

Raus aus der Sackgasse: Mehr Flexibilität, weniger Optimierung

Warum hat uns Corona so heftig erwischt? Wie kommen wir aus der Krise? Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, lohnen sich ein paar systemische Betrachtungen zum Thema Überleben. Das Spannende an systemischen Betrachtungen ist, dass wir sie auf sehr viele Fragestellungen anwenden können, über die wir uns derzeit die Köpfe zerbrechen. Jetzt wird es erst ein bisschen theoretisch und dann dramatisch – mit Hoffnung auf ein Happy End.

Systeme können nur überleben, wenn sie fähig sind, ihre Lebensgrundlage im Zusammenwirken mit ihrer Umgebung zu erhalten. Dies gilt für einfache Zellen genauso wie für hoch entwickelte Lebensformen oder Organisationen. Sie wenden alle grundsätzlich folgende Überlebensstrategien an:

1. Systeme gestalten die Umgebung in der Weise, dass sie bessere Lebensbedingungen schaffen. Vögel bauen Nester; Unternehmen nutzen innovative Technologien.
2. Systeme suchen aktiv nach einer Umgebung, die bessere Chancen zum Überleben bietet. Vögel ziehen im Winter nach Süden; Firmen erschließen neue Märkte.
3. Systeme passen sich veränderten Umgebungsbedingungen an, um weiter überleben zu können. Dies geschieht entweder durch Verhaltensänderungen oder, wenn dazu genug Zeit ist, durch körperliche Anpassungen. Spatzen nutzen das Nahrungsangebot von Biergärten; Unternehmen nutzen neue Marktnischen. Tiere passen sich über Generationen körperlich an; Unternehmen organisieren sich für neue Geschäftsmodelle um.
4. Systeme kombinieren die oben genannten Strategien.

Was die Sache verkompliziert, ist die Tatsache, dass auch die Umgebung in der Regel aus Systemen besteht, die dieselben Strategien verfolgen. Dadurch kommt es zu einer gegenseitigen Beeinflussung, die alle beteiligten Systeme zu einem kontinuierlichen Anpassungsprozess zwingt. Viren mutieren, um Immunsysteme zu überlisten; Immunsysteme entwickeln immer neue Abwehrmechanismen, um diese Viren zu bekämpfen. In der Marktwirtschaft zwingen sich Wettbewerber durch Innovationen gegenseitig dazu, sich ständig weiterzuentwickeln.

Systeme, die diesem Anpassungsdruck nicht gewachsen sind, können nicht überleben. Veränderungen der Umgebung können die Anpassungsfähigkeit eines Systems stark herausfordern oder sogar überfordern. Die Folgen der Corona-Pandemie kosten beispielsweise vielen Menschen und Unternehmen ihre Existenz. Sie verfügten über keine geeigneten Anpassungsmechanismen oder konnten sie nicht schnell genug aktivieren. Ausbeutung und Verschmutzung der Umwelt führen zu massivem Artensterben, weil viele Spezies diesem destruktiven Handeln nichts entgegensetzen können.



Eine Sackgasse ist keine Einbahnstraße, wenn wir bereit sind, nach Auswegen zu suchen, z.B. mit systemischen Betrachtungen. (Bild: foto art Elisabeth Wiesner)

Systemische Betrachtungen: Das Dilemma der Optimierung

Je optimaler sich ein System auf bestimmte Umweltbedingungen spezialisiert hat, desto existenzbedrohlicher wirken schnelle oder starke Veränderungen dieser Umwelt. Das Dilemma: Optimierte Systeme sind unter stabilen Umgebungsbedingungen im Vergleich zu flexiblen Systemen wettbewerbsfähiger, denn sie schleppen keinen Ballast von Genen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen oder unproduktiven Ressourcen mit sich herum. Allerdings wendet sich das Blatt, wenn die Umgebung sich häufig und schnell verändert. Dann hat das flexible System den Wettbewerbsvorteil, weil es mehr Anpassungsoptionen nutzen kann. Wie lebens- und wettbewerbsfähig ein System ist, lässt sich nur im Kontext seiner Umgebung sinnvoll beurteilen.

Wenn wir bei Bergtouren auf stabiles warmes Wetter, ausgebaute Wege und bewirtschaftete Hütten vertrauen, verzichten wir auf warme Kleidung, Schlafsack, Biwaksack, Proviant und sonstige Ausrüstung. Damit kommen wir natürlich mit weniger Material- und Kraftaufwand schneller ans Ziel. Allerdings schlägt dieser Vorteil in ein lebensbedrohliches Risiko um, wenn wider Erwarten das Wetter umschlägt und wir die rettende Hütte im Schneetreiben nicht finden können.

Die einseitige Optimierung unseres Wirtschafts- und Wertesystems ist das Problem, auf das uns nicht nur das Corona-Virus mit der Nase stößt. Der jahrzehntelange Erfolg begünstigte die Entstehung der Illusion, dass wir alles im Griff haben und einige Erfolgsmodelle nur noch weiter optimieren müssen, um noch mehr für uns herauszuholen. Zu diesen Erfolgsmodellen gehört die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs durch immer mehr Konsum und Ressourcenausbeutung. So sind wir in eine Optimierungs-Sackgasse geraten. Wir haben dank guten Wetters beim Aufstieg zum vermeintlichen Gipfel Kleidung, Erste-Hilfe-Päckchen und scheinbar nutzlose Ausrüstung wie unnötigen Ballast weggeworfen, um noch schneller laufen zu können. Doch nun schlägt nicht nur das Wetter um (Stichwort Erderwärmung), sondern wir werden auch mit unserer Verletzlichkeit konfrontiert.

Ein Teil der Menschheit, so glaube ich, hat die Welt durch einseitiges Gewinnstreben in diese Optimierungs-Sackgasse manövriert. Sie hat zu sehr den materiellen Gewinn und zu wenig die sozialen und ökologischen Kosten im Blick. Das liegt auch sicher daran, dass die, die am stärksten profitieren, gleichzeitig die sind, die bis jetzt die sozialen und ökologischen Kosten noch zu wenig zu spüren bekommen.

Die Kehrseite der Medaille

Die Menschheit hat bei allem Gewinnstreben Wissen, Technologien und Fähigkeiten entwickelt, die die Chance bieten, aus dieser Optimierungs-Sackgasse wieder herauszukommen. Sie hat schon mehrfach ihre ausgeprägte Anpassungsfähigkeit bewiesen. Die Voraussetzungen sind top! Wir müssen dieses großartige Potential nur konsequenter in den Dienst der Werte stellen, die es wert sind, weiterentwickelt zu werden: Menschenwürde, Friede, Gesundheit und Nachhaltigkeit. Auf diesen Gebieten besteht noch viel Raum für Entwicklung im Sinne einer dringend notwendigen systemischen Balance zwischen Menschheit und Umwelt. Wir können es, und die meisten wollen es.

Ich hoffe, dass Corona die Kosten nun auch für alle bisherigen Profiteure des Optimierungswahns so sehr gesteigert hat, dass sie zum Umdenken bewegt werden. Und ich hoffe, dass immer mehr einsichtige Menschen erkennen, dass es nicht sinnvoll und auch nicht notwendig ist, darauf zu warten, dass andere die Sackgasse verlassen, um ihnen hinterher zu trotten. Auch das kleinste Element eines Systems ist in der Lage, ein System positiv zu beeinflussen. Nur Mut!

Weiterführende Infos

Weiterbildung:

[MicroConsult Training & Coaching zu Projektmanagement und Softskills](#)
[Zum gesamten Trainings- und Coaching-Programm](#)

Denkanstöße: [Kolumne von Peter Siwon zur menschlichen Seite der Projektarbeit](#)

Peter Siwon: [Systemisches Projektmanagement](#)

Autor

Dipl.-Ing. **Peter Siwon** ist freier Mitarbeiter bei MicroConsult. Er lernte die Projektarbeit im Laufe seiner beruflichen Entwicklung aus vielen Perspektiven kennen: Forschung, Entwicklung, Projektleitung, Vertrieb, Marketing und Geschäftsführung. Seit 2008 gibt er sein Wissen und seine Erfahrungen als Trainer, Coach, Lehrbeauftragter und Autor von Vorträgen, Kolumnen, Fachartikeln und Büchern weiter. Seine Vorträge und Seminare wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. Sein Themenspektrum umfasst klassische, agile und systemische Projektmanagement-Ansätze, Kommunikation, Führung, Teamentwicklung und Konfliktlösung im Projektumfeld. Die vielen Fallbeispiele aus der Praxis seiner Kunden und Kundinnen sowie seine aktive Mitwirkung in Projekten liefern ihm immer wieder neue Impulse und Erkenntnisse für seine Tätigkeit. Darüber hinaus erweitert Peter Siwon sein Wissen durch regelmäßige Aus- und Weiterbildung - gerne blickt er dabei über den Tellerrand. Aus der Überzeugung heraus, dass die Projektarbeit maßgeblich durch menschliche Faktoren beeinflusst wird, gilt sein besonderes Interesse der menschlichen Seite des Projekterfolgs. Mehr Informationen zu Peter Siwon und Kundenmeinungen zu seiner Arbeit finden Sie unter www.systemisches-projektmanegment.info.