

Systemische Fähigkeiten und Haltungen zur Gestaltung von Gruppenprozessen

W

enn in Regionen nach neuen Wegen gesucht wird, sind heute mehr denn je ihre Bürgerinnen und Bürger, Verbände, Vereine und Unternehmen gefragt. Sie sollen den Entwicklungsprozess gestalten und tragen. Das Regionalmanagement muss diesem nicht einfachen Prozess dienen. Der folgende Beitrag erläutert anhand von Beispielen, mit welchen Methoden und vor allem Grundhaltungen diese neuen Ansätze der Regionalentwicklung umgesetzt werden können.

Gruppen und Organisationen in der Region als soziale Systeme verstehen

Regionen und ihre Akteure sehen sich in den auf sie zukommenden Aufgabenstellungen einer zunehmenden Komplexität ausgesetzt. Das gilt umso mehr für neue Regionsbildungen (aktuell etwa bei LEADER+ oder beim Bundeswettbewerb „Regionen aktiv“). Wie aber kann diese Komplexität mit einer Vielzahl von Akteuren und unterschiedlichsten beteiligten Organisationen bewältigt werden?

Komplexität in Regionalentwicklungsprozessen (1) begründet sich vor allem in dem Aufeinandertreffen von mehreren verschiedenen Gruppen bzw. Organisationen wie Politik, NGO's, Wirtschaft, Verwaltung. Diese Gruppen lassen sich auch als soziale Systeme (2) in Anlehnung an den Soziologen NIKLAS LUHMANN bezeich-

nen (formelle politische und administrative Systeme, informelle Gruppen, NGO's und Wirtschaftssysteme), in denen Menschen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Werten handeln.

Jedes dieser Systeme, die sich wiederum aus Teil- oder Subsystemen zusammensetzen, konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit als Gruppenkonsens darüber, wie die Dinge zu sehen sind. Jedes Teilsystem besitzt eine systemimmanente Logik, verfügt dementsprechend über eigene Strukturen, Regeln und Verhaltensmuster.

Dies führt dazu, dass bei Aufeinandertreffen von verschiedenen sozialen Systemen in Regionalentwicklungsprozessen, eine Handlungsfähigkeit nur erreicht werden kann, wenn die Systeme ihre eigene begrenzte Wahrnehmung erkennen und offen sind für andere Sichtweisen und Systemlogiken. Dafür muss eine aktive Kommuni-

kation zwischen den Systemen hergestellt werden, welche durch intermediäre Systeme wie das Regionalmanagement erreicht werden kann.

Komplexe Systeme (z.B. der Entwicklungsprozess einer Region), bei denen mehrere soziale Systemen aufeinander treffen, zeichnen sich des Weiteren durch starke Vernetztheit, vielfältige Handlungsmöglichkeiten sowie beschränkte Analysier- und Lenkbarkeit aus. (3)

Die starke Vernetztheit führt einerseits dazu, dass die Veränderung eines Teil des Systems auch Auswirkungen auf die anderen Teile hat und andererseits, dass neue synergetische Eigenschaften und Verhalten entstehen. Diese ermöglichen, dass das Gesamtpotential des komplexen Systems größer ist als die Summe der Potentiale der einzelnen Systeme.

Die herkömmlichen Methoden und Instrumente sind nur eingeschränkt für den Umgang mit dieser Komplexität geeignet. Denn diese sind häufig standardisiert und folgen einem linearen Entwicklungsverständnis. Damit verhindern sie geradezu den bewussten Umgang mit Unterschieden zwischen den beteiligten Teilsystemen. Jedoch wurden in neuester Zeit Ansätze wie Netzwerke oder Cluster zur Bewältigung von komplexen Aufgaben erprobt sowie Verfahren wie Zukunftskonferenzen oder Open Space eingesetzt, um „das ganze System“ (z.B. einer Region) für eine Veranstaltung in einen Raum zu holen.

Komplexe Kommunikation in der Region

Im Nachfolgenden wird das komplexe System eines Regionalentwicklungsprozesses anhand der Organisationsstruktur der Modellregionen (4) aus dem Wettbewerb „Regionen aktiv, Land gestaltet Zukunft“ näher betrachtet. (Siehe Abbildung 1 auf der nächsten Seite)

In diesem Organigramm lassen sich die folgenden fünf sozialen Systeme erkennen:

- 1. Regionale Entwicklungsgruppe**
Entscheidungsebene
- 2. Regionalmanagement**
Arbeitsebene
- 3. Arbeitsgruppen und Foren**
Umsetzungsebene
- 4. Landkreis**
haushaltstechnische und Abwicklungsebene
- 5. externe Partner**
Beratung, Evaluierung

Das Organigramm zeigt weiterhin, wie die einzelnen sozialen Systeme auf der Arbeitsebene miteinander verknüpft sind.

Das Regionalmanagement nimmt in dem System des Gesamtprozesses „Regionen aktiv – Land gestaltet Zukunft“ eine intermediäre Position ein. Es ist somit einerseits auf der Arbeitsebene Schnittstelle zwischen den sozialen Systemen, die sich aus dem Organigramm ergeben, und andererseits für die aktive Kommunikation, Beziehungspflege und Vernetzung zwischen den Systemen zuständig.

Auf der Umsetzungsebene (in Arbeitsgruppen und Foren) treffen verschiedenen soziale Systeme (Verwaltung, Politik, Wirtschaft, NGO's etc.) mit unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Werten aufeinander. Die Komplexität dieses Aufeinandertreffens hängt vor allem von der Zusammensetzung der Gruppen und Foren sowie dem Grad der Beteiligung ab. Damit ist gemeint, ob in dem Prozess mit den sogenannten regionalen Schlüsselakteuren gearbeitet wird oder ob es um eine aktive Beteiligung der Bürger und Bürgerinnen geht. Des Weiteren kommen auf der Umsetzungsebene auch die externen Partner mit ihrem Input hinzu.

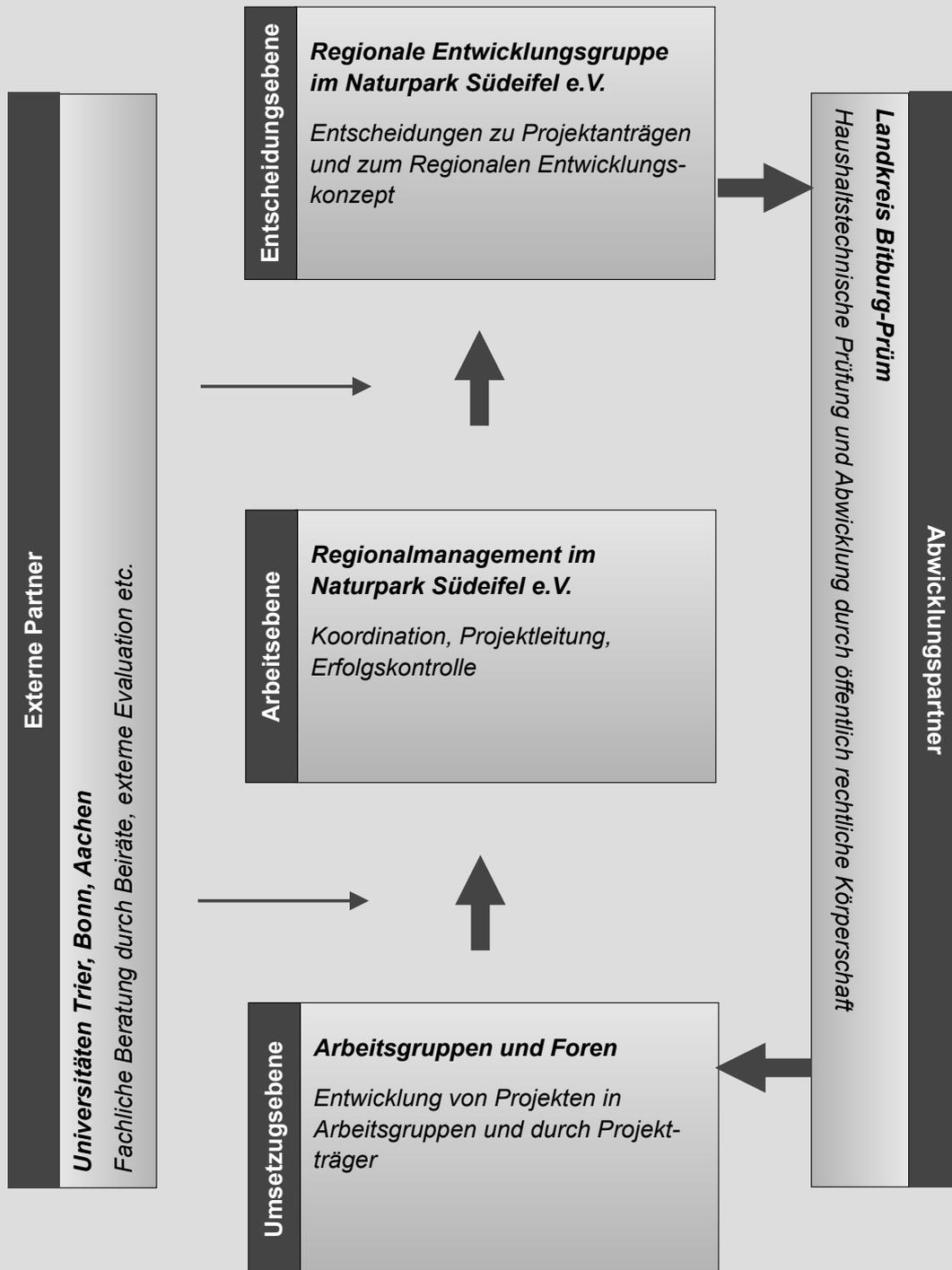
Ein soziales System, welches aus dem Organigramm der Organisationsstruktur jedoch nicht hervorgeht, ist die Berücksichtigung der „Kunden“ bzw. der von den Ergebnissen des Prozesses „Betroffenen“. Doch gerade diese Berücksichtigung (in Unternehmen werden die Kunden beispielsweise immer häufiger in Produktentwicklungsprozesse einbezogen) ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung von geplanten Projekten, wie z.B. der Einführung eines neuen Tourismuskonzeptes oder dem Aufbau einer Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten.

Weitere soziale Systeme, die beachtet werden müssen, sind die, die in der Region außerhalb des Wettbewerbs (System-Umfeld) aktiv sind.

Des Weiteren gibt es bei diesem ausgewählten Beispiel eines Regionalentwicklungsprozesses noch übergeordnete Systeme wie den Staat, also beispielsweise das Ministerium, welches diesen Wettbewerb ins Leben gerufen hat. Auch diese sozialen Systeme bringen ihre eigenen Sichtweisen, Meinungen und Absichten durch die Vorgaben, Richtlinien etc. in den Prozess ein.

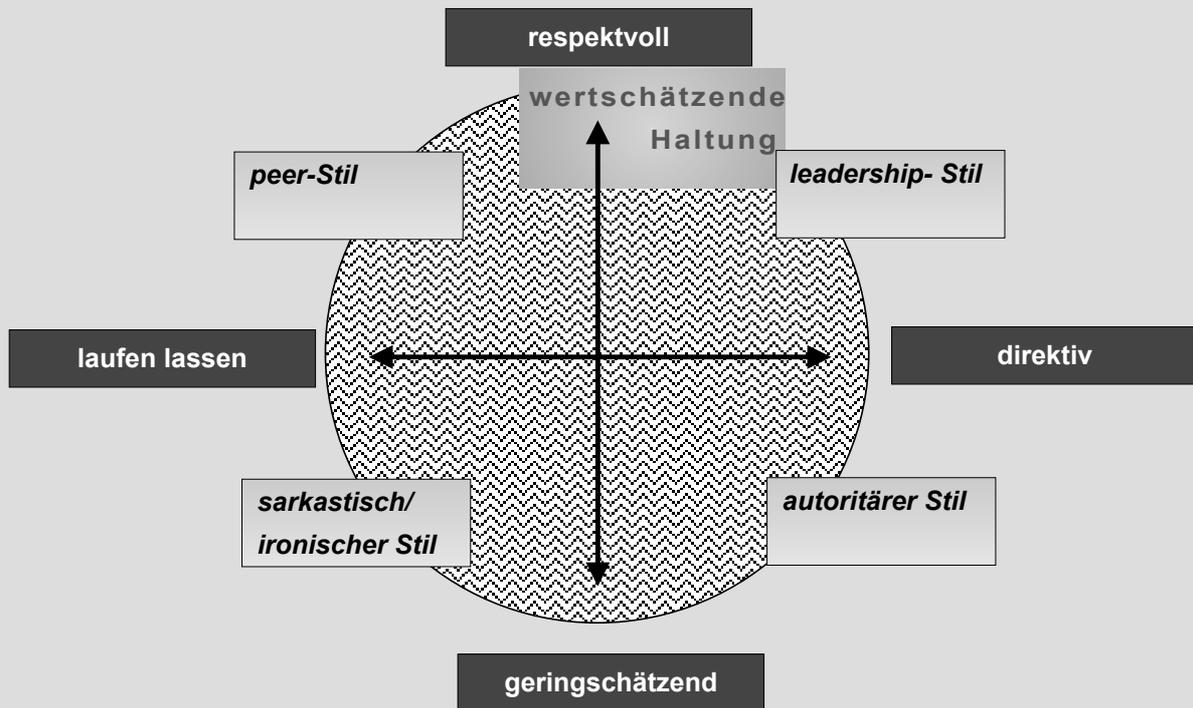
Die Entwicklung einer Region hängt in starkem Maße von den in der Region ablaufenden Kommunikationsprozessen ab. Um das Aufeinandertreffen von sozialen Systemen und die damit ablaufenden Gruppenprozesse in der Regionalentwicklung erfolgreich managen zu können, müssen Regionalentwickler vor allem über Kommunikations- und Prozessmanagementkompeten-

Abbildung 1 : Organigramm der Modellregion Bitburg-Prüm/ Eifel



Quelle: Internet: Modellregionen: Profile der Gewinnerregionen. Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. www.nova-institut.de/modellregionen/ (Druckgrafik überarbeitet: A. Klein)

Abbildung 2: Haltung eines Prozessmanagers



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ComTeam (2001):
Fotoprotokoll zum Seminar „Gruppenprozesse managen I“, Gmund am Tegernsee (Überarbeitung Grafik: A.Klein)

zen verfügen, welche durch bestimmte Grundhaltungen und -fähigkeiten zum Ausdruck kommen.

Systemische Grundhaltungen und -fähigkeiten

Die Gestaltung regionaler Kommunikationsprozesse, die von Regionalmanagern erwartet wird, erfordert einen geübten Umgang mit Kommunikationsmethoden. Für ein systemisches Verständnis sind die folgenden Grundhaltungen kennzeichnend:

Wertschätzende Haltung

Zu den Grundhaltungen gehört vor allem eine Haltung, die geprägt ist durch Wertschätzung, Respekt und Klarheit gegenüber den Menschen, die an den Regionalentwicklungsprozessen beteiligt sind. Dies bedeutet konkret, dass ein systemisch arbeitender Regionalentwickler diesen Menschen eine respektvolle Haltung entgegenbringen und den Prozess je nach Situation „direktiv“ oder durch „laufen lassen“ begleitet. Damit bewegt sich

dieser zwischen dem „leadership“- und dem „peer“-Stil bei respektvollem Umgang. (siehe Abbildung 2 oben)

Allparteiliche Haltung (5)

Der Regionalmanager, der Gruppenprozesse (Aufeinandertreffen von verschiedenen sozialen Systemen vor allem auf der Arbeits- und Umsetzungsebene) begleitet, moderiert bzw. managt soll in Anlehnung an die Grundhaltung eines Moderators eine neutrale Haltung einnehmen.

Schaut man sich nun an, was der Begriff „neutral“ wortwörtlich bedeutet, so ist mit ihm „keines von beiden“ gemeint. Dies bedeutet übertragen, dass eine Person mit einer „neutralen Haltung“ weder der einen noch der anderen Seite oder sowohl der einen als auch der anderen Seite zugeordnet werden kann.

Die neutrale Haltung einer Person würde somit bedeuten, dass diese sich in der Position des außenstehenden Dritten befindet. Um solch eine Außenposition zu erhalten, d.h. diese Position einzunehmen und in ihr zu bleiben,

...zeichnen sich aus durch

- *Aufeinandertreffen verschiedener regionaler Akteure bzw. sozialer Systeme (formelle politische und administrative Systeme, informelle Gruppen, NGO's und Wirtschaftssysteme)*
- *starke Vernetztheit*
- *vielfältige Handlungsmöglichkeiten*
- *beschränkte Analysier- und Lenkbarkeit*

ben, wird besser von einer „allparteilichen“ Haltung des Regionalmanagers gesprochen. Mit dieser „Allparteilichkeit“ ist gemeint, dass sich der Regionalmanager für alle Parteien bzw. sozialen Systeme (SOWOHL ALS AUCH), aber auch für deren unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Werte einsetzt, dabei aber keine Partei bezieht (WEDER NOCH).

Gerade die "Weder-Noch-Haltung" führt dazu, dass sich die Aufmerksamkeit nicht auf die einzelnen Parteien und deren Interessen richtet, sondern auf die gemeinsame Entwicklung der Inhalte, Ideen und Lösungen.

Eine „allparteiliche“ Haltung des Regionalmanagers bedeutet somit, die Meinungen, Bedürfnisse und Einstellungen der Teilnehmer von Gruppenprozessen wertzuschätzen und im Verlauf gleichermaßen zu berücksichtigen und einzubeziehen.

Lösungsorientierte Fragehaltung

Die Anwendung der Fragetechnik sollte auf der einen Seite eine grundsätzliche Methode des Prozessmanagers sein, stellt aber auf der anderen Seite gleichzeitig eine Grundfähigkeit dar. Dabei bilden die Kenntnisse zur Fragetechnik aus dem Bereich Moderation die Grundlage wie z.B:

- Fragen klar und verständlich formulieren,
- persönliche Ansprache,
- Interesse wecken,
- kurze und offene Fragen verwenden

Aus systemischer Sicht kommt bei der Fragetechnik die systemische Grundannahme der Lösungsorientierung hinzu. Zu Beginn von Regionalentwicklungsprozessen

werden oft Warum?-Fragen gestellt. Dabei geht es dann häufig um Probleme, Ursachen, Fehler, Widerstände, Risiken bzw. die Vergangenheit. Diesem problemorientierten Blick in die Vergangenheit sollte zu Beginn eines Prozesses Raum zur Bearbeitung gegeben werden, um dann den Blick auf die Lösungen zu richten, da in den Prozessen ja Ideen für Lösungen gesucht werden sollen. Daher müssen im Prozess immer wieder Fragen nach den Möglichkeiten, Bedingungen für den Erfolg, erste kleine Schritte bzw. nach der Zukunft gestellt werden. Dieser lösungsorientierte Blick wird durch das Stellen von Wie?-Fragen erreicht.

Diese Fragehaltung kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie auf der Haltung aufbaut, dass die beteiligten Akteure ihre Lösungen selbst entwickeln können. Daher ist es wichtig, dass der Regionalentwickler regelmäßig seine eigene Rolle, seine Meinungen und Absichten reflektiert. Er muss Vertrauen zu dem Gruppenprozess gewinnen sowie die Lösungen der Akteure wertschätzen.

Simultanvisualisieren

Eine weitere Grundfähigkeit zur Moderation oder Begleitung von Gruppenprozessen ist das Simultanvisualisieren. Dabei werden die Beiträge möglichst wörtlich, im Telegrammstil auf Moderationsplakate mitgeschrieben. Des Weiteren sind Kenntnisse zur Visualisierungsschrift und der Gestaltung von Plakaten aus der Moderation hilfreich. Die Fähigkeit des „Simultanvisualisierens“ unterstützt die allparteiliche und wertschätzende Haltung, da alle Beiträge der verschiedenen Akteure bzw. sozialen Systeme gewürdigt (Wertschätzung) und gleich behandelt (Allparteilichkeit) werden.

Ansprechen in neutraler Sprache und Nachfragen

Beim Aufeinandertreffen verschiedener sozialer Systeme und deren Meinungen, Werte und Absichten kann es auf der Kommunikationsebene vor allem in schwierigen Situationen zu emotionalen Aussagen kommen. Oft sind Reaktionen bzw. Antworten auf emotionale Aussagen ebenso emotional. Daher ist es wichtig, diese Aussagen wieder auf die Sachebene zu bringen. Dabei geht der moderierende Regionalentwickler sowohl auf die emotionale als auch auf die inhaltliche Ebene ein.

Beispiel:

Emotionale Aussage:

„Die Unternehmer reden doch nur Blödsinn“

Neutral umformulierte Aussage:

„Sie scheinen sich zu ärgern über das, was Sie von Herrn Müller hören.“

Nachfrage:

„Was genau meinen Sie mit Blödsinn?“

Mit dieser Umformulierung gelingt es, einerseits den Gefühlen, die in der Aussage enthalten sind, Raum zu geben und wertzuschätzen und andererseits die Akteure auf den Inhalt zu lenken. Durch das Nachfragen wird der Person die Möglichkeit gegeben, auf der Sachebene die Aussage genauer zu erklären bzw. zu konkretisieren.

Ausblick

Der systemische Beratungsansatz bietet noch weitere Techniken, vom zirkulären Fragen, bis zur Prozess- und Systemanalyse, die sich für unterschiedliche Prozesssituationen eignen. (6) Des Weiteren kommen im Bereich Organisationsentwicklung und mittlerweile auch in der Stadt- und Regionalentwicklung Großgruppenverfahren, die auf systemischen Überlegungen bzw. den hier vorgestellten Grundhaltungen beruhen, zum Einsatz.

Die Prozesse der Regionalentwicklung als systemische Entwicklung zu verstehen, ermöglicht den Regionalentwicklern eine erweiterte Sichtweise und damit die Chance, in solchen Prozessen nicht nur auf das Thema bzw. die Inhalte zu achten, sondern die Menschen und deren Beziehungen, ihr Zusammenwirken sowie das Umfeld solcher Prozesse gleichermaßen zu berücksichtigen. Denn viele Prozesse könnten besser verlaufen, wenn den Blickwinkeln Mensch und Umfeld und vor allem der Kommunikation in solchen Prozessen mehr Wertschätzung entgegengebracht würde.

Die Welt durch die eigene Brille sehen...

...und trotzdem handlungsfähig sein

Jedes System, welches sich aus Organisationen, Arbeitsgruppen bis hin zum Individuum zusammensetzt, konstruiert seine eigene Wirklichkeit, wie die Dinge zu sehen sind. Es nimmt die Welt durch seine eigene Brille wahr und bildet daraus eigene Strukturen, Regeln und Verhaltensmuster.

Diese Systeme mit ihren Teilsystemen sind nur dann handlungsfähig, wenn sie

- *ihre eigene begrenzte Wahrnehmung erkennen,*
- *offen für andere Sichtweisen und Systemlogiken sind und*
- *eine aktive Kommunikation zwischen den Systemen herstellen.*

literatur

- 1 Unter Prozess wird in diesem Zusammenhang der Weg von einem Ist-Zustand zu einer neuen Wirklichkeit verstanden.
- 2 LUHMANN, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. – Frankfurt a.M.
- 3 KÖNIGSWIESER, R./ LUTZ, CH. (HRSG. 1990): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. – Berater-Gruppe Neuwaldegg/ Gottlieb-Duttweiler-Institut, Wien
- 4 siehe unter www.modellregionen.de, Link Modellregionen, Bitburg-Prüm/ Eifel
- 5 WEBER, G./ SIMON F.B. (1990): Keins von beiden. Über die Nützlichkeit der Neutralität. – In: Familiendynamik H15, S. 257-265
- 6 Eine Übersicht zu weiteren Techniken bietet die Veröffentlichung von Hummelbrunner, R. u.a. (2002): Entwicklung von systemischen Instrumenten für die Regionalentwicklung, ÖAR, Graz