

Stichworte aus „**Wir können auch anders**“ von Maja Göpel

Zusammengestellt von Ulla Domke

Einleitung

S. 12:

„Schauen wir ehrlich hin, wirken viele unserer bisherigen Überzeugungen, Routinen, Selbstverständlichkeiten wie aus der Zeit gefallen.“

Neue Überzeugungen, z.B.:

„Fortschritt nicht mehr mit Wirtschaftswachstum verwechseln.“

Verschiedene Positionen für den Weg stehen im Raum:

„Technologie werde es lösen oder der Konsumverzicht, die Märkte oder der Staat.“ > treten oft gegeneinander an, kommen aber nicht miteinander ins Gespräch

Wenn Zukunft so unklar und so weit offen ist > schwer, den eigenen Platz darin vor auszusehen > Ängste, Unsicherheiten, Wut > Schuldzuweisungen + Abgrenzung (> Beispiele, S. 13)

S. 13:

„Je mehr sich die Sorge Bahn bricht, dass wirklich Grenzen des Wachstums erreicht werden könnten, desto schwerer scheint das Teilen zu werden.“

> soziale Ungerechtigkeiten

„Wir sind Gefangene eines Systems, von dem wir uns Freiheit versprochen haben und aus dem wir jetzt den Ausgang nicht mehr finden.“

S. 14:

„Ich möchte (...) den Forscher:innengeist in uns auf Hochtouren bringen, damit wir gemeinsam über uns hinauswachsen.“

> für den Aufbruch ins Morgen fehlen uns weniger die Ideen als die Überzeugung, dass wir sie auch umsetzen können > Vertrauen, Zuversicht, Mut > „Wir unterschätzen uns selbst.“

S. 15:

„Dass wir weniger nach Wegen suchen, ausgediente Strukturen noch einmal zu flicken, sondern die Kraft für Lösungen aufbringen, die zwar kurzfristig anstrengende Umbauten mit sich bringen, dafür in Zukunft aber besser tragen.“

„Das wahre Kriterium der Reform“, schrieb der Philosoph und Sozialpsychologe Erich Fromm, „ist ihr Realismus, ihr echter ‚Radikalismus‘. Es geht darum, ob sie an die Wurzeln geht und die Ursachen zu ändern versucht – oder ob sie an der Oberfläche bleibt und sich nur mit den Symptomen befasst.“

S. 16:

Drei Leitfragen im Buch: Wie – Wo ansetzen – Wer

Große Transformation > in kleinen Schritten > notwendig: klare Orientierung und unermüdliche Begeisterung für das Mögliche

Teil 1: Unser Betriebssystem

S. 19:

„In komplexen Systemen sind Beziehungen der Schlüssel. Verbindungen oder Beziehungen bestimmen, wie komplexe Systeme funktionieren.“

S. 26 – 28:

Unser gewohntes Verfahren mit komplexen Problemen ist analytisch:

Es in seine Einzelteile zerlegen, jedes Teil für sich untersuchen, die Schwachstelle finden, austauschen, was nicht mehr funktioniert und alles wieder zusammenbauen.

- Der Fehler steckt aber nicht in einem der Teile, sondern in der Beziehung der Teile zueinander, in ihrem Zusammenwirken, der Dynamik, die die Entwicklung vorantreibt
- Will man etwas ändern, muss man also zuerst dieses Zusammenwirken verstehen (sonst sieht man nur Bäume, aber keinen Wald): In ihrem Zusammenspiel entsteht die Qualität der Elemente und bekommt ihr Verhalten eine Richtung.

Def. System nach Donella Meadows (S. 28):

„Ein System ist ein Satz von zusammenhängend organisierten Elementen oder Einzelteilen, die in einem Muster oder einer Struktur so miteinander verbunden sind, dass ein charakteristischer Satz von Verhaltensweisen entsteht, der oft als ‚Funktion‘ oder ‚Zweck‘ des Systems bezeichnet wird.“

S. 30:

In sehr vielen wissenschaftlichen Disziplinen ist es inzwischen gang und gäbe, in Systemen zu denken. Nur auf gesellschaftlicher Ebene fällt uns das immer noch sehr schwer > stattdessen: das Große und Ganze in Einzelteile zerlegen, vermeintlich universell gültige Schablonen anwenden: Markt oder Staat, Wachstum ja/nein > Entweder-oder-Denken und Nullsummenspiel des Lagerdenkens

Systemisch zu denken bedeutet aber auch, über Grenzen und Grenzziehungen nachzudenken (denn mit „alles hängt nun mal mit allem zusammen“ kommen wir nicht weit) + die Dinge evolutionär zu sehen > Zukunft ist dynamisch

deshalb sind auch Begrenzungen veränderbar – aber es wird nicht so getan, als gäbe es keine Grenzen für bestimmte Entwicklungen (oft ist es sinnvoll, genau nach ihnen zu suchen) und aber auch nicht, als wären sie genau prognostisch bestimmbar

„Vielmehr geht es den evolutionären Systemwissenschaften darum, mögliche Entwicklungsmuster zu verstehen und zu beeinflussen.“ (S. 31)

Eine systemische Sichtweise verwandelt also die „Perspektive darauf, an welcher Stelle wir eingreifen möchten, wenn wir komplexe Probleme und ihre Ursprünge verändern wollen.“

„Und das mir vielleicht Wichtigste: Wir fangen an, unsere Aufmerksamkeit auf die **Strukturen** zu lenken, mit denen wir unser Zusammenwirken organisieren und das Verhalten einzelner Teile oder Elemente beeinflussen. So gelingt es uns, weniger Schuld bei einzelnen Teilen zu suchen und vielmehr sogenannte *system traps*, Strukturfallen, zu finden, die uns einen Teufelskreis vorspiegeln.“

S. 32:

„Die Wurzel gesellschaftlicher Entwicklung liegt also in uns selbst.“ (meint: in uns Menschen und unserem Zusammenleben, nicht in Maschinen und Technologie)

Donella Meadows:

„Wir können einem System nicht unseren Willen aufzwingen (... aber): Wir können darauf hören, was das System uns wissen lässt, und dabei entdecken, wie **seine Eigenschaften und unsere Wertvorstellungen im Zusammenspiel** etwas viel Besseres hervorbringen können, als wir je alleine mit unserem Willen schaffen könnten. Wir können Systeme weder beherrschen noch sie enträtseln. Aber wir können mit ihnen tanzen!“

S. 33:

„Eine vorübergehende Stabilität der Routinen und Abläufe sollte eben nicht mit dem Funktionieren einer Maschine verwechselt werden.“

Eine systemische Perspektive lehrt uns:

- Zu erwarten, dass es normal ist, dass die Lösungen von heute die Probleme von morgen sind
- Es gibt keine universellen Blaupausen, keinen großen Plan, der für immer trägt
- Dass es sinnvoll ist, Strukturen frühzeitig den Zielen anzupassen – und letztere immer mal wieder zu hinterfragen
- Die Grenzen von Prognose, Management und Kontrolle

S. 34:

„So kommen wir vom Machbarkeitswahn zur Demut, vom Nullsummenspiel zur Koevolution, von der Abspaltung zur Verbundenheit. Aus den *system traps* ins Tanzen.“

Anhaltspunkte beim Tanzen sind drei Merkmale:

1. Die vernetzte Gestalt von Systemen
2. Ihre zeitliche Dynamik
3. Ihre Bestimmung, Ziel oder Zweck (purpose)

„Es geht um nichts Geringeres als um die **Neukonfiguration unserer zentralen Lern- und Fortschrittsvorstellungen**, unseres Einsatzes von Technologien und unseres Designs von Bürokratien.“

Teil 1 a: Vernetztheit – Alles ist verbunden

Hans-Peter Dürr: in lebendigen Systemen sollte man nicht von Elementen sprechen, sondern von Teilnehmenden. Und in Systemen mit Menschen besser gleich von Wirks. Wir wirken aufeinander. (S. 39)

Unser Blick auf die Welt bestimmt den Zustand der Welt mit – weil er die Art und Weise prägt, wie wir auf die Welt zugehen, wie wir sie verstehen und wie wir sie gestalten => Chance > Zugang zur Veränderung sozialer Systeme (S. 40)

Das Finden *der einen Lösung* ist als Denkweise heute so beliebt da in unserer konkurrenzorientierten Leistungsgesellschaft diejenigen punkten, die mit einer schnell herbeigeführten, möglichst einfachen Lösung aufwarten (S. 40/41)

Hans-Peter Dürr: „Wettbewerb heißt, wir müssen schneller sein als die anderen. Die Richtung, in die wir dabei rennen, ist sekundär, Hauptsache, wir kommen als Erster dort an.“ (S. 41)

Reduzieren wir die Komplexität eines Problems zu stark, verlieren wir wichtige Ursachen und Effekte (unseres Eingreifens) aus dem Blick > „**Deshalb ist es hilfreich, die Auswahl dessen, was wir für unser Problemverständnis als relevant erachten, immer wieder zu hinterfragen.**“ (S. 42)

Teil 2 b – Dynamik – Wie kleine Dinge groß werden

Zentrales Moment/Idee:

- **Tipping Points** (Umschlagpunkte, Kipp-Punkte) wirken:
 - Im Negativen (z.B. beim Klimawandel)
 - Im Positiven (z.B. manchmal bei gesellschaftlichen Veränderungen)

Stichworte:

- Rückkoppelungen
- (schwindende) Puffer
- critical slowing down (vor dem Kipp-Punkt)
- „Bremswege“ beim Umsteuern

S. 68: „An Krisen systemisch heranzugehen, bedeutet also, vorausschauend zu handeln und zu lernen, auf zukünftige Entwicklungen zu achten und zu reagieren, bevor sie eintreten.“

Ein Problem (u.a.) ist dabei das **Präventionsparadox** (S. 69):

Wenn die (schlimmen) Dinge dann nicht eintreten, *weil* frühzeitig gehandelt wurde, wird dagegegehalten: seht ihr, so schlimm ist es ja gar nicht geworden – dieser Zusammenhang muss daher ganz deutlich gemacht werden

Weitere Begriffe:

- **System readiness** > strategische Vorbereitungen, die z.B. ein Unternehmen unternimmt, um aus veralteten Strukturen auszubrechen

- Bei vorausschauenden Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene spricht die Transformationsforschung dagegen von „**unlock the lock-ins**“ (= Veränderung von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, wenn sie schädliche Trends beschleunigen)

Zu Wissenschaft und ihrer Verantwortung für Veränderungen (S. 71):

„Die **Wirkung einer wissenschaftlichen Prognose** bemisst sich also nicht nur daran, wie genau sie vorhersagt, was passieren wird. Sie bemisst sich auch daran, **wie gut sie das Verständnis derjenigen erreicht und verändert**, die – und das sind wir alle – darüber entscheiden, ob diese Zukunft eintritt oder nicht.“

Teil 2 c – Bestimmung – Worum es eigentlich geht

Die zentralen Hebelpunkte zur Veränderung von Systemen sind:

1. Die Bestimmung oder das Ziel (purpose) des Systems

bei Unternehmen z.B. die Kernfrage:

Werden die Ziele des Unternehmens mit den Zielen der gesellschaftlichen Entwicklung in Einklang gebracht?

- Ausführungen / Forschungen zu „big disconnect“ + „big reconnect“

Zentrale Fragen:

- a) Worum geht es *eigentlich*?
- b) Wie definieren wir Erfolg neu?

2. Paradigmen, moralische Überzeugungen + normative Erzählungen

„Geschichten“ strukturieren uns selbst und unsere Gesellschaften:

S. 91: „Sie tragen unterschwellige Botschaften durch die Welt: angebliche Ursachen, Wirkungen, Verbindungen, Konflikte, die wir uns selten vergegenwärtigen und die wir doch immer und immer wieder erzählt bekommen und nacherzählen.“

Diese geteilten Geschichten werden zu

„**Knigge** und zu **Bauanleitungen**. Aus ihnen entstammen unsere **Ideen für angemessenes Verhalten** und sie dienen als **Referenzrahmen**, wenn wir neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, Kooperations- und Infrastrukturen planen – oder eben unsere Geschäftsmodelle.“ (S. 92)

Zentrale Herausforderungen bei der Veränderung:

- a) „je mehr von einer dieser treibenden Geschichten abhängt, je länger sie schon funktioniert, je mehr wir in sie investiert haben, umso stärker halten wir an ihr fest.“ (S. 96)

>> daher werden diejenigen, die alternative Vorschläge haben, dazu gedrängt, sie aufwändig zu rechtfertigen >> „bis spürbar wird, dass die alten Geschichten das Versprechen, die Wirklichkeit sinnvoll zu erklären, nicht mehr einlösen können.“ (S. 96)

- b) „Auseinandersetzungen über die sie (> die alte und die neue Welt) tragenden Geschichten, Institutionen, Identitäten, Technologien und Rollen sind notwendigerweise hochpolitisch: Denn in jeder Welt sind Privilegien, Macht und Interessen anders verteilt.“ (S. 97/98)

Fazit:

„Menschen sind sinnsuchende und kooperative Wesen. Ihre Gesellschaften gründen auf Geschichten, mit denen sie die Welt entwerfen und erklären und ihre Entscheidungen treffen und begründen. Geraten die Geschichten ins Wanken, verändern sich ganze Systeme, die um sie herum entstanden sind. Wichtig ist in diesen Zeiten, klare Prioritäten zu setzen und neue Geschichten zu finden, die uns Orientierung für das Wünschenswerte und Mögliche geben, Sinn verleihen und ansteckend sind.“ (S. 101/102)