

# Anwendung systemischer Instrumente in der Regionalentwicklung

Richard  
Hummelbrunner  
Leo Baumfeld  
Robert Lukesch

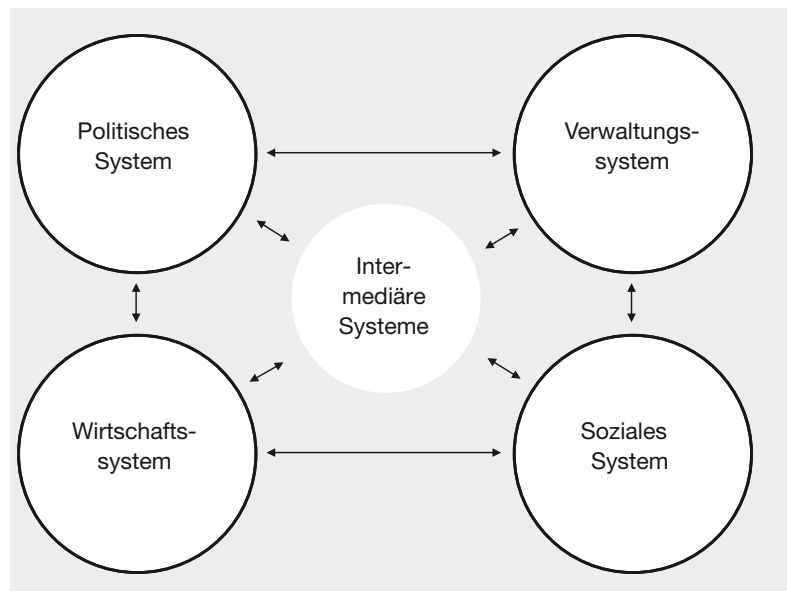
## 1 Gründe für neue Instrumente in der Regionalpolitik

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Regionalpolitik der westlichen Industrieländer grundlegend gewandelt – weg vom Disparitätenabbau bzw. der Beseitigung von Schwächen hin zur Nutzung regionaler Stärken sowie der Verbesserung von Innovations- und Anpassungsfähigkeit. Entscheidend für den Erfolg regionaler Entwicklung ist dabei die Verknüpfung unterschiedlicher Faktoren (ökonomische, soziale, kulturelle, physische etc.) innerhalb einer räumlichen Einheit sowie das Zusammenwirken der für diese Faktoren maßgeblichen Akteure, z. B. in Form von Kooperationen oder Netzwerken. Die Aufgaben, Projekte und Programme werden daher immer vielschichtiger, und der adäquate Umgang mit Komplexität wird zu einer zentralen Herausforderung in der Struktur- und Regionalpolitik.

Viele Situationen sind nicht zuletzt deshalb komplex, weil es sich um soziale Systeme handelt, in denen Menschen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, Werten und Absichten handeln. Handlungsfähigkeit unter diesen Umständen erfordert von den einzelnen Systemen sowohl das Erkennen ihrer eigenen Begrenztheit als auch eine gewisse Offenheit für andere Sichtweisen und Logiken. Diese Handlungsfähigkeit muss durch Kommunikation und Beziehungen aktiv und kontinuierlich hergestellt werden. Diesem Zweck dienen u. a. intermediäre Strukturen (z. B. Regionalmanagement, lokale Aktionsgruppen), die an der Schnittstelle mehrerer Systeme tätig sind und eine gemeinsame Orientierung sowie abgestimmtes Handeln erleichtern sollen.

Erfolgreiches Handeln setzt aber auch entsprechendes Wissen über soziale Systeme voraus und erfordert eine Berücksichtigung ihrer Besonderheiten, vor allem der prinzipiellen Grenzen von Information, Gestaltbarkeit, Beherrschung und Kontrolle. Dies gilt auch für die verwendeten Methoden. Viele der in der regionalen Entwicklungsarbeit gebräuchlichen Instrumente basieren allerdings auf einem linearen, mechanisti-

Abbildung 1  
Systeme in der Regionalpolitik



Quelle: Baumfeld/Hummelbrunner/Lukesch 2002

schen Entwicklungsverständnis und sind nur sehr eingeschränkt für komplexe Situationen geeignet.

Die Systemtheorie liefert eine passende Grundlage für das Verständnis von Komplexität. Auf deren Basis wurde etwa in der Organisations- und Managementberatung, in Entwicklungszusammenarbeit und Familientherapie eine Reihe von Instrumenten entwickelt. Diese sind aber in der regionalen Entwicklungsarbeit noch (zu) wenig bekannt und werden daher nur begrenzt eingesetzt. Der vorliegende Beitrag basiert auf langjähriger, theoretischer und praktischer Erfahrung in der Anwendung von Instrumenten der Regionalentwicklung. Einige Methoden werden hier exemplarisch vorgestellt und die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

Viele dieser Instrumente wurden ursprünglich für kleine Gruppen (Familien, Teams) oder relativ begrenzte organisationale Systeme (Unternehmen, Institutionen) entwickelt. Es stellt sich daher die Frage, ob sich diese auch in großen Systemen wie z. B. Regionen sinnvoll anwenden lassen.

Vier Argumente sprechen scheinbar für die prinzipielle Andersartigkeit von Regionen

Dr. Richard Hummelbrunner  
OEAR Regionalberatung –  
Büro Steiermark  
Alberstraße 10  
8045 Graz  
E-Mail:  
hummelbrunner@oear.at

Leo Baumfeld  
OEAR Regionalberatung GmbH  
Fichtegasse 2/17  
1010 Wien  
E-Mail: baumfeld@oear.at

Dr. Robert Lukesch  
OEAR Regionalberatung GmbH  
Hirzenriegl 55  
8350 Fehring  
E-Mail: lukesch@oear.at

(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 unzutreffend:

- „Regionen haben unklare, diffuse Grenzen“: Das gilt allerdings auch für Unternehmen und Organisationen, denn aus systemischer Sicht wird die Grenze immer im Kopf des Betrachters gezogen.
- „Die Zugehörigkeit zu einer Region ist weder schicksalhaft (wie bei der Familie) noch durch Ein- oder Austritt bestimmt (wie bei einer Organisation)“: Regionen sind nicht prinzipiell anders als Familien und Organisationen, sondern weisen eher eine Mischung aus den Charakteristiken von beiden auf.
- „Regionen sind wegen ihrer Größe, den vielen Akteuren und der Vielzahl von Einzelinteressen nicht steuerbar“: Die Steuerung komplexer Systeme ist nicht prinzipiell unmöglich, sondern erfordert ein Lenkungssystem mit ausreichend Varietät, das in der Lage ist, normativ-strategische Aufgaben für eine Region wahrzunehmen.
- „Regionen haben kein Steuerungszentrum und sind gewissermaßen kopflos“: Das Steuerungssystem von Regionen entsteht durch das Zusammenspiel von Schlüssel-Akteuren, die Zugang und Verfügung über wesentliche Ressourcen haben. Eine Kernaufgabe in der Regionalentwicklung ist es, die Steuerungsleistung bewusster und rationaler zu gestalten.

Die Qualität der regionalen Steuerungsleistung hängt aus unserer Sicht im Wesentlichen von fünf Faktoren („fünf R“) ab, auf die Regionalentwickler und -manager achten sollten:

- *Repräsentation*: Für Beteiligungsprozesse gilt es, drei Fragen zu beantworten: Nach welchen Kriterien werden Repräsentanten ausgewählt? Wer trifft die Auswahl und wer spricht die Einladung zur Mitarbeit aus?
- *Rückbindung*: Die beteiligten Akteure sollten mit dem Gebiet verbunden sein, was oft mit Eigentum oder Inanspruchnahme zu tun hat, aber auch von anderen Interessen geleitet sein kann, vor allem durch Bindung an die Gemeinschaft.

- *Ressourcenzugang*: Wie oben ausgeführt, soll mit Akteuren gearbeitet werden, die eine strategisch günstige Position in Bezug auf entscheidende Ressourcen für Lebensfähigkeit und Entwicklung haben.
- *Resonanz*: Die Schlüssel-Akteure sollten gemeinsam Sinnvolles zustande bringen. Das erfordert emotionale Intelligenz, damit ein Klima des Vertrauens entstehen kann, und kognitive Intelligenz, d.h. die Fähigkeit, zu vernunftgeleiteten Vereinbarungen zu gelangen.
- *Rekursivität*: Die Steuerungsleistung von Regionen als Elemente der Meso-Ebene ist mit den untergeordneten (z.B. Gemeinden, Unternehmen) bzw. übergeordneten Organisationsstufen (z.B. Land, Bund, EU) eng verknüpft.

---

## 2 Beispiele für systemische Instrumente

---

### 2.1 Die Grundtechniken: Sprechen, Zeigen und Aufführen

Wir Menschen sind miteinander verbunden, ob wir dies durch kommunikative Akte öffentlich machen oder nicht. Wir bedienen uns kommunikativer Akte, um unser Handeln im Hinblick auf Ziele zu strukturieren. Verbundenheit und Zielrichtung wirken also zugleich, daher fügt sich menschliche Kommunikation aus einem Mix unbewusster und bewusster Signale (vor allem) der Laut- und Körpersprache zusammen.

Daher zählen wir *Verbalisieren* (Sprechen), *Visualisieren* (Veranschaulichen) und *Inszenerieren* (Aufführen) zu kommunikativen Grundtechniken, die wir in der systemischen Veränderungsarbeit nutzen können.

#### *Sprechen*

Nach Winograd und Flores (1987) ist jeglicher Akt des Sprechens entweder eine Bekanntmachung (Information, Mitteilung), eine Aufforderung (Bitte, Empfehlung, Befehl) oder ein Versprechen (das jemand ankündigt, um es später einzulösen – oder auch nicht). Diese drei Sprechakte *entsprechen* interessanterweise den drei Stufen der Partizipation: Information (Einbeziehen durch Mit-Teilen) – Konsultation (Einbeziehen durch Anhören von Empfehlungen)

– Mitbestimmung (Einbeziehen durch Delegation von Verantwortung).

*Wir nutzen die Macht der Worte vor allem in Fragen. Systemisches Fragen ist ein wirkungsvolles Werkzeug der Veränderung.*

Es hilft, unsere Wahrnehmung zu erweitern und neue Realitäten zu konstruieren. Je nachdem, was für Annahmen uns leiten und welche Erkenntnisabsicht wir hegen, können wir uns linearer, strategischer, reflexiver oder zirkulärer Fragen bedienen (Tomm 1994).

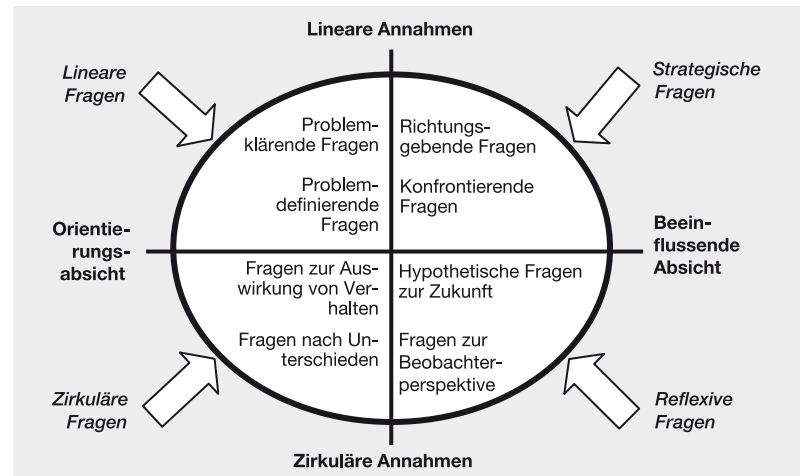
Während die beiden ersten Fragetypen der Erkundung von Fakten (lineare Fragen) oder der hypothetischen Abklärung logischer Handlungsfolgen (strategische Fragen) dienen, können wir mithilfe der beiden letzteren in der befragten Person eigene Ressourcen zur Problemlösung mobilisieren. Eine typische reflexive Frage wäre: „Wenn zwischen Ihnen und Ihrem Kollegen eine unerledigte Sache stünde, wer würde sich zuerst beim anderen entschuldigen?“ Die zirkuläre Frage legt noch einen Zahn an Komplexität zu, denn sie bedient sich zusätzlicher Beobachtungspositionen, um der befragten Person neue Einsichten über sich selbst zu ermöglichen. So lautet eine typische zirkuläre Frage: „Frau B., was denkt Ihrer Meinung nach Herr F., wenn Sie eine Meinungsverschiedenheit mit Herrn M. haben?“

Zirkuläre Fragen und Dialogsettings (Königswieser/Exner 1998) werden gerne in der systemischen Beratung und im systemischen Management verwendet, um festgefahrene Kommunikations- und Verhaltensmuster kreativ zu stören und Ideen für neue Deutungsmuster und Handlungsoptionen den Weg zu bahnen.

Gespräche dienen dazu, Sinn zwischen den Beteiligten zu stiften. Nicht selten entgleist jedoch ein Gespräch, und es verfehlt seinen Zweck. Systemische Gesprächstechniken wie *Dialogos* (Bohm 1993) oder das *World-Café* (Brown/Isaacs 2007) können in diesen Situationen helfen, sinn-lose Schleifen zu vermeiden.

Schließlich benutzen wir unsere Sprache, gedankliche Bilder, also Vorstellungen, in Erzählungen zu verwandeln. Wir nutzen das etwa im *Storytelling* (Faust 2006). Im Grunde aber ist jeder Plan, ist jede Strategie zunächst eine Vorstellung, die erzählt werden will, um zu wirken.

**Abbildung 2**  
**Typen systemischer Fragen**



Quelle: Baumfeld/Hummelbrunner/Lukesch 2002

Der Blick in die Zukunft ist tägliches Brot für Manager, aber der Weg zur Verwirklichung der Vision, des Ziels oder der Strategie ist kein geradliniger Highway, sondern ein verschlungener Pfad mit ungewissem Verlauf. Oft entpuppt sich der Plan als besonders heimtückische Form der Illusion. Die Methode der Lösungsorientierung (De Shazer 1999) beugt der Desillusionierung vor, indem sie den Begriff des Wunders einführt. Die gewünschte Veränderung wird als Geschenk aufgefasst und nicht als Resultat der eigenen Bemühungen. Das entlastet uns auch von unseren Annahmen über die eigene Unzulänglichkeit, die unsere Bemühungen unterminiert. Indem sich die befragte Person gedanklich in den wunderbaren Zustand hineinbegibt, wo das Problem verschwunden ist, und die Merkmale der Unterscheidung benennt, schafft sie einen Sprach-Raum, den sie, falls alles gut geht, bald „bewohnen“ wird. Durch die Erweiterung des Sprach-Raumes ist ihre Welt um ein Stück weiter und reicher geworden, denn „die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt“ (Ludwig Wittgenstein).

### Zeigen

*Visualisieren* (Veranschaulichen) kommt hingegen im Prinzip ohne Lautsprache aus, indem wir etwas zeichnen, malen, formen, bauen, mimisch oder mit Gesten mitteilen. Abbildungen wirken sowohl konnotativ, indem sie über unsere Gefühlswelt vielerlei Assoziationen wecken, als auch denotativ, indem sie einen komplexen Sachverhalt modellhaft, das heißt vereinfacht, darstellen.

Die Kybernetik hat eine Zeichensprache für die Modellierung entwickelt, die im Wesentlichen aus Kreisen besteht. Sie basiert auf dem Konzept des Regelkreises, das aufzeigt, wie Handlungen sich gegenseitig verstärken oder ausgleichen können. Sie ist daher besonders für die Beschreibung von komplexen, nicht-linearen Beziehungen geeignet und bildet auch die Grundlage des Designs von elaborierten Simulationsprogrammen (Bossel 1992). Einfache Einfluss- oder Wirkungsdiagramme werden in Reflexions- oder Dialogprozessen verwendet, zum Beispiel in der Moderation von Workshops.

### Aufführen

Lernen ist eine körperliche Erfahrung, wie wir schon als Kind erfahren durften, und woran uns Konfuzius gemahnt: „Sag es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten. Lass es mich tun, und ich werde es können.“. Die Kunst des *Aufführens* (Inszenieren) hat sich daher nicht nur zu unserer Erbauung in der Theaterkunst, sondern auch als Instrument der Veränderung etabliert. Das Wesen der Inszenierung ist dabei nicht, Rollenspiel zu ermöglichen – denn (soziale) Rollen spielen wir immer – sondern es bewusst zu veranlassen. Die Teilnehmenden profitieren vom Perspektivenwechsel, nehmen Neues wahr und tauschen sich auf neue Weise mit anderen Menschen aus, ja werden sogar ermutigt, Dinge zu tun, die sie sich sonst nicht erlauben würden – um neue Verhaltensweisen zu erproben. Die *Großgruppenarbeit* (Holman/Devane 2002), zu denen die Open Space Technology, die Zukunftskonferenz und ähnliche Formate zählen, aber auch die *systemischen Strukturaufstellungen* (Daimler/Varga von Kibéd/Sparrer 2003) und das *Forumtheater* (Boal 1999) zählen zu solchen Inszenierungen, so unterschiedlich sie methodisch auch sein mögen. Sie helfen den Menschen, ihre schöpferischen Potenziale zu heben und zum gemeinsamen Besten zu nutzen: Der Inhalt kommt von innen. Der von außen moderierte Prozess ermöglicht seine Gestaltwerdung.

## 2.2 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse bildet das Fundament jeglicher Veränderungsarbeit von Planern, Managern oder Beratern, denn sie prägt unser Verständnis der Funktionsweisen des Systems. Sie dient dazu, ein vorerst verwirrendes Gesamtbild zu strukturieren, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen.

Man kann dabei *systematisch* vorgehen, indem das Ganze in seine Bestandteile zerlegt wird und diese getrennt voneinander untersucht werden. Ein typisches Beispiel dafür sind (mechanistisch ausgeführte) SWOT-Analysen, die zwar eine Fülle von Detailinformationen erfassen, diese aber nicht zueinander in Beziehung setzen. Das ergibt eine relativ zusammenhanglose Auflistung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, denen gemeinsame Bezugspunkte fehlen. Stärken und Schwächen sind aber nur relativ, z. B. im Verhältnis zu Mitbewerbern oder in Bezug auf bestimmte Ziele oder Kontexte festlegbar.

Eine *systemische Analyse* soll demgegenüber das Verstehen der relevanten Zusammenhänge und Prozesse fördern und Erfolg versprechende Ansatzpunkte für Veränderung identifizieren. Um die Funktionen der Teile in Bezug aufs Ganze im Auge zu behalten, sollte 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 darunter liegenden Ebene der Teil-Systeme bearbeitet (wobei immer wieder zurückgekehrt werden kann). Dabei werden auch wiederkehrende Themen und Muster identifiziert.

Das Bild dessen, was ist und wirkt, entsteht aus vier Betrachtungsperspektiven (Haberfellner et al. 1999):

- **Systemorientierung:** Was soll zum System gehören, was nicht? Gerade weil dieser Denk-Akt ein willkürlicher ist, erfordert er ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein. Denken wir etwa an die Abschätzung der Umweltfolgen großer Infrastrukturinvestitionen.
- **Ursachenorientierung:** Dabei werden die beobachtbaren Symptome erfasst, gegliedert und einander zugeordnet. Durch Aufspüren verborgener Elemente und Zusammenhänge wird versucht, auch

die Hintergründe für die Entstehung von Problemen bloßzulegen und schließlich mögliche Ursachen(ketten) herauszuarbeiten.

- **Lösungsorientierung:** Im Hinblick auf Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten können wir zwischen Funktionsanalysen (Was soll erreicht werden?) und Mittelanalysen (Wie und womit kann ein gewünschter Zustand erreicht werden?) unterscheiden.
- **Zukunftsorientierung:** Im Hinblick auf mögliche Lösungen treffen wir Annahmen über voraussichtliche Entwicklungen und Trends. Ungewissheit wird immer herrschen, aber es ist günstig, Strategien und Ressourcen bei der Hand zu haben, wenn Plan A sich als nicht gangbar erweist.

Von besonderer Bedeutung in komplexen Situationen ist die Problemanalyse. Denn die Problemzusammenhänge sind in der Regel schlecht strukturiert und wenig überschaubar, Ursache und Wirkung können zudem räumlich und zeitlich erheblich auseinander liegen. Der Schlüssel liegt daher im Verständnis der dynamischen Komplexität; statt der Betrachtung einzelner Ereignisse müssen jene Tiefenstrukturen herausgearbeitet werden, die die unmittelbar beobachtbaren Symptome hervorrufen. Dabei ist es hilfreich, nach den Regeln des vernetzten Denkens vorzugehen (Vester 1984). Darauf beruht auch die *vernetzte Problemanalyse* (Probst/Ulrich 1988). Bei ihr geht man schrittweise vor, indem zunächst das Problem mit seinen Einflussfaktoren abgegrenzt wird, dann die Eigendynamik und das wahrscheinliche Verhalten dieses Problemsystems erfasst und daraus schließlich Erfolg versprechende Lösungsansätze abgeleitet werden. Dieses Verfahren ist gut geeignet, bloße Symptombekämpfung als Folge einer allzu oberflächlichen Beurteilung komplexer Probleme zu vermeiden.

Eine in der Regionalentwicklung eingesetzte Form der systemischen Situationsanalyse ist die *strategische Gebietsbewertung* (SGB) mithilfe des „Innovationskompasses“ (Lukesch 2007). Ein Gebiet wird anhand von neun so genannten „Komponenten der Entwicklung“ bewertet. Diese Komponenten wurden nach funktionalen Kriterien gebildet und gliedern sich in drei Kategorien:

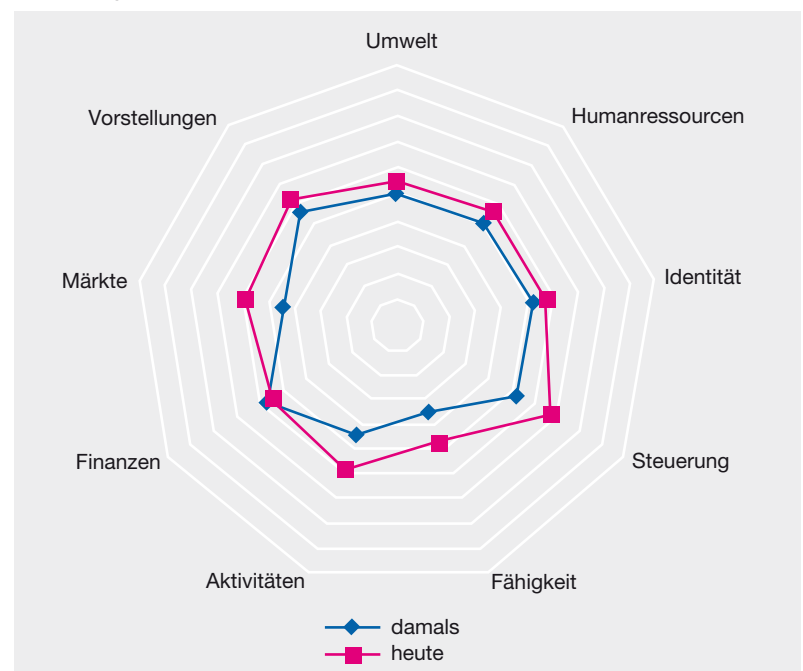
- **Kapital:** Umwelt, Finanzen, Steuerung.

- **Flüsse:** Humanressourcen, Märkte, Fähigkeiten.
- **Hebel:** Identitäten, Vorstellungen, Aktivitäten.

Jede Komponente gliedert sich wieder in fünf Subkomponenten. Jede Subkomponente wird anhand dreier Fragen bewertet. Das ergibt einen Katalog aus 135 Bewertungsfragen, die an das jeweilige Gebiet angepasst werden können. Die Anordnung der neun Komponenten darf hingegen nicht verändert werden, sonst sind die Interpretationsregeln nicht mehr anwendbar.

Die Bewertungen erfolgen im Rahmen eines Workshops. Zunächst wird der Fragenkatalog in Arbeitsgruppen durchgearbeitet. Anschließend werden die Bewertungen der Arbeitsgruppen zusammengeführt, arithmetisch gemittelt und als Spinnwebdiagramm dargestellt. Für jeden aktuellen Wert wird auch ein vergangener Wert (= die Situation vor fünf oder zehn Jahren) bestimmt. Aus der Differenz zwischen dem früheren und dem aktuellen Profil lassen sich Trends der letzten Jahre ablesen. Insgesamt liefern die Spinnwebprofile Hinweise auf strategische Ansatzpunkte mit großer Innovationskraft und Hebelwirkung. Daraus können in der Folge wirksame Gebietsentwicklungsstrategien formuliert werden.

**Abbildung 3**  
Beispiel für ein Gebietsprofil als Ergebnis einer Strategischen Gebietsbewertung



Quelle: Lukesch 2007

Die SGB verbindet Beteiligungsorientierung mit Effizienz und stärkt die Bereitschaft regionaler Akteure, neue Wege zu beschreiten. Aber sie bedarf kundiger Moderation, denn die Interpretation der Gebietsprofile erfordert nicht nur gutes Prozessverständnis seitens der Moderatoren, sondern auch deren Fähigkeit, inhaltliche Beiträge aufzugreifen und aktiv an der Ermittlung strategischer Ansatzpunkte mitzuwirken.

Die *soziale Netzwerkanalyse (SNA)* liefert einen begrifflichen Rahmen und Techniken für die Analyse von Sozialstrukturen (Jansen 2006), wobei die Beteiligten sowohl physische Personen als auch kollektive Akteure (Organisationen, Institutionen) sein können. Die Beziehungsmuster werden computergestützt in Netzwerkdiagrammen visualisiert. Beziehungen können aber auch gemessen und bewertet werden. Die Position einzelner Akteure wird durch Indikatoren (z.B. Zentralität, Flaschenhals) bewertet. Weiter charakterisieren Maßzahlen wie Dichte, Fragmentierung oder Konnektivität das gesamte Kommunikationsgefüge.

Die Abbildung eines sozialen Netzwerks hebt unbewusstes Wissen und vermag allein durch die suggestive Wirkung des Netzwerkbildes Reflexionen zur besseren Gestaltung von Beziehungen anzuregen. Die Interpretation des Schaubilds erweitert den gemeinsamen Horizont der Beteiligten in dem Maße, als sie selbst daran teilhaben können, was auch eine gute Mo-

deration erfordert. So werden etwa Stärken und Schwächen in der Kommunikation, bislang verborgene Machtstrukturen oder Faktoren identifiziert, die die Stabilität des Netzwerks bedrohen. Dadurch wird die SNA auch zu einem Denk-Werkzeug für mögliche Interventionen im Hinblick auf Verbesserungsziele.

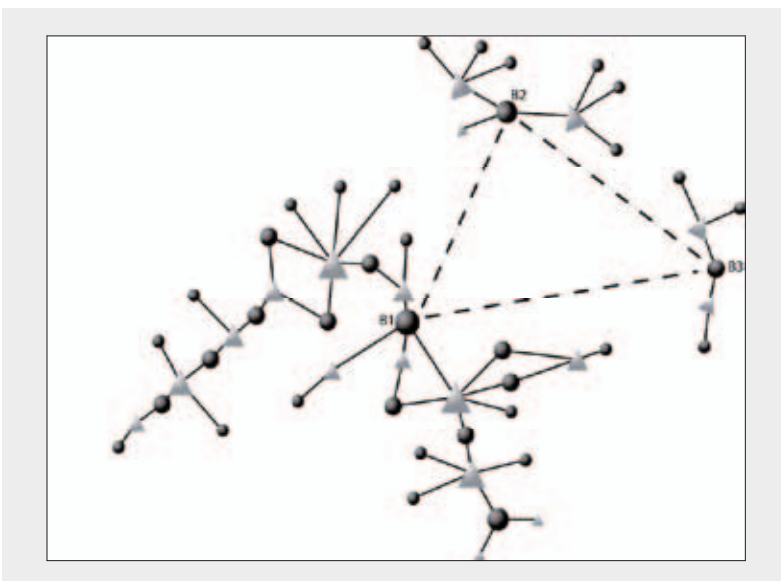
Die SNA kann allerdings nur so gut sein wie die Daten, die der Analyse zugrunde liegen. Natürlich spielt auch die Frage eine Rolle, nach welchen Kriterien das Netzwerk abgegrenzt wurde, und schließlich hängt die Beurteilung der Qualität des Netzwerks davon ab, um welche Art von Netzwerk es sich handelt. Forschungsnetzwerke werden anderen Beurteilungskriterien unterliegen als persönliche Netzwerke im Bereich ehrenamtlicher Tätigkeit.

### 2.3 Planung und Strategieentwicklung

Wann immer an die Gestaltung der Zukunft gedacht wird, sind zwei unterschiedliche Kontexte vorstellbar, je nachdem ob das Ergebnis dieser Zukunft (im Prinzip) bekannt oder nicht bekannt ist. Beispielsweise ist beim Plan eines Hauses das künftige Ergebnis bekannt. Das macht es leichter, an der Herstellung dieser Zukunft zu arbeiten. Wenn die Bauträger dann doch das eine oder andere verändern wollen, müssen die Planer mit diesen – häufig als Störung empfundenen – Wünschen umgehen. In Zusammenhängen, in denen das Ergebnis im Prinzip nicht bekannt ist bzw. gar nicht bekannt sein kann (z.B. „wettbewerbsfähige Region“), wäre allerdings ein Plan, der einen Weg von Anfang bis zum Ende vorzeichnet, geradezu illusionär. Veränderungen oder neue Ideen tauchen fortlaufend auf und wirken nicht selten eher anregend als störend.

Menschen und Organisationen wünschen sich jedoch eine Orientierung, mittels derer sie die Trends verstehen, Dynamiken einschätzen und die eigenen Erfolgchancen ermitteln wollen, um die eigenen Leistungen mittels der Kernkompetenzen, der Innovationen und der Stärken zum Erfolg führen zu können. Aus diesem Dilemma haben Wimmer und Nagel (2002) vier Spielarten der Strategieentwicklung in Organisationen abgeleitet, die aber ebenso für Regionen von Relevanz sind:

**Abbildung 4**  
Beispiel einer SNA (Beteiligung österreichischer Institutionen an transnationalen Kooperationsprogrammen der EU)



Quelle: Hummelbrunner, unveröffentlichte Darstellung

- *Intuitive Entscheidungsfindung:* Einige wenige Schlüsselakteure und Akteurinnen entscheiden gleichsam aus dem Bauch heraus bzw. aus der intuitiven Kenntnis der Eigenlogik des jeweiligen Feldes und dem Kontakt mit den Nutzenden und Stakeholdern. Es findet kein expliziter strategischer Dialog im System (Verwaltung, strategische Partnerschaft, Netzwerk oder Ähnliches) statt. Häufig ist diese Spielart in Pionier-Systemen anzutreffen.
- *Expertenorientierte Strategieansätze:* Externe Experten (oder Stäbe) erarbeiten ausgefeilte Papiere, die dem Entscheidungssystem als Entscheidungshilfe dienen.
- *Inkrementale bzw. evolutionäre Strategien:* Strategische Festlegungen entstehen in einem freien Spiel der Kräfte auf verschiedenen Ebenen der involvierten Subsysteme. Das Management einer Trägerstruktur (Landesagentur, Regionalmanagement, oder Ähnliches) unterstützt allenfalls die Impulse einzelner Akteursysteme 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 des Systems wird in periodischen Abständen inszeniert, wobei die wichtigen Akteure eines Systems in verschiedenen Funktionen teilhaben.

In der Regionalentwicklung stützt sich Strategiearbeit auf vier Arten von Strategiekapital:

- *Akteurs-Kapital:* Strategiepapiere sind nur so viel wert, wie Akteurskapital dahinter steht, um die Strategie zu tragen, zu steuern und letztlich umzusetzen. Darüber hinaus ist das Wissen dieser Akteure dafür entscheidend, ob gute Strategien auch umgesetzt werden können.
- *Strukturkapital:* Damit ist die strukturelle und prozessuale Kompetenz der Strategieumsetzung gemeint: Wie ist die Region aufgestellt, damit sie die vereinbarte Strategie tragen kann?
- *Beziehungskapital:* Strategien und ihre Akteure brauchen Partner, mit denen

man gut verbunden und vernetzt ist, damit die Strategie auch von anderen Akteuren mitgetragen werden kann.

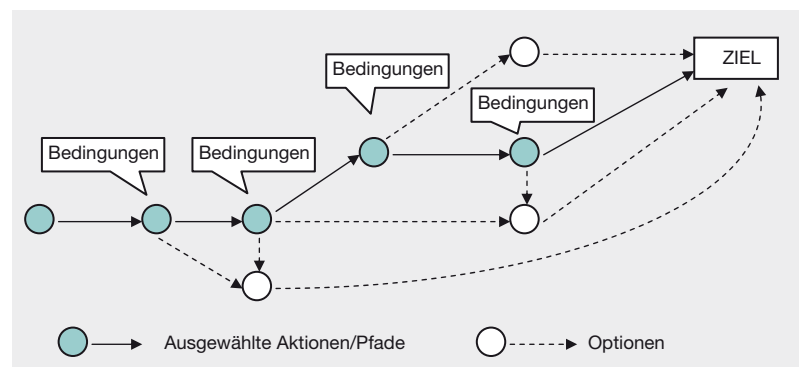
- *Finanzkapital:* Dieses stellt die finanzielle Ausstattung der tragenden Strukturen bereit.

Regionen, die schon eine Strategie haben, werden sie von Zeit zu Zeit einem Relaunch unterziehen. Dafür dient das Instrument des „Strategie-Checks“. Die strategischen Ziele, Wege und Maßnahmen werden bestätigt oder neu formuliert, wofür Reflexionen erforderlich sind, nämlich über:

- *die bisherige Strategie:* Dabei werden die strategischen Ziele, die strategischen Wege und die umgesetzten Projekte und Maßnahmen nach ihrer Plausibilität und Wirksamkeit eingeschätzt (z. B. an Hand von Wirkungsketten oder -gefügen);
- *die regionalen Kernkompetenzen:* Dabei werden die Erfolge der Vergangenheit ermittelt, z. B. die wichtigsten (Unterscheidungs-)merkmale, wie die Region aus der Außensicht wahrgenommen wird, die Qualität der Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse in der Region und die Ausbaufähigkeit der bestehenden Kompetenzen;
- *die Umfeldtrends:* Sie werden in den Bereichen Politik und Recht, Wirtschaft und Branchen, Gesellschaft und Kultur sowie Technik und Innovationen ermittelt;
- *das verfügbare Strategiekapital* (siehe oben).

In Situationen mit unsicheren oder dynamischen Umfeldbedingungen empfehlen wir die *Bedingungsplanung* (Dörner 1993). Sie basiert auf strategischen Überlegungen,

**Abbildung 5**  
**Schematische Darstellung der Bedingungsplanung**



Quelle: Baumfeld/Hummelbrunner/Lukesch 2002

welche Wege zum Erfolg möglich sind. Aber man legt sich nicht starr auf einzelne Wege oder Maßnahmen fest, sondern berücksichtigt die jeweiligen Bedingungen, die erforderlich sind, um den Weg bzw. die Maßnahmen realisieren zu können. Aktionen und Aktionsketten von Plänen bestehen 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?).

Auf diese Art und Weise halten sich die Entscheidungsverantwortlichen Optionen und Handlungsfähigkeit offen.

Bei der Entwicklungsplanung für größere Einheiten (Länder, Regionen) findet die *Szenariotechnik* Anwendung (Fink/Schlake/Siebe 2001). Grundsätzlich muss dabei unterschieden werden, ob die Szenarioentwicklung durch dichtes Expertenwissen und empirische Erhebungen unterstützt werden soll, oder ob sie mittels Sekundärdaten und Einschätzungen von Regions- und Fachexperten durchgeführt werden soll. Dies entscheidet meist das verfügbare Budget zur Strategieentwicklung. Der folgende Vorschlag für ein schlankes Verfahren besteht aus sieben Schritten:

1. Trägergruppe bilden und Arbeitsvereinbarungen treffen;
2. Die Basis für die Szenarioentwicklung erheben (Strukturdaten, zentrale Herausforderungen, Umfeldanalyse);
3. Szenariodaten aufbereiten (Einflussfaktoren erheben und die Schlüsselfaktoren durch die Einflussmatrix ermitteln);
4. Fokusgruppen organisieren (eine bis mehrere, nach Themen und Akteursgruppen gemischt);
5. Szenarien formulieren (Ergebnisse aus den Fokusgruppen einspielen, und Szenarien formulieren);
6. Strategische Positionierungen, Wege und Maßnahmen ermitteln;
7. Strategische Partnerschaft mit allen beteiligten Akteuren besiegeln.

## 2.4 Management und Steuerung

Management kann kurz gesagt als „das Richtige gut tun“ definiert werden. Die Führungsrolle bei der Auswahl des „Richtigen“ wird im regionalen Kontext meist den politischen Akteuren zugeschrieben. Da sich dies jedoch als nicht ausreichend erweist, wird für regionale Entwicklungsprozesse zumeist eine Steuerungsgruppe eingerichtet, die auch andere Akteure einbezieht.

Steuern ist Entscheiden und Handeln in Rückkoppelungsschleifen. Regionale Akteure unterhalten Beziehungen innerhalb und außerhalb der Region. Sie bilden also ein raumbezogenes, aber trotzdem nicht eindeutig abgrenzbares Beziehungsgefüge. Die Steuerungsform sollte die unterschiedlichen Zugänge als Ressource nutzen und gleichzeitig mitgestalten.

Regionen existieren aber nicht für sich alleine, sondern sind in ihrem Handeln meist mit mehreren Ebenen (EU, Bund, Land, Gemeinden) verbunden. Oft sind auch verschiedene fachliche Disziplinen und sektorspezifische Interessen involviert. Dies erhöht die Komplexität der Steuerungsaufgabe, für die der Begriff *Governance* verwendet wird.

Bewusst gestaltete *Regional Governance* beruht auf fünf Prinzipien:

- Das Prinzip der gleichen Augenhöhe aller beteiligten Akteure;
- Das Emergenz-Prinzip: Die sozialen Dynamiken sind keine Störungen, sondern Ressourcen. Was aus der Dynamik selbst hervorgeht, wird zum Gegenstand neuer Anliegen und Ziele;
- Das Reflexivitätsprinzip: die beiden bisher genannten Prinzipien erfordern Feedback und retrospektive Betrachtungen, deren Ergebnisse zeitnah zurückgespielt werden;
- Das Scharnier-Prinzip: Systeme mit unterschiedlichen Eigenlogiken können nicht direkt verknüpft werden, sie brauchen ein soziales Scharnier, das unterschiedliche Sprachen und Logiken übersetzt und Aushandlungsprozesse unterstützt. Die *Governance-Körperschaften* sollten so ein Scharnier sein;
- Das Balance-Prinzip: Geld, politische Macht und Wissen sind selten in einem ausgewogenes Verhältnis vorhanden. Da-



her braucht es transparente und faire Regeln, die eine vierte Ressource hervorbringt: Vertrauen.

Diese Prinzipien allein garantieren noch keine Operationalisierung, dazu sollte die Aufmerksamkeit auch auf sieben Erfolgsfaktoren gelegt werden:

1. Strategische Aufmerksamkeiten (siehe Punkt 2.3);
2. Kooperation des regionalen Governance-Systems mit Partnern im Inneren und außerhalb der Region;
3. Kohärente Steuerungs-, Planungs- und Entscheidungssysteme;
4. Prozesse der Umsetzung, dazu zählen auch die Prozesse der Koordinierung und der Information nach innen und außen;
5. Lernen und Innovation, unterstützt von Monitoring- und/oder (Selbst)Evaluierungsprozessen;
6. Ressourcen: dazu gehören neben den schon genannten Ressourcen Geld, Macht, Wissen und Vertrauen auch die Beziehungszugänge und die ganz persönliche Leidenschaft der beteiligten Akteure;
7. Kommunikation über die Region und wichtige Aktivitäten.

Als Steuerungskonzept in regionalen Governance-Systemen kann das Modell der *Kontext- und Selbststeuerung* herangezogen werden (Baumfeld/Hummelbrunner/Lukesch 2002: 201 f). Dieses Modell geht von der Annahme aus, dass niemand top-down Anordnungen treffen soll, da die Akteure sich selbst steuern. Diese handeln auf Grund ihrer Eigenlogiken und würden top-down-Anordnungen nach diesen Logiken verarbeiten – d.h. mitunter genau das Gegenteil von dem tun, was angeordnet wird. Das Wesen der Kontext- und Selbststeuerung ist es, die Eigenlogiken als Ressource zu nutzen und nicht als Fehlleistung anzusehen. Dazu dienen zwei Schlüsselprozesse:

- Gemeinsame Vereinbarungen auf Ziele und abgeleitete Erfolgsindikatoren zu treffen, und
- die Beobachtungen, die alle Beteiligten in Bezug auf Ziele und Wirkungen haben, zurückzumelden und zu reflektieren.

Als strukturiertes Werkzeug des Monitorings dient eine für die Region adaptierte *Balanced Scorecard* (Baumfeld 2006, siehe auch 2.5). Dabei werden vier Perspektiven unterschieden: Wirkungs-, Lern-, Prozess- und Ressourcenperspektive.

Falls als Grundlage für Beobachtungsindikatoren die sieben Erfolgsfaktoren der Regional Governance herangezogen werden, müsste man nur die Wirkungsperspektive ergänzen, denn alle anderen Perspektiven wären schon durch die Erfolgsfaktoren abgedeckt.

Steuern heißt vor allem, Entscheidungen herbei zu führen, um damit Unsicherheiten für einen begrenzten Zeitraum zu minimieren. Üblicherweise werden in regionalen Körperschaften demokratische Entscheidungsprozesse angewendet, z.B. in Form von Mehrheitsbeschlüssen. Der Nachteil von Mehrheitsbeschlüssen ist aber, dass meist eine Minderheit übrig bleibt, deren Meinungen und Interessen nicht berücksichtigt werden, was die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen schwächen kann.

Ein alternatives Modell zur Entscheidungsfindung ist das *systemische Konsensieren* (Paulus/Schrotta/Visotschnig 2010). Dabei wird nicht die Zustimmung, sondern der Widerstand zu einer Position abgefragt. Entschieden wird zugunsten jenes Vorschlags, der am wenigsten Widerstand hervorruft. Die Mehrheit entscheidet nicht gegen die Minderheit. Rest-Widerstände können konstruktiv zur Verbesserung der Lösungsvorschläge einbezogen werden. Im Unterschied zu Mehrheitsentscheidungen gibt es keine Gewinner und Verlierer bei Abstimmungen. Zudem kann über mehr als zwei vergleichbare Vorschläge in einem Verfahren abgestimmt werden. Im Unterschied zu Konsensverfahren ist es für Einzelne nicht möglich, Entscheidungen zu blockieren.

Dieses Modell kann auch im Schnellverfahren angewendet werden, indem die Anwesenden keine Bewertungen vornehmen (z. B. durch Zahlen auf einer Skala), sondern per Handzeichen abstimmen. Bekommt kein Vorschlag weniger als 50 Prozent der möglichen Widerstandspunkte, muss weiter verhandelt werden.

Das systemische Konsensieren ist daher besonders nützlich in Fällen, in denen sich

die Entscheider nicht eindeutig für eine Lösung entscheiden können. Voraussetzung ist aber, dass mehrere Vorschläge vorliegen.

## 2.5 Monitoring und Evaluierung

### Monitoring

Kernstück von herkömmlichen Monitoring-Systemen ist die Verwendung von Indikatoren zur Beobachtung von Veränderungen. Diese bilden aber nur einen Ausschnitt der Realität ab, setzen ein gemeinsames Verständnis unter den Beteiligten voraus und führen zu einer Bevorzugung leicht messbarer Daten und kurzfristiger Effekte. Bei der Analyse dominieren Aggregation und Durchschnittsbildung. Unterschiede bringen hingegen oft wichtige Erkenntnisse. Gerade in komplexen Situationen werden häufig mittels Indikatoren zusammenhangslose Informationen gesammelt, die geringen Erkenntniswert für das Gesamtsystem haben. Was diesen Monitoringsystemen fehlt, ist Vernetzung und Perspektivenvielfalt.

Ein aus der Managementpraxis kommender Ansatz für ein vernetztes Indikatorensystem ist die *Balanced Scorecard* (Schermann 2007). Deren Ziel ist es, die Umsetzung von Strategien mittels einiger ausgewählter Indikatoren (Kennzahlen) aus vier Kernperspektiven zu steuern: innen und außen, kurz- und langfristig. Um relevante Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, wird bei der Auswahl von Indikatoren Wert darauf gelegt, sowohl vorlaufende (Früh-)indikatoren als auch nachlaufende (Spät-)indikatoren zu verwenden. In einer wohl-

geformten *Balanced Scorecard* steht keine der Kennzahlen für sich alleine, sondern sie sind mittels Wirkungsketten verbunden. Dadurch ergibt sich ein ausgewogenes Steuerungssystem, das die Aufmerksamkeit auf Zusammenhänge richtet und die relevanten Management-Teilprozesse im Sinne von Regelkreisen verknüpft.

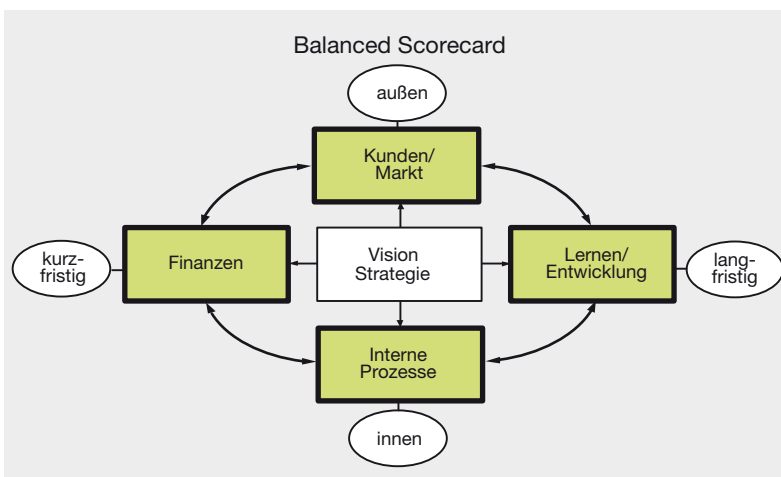
Viele Monitoring-Verfahren beruhen auf Fremdbeobachtung und schaffen Abhängigkeit von externen Fachleuten. Als Alternative dazu wurden in der Entwicklungszusammenarbeit seit den 80er Jahren partizipative Verfahren erprobt, in die alle an einem Projekt Beteiligten eingebunden sind. Der Fokus liegt dabei auf den soziokulturellen Wirkungen und dem gemeinsamen Lernprozess. Die Beteiligten legen die für sie relevanten Indikatoren fest, stellen die Ausgangslage dar, beobachten die Veränderungen und bewerten die Auswirkungen eines Projekts auf Basis ihrer eigenen Kategorien und Begründungen. Ein partizipatives Monitoringsystem, das ohne Indikatoren auskommt, ist das *Most Significant Change Monitoring* (Davies/Dart 2005). Dabei handelt es sich um einen strukturierten Prozess zur fortlaufenden Beobachtung der wichtigsten Änderungen. Der gemeinsame Interpretationsrahmen entwickelt sich schrittweise.

Dieses Verfahren eignet sich für Vorhaben mit diffusen Zielen und dynamischen Kontextbedingungen oder für Projekte mit vielen Beteiligten, die aber relativ wenig verbunden sind bzw. miteinander kommunizieren.

### Evaluierung

Die Evaluierung von Vorhaben wird häufig als Soll-Ist-Vergleich von Plandaten samt Bewertung der Abweichungen konzipiert. Bei zunehmender Komplexität liefert jedoch der Soll-Ist-Vergleich keine adäquaten Informationen und sollte daher durch eine Beobachtung relevanter Entwicklungen im Umfeld ergänzt werden. Evaluierungen, die auf Grund von externen Anforderungen (z. B. der Geldgeber) und von externen Experten durchgeführt werden, werden vom bewerteten System primär als Kontrolle angesehen und entfalten nur eine geringe Lernwirkung innerhalb dieses Systems. Durch partizipative Verfahren oder die Kombination von Selbst- und Fremdevaluierung kann die komplexe Realität besser

Abbildung 6  
Die Perspektiven der *Balanced Scorecard*



Quelle: Baumfeld/Hummelbrunner/Lukesch 2002

erfasst und der Diversität der Sichtweisen und Interessen besser Rechnung getragen werden.

Es ist weder möglich noch sinnvoll, eine systemische Evaluierung mit klaren Unterscheidungsmerkmalen zu einer nicht-systemischen Evaluierungspraxis zu definieren. Die Basis einer systemischen Herangehensweise bilden drei generische systemische Konzepte (Beziehungen, Perspektiven, Systemgrenze), denen jeweils eine Reihe von Methoden zugeordnet werden kann. Außerdem erfordert die Anwendung systemischer Ansätze auch eine spezifische systemische Haltung der Beteiligten, vor allem der Evaluatoren. Dazu zählen insbesondere ein reflexive Herangehensweise (systemische Schleife), zirkuläres Denken und die Anerkennung bzw. Nutzung der Selbstorganisation des zu evaluierenden sozialen Systems.

Für einen gemeinsamen Lern- und Reflexionsprozess der an einem Vorhaben Beteiligten ist eine Kombination von interner Reflexion und externen Impulsen zweckmäßig. Es bedarf einer konstruktiven Auseinandersetzung mit Unterschieden im evaluierten System, sodass ebendort ein Lernprozess ausgelöst wird, der langfristig die Problemlösungskapazität des Systems steigert. Dies schließt die Infragestellung von Werten und Handlungsmustern und den konstruktiven Umgang mit Unterschieden und Konflikten ein (Veränderungslernen).

Die Anwendung systemischer Ansätze in der Evaluation bietet eine Reihe von Vorteilen:

- Erweiterung des Handlungsrepertoires: Der Einsatz systemischer Ansätze ist nützlich in Situationen, wo unterschiedliche Akteure bzw. Ebenen involviert sind, mehrere Wirkungspfade oder emergente Phänomene auftreten. Systemische Methoden stehen zur Verfügung z. B. für die Visualisierung dynamischer Beziehungen, die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven, die Modellierung nicht-linearer Beziehungen oder die Erfassung von Mustern vielfältig verbundener Elemente.
- Angemessene Vereinfachung von Komplexität: Durch eine zirkuläre Betrachtungsweise werden bei der Komplexitätsreduktion die Eigenschaften und Prinzipien sozialer Systeme berücksichtigt. Ferner wird die Kontextorientierung

von Evaluationen erhöht, denn die Betrachtungseinheit ist immer das Vorhaben im jeweiligen Kontext.

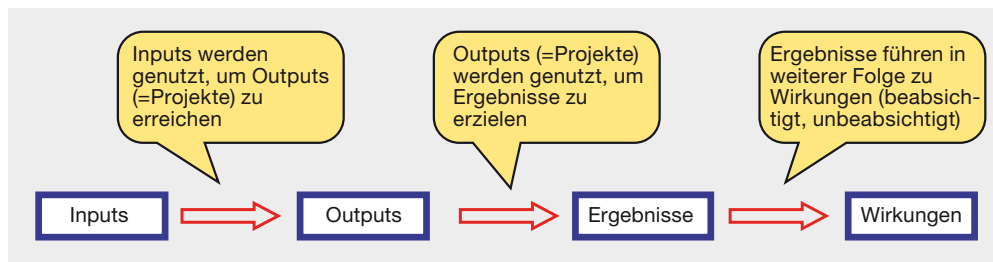
- „Sense-making“ in schwierigen Situationen: Der Einsatz systemischer Ansätze bietet sich vor allem dann an, wenn in Evaluationen Sachverhalte auftreten, die mit herkömmlichen Methoden nicht – oder nicht ausreichend – analysiert und erklärt werden können. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Daten Widersprüche oder Überraschungen aufweisen, unerklärliche Phänomene auftreten oder manche Akteure ein unerwartetes Verhalten zeigen.

Die Anwendung systemischer Ansätze verlangt aber Flexibilität von Auftraggebern, insbesondere ein Verständnis dafür, dass Evaluationen als iterative Prozesse angelegt werden, deren Design anfangs nur grob festgelegt ist und offen bleibt für neue Anforderungen und Fragen. Von Evaluatoren erfordert der Gebrauch systemischer Ansätze spezielle (Methoden)Kompetenzen, Haltungen (siehe Kap. 3) und die Bereitschaft, neue Rollen einzunehmen (z. B. als Moderator, Coach, Impulsgeber).

In komplexen Situationen sind herkömmliche Wirkungsanalysen nur begrenzt anwendbar. Denn Wirkungen sind das Ergebnis vielfältiger interner/externer Einflussfaktoren. Eindeutige Zusammenhänge lassen sich nur schwer herausarbeiten. Zudem zeigen sich Wirkungen oftmals zu spät, um daraus noch Erkenntnisse für die laufende Umsetzung und Steuerung gewinnen zu können.

Es macht daher Sinn, Effekte in einem frühen Stadium und in ihrem komplexen Gefüge zu erfassen. Dies ist der Ansatz des *Outcome Mapping* (Earl/Carden/Smutylo 2001). Dabei wird nicht das Eintreten von Wirkungen beobachtet, sondern der Beitrag eines Vorhabens zur Erzielung von Resultaten (z. B. durch Verhaltensänderungen bei Partnern, Zielgruppen). Auf ganz ähnlichen Überlegungen beruht das *prozessorientierte Wirkungsmonitoring* (Hummelbrunner 2004), ein Verfahren zur Projektsteuerung mit dem Fokus auf Wirkungen. Dabei werden die für das Erreichen von Ergebnissen – und damit in weiterer Folge auch für Wirkungen – relevanten Prozesse identifiziert und die dafür erforderlichen Daten und Informationen gesammelt und analysiert.

**Abbildung 7**  
**Grundlegende Prozessannahmen für die Wirkungskette eines Programms**



Quelle: Hummelbrunner 2004

Kernstück ist die Formulierung von Annahmen, wie – und von wem – die durch ein Vorhaben erbrachten Leistungen (Outputs) genutzt werden sollen.

Da bei diesen Verfahren nicht das Erreichen bestimmter Wirkungen, sondern die Beiträge zu angestrebten Veränderungen bewertet werden, sind sie besonders geeignet für Vorhaben, die eher indirekt – z. B. über Partner oder Einzelprojekte – wirken sollen.

### 3 Einsichten und Empfehlungen

Die Anwendbarkeit systemischer Instrumente hängt ganz entscheidend von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. Einige Instrumente sind zeitlich und finanziell aufwändig. Dies ist aber auch oft ein Vorurteil gegenüber systemischen Instrumenten, denn viele können ohne viel Aufwand eingesetzt werden und zeitigen auch rasche Ergebnisse. So können Beziehungen mit systemischen Methoden sehr effektiv dargestellt werden. Gleiches gilt für die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven. Wir haben an anderer Stelle (Baumfeld/Hummelbrunner/Lukesch 2002) eine Bewertung des finanziellen und zeitlichen Aufwandes sowie des Bedarfs an Expertise bzw. externer Unterstützung einzelner Instrumente abgegeben.

Mit systemischen Instrumenten kann dort viel erreicht werden, wo rein analytische, dem Detailwissen verhaftete Zugänge keine nachhaltig brauchbaren Ergebnisse liefern. Sie eignen sich besonders für die Freilegung von Handlungsoptionen in komplexen Situationen. Kurtz/Snowden (2003) unterscheiden zwischen einfachen, komplizierten und komplexen Situationen. Sie geben Hinweise darauf, wie wir Probleme vorsortieren können, um jeweils passende Lösungen zu

finden und geeignete Anwendungsbereiche für systemische Instrumente zu identifizieren:

*Komplexe* Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einerseits nur aus ihrem Herkommen verstehbar, zudem äußerst kontextabhängig und selbstreferenziell sind, das heißt, dass sie auch angesichts innerer und äußerer Störungen aufrecht bleiben. Auch bei gründlicher Durchdringung der Materie machen sie es Beobachtern schwer, gültige Voraussagen zu treffen. Das unterscheidet sie von *komplizierten* Situationen, die bei hinreichend großem Wissen über die Funktionszusammenhänge Prognosen und damit klare Aussagen darüber zulassen, wie ein problematischer Zustand repariert werden kann. Für *einfache* Probleme hingegen lassen sich klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen, für die standardisierbare Lösungen bereit stehen.

Die Lösungskraft systemischen Handelns liegt aber nicht im Instrument selbst begründet, sondern in der kundigen Führung durch den Anwender oder die Anwenderin. Um den Wert der systemischen Instrumente zur Geltung kommen zu lassen, ist eine spezifische Haltung bzw. Arbeitsethik notwendig. Diese folgt im Prinzip der Tugend des Maßhaltens: nicht zu wenig und nicht zu viel, nicht zu scharf und nicht zu vage, nicht zu verstrickt und nicht zu entrückt. Solange wir uns an der Ethik vom „richtigen Maß“ orientieren und dazu auf die folgenden „3Ver-s“ achten, können wir kaum in die Irre gehen.

- *Verbundenheit*: Alles ist mit allem verbunden, das Einzelne ist künstlich: Im realen Leben handeln wir wie Schachspieler, die Figuren bewegen, die durch Schnüre miteinander und mit uns Spielern verbunden sind. Wir können nichts bewegen, ohne alles zu bewegen und

selbst mit bewegt zu werden. Im systemischen Denken und Handeln ziehen wir Grenzen (was gehört zum System, was nicht?), aber wir sind uns immer bewusst, dass diese Grenzen Ausdruck unseres Gestaltungswillens sind und nicht naturgegeben. Zum Beispiel steht und fällt die Qualität der Szenarioarbeit mit der Art und Weise, welche Sichtweisen und Interessen wir einbeziehen...und welche nicht.

- *Verantwortung* ist eine Folge dieser Verbundenheit. Wir können uns viele Bilder von der Realität machen, aber wenn keines darunter ist, in dem wir uns selbst sehen, haben wir das Wesentliche aus den Augen verloren. Es ist unmöglich, nicht verantwortlich zu sein. Unser Verantwortungsanteil ist dort relativ größer, wo unser ausdrücklicher Auftrag liegt, wir unsere Funktion ausüben, aber es gibt nichts auf der Welt, das uns nichts angeht. Wir können nicht neutral sein, also lasst uns allparteilich sein.
- *Verzicht* heißt, dass wir aufhören, unsere Modelle und Methoden zu lieben. Professionelle Leidenschaft geht in die Irre, wenn sie sich auf eine einzige Herangehensweise, einen Lösungsweg, ein Instrument versteift. Systemische Wahrnehmung lebt von der Störung. Ungestörtes Beobachten ist gut für Vogelkundler, aber nicht für Manager, Planer und Berater, die sich einem systemischen Ansatz verschrieben haben. Weder macht es Sinn, alle Probleme mit systemischen Strukturaufstellungen lösen zu wollen, noch mit hochkomplexen Simulationssoftwares,

die („diesmal aber wirklich!“) alle Systemdynamiken erfassen sollen.

Um zu erkennen, ob systemische Instrumente missbräuchlich angewendet werden, empfehlen wir zu beobachten, ob mit dem Anspruch einer systemischen Herangehensweise

- eine Methode stur und rigide durchgezogen wird, ohne sich darum zu kümmern, ob es unter den Beteiligten skeptische Stimmen gibt, oder sich bestimmte Gruppen ausgeschlossen fühlen;
- mit viel verquastenen Begrifflichkeiten um den Brei herum geredet wird und kein noch so experimenteller Lösungsweg den Horizont erhellt;
- kostspielige Inszenierungen und Langzeitberatungen den Anschein von Veränderung wach halten, damit alles seinen übl(ich)en Gang weitergehen darf;
- eine Methode als Allheilmittel präsentiert wird, das sich der rationalen Reflexion entzieht.

Sollten Sie einmal einen diesbezüglichen Verdacht hegen, raten wir Ihnen, eine der beiden Fragen zu stellen:

*Was heißt das genau?*

*Wozu dient das?*

Das Ausmaß der Verwirrung, die sie auslösen, ist ein guter Indikator für die Abweichung vom richtigen Maß, die Entgleisung, die (wem auch immer) passiert sein muss.

**Literatur**

- Aristoteles, 1986: Nikomachische Ethik. Stuttgart
- Baumfeld, Leo, 2006: BSC- -Regio Regionalentwicklung steuern. Zugriff: [http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/094DT\\_02\\_06\\_11\\_02\\_lb\\_bsc\\_regio\\_1.pdf](http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/094DT_02_06_11_02_lb_bsc_regio_1.pdf)
- Baumfeld, Leo; Hummelbrunner, Richard; Lukesch, Robert, 2002: Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Zugriff: [http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/082DBS\\_OEAR\\_Leitfaden\\_systemische\\_Instr\\_Regionalentwicklung\\_HummLuBaum\\_2002\\_2MB.pdf](http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/082DBS_OEAR_Leitfaden_systemische_Instr_Regionalentwicklung_HummLuBaum_2002_2MB.pdf)
- Baumfeld, Leo; Hummelbrunner, Richard; Lukesch, Robert, 2009: Instrumente systemischen Handelns. Rosenberger Fachverlag. Leonberg.
- Boal, Augusto 1999: Der Regenbogen der Wünsche. Seelze.
- Bohm, David, 1993: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart.
- Bossel, Harald, 1992: Modellbildung und Simulation – Konzept, Verfahren und Modelle zum Verhalten dynamischer Systeme. Braunschweig/Wiesbaden.
- Brown, Juanita; Isaacs, David 2007: Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg.
- Königswieser, Roswitha; Exner, Alexander, 1998: Systemische Interventionen. Stuttgart.
- Faust. Tanja, 2006: Storytelling – Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken. In: Bentele, Piwinger, Schönborn (Hsg.): Handbuch Kommunikationsmanagement. Köln.
- Daimler, Renate; Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa, 2011: Das unsichtbare Netz. Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen. Aufstellungsgeschichten. 3. Auflage. München.
- Davies, Rick; Dart, Jess, 2005: The 'Most Significant Change' Technique – A Guide to Its Use. Zugriff: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>.
- De Shazer Steve (1999): Der Dreh – Überraschende Wirkungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg.
- Dörner, Dietrich, 1993: Die Logik des Misslingens – Strategisches Handeln in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg.
- Earl, Sarah; Carden, Fred; Smutylo Terry, 2001: Outcome Mapping – Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa.
- Fink, Alexander; Schlake, Oliver; Siebe, Andreas, 2001: Erfolg durch Szenario- Management. Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau. Frankfurt/Main.
- Haberfellner, Reinhard et al., 1999: Systems Engineering – Methodik und Praxis. Zürich.
- Holman, Peggy; Devane, Tom 2002: Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden. Heidelberg.
- Hummelbrunner, Richard 2004: Wirkungsmonitoring – Leitfaden für die Anwendung bei Projekten und Programmen. Zugriff: <http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/Wirkungsmonitoring.doc>
- Jansen, Dorothea, 2006: Einführung in die Soziale Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Kurtz, Cynthia.F.; Snowden, David J., 2003: The New Dynamics of Strategic Sense-Making in a Complex and Complicated World. IBM Journal of Research and Development 42, no.3, S.462–483.
- Lukesch Robert, 2007: Strategische Gebietsbewertung. Zugriff: <http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/INNOVATIONSKOMPASS-Version-4-2007.doc>
- Paulus, Georg; Schrotta, Siegfried; Visotschnig, Erich, 2010: Systemisches Konsensieren. 2. Auflage. Holzkirchen.
- Probst, Gilbert J.B.; Ulrich, Hans, 1988: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern.
- Schermann, Michael, 2007: Managementinformationssysteme. Praxisgerechte Steuerungstools auf Basis der Balanced Scorecard. Inkl. CD-ROM. Wien.
- Tomm Karl (1994): Die Fragen des Beobachters: Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie. Heidelberg.
- Vester Friedrich (1999): Die Kunst, vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Stuttgart.
- Winograd, Terry; Flores, Fernando, 1987: Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design. Boston.
- Williams, Bob; Hummelbrunner, Richard, 2011: Systems Concepts in Action. A Practitioner's Toolkit. Stanford.
- Wimmer, Rudolf; Nagel, Reinhard, 2002: Systemische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart.