

## Denkanstöße für die Arbeit in lebenden Systemen

(Mit Dank an Jennifer Campbell und Louise Diamond)

Diese 12 Aspekte bilden eine hilfreiche Checkliste, um mit Systemen im Sinne einer Organisationsentwicklung zu arbeiten. Sie ist stark verdichtet: Zweimal lesen hilft 😊

1. ***Define and revisit Goals and Purpose***

Die Teile eines Systems organisieren sich um die gemeinsame und geteilte Ausrichtung. Wenn es diese nicht gibt, auf die hingearbeitet wird, kann ein System auseinanderfallen. Deshalb ist einer der wichtigsten Aspekte für die Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen die Orientierung und Resonanz mit einem „Purpose“ (Sinn, Zweck, Ausrichtung) einer Organisation. Das ist eine zentrale Aufgabe für Führungskräfte und Facilitatoren!

2. ***Connect the Disconnected***

Lebende Systeme sind miteinander verbunden und voneinander abhängig. Besonders für Organisationen bedeutet das den freien Fluss von Informationen und Wissen. Deshalb sollten Prozessbegleiter und Führungskräfte ihren Fokus darauf legen, das Teilen von Wissen und das soziale Miteinander zu stärken.

3. ***Ground yourself in Unpredictability***

Lebende Systeme sind komplex. Sie bestehen aus multiplen Agenten oder Subsystemen, die miteinander in unvorhersehbarer Art und Weise und nicht-linear interagieren. Das heißt, dass langfristige fixe Planungen eher nicht zum Erfolg führen, sondern Planung eher organisch erfolgt und immer wieder angepasst werden muss. Für Prozessbegleiter und Führungskräfte bedeutet dies, Mitarbeiter zu engagieren und zu involvieren in einem gemeinsamen Austausch für sinnvolle nächste Schritte.

4. ***Create the Conditions for Quality Engagements and Interactions***

Das bedeutet für Prozessbegleiter und Führungskräfte, gute Räume und Umgebungen zu schaffen, in denen qualitativ hochwertige Interaktionen und Beziehungsaufbau geschehen kann. Hilfreich ist es auch immer wieder, die Unternehmenswerte zu adressieren: Sie sind der Herzschlag der Organisation.

5. ***Re-balance Flows across Borders***

Für Organisationen ist das Kernthema der freie Fluss und Austausch von Informationen – innerhalb der Organisation und mit der wesentlichen Umgebung.

6. ***Modify the Pattern for the Sustainability and Well-Being of the Whole System***

Jede Organisation entwickelt tief verwurzelte und sich selbst verstärkende Muster. Für Prozessbegleiter und Führungskräfte bedeutet das, zuerst die vorhandenen Muster zu entdecken und zu analysieren. Was ist schon Teil der Infrastruktur der Organisation und was gilt es zu stärken, damit sich die Menschen selber helfen können.

7. ***Pay Attention to the smaller Parts and the larger Parts***  
Jeder Teil einer Organisation ist in sich selbst ein Ganzes und gleichzeitig Teil des größeren Ganzen. Da gibt es viele Spiegelphänomene. Vieles ist schon in der Organisation vorhanden, nur nicht überall, wo es auch Sinn machen würde. Deshalb ist es wichtig, immer wieder vom Kleinen zum Großen und zurück zu schauen, um Teile zu finden, in denen es schon gute Lösungsansätze gibt, und diese miteinander zu vernetzen.
  
8. ***Pay Attention to Emerging Networks***  
Organisationen bestehen aus Netzwerken. Im Wandel entstehen neue Netzwerke. Welche Netzwerke will ich als Prozessbegleiter oder Führungskraft unterstützen und fördern, welche eher unterbinden? Es braucht eine wache Beobachtungsgabe, um Netzwerksignale zu entdecken – sie entstehen bewusst oder unbewusst. Welche sind für die zu erreichenden Ziele oder zum Lösen von Problemen förderlich?
  
9. ***Articulate, Communicate and Validate the Stories you tell yourself in the Organisation***  
Systeme existieren in ihrem eigenen einzigartigen Kontext. Dies spiegelt sich in den Geschichten, die sich die Organisation erzählt. Diese „Internal Narratives“ beeinflussen die Bedeutung, die die Organisation ihren Handlungen gibt und beeinflusst die Entscheidungen, die sie trifft. Die Herausforderung liegt darin, diese Annahmen immer wieder zu hinterfragen, indem Führungskräfte und Prozessbegleiter neue Hypothesen aufstellen, kurze zirkuläre Schleifen einbauen und Feedback ermöglichen.
  
10. ***Look at the Intangible, as well as the Concrete to see the Potential***  
Alle lebenden Systeme existieren gleichzeitig als einzigartig und in einem „unified potential field“. Der Beobachter ist ein integraler Bestandteil des Feldes. Dies bedeutet, wenn du als Prozessbegleiter mit der Organisation arbeitest, dass du mit dem ganzen Feld arbeitest und nicht nur auf den einzelnen Akteur, einzelne Probleme oder isolierte Lösungen achtest.
  
11. ***Learn and Change based on Internal and External Messages***  
Lebende Systeme sind lernende Systeme. Das bedeutet, sie lernen aus dem Feedback, das sie aus der internen und externen Umgebung erhalten. Deshalb ist es wichtig, dass es gut etablierte Feedbacksysteme gibt, so dass die Information und das Lernen, das darin liegt, optimal für die Organisation und die Teams nutzbar gemacht werden können, um eine schnelle Weiterentwicklung zu ermöglichen.
  
12. ***Look for Coherence within the Chaos***  
Systeme bewegen sich immer zwischen unterschiedlichen Ausprägungen von Stabilität und Instabilität, Ordnung und Unordnung. Wenn Unordnung und Chaos zu groß werden, fällt das System auseinander. Wenn die Ordnung zu rigide wird, kann sich nichts entwickeln. Deshalb gilt es, eine gewisse Menge von Unordnung in ein System zu bringen – immer am Rande des Chaos – damit es Momente von kreativem Wandel geben kann. Für „high performing systems“ gilt es, eine gute Mischung herzustellen zwischen Ordnung und Unordnung, einen guten Ausgleich zu schaffen zwischen den beiden Zuständen und genau hinzuschauen, wann es zu viel wird und wann man eingreifen muss.