zürich

Hansen, M. T. / Nohira, N. / Tierney, Th. (1999): Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? Harvard Business Manager, 5 / 99

Hantschk, I. (1999): Systemisches Denken und Handeln in Organisationen, Grundlagen-Skripten

van der Heijden, K. (1996): Scenarios: The Art of Strategic Conversation, John Wiley & Sons, Chichester & New York

Hellinger, B. (1994): Ordnungen der Liebe – ein Kurs-Buch, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg

Hiess, H., e.a. (1998): Szenarien der Kulturlandschaft, Schriftenreihe des BMBWK (damals: BMWV) zum Forschungsschwerpunkt Kulturlandschaftsforschung, Nr. 5, November 1998, Wien

Högsdal, B. (1996): Planspiele, Manager-Seminare, Gerhard May Verlags GmbH, Bonn

Holitzka, M. / Remmert, E. (2000): Systemische Organisations-Aufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf, Schirner Verlag

Holzinger, E. / Delapina, F. / Krajasitz, C. / Laburda, A. (1998): Regionale Wissensbasis, ÖIR Eigenverlag, Wien

Horvath und Partner (Hrsg.) (2000): Balanced Scorecard umsetzen, Schaeffer-Poeschel

Hummelbrunner, R. (2000): Begleitende Evaluierung URBAN Graz, Amt für Stadtentwicklung und Stadterhaltung, Magistrat Graz

Jungk, R. / Müllert, N. (1989): Zukunftswerkstätten, Heyne-Sachbuch

KEK / CDC Consultants, (1990): Praxisbogen SEPO, DEH, Bern

Königswieser, R. / Keil, M. (2000): Das Feuer großer Gruppen – Konzepte, Designs und Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen, Klett-Cotta, Stuttgart

Königswieser, R. / Exner, A. (1998): Systemische Interventionen, Klett-Cotta, Stuttgart

Körner, M. / Schwaninger, M. (2001): Systemisches Projektmanagement – Ein Instrumentarium für komplexe Veränderungs- und Entwicklungsprojekte, Diskussionspapier Nr. 43, Universität St. Gallen

Kritz, W. Ch. (2000): Lernziel: Systemkompetenz, Planspiele als Trainingsmethode, Vandenhoeck & Ruprecht

Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Campus, Frankfurt / New York

Lankton, C. / Lankton, S. R. (1999): Geschichten mit Zauberkraft: Die Arbeit mit Metaphern in der Psychotherapie, 3.Aufl., Pfeiffer bei Klett-Cotta

Lenard, D. (1995): Wellsprings of knowledge: Building as sustaining the sources of innovation, Harvard Business School Press, Boston

Lindloff, K. / Schneider, L. (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung, Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur

Lukesch, R., e.a. (2001): Forschung zum Mitmachen – Suburbanisierung im ländlichen Raum, KLF-Koordinationsstelle, Wien

Management Center Vorarlberg (1992): OE-Prozesse systemisch initiieren und gestalten, Aktionshandbuch, Dornbirn

Mandl, H. / Fischer, F. (2000): Wissen sichtbar machen – Wissensmanagement mit Mapping-Techniken, Hogrefe, Göttingen

Manteufel, A. / Schiepek, G. (1998): Systeme spielen: Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Mayrshofer, D. / Kröger, H. A. (1999): Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Windmühle GmbH

Meise, J. / Volwahren, A. (1980): Stadt- und Regionalplanung – Ein Methodenhandbuch, Friedrich Vieweg & Sohn Verlagsges.m.b.H., Braunschweig

Messner, D. (1995): Die Netzwerkgesellschaft, Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (Hrsg.), Weltforum Verlag, Köln

Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations, Eaglewood Cliffs

Mintzberg, H. (1999): Strategy Safari, Ueberreuter

- Mose, I.** (1993): Eigenständige Regionalentwicklung – neue Chancen für die ländliche Peripherie? Vechtaer Druckerei und Verlag GmbH, Vechta
- Nalebuff, B. J. / Brandenburger, A. M.** (1996): Co-opetition, HarperCollinsBusiness, London
- Nonaka, I. / Takeuchi, H.** (1997): Die Organisation des Wissens, Suhrkamp, Frankfurt / M.
- ÖAR** (1988): Peripherie im Aufbruch – Eigenständige Regionalentwicklung in Europa, Tagungsband, Wien
- Owen, H.** (2001): Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart
- Patton, M. Q.** (1997): Utilization – Focused Evaluation, Sage, San Francisco
- Patzak, G. / Rattay, G.** (1996): Projektmanagement, Linde Verlag
- Pawlowsky / Reinhardt** (Hrsg.) (2002): Wissensmanagement für die Praxis, Luchterhand
- Pawson, R. / Tilley, N.** (1998): Realistic Evaluation, Sage, London
- Peak, D. / Frame, M.** (1995): Komplexität – Das gezähmte Chaos, Birkhäuser, Berlin
- Pedler, M. / Burgoyne, J. / Boydell, T.** (1994): Das lernende Unternehmen, Campus
- Petzold, G. H.** (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis – ein Handbuch, Junfermann, Paderborn
- Picciano, A.** (2001): Distance Learning – Making Connections across Virtual Space and Time, Prentice-Hall, Columbus
- Polanyi, M.** (1985): Implizites Wissen, Suhrkamp, Frankfurt / M.
- Porter, M. E.** (1988): Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, Frankfurt / Main
- Porter, M. E.** (1989): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt / Main
- Pralahad, C. / Hamel, G.** (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, Harvard Manager 2 / 1991
- Probst, G. J. B. / Ulrich, H.** (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Haupt, Bern
- Probst, G. J. B.** (1987): Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Verlag Paul Parey, Berlin und Hamburg
- Richmond, B.** (1993): Systems thinking: critical skills for the 1990s and beyond, System Dynamics Review 9 (2), 113-133
- Satir, V.** (1990): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz, Junfermann, Paderborn
- Schaefer, S.** (2000): Bericht über den Umgang mit PCM in der GTZ, Internes Paper der GTZ

- Scheer, G.** (2001): Netzwerke und systemische Regionalentwicklung, in: Kooperation und Netzwerke, Hrsg.: Hartmann, Chr. / Schrittwieser, W., Mind Consult, Edition Esser
- Scheff, J.** (1999): Lernende Regionen – Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen, Linde Verlag, Wien
- Schelling, T.** (1960): The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge
- Schleicher-Tapesser, R.** (2002): Problems and options in assessing Sustainable Development – the SQM approach and experiences in the context of Structural Funds, EURES, Freiburg
- Schlicksupp, H.** (1989): Innovation, Kreativität und Ideenfindung, Würzburg
- Schoeller, D.** (Hrsg.) (1992): Dorferneuerung – Anregung zum Mitmachen, Band I und II, Tyrolia, Innsbruck-Wien
- Schönhuth, M. / Kielevitz, U.** (1993): Partizipative Planungs- und Erhebungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit, GTZ, Eschborn
- Schreyögg, A.** (1992): Supervision – Ein integratives Modell: Lehrbuch zu Theorie & Praxis, Junfermann, Paderborn
- Schulte-Zurhausen, M.** (1995): Organisation, Verlag Vahlen
- Schwaninger, M.** (1994): Managementsysteme, St. Galler Management-Konzept, Band 4, Campus, Frankfurt / New York
- Senge, P. M. / Kleiner, A. / Roberts, C. / Roth, G. / Smith, B.** (1999): The Dance of Change, Nicholas Brealey Publishing, London
- de Shazer, S.** (1999): Der Dreh - Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg. Englisches Original (1988) Clues, Investigating Solutions in Brief Therapy, Norton & Company, New York
- Sheldrake, R.** 1981: Das schöpferische Universum. Die Theorie des morphogenetischen Feldes. Ullstein, München. 6. Auflage 2001
- Simon, F. B. / Rech-Simon, C.** (1999): Zirkuläres Fragen, Carl-Auer Verlag, Heidelberg
- Simon, F. B.** (1997): Meine Psychose, mein Fahrrad und ich: zur Selbstorganisation der Verrücktheit, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg
- Simon, F. B.** (1997): Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik..., Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg
- Simon, F. B.** (1995): Die andere Seite der Gesundheit - Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg
- Sollmann, U. / Heinze, R.** (Hrsg.) (1993): Visionsmanagement, OrellFüssli

Soukup, Chr. (Hrsg.: Götz, K.) (1999): Zu Risiken und Nebenwirkungen von Wissensmanagement, aus: Wissensmanagement - Zwischen Wissen und Nichtwissen, Rainer Hampp Verlag

Tomm, K. (1994): Die Fragen des Beobachters: Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg

Varga von Kibéd, M. / Sparrer, I. (2000): Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg

Voelkner, J. (1992): Planungsmethoden in Verwaltung und Wirtschaft, Regensburg - Berlin – Bonn

Wack, P. (1985): Scenarios: Uncharted Waters Ahead, Harvard Business Review 63, no. 5 (1985): p. 72-79 and Scenarios: Shooting the Rapids, Harvard Business Review 63, no. 6 (1985): p. 135-150

Wallner, H. P. (1999): Netzwerke und Kooperationen, Informations- und Arbeitsheft für Unternehmen, STENUM Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH.

Weber, G. (Hrsg.) (2000): Praxis der Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche, Carl Auer Systeme-Verlag, Heidelberg

Weick, K. E. (1995): Der Prozess des Organisierens, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main. Englisch Original (1979): The Social Psychology of Organizing, Addison-Welsey Publishing Co.

Weisbord, M. (1996): Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik, in: Organisationsentwicklung 1 (1996), S. 4-13

Weisbord, M. / Flower, J. (1996): Zukunftskonferenzen 2: Ein wirkungsvolles Werkzeug für die Entwicklung gesunder Gemeinden, in: Organisationsentwicklung 1 (1996), S. 14-23

Wiener, N. (1948): Cybernetics, Cambridge

Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, UTB

Wimmer, R. / Nagel, R., in Organisationsentwicklung 1 / 2000

Wimmer, R. (Hrsg.) (1995): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Womak / Jones / Ross (1990): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Campus

Zimmermann, A. / Engler, M. (1996): Prozessmonitoring - Eine Arbeitshilfe für ProjektmitarbeiterInnen, GTZ / GATE, Eschborn