

SINFONIE®

Systemische Interpretation für Organisationen und Netzwerke in Entwicklungsprozessen

- **Prolog:**

Der Zeitgeist hat uns das systemische Denken beschert. Dies geschah zu einem guten Teil aus der beunruhigenden und zuweilen schmerzhaften Erkenntnis, daß die Realität weitaus komplexer, dynamischer und somit unberechenbarer ist, als es unserem Bedürfnis nach Planung, Lenkung und Sicherheit entspricht. Das **systemische** Denken ist eine Weiterführung der bestehenden **systematischen** Planungsverfahren, deren Ursache-Wirkungs-Konstruktionen leider dazu neigen, Nebenwirkungen, Rückkoppelungen, Zeitverzögerungen u.ä. nur unzureichend zu berücksichtigen...

Auch im Management von Unternehmen und Projekten beginnt diese Einsicht Platz zu greifen.

Das rein problemlösungsorientierte Denken wird zunehmend von einer systemischen, vernetzten Betrachtungsweise abgelöst. Das einzelne Unternehmen oder Projekt kann sich nicht mehr länger auf die isolierte Erreichung „seiner“ Ziele konzentrieren, sondern muß sich als ein Musikinstrument in einem großen Orchester verstehen. Hier hilft vielleicht der (vereinfachte) historische Vergleich von Kolumbus und Heinrich dem Seefahrer, um zu verdeutlichen, worin der Unterschied zwischen einem „linearen“ und einem „systemischen“ Manager liegt.

Kolumbus nutzte seine Beziehungen zu Königen, reichen Finanziers, der Kirche, Gelehrten und Seeleuten, um sich höchstselbst auf die Suche nach dem Seeweg nach Indien zu machen. Im Glauben, selbigen entdeckt zu haben, rammte er an der Spitze seines Projektteams die Flagge der spanischen Krone eigenhändig in den Sand (Projektziel erreicht?).

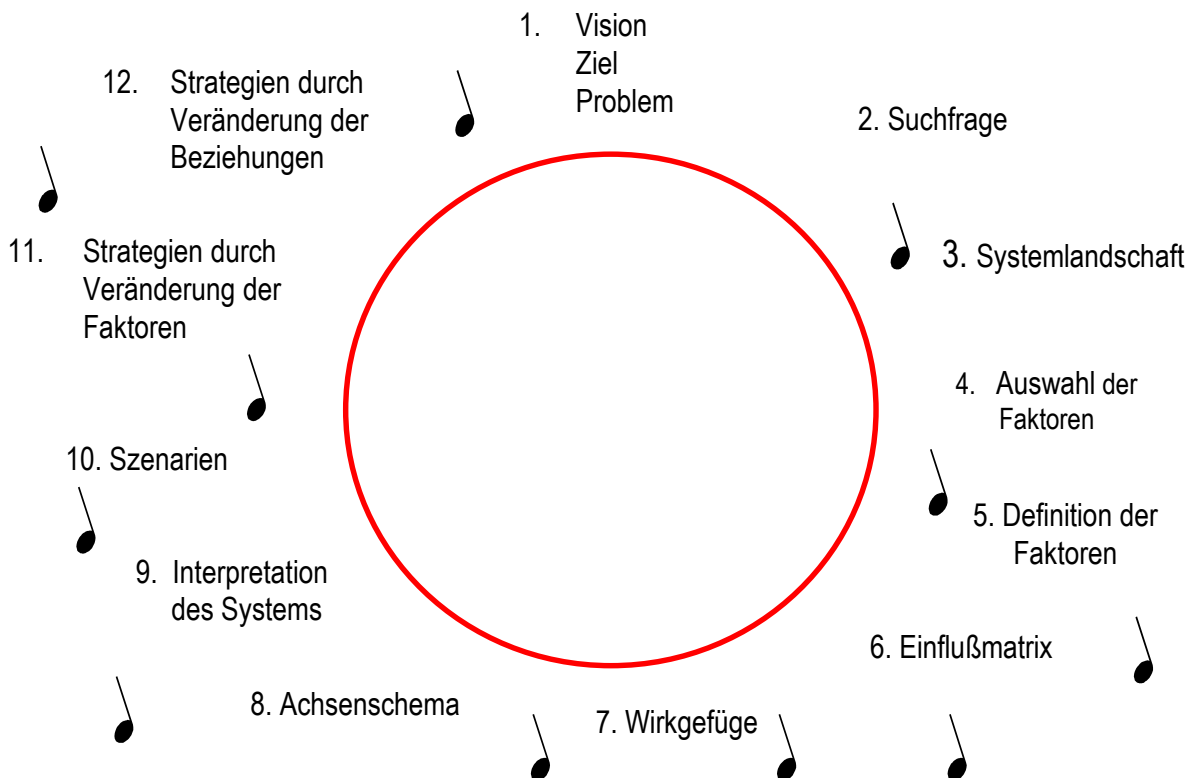
Heinrich der Seefahrer schuf mit seiner Arbeit entscheidende Voraussetzungen für die Entwicklung des portugiesischen Weltreichs, fuhr aber selbst niemals zur See (er wurde sofort seekrank). Statt dessen gestaltete er in Sagres (Portugal) ein Haus (eine „Schnittstelle“), in dem er als Kooperationsmanager die besten Kartographen, Seefahrer, Astronomen und Techniker seines Landes zusammenbrachte. Gemeinsam stellten sie für das System „portugiesische Seefahrt“ so günstige Bedingungen her, daß die Entdeckung neuer Länder und Schifffahrtswege möglich, ja wahrscheinlich wurde.

Hier wurden also offene und prozeßorientierte Ziele durch kontinuierliche Verbesserung der Systembedingungen erreicht, während Kolumbus als einzelner „heldenhafter“ Experte einem vorgegebenen Projektziel nachjagte.

• Von der Einsicht zur Veränderung

Bleibt neben dieser Einsicht die Frage, welche Instrumente zur Analyse und Beeinflussung komplexer Zusammenhänge zur Verfügung stehen. Hier bietet **denkmodell®** mit **SINFONIE®** einen erprobten Instrumentenkasten an. Es handelt sich dabei um ein Trainings- und Planungsverfahren, das wie alle erfolgreichen Methoden viele Väter und Mütter hat, u.a. „Vernetztes Denken“ (z.B. Frederic Vester, Probst & Gomez), Mind Mapping (z.B. Tony Buzan) oder Systemmanagement (z.B. Turnheim). **denkmodell®** hat diese einzelnen Instrumente und Ansätze zu einer Sequenz von praktischen Denk- und Arbeitsschritten zusammengefügt, in zahlreichen Seminaren und Workshops in der internationalen Zusammenarbeit getestet und durch eigene methodische Entwicklungen verbessert.

Die 12 Grundschritte



Als Beispiel soll das oben erwähnte „Projekt“: *Entdeckung des Seewegs nach Indien* dienen. Stellen wir uns vor, Kolumbus hätte mit den anderen beiden Kapitänen seiner Expedition einen Betriebsausflug nach Sagres zum Institut von Heinrich dem Seefahrer unternommen und hätte dort gelernt, mit SINFONIE® sein Projekt zu planen.

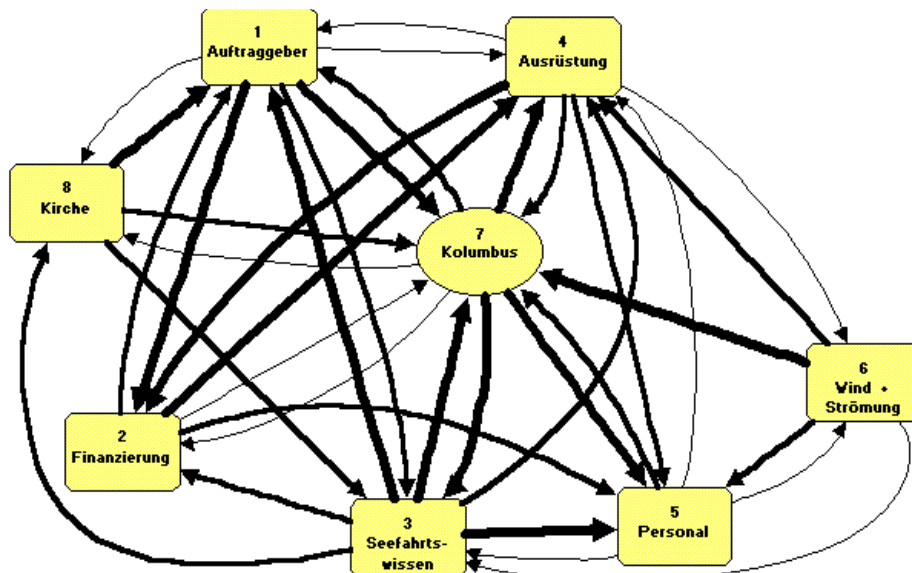
Kolumbus und sein Team wollten zunächst ihr Problem („Seeweg nach Indien ist unbekannt“) oder ihr Ziel („Seeweg nach Indien ist entdeckt“) zum Ausgangspunkt nehmen (Schritt 1), ließen sich dann aber ermutigen, ihren Blick auf das System durch den Entwurf einer **Vision** zu erweitern. Nach einigen Mühen fanden sie eine Formulierung: „Mit indischen Gewürzen und Tuchen beladene Schiffe ankern vor spanischen Gestaden und ihre Kapitäne preisen unsere Namen“. Als nächstes fragten sie sich, **welche Faktoren** (Schritt 2) wohl die Realisierung ihrer Vision beeinflussen. Ihre Assoziationen hierzu schrieben sie in Form einer sogenannten „Mind Map“ auf, die ihnen half, die Komplexität und Vielfalt ihrer Ideen strukturiert auf ein Blatt Papier zu bannen. Das Ergebnis nannten sie **Systemlandschaft** (Schritt 3). Sie enthielt viele große und kleine Faktoren, darunter Sachfaktoren (Wind, Wetter) und handelnde Institutionen oder Personen. Sie trafen nun nach den

Regeln der Erfahrung, des gesunden Menschenverstandes und der Neugier eine **Auswahl unter diesen Faktoren** (Schritt 4), von denen sie glaubten, daß sie das System ausreichend beschreiben: Auftraggeber, Finanzierung, Seefahrtswissen, Ausrüstung, Personal, Wind + Strömung, die Kirche und Kolumbus selbst. Nachdem Kolumbus und seine beiden Kollegen diese **Faktoren** noch einmal näher **definiert** hatten (Schritt 5), setzten sie diese zueinander in Beziehung, indem sie die Einflußstärke jedes Faktors auf jeden anderen Faktor einzuschätzen versuchten (Schritt 6). Dies taten sie mit Hilfe einer Matrix, bei der 3 für einen starken, 2 für einen mittleren und 1 für einen schwachen Einfluß stand. Eine 0 bedeutete, daß kein direkter Einfluß feststellbar war. Das Ergebnis war eine Einflußmatrix in folgender Form:

Einfluß auf: von:	A	B	C	D	E	F	G	H	Σ Aktiv-Summe
A Auftraggeber	■	3	2	1	0	0	3	1	10
B Finanzierung	2	■	0	3	2	0	1	0	8
C Seefahrtswissen	3	2	■	2	3	0	3	2	15
D Ausrüstung	1	3	0	■	2	1	2	0	9
E Personal	0	0	1	1	■	1	2	0	5
F Wind + Strömung	0	0	1	2	2	■	3	0	8
G Kolumbus	2	1	3	3	3	0	■	1	13
H Kirche	3	0	2	0	0	0	2	■	7
Σ Passiv-Summe	11	9	9	12	12	2	16	4	■

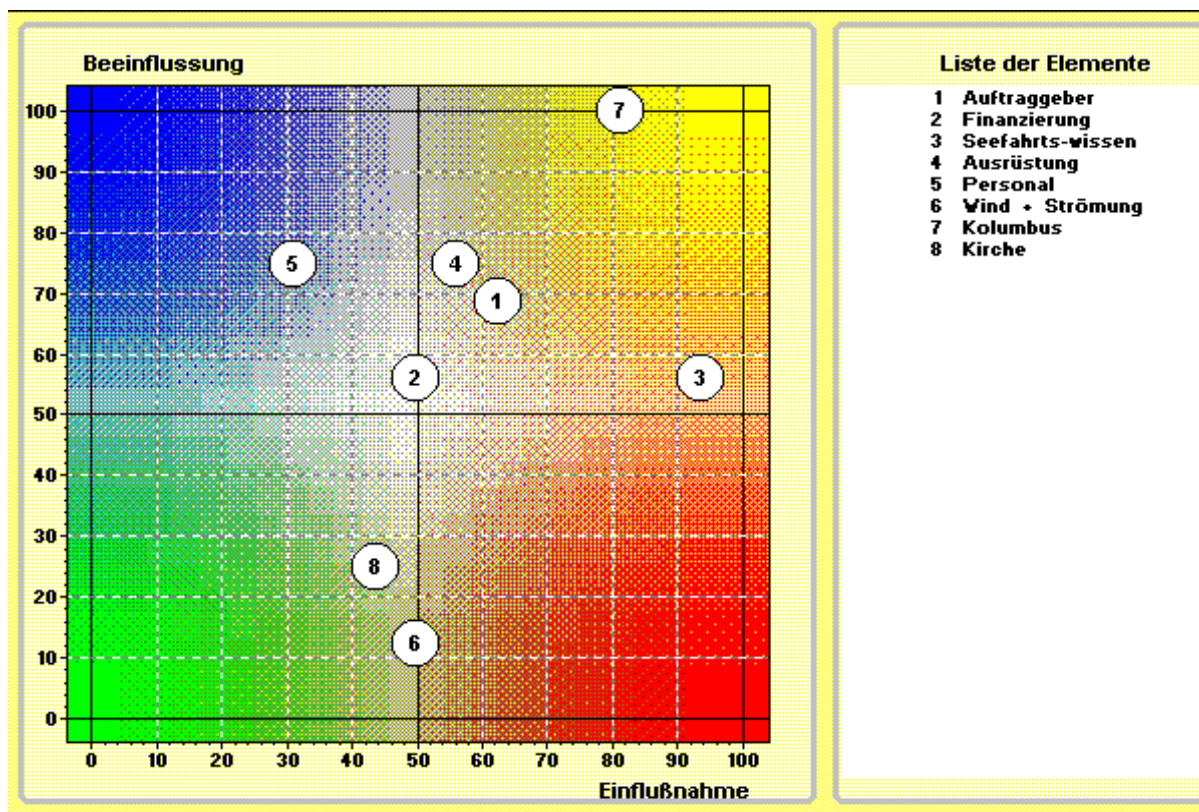
Die Matrix zeigte u.a., daß das Seefahrtswissen den stärksten Einfluß im System ausübte (Aktivsumme = 15) gefolgt von Kolumbus selbst (AS = 13), der aber seinerseits am stärksten allen Einflüssen des Systems ausgesetzt war (Passivsumme = 16).

Zur Visualisierung der Beziehungsstruktur malten sie ein **Wirkgefüge** (Schritt 7),



wobei die breiten Pfeile für einen starken Einfluss, die weniger breiten Pfeile für einen mittleren und die dünnen Pfeile für einen schwachen Einfluss stehen. Nun konnten sie unter Zuhilfenahme des Zeigefingers nachvollziehen, welche direkten und indirekten Wirkungen z.B. eine schlechte Ausrüstung auf die anderen Faktoren seines System haben würde. Dabei entdeckten sie u.a. die ausgeprägte Rückkoppelungsschleife mit dem Faktor Finanzierung.

Zur weiteren Analyse ihres Systems übertrugen sie die Werte der Einflußmatrix in ein **Achsen-schema** (Schritt 8). Während das Wirkgefüge dem Planungsteam zeigte, wie die Einflußströme im System verlaufen und wo sie direkte und indirekte Effekte erzeugen, gab ihnen das Achsenschema eine weitere Information, nämlich die relative Einflußstärke jedes Faktors im Vergleich zu den anderen Faktoren und den relativen Grad seiner Beeinflussbarkeit („Sensibilität“) durch das System. Ein Achsenkreuz half, die Faktoren grob in träge (links unten), aktiv (rechts unten), kritisch (rechts oben) und passiv (links oben) zu unterteilen.



Nun konnten sie das „Projekt“: *Entdeckung des Seewegs nach Indien* **systemisch interpretieren** (Schritt 9) und **Szenarien** („Was passiert, wenn...?“) entwickeln (Schritt 10). Schließlich erstellten sie eine Projektplanungsmatrix, in der sowohl Kooperationsstrategien mit Kirche, Finanziers und Auftraggebern als auch sonstige sinnvolle Eingriffe ins System samt ihrer erwünschten und unerwünschten Effekte, Aktivitäten und Indikatoren abgeleitet und dargestellt waren.

• **Schlußbemerkung:**

Mit Hilfe von SINFONIE® können natürlich nicht nur Projekte und Probleme der Entwicklungszusammenarbeit geplant und „durchgespielt“ werden. SINFONIE® bildet ein offenes Instrumentarium, das je nach Bedarf auch in verkürzter und vereinfachter Form oder in Kombination mit anderen Methoden Verwendung findet. So haben große Konzerne wie z.B. Swiss Air, Hewlett Packard oder Allianz Teile dieser Methode über längere Zeiträume in strategischen Planungsgruppen eingesetzt.

Obwohl es sich bei SINFONIE® immer um einen konstruierten Ausschnitt der Wirklichkeit handelt und um subjektive Einschätzungen, hilft uns dieses Instrument, ein Denkmodell über systemische Zusammenhänge zu erstellen, wie wir sie wahrnehmen und nach denen wir handeln. Mit SINFONIE® können bei Bedarf auch komplexe Strategie- und Operationspläne entworfen werden, wie man sie aus „klassischen“ Planungsmethoden kennt. Die Methode lädt darüber hinaus dazu ein, über die Grenzen des eigenen Einflusses nachzudenken, zumal, wenn man sich selbst als Faktor in das System „hineingedacht“ hat. Möglicherweise kommen wir dabei auf den Gedanken, daß der Begriff „System-Management“ ein Widerspruch in sich ist, da er die Illusion beinhaltet, man könne Systeme managen.