

Fieldbook zu Anwendungsfeldern
des Open System Model®

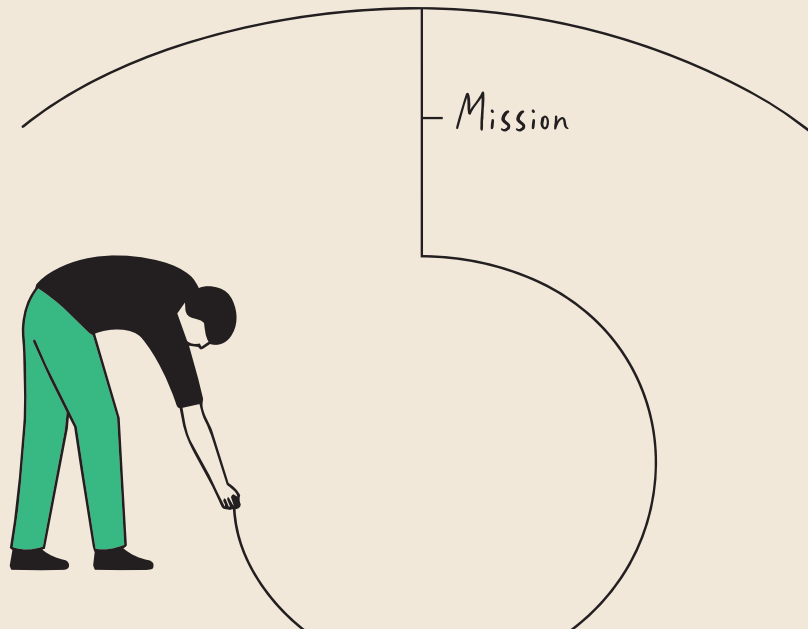
System schafft Praxis

menschlich – organisch – wirksam

Kambiz Poostchi (Hg.)

Das Open System Model® (OSM)

Kambiz Poostchi



Die Notwendigkeit systemischen Denkens in der heutigen Welt

In einer vernetzten Welt, die von tiefgreifenden Veränderungen geprägt ist und von globalen Krisen erschüttert wird, suchen Menschen und Organisationen nach Orientierung und Antworten, um erfolgreich zu sein und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Die damit einhergehende zunehmende Komplexität ist als Ausdruck einer organischen Reifeentwicklung zu verstehen – und nicht mit Kompliziertheit als Merkmal von Fragmentierung und Entropie zu verwechseln. Das traditionelle Silodenken und das Handeln in Stückwerken stoßen hier an ihre Grenzen. Gefragt sind neue Denkweisen, die in der Lage sind, die über die Symptome hinausgehenden systemrelevanten Zusammenhänge auf der Ebene der Ursachen zu erfassen und echte Lösungen anzubieten. Das OSM basiert auf der Erkenntnis, dass viele der heutigen Probleme systemischer Natur sind und sich nicht durch fragmentiertes Handeln oder rein lineare Ursache-Wirkung-Ansätze bewältigen lassen. Benötigt wird ein Paradigmenwechsel von der fragmentierten Gegenwart hin zu einer systemischen Zukunft, in der der Umgang mit systemischen Ganzheiten, Zusammenhängen, Interdependenzen und holistischen Prozessen im Vordergrund steht.

Für alles gibt es einen Zustand der Reife. Die Reifestufe des systemischen Denkens findet ihren Ausdruck im Systemdenken 3. Ordnung, das auch als „Denken in Ebenen“ bezeichnet wird. So wie ein Baum entlang eines dynamisch-organischen Entwicklungsprozesses zur Fruchtreife gelangt oder ein Kind im geschützten Umfeld der Familie die Stufen von der Kindheit über die Jugend bis zum Erwachsensein durchläuft, so muss sich auch das menschliche Denken in aufeinander aufbauenden Phasen zu erweitertem Bewusstsein entfalten. Dieser Prozess der „Reifevolution“ im Systemdenken beginnt mit dem „vernetzten Denken“ (Systemdenken 1. Ordnung). Es fördert die Zusammenarbeit und das Erkennen von Abhängigkeiten und erschließt die Erkenntnis, dass alles mit allem verbunden ist und zwischen allem wesentliche Wechselbeziehungen bestehen. Diese Stufe ist vergleichbar mit dem Bewusstsein eines Kleinkindes,

das in einem persönlichen Beziehungsnetzwerk auf relevante Personen ausgerichtet ist, wobei die Mutter die erste Bezugsperson ist. Es herrscht ein Zustand der Abhängigkeit und die Orientierung erfolgt an den Werten und Kriterien der Referenzpersonen. Die Struktur in Organisationen mit dependenten Systemmitgliedern ist eher hierarchisch und wird durch Loyalität und Kontrolle geprägt. Viele Potenziale, die sowohl bei Kindern als auch bei dependenten Erwachsenen inhärent angelegt sind, wie Abstraktion, Metakommunikation oder die Fähigkeit, an Beziehungen zu arbeiten, können auf dieser Stufe noch nicht entfaltet und eigenständig genutzt werden. Zugehörigkeit und Verbundenheit erfolgen durch die Referenzpersonen als Systemverantwortliche in mittelbarer Systemzuordnung. Auf dieser Stufe folgen Systemmitglieder Anweisungen und übernehmen keinerlei Verantwortung, nicht für die Konsequenzen eigener Handlungen, geschweige denn für andere Beteiligte.

Die Übergangsphase zur Stufe des Systemdenkens 2. Ordnung oder des „ganzheitlichen Denkens“ ist durch einen Abnabelungsprozess sowie eine konfliktreiche Suche nach einer eigenen Identität und einem von Bezugspersonen unabhängigen Wertesystem gekennzeichnet. Diese mit dem Sturm-und-Drang-Prozess der Adoleszenz vergleichbare Phase der *Independenz* (Unabhängigkeit) schafft die Voraussetzungen für die echte Stufe der Eigenständigkeit: die Intradependenz. Kennzeichnendes Merkmal dieser Stufe ist die direkte, unmittelbare Anbindung an und Ausrichtung auf das übergeordnete System. Mit dem Erreichen dieser reiferen Identität, die dem Bewusstsein eines Jugendlichen nach der Pubertät entspricht, können die latenten Fähigkeiten nun gefördert und wirksam werden. Systemmitglieder auf dieser Bewusstseinsstufe orientieren sich am gemeinsamen, umfassenden Ganzen und erkennen, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Man spricht in diesem Zusammenhang vom Phänomen der „Emergenz“ und erlebt, dass jedes System mit einer spezifischen inneren Ordnung und funktionalen Beziehungsstrukturen Zugang zu emergenten Systemeigenschaften findet, die nicht auf die Mitglieder zurückzuführen sind. Durch den Wechsel von der Symptomebene auf die umfassende Systemebene werden Differenzierung und Metakommunikation überhaupt erst möglich. Das ist die Voraussetzung für konstruktives Arbeiten an Beziehungen und für Selbstreflexion. Maßstab für Entscheidungen und Handlungen sind nicht mehr die Bezugspersonen und deren Werte, sondern das Referenzsystem des übergeordneten Systems. Auf dieser Stufe werden Vielfalt an individuellen Potenzia-

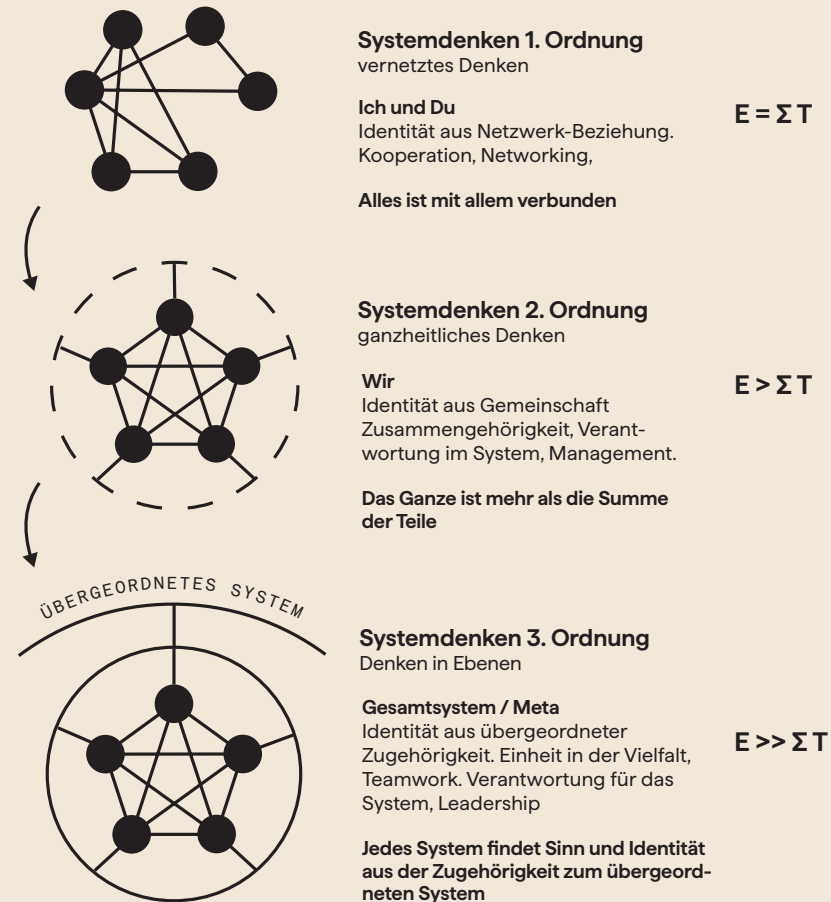
len und komplementäre Verhaltensweisen als Reichtum verstanden und nicht als Bedrohung für den eigenen Standpunkt wahrgenommen. Die Verantwortung für Gesamtergebnisse wird nicht auf eigene Leistungen reduziert, sondern schließt alle anderen Systemmitglieder und deren erfolgreiche Erfüllung ihrer Funktionen mit ein. Wechselseitige Unterstützung ist fixer Bestandteil dieses reiferen Bewusstseins.

Das Systemdenken 3. Ordnung (Open System Thinking) integriert den vernetzten und den holistischen Ansatz und folgt dem *Prinzip der organischen Mehrschichtigkeit* offener Systeme. Demnach wird jedes System als integraler Bestandteil (Subsystem) einer größeren, übergeordneten Entität betrachtet, das sich aus Elementen zusammensetzt, die ihrerseits einer bedarfsorientierten Funktion folgen. Die Identität und das Potenzial eines jeden Systems entspringen seiner verbindlichen Zuordnung zum jeweils umfassenden Ganzen. Es ist wichtig festzustellen, dass es keine Systeme erster, zweiter oder dritter Ordnung gibt. Die Ordnungsstufen beziehen sich auf das systemische Denken und gehen mit der Reifeentwicklung des systemischen Bewusstseins und der erweiterten Verantwortung der Systemmitglieder einher. Lebende Systeme sind stets in komplexer, organischer Mehrschichtigkeit aufgebaut. Sie eröffnen ihre Systemqualitäten und Potenziale gegenüber den jeweiligen Protagonisten ausschließlich im Ausmaß der Bewusstseinsreife und des Systemverständnisses dieser Personen.

Systemische Reifestufen	Entsprechung im Familiensystem	Umfang der Verantwortung	Referenz- + Werterahmen	Organisationsstruktur
Dependenz Abhängigkeit	Kindheit	keine Verantwortung	Bezugsperson	Hierarchie
Independenz Unabhängigkeit	Adoleszenz	Eigenverantwortung	Eigeninteresse	Arbeitsgruppen
Intradependenz Selbständigkeit	Jugendalter	Verantwortung im System	Wohl aller Kooperationspartner	Teams
Interdependenz Reife	Erwachsenenalter	Verantwortung für Systeme	Gemeinwohl	partizipative Ordnung, HQ-Teams

Ein offenes oder ausgerichtetes System wird demnach als eine komplexe Ganzheit betrachtet, welche ihren speziellen Charakter-

zug, ihre spezifischen Merkmale und emergenten Attribute aus ihrer eindeutigen Zuordnung zum übergeordneten System ableitet. Aus dieser funktionalen Rolle mit Sinn und Zweck innerhalb des größeren Ganzen entspringt seine unverwechselbare Identität und Form, wodurch es als eine von ihrer Umwelt abgrenzbare Einheit zum Ausdruck kommt.



Die fünf Instanzen offener Systeme

Ein zentrales Element des OSM sind die fünf Instanzen, die in jedem offenen System wirken:

Systemische Offenheit und Ausrichtung

Zugehörigkeit eines Systems zum übergeordneten, umfassenden System, woraus die bedarfsorientierte Funktion / Mission als Auftrag abgeleitet und die Existenzberechtigung sicherstellt wird. Zur Erfüllung dieser Funktion ist von der höheren Ebene der notwendige Zustrom an Informationen, Energie und Ressourcen im „rechten Maß“ bereitzustellen.

Systemidentität

Das Eigenbewusstsein des Systems, das aus seiner Mission mit Sinn und Zweck abgeleitet ist und die Grundlage für Werte, Prinzipien, Kultur und Kompetenzen darstellt. Teil dieses Grundverständnisses müssen ein klares uneingeschränktes Menschenbild und eine aktuelle Vision der Gesellschaft sein.

Systemmitglieder

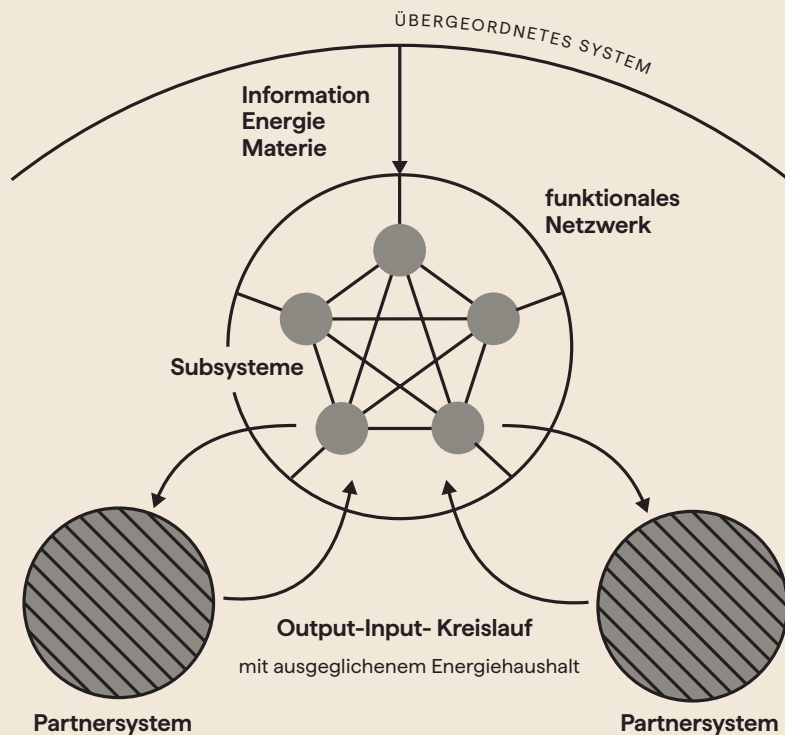
Die Menschen, die als Subsysteme des Ganzen ihre aus übergeordnetem Bedarf abgeleiteten Funktionen und Rollen ausüben. Sie streben nach persönlicher Reife und Vervollkommenung entsprechend ihrer besonderen Bestimmung und sehen es als ihr Vorrecht und ihre Verpflichtung, ihren besonderen Beitrag zu einer fortschreitenden Entwicklung und Kultivierung des Ganzen zu leisten.

Funktionsnetzwerk

Die Strukturen und Prozesse, die die Wechselwirkung zwischen den Einzelfunktionen ordnet und das System handlungsfähig macht. Dieses Beziehungsnetzwerk geht über persönliche Sympathien und Abneigungen hinaus und vermeidet dadurch jegliche Formen von Wildwuchs, Kommunikationsblockaden und zerrüttende Konflikte. Im Gegenteil stellt das sich aus klaren komplementären Funktionen abgeleitete Netzwerk jene systemische Ordnungsstruktur dar, worauf eine Kultivierung und Veredelung zwischenmenschlicher Beziehungen und eine gesunde, stabile Gesellschaft aufbauen.

Input-Output-Ebene

Die Schnittstelle zum Systemumfeld und Verbindung zu den Parallelsystemen wie Partner, Zulieferer und Kunden als Empfänger von Produkten, Projekten und Dienstleistungen. Hier wird die Wirksamkeit des jeweiligen Systems als konkreter Ausdruck seiner eigentlichen Mission manifest.



Wirkebenen offener Systeme

Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile

Immer wieder hört man den Ausspruch, dass das Ganze mehr sei als die Summe seiner Teile oder dass Teamleistungen qualitativvoller seien als die Summe der Einzelbeiträge der Teammitglieder. Wenn es jedoch nicht nur bei einem Lippenbekenntnis bleiben soll, wird

man sich die Frage stellen müssen, wo dieses „MEHR“ herkommen soll. Solange man Ganzheiten über ihre Teile definiert und sie mit deren Summe gleichsetzt, bleibt dies bloßes Wunschdenken. Individuen für sich sind außerstande, systemische Synergien zu produzieren. Trotz aller Bemühungen bleibt der eigentliche Mehrwert oder das kollektive Synergiepotenzial systemischer Ganzheiten unerschlossen, solange man versucht, diesen induktiv über die Personen und deren Eigenschaften und Kompetenzen zu erreichen. Denn es geht um Systempotenziale und nicht um die Attribute der Teile. Auch die Verwendung allgemeiner Begriffe wie „Emergenz“¹ oder „emergente Eigenschaften“ bringt keine Klarheit, sondern zeigt eher auf, dass man für derartige systemische Phänomene keine wirkliche Erklärung hat. Solange man das Ganze über die Teile zu definieren sucht, erzeugen derartige Erklärungsversuche lediglich eine Illusion einer Erkenntnis. Das Einführen von Worthülsen auf der Ausdrucksebene der Sprache (Syntax) ersetzt nicht die notwendige Klarheit und Eindeutigkeit der Bedeutungsebene der Sprache (Semantik). Wenn man die obige Aussage ernst nimmt, bedeutet das, dass jedes System als Ganzheit über Potenziale verfügt, die nicht nur die Summe der individuellen Anlagen der Mitglieder übersteigen (Übersummation), sondern sogar Qualitäten besitzt, die die Teile nicht aufweisen. Der Begriff *Emergenz* gewinnt eine völlig andere Bedeutung, wenn man in deduktiver Betrachtungsweise die Logik erschließt, dass Systemeigenschaften aus dem Zustand des Potenziellen durch Erfassen der bedarfsorientierten Mission in eine strukturelle Ausdrucksform gebracht und dadurch manifest gemacht werden. Und dies gilt für jedes System, im Kleinen wie im Großen.

Man kann also davon ausgehen, dass eine Familie beispielsweise mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder und ihrer Beziehungen untereinander. Entsprechend ist auch ein Unternehmen mehr als die Gesamtzahl seiner Belegschaft, der Abteilungen und Bereiche inklusive ihrer Wechselwirkungen und Prozesse. Ebenso stellt unsere Ge-

¹ Emergenz (lateinisch emergere „Auftauchen“, „Herauskommen“, „Emporsteigen“). Emergenz beschreibt das Entstehen neuer, komplexer Eigenschaften in einem System, die nicht einfach aus den Eigenschaften seiner Einzelteile ableitbar sind, sondern erst durch deren spezifische Wechselwirkungen entstehen (z.B. flüssiges Wasser aus nicht-flüssigen H₂O-Molekülen). Emergente Eigenschaften sind oft überraschend und können nicht durch bloße Addition der Einzelteile erklärt werden; sie machen das „Ganze“ qualitativ anders als die Summe seiner Teile (z.B. Bewusstsein aus Neuronen, Schwarmverhalten aus Vögeln).

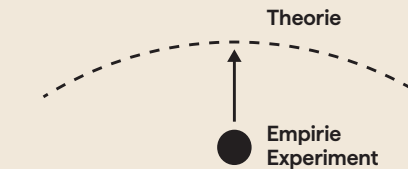
sellschaft eine übergeordnete Ganzheit dar, die umfassender ist als die Summe ihrer Bürger, Familien, Institutionen und Organisationen, die darin eingebettet sind. Die eigentliche Herausforderung des systemischen Ansatzes besteht also nicht darin, die Teile zu vernetzen, indem man Punkte miteinander verbindet, wie wir es aus manchen angeleiteten Kinderzeichnungen oder Bilderrätseln her kennen (*Netzwerkdenken oder Systemdenken 1. Ordnung*). Auch reicht es nicht aus, sich als Personen gefühlsmäßig oder über gemeinsame Interessen als Mitglieder von Gruppen und Gemeinschaften einzuordnen (*ganzheitliches Denken oder Systemdenken 2. Ordnung*). Diese Stufe wird in der Fachliteratur oft als jene bezeichnet, die über das Verbinden von Punkten hinausgeht: „Beyond connecting dots“.

Das Erfordernis der Reifestufe systemischen Denkens ist es zu lernen, zuerst das Ganze zu verstehen, um daraus die jeweiligen Funktionen, den Sinn und die Bedeutung der Teile und ihre Wechselbeziehungen in einer funktionalen Ordnungsstruktur ableiten zu können (*Denken in Ebenen oder Systemdenken 3. Ordnung*). Dies entspricht dem Open-System-Ansatz. Genau darin liegt die Lektion, die es zu erschließen gilt, wenn man mit der zunehmenden Komplexität lebender Systeme und Organismen – wie es Humansysteme nun einmal sind – zukunftsconform und konstruktiv zurechtkommen möchte. In diesem Ansatz liegt das eigentlich Neue, weshalb auch von einem Paradigmenwechsel im Denken die Rede ist. Die Schwierigkeit besteht weniger im Neuen selbst, sondern darin, sich vom Gewohnten, mit dem man in der Vergangenheit durchaus auch „erfolgreich“ war, würdigend zu verabschieden und sich in einer aufrechten Lernhaltung bewusst dem Neuen zu öffnen. Wie sagte die bekannte systemische Familientherapeutin Virginia Satir? „Viele Menschen ziehen die Misere des Bekannten, der Unsicherheit des Neuen vor.“ Lieber nimmt man, der Tradition folgend, weitere Leiden auf sich, weil man gelernt hat, sich im Gewohnten zu arrangieren, oder weil die anderen es auch nicht besser machen, anstatt eine Entscheidung aus Vernunft zu treffen und in einem Pioniergeist neue, sinnvolle Wege zu beschreiten. Frei nach Hermann Hesse: bereit zu sein, einer neuen Welt entgegenzueilen, deren Signale bereits heute deutlich wahrnehmbar sind. Ich stelle mir immer wieder die Frage: „Wie hoch liegt eigentlich die Leidensschwelle, die Menschen zu ertragen bereit sind, bevor sie sich zu einer Veränderung entschließen?“

Denkmuster bestimmen die Ergebnisse

Induktive Methode

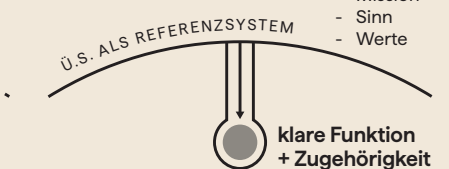
Ausgehend von den Teilen oder Einzelerfahrungen wird auf das Ganze oder Allgemeine geschlossen.



- Die Methode der Induktion beschreibt den Prozess, für Sachverhalte oder Beobachtungen mithilfe von Abstraktion und Verallgemeinerung eine Theorie zu entwerfen. Über empirische Erfahrungen und Befragungen von Einzelpersonen und Gruppen bzw. durch Experimente werden durch Auswertung und Interpretation Theorien aufgestellt. Auf der Grundlage dieser Verallgemeinerungen werden Schlussfolgerungen getroffen, die so lange Gültigkeit haben, bis eine neue Theorie die alte widerlegt und ablöst. Diese Vorgehensweise wird nicht nur in der klassischen Forschung angewendet, sondern ist auch das Muster, wenn Menschen ihre persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse interpretativ zu einer Ideologie und Grundüberzeugung machen. Oft versucht man auf dieser Grundlage anderen Personen Ratschläge zu erteilen und rezepthafte Lösungsvorschläge auf der Symptomebene anzubieten.
- **Referenzbezug:** Empirie persönlicher Erfahrungen
- **Grundhaltung:** Zweifel
- **Kommunikation:** deskriptiv
- **Anwendung:** bei Systemdenken 1. und 2. Ordnung
- **Fokus:** individualistisch, Gruppen über Personen oder Projekte definiert
- **Einsatz von Personen in Prozessen:** Durch Übermitteln von Aufgaben in Form von Arbeitsplatzbeschreibungen (Job-description) und Anwendung output-bezogener Leistungsbewertung
- **Mitarbeiterförderung:** Fokus liegt auf der Kompetenzsteigerung der individuellen Mitarbeitenden beziehungsweise deren persönliche Beziehungen untereinander verbunden mit der Erwartung, dass dadurch die Gesamtleistung einer Organisation zunimmt.
- **Ergebnisse:** Da das Ganze über die Teile erschlossen wird, kann das Gesamtergebnis die Grenze der Summation nicht übersteigen: $E < \Sigma T$

Deduktive Methode

Über das Verstehen des Ganzen erfasst man Bedeutung, Funktion, Sinn und Wechselwirkung der Teile.



- Die Methode der Deduktion bezeichnet den Prozess, in dem man aus übergeordneten Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien konkrete Anwendungsbeispiele ableitet bzw. konkrete Erfahrungen (IST) auf ihre Relevanz unter Anwendung der übergeordneten Kriterien als Referenzbezug (SOLL) verifiziert und bewertet.
- **Referenzbezug:** Übergeordnetes Referenzsystem mit eindeutiger Mission, klarem Sinn und Zweck und der daraus abzuleitenden Werte.
- **Grundhaltung:** Gewissheit
- **Kommunikation:** normativ
- **Anwendung:** beim Systemdenken 3. Ordnung (OSM)
- **Eingliederung von Personen:** durch klare aus übergeordnetem Bedarf abgeleitete Funktionsfestlegung öffnet sich für Systemmitglieder ein eindeutiges Wirkungsfeld, wodurch sich echte Zugehörigkeit und nicht bloß ein Job ergibt sowie eine systemische Reifeentwicklung in Bezug auf Bewusstsein und Verantwortung von der Dependenz bis zur Interdependenz möglich wird.
- **Fokus:** kollektiv unter Berücksichtigung des Individuums als reifer Förderer des Gemeinwohls
- **Mitarbeiterförderung:** Durch die aus der klaren Funktion abgeleitete Zugehörigkeit im System wird sowohl eine sinnvolle Einbettung als auch eine intrinsische Ausrichtung auf das Gesamtwohl sichergestellt. Die entsprechende Förderung der Beteiligten läuft nicht Gefahr, parasitär einseitig den Einzelinteressen zu dienen, sondern steht immer im Einklang mit dem Gesamtwohl.
- **Ergebnisse:** Da man aus der Erkenntnis des Ganzen zu den komplementären Funktionen der Teile gelangt, können die übersummativen Potenziale des Gesamtsystems freigesetzt werden: $E > \Sigma T$

Den einzelnen Modellen des systemischen Denkens liegen unterschiedliche Denkmuster zugrunde, die entscheidend für die diversen Prozesse und Ergebnisse sind. Während wir den fragmentierenden reduktionistischen Ansatz für jegliche Form systemischen Denkens ausschließen können, da er sich mit unverbundenen Teilen und Stückwerken auseinandersetzt, bleiben die beiden Herangehensweisen der induktiven und der deduktiven Methode für systemische Ansätze erhalten.

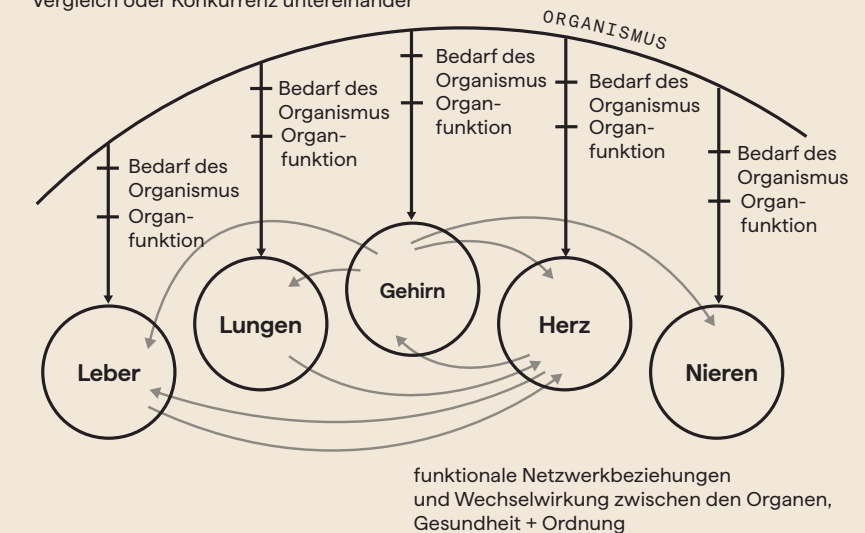
Beispiele für beide Methoden gibt es zuhauf. Gerade in Bezug auf den induktiven Weg können wir davon ausgehen, dass die meisten von uns auf diese Weise sozialisiert worden sind. Analytisches Denken und Forschen ist ein 3-Schritt-Prozess, bei dem jedes zu erforschende Objekt in seine Bestandteile zerlegt wird, diese dann ins Detail gehend untersucht werden und schließlich die daraus gewonnenen Erkenntnisse auf das Ganze übertragen werden. Die Analyse gilt derzeit als das Hauptinstrument der Erkenntnisgewinnung. Das Ganze kann demnach nicht mehr als die Summe seiner Teile sein. Diese traditionelle Vorgehensweise bestätigt der Physik-Nobelpreisträger Robert Millikan, als er in einer Vorlesung die Tatsache betonte, dass die Wissenschaft auf zwei Beinen voranschreitet, Theorie und Experiment:

„Manchmal ist es der eine Fuß, der zuerst vorangestellt wird, manchmal der andere. Aber kontinuierlicher Fortschritt wird nur durch den Einsatz beider erzielt – durch Theoretisieren und anschließendes Testen oder durch das Finden neuer Beziehungen im Prozess des Experimentierens und anschließendes Testen.“

Manchmal wird ein Fuß zuerst nach vorne gesetzt, manchmal der andere, aber kontinuierlicher Fortschritt wird nur durch den Einsatz beider Füße erzielt – durch Theoretisieren und anschließendes Testen oder durch das Finden neuer Zusammenhänge im Verlauf des Experimentierens und anschließendes Nachholen des theoretischen Fußes und dessen Weiterführen, und so weiter in unendlicher Abwechslung.“

Organismus und Organe

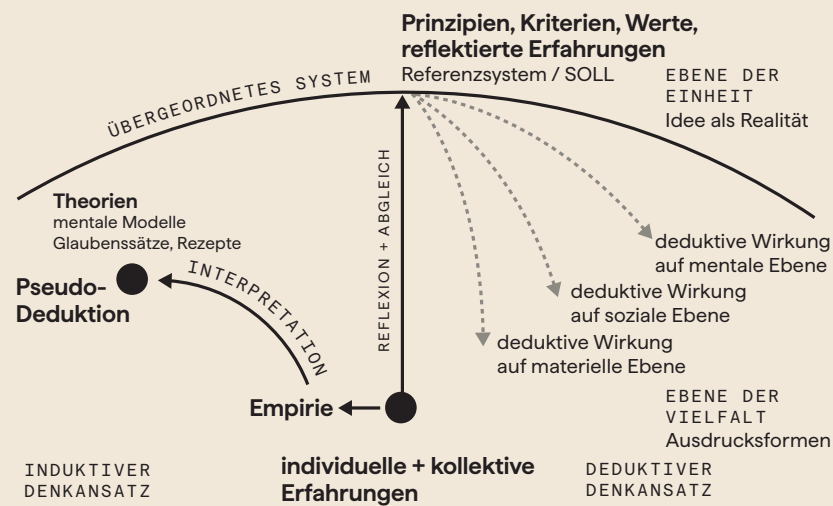
Existenz, Sinn und Bedeutung der Organe aus Zuordnung zum übergeordneten Organismus und nicht aus gegenseitigem Vergleich oder Konkurrenz untereinander



Was den deduktiven Ansatz betrifft, so kann man viel Einsicht aus der mehrschichtigen, organischen Ordnung des menschlichen Körpers als lebendes System ableiten. Der Organismus kann weder über die Anzahl der Zellen noch über die Organe definiert werden. Sinn und Zweck und Bedeutung der Organe sind auch nicht über einen wechselseitigen Vergleich, geschweige denn aus einer Konkurrenzhaltung und gegenseitigem Wettbewerb zu erfassen. Ebenso absurd wäre es, wollte man ein Organ zum Benchmark für alle anderen machen. Ohne den Bezug zum übergeordneten Organismus gibt es auch keine „richtige Entwicklung“ für die Organe, noch könnte man infolge der Fragmentierung einen Zustand von Gesundheit definieren. Erst wenn die vielfältigen Organe und Bestandteile des Körpers aus der Ausrichtung auf die Ganzheit des Organismus ihre besondere Funktion erfasst haben, können sie auch untereinander in eine geordnete Wechselbeziehung treten und Einheit und Gesundheit des Ganzen aufrechterhalten.

Die Idee ist die Realität

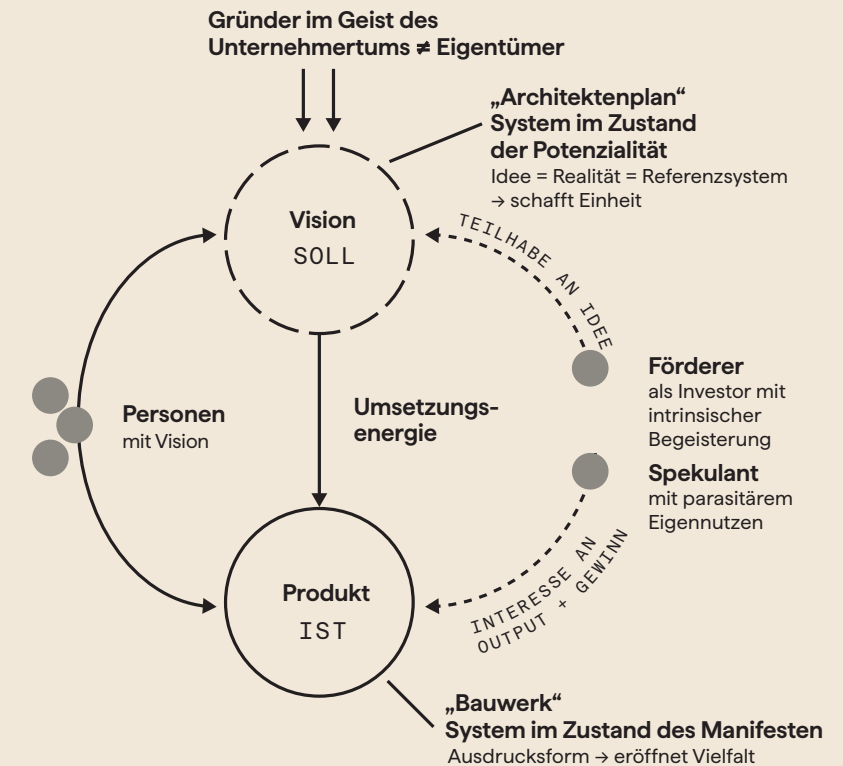
In diesem Zusammenhang darf die Idee bzw. die grundlegende Vision nicht mit der Theorie gleichgesetzt werden. Theorien werden auf induktivem Weg aus der Empirie, also aus persönlichen oder kollektiven Erfahrungen, abgeleitet und sind subjektiven Interpretationen unterworfen. Eine Idee entspricht hingegen einer übergeordneten Realität, die schöpferische Energien und intrinsische Begeisterung freisetzt, welche sich letztlich in einer Ausdrucksform manifestiert. Der Weg von der Idee zur Ausdrucksform ist ein deduktiver Vorgang, ein Transformationsprozess vom noch „verborgenen Ganzen“ im Zustand der Potenzialität zum System im Zustand des Manifesten. Dieser deduktive Prozess führt zu normativer Gewissheit, wohingegen die Induktion die Ebene der Vermutung und des Zweifels nicht verlässt.²



Induktion versus Deduktion

² „Cogito, ergo sum“ („Ich denke, also bin ich“) ist der zentrale Grundsatz des französischen Philosophen René Descartes (1596-1650) aus seinem Werk *Meditationes de prima philosophia*. Demnach ist es die erste sichere Gewissheit, die nach radikalem Zweifel an allem Wissen als unumstößliches Fundament der Philosophie dient: Selbst beim Zweifeln bleibt die Tatsache bestehen, dass ein denkendes Ich existiert. Diese existentielle Aussage Descartes wurde später durch Antoine Léonard Thomas (1765) abgewandelt in „Dubito ergo sum“ („Ich zweifle, also bin ich“), womit der Zweifel als fundamentale Form des Denkens und unumstößlicher Beweis der eigenen Existenz festgelegt wurde.

Solange es die Klarheit der Schau (Vision/Idee) nicht gibt, bleiben Verstehen, Entscheiden, Handeln und Reflexion unerreichbar.³ Damit wird die Vision zum übergeordneten Referenzsystem für die Umsetzung in die Praxis. Wer die Vision erfasst hat, setzt Energie, Begeisterung und intrinsische Motivation frei und ist bereit, Ressourcen (Zeit, Geld, materielle Mittel) zu investieren, um der Idee in bestmöglicher Form Ausdruck zu verleihen. Er tritt als „Förderer“ mit intrinsischer Begeisterung auf. Er spekuliert nicht auf Gewinn und sieht diesen nicht als das eigentliche Zeichen für den Erfolg, sondern ist beseelt von der schöpferischen Idee. Dies entspricht einem echten Unternehmergeist.



Vom SOLL zum IST

³ „Keeness of understanding is due to keenness of vision.“ (Bahá'u'llah)

In unserer heutigen Gesellschaft wird jedoch großes Gewicht auf Eigentum, Besitz und Kapital gelegt, worüber vieles definiert und bewertet wird. Wenn diese Denkweise die Grenzen der Mäßigung überschreitet, öffnet sie parasitärem Spekulantentum Tür und Tor. Gewinnmaximierung und „Geldmachen“ werden als Erfolg gekrönt, echter Fortschritt und Beiträge zum Wohl und Nutzen der Gemeinschaft hingegen abgewertet. Eigentumsdenken kann in dieser einseitigen und exzessiven Ausprägung zur Falle werden, denn es legt den Fokus auf das Ego und macht es zum Zentrum jeglichen Bemühens. So werden Eigeninteresse, Selbstverliebtheit und Narzissmus zum verzerrten Bezugsrahmen entropischer, geschlossener Systeme. Es zählt nur noch, was mit der eigenen Person in Zusammenhang steht: mein Land, meine Familie, meine Kinder, meine Besitztümer, meine Rasse, meine Nationalität usw. Diese Liste ließe sich endlos fortsetzen.

Wesentliches erkennen

Es gibt die Geschichte eines mächtigen Königs, der im Sterben lag. Der gesamte Hofstaat, die Ärzte und die Familienmitglieder hatten sich um sein Lager versammelt. Mit leiser, aber fester Stimme wandte sich der König an die Versammelten.

„Ich habe drei Bitten an euch, wenn ich sterbe: Erstens sollen die Ärzte meinen Sarg zu meiner letzten Ruhestätte tragen. Zweitens möchte ich, dass all meine Schätze und mein Vermögen auf dem Weg ausgestreut werden und wir daran vorbeischießen. Drittens soll mein Sarg so konstruiert werden, dass meine Hände jeweils seitlich herausragen.“

Alle waren irritiert ob dieser eigenartigen Wünsche. Einer der Anwesenden wagte es, nach dem dahinterliegenden Sinn zu fragen.

„Dass die Ärzte meinen Sarg tragen sollen, möge den Menschen deutlich machen, dass selbst die besten Ärzte und die beste Medizin wirkungslos sind, wenn für jemanden die Stunde des Heimgangs gekommen ist. Die Reichtümer, die Schätze und der Besitz, den man sich angehäuft hat, bleiben zurück und können nicht mitgenommen werden. Meine sichtbaren Hände sollen der Beweis dafür sein, dass ich mit leeren Händen in diese Welt gekommen bin und mit leeren Händen sie wieder verlasse.“

Ein ähnliches Verständnis von Beziehung zu den Gaben dieser Welt zeichnet sich in der Haltung von indigenen Völkern wie den Aborigines Australiens ab, worin Zugehörigkeit und Verbundenheit nicht über Besitz abgeleitet werden. In ihrem faszinierenden Buch „Traumfänger“ zeigt die Autorin Marlo Morgan anhand einiger Erfahrungsberichte auf, wie die Aborigines ihren Kindern von klein auf vermitteln, sich die Erinnerungen des Lebens einzuprägen. Denn wichtig und erstrebenswert sei das Glücksgefühl, nicht das Objekt.

„An jenem Tag ging ein hübsches junges Mädchen in ein Feld aus vertrocknetem Unkraut und kam mit einer schönen gelben Blume an einem langen Stängel zurück. Sie band sich den Stiel so um den Hals, dass die Blume wie ein wertvolles Schmuckstück daran hing. Alle anderen versammelten sich um sie und sagten ihr, wie hübsch sie aussähe und dass sie eine sehr schöne Blume ausgewählt habe. Den ganzen Tag über machte man ihr immer wieder Komplimente. Das Gefühl, an diesem Tag besonders hübsch zu sein, ließ sie strahlen...“

Am Ende unseres Wüstentags legte das Mädchen die Blume auf den Boden und gab sie so an die Mutter Erde zurück. Sie hatte ihren Zweck erfüllt. Das Mädchen war sehr dankbar und bewahrte sich die Erinnerung an all die Aufmerksamkeit, die ihr an diesem Tag widerfahren war. Man hatte ihr damit bestätigt, dass sie ein schöner Mensch war. Aber an dem Gegenstand, der ihr zu dieser Aufmerksamkeit verholfen hatte, hing ihr Herz nicht. Die Blume würde verwelken und als Humus wieder in den ewigen Kreislauf der Erde eingehen.“

Systemische Leitprinzipien⁴

Natürliche Systeme sind als Offene Systeme einzustufen, die deterministisch und systemimmanent auf die Naturgesetze ausgerichtet sind und stets im Einklang damit „funktionieren“. Sie weichen nicht um Haaresbreite von diesen ab und können somit auch keine Unordnung bewirken. Sogar sogenannte Naturkatastrophen sind nicht als Abnormitäten zu verstehen, auch wenn sie für den Lebensraum von Menschen bedrohlich ausfallen können. Auf der Stufe des Mi-

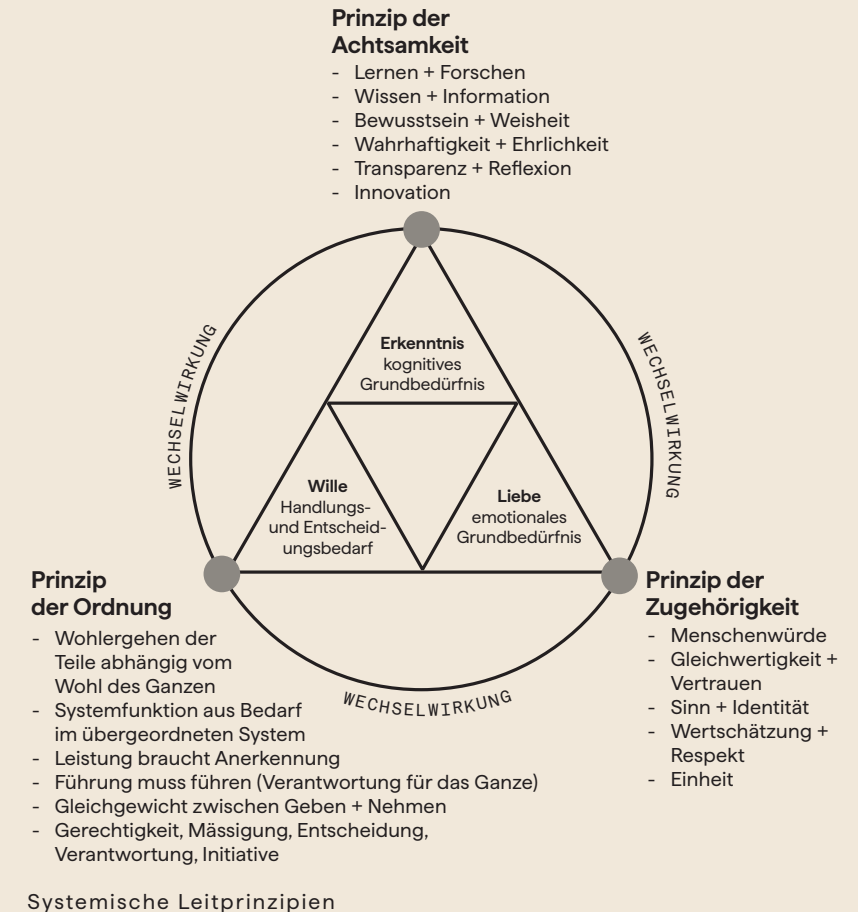
⁴ Das Thema der Systemischen Leitprinzipien wird in meinem Buch „Der Sinn für das Ganze“ ausführlich und mit Beispielen ausgestattet behandelt.

nerals, der Pflanze und des Tieres weisen sie durchaus systemische Ordnungsformen von Netzwerken und ganzheitlichen Strukturen auf. Bei Humansystemen jedoch passieren systemische Offenheit und Ausrichtung auf die übergeordneten Systemebenen nicht deterministisch. Dafür bedarf es einer dreifachen Kriterienerfüllung von Bewusstsein, Willensentscheidung und Verantwortung.

Der Grad der systemischen Reife und die bewusste Ausrichtung auf die jeweils übergeordneten Systemprinzipien sind entscheidend dafür, dass Humansysteme in innerer Ordnung und in Harmonie mit ihrer Umwelt gedeihen. Fehlt dieses Bewusstsein oder steckt es in einem unreifen Grad der Entwicklung, degenerieren Humansysteme zu geschlossenen Systemen und geraten in einen entropischen Auflösungsprozess. In diesem Fall verlieren sie nicht nur ihre innere Ordnungsstruktur, sondern bewirken auch Unordnung in ihrem gesamten systemischen Umfeld. Kraft des umfassenden Bewusstseins, das dem Systemdenken dritter Ordnung entspricht, entwickeln sich Humansysteme syntropisch⁵ zu höheren Ordnungsebenen und zunehmender Komplexität. In diesem Fall tragen sie das Potenzial in sich, durch Gesellschaftsbildung und Kultivierung veredelnd auf ihr Umfeld zu wirken.

Ein wesentlicher Ausdruck dieser systemischen Reifestufe zeigt sich darin, dass der Mensch nicht als Maschinenersatz oder als austauschbare Ressource zur Erfüllung von Projekten betrachtet wird, sondern entsprechend seiner wahren innewohnenden Würde Sinn, Bedeutung und Zugehörigkeit erfährt. Wenn man den Menschen in seinem „Menschsein“ in den Fokus stellt, gewinnen die systemischen Leitprinzipien einen besonderen unverzichtbaren Stellenwert.

⁵ Syntropie steht für Prozesse, die Komplexität, Energiekonzentration und Leben aufbauen und bezeichnet die Fähigkeit lebender Systeme sich auf einen in der Zukunft liegenden Zustand reiferer Organisation auszurichten. Im Gegensatz zum Begriff der Entropie, mit dem man davon ausgeht, dass Systeme zu einem Ausgleich der Energieniveaus tendieren, ist Syntropie charakterisiert durch die Konzentration von Energie, durch Ordnung und Vielfalt, sowie die Fähigkeit eines Systems gegen den entropischen Tod zu arbeiten.



Prinzip der Zugehörigkeit

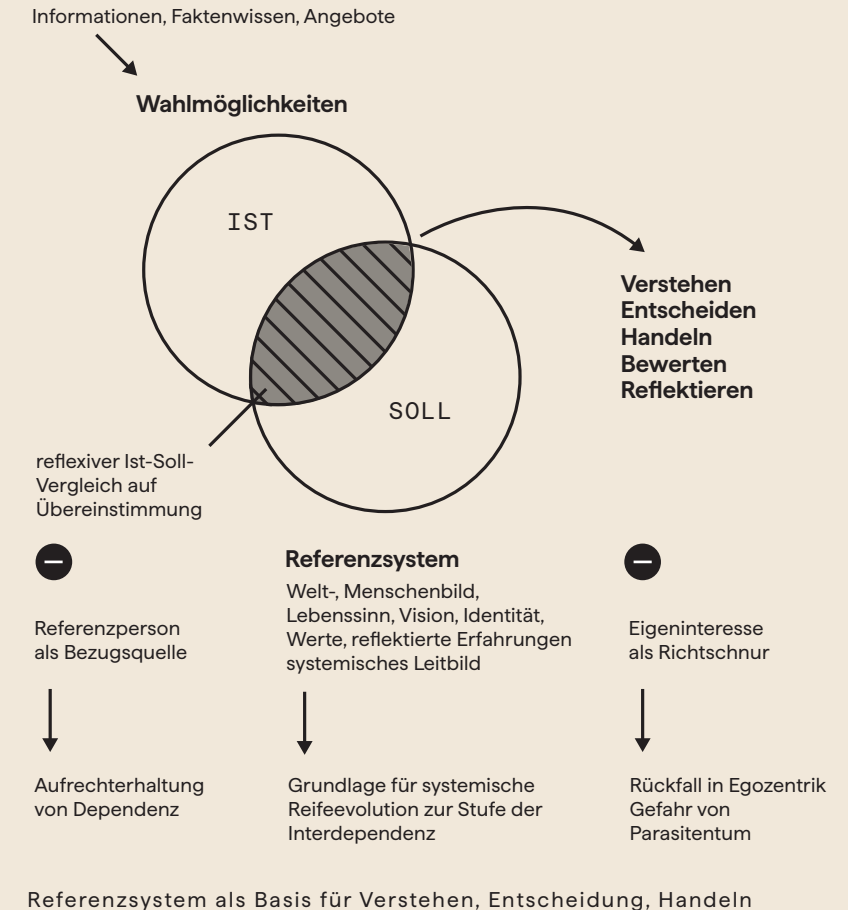
Ohne Zugehörigkeit ist kein Mensch lebensfähig. Aus dieser Ausrichtung auf höhere Systemebenen – sozialer, emotional-mentaler und geistig-spirituellem Prägung – leitet der Mensch seine Würde, seinen Lebenssinn und seine Identität ab. Liebe, Authentizität und Verbundenheit gehören zu den Grundbedürfnissen und -fähigkeiten eines jeden Menschen. Echtes „Menschsein“ zeigt sich im Seelenadel, jenseits von Leistungsvergleichen und Fragmentierung, und ist unabhängig von Alter, Geschlecht, Rasse, Nation oder sozialer Stellung. In seiner Einzigartigkeit findet der Mensch Bezug zu Gleichwertigkeit, Vertrauen und Wertschätzung und erlebt, wie sich Vielfalt und Diversität zu einer besonderen Qualität von Einheit verbinden.

Prinzip der Achtsamkeit

Mit Vernunft und Bewusstsein ausgestattet, ist der Mensch ein denkendes, forschendes, fragendes und suchendes Wesen. Neugier und Lernbereitschaft zeichnen ihn von klein auf aus. Er strebt nach Wissen und Weisheit und durchmisst die Weiten der Welt und die Tiefen des Universums auf der Suche nach Erkenntnis. Als lebendes System in einer Welt von Systemen ist ihm Stillstand verwehrt. Im Prozess lebenslangen Lernens, des aufrichtigen Strebens nach Antworten auf existenzielle Fragen und der stetigen Reflexion auf der Grundlage umfassender Referenzsysteme bleibt er in einem fortwährenden Zyklus handlungsorientierter Weiterentwicklung und Innovation. So öffnet er Tore zu neuen Welten und zu unvorstellbaren zukunftsweisenden Realitäten.

Prinzip der Ordnung

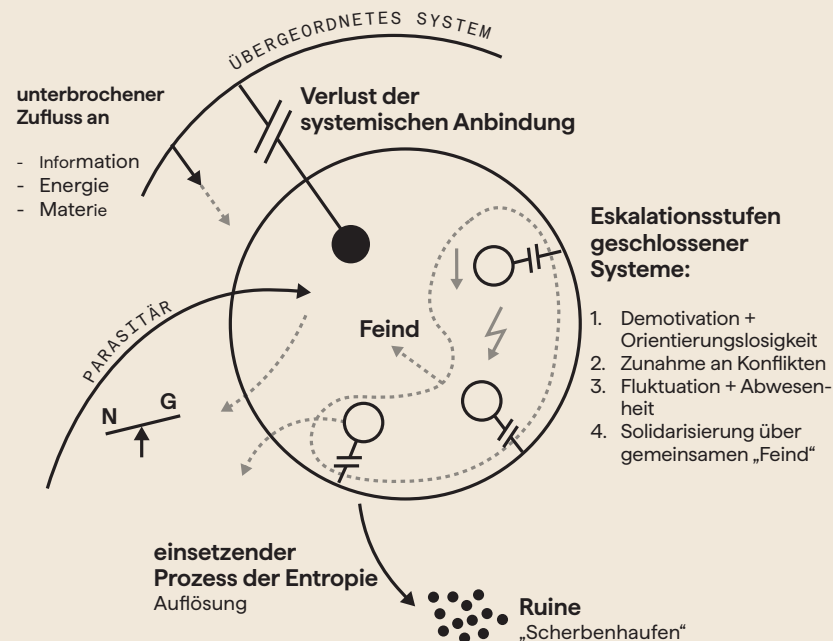
Nicht Freiheit zeichnet den Menschen aus, sondern freie Willensentscheidung gepaart mit Verantwortung. Daraus erwachsen Verstehen, Zielsetzung und Handlungsinitiative. Doch all dem muss ein Soll-Ist-Vergleich vorausgehen, eine Überprüfung von Wahlmöglichkeiten anhand eines Referenzsystems auf übergeordneter Ebene. Ohne diese Ausrichtung auf Prinzipien, Werte, Mission und Vision im Rahmen eines größeren Ganzen, bleibt der Mensch in Abhängigkeit zu Referenzpersonen, oder verfällt in einen Strudel an Eigeninteresse und Egozentrik, wodurch sein Charakter erodiert. Systemische Reife beinhaltet das Bewusstsein, dass das Wohl der Teile vom Wohl des Ganzen abhängt und dass ohne Zugehörigkeit zu diesem übergeordneten Ganzen Funktion, Sinn und wahre Identität nicht ableitbar sind. Führung wird folglich als die Kompetenz verstanden, Verantwortung für Systeme zu übernehmen. Leistungsanerkennung wie auch das rechte Maß an Zuwendungen an Information, Energie und Ressourcen aus umfassender Ebene haben sich an der bedarfsorientierten Funktion auszurichten. Das Ausgleichsprinzip von Geben und Nehmen ist Ausdruck und Voraussetzung für die innere Ordnung eines Systems. Erst dadurch können Sicherheit, Wohlergehen und strukturelle Stabilität in Humansystemen gewährleistet werden.



Systeme in Auflösung

Die primäre Verantwortung der Führungsfunktion liegt in der Existenzsicherung und dem Fortbestand von Systemen. Dies kann allein dadurch sichergestellt werden, dass die Anbindung an das übergeordnete System und die daraus abgeleitete, bedarfsorientierte Mission bei jeder Entscheidung und jedem strategischen Handeln im Fokus bleibt. Wird diese lebenswichtige Ausrichtung aus den Augen verloren, – sei es durch mangelndes systemisches Bewusstsein der Beteiligten oder durch eine geschwächte Führung – löst dies einen kaskadenförmigen Auflösungsprozess im Gesamtsystem aus. Lebende offene Systeme degenerieren infolgedessen entropisch.

zu geschlossenen Systemen. Dies manifestiert sich symptomatisch meist in unterschiedlichen Verhaltensmustern der Mitarbeitenden. Werden diese Signale, die Kontrollleuchten im Auto gleichen, mit dem nötigen Systemverständnis als solche erkannt und wird seitens der Führung rechtzeitig gegengesteuert, kann dieser Prozess gestoppt werden. Andernfalls schreitet die Entropie unaufhaltsam fort und reißt auch andere Systeme mit sich.



Geschlossene Systeme in Entropie

Folgende sich intensivierende Eskalationsstufen sind in solchen Fällen als Signale der Auflösung auf der Symptomebene zu beobachten:

1. Demotivation und Orientierungslosigkeit

Durch den Verlust der Anbindung des Gesamtsystems an das übergeordnete Ganze (ÜS) geht die Identitätsklarheit des Systems verloren. Somit verlieren auch die Subsysteme der unteren Ebenen ihre Ausrichtung. Funktion, Auftrag, Sinn und Identität sind dann nicht mehr ableitbar. Die Folgen sind, dass sich die Beteiligten immer weniger zu echter Motivation und Produktivität im Prozess durchringen können. Ängste, Ärger und Konfusion nehmen unter den Mit-

arbeitenden zu. Nicht-systemische Führungskräfte glauben dann, durch die Behandlung der Symptome die Situation unter Kontrolle bringen zu können. In ihrer Verzweiflung greifen sie zu „Motivationsseminaren“ oder „Outdoor-Veranstaltungen“, in der Hoffnung, dem Verfall dadurch entgegenwirken zu können.

2. Zunahme an Konflikten und Blockaden

Aufgrund unklarer Funktionen und eines undefinierten funktionalen Netzwerkes verlieren die Mitarbeitenden ihre Zugehörigkeit und fallen auf die Ebene persönlicher Beziehungen zurück, die von diversen Formen des Wildwuchses geprägt sind. Falsche Loyalitäten, Missverständnisse, Kommunikationsblockaden, Konflikte und Egospiele breiten sich aus und rauben zusätzlich Energie und Sinn- ausrichtung. Anweisungen der Führung, Konflikte untereinander zu lösen, sich „professionell“ zu verhalten, sachlich zu kommunizieren und Beziehungen und Emotionen außer Acht zu lassen, fruchten nicht, da sie von einem verzerrten Menschenbild ausgehen. Die Konflikte treten meist unter den Mitarbeitenden auf, können aber auch Führungspersonen einbeziehen. Dadurch werden diese zu Beteiligten im Problem und verlieren ihre Metaperspektive. Drohungen, Kündigungen und der Austausch von Personen können die Probleme nicht lösen, da die eigentliche Ursache systemischer Natur ist.

3. Fluktuation und Zunahme an Abwesenheiten

Infolge des sich ausbreitenden Führungsvakuums gerät die Lage zunehmend außer Kontrolle. Es kommt zu Chaos und anarchischen Ausdrucksformen. Mangels eines übergeordneten Referenzsystems fallen viele auf ihr Eigeninteresse zurück oder lassen sich von Personen beeindrucken, die innerlich bereits in Rückzug gegangen sind. Innere Kündigungen und Fluktuationen prägen das Bild. Krankheiten nehmen zu. Auffällig ist die Häufung unterschiedlicher, durchaus legaler Abwesenheiten. Oft wird dieser Prozessschritt noch angeheizt, wenn unsystemisch agierende Führungskräfte mit Maßnahmen wie Kündigung und Auswechslung von Personen reagieren und die Schuld für die Misere bei den Individuen verorten, statt im System.

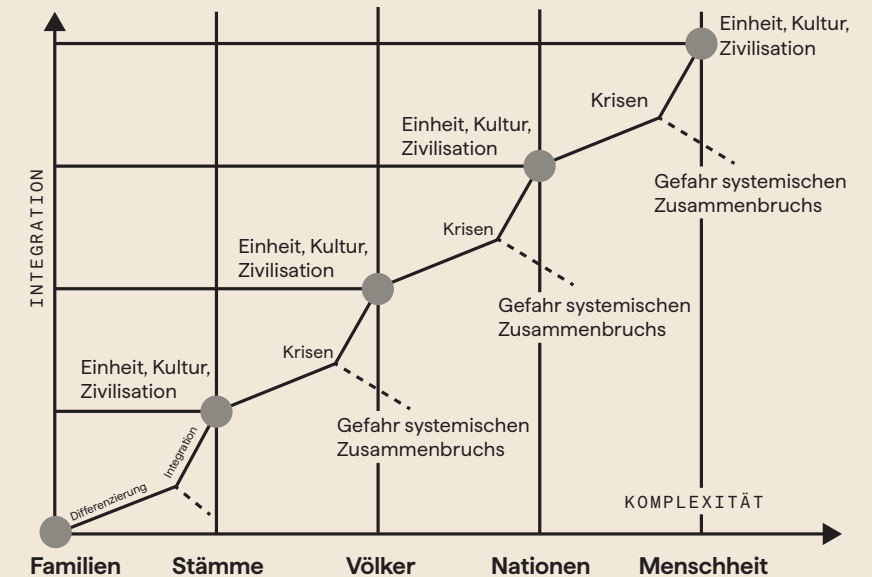
4. Solidarisierung gegen einen gemeinsamen Feind

Diese Eskalationsstufe entspricht einem hochroten Signal, das in der Regel dem endgültigen Zusammenbruch des Systems vorausgeht. Oft werden die Zeichen jedoch fehlinterpretiert, da sich die Be-

teiligten aus einem regressiven Bewusstsein heraus solidarisieren. Man glaubt, die Krise sei überwunden und die Lektion sei gelernt worden. Was dabei jedoch übersehen wird, ist die Tatsache, dass diese vermeintliche Einigkeit nicht aus Einsicht und Reife abgeleitet ist, sondern durch die Bündelung der Kräfte und Interessen gegen einen gemeinsamen Feind verursacht wird. Der Feind ist dabei austauschbar. In Ermangelung eines externen Feindes kann auch ein interner „Sündenbock“ von Nutzen sein, was zu diversen Formen von Mobbing führen kann. Diese Verhaltensmuster der Täter haben weniger mit Besonderheiten der Opfer zu tun, sondern entspringen der Dynamik der Interessensausrichtung in derartigen co-abhängigen Gruppen, die auf andere Weise keine Übereinstimmung finden.

Eine Systemauflösung erfolgt selten abrupt, sondern meist mit Zeitverzögerung – abhängig davon, wie viel Eigenenergie dem System noch zur Verfügung steht. Obwohl der Zustrom an Informationen, Energie und Ressourcen aus der übergeordneten Ebene abgeschnitten ist, können die Geschäfte in dieser Zeit output-seitig sogar noch erfolgreich erscheinen. Das ist vergleichbar damit, dass bereits abgestorbene Bäume noch Früchte tragen können. Das System wird jedoch durch die Entropie unaufhaltsam ausgehöhlt, wenn die Symptome nicht richtig gedeutet werden und nicht rechtzeitig gegengesteuert wird. Eine zusätzliche Verschleierung des tatsächlichen Zustands kann auch dadurch entstehen, dass der Prozess durch gewährte Kredite, Förderungen oder andere Zuwendungen weiter in die Länge gezogen wird. Oft gehen derartige geschlossene Systeme dazu über, die mangelnde Abdeckung des Energiebedarfs von Parallelsystemen wie Partnern, Kunden oder der Gesellschaft zu kompensieren und geraten damit in einen parasitären Zustand. Das Ausgleichsprinzip von Geben und Nehmen gerät aus der Balance, wodurch weitere Systeme in den Strudel des Auflösungsprozesses hineingezogen werden. Das erste Zeichen für einen beginnenden entropischen Prozess offenbart sich dem systemischen Auge, sobald sich solche Unternehmen über ihren Output wie Produkte, Projekte oder Dienstleistungen definieren und nicht über ihre bedarfsorientierte Mission und Funktion im Dienst des Gemeinwohls.

Der Aufbauprozess der Syntropie und der Zwillingsprozess



Da offene Systeme als lebende Organismen zu betrachten sind, kennen sie keinen Stillstand. Sie durchlaufen einen dynamischen Prozess der systemischen Reifevolution wachsender Komplexität zu höheren Ordnungsstufen. Dieser Pfad verläuft nicht linear. Er ist gekennzeichnet durch abwechselnde Phasen von Differenzierung und Integration, wobei der Übergang zwischen diesen stets als Krisenpunkt empfunden wird. Hier ist zu entscheiden, ob man weiterhin blind der Tradition folgen möchte, sich in kompromisshaften Bifurkationen verfängt oder sich tatsächlich durch einen Ebenwechsel zu höherem Bewusstsein und einer erweiterten Vision öffnet. Krisen, als Signale für notwendige Veränderungen, deuten auf neue zukunftsweisende Chancen hin, bergen aber auch die Warnung in sich, dass bei Ablehnung, die Gefahr des systemischen Zusammenbruchs latent vorhanden ist. Dies hat sich im Laufe der Menschheitsgeschichte in zyklischer Abfolge in sich steigernden Dimensionen deutlich abgespielt. Heute stehen wir wieder an einem derartigen Krisenpunkt, nur dass es diesmal nicht um fragmentierte Gemeinschaften geht, sondern die Menschheit in ihrer unteilbaren Ganzheit betroffen ist. Die Krisenbewältigung der Gegenwart be-

Blockaden und innere Konflikte rauben ihnen die Energie, während eine existenzielle Leere und die fehlende Zugehörigkeit – trotz der tiefen Sehnsucht nach erfüllenden Beziehungen und harmonischen Lebensbedingungen – ihren Verlust an Wirksamkeit verdeutlichen. Unverbindlichkeit wurde zum leitenden Prinzip erkoren, und auf allen Ebenen frönt man einem zersetzenden „Kult des Individualismus“ mit gezüchteter Egozentrik und Narzissmus.

Die zyklisch auftretenden globalen Krisen werden nicht als Warnsignale und ausgleichende Feedback-Kreisläufe erkannt und ihre aufrüttelnde Botschaft nicht verstanden: „Nicht so weiter! Eine Veränderung im Bewusstsein und in der Haltung ist dringend notwendig!“ Die Menschen fühlen sich als Opfer der Situation und erwarten von der Obrigkeit, dass sie sie vor den Konsequenzen der meist selbstverursachten Krisen schützt. Immer wieder verfallen sie in altes Denken und Handeln. Viele sind sogar stolz darauf, wenn sie alten Maßstäben genügen, und feiern diesen Rückschritt als Erfolg und als Zeichen von Durchhaltevermögen und Krisenbewältigung. Der Großteil der Protagonisten dieser Strömung ist blind für das systemische Prinzip, dass Krisen bei nicht gelernten Lektionen zyklisch wiederkehren, wobei die Intensität stetig zunimmt.

Kurzfristige Ruhephasen wecken trügerische Hoffnungen, die im nächsten Augenblick durch neue Auflösungssymptome einer Ernüchterung und Weltuntergangsstimmung weichen. Teilweise hält man einen Zweckoptimismus im Sinne von „Es wird schon wieder werden“ aufrecht, indem man den Kopf in den Sand steckt und auf bessere Zeiten hofft.

Gemeinschaftsbildung wird hauptsächlich durch Opferhaltungen und Co-Abhängigkeiten aufrechterhalten. Dieses unreife Verhalten schafft den Nährboden für Ängste, externe Feindbilder und Bedrohungsemotionen. Dies wiederum begünstigt Dauerstress, Depressionen und Burnout und öffnet Türen für lähmende Passivität, Lethargie und Kontrollverlust. Im Gegenzug nehmen verzweifelter Aufruhr und Aggressionen gegen andere und sich selbst zu. Doch dieser verkappte Hilferuf verhallt ungehört.

Die Erfahrung der Unwirksamkeit von oberflächlichen Optimierungsmaßnahmen an den alten Strukturen, die zunehmende Fragmentierung und Polarisierung sowie der Verlust von Stabilität und

Zukunftshoffnungen verstärken die Tendenz, Zuflucht in seichter Unterhaltung, in sinnlosem Zeitvertreib, in Scheinwelten und in selbst- und beziehungszerstörenden Aktivitäten zu suchen.

Die unveränderte Weg-von-Orientierung führt zu verzweifelter Anti-Aktionen und mit der Zeit zu einer geistigen und sozialen Lähmung. Angesichts der unaufhörlichen weltweiten Schreckensmeldungen aus Politik und Medien werden Menschen emotional und mental abgestumpft und distanzieren sich innerlich von den Symptomen und Signalen der sozialen Entropie.

Kreis der Vernünftigen

Angesichts der bitteren Erfahrungen und des unermesslichen Leids der Menschheit streben sie „friedliche Lösungen aus Vernunft“ an. Sie bemühen sich um Ordnungsstrukturen, die Kriege, Machtmissbrauch, Gewalt und Streit vermeiden helfen – im Großen wie im Kleinen. Konfliktlösungen sollen durch gewaltfreie Kommunikation und vernünftige Verhandlungsstrategien erzielt werden. Ihr Menschenbild sieht die Wirklichkeit des Menschen in seinem Denken, welches durch geeignete Maßnahmen kultiviert werden muss. Das Recht auf Bildung und uneingeschränkter Zugang zu Wissen für alle wird als Ideal angestrebt.

Erkenntnisse aus Wissenschaft und Philosophie gepaart mit humanistischen Werten bilden die Grundlage ihres Handelns und ihr Referenzsystem. Der Fokus liegt auf der materiell-sozialen Zivilisation und gilt dem Schutz der Natur und der Umwelt als zu erhaltender Lebensraum für die Menschheit. Ein sparsamer Umgang mit Ressourcen ist die Devise und Mangelhaltung die vorherrschende Triebkraft für Maßnahmen. Sie fühlen sich für die Optimierung und Kompatibilität der verschiedenen Lebensstile und Kulturen auf unserem Planeten verantwortlich, fördern Kooperation und Vernetzung auf der Grundlage gemeinsamer Interessen und dem Bewusstsein von wechselseitiger Abhängigkeit.

Vielfach bleibt man noch an den Symptomen hängen und begibt sich auf die Suche nach Idealrezepten. Auffällig ist die aus der induktiven Vorgehensweise heraus entstehende starke Theoriebildung und das Verfolgen ideologischer Konzepte. Trotz einer Hin-zu-Orientierung finden sich noch viele Vermeidungsstrategien infolge nicht aufgelöster Vergangenheitsthemen und dem Verhaftetsein an empirischer Interpretation als Basis für die Lösungssuche. Zahlreiche Dichotomien weisen auf noch vorhandene entropische Züge

im Denken, Planen und Handeln hin. Das vorherrschende Denkmodell entspricht dem induktiven Denken (pseudo-deduktiv), da ein echtes übergeordnetes Referenzsystem fehlt, wenngleich potenziell die Basis für ein Bewusstsein der Intradependenz (ganzheitliches oder holistisches Denken) vorhanden ist. Durch die freigesetzte Fähigkeit des Ebenenwechsels und der Metakommunikation kann auf dieser Bewusstseinsstufe proaktiv an Beziehungen gearbeitet und es können auch Probleme und Konflikte im Sinne des Gefühls von Zusammengehörigkeit gelöst werden. Durch das Bewusstsein für eine Verantwortung im System und durch emotional-kognitive Vernetzungen bemüht man sich um ein WIR-Gefühl. Dennoch entspricht die Kommunikation vornehmlich der nicht-integrativen gewaltfreien Form. Dabei pflegt man mit schlagenden Argumenten eine aus polarisierenden Interessen und Standpunkten abgeleitete „Streitkultur“.

Generell ist eine starke Tendenz festzustellen, Themen wie Religion und Transzendenz zu vermeiden und durch technischen Fortschritt und künstliche Intelligenz eine lebenswerte Grundlage für Menschen zu schaffen.

Kreis der Einheitsstifter

Diese haben klar erkannt, dass man der drängenden Notlage der Menschheit weder durch einen Wettkampf rivalisierender Ambitionen noch durch Proteste gegen diese oder jene der zahllosen Ungerechtigkeiten, die die Menschheit in Verzweiflung stürzen, begegnen kann. Sie erkennen die Notwendigkeit eines grundlegenden Bewusstseinswandels und der uneingeschränkten Annahme des Postulats, dass die Zeit gekommen ist, in der jeder Mensch lernen muss, Verantwortung für das Wohlergehen der gesamten Menschheit zu übernehmen. Sie folgen einer klaren Vision der kollektiven Einheit der Menschheitsfamilie und betrachten unseren Planeten als die gemeinsame Heimat aller Menschen – unabhängig von Rasse, Nation, Alter oder Geschlecht. Dies erachten sie als den Ausdruck einer organischen, kollektiven Reifestufe.

Sie betrachten den Menschen als ein geistiges Wesen, das seiner Natur nach nur dann Lebenssinn und echte Zugehörigkeit finden und glücklich werden kann, wenn es sein Leben als Individuum wie auch im Kollektiv nach geistigen Prinzipien, Werten und Tugenden ausrichtet. Sie suchen nach Kohärenz zwischen der geistigen und materiellen Zivilisation und streben nach der Veredelung des Cha-

rakters des Einzelnen sowie einer Menschheitskultur in geeinter Vielfalt. Der Mensch wird als ein Bergwerk, reich an Edelsteinen von unschätzbarem Wert betrachtet. Aus einer Haltung der Fülle heraus übernehmen sie auch Verantwortung für die kommenden Generationen und für die Natur als die „Schule des Lebens“. Ihr Streben geht dahin, jegliche Dichotomien aufzulösen, die in der Vergangenheit für Spaltungen und Feindseligkeiten verantwortlich waren. Sie sehen die Zeit gekommen, in der die Gegensätze zwischen Religion und Wissenschaft, zwischen Glaube und Vernunft sowie zwischen den Geschlechtern, Rassen, Nationen und Kulturen einer verbindenden, einheitsstiftenden Vision weichen.

Ihr Arbeitsmodus besteht im kollektiven Lernen, im tiefgründigen Verstehen, im Erlangen zukunftsweisender Erkenntnisse und in der Nutzung der Weisheit qualitativer Teamberatung.

Der notwendige Paradigmenwechsel zur Interdependenz manifestiert sich im Systemdenken der dritten Ordnung (Systemdenken in Ebenen und in organischen Ganzheiten). Aus der Verantwortung für das Wohl der gesamten Menschheit als umfassendes soziales System und aus dieser höheren Ausrichtung wird echtes deduktives Denken möglich. Die daraus entspringende Eindeutigkeit bedarfsorientierter Funktionen schafft eine Grundlage für Gleichwertigkeit und Ausgewogenheit im rechten Maß. Dies erweist sich als verbindendes Element für Einzigartigkeit und Vielfalt – wie der bunte Regen verschiedener Blumen, vereint in einem Garten.

Diese Strömungen im Zwillingsprozess zeigen sich nicht nur in der Gesellschaft als Ganzes, sondern finden sich auch in sozialen Subsystemen wie Organisationen, Bildungseinrichtungen und Unternehmen wieder. Bei näherer Betrachtung erkennt der systemische Beobachter des Gesamtprozesses auch im entropischen Prozess die Wirksamkeit systemischer Prinzipien. Denn durch die Auflösung alter, unzeitgemäßer Strukturen wird alles hinweggefegt, was der Einheit und Eintracht auf allen Ebenen der Gesellschaft im Wege steht. So eröffnet sich neuer Raum für zukunftsweisende, umfassende Strukturen, die der reiferen Entwicklungsstufe der Menschheitsfamilie auf einem gemeinsamen Planeten als ungeteilte Heimat entsprechen. Dennoch liegt die Entscheidung bei jeder einzelnen Person, für welchen Prozessweig sie Verantwortung zu übernehmen gedenkt und in welchen Kanal sie ihre Energien einbringen möchte. Die Konsequenzen könnten unterschiedlicher nicht sein.

Der Vorteil eines systemischen Bewusstseins liegt darin, dass man trotz der immensen Herausforderung der Aufgabe nicht in Lethargie und Passivität verfällt. Zwar erkennt man vielleicht sogar deutlicher als zuvor den beklagenswerten Zustand der derzeitigen Ordnung, gleichzeitig schärft das Systembewusstsein aber auch den Blick für die unermesslichen Chancen und Möglichkeiten, die noch im Bereich des Nicht-Manifesten auf ihre Umsetzung warten. Da Verantwortung jedoch vom Reifegrad des Bewusstseins abhängig ist, liegt die Kraft und Energie der Initiative zur Umsetzung nicht zuletzt bei jedem Einzelnen im Rahmen seines jeweiligen Wirkbereichs. Aus der tieferen Auseinandersetzung mit dem Systemischen entspringt die unverrückbare Überzeugung, dass der Weg in eine erstrebenswerte Zukunft der gesamten Menschheit einer kollektiven Entscheidung bedarf, die am systemischen Denken nicht vorbeiführen kann. Denn die Probleme der Menschheit sind systemischer Natur.

1. Auflage 2026

© by Kambiz Poostchi

Alle Rechte vorbehalten.

OSYS PUBLISHING

System schafft Praxis

ISBN: 978-3-9503695-5-7