

Wirksam in Systemen –

Auf dem Weg zum systemischen Klimaschutz ?

- Der systemische Beitrag für eine gute Zukunft: ein Feldversuch beim systemischen Institut FoBiS Mutpol in sieben Weiterbildungen zur systemischen Beratung -

Autor:

Ulrich Fellmeth, Lehrender Dozent (SG) und Kursleiter bei FoBiS; Co-Sprecher DGSF Netzwerk Klimaschutz, Geschäftsführer COSYMA, Zertifizierter GWÖ Berater.

Summary:

Zu den Kernkompetenzen des systemischen Ansatzes gehört die Fähigkeit zum „System-Denken“, wie es Peter Senge in „Die 5. Disziplin“ beschreibt. Was aber passiert, wenn nicht familiäre oder soziale Systeme, sondern das gesamte Öko-System zum Lehrinhalt gemacht wird? Das systemische Institut FoBiS Mutpol, Holzgerlingen, hat angesichts des weltweiten Klimawandels diese Frage aufgegriffen und dazu einen dreijährigen Feldversuch mit 125 angehenden Systemischen Berater*innen durchgeführt. Genutzt wurde dazu der im Curriculum verankerte Block „Der systemische Blick auf die eigene Organisation“, verbunden mit der Frage nach „unserem Beitrag als Systemiker*innen für eine gute Zukunft“. Fazit der Lehrenden Dozent*innen: Das persönliche Interesse der Teilnehmenden ist groß und ihre Sensibilisierung für Klimaschutz ist schon weit entwickelt. Gegenüber ihren Organisationen und ihrer Wirksamkeit bei dort notwendigen Veränderungsprozessen überwiegt Skepsis. Der Weg zum systemischen Klimaschutz erscheint noch weit. Er könnte erheblich abgekürzt werden, wenn sich deutlich mehr Einrichtungen, in denen systemische Fachkräfte tätig sind, mit Nachdruck auf den Weg zur systemischen Organisation machen würden.

Die Deutsche Gesellschaft für systemische Therapie (DGSF), der größte Dachverband systemischer Beratung und Therapie, wirbt mit dem Motto: „Wirksam in Systemen“. Im Alltagsverständnis sind damit in erster Linie familiäre Systeme und deren relevantes Umfeld gemeint. Erst seit knapp zehn Jahren agiert die DGSF auch explizit in gesellschaftspolitischen Feldern wie Armut, soziale Gerechtigkeit, Anti-Rassismus und für Diskriminierungsfreiheit. Beim Verbandstag im Frühjahr 2019 wurden erstmals die Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit platziert.

Im Herbst 2019 beschloss die Mitgliederversammlung den Beitritt zur Klima-Allianz, mit rund 150 Verbänden und Gruppierungen der größte Zusammenschluss der Klimabewegung in Deutschland. Innerhalb der DGSF entwickelte sich das DGSF Netzwerk Klimaschutz, welches die verbandlichen Aktivitäten zum Klimaschutz mit Leben füllt und auch als aktiver Partner in der Klima-Allianz wirksam ist.

Wie jedoch steht es um das Selbstverständnis der über 8000 Mitglieder, der systemischen Einrichtungen und der DGSF – Institute bezogen auf den Aktionsradius für größere Systeme und die besondere Aufmerksamkeit für die Herausforderungen des weltweiten Klimawandels? Worauf konzentrieren sich

Beratungs- und Handlungsansätze im systemischen Feld? Wo wird die Expertise der systemischen Beratung und Therapie in erster Linie wirksam und auch als solche wahr genommen? Wohin fließen Ressourcen und Engagement systemischer Verbände, Einrichtungen und ihrer Mitglieder?

Wie realistisch sind Aufrufe zur Klimaneutralität bis zum Jahr 2030 für DGSF, ihre Einrichtungen und eine möglichst große Zahl von Mitgliedern? Wie ernst zu nehmen sind Vorschläge nach einer systemischen Beratung für Klimaschutz und welche Reichweite sollen diese Vorhaben erzielen?

2019: Institut FoBiS Mutpol implementiert Klimaschutz in Weiterbildungen

Das systemische Institut FoBiS Mutpol, Holzgerlingen, Mitglied bei SG und DGSF, startete 2019 einen Feldversuch, die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in seiner Weiterbildung für systemische Berater*innen (SG) zu verankern. Das Curriculum enthält neun 3-tägige Weiterbildungs-Blöcke, ergänzt durch Fachtage, Supervisionen, Kollegiale Beratung, Referat, weitere Elemente des Selbststudiums, Abschlussarbeit und Colloquium.

Der Einstieg zu den Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz erfolgte bei FoBiS in Form einer Sammlung und Auswahl von Ausgangsfragen:

Weshalb wird heute in der Fachwelt kaum noch vom familientherapeutischen, sondern meist vom systemischen Ansatz gesprochen? Welche System-Größen und Ebenen könnten entscheidend sein für eine gute Zukunft der Menschheit? Welche Entwicklungen und Dynamiken stellen derzeit global und zum Teil auch bereits lokal eine besondere Herausforderung dar? Was trägt zur Zukunftssicherung kleiner im Kontext größerer Systeme bei? Worin besteht der systemische Ansatz bezogen auf die Einleitung und Unterstützung von Veränderungen? Worin liegen besondere Kompetenzen und Chancen der systemischen Beratung bei der Begleitung von wirksamen Veränderungs-Prozessen?

Aus einer vorläufigen hypothetischen Beantwortung dieser Fragen wurden sukzessive die Gestaltung von Arbeitsmaterialien, Vorgehensweisen und der Einsatz von Methoden entwickelt und erprobt.

Genutzt wurde dazu curricular der 6. Block „Der systemische Blick auf die eigene Organisation“. Kernthemen des Blocks sind der eigene Zugang zu Organisationen, Stand und Perspektiven in der „eigenen Organisation“, Beobachtungsfelder von Organisationen, Konzepte systemischer Führung und Beratung von Organisationen, Gestaltung von und Mitwirkung an Veränderungs-Prozessen, sowie die Orientierung an der Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

Die Einführung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz, teilweise auch der Gemeinwohl-Ökonomie, erfolgte in insgesamt sieben Vor-Ort-Weiterbildungen zwischen Sommer 2019 und Frühjahr 2022 mit rund 125 Teilnehmer*innen. Vor-Ort-Weiterbildungen werden von FoBiS gemeinsam mit regionalen Ausrichtern, meistens Einrichtungen oder Bildungsträgern, durchgeführt. In den Feldversuch einbezogen waren Weiterbildungen zu „Systemischen Berater*Innen“ im Landkreis Waldshut (2 Kurse), beim Main-Kinzig-Kreis (2 Kurse), in den Räumen Tuttlingen, Bretten/Pforzheim und Ost-Alb/Göppingen. Die Teilnehmenden

kamen in einigen Kursen überwiegend von einem Träger, in anderen aus dem gesamten regionalen Gebiet, insgesamt aus über 20 Organisationen und Einrichtungen.

Über 90 % der Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Weiterbildung als Fachkräfte bei öffentlichen oder freien Trägern der Jugendhilfe tätig, davon etwa 55 % Sozialarbeiter*innen / Sozialpädagog*innen, 30 % Erzieher*innen sowie 15 % sonstige Sozialberufe und Quereinsteiger*innen.

Die experimentelle Einführung des Themas, der Verwendung von Arbeitsmaterialien und der Verwendung von Methoden im Rahmen des „Feldversuchs“ wurde den Teilnehmenden angekündigt. Nützlichkeit, Wirksamkeit und Stolpersteine wurden gemeinsam erörtert und danach ausgewertet.

Die Aufnahme des Themas durch die Teilnehmenden war wesentlich positiver als erwartet und überwiegend gekennzeichnet von Offenheit, Neugier und Interesse an Mitwirkung. Im Einzelnen fielen die Reaktionen durchaus differenziert aus. Sie reichten von: „bin total angefixt, das ist mein Thema, von allem noch mehr und intensiver“, über „finde ich interessant, habe jedoch Mühe, es in das Seminar mit seinen Inhalten zu integrieren“, bis zu der Aussage „Nachhaltigkeit hatten wir eigentlich schon im Studium“.

In diesem Beitrag sind wesentliche Befunde beschrieben, vor allem Eindrücke, Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Sicht des federführenden Dozenten, der bei fünf der acht Weiterbildungen auch als Kursleiter tätig war und dort die Wirkungen über einen längeren Zeitraum bis zum Abschluss der Weiterbildung beobachten und begleiten konnte.

Konzentration auf persönliche Entwicklungen und private Beziehungen

Die Motivation von Teilnehmenden zu einer Weiterbildung in systemischer Beratung konzentriert sich auf die praktische Anwendung in der Arbeit mit (benachteiligten) Kindern, Jugendlichen und deren Familien. Auch der Zugang der großen Mehrheit der Dozent*innen basiert auf eigenen Erfahrungen in Beratungsstellen, Sozialen Diensten und Einrichtungen der Jugendhilfe.

In den Erzählungen über die Geschichte der systemischen Arbeit wird als ein neues Kapitel der Psychotherapie der Blickwechsel vom Individuum auf die Familie beschrieben, in Deutschland manifestiert durch Horst E. Richters „Patient Familie“. Auch als Evan Imber-Black über „Familien und größere Systeme“ schrieb, waren damit Personen und Vertreter*innen von Institutionen im unmittelbaren Nahfeld der Familie gemeint, wie ihn auch der sozialraum- oder lebensfeldbezogene Ansatz in der sozialen Arbeit beschreiben.

Seit Übersetzung der Kybernetik 2. Ordnung in systemische Therapie und Beratung sprechen wir vom „therapeutischen System“, also allen Beteiligten, die auf das zu bearbeitende Geschehen einwirken und deshalb einbezogen werden sollten. Stark Lösungen orientierte Schulen bevorzugen den Begriff „Lösungs-System“ und meinen damit vor allem jene Beteiligten, die aktuell und künftig zur Lösung der identifizierten Probleme beitragen könnten.

Territorial größere oder universelle Systeme spielen, abgesehen von der Arbeit im Migrations- und Flüchtlings-Bereich, keine oder eine untergeordnete Rolle.

Es ist deshalb für viele Teilnehmende eher überraschend, wenn große und weltumspannende Systeme ins Spiel kommen, vor allem dann, wenn dies nicht im konkreten Zusammenhang mit einem zu bearbeitenden „Fall“ steht.

Focus auf systemische Haltungen und Methoden der Gesprächsführung

Die meisten Fachkräfte der sozialen Arbeit schätzen an systemischen Weiterbildungen neue Sichtweisen und noch mehr systemische Methoden. Qualität und Nützlichkeit der einzelnen Blöcke wird in erster Linie daran gemessen wie viele (neue) Methoden eingeführt und implementiert wurden, die sich im eigenen aktuellen Arbeitskontext verwenden lassen. Der persönliche Fortschritt orientiert sich dann auch vorwiegend daran, wie weit diese Methoden selbst ausprobiert wurden und (erfolgreich) zum Einsatz kamen.

Hinweise darauf, dass die systemischen Grundhaltungen auf eine grundlegende Veränderung von Denkweisen und Handlungsansätzen abzielen, die sich auf alle Lebensbereiche und eben auch auf gesellschaftliche Entwicklungen und weltweite Dynamiken erstrecken, werden durchaus angenommen. Falls sie überhaupt von Seiten der Dozent*innen eingebracht werden, bleiben sie jedoch mangels Vertiefung und konkreter Anwendung weitgehend bedeutungsarm und wirkungslos.

Vom Zugang zu Organisationen und zur „eigenen“ Organisation

Gemessen an den eigenen Erfahrungen als Dozent in mehr als dreißig Weiterbildungs-Gruppen, stellt bereits der Block „Systemischer Blick auf die eigene Organisation/Einrichtung“ eine spezifische Herausforderung dar, weil bis zu diesem Zeitpunkt die „Systemische Arbeit in/mit Gruppen“ die größte System-Einheit bildeten. Schwerer wiegt jedoch noch „Konfrontation“ mit der eigenen Organisation und Arbeitssituation, die von vielen Teilnehmenden als belastend und/oder unbefriedigend erlebt wird.

Während einige wenige Teilnehmenden regelrecht aufleben, weil endlich „ihr Thema“ verhandelt wird, gehen viele andere mit gemischten Gefühlen oder gar Ängsten in den Block, um ihn mit einer gewissen Zurückhaltung mitzunehmen, weil er eben dazu gehört.

Es ist schon als Erfolg anzusehen, wenn die Mehrheit einer Weiterbildungs-Gruppe das Seminar für sich als echten Gewinn verbucht, in dem Neugierde geweckt und Interesse am systemischen Umgang mit Organisationen gestärkt werden konnten. In günstigen Konstellationen entstehen (kollektiv) besseres Verstehen der „eigenen“ Organisation, gemeinsame Ideen und Vorschläge zu deren Weiterentwicklung, in Einzelfällen erfolgt sogar die Vorbereitung konkreter Aktionen.

Die Einführung anderer organisationaler und globaler System-Varianten kann deshalb einerseits entlastend wirken, andererseits jedoch auch als noch abwegiger entgegen dem „eigentlichen Focus“ der Weiterbildung erlebt werden.

Systemische Beratung als wirtschaftliche Tätigkeit

Komplett unterbelichtet in weiten Teilen der systemischen Landschaft ist die erkennbare und deshalb als relevanter Faktor der Betrachtung verankerte Sichtweise, dass jede Form der professionellen systemischen Beratung und Therapie eine wirtschaftliche Tätigkeit darstellt und damit, zumindest prinzipiell, den Gesetzmäßigkeiten wirtschaftlicher Systeme und Abläufe unterliegt.

Für Mitarbeitende öffentlicher Träger stellt sich dies noch mehr als eine abstrakte Größe dar, die sich vor allem an der Quantität der Personal-Ausstattung und der Attraktivität der eigenen „Stellen“ fest macht.

Mitarbeitende freier und privater Träger nehmen das wirtschaftliche Handeln ihrer Führungs-Verantwortlichen meist als ähnlich wie bei kommerziellen Unternehmen anderer Branchen wahr: in erster Linie geht es um Wirtschaftlichkeit und eine positive Bilanz.

Die bei Kirchen und Wohlfahrtsverbänden durchaus erkennbaren Bestrebungen zur „Entkommerzialisierung“ des öffentlichen Raums und der Abkehr von Wachstums-Strategien hin zu einer an Suffizienz orientierten „Gesellschaft des Genug“, wird von den allermeisten Teilnehmenden bei ihren eigenen Führungskräften nicht als „Unternehmens-Philosophie“ oder relevanter Alltagsfaktor erlebt.

Die 5. Disziplin als Wegbereiter: System-Kompetenz

Gregory Bateson nannte die Systemtheorie den „größten Bissen vom Baum der Erkenntnis seit 2000 Jahren“. Die systemische Sichtweise habe die Linse verändert, durch die wir die Realität sehen.

Darauf basierend hat Peter Senge vom MIT (Massachusetts Institute for Technology) in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts die anstehende Transformation von Unternehmen und größeren Systemen damit beschrieben „Wie unser Handeln unsere Wirklichkeit erzeugt ...und wie wir sie verändern können.“ In seinem Bestseller „Die 5. Disziplin“ sieht er für Lernende Organisationen die Kerndisziplinen Personal Mastery, Mentale Modelle, Team Lernen, Gemeinsame Vision und als Königsdisziplin die „System-Kompetenz“.

Die 5. Disziplin hatte bei FoBiS seit 2010 Eingang in Qualifizierungen für Führungskräfte und Organisationsberatung gefunden, war jedoch in den letzten Jahren wieder in den Hintergrund getreten und fand auch im Block zu „Organisationen“ nur noch randläufig Beachtung.

Die (Wieder)Entdeckung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit

Mit der zunehmenden öffentlichen Aufmerksamkeit auf die Herausforderungen des Klimawandels, den politischen und zivilgesellschaftlichen Konzepten für Nachhaltigkeit, der Einführung des Nachhaltigkeits-Managements als Verpflichtung für große Unternehmen und vor allem durch die von „Fridays for Future“ ausgelösten Schockwellen entdeckten einige systemische Institute wie FoBiS einen Themen-Komplex, der zuvor in 20 – 30 Jahren zertifizierter systemischer Weiterbildungen praktisch nicht auftauchte und gegenüber den Teilnehmenden einer besonderen Begründung als „systemisch relevantes Thema“ bedurfte.

Das ist insoweit verwunderlich, als zentrale Vertreter*innen der System-Theorie von Anfang an auch in der Ökologie-Bewegung und Politik-Beratung tätig waren. Aus systemtheoretischer Sicht besteht das „Ganze“, egal ob es sich um Zellen, Körper, Ökosysteme oder sogar den Planeten selbst handelt, nicht nur aus einer Ansammlung einzelner unverbundener Teile, sondern aus dynamischen, kompliziert organisierten und ausgewogenen Systemen, die miteinander in Beziehung stehen und bei jeder Bewegung, jeder Funktion und jedem Energieaustausch wechselseitig voneinander abhängen.

Als FoBiS Ende des letzten Jahrhunderts gemeinsam mit der Akademie für Jugendarbeit Baden-Württemberg mehrfach eine Weiterbildung SYBEO (Systemische Beratung in Organisationen) durchführte, gehörten Frederic Vester, Frijtof Capra, Francesco Varela und Humberto Maturana zum festen Bestandteil des Curriculums. Es waren jedoch eher Autopoiese und radikaler Konstruktivismus und Kybernetik die zur Berücksichtigung führten, als der „Baum der Erkenntnis und die aus der organismischen Biologie abgeleiteten Ideen zu natürlichen lebenden Systemen. Folgerichtig wurden sie in späteren Konzepten auch durch Heinz v. Förster und Paul Watzlawick abgelöst, während Maturana sich von dem Begriff des Konstruktivismus zugunsten der „Biologie der Erkenntnis und der Liebe“ distanzierte.

Dabei hätte FoBiS eine deutlich naheliegenderes Referenz-Modell, das vom Autor selbst entwickelte Konzept der „Dialogischen Führung“. Es gehört seit SYBEO zum Curriculum der Fort- und Weiterbildungen und auch zum 6. Block bei FoBiS:

Eine Besonderheit dieses „Konzepts der Dialogischen Führung“ besteht in der Einbeziehung des Elements „Coachend Leiten“. Dabei wird Bezug genommen auf Kreislaufmodelle natürlicher und sozialer Systeme in der Verknüpfung von altem und neuem Wissen in Nordamerika: einerseits den universellen Entwicklungskonzepten der Native Americans und anderer Naturvölker, andererseits den Zukunfts-Denkfabriken führender Technologie-Institute im Mittleren Westen der USA.

Im Zuge der Standardisierung von Lerninhalten und „Konzentration auf das Wesentliche“ wurden vor einigen Jahren allerdings die Bausteine Gemeinsame

Identität, Verantwortungs- und Erfolgsgemeinschaft, Autonomie und Kooperation, sowie Dialogische Qualität beibehalten, jedoch die Themenbereiche Circuläre Kommunikation und Orientierung an Kreislaufmodellen entfernt.

Lebensfähigkeit von Systemen: Der Beitrag zur größeren System-Ebene

Die Tiefenökologin Joana Macy stellt zur Zukunftsfähigkeit lebender Systeme lapidar fest: „Selbstorganisierende Systeme, ob Gemeinde, Nation oder Planet, korrigieren Fehlentwicklungen durch Rückkoppelung. Jedes System, das seine Rückkoppelung abblockt, begeht Selbstmord. Jedes System, das sich weigert, die Konsequenzen seines Handelns zu sehen, ist selbstmörderisch.“

Dieses Prinzip selbstorganisierender Systeme ist in der systemischen Lehre breit verankert und bedarf lediglich der universellen Anwendung und der Ergänzung durch das Modell „Lebensfähiger Systeme“, das von Stafford Beer entwickelt wurde. Danach tendieren System-Einheiten dazu sich im Sinne der Homöostase vor allen mit sich selbst zu beschäftigen. Ihre „Existenzberechtigung“ und nachhaltige Lebensfähigkeit erhalten sie jedoch vor allem durch ihren als notwendig und sinnvoll anerkannten Beitrag für die jeweils nächst höheren System-Ebenen.

Diese systemische Grundannahme ist beim „Blick auf die eigene Organisation“ zum Beispiel für Mitarbeitende des Bereichs „Ambulante Hilfen“ als Teil ihrer Jugendhilfe-Einrichtung ebenso nachvollziehbar, wie für die Jugendhilfe-Einrichtung als Teil ihres Unternehmens-Verbunds und diesen wiederum als Teil der sozialen Landschaft. Mit den ineinander geschachtelten „Matroschkas“-Figuren lässt sich anschaulich darstellen, dass dieser Prozess von der kleinsten Organisations-Einheit bis zu unserem Planeten insgesamt gedacht werden kann.

Und umgekehrt wird auch klar, dass sich beispielweise die „Ambulanten Hilfen“ einer Jugendhilfe-Einrichtung kaum noch Gedanken um ihre eigene Zukunftsfähigkeit machen müssten, wenn die Welt tatsächlich endgültig aus den Fugen geraten würde.

Die notwendige Revolution: Grenzüberschreitende Veränderung

In seinem zwanzig Jahre nach der „5. Disziplin“ erschienen Buch „Die notwendige Revolution“ schreibt Peter Senge von „Ende und Neuanfang“. Er geht davon aus „dass der Weg, der hineinführte, auch wieder herausführt“.

In den Seminaren des Feldversuchs wurde vom federführenden Dozenten die von P. Senge formulierte Leitfrage aufgegriffen:

„Wie könnten eine neue Denkweise, eine neue Lebensweise und letzten Endes ein wirtschaftliches System aussehen, die sich an den Grundsätzen der größeren natürlichen Welt orientieren würden? Und wie erschaffen wir, Schritt für Schritt, eine solche Lebensweise in unseren Organisationen und Gesellschaften“.

Angeknüpft wurde dabei vor allem an die konkreten Handlungs-Rahmen der Beteiligten. Es ging darum, die Teilnehmenden abzuholen mit der Grundidee, dass Zusammenarbeit auf vielen Ebenen geschaffen werden kann, innerhalb

und außerhalb ihrer Organisationen, in Teams und Netzwerken, die verschiedene Branchen, Gemeinschaften und globale Wertschöpfungsketten umspannen.

Vom Problem zur Lösung als zwiespältiges Konzept

Trotz der revolutionären Ideen von Steve de Shazer, nach denen Problem und Lösung nicht zwingend in einem gemeinsamen Kontext stehen, und wir uns deshalb gleich auf die Suche nach Lösungen machen können, gilt in der europäisch verankerten systemischen Beratung und Therapie, und noch mehr in der sozialen Arbeit, weiterhin der Leitsatz: von der intensiven Bearbeitung des Problems zu möglichen Lösungen vorarbeiten.

Selbst stark Lösungen orientierte Schulen wie das NIK (Norddeutsches Institut für Kurztherapie), das FoBiS in der Anfangszeit als „Pate“ zur Verfügung stand, arbeiten mit dem PELZ-Modell: Problembeschreibung, Erkundung, Lösungsstrategien, Ziele.

Was jedoch, wenn es bei dem „Beklagten“ nicht um individuell abweichendes Verhalten von Minderheiten oder gestörte familiäre Beziehungen geht? Wenn diese „unerwünschten“ Lebensweisen von kulturellen Eliten und Entscheidungs-Trägern vorgelebt, wenn also das kulturell und sozial angepasste Verhalten als den ganzen Planeten bedrohendes „Problem“ ausgemacht werden müssten?

Das Seminarkonzept: Stand abfragen, Neugier wecken, Interesse stärken

In den acht Seminaren wurde als Einstieg mit der Metapher gearbeitet: „Unser Beitrag für die Zukunft“ und dabei folgender einleitender Text verwendet:

| |
|---|
| „Die fortschreitende Zerstörung unseres Planeten könnte in den nächsten dreißig Jahren einen kritischen Punkt überschreiten, der Auswege erschweren und zum Teil bereits verunmöglichen wird. |
|---|

| |
|---|
| Der Klimawandel ist in weiten Teilen der Welt, vor allem auch in Deutschland, im Jahr 2019 zu einem bestimmenden Thema geworden. Einschneidende politische Maßnahmen und Veränderungen des persönlichen Lebensstils werden erörtert“. |
|---|

Daran schlossen sich „kommunikative Spaziergänge“ in 2er und 3er Gruppen mit zu jeder Fragestellung wechselnder Zusammensetzung an, die sich an folgenden Inhalten orientierten:

| |
|--|
| Wie weit haben diese Entwicklungen und Erkenntnisse bereits Eingang in unser Alltagshandeln als Individuen, Familien, Gemeinschaften, Kommunen, Organisationen und Unternehmen gefunden? |
|--|

| |
|---|
| Was können wir und alle Beteiligten tun zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, dem verantwortliche Umgang mit den vorhandenen Ressourcen und einem nachhaltigen ökonomischen und ökologischen Kreislauf? |
|---|

| |
|--|
| Welche Aufträge ergeben sich daraus für uns, unsere Arbeit, unsere Organisation? |
|--|

Was können wir mit unserer systemischen Haltung und unserem systemischen Handwerkszeug beitragen, um Menschen in diesen Veränderungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen?

Wahrheit, Wissenschaftlichkeit und Konstruktivismus

Die öffentliche Debatte um den Klimawandel wird von vielen im Klimaschutz Aktiven mit einer gewissen Härte geführt, die sich vor allem aus den „wissenschaftlich nachgewiesenen“ Folgen und Konsequenzen unseres klimaschädlichen Verhaltens als Weltgesellschaft, insbesondere der hochentwickelten Länder und ihrer Bevölkerungen, ableitet. Es wird dabei von unumstößlichen Wahrheiten ausgegangen, deren Leugnung oder Missachtung nicht zu legitimieren ist.

Das bringt systemisch Lehrende, die zuvor ihren Teilnehmenden den Konstruktivismus als einer Säule des systemischen Ansatzes nahe gebracht haben, in ein gewisses Dilemma. Mit dieser Perspektive sind auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Klimawandel allenfalls gut begründete Thesen, die in Verbindung mit sozialen Konstrukten zu nachvollziehbaren Annahmen für künftige Entwicklungen geführt haben.

Gegenüber den Teilnehmenden der Weiterbildung wurde auf eine mit Dringlichkeit vorgenommene Darlegung solcher „Wahrheiten“ verzichtet. Als geeignete Mittel der Wahl erschienen eher in der Weltgemeinschaft breitestmöglich verankerte Übereinkünfte, Vereinbarungen und Programme. Hierbei nahmen die SDGs den größten Raum ein, für die nachfolgender Standard-Text verwendet wurde.

Die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs) als Info-Quelle

Die Vereinten Nationen erarbeiteten die Agenda 2030 in einem mehr als drei Jahre dauernden, transparenten Verhandlungsprozess unter Einbeziehung der breiten Öffentlichkeit. Die Agenda ist Ausdruck einer neuen Qualität der Politik: Alles soll mit Bedacht auf eine nachhaltige Entwicklung hin überlegt und angegangen werden.

Die Agenda gilt - anders als frühere Programme zur nachhaltigen Entwicklung – gleichermaßen für Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer. Schließlich stehen alle in der Verantwortung nachhaltige Entwicklung durch den grundlegenden Umbau von Strukturen, Prozessen sowie Denk- und Verhaltensweisen entscheidend voranzubringen. Die Bundesregierung hat die Verhandlungen intensiv begleitet und ein eigenes Aktionsprogramm entwickelt. Dies gilt ebenso für die Bundesländer, viele Kommunen, sowie Verbände und NGOs.

Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, die Sustainable Development Goals (SDGs), richten sich an alle: die Regierungen weltweit, aber auch die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft. Mit 17 Zielen und 169 Unterzielen ist die Agenda sehr umfangreich. Neben dem Kampf gegen den Hunger gehören dazu u. a. der Kampf gegen Armut und gegen Diskriminierung von Frauen, das Programm Bildung für alle, der Schutz des Klimas und der Biodiversität, sowie mehr Engagement für Frieden und Rechtsstaatlichkeit.

Umgang mit Differenz zwischen Wissen und Handeln

Vor allem auch aus psychologischer Sicht wird in der Klimaschutz-Debatte auf die riesige Differenz zwischen „Wissen“ und „Handeln“ verwiesen. In der Tat stellt dies eine gewaltige Herausforderung dar, wenn die Annahme gilt, dass wir nicht mehr weit vom „Point of no return“ entfernt sind und dringend ins Handeln kommen müssten.

Als ein möglicher systemischer Ansatz wird gesehen, diese „Lücke“ zwischen Wissen und Handeln selbst zum Kern unserer Informationen machen, die wir auch mit systemischen Fachkräften teilen, wenn wir die Herausforderungen für Nachhaltigkeit und Klimaschutz thematisieren.

Innerhalb der hier durchgeführten Weiterbildungen hätte diese Vorgehensweise, soweit die dafür verwendeten psychologischen Erklärungen wie z.B. „kognitive Verzerrungen“ als sinnvolle Optionen angesehen werden, das Risiko beinhaltet, dass Dozent*innen ihre Teilnehmenden als mögliche „Klient*innen“ identifizieren, die von diesem „unerwünschten Verhalten“ befreit werden müssen.

Peter Senge, der selbst eine radikale Transformation für zwingend hält, hat schon im Jahr 2011 (!!!) geschrieben: „Die meisten Menschen fühlen sich durch die endlose Litanei von Umweltproblemen und sozialen Krisen emotional wie kognitiv überfordert. Es ist kein Wunder, dass so viele einfach abschalten.“

Was also tun, um das System-Denken im Kontext Klimaschutz anschaulich zu verdeutlichen?

Beispiel geben, Dialoge inszenieren, Vorhandenes wertschätzen

In der systemischen Arbeit, gerade auch im Rahmen der Jugendhilfe, wird „Authentizität“ und „Glaubwürdigkeit“ sehr hoch veranschlagt. Es ist deshalb sicher nicht von Nachteil, wenn Dozenten von zivilgesellschaftlichen und politischen Aktivitäten zu Nachhaltigkeit, sowie über klimafreundliches Verhalten auf privater und organisationaler Ebene berichten.

Im Zeitraum des Feldversuchs entstanden unter Beteiligung des Autors das DGSF-Netzwerk Klimaschutz, die lokale Initiative „70599Lebenswert“ zur modellhaften Umsetzung des Stuttgarter Programms der von den Vereinten Nationen beschlossenen 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) auf sozialräumlicher Ebene, sowie mehrere Beiträge über das von zwei FoBiS Dozent*innen geführte Beratungs-Unternehmen COSYMA, wie „Klimaschutz als Unternehmensziel“ oder „Was COSYMA schon anders macht“.

Dabei kann immer leicht die Balance verloren gehen, wo Teilnehmende die „Selbstoffenbarungen“ als Vorführ-Effekt empfinden und sich gedrängt oder instrumentalisiert fühlen. Es bedarf deshalb einer gewissen Achtsamkeit und Flexibilität, wann, wie und in welchem Umfang eigene Beispiele zum Tragen

kommen und wo auf andere Beispiele mit ähnlichem Charakter oder Inhalt verwiesen werden kann.

Im Vordergrund stand auf jeden Fall, die Teilnehmenden über kurze Informationen und möglichst anregende Beispiele in weiterführende Dialoge und zu einem Austausch innerhalb der Gruppe zu bringen, und dabei bereits bei ihnen Vorhandenes in Richtung umwelt- und klimafreundliches Handeln Wert zu schätzen.

Loben statt kritisieren, bewundern statt klagen

Wie wir alle wissen, ist das Glas bezogen auf Arbeitsprozesse selten ganz voll oder ganz leer. Es kommt also darauf an, was wir sehen wollen und näher in Betracht ziehen. Gibt es diesbezüglich einen grundlegenden Unterschied, zwischen einer Familie mit Erziehungsproblemen und der Menschheit mit ihrem Klimawandel?

Sicherlich lassen sich weltweit, national, regional und lokal unterschiedliche Akteursgruppen und Verantwortliche für den Klimawandel ausfindig machen und auch die gesamte Zivilgesellschaft kann auf ihre noch unzureichend gelebte Verantwortung verwiesen werden.

Im Vordergrund der Seminararbeit stand dennoch, wie bei allen anderen Themen, die Teilnehmenden bezogen auf ihre Erkenntnisse, Einschätzungen und Einsichten positiv zu konnotieren, ihr bisheriges Handeln Wert zu schätzen, sie für ihre formulierten Ideen und Ziele zu loben und sie zu weitergehenden Planungen und Vorhaben zu ermutigen.

Hohe persönliche Sensibilisierung beim Klimawandel

Zu den eindrücklichsten Erfahrungen im Projekt gehört, dass der weitaus größte Teil der systemischen Berater*innen in Ausbildung über eine sehr ausgeprägte persönliche Sensibilisierung zum Klimawandel verfügt und bei mehr als der Hälfte deutliche Schritte zur Verringerung des CO₂ Fußabdrucks, auch im gesamten familiären Kontext, erkennbar sind. Etwa ein Viertel der Teilnehmenden haben diesbezüglich bereits ein hohes Niveau erreicht und wollen dieses noch weiter vor allem in Richtung gesellschaftliche und politisches Engagement ausbauen.

Eine Übersicht über bei vielen Teilnehmenden bereits laufende Aktivitäten / Maßnahmen ist in der nachfolgenden Tabelle abgebildet.

Wohnen: Haus ökologisch saniert, energetische Sanierung/Dämmung, Verwendung nachhaltiger Materialien, gebrauchte Baustoffe verwenden, plastikfreies Bad

Energie, Heizen, Stromverbrauch: Solaranlage, Photovoltaik, Ökostrom beziehen, kürzere Heizperioden, Pellets Heizung, achtsam heizen, sparsam mit Strom/Licht umgehen, Wasch- und Spülmaschinen nur voll nutzen,

Wasser: Gebrauchtes Wasser für Toilette, weniger/kürzer Duschen, Leitungswasser zum Trinken verwenden, aufgesprudelttes Leitungswasser, Wasserfässer/Regentonnen

Mobilität: Unnötige Autofahrten vermeiden, Fahrgemeinschaften, mehr zu Fuß und per Rad, Job-Bike, mit Fahrrad und ÖPNV zur Arbeit, Flüge vermeiden, Home-Office, wohnortnaher Urlaub, Urlaub in Deutschland,

Ernährung: Fleischkonsum reduzieren, vorrangig vegetarisch essen, vegan essen, regionale saisonale Produkte, vorwiegend Bio, weniger tierische Lebensmittel, zu Hause vorkochen für die Arbeit,

Garten: Gemüse anbauen, Kräuter züchten, Obstbäume pflanzen, Obst aus eigenem Garten, insektenfreundliche Gärten, Insekten-Hotel,

Einkauf/Konsum: Einkäufe reduzieren, Qualität/Nachhaltigkeit vor Preis, Second Hand, keine Einkäufe beim Discounter, längere Nutzung von Verbrauchsgütern, Konsum reduzieren, Seife ohne Mikroplastik und nachfüllbar, keine Flüssigseife, Verzicht auf Chemie, reparieren statt kaufen, alte Möbel verschönern, Wocheneinkauf, Gebrauchtes nutzen, gebrauchte Handys, Kleider verschenken, Kleider-Kreisel, To-good-to-go App, Kleiderkauf auf das Notwendige reduzieren,

Verpackung/Entsorgung: Müll vermeiden, Müll trennen, eigener Trinkbecher, Verpackungen vermeiden, keine Plastikbeutel, Getränke aus Pfandflaschen, Glasstrohhalm,

Multiplikator*innen: Direktes Umfeld sensibilisieren und motivieren, Müll im öffentlichen Raum sammeln, Vorbild sein für Kinder, persönlich nachhaltigen Umgang auf Arbeitsstelle übertragen, Müll-Piraten in der Kita anregen,

Work-Life-Balance/Gesundheit: Berufliche Arbeitszeiten reduzieren und bewusster leben, biografische Mehr-Generationen-Erfahrung nutzen, von naturnahen Kulturen lernen,

Skepsis gegenüber Wirksamkeit in der „eigenen Organisation“

Einigkeit in der Zielsetzung, Bandbreite beim persönlichen Engagement und Skepsis gegenüber der eigenen Organisation, so lassen sich die Dialoge zum System-Faktor „Klimaschutz im Öko-System“ zusammenfassen. Viele Teilnehmer*innen, auch solche mit ausgeprägt klimafreundlichem Verhalten, sprechen bei sich selbst von „viel Luft nach oben“ und haben Ideen, deren schrittweise Umsetzung realistisch erscheint. Gegenüber Organisationen, gerade auch der „eigenen Organisation“, überwiegt eine eher abwartende Haltung bezogen auf eigene Verantwortlichkeit und Wirksamkeit. Wenn sich Angebote und Möglichkeiten ergeben besteht große Bereitschaft sich daran zu beteiligen und aktiv einzubringen. Die Idee sich in der eigenen Organisation „auch noch dafür“ stark zu machen stößt jedoch auf Hindernisse, die sowohl mit den übernommenen systemischen Grundhaltungen, als auch mit den eigenen Erfahrungen in Organisationen zusammenhängen.

Vorreiter*innen für Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Politik, Gesellschaft und Politik, wie Antje von Dewitz, Inhaberin und Geschäftsführerin des Outdoor- und Textilherstellers VAUDE, betonen dagegen in weitgehender Übereinstimmung das Erleben von Selbstwirksamkeit als entscheidende Triebfeder und als Hebel für ihr Engagement. Es käme also entscheidend mit darauf an, wie die von den

Teilnehmenden gemachten Vorschläge für klimafreundliche und nachhaltige Aktivitäten und Maßnahmen in der eigenen Organisation, auch initiiert und zur Umsetzung gebracht werden.

Gebäude: Nachhaltig bauen, Gebäude dämmen, Solaranlagen,
Heizen, Energie, Strom : Erneuerbare Energien, Energie sparen, achtsamer Umgang mit Energieverbrauch (Licht), Bewegungsmelder, Warmwasserverbrauch reduzieren
Mobilität: Home Office ausbauen, Online Beratung, Konferenzen und Gespräche, mehr Fahrgemeinschaften, Dienstreisen reduzieren, Hybrid- oder Elektroautos, Job-Rad, E-Bikes anschaffen / leihen, E-Bikes subventionieren, E-Autos, Ladestationen, Nachteile ÖPNV-Nutzung kompensieren, Mitfahrbörse, Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“,
Ernährung: Mehr Ressourcen für Lebensmittel, Kantinen umstellen auf Bio regional, mehr Bio, Thermoskannen, selbst kochen und backen, eigener Garten/Anbau
Einkauf/Verbrauch: Digitalisierte Aktenführung, durchgängige Digitalisierung und papierlose Kommunikation, geschützte Online-Portale, reduzierter Papierverbrauch, Wiederverwendung von Papier, doppelseitig drucken, Stoff- statt Papier-Handtücher, Öko-Papier, eigener Kiosk mit unverpackt Angebot und regionalen Bio-Produkten,
Entsorgung: Mülltrennung leben, Kein Einweg und Plastik, Müll sammeln
Klient*innen: Klient*innen sensibilisieren, Kinder für Nachhaltigkeit gewinnen, als Organisation Vorbild sein,
Multiplikator*innen: Klient*innen sensibilisieren, Arbeitsgruppen zur Nachhaltigkeit bilden, Aktionstage, Infos und Workshops zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden, Nachhaltigkeit bei Leistungsvereinbarungen mit Trägern etablieren, Müllsammel-Aktionen, Fair Trade Gemeinde
Work/Life-Balance: Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten

Der eigene Beitrag in Politik und Gesellschaft: Den Weg in kleinen und großen Schritten gehen

Das Seminarkonzept basierte darauf den Lösungen orientierten Impetus der kleinen Schritte zur Veränderung zu nutzen und die daraus resultierende Idee „mach mehr von dem was funktioniert“ aufzugreifen.

Darüber hinaus ging es darum, systemische Fachkräfte zu einem aktiveren Part in der eigenen Organisation und als Teil größerer Systeme zu ermutigen, und ihre organisationale systemische Expertise zu erweitern,

Die ausgewiesenen Klimaschützer*innen unter den Teilnehmenden haben im Verlauf des Projektes, trotz Pandemie-Bedingungen, deutlich zugenommen. Ihnen kann es nicht schnell und weitreichend genug gehen. Dafür sind sie bereit sich aktiv zu engagieren, Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen und auf Hindernisse zu stoßen. In den letzten Seminaren wurde der eigene Beitrag für Politik und Gesellschaft expliziter aufgegriffen. Nachfolgend die Ergebnisse aus einem Seminar:

Im politischen Diskurs aktiv sein, wählen, in Parteien engagieren, offensive Kommunikation mit politischen Mandatsträger*innen, an Demonstrationen teilnehmen und/oder dazu anstiften, NGOs unterstützen (Gemeinwohl-Ökonomie, Finanzwende) und dort mitwirken (Greenpeace, Seawatch, Seebrücke), positive Personen der

Öffentlichkeit (mit Visionen) unterstützen, weltweit Solidarität zeigen, nachhaltig konsumieren als politischer Akt, lokale Verkehrspolitik aktiv mitgestalten, vorhandene Netzwerke nutzen und deren Umweltfreundlichkeit schärfen, internationale Partnerschaften stärken und aufbauen

Gerade für bekennende Aktivisten und für Teilnehmende, die einem weitergehenden Engagement gegenüber offen sind, braucht es systemische Konzepte, in denen sie sich wieder finden und die ihnen Handlungssicherheit geben, sowie Plattformen bieten zum Austausch, zur gegenseitigen Ermunterung und zu breit angelegten Aktionen.

Vom Umgang mit Komplexität am Beispiel Gemeinwohl-Ökonomie

Der angemessene Umgang mit Komplexität im organisationalen Kontext ist für Mitarbeitende gerade dann eine große Herausforderung wenn sie nicht in strukturelle Führungs-Aufgaben eingebunden sind. Was ist mein Auftrag? Wie weit reicht er? Wohin geht meine Aufmerksamkeit? Was muss mich interessieren? Wo und wie sehr soll ich mich einmischen?

Dazu sind Anregungen der Dozent*innen zur Erweiterung der eigenen Perspektiven hilfreich. Je nach Ausgangslage, trägerspezifischem Hintergrund der Weiterbildungs-Gruppe und Verlauf des Seminars, wurde das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) erwähnt oder näher erläutert. Die GWÖ gibt Unternehmen, Einrichtungen und Institutionen einen Berichts-Standard an die Hand, der sich am Gemeinwohl orientiert. Die vier universellen Werte Menschenwürde, Solidarität, Ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz werden in einer 20 Felder-Matrix bezogen auf die sogenannten Berührungsgruppen Lieferant*innen, Finanzpartner, Mitarbeitende, Kund*innen und Gesellschaft beleuchtet und in einer Gemeinwohl-Bilanz dargelegt.

Dieser Ansatz ist gerade in Baden-Württemberg schon stärker politisch verankert und wird von allen großen Wohlfahrtsverbänden im Rahmen ihrer Ausrichtung auf Nachhaltigkeits-Strategien aufgegriffen. Auch die Diakonische Jugendhilfe Mutpol Tuttlingen, Träger von FoBiS, hat bereits einen Einstiegsbericht erstellt und arbeitet an einer Gemeinwohl-Bilanzierung.

Aus der 360 Grad Betrachtung der GWÖ mit globaler Perspektive, zum Beispiel den gesamten Lieferketten, haben die Teilnehmer*innen für ihren Kontext sinnvolle Komplexitäts-Reduktionen abgeleitet. Gewählt wurden vor allem die Konzentration auf Mitarbeitende und ökologische Nachhaltigkeit, sowie die Verknüpfung der vier universellen Werte mit für sie naheliegenderen „Berührungsgruppen“.

Konfrontation, Dekonstruktion, Externalisierung

Es gab durchaus eine größere Zahl spannender und wertvoller Erfahrungen, Teilnehmende durch „wohlwollendes Konfrontieren“ aus ihrer eigenen „Komfort-Zone“ bezüglich des Umgangs mit und des Einsatzes für Veränderungen hervorzulocken, sie zum Überschreiten von (selbstgewählten) Grenzen in

Richtung „Entwicklungs-Zone“ zu animieren. Dieser Ansatz der direkten persönlichen Ansprache birgt jedoch Risiken. Wenn er nicht gut vorbereitet und dosiert eingesetzt wird, kann er als Abwertung und unangemessene Kritik empfunden werden, der eher zu Rückzug und Abwehr führt.

Unverfänglicher kommen Interventionen der „Dekonstruktion“ daher. Wenn wir von „Leuten sprechen“ oder „vielen von uns“, die sich in dieser oder jener Hinsicht schwertun, sich noch weiter entwickeln und mutiger vorwärts bewegen könnten, muss sich niemand direkt angesprochen fühlen. Dennoch werden Bilder von potenziell Anwesenden erzeugt, die Anreize zu Veränderung enthalten.

Die weitere eingesetzte Methode der Externalisierung geht weg von einzelnen Personen oder Gruppen, bezogen auf spezifische Konstellationen und Verhaltensweisen, und gibt einzelnen Faktoren oder auch einer Anzahl von Aspekten jeweils einen eigenen Platz und ein eigenes „Gesicht“. Eine Weiterbildungs-Gruppe hatte ein besonderes Faible für die „Perspektiven-Stühle“, die bei jeder passenden Gelegenheit zum Einsatz kamen und sich als sehr hilfreich erwiesen haben.

Systemische Berater*innen: Beobachten, moderieren, verändern

Mit den Teilnehmenden konnte jeweils schnell Einvernehmen hergestellt werden, dass systemische Berater*innen je nach Konstellation und Auftrag sowohl als Beobachter*innen, als Moderator*innen und/oder als „Veränderer“ aktiv sein können und sollten. Am Beispiel des Modells von Steve de Shazer „Besucher, Kläger, Kunde“ wurde diese mehrperspektivische professionelle Grundhaltung abgefragt bezogen auf Neigungen und Prioritäten, die sich aus eigenem Naturell oder aus eigener Biografie ergeben könnten.

Dazu gab es vielfältige Eindrücke und Erlebnisse. Während ein Teil bei sich keine besonderen Vorlieben entdecken konnte und Prioritäten von der konkreten Situation oder dem jeweiligen Thema abhängig machte, gab es andere Teilnehmer*innen, die klar zu einer „Rolle“ tendierten und dies einerseits als „Stärke“ bezeichneten, andererseits auch als Herausforderung, die anderen Funktionen angemessen zu berücksichtigen und zu bedienen.

Auftrag und Mission: Die Figur des „Change Agents“

Nach P. Senge gibt es in den Geschichten über grundlegende Transformation Menschen mit ähnlichen Grundmustern, bei denen sich dasselbe Gefühl von Dringlichkeit zeigt, das neue Möglichkeiten erzeugt, in und zwischen Institutionen:

| |
|--|
| Kluge, nachdenkliche Menschen, die entstehende Probleme früher erkennen und beginnen zu verstehen, wie ernst diese Probleme sind. Die Mischung aus tiefer Besorgnis und dem Gefühl, dass eine bessere Zukunft möglich ist, veranlasst sie, |
|--|

anders über die Probleme und deren wechselseitigen Zusammenhänge nachzudenken. Diese anderen Denkweisen führen zu anderen Handlungsweisen.

Dieser narrative theoretische Hintergrund konnte in den Seminaren nur ansatzweise und verkürzt eingebracht werden. Erörterungen zum eigenen Drang nach Veränderung, einer eher verankerten Zurückhaltung oder einer vorwiegend situationsspezifischen Ausprägung ergaben sich vor allem bei der Einführung der Figur des „Change Agents“. Zum Teil wurde sie auch vorbereitet mit der Aufteilung analog des Walt-Disney-Modells: Visionäre, Kritiker*innen, Realisten.

Es gab Kurse in denen diese Figur, die sich ohne formale Funktion einen „Eigenauftrag“ gibt, in einem bestimmten beruflichen oder außerberuflichen Kontext für gelingende Veränderung Verantwortung zu übernehmen, auch auf Irritation stieß oder in den „normalen Prozess“ von Veränderungs-Aufträgen integriert wurde. In anderen Seminaren outeten sich Teilnehmer*innen, dass der „Change Agent“ ihr „Ding“ sei, und sie jetzt eine Figur hätten, mit der sie sich identifizieren können.

Von einem Kurs wurden Ideen für „Change Agents“ formuliert:

Utopien / Visionen entwickeln, zu eigenen Überzeugungen stehen, das Positive betrachten und realistisch bleiben, an die Wirkung kleiner Veränderungen glauben, Impulse setzen;
Themen platzieren, Unterschiedlichkeiten anerkennen, Alternativen aufzeigen, offen für andere Positionen sein, Leute abholen können;
Veränderung als Bereicherung vermitteln, Begeisterung erzeugen, Leichtigkeit ausstrahlen, Ziele nicht vorwegnehmen, exemplarisches Lernen ermöglichen;
Netzwerke stärken und Kooperationen suchen, zur Selbstwirksamkeit befähigen;
Selbstbewusstsein über Wirksamkeit stärken;
Raum und Anerkennung für Schmerz schaffen, konstruktiv für Irritationen sorgen, guten Umgang mit Killer-Argumenten entwickeln;
Ökologische Themen öffentlich platzieren, nachhaltige Statussymbole entwickeln, Nutzungsdauer von Produkten verlängern

Von der Zukunft her denken: Blick zurück auf die heutige Zeit

Aus der Sicht führender System-Theoretiker gibt es keinen zukunftsfähigen Weg, der die Bedürfnisse künftiger Generationen unberücksichtigt lässt. Die Zukunft beginnt also jetzt. Die meisten Unternehmen sind jedoch konzentriert auf kurzfristige Strategien und Erfolge. Das gilt auch für soziale Organisationen, obwohl diese nicht an Ausschüttungen für ihre Aktionäre gemessen werden. Diese strategische Ausrichtung der Organisationen bestimmt wesentlich die gegenüber Mitarbeitenden zum Ausdruck gebrachten Erwartungen und gemachten Vorgaben.

Erst durch die Konzentration auf langfristige Strategien fangen Gruppen, Organisationen und Unternehmen allmählich an die größeren Systeme, in denen sie sich bewegen zu berücksichtigen, anstatt sich auf die Lösung einzelner Probleme zu konzentrieren.

FoBiS hat seit 2016 die bahnbrechenden Überlegungen aus C. Otto Scharmers Buch „Theorie U“ in seine „systemischen Blicke auf Organisationen“ aufgenommen. Dazu wurden in diesen Seminaren Aufgaben formuliert und Übungen durchgeführt.

Das ergänzende Praxisbuch Scharmers hat den Titel „Von der Zukunft her führen“. Wenn wir die Perspektive wechseln und aus der Zukunft in die Gegenwart blicken dann erkennen wir die Gefahren und Herausforderungen besser vor denen wir stehen. Und wir empfinden Mitgefühl für das, was wir zu leisten haben. Mehr noch: wir wissen um die Dankbarkeit jener, für die wir heute handeln. Und es ist gar nicht so schwer die Präsenz künftiger Generationen in uns zu spüren.

Joana Macy hat dazu einen „Blick zurück auf unsere Zeit“ geworfen:

Wenn künftige Generationen auf unsere Zeit zurückblicken, werden sie vielleicht von der „Zeit des großen Wandels“ sprechen. Jetzt in dieser Zeit müssen wir den Wandel vom industriellen Wachstum zu einer Gesellschaft vollziehen, die das Leben langfristig erhält. Das ist eine enorme Veränderung. Wenn diese Veränderung nicht voranschreitet, weil sie unserem vorherrschenden Lebensstil widerspricht, wird das menschliche Leben wohl auch nicht dauerhaft weitergehen. Wenn künftige Wesen also zurückblicken (können), werden sie es mit Respekt tun, mit Mitgefühl und Dankbarkeit für das, was wir in der „Zeit des großen Wandels“ getan haben.

Perspektiven: Doppelte Herausforderung und Chance

Die Erfahrungen aus drei Jahren Feldversuch mit etwa 125 angehenden Systemischen Berater*innen aus über 20 Organisationen zeigen, dass die Implementierung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Rahmen der Ausbildung möglich und sinnvoll ist, jedoch teilweise noch etwas unvermittelt und unerwartet daherkommt.

Dies liegt in erster Linie daran, dass der systemtheoretische Ansatz in den Lernkonzepten für Berater*innen und Therapeut*innen deutlich ausbaufähig ist und vor allem in der praktischen Lehre nicht auf familiäre Systeme und deren unmittelbares Umfeld reduziert werden darf.

Systemisch qualifizierte Fachkräfte, ob in öffentlichen Institutionen, gemeinnützigen Organisationen, privaten Unternehmen oder als Selbständige, benötigen Orientierung und Anleitung dahingehend, dass sie wirtschaftlich tätige Akteure sind und daraus Verantwortung entsteht, auch auf diese wirtschaftlichen Prozesse bezogen auf Ethik, Solidarität, Gerechtigkeit, Ökologie, Nachhaltigkeit und Transparenz Einfluss zu nehmen.

Es geht also zunächst um ein gemeinsam erzeugtes Verständnis von systemischen Organisationen, die sich ihrer umfassenden Verantwortung für eine gute Zukunft im Einklang von Mensch und Natur stellen. Wenn es für Institutionen und Einrichtungen, die Fachkräfte zu systemischen Qualifizierungen auffordern, ermutigen oder diese ermöglichen, zunehmend selbstverständlich wird, sich als „auf dem Weg zu einer systemischen Organisation“ zu bezeichnen, dann ist schon ein gutes Stück des Weges zurückgelegt.

Nachhaltigkeit als eine Kernkompetenz systemischer Organisationen führt dann zwingend zu einem klaren Bekenntnis für Klimaschutz und der weitergehenden Überlegung, wie „systemischer Klimaschutz“ in der Organisation verankert und von dieser auch nach draußen transportiert wird.

Für die systemischen Berater*innen und andere handelnde Akteure gilt dann die Aussage von Jennifer Morgan, zuvor Chefin von Greenpeace und jetzt Sonderbeauftragte für internationale Klimapolitik der Bundesregierung: „Wenn ich eine Person sehe und denke, da kann ich einen Unterschied machen, dann werde ich mit ihm oder ihr für eine progressive Allianz arbeiten“.

Es gäbe noch eine weitergehende Perspektive, die gerade in der Jugendhilfe schon seit langem strittig debattiert wird, für die systemische Beratung jedoch einen entscheidenden Unterschied markieren könnte: den Übergang vom lösungenorientierten zum wirkungsorientierten Ansatz.

Literatur:

Bunk B. 2021: **Lebenswertes Stuttgart, Die globale Agenda 2030 auf lokaler Ebene**, Stuttgart;

Dörre, K., 2022: **Die Utopie des Sozialismus, Kompass für eine Nachhaltigkeitsrevolution**, Berlin;

Eisenstein C., 2013: **Ökonomie der Verbundenheit**; München;

Fellmeth, U., 2007: **Veränderung in schwierigen Zeiten – Aus Entwicklungsprozessen diakonischer Jugendhilfe abgeleitete Erfolgs- und Risikofaktoren**, Evangelische Jugendhilfe, Hannover;

Fellmeth, U., 2013: **Erfolgreich verändern trotz widriger Umstände**, in Kaufmann D./Knapp K., Demographischer Wandel in der Sozialwirtschaft, Stuttgart;

Göpel, M; 2020: **Unsere Welt neu denken**; Berlin;

Handschuck, S., 2012: **Interkulturelle Orientierung und Öffnung**, Augsburg,

Harari, Y.N.; 2018: **21. Lektionen für das 21. Jahrhundert**, München;

- Hoffmann K./Walchner G./Dudek L., 2021, **24 wahre Geschichten vom Tun und vom Lassen, Gemeinwohl-Ökonomie in der Praxis**, München;
- Königswieser R./ Exner A: 2008: **Systemische Interventionen, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager**, Stuttgart;
- Lambertz, M.; 2016: **Freiheit & Verantwortung für intelligente Organisationen** Düsseldorf;
- Lüpke von, G. 2010: **Altes Wissen für eine neue Zeit**; München;
- Lüpke von, G, 2011: **Politik des Herzens – Nachhaltige Konzepte für das 21. Jahrhundert**; Göttingen;
- Maturana, H. 2005; **Der Baum der Erkenntnis**, München;
- Otto, K.,2007: **Evolutionsmanagement**, München;
- Scharmer, C. 2011: **Theorie U**, Heidelberg;
- Scharmer, C./Käufer K., 2014: **Von der Zukunft her führen**; Heidelberg, 2014;
- Schwaninger, M./Körner, M., 2005: **Integratives Management von Organisations- und Veränderungsprojekten**, St. Gallen;
- Senge P., 1994: **Das Fieldbook zur fünften Disziplin**, Stuttgart;
- Senge P.,2011: **Die notwendige Revolution**; Heidelberg;
- Welzer, H, 2020: **Es könnte alles anders sein**; Frankfurt a.M.;
- Wimmer, R., 2011: **Die Steuerung des Unsteuerbaren**, Wien;
- Wohlleben, P., 2015: **Das geheime Leben der Bäume**, München;
- Young, J.; 2014: **Grundlagen der Wildnispädagogik, Mit dem Coyote-Guide zu einer tieferen Verbindung zur Natur**, Marburg;

.....