Workshops zur gemeinsamen Erarbeitung von gesellschaftlichen Lösungsstrategien mittels Systemgrafiken

Wolfgang Höschele
Juli 2018

Wie können Menschen mit verschiedenen Blickwinkeln auf gemeinsame gesellschaftliche Probleme eine gemeinsame Strategie entwickeln, um diese Probleme zu lösen? Dies ist eine immer wiederkehrende Frage, besonders in Hinsicht auf soziale, ökologische und politische Fragen, wo eine aktive, demokratische Bürgerbeteiligung gefragt ist.

Viele verschiedene Beteiligungsformate sind entwickelt worden, aber oft ergeben diese ein Nebeneinander statt ein Miteinander von Lösungsstrategien. Das heißt, vielfältige Lösungsvorschläge werden gesammelt, aber kaum in Bezug zueinander gesetzt. Es gibt im Bürgerbeteiligungsverfahren selbst oft kaum eine Reflexion, ob die verschiedenen Vorschläge kompatibel sind, oder wie sie zu einer Gesamtstrategie verknüpft werden können. Oft beruhen verschiedene Vorschläge auf ganz verschiedenen Verständnissen der Problemlage – die alle teilweise berechtigt sein mögen, jedoch nicht zu einer kohärenten Gesamtschau zusammengebracht werden. Die Entwicklung einer Gesamtstrategie erfolgt in solchen Fällen erst nach der öffentlichen Veranstaltung durch Fachexperten, die die verschiedenen Vorschläge sichten und bewerten. Danach erkennen sich jedoch viele der beteiligten Bürgerinnen[1] in der Gesamtstrategie nicht wieder. Sie meinen, dass sie nicht gehört worden sind, oder meinen sogar, die ganze Veranstaltung sei ein Alibiverfahren der Regierung oder Kommunalverwaltung, um sagen zu können, dass die Bürger seien doch beteiligt worden! Die hohe Akzeptanz der Entscheidungen, die die partizipativen Beteiligungsverfahren sichern sollen, wird nicht erreicht.

Das hier vorgestellte Verfahren soll es ermöglichen, dass die beteiligten Menschen ihre Lösungsvorschläge nicht einfach nebeneinandersetzen, sondern dass sie ein gemeinsames Verständnis der zu beeinflussenden Systemzusammenhänge entwickeln. Es wird klar, wo im System die Handlungsvorschläge jeweils ansetzen und wie sie sich gegenseitig ergänzen können. Es kann sich herausstellen, dass manche Lösungsvorschläge an strategisch unwichtigen Punkten ansetzen oder kontraproduktive Folgen auslösen können und deshalb nicht erfolgversprechend sind, oder dass sich verschiedene Vorschläge widersprechen. In solchen Fällen wird es transparent gemacht, warum ein Vorschlag nicht weiter verfolgt wird. Das Ziel ist, eine erfolgversprechende Handlungsstrategie zu entwickeln, die alle oder die meisten Beteiligten überzeugt.

Die Methodik dieses Verfahrens besteht aus der gemeinsamen Erstellung von Systemgrafiken. Da die meisten Menschen wenig Wissen in der Systemtheorie mitbringen, ist es erforderlich, das Workshop mit einem einführenden Vortrag zu beginnen. Entweder in direkter Folge oder in zeitlich getrennten Workshops werden Systemgrafiken erarbeitet und Lösungsstrategien entwickelt.

Dieses Papier enthält eine Kurzfassung des einführenden Vortrags. Darauf folgen eine Zusammenfassung der Methodik des Workshops, und Beispiele gemeinsam erarbeiteter Systemgrafiken und Lösungsvorschläger zweier konkreter Problemlagen in Karlsruhe und Nürnberg.

1 In diesem Dokument werden in etwas unregelmäßigem Wechsel männliche und weibliche Bezeichnungen verwendet, wo jeweils Menschen beiderlei (oder aller) Geschlechter gemeint sind.

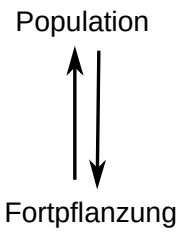
Vortrag (*Erarbeitung gesellschaftlicher Lösungsstrategien Einführung in eine Methode, um Ansatzpunkte für einen positiven Wandel aufzuspüren*)

„Wenn wir mit komplexen Systemen konfrontiert sind, geht es uns oft wie den sprichwörtlichen blinden Männern und dem Elefanten. Jeder erkennt nur einen kleinen Teil der gesamten Wirklichkeit und kann nicht verstehen, warum andere die Welt ganz anders sehen.
In diesem Workshop geht es darum, wie wir durch gemeinsame Erkenntnis von Systemzusammenhängen Ansatzpunkte finden können, um Systeme auf sinnvolle Weise zu beeinflussen."

Sprache der Systemgrafiken

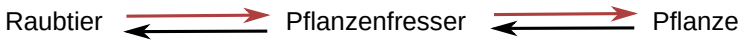
- Systemelemente (z.B. Population einer bedrohten Tierart, Qualität einer Weide, Profit eines Unternehmens, Zufriedenheit der Menschen)
- Beziehungen (Wirkungen) zwischen den Systemelementen
  - Positiv (schwarzer Pfeil)
  - Umgekehrt (roter Pfeil)

Beispiel 1: Selbstverstärkende Rückkopplung
Bevölkerungszunahme führt zu mehr Fortpflanzung; mehr Fortpflanzung führt zu weiterer Bevölkerungszunahme.
Aber auch:
Schrumpfung der Bevölkerung kann zu verminderter Fortpflanzung führen, was wiederum zu weiterer Bevölkerungsabnahme führt (geschieht bei bedrohten Arten).



Einen ähnlichen Kreislauf gibt es zwischen Gewinn eines Unternehmens und Investitionen. Hier gibt es tendenziell entweder immer weiteres Wachstum, oder Krise.

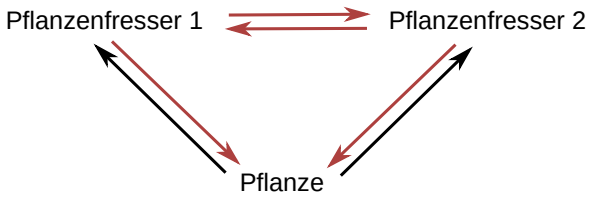
Beispiel 2: Dämpfende oder ausgleichende Rückkopplung
Mehr Raubtiere vermindern die Zahl ihrer Beute; verminderte Beute vermindert die Zahl der Raubtiere, dies wiederum erlaubt der Beute, sich zu vermehren, was den Raubtieren wieder erlaubt, sich zu vermehren. So kann sich ein Gleichgewicht einpendeln. Ähnlich verhält es sich zwischen Pflanzenfressern und Pflanzen.



Wenn Menschen Ressourcen nutzen, gibt es eine ähnliche Beziehung zwischen der Ressourcennutzung und der Qualität oder der Menge der betroffenen Ressourcen.

Beispiel 3: Wettbewerb; selbstverstärkende Rückkopplung, die zum Verschwinden eines der Konkurrenten führen kann

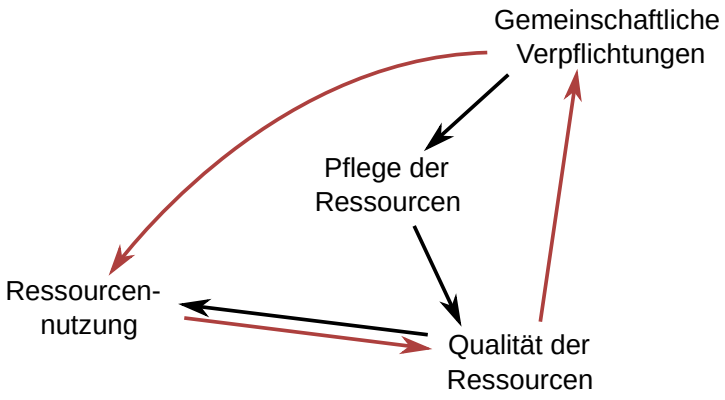
Zwei Pflanzenfresser konkurrieren um eine Futterpflanze; die erfolgreichere Art kann die anderen unter Umständen verdrängen. Allerdings spezialisieren sich konkurrierende Arten meist etwas unterschiedlich, so dass jede ein ökologische Nische hat, in der sie besonders konkurrenzfähig ist und deshalb nicht ausstirbt.



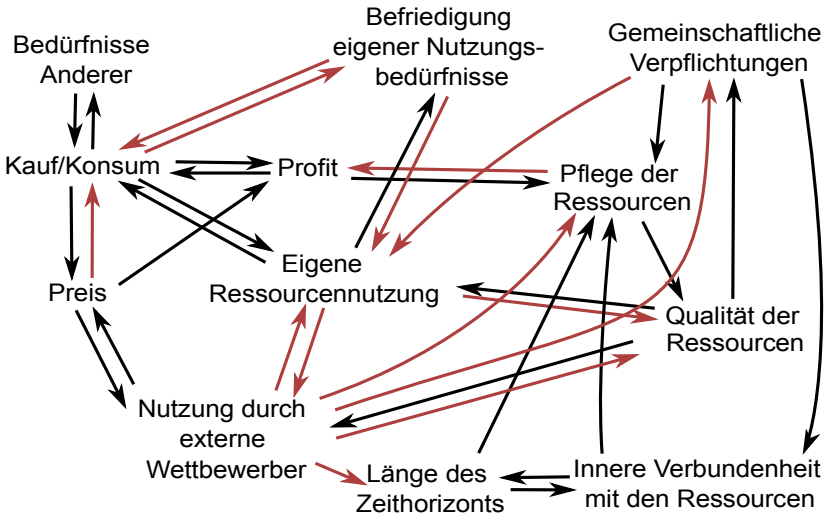
Ähnliche Konkurrenzverhältnisse gibt es zwischen Firmen am Markt, die jedoch weit häufiger zum Konkurs der unterlegenen Firmen führen.

Beispiel 4: Commons sichern die Pflege der Ressourcen, die einer Gemeinschaft wichtig sind

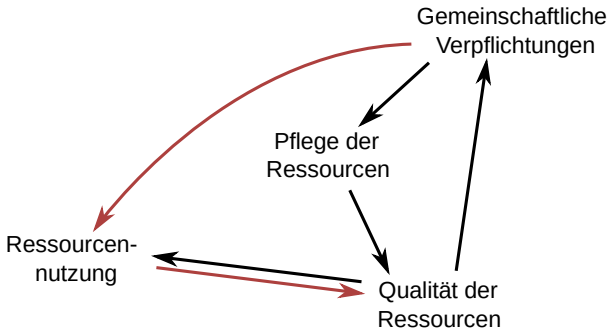
Ressourcennutzung kann die Qualität der Ressourcen (z.B. gemeinsam genutztes Weideland, ein Fischereigebiet) potenziell gefährden. Gemeinschaftliche Verpflichtungen führen dazu, dass Gemeinschaftsmitgliederinnen sich in der Nutzung der Ressource zurückhalten und zur Pflege der Ressourcen beitragen, um ihre Produktivität zu erhöhen. Diese Verpflichtungen werden gestärkt, wenn die Ressource (aus welchen Gründen auch immer) geschädigt wird. Sind die Ressourcen in Hülle und Fülle vorhanden, werden die Verpflichtungen weniger wichtig und müssen nicht so ernst genommen werden.



Commons können jedoch gerade im Kontext kapitalistischer Märkte gefährdet werden. Vielfältige weitere Beziehungen kommen da ins Spiel, zum Beispiel so:



Hier scheren sich externe Wettbewerber nicht um die gemeinschaftlichen Verpflichtungen zum Schutz der gemeinsam genutzten Ressource. Wer die Ressource heute nicht nutzt, kann sich nicht darauf verlassen, dass andere sie pflegen und sie morgen noch verfügbar sein wird. Alle meinen, es lohnt sich ja doch nicht, sich zurückzuhalten oder sich für die Pflege der Ressource zu kümmern. In diesem Fall kann der zentrale Kreislauf zu einem selbstverstärkenden Kreislauf der fortschreitenden Zerstörung verwandelt werden. Der entscheidende Unterschied: statt eines roten Pfeils von Qualität der Ressourcen zu gemeinschaftlichen Verpflichtungen gibt es hier einen schwarzen Pfeil. Das heißt, wenn sich die Qualität der Ressource verschlechtert, geben die Leute die verbleibenden gemeinschaftlichen Verpflichtungen auch noch auf.



Lichtblick: Diese Rückkopplung kann auch anders herum laufen! Das heißt, wenn die externen Wettbewerber doch dazu gebracht werden, gemeinschaftliche Verpflichtungen zu respektieren, dann kann die verbesserte Ressourcenqualität zeigen, dass sich der Einsatz lohnt – und dadurch zur weiteren Stärkung der gemeinschaftlichen Verpflichtungen führen!

Fazit: durch Visualisierung systemischer Wechselwirkungen können wir die Dynamiken komplexer Systeme besser verstehen. Wir können uns anhand dieser Visualisierungen außerdem überlegen, an welchen Stellen wir das System beeinflussen können, damit es sich in eine bessere Richtung entwickelt.

Methodik des folgenden Workshops

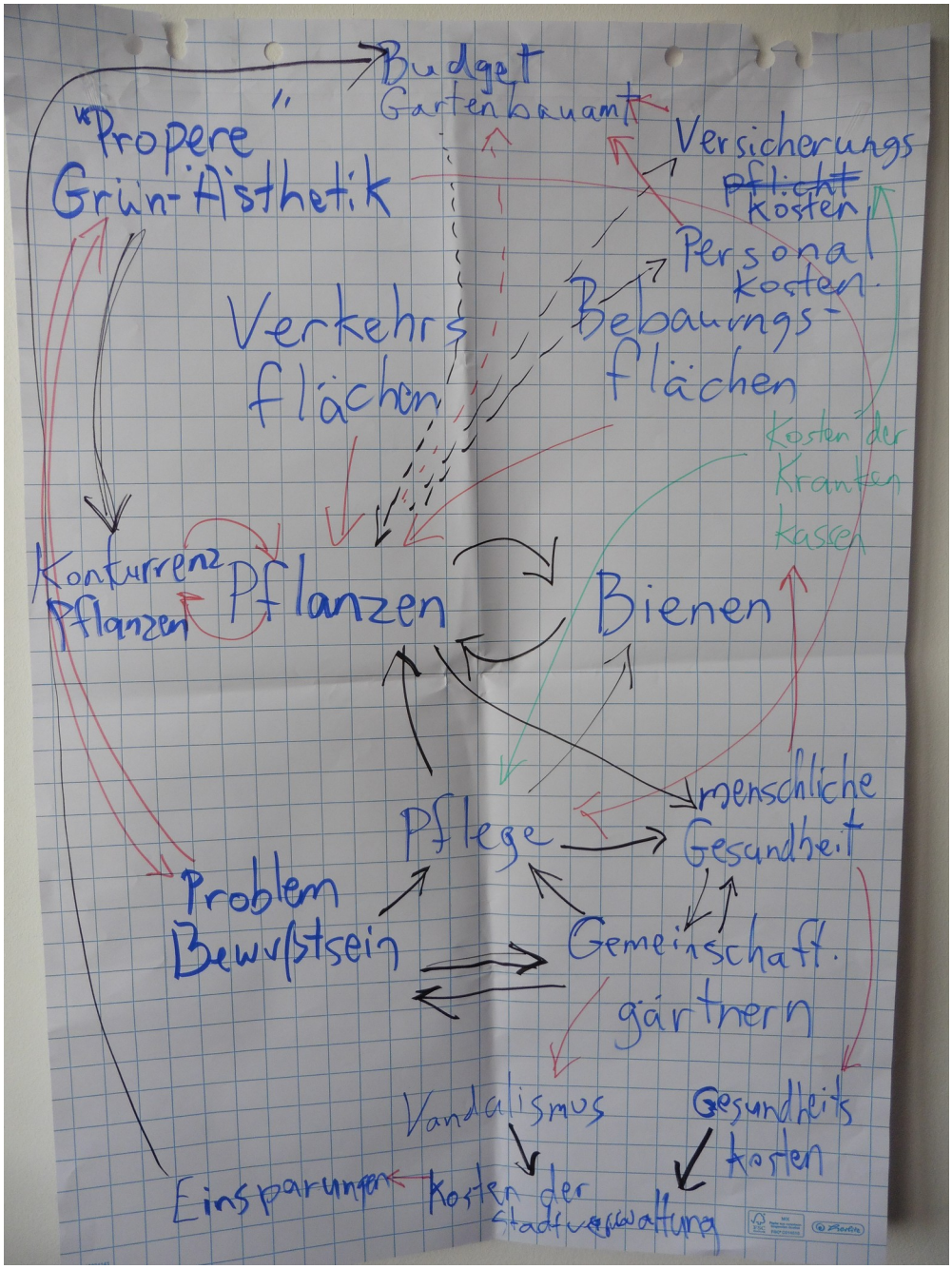
Durch Befragung und Diskussion der beteiligten Personen werden Grafiken erstellt. Einzelne der folgenden Schritte können mehrfach wiederholt werden.

1. Die zentrale Größe oder Größen, um die es geht, wird definiert und in die Mitte der Grafik gestellt.
2. Wichtige Faktoren, die diese zentrale Größe(n) beeinflussen, werden aufgeführt. Ihre Einflüsse werden durch schwarze oder rote Pfeile dargestellt.
3. Wichtige Folgewirkungen der zentralen Größe(n) werden dargestellt.
4. Auf ähnliche Weise werden indirekte Einflussgrößen und Folgewirkungen dargestellt.
5. Durch dieses Verfahren wird nach Schleifen gesucht, durch die auf die Ursprungsgröße zurückgewirkt wird. Es wird festgestellt, ob diese Rückwirkungen selbstverstärkend oder ausgleichend wirken, und wie sie Probleme verstärken oder Lösungen ermöglichen.
6. Die Suche mach Lösungen besteht aus der Überlegung, wie im vorigen Schritt identifizierte problematische Wirkungen zu ändern sind.

In der Praxis erfordert diese Verfahren eine Workshopleiterin, die sich in Systemtheorie und dieser speziellen Sprache der Systemgrafiken gut auskennt. Sie braucht das spezielle System allerdings nicht zu kennen, denn sie erfragt das Wissen über die konkreten Systemzusammenhänge von den beteiligten Personen.

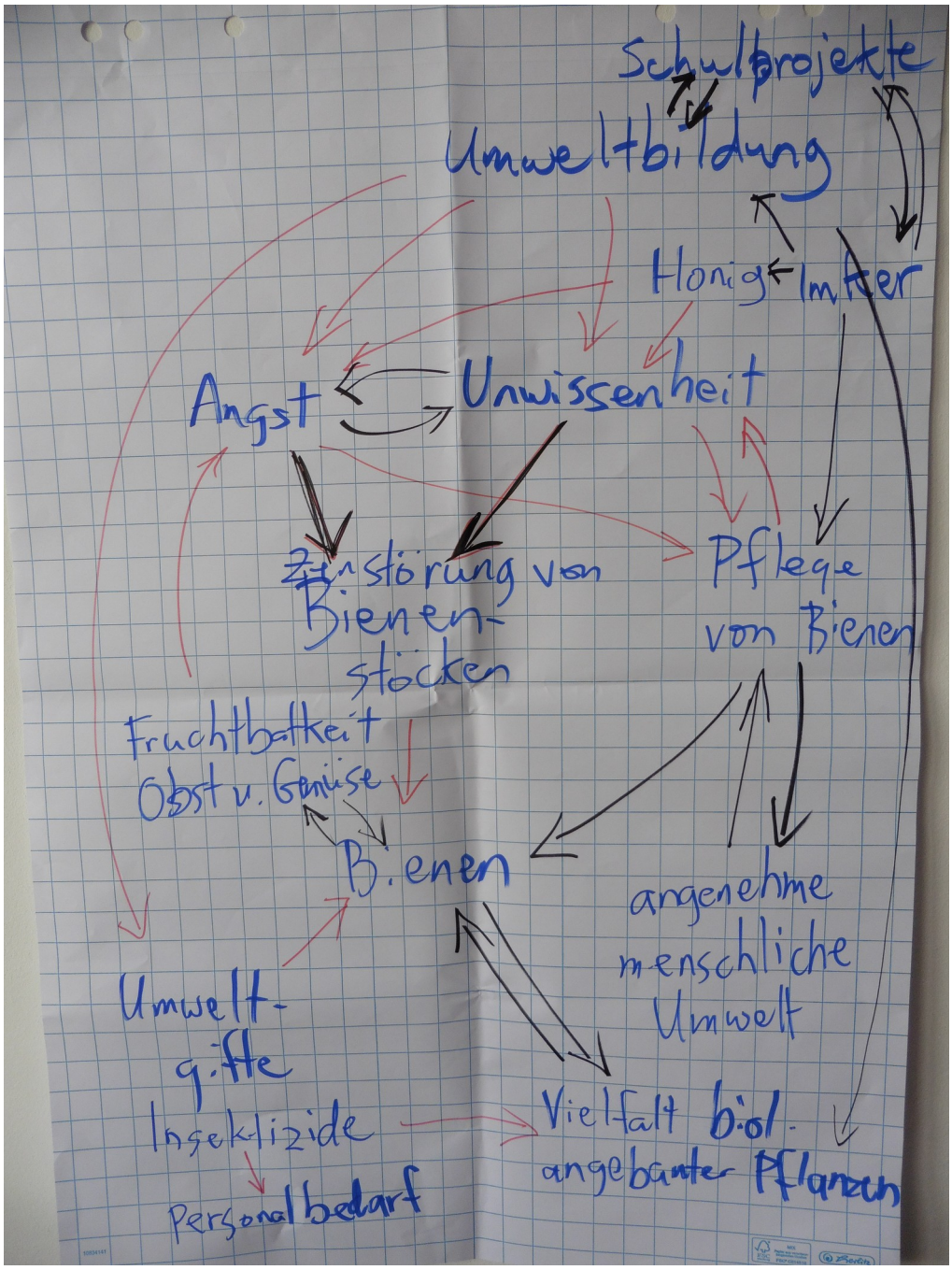
Beispielhafte Ergebnisse

Beispiel 1 (14.4.18, Volkshochschule Heidelberg): Wie können wir erreichen, dass in Karlsruhe mehr bienenfreundliche Pflanzen angebaut werden? Bienenfreundlich sind durch Bienen bestäubte Pflanzen; dazu gehören viele Obst- und Gemüsesorten. Zuerst wurde eine Grafik mit Fokus auf die Pflanzen erarbeitet:



Ein Fazit: das Gartenbauamt soll überzeugt werden, dass es durch die Anpflanzung bienenfreundlicher Pflanzen (trotz teilweise höheren Personalbedarfs bei der Pflege der Grünanlagen) nicht finanziell belastet wird. Dafür sollen Wege gesucht werden, dass Ersparnisse durch bessere Gesundheit und verminderten Vandalismus (die der Stadtverwaltung und den Krankenkassen zugute kommen) dazu verwendet werden sollen, das Gartenbauamt für seinen größeren Aufwand finanziell zu entschädigen.

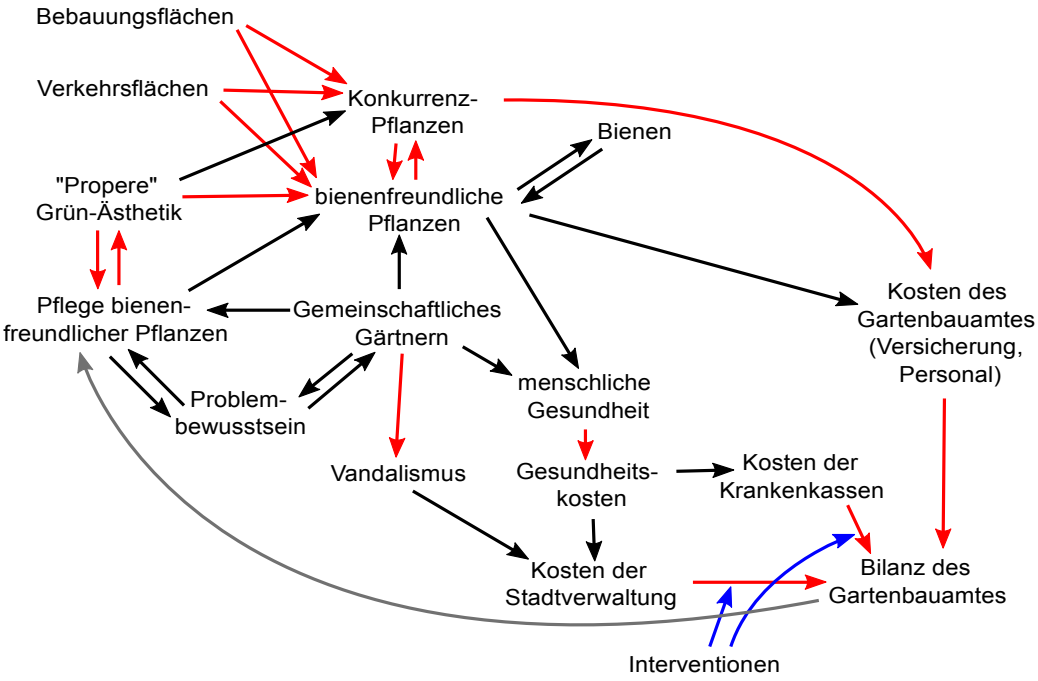
Als nächstes wurde der Fokus auf die Bienen gerichtet:



Hier wurde thematisiert, dass Menschen manchmal aus Angst und Unwissenheit Bienenstöcke zerstören, bzw. Bienen nicht pflegen. Umweltbildung in Kooperation mit Schulprojekten und Imkern (evtl. auch: eine urbane Honigmarke) sollen dazu beitragen, Ängste abzubauen und Wissen zu mehren, damit die Menschen sich mehr um die Bienen kümmern.

Pestizide wurden kurz thematisiert (sie werden vor allem benutzt, um Personalbedarf zu senken). Umweltbildung soll Menschen über Alternativen zu Insektiziden aufklären.

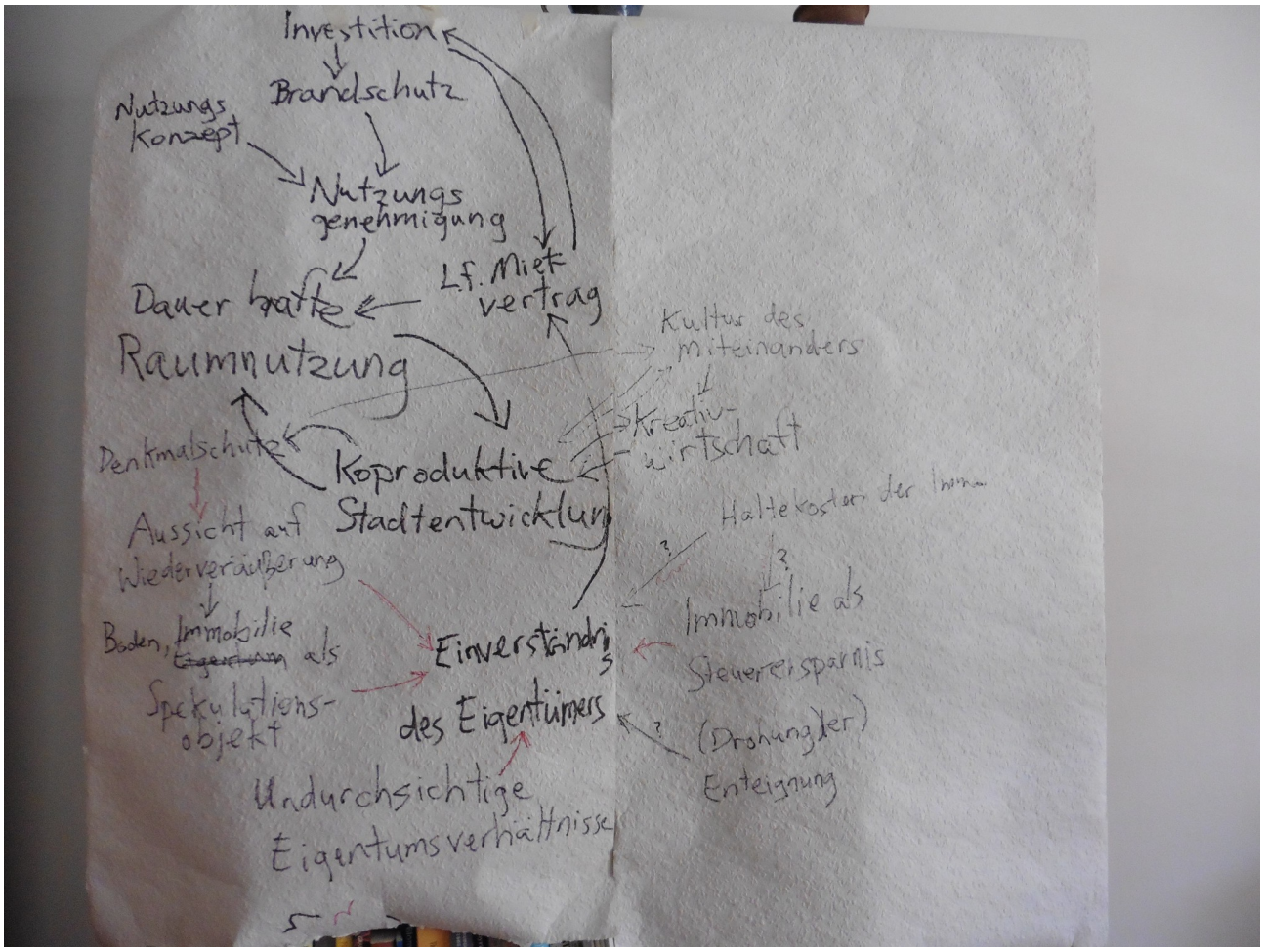
Diese Grafiken können wie hier gezeigt sauberer dargestellt und zur weiteren Strategieentwicklung verwendet werden.



Die Grafik zeigt, dass die (wirklichen oder erwarteten) höheren Kosten der bienenfreundlichen Pflanzenanlagen das Gartenbauamt davon abhalten, solche Anlagen zu unterstützen. Es gibt allerdings Ersparnisse für die Stadtverwaltung und Krankenkassen, die vielleicht dazu verwendet werden könnten, um entsprechende Anlagen finanziell zu unterstützen und dadurch den Widerstand im Gartenbauamt zu vermindern. Die „Interventionen“ (blaue Pfeile) zielen darauf ab, diesen Zusammenhang zu etablieren, der derzeit nicht existiert. Dadurch könnte vermittels des grauen Pfeils (von „Bilanz des Gartenbauamts“ zu „Pflege bienenfreundlicher Pflanzen“) ein selbstverstärkender Kreislauf im Sinne der bienenfreundlichen Pflanzen etabliert werden. Es wäre nun eine Sache der weiteren Strategieentwicklung, zu beraten, wie dieser Zusammenhang in der Praxis etabliert werden kann.

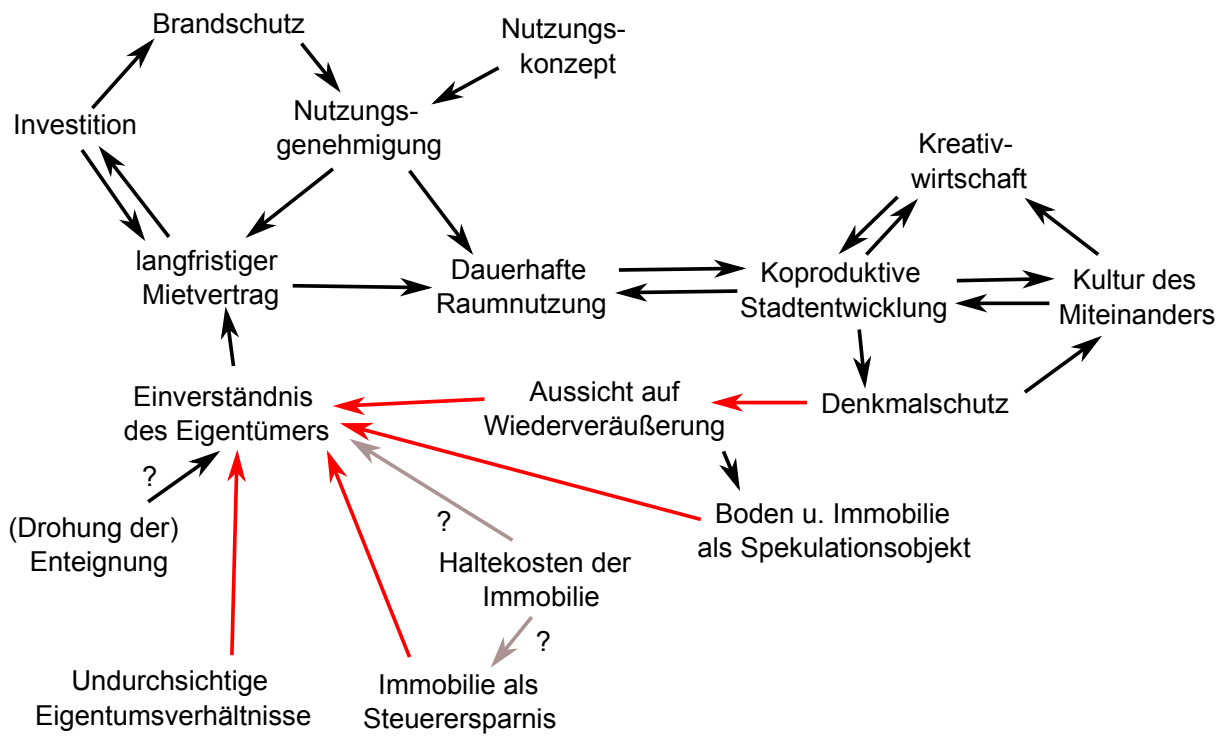
Oben links in dieser Grafik finden sich „Bebauungsflächen“ und „Verkehrsflächen“, deren Zunahme den verfügbaren Raum für alle Pflanzen (ob bienenfreundlich oder nicht) vermindert. Dieses Thema wurde in der 90-minütigen Runde nicht thematisiert. Es könnte aber Sache weiterer Workshops sein, zu besprechen, wie diese Flächen umgestaltet werden könnten, um mehr Raum für bienenfreundliche Pflanzen zu schaffen. Das heißt, jede Systemgrafik weist Stellen auf, die vertiefend behandelt werden können und potenziell Ansatzpunkte für weitere Handlungsstrategien bieten!

Beispiel 2 (28.6.18, Commons Sommerschule, Bechstedt, Thüringen): Wie kann eine dauerhafte kollaborative Nutzung einer großen leerstehenden Immobilie in Nürnberg gesichert werden? Mehr über dieses Projekt ist auf der Webseite des Instituts für angewandte Heterotopie zu finden: http://www.i-fah.com/.



Zentral ging es darum, dass eine dauerhafte Raumnutzung eine koproduktive Stadtentwicklung fördern soll und umgekehrt. Die dauerhafte Raumnutzung erfordert unter anderem eine Nutzungsgenehmigung, Investitionen in den Brandschutz, und einen dauerhaften Mietvertrag (oder einen Erwerb des Gebäudes). Letzteres ist derzeit nicht möglich wegen des fehlenden Einverständnisses des Eigentümers. Dieses ist schwer zu erreichen, weil er das Objekt scheinbar aus spekulativen Gründen erworben hat, also einfach darauf aus ist, es zu einem höheren Preis wieder zu verkaufen. Außerdem sind die tatsächlichen Eigentumsverhältnisse sehr undurchsichtig. Die Fragestellung zielte darauf ab, verschiedene Strategien abzuklopfen, das Einverständnis des Eigentümers doch zu erreichen. Eine abschließende Lösung wurde nicht gefunden, jedoch ergab sich eine interessante Möglichkeit einer Rückkopplung: die Nutzung der Räume im Sinne einer koproduktiven Stadtentwicklung könnte zur stärkeren Unterstützung des Denkmalschutzes führen. Der wiederum könnte dazu führen, dass eine Wiederveräußerung weniger lukrativ sein würde, was wiederum den Eigentümer dazu bewegen könnte, doch noch über eine langfristige Vermietung zu verhandeln. Dies würde schließlich eine dauerhafte Raumnutzung ermöglichen.

Die Zusammenhänge aus der gemeinsam erstellten Grafik sind unten etwas sauberer noch mal aufgeführt. Fragezeichen zeigen, wo die Richtung der jeweiligen Wirkung nicht ganz klar war, oder es fraglich erschien, dass eine entsprechende Wirkung tatsächlich erzielt werden kann.



Allgemeines Fazit

Die Methodik der gemeinsamen Erstellung von Systemgrafiken eignet sich dazu, ein gemeinsames Systemverständnis der beteiligten Personen zu erarbeiten. Teilnehmer gewinnen nach ihren eigenen Aussagen ganz neue Einsichten, wie sich das untersuchte System verhält, und wie Handlungsmöglichkeiten gefunden und bewertet werden können.

Referenzen

Kontaktdaten von Referenzen können auf Anfrage mitgeteilt werden.

Bewertungen von Teilnehmer/innen

M. S., Sozialjurist:
Eine hervorragende Methode, um den Diskussionsprozess in einer Gruppe anzuleiten, komplexe Sachverhalte zur Sprache zu bringen, die wesentlichen Teile in ihren gegenseitigen Bezügen abzubilden – und die besten Ansatzpunkte für Aktionen zu finden. In unserem Fall kannten die TeilnehmerInnen sich zuvor nicht, aber auch eingespielte Gruppen können viel Erkenntnisgewinn erwarten! Und noch dazu hat das Seminar Spaß gebracht …

Christiane Goldbach, Studentin:
Der Systemgrafikworkshop hat mir vor Augen geführt wie komplexe Systeme und Zusammenhänge auf simple Art und Weise dargestellt werden und so nicht nur lange Texterarbeitungen erspart werden können, sondern auch Lösungswege und-ansätze sichtbar werden, die sonst im Verborgenen geblieben wären. Es handelt sich um ein wunderbares Werkzeug für alle, die ihr eigenes Denken für kreative Lösungen öffnen möchten. Zugleich bietet die Systemgrafik die perfekte Präsentationsform, um andere zu überzeugen.

Ralf Philipp Stern, Architekt (Schwerpunkt Städtebau/Bauleitplanung):
Dieser Workshop hat mir ein Tool erschlossen das ich seit Jahren suche um komplexe Verbindungen zwischen/auf Einzelebene(n) deren, diese Einzelebene, übersteigende Wirkungen auf sogenannter Metaebene, aufzeigen zu können. Viele Fachspezialisten bis in Nobelpreisebene sind viel zu oft auf diesem Auge blind. Oder tun so und zerstören/opfern dadurch unsere "eine Erde" zu Ende gedacht schon jetzt wegen der eigenen zu egoistischen Karriere.