

INTERVENTIONEN: INTERVENTIONEN IM SELBSTORGANISIERTEN SYSTEM - EMPFEHLUNGEN

Behandle das System mit Respekt.

- Systeme sind komplex und nicht trivialisierbar.
- Es gibt nicht nur eine Struktur oder ein Modell, das die Realität abbildet.
- Zahlreiche Perspektiven, Auffassungen, Wertstrukturen, Zwecke usw. prägen das System.
- Viele interagierende, relativ autonome Teile erfordern Toleranz.
- Wir sind alle Teil des Systems, das wir gestalten und lenken.

Lerne mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen.

- Ambiguität, Unbestimmtheit und Unsicherheit sind natürlicher Teil in der Beschreibung und der Zwecksetzung komplexer Systeme.
- Jede Reduktion und Trivialisierung zerstört die Eigenschaft des Systems.
- Eine geistige Akzeptanz und ein Bewusstsein der Komplexität ist notwendig.
- Wir haben es mit komplexen Menschen und Systemen zu tun, die als Ganzheiten zu behandeln sind.

Erhalte und schaffe Möglichkeiten.

- Organisatoren sind Facilitatoren und nicht „Befehlsgeber“.
- Redundanz in den Funktionen schafft potentielle Komplexitätsbewältigung.
- Verfolge ein Varietätsengineering ohne Zerstörung von Möglichkeiten.
- Eine Spezifizierung soll nicht höher als notwendig sein. Keine detaillierten Vorschriften, Vorgehensweisen, Inhalte usw., jedoch klare (ideale) Ziel- und Zweckorientierung sind die Grundlage.

Erhöhe Autonomie und Integration.

- Strebe nach einer Verstärkung der Identität und der Ausgrenzung durch ein Management der Ressourcen, Akzeptanz von Subkulturen usw.
- Suche eine kontinuierliche Integration zu einem Ganzen durch Gestaltung und Lenkung der Beziehungen und Interaktionen.
- Denke und handle in heterarchischen anstatt in hierarchischen Idealen und Vorstellungen.

Nutze und fördere das Potential des Systems.

- Nutze die Möglichkeiten der Komplexitätsbewältigung durch die Bildung relativ autonomer Systeme und Subsysteme.
- Beteiligte leisten einen Beitrag (Partizipation) und sind dazu fähig und zu befähigen.
- Gestaltungs- und Lenkungsfähigkeit ist über das System verteilt und eine solche Verteilung ist zu fördern.
- Betroffene „lösen“ ihre Probleme selbst; es wird nicht für sie organisiert, geplant, entschieden.

Definiere und löse Probleme auf.

- Probleme, Konflikte, Störungen usw. sind nicht grundsätzlich schlecht, zu vertuschen oder zu

leugnen – denke in Chancen.

- Fördere eine Offenheit gegenüber Problemen, die „erfunden“ werden, und gegenüber dem Handeln im Rahmen der Möglichkeiten.
- Probleme sind aufzulösen, indem die Natur des Systems und/oder seiner Umwelt so verändert wird, dass ein definiertes Problem nicht produziert wird. Sie werden damit nicht auf Kosten anderer (Gewinn-/Verlust-Situation), durch Kompromiss oder Ignoranz und Abwarten „gelöst“.
- Selbstkritik, Selbstevaluation, Freiheit, sich mit ungewohnten und neuen Fragen auseinanderzusetzen usw. sind notwendiger Bestandteil.

Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung.

- Eigenheiten und Manifestationen von Prozessen sind je nach Ebene verschieden zu gestalten und zu handhaben (normativ, strategisch, taktisch, operationell) und umfasst andere Dimensionen (Wesentlichkeit, Zeitrahmen, Detaillierungsgrad, Abstraktionsgrad).
- Strukturen komplexer Systeme sind notwendigerweise mehrdimensional, überlagernd, dauerhaft und temporär und von unterschiedlichem Formalisierungsgrad.

Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution.

- Die Verhaltensmöglichkeiten von Systemen sind potentiell zu erhalten und zu vergrößern.
- Die Fähigkeiten zu lernen und ein Lernen zu lernen sind zu gestalten und zu lenken.
- Minimale kritische Spezifikationen sind anzustreben.
- Automatisieren von Bekanntem (Verhaltensprogramme) und häufige Überprüfung (um zu verändern) sind komplementär.

Strebe vom Überleben zur Lebensfähigkeit und letztlich nach Entwicklung.

- Überleben genügt nicht, langfristig muss ein System lebensfähig sein. Organisation, Planung usw. orientieren sich daher an der Lebensfähigkeit.
- Humane Systeme streben nach Entwicklung. Innerhalb der finanziellen, technologischen und sozialen Constraints (Mangel an Ressourcen) soll Selbstrealisierung und Entfaltung verwirklicht werden (können).
- Verschiebe die Constraints und hebe Hindernisse auf, um Entwicklung zu fördern. Beobachte besonders das Schlechtfunktionieren oder Fehlen von ökonomischen, wissenschaftlichen (inklusive technologischen), psychisch-sozialen, ethischen und ästhetischen Faktoren und deren Interaktionen.

Synchronisiere Entscheidungen und Handlungen im System mit zeitgerechtem Systemgeschehen.

Versuche das Netzwerk, den Filz, zu „durchschauen“ (sensitiv werden für vernetzte Systeme und Eigenschaften mit Aufschaukelung, Umkippeffekten usw.).

Suche im richtigen Zeitpunkt etwas geschehen zu lassen.

Veränderungen benötigen Zeit. Zu frühe Gegenmaßnahmen, vorzeitiger Abbruch des Projektes oder ein ständiges „Mehr-desselben“ sind zu verhindern.

Halte die Prozesse in Gang – es gibt keine endgültigen Lösungen.

- Organisationsprobleme, -fragen usw. können nicht definitiv gelöst und die Lösungen eingeführt werden.
- Vermeide nicht Konflikte, erlaube Fluktuationen, schaffe neue Perspektiven usw., um neue Problemstellungen zu kreieren.
- Experimentiere und anerkenne Fehler, um das Verhalten des Systems zu erfahren und seine Möglichkeiten zu erkennen.
- Verändere und gestalte, um Ordnung und Ordnungsprozesse verstehen zu können.

Balanciere die Extreme.

- Extreme sind systemzerstörend. Balanciere daher Flexibilität und Rigidität, Wandel und Stabilität, Autonomie und Integration, Freiheit und Sicherheit, Individualität und Kollektivität, Einzigartigkeit und Gleichheit, Varietätserhöhung und -reduktion, Lang- und Kurzfristziele.
- Balanciere zwischen neuartigen Perspektiven, Experimenten, Ideen, Einflussnahmen, Handlungen usw. und vergangenen und bestehenden Leistungen, Zielen, Traditionen, Erfahrungen, Simulationen usw.
- Beachte die Geschichte des Systems und organisiere, plane, entscheide aus einer idealen Zukunft in die Gegenwart.

Quelle: Neuberger, 1994; Probst, 1987