

DER UMGANG MIT DEM UNFASSBAREN

Wie es

- der kleine Bär und der kleine Tiger
- ihre Weggefährten
- Hella und Axel Exner

erleben

Zusammenfassung:

Immer öfter und eindringlicher wird die Frage gestellt, wie die stetig steigende Komplexität individuell bewältigt werden könne. Diese Frage führt in die Irre, denn es geht nicht um die Bewältigung, sondern um den Umgang mit Komplexität.

Anhand der Nacherzählung der Geschichte "vom kleinen Bären und vom kleinen Tiger" (Janosch) werden mögliche Strategien im Umgang mit Komplexität aufgezeigt. Schwerpunkte dieser Strategien sind: Verstehen und Vereinfachen, Vielfalt zulassen und nutzen, Vernetzen, Akzeptieren des subjektiven Erlebens, bestimmte Haltungen und Werte, Intuition und Stabilität. Diese sind auf einer Landkarte dargestellt.

erschieden in:
Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 1, Jänner 1999

1. UNSER ZUGANG UND UNSER VERSTÄNDNIS VON KOMPLEXITÄT

"Die Naivität nimmt ab in dem Maße, in dem man sich fragt: was man eigentlich tut, wenn man die Welträtsel mit Hilfe irgendeines begrifflichen Transportmittels aus der Welt schafft."
(Karl Kraus)

Wir haben uns beide sowohl in unseren beruflichen Rollen als BeraterIn, Manager und Coach als auch in unseren privaten Bereichen von Partnerschaft, Familie und Hobbys ein - wie uns oft erscheint - übergroßes Maß an Komplexität aufgebaut. Da stellt sich sehr oft die Frage, wie wir damit praktisch umgehen können.

Der Lebensabschnitt, in dem wir uns befinden, bringt es auch mit sich, dass wir uns mit Sinnfragen beschäftigen und in diesem Zusammenhang vom Thema Komplexität sowohl fasziniert wie erschreckt sind.

Die Bearbeitung dieses Themas hat uns viel Spaß bereitet und auch viel Diskussionsstoff geliefert. Gleichzeitig hat es sich aber als problematisch herausgestellt, unter dem Deckmantel "Umgang mit dem Unfassbaren" nicht etwa Abhandlungen über Chaostheorie, Stress, Konstruktivismus und Spiritualität zu schreiben. Diese Themen stehen in enger Vernetzung mit Komplexität und werden natürlich immer wieder auftauchen, es hat sich aber für uns herauskristallisiert, dass Komplexität ein eigener, sehr interessanter Aspekt ist, unter dem man in die Welt hineinleuchten kann.

Komplexität existiert unabhängig von bewusster menschlicher Wahrnehmung. Komplexität entsteht aus den potentiellen Möglichkeiten und aus den sich daraus ergebenden Handlungsräumen. Wenn sich viele Räume für Handlungen öffnen, steigt die Komplexität um ein Vielfaches. Dennoch bleibt der größte Teil der möglichen Handlungen und der daraus resultierenden Auswirkungen für uns verborgen - es sei denn, wir lenken die Aufmerksamkeit auf einen von uns definierten Ausschnitt.

Auf jeden Fall gilt hier die Weisheit des Königs der Löwen aus Disneys gleichnamigem Film: "Es gibt mehr zu sehen, als du je sehen kannst!"

Uns erscheint besonders die Idee, Komplexität als einen Begriff zu verstehen, zu dem es kein Gegenteil gibt, wichtig. Er rückt damit in die Gegend, die oft auch mit Gott, Sein, Nirwana etc. bezeichnet wird. Sehen wir Gott als außerhalb von uns, könnte man den alten Spruch "Der Mensch denkt, Gott lenkt" in "Der Mensch denkt, die Komplexität lenkt" umwandeln. Erleben wir Gott hingegen als etwas, das auch in uns ist - das wir vielleicht in unserer ursprünglichen Natur sind -, wird Komplexität zu etwas, in dem wir uns bewegen und das wir gleichzeitig auch verkörpern.

Wir möchten uns unserem Thema in Form einer Geschichte und deren Interpretation aus verschiedenen Beobachterperspektiven nähern. Anschließend daran entwickeln wir in Kapitel 3 eine Landkarte der in dieser Geschichte angewandte Strategien im Umgang mit Komplexität.

Die Geschichte, die wir nacherzählen, ist von Janosch (1978): Oh, wie schön ist Panama. Sie handelt vom kleinen Bären und vom kleinen Tiger, die ihre ganz spezifische Art, mit Komplexität umzugehen, entwickelt haben.

Unter der Bezeichnung "Beobachter" zeigen wir unsere Gedanken (Reaktionen, Reflexionen) auf, die sich parallel zur Lektüre ergeben. Gleichzeitig erlauben wir uns die spekulative Darstellung möglicher anderer Betrachtungsweisen und Fragestellungen, indem wir sie ganz einfach anderen "Personen" in den Mund legen (Schopenhauer, Hase, Igel, Kuh etc.)

Wir möchten Ihnen die gewählte Form anhand einer kleinen Geschichte illustrieren.

Eine Geschichte von Peseschkian	Die Beobachter
<p>Die halbe Wahrheit (Nossrat Peseschkian)</p> <p>Vom Propheten Mohammed wird folgende Begebenheit berichtet: Der Prophet kam mit einem seiner Begleiter in eine Stadt, um zu lehren. Bald gesellt sich ein Anhänger seiner Lehre zu ihm: „Herr! In dieser Stadt geht die Dummheit ein und aus. Die Bewohner sind halsstarrig. Man möchte hier nichts lernen. Du wirst keines dieser steinernen Herzen bekehren.“ Der Prophet antwortete gütig: „Du hast recht!“</p> <p>Bald darauf kam ein anderes Mitglied der Gemeinde freudestrahlend auf den Propheten zu: „Herr! Du bist in einer glücklichen Stadt. Die Menschen sehnen sich nach der rechten Lehre und öffnen ihre Herzen deinem Wort.“ Mohammed lächelte gütig und sagte wieder: „Du hast recht!“</p> <p>„Oh, Herr“, wandte da der Begleiter Mohammeds ein: „Zu dem ersten sagtest du, er habe recht. Zu dem zweiten, der genau das Gegenteil behauptet, sagst du auch, er habe recht. Schwarz kann doch nicht weiß sein.“</p> <p>Mohammed erwiderte: „Jeder Mensch sieht die Welt so, wie er sie erwartet. Wozu sollte ich den beiden widersprechen? Der eine sieht das Böse, der andere das Gute. Würdest du sagen, dass einer von den beiden etwas Falsches sieht, sind doch die Menschen hier wie überall böse und gut zugleich. Nichts Falsches sagte man mir, nur Unvollständiges.“</p>	<p><u>Wir:</u></p> <p>Hier wird für uns sichtbar, welches Problem es mit sich bringt, will man über Komplexität schreiben: Selbst wenn man der Prophet wäre – wer würde einen verstehen? Wenn man aber selber noch kein Prophet ist, wie macht man sich dann verständlich? Wird der Leser wie der Prophet oder wie die Bewohner reagieren? (siehe 3 A)</p>

2. Oh, wie schön ist Panama

Eine Geschichte von Janosch	Die Beobachter
<p>2.1.</p> <p>Ein kleiner Bär und ein kleiner Tiger waren Freunde. Sie lebten am Fluss und waren Besitzer eines kleinen Bootes. Sie bewohnten ein kleines gemütliches Haus mit einem Schornstein. Sie sagten einander oft, dass es ihnen gut gehe und sie fühlten sich gemeinsam stark. Der kleine Bär fing Fische und der kleine Tiger sammelte Pilze. Der kleine Bär war der Koch. Sie lebten in Frieden und Freundschaft und waren einander herzlich zugetan.</p>	<p>Wir denken, der kleine Bär und der kleine Tiger befinden sich im Bereich hoher Motivation. (Siehe 3 B)</p> <p>Als postmoderner aktiver Mensch hat man vielleicht das Gefühl, der kleine Bär und der kleine Tiger seien - langfristig gesehen - im Bereich der Unterforderung. (Siehe 3 B)</p> <p>Offensichtlich leben die beiden in keiner komplexen Gesellschaft, sondern in einer stabilen Umwelt. (Siehe 3 I)</p>
<p>2.2.</p> <p>Eines Tages fand der kleine Bär eine Kiste im Fluss, die nach Bananen roch. Und auf der Kiste stand Panama. Der Bär war überzeugt, die Kiste komme aus Panama. Und er erklärte Panama zum Land seiner Träume. Er lief nach Hause und erzählte dem Tiger von der Kiste, von Panama, dem Land seiner Träume, wo es nach Bananen riecht. Sie beschlossen, sofort am nächsten Tag aufzubrechen in das gelobte Land. Und sie bestärkten sich gegenseitig in ihrem Entschluss: "Wir brauchen uns vor nichts zu fürchten, wir sind ja Freunde." (ebd.)</p>	<p>Es entsteht die Vision Panama. (Siehe 3 C)</p> <p>Das erhöht die Komplexität: Auf einmal gibt es einen weiteren Ort in der Geschichte. Die Vorhersehbarkeit des Handlungsverlaufs wird reduziert. (Siehe 3 D)</p> <p>Wird die Erhöhung der Komplexität wahrgenommen? Auf jeden Fall wirkt sie aktivierend. (Siehe 3 B und 3 D)</p> <p>Man kann sich natürlich auch fragen, ob es nicht vielleicht besser wäre, die Reise exakt zu planen ... (siehe 3 E)</p>
<p>2.3.</p> <p>Weil sie den Weg nach Panama nicht wussten, stellten sie sich selbst einen Wegweiser mit der Aufschrift "Panama" auf.</p>	<p>Schopenhauer würde vermutlich sagen: "Der Wegweiser geht nicht mit!" (Siehe 3 E)</p>
<p>2.4.</p> <p>Sie nahmen die für sie wichtigsten Ausrüstungsgegenstände mit, einen Kochtopf und eine Angel, denn sie wollten nicht verhungern. Der Tiger nahm noch seine kleine Tiger-Ente mit auf die Reise. Der kleine Bär setzte seinen schwarzen Hut auf, und dann gingen sie dem Wegweiser nach. Sie gingen am Fluss entlang, in die eine Richtung ...</p>	<p>Sind die zwei naiv oder intuitiv?</p> <p>Manche werden Begeisterung verspüren, andere wiederum eine ordentliche Planung vermissen. (Siehe 3 E)</p> <p>Schauen wir, wie die Geschichte weitergeht. Das Bewusst machen und -werden von Komplexität kann auch vieles verhindern - die Kraft der Vision wiederum kann viel bewirken. (Siehe 3 F und 3 C)</p>

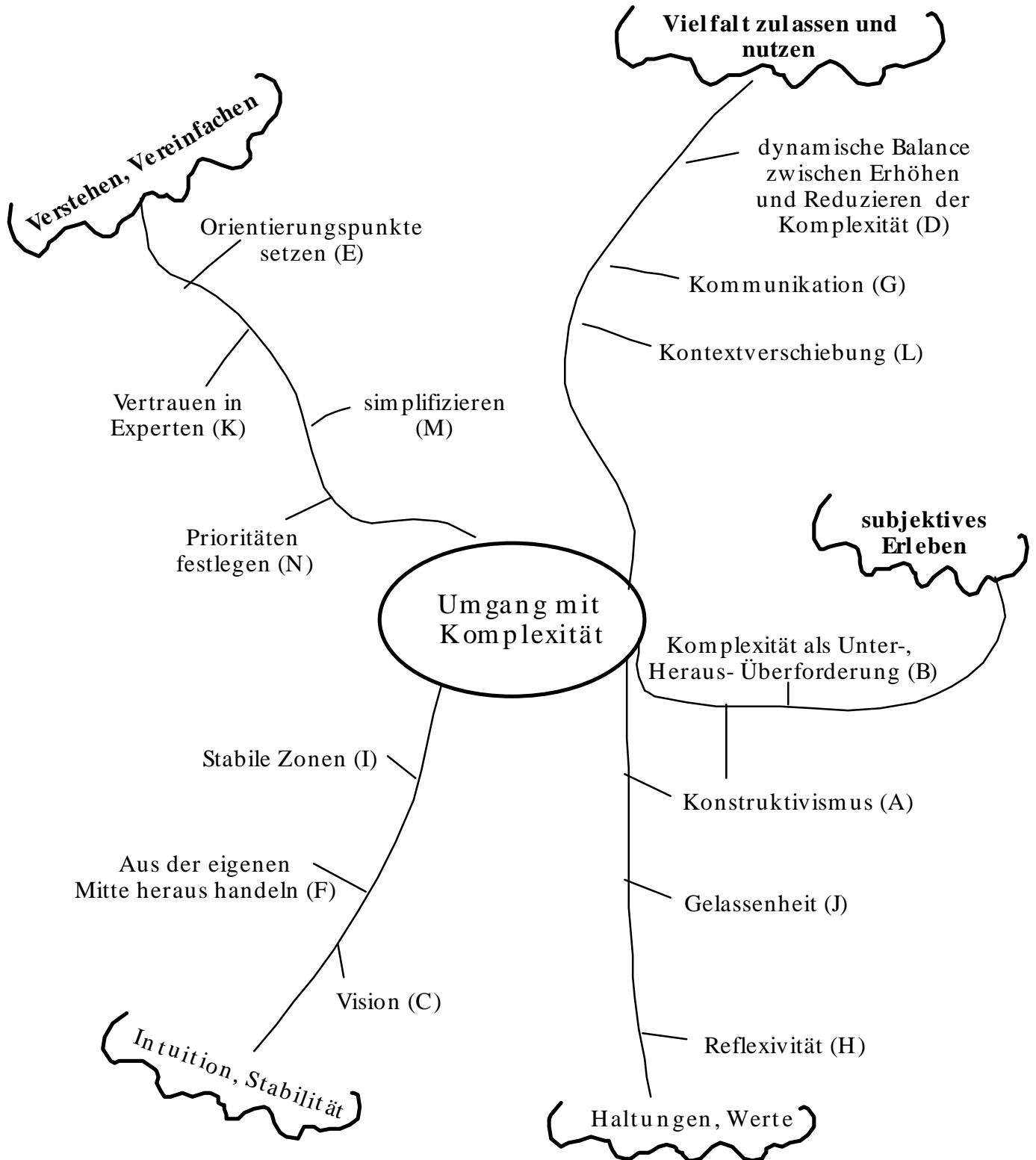
Eine Geschichte von Janosch	Die Beobachter
<p>2.5.</p> <p>Sie trafen eine Maus und erzählten ihr von Panama - vom Land der Träume. Die Maus fragte, ob Panama größer sei als ein Mauseloch. Der Bär und der Tiger schüttelten die Köpfe und meinten: "Was wissen Mäuse schon von Panama. Nichts, nichts und wieder nichts." (ebd.)</p>	<p>Bär und Tiger verfolgen die Strategie des Kontakts und der Kommunikation (Siehe 3 G) Diese Kommunikation verändert nichts an der von den Beteiligten jeweils wahrgenommenen Komplexität (Siehe 3 B)</p> <p>Die Maus personifiziert die Einfältigkeit des Nichtabenteuers.</p>
<p>2.6.</p> <p>Sie gingen weiter und trafen einen Fuchs, den sie nach dem Weg nach Panama fragten. Der Fuchs antwortete "nach links", denn er dachte nicht viel nach - er war nämlich gerade im Begriff, anlässlich seines Geburtstags eine Gans zu verzehren. Ihn nicht zu fragen wäre besser gewesen, denn "links" war falsch.</p>	<p>Der Fuchs legt die Einfühlsamkeit eines linear Denkenden an den Tag. (Siehe 3 M)</p> <p>Viele denken wie der Fuchs: Das unmittelbar Dringende (das Fressen) hat Vorrang. (Siehe 3 N)</p>
<p>2.7.</p> <p>Nach einiger Zeit trafen sie eine Kuh. Auch diese fragten sie nach dem Weg nach Panama, und auch diese antwortete "nach links", weil rechts der Bauer wohnt, und wo der Bauer wohnt, kann nicht Panama sein.</p>	<p>Die Kuh steuert ein Beispiel simpler Logik zum Umgang mit Komplexität bei. (Siehe 3 M) Hilfe! Die beiden werden ja im Kreis geschickt. Wie wäre es mit der Strategie der Reflexion? (Siehe 3 H und 3 G)</p>
<p>2.8.</p> <p>Und da sie immer nach links gingen, kamen sie in die Richtung, aus der sie gekommen waren. Es begann zu regnen, und der Bär baute aus Blechtonnen eine Regenhütte, und sie versicherten einander: "Wenn man einen Freund hat, der eine Regenhütte bauen kann, dann braucht man sich vor nichts zu fürchten" (ebd.).</p> <p>Nach dem Regen gingen sie weiter und bekamen Hunger. Der Bär wollte fischen, doch wo kein Fluss ist, gibt es auch keine Fische. So sammelte der Tiger Pilze, und wieder versicherten sie einander: "Wenn man einen Freund hat, braucht man sich vor nichts zu fürchten." (ebd.)</p>	<p>Durch das Vertrauen in ihre Beziehung wird die Herausforderung, die in dieser Situation liegt, als leicht angesehen und erlebt. (Siehe 3 I)</p> <p>Die beiden gehen eigentlich mit großer Gelassenheit durch ihre Welt. (Siehe 3 J)</p> <p>In ihren Rollen als Experten reduzieren Bär und Tiger die Komplexität wohltuend. (Siehe 3 K)</p>

Eine Geschichte von Janosch	Die Beobachter
<p>2.9.</p> <p>Auf ihrem Weg nach Panama trafen sie einen Hasen und einen Igel und wurden zu ihnen nach Hause eingeladen. Der Hase und der Igel hatten ein gemütliches Sofa, auf dem der Bär und der Tiger Platz nehmen durften. "So ein Sofa, sagte der kleine Tiger, ist das Allerschönste auf der Welt. Wir kaufen uns in Panama auch so ein Sofa, dann haben wir wirklich alles, was das Herz begehrt." (ebd.)</p> <p>Der Bär erzählte den Gastgebern über das Traumland Panama, das nach Bananen riecht. Der Hase und der Igel meinten dazu "Wir waren noch nie weiter als bis zum anderen Ende unseres Feldes. Unser Feld war bis heute auch immer unser Traumland, weil dort das Getreide wächst, von dem wir leben." (ebd.)</p> <p>Die Gäste schliefen auf dem schönen Sofa, und alle vier träumten von Panama.</p>	<p>Leichte Erhöhung der Komplexität durch ein zusätzliches Ziel! (Siehe 3 B)</p> <p>Hase und Igel stellen Sofa und Feld als ihre stabilen Zonen nicht in Frage. (Siehe 3 I)</p>
<p>2.10.</p> <p>Auf ihrer Wanderschaft trafen sie eine Krähe. Und auch die Krähe fragten sie nach dem Weg nach Panama, denn sie dachten: Krähen sind nicht dumm. Die Krähe fragte, welchen Weg sie meinten, da es Hunderte Wege gebe. Der Bär aber erklärte ihr, dass er ins Traumland wolle: "Dort ist alles ganz anders. Viel schöner und so groß ..." (ebd.)</p> <p>Die Krähe flog hoch hinauf auf den Baum, und die beiden kletterten ihr nach. Die Krähe zeigte mit den Flügeln ringsumher und sagte: "Da ist es." Der Tiger und der Bär brachen in Begeisterung aus.</p> <p>Und der kleine Tiger rief: "Ist das schön! Viel schöner als alles, was ich in meinem ganzen Leben gesehen habe!" (ebd.)</p> <p>Sie sahen aber nichts anderes als das Gebiet, von dem sie ausgegangen waren, ihren Fluss und ihr Land. Sie entdeckten auch ein kleines Haus zwischen Bäumen. Der Bär und der Tiger hatten ihr Land noch nie von oben gesehen. "Oh, das ist ja Panama ...", sagte der kleine Tiger. (ebd.)</p>	<p>Bär und Tiger haben Vertrauen in den Experten. Da freut sich der Berater-Leser. Siehe 3 K)</p> <p>Mit Hilfe des Experten verändern die beiden ihre Perspektive. (Siehe 3 L)</p> <p>Diese beiden Strategien helfen leider auch nicht immer.</p> <p>Die Vision prägt die wahrgenommene Wirklichkeit (Siehe 3 A)</p>

Eine Geschichte von Janosch	Die Beobachter
<p>2.11.</p> <p>Sie kletterten den Baum herunter und beschlossen, am Fluss ein kleines Haus zu bauen. Um den Fluss zu überqueren, bauten sie ein Floß und versicherten einander wieder, wie gut es sei, einen Freund zu haben.</p> <p>Als sie das andere Ufer des Flusses erreichten, lud der Bär den Tiger ein, hinter ihm zu gehen, denn er wisse den Weg - was wieder Anlass für die Beteuerung ist, wie gut es sei, einen Freund zu haben.</p> <p>Bevor sie zu dem Haus kamen, mussten sie noch eine kleine Brücke überqueren, welche der Bär früher einmal gebaut hatte, die er aber nicht wieder erkannte. Leider war diese zerstört, also musste der Bär sie reparieren.</p>	<p>Hier wird uns vor Augen geführt, wie einfach es ist, miteinander Hindernisse zu überwinden, wenn eine gemeinsame Vision und Vertrauen in die Beziehung vorhanden sind. (Siehe 3 C und 3 I)</p>
<p>2.12.</p> <p>Als sie die andere Seite des Flusses erreichten, fanden sie einen Wegweiser mit der Aufschrift PANAMA. Und vor Freude begannen sie zu tanzen, denn sie hatten ihr Traumland erreicht. Sie entdeckten auch das Haus mit dem Schornstein, das sie als das schönste Haus der Welt bezeichneten. Die Bäume und die Sträucher waren während ihrer Abwesenheit gewachsen, und so meinte der Tiger: "Hier ist alles viel größer, Panama ist wunderbar, wundervoll schön, nicht wahr?" (ebd.)</p> <p>Der Bär baute dem Tiger einen Schaukelstuhl, in den Garten setzten sie Pflanzen, der kleine Bär fischte, und der Tiger sammelte Pilze. Sie kauften sich ein Sofa und ernannten den Platz zum schönsten auf der Welt. "O Tiger", sagte jeden Tag der kleine Bär, "wie gut ist es, dass wir Panama gefunden haben, nicht wahr"? (ebd.)</p> <p>Und der kleine Tiger erklärte es zum Land der Träume, welches sie nie wieder verlassen würden.</p>	<p>Bär und Tiger erscheinen vordergründig nicht sehr lernfähig. Oder erfüllt sie vielleicht eine tiefe Weisheit? (Siehe 4)</p> <p>Schopenhauer würde vermutlich einige Reflexionen über die Wiederkehr des Wegweisers einfließen lassen. (Siehe 2. 3.)</p> <p>Und Seneca könnte seinen Spruch - "Derselbe Umstand, der dich forttrieb, verfolgt dich" - hier sehr passend platzieren.</p> <p>Wie würden wir am Ende unserer Reise mit der neuen Situation umgehen? Würden wir für uns (Über-)Komplexität kreieren (Alles muss neu, anders, besser etc. sein!) und uns dann mit dem Thema Komplexitätsmanagement auseinandersetzen? (Siehe 3 B)</p> <p>Kleiner Bär und kleiner Tiger sind glücklich und zufrieden.</p>

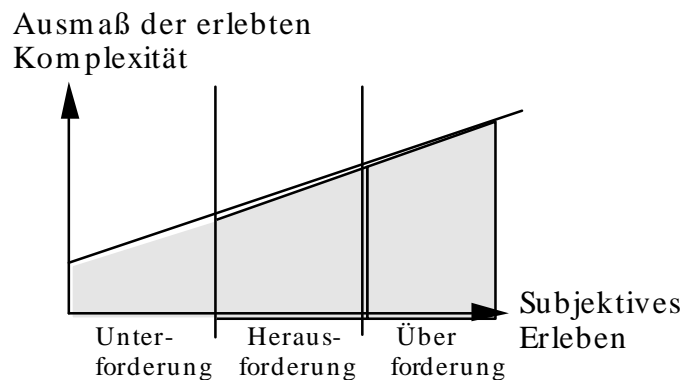
3. EINE "LANDKARTE" DAVON, WIE IN UNSERER GESCHICHTE MIT KOMPLEXITÄT UMGEGANGEN WIRD

Wir möchten die in unserer Geschichte angewandten Strategien im Umgang mit Komplexität explizit darstellen.



3 A) Konstruktivismus (Siehe 1, Geschichte von Peseschkian) geht davon aus, dass wir die Schöpfer unserer (Über-)Komplexität sind. Die äußere Welt existiert nicht unabhängig von den Beobachtern. "Die Welt wird nicht gefunden, sondern erfunden" (Heinz von Foerster, 1981). Daher ist auch der Umgang mit Komplexität ein jeweils individueller, subjektiver Prozeß, der im Kontext der jeweiligen Gesellschaft vor sich geht.

3 B) Komplexität als Unter-, Heraus-, Überforderung (siehe 2. 1., 2. 2., 2. 12.)
Wir reagieren nach dem Ausmaß der subjektiv erlebten Komplexität in unterschiedlicher Art.



Es gibt einen als angenehm erlebten Bereich der Komplexität, der einen dazu motiviert, aktiv an Situationen heranzugehen. Ab einem gewissen Ausmaß an erlebter Komplexität stellt sich Überforderung ein, die von Gefühlen wie z. B. Ohnmacht, Resignation und Angst begleitet ist. Bis zu einem gewissen Punkt fühlt man sich unterfordert. Wobei wir die Hypothese vertreten, dass der durch die westliche Zivilisation geprägte Mensch mehr Angst vor Unterforderung als vor Überforderung hat.

3 C) Vision (siehe 2. 2., 2. 4., 2. 11.) ist eine tiefverwurzelte Vorstellung mit kraftvollen Bildern, die ein Mensch in seinem Inneren trägt. Diese gestaltende, machtvolle Kraft hat die wichtige Funktion, Komplexität zu reduzieren. Die Vorstellung der Realisierung eines noch in ferner Zukunft liegenden wünschenswerten Zustands führt sehr häufig in den Bereich der Herausforderung und hoher Motivation.

3 D) Dynamische Balance zwischen Erhöhen und Reduzieren der Komplexität (siehe 2.2.) In gewisser Weise können wir aktiv das Ausmaß der erlebten Komplexität gestalten: Wir können es steigern, indem wir uns z. B. Neuem und Zusätzlichem zuwenden, noch mehr tun wollen und uns unter Entscheidungsdruck setzen. Wir können es aber auch reduzieren, indem wir z. B. simplifizieren (siehe 3 M), keine Unterschiede zulassen oder Vertrauen in Experten setzen (siehe 3 K).

Der Umgang mit Komplexitätsreduktion ist gar nicht so einfach, da er doch Akzeptanz für Beschränkungen erfordert und man auf Optionen, die der Augenblick bietet, verzichten muss.

3 E) Orientierungspunkte setzen (siehe 2. 3.) "Für einen, der nicht weiß, nach welchem Hafen er steuern will, gibt es keinen günstigen Wind." (Seneca) Gewisse Annahmen oder Prämissen, die zumindest eine bestimmte Zeit Gültigkeit haben, sind entlastend. Dazu gehören natürlich auch alle persönlichen Werte und Haltungen, die im Laufe des Lebens entstanden sind (siehe 3 A, 3 H und 3 J).

Auch Planungen sind hilfreich, weil damit ein Maßstab gesetzt ist, an dem Entwicklungen messbar sind. Leider gibt es "neben der erfolgreichen Geschichte des Planens die traurige Geschichte des Geplanten" (Karl Kraus).

3 F) Aus der eigenen Mitte heraus handeln (2. 4.) setzt voraus, daß man mit sich selbst im reinen ist, daß der Verstand beruhigt und unmittelbar in der Gegenwart voll da ist. Diesen Zustand kennt vermutlich jeder: In dieser Befindlichkeit lösen sich Fragen von selbst. Darauf zu vertrauen setzt eine bestimmte Sichtweise, was das Wesen des Menschen betrifft, voraus. "Wir sind nicht einfach biologische Maschinen und hochentwickelte Tiere, sondern auch Bewusstseinsfelder ohne Grenzen, die Raum und Zeit transzendieren." (Christina und Stanislav Grof)

3 G) Kommunikation (siehe 2. 5., 2. 6., 2. 7.) Unterschiedliche Meinungen und Perspektiven einzuholen und mit den eigenen zu vergleichen ist eine viel zu selten angewandte Strategie. Jede erhaltene Information kann nur als Anregung, als Selektionsvorschlag begriffen werden. Erst durch das Aufgreifen dieser Anregungen kann Kommunikation entstehen. Kommunikation kann Komplexität aufbauen oder auch reduzieren. Am Beispiel der Expertenweisung (siehe 3 K) ist das leicht nachvollziehbar. Für Menschen, die an die "Objektivität" glauben und mit der Schwierigkeit kämpfen, Informationen vollständig und richtig zu vermitteln, ist die Sichtweise des Konstruktivismus (siehe 3 A) vielleicht entlastend. "Das Phänomen der Kommunikation hängt nicht von dem ab, was übermittelt wird, sondern von dem, was im Empfänger geschieht. Und dies hat wenig zu tun mit übertragener Information." (Humberto Maturana)

3 H) Reflexivität (siehe 2. 7.) dient dazu, willentlich eine gewisse Distanz zum Geschehen herzustellen. Es bedarf des Innehaltens, um Hypothesen zu bilden. Hypothesen sind Annahmen über eine "Wirklichkeit", die Grundlagen für Schlussfolgerungen und Handlungen bieten. Hypothesen haben keinen Anspruch auf Wahrheit und Beständigkeit, d. h., sie sind immer wieder aufs neue zu kreieren und zu überarbeiten. Wesentlich ist, dass man sich selbst als Beobachter - der seine Annahmen über die "Wirklichkeit" konstruiert - mit reflektiert.

3 I) Stabile Zonen (siehe 2. 8., 2. 9., 2. 11.) sind wie Oasen in der Wüste, wenn Überforderung durch Komplexität eintritt. "Es ist erstaunlich, was Menschen alles aushalten, wenn sie - über körperliche und geistige Gesundheit hinaus - über zumindest eine stabile Zone in ihrem Bewusstsein verfügen, auf die sie sich in Stresssituationen zurückziehen können. Turbulente Veränderungen, Unvorhersehbarkeiten, komplexe Situationen, Zeitdruck, ja selbst bittere Not und Enttäuschung können ertragen werden, wenn der einzelne Fixpunkte hat, die relativ stabil sind - wenn man einen Ankerplatz hat, der auch in reißender Strömung hält." (Roswita Königswieser, Traugott Lindner). Stabile Zonen können z. B. Beziehungen zu Menschen, Ideen (siehe 3 C), Plätze (siehe 2. 1., 2. 9.), aber auch Dinge (vielleicht auch die kleine Tiger-Ente? - siehe 2. 4.) sein.

3 J) Gelassenheit (siehe 2. 8.) scheint in der Praxis angeblich mehr in buddhistischen Klöstern als in unseren Breiten praktiziert zu werden. So stark die Sehnsucht nach Gelassenheit auch sein mag, so schwer ist sie in unserer durch die Wirtschaftslogik getriebenen Welt zu finden. Ken Wilber beschreibt sie sehr schön: "Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden."

3 K) Vertrauen in Experten (siehe 2. 8., 2. 10.) zu haben ist eine besondere Form von Orientierungspunkten setzen (siehe 3 E). Man geht von der Annahme aus, dass Außenstehende aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung in der Lage seien, uneigennützig und hilfreiche Aussagen zur Situation abzugeben.

3 L) Kontextverschiebung (siehe 2. 10.) ist eine Möglichkeit, neue Perspektiven zu gewinnen. Durch das Einnehmen anderer Standpunkte oder durch die Veränderung des Blickwinkels kann oft eine Erstarrung infolge vermeintlich nicht bewältigbarer Komplexität vermieden oder aufgelöst werden.

3 M) Simplifizierung (siehe 2. 6., 2. 7.) dient der Reduktion von wahrgenommener Komplexität. Es kann sehr entlastend sein, wenn z. B. "streng nach Vorschrift" gehandelt wird. Als grundsätzliche Haltung ist sie problematisch - denn: "Wer nichts weiß, ist nicht so beschränkt wie der, welcher eingeschlossen in ein Gedankenkorsett, keine Erfahrungen mehr macht." (Karl Kraus). Es erspart einem auch, Mut aufzubringen, denn "du brauchst dich nicht zu fürchten, zu erfahren, was deine bisherige Ordnung sprengt" (frei nach Ludwig Marcuse).

3 N) Prioritäten setzen (siehe 2. 6.) bedeutet, die Umwelt in ihrer Vielfalt wahrzunehmen und die möglichen Handlungen in eine Rangreihe zu bringen. Dies kann in einer zeitlichen, sachlichen, sozialen und räumlichen Dimension erfolgen. Das Festlegen einer geordneten Vorgangsweise entlastet und gewährleistet einen gewissen Überblick.

4. ABSCHLIESSENDE GEDANKEN ZUM UMGANG MIT DEM UNFASSBAREN

Der kleine Bär und der kleine Tiger haben den Mut, ihre gewohnte Umgebung und damit alles Vertraute zurückzulassen. Auf einer Kiste im Wasser steht das Zauberwort Panama. Panama wird das Traumland, ihre Vision, und sie beschließen kurzerhand, die Reise dorthin anzutreten. Sie kümmern sich nicht um das Zurückgebliebene, nicht darum, woher die Kiste kommt, noch verlieren sie einen Gedanken darüber, was alles passieren könnte. Sie kreiern aus dem Moment heraus ein neues Geschichtsdrama. "Die Art, in der wir versuchen, der äußeren Welt unsere private Deutung aufzuerlegen, macht das Drama unseres Lebens aus" (André Gide). Die Frage nach der Vielfalt aller Möglichkeiten kümmert unsere beiden Freunde nicht. Entweder sind die beiden so naiv, dass sie keine Ahnung von Komplexität haben, oder aber sie haben diesen Begriff ad acta gelegt und beherzigen Nachstehendes: "Wer reist, um seinen Horizont zu erweitern, wird heute erfahren: wie eng die Welt ist. Wer reist, um seine Ahnung von der Welt sich bestätigen zu lassen, wird erfahren: wie weit die Welt ist". (Ludwig Marcuse). Wenn wir uns noch so bemühen, der Welt auf den Grund zu kommen, wir werden es nicht schaffen. Wir können die Welt verstandesmäßig nicht erfassen, würde es uns dennoch gelingen, wäre unsere Welt aller Buntheit und Überraschungen beraubt. Spontaneität, Intuition, Naivität, Unbeschwertheit würden bedeutungslos werden, und Sicherheit, Schutz und Dogmatik würden in den Vordergrund rücken. Die Wirklichkeit wäre dann ohne Temperament. Karl Kraus fragt sich: "Fürs Leben gern wüsst' ich: Was fangen die Leute mit dem erweiterten Horizont an?"

Die Komplexität erfassen zu wollen liegt nahe bei dem Anspruch, die letzte Wahrheit zu ergründen. Das Wesen der von uns gefundenen Wahrheiten ist unsterblich und für die Falsifikation bestimmt. "Die Wahrheiten, die wir finden, sind nicht von letzter Wichtigkeit; und die Wahrheiten, die von letzter Wichtigkeit sind, finden wir nicht." (Ludwig Marcuse). Also, kommen wir zu dem Schluss: Es ist nicht zu beantworten, ob unsere kleinen Freunde nun naiv, unwissend und unreflektiert sind oder aber das genaue Gegenteil davon.

Literatur:

Foerster, Heinz von: Das Konstituieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. München, Piper 1981

Grof, Christina und Stanislav: Die stürmische Suche nach dem Selbst. München, Kösel 1991

Janosch: Oh, wie schön ist Panama. Weinheim und Basel, Beltz 1978

Königswieser, Roswita/Lindner Traugott: Stabile Zonen. Unveröffentlichtes Skriptum. Wien

Kraus, Karl: Aphorismen. Frankfurt, Suhrkamp 1986

Marcuse, Ludwig: Denken mit Ludwig Marcuse. Zürich, Diogenes Verlag 1973

Maturana, Humberto: Der Baum der Erkenntnis. Bern, München, Wien, Scherz 1984

Peseschkian, Nossrat: Der Kaufmann und der Papagei. Orientalische Geschichten in der positiven Psychotherapie. Frankfurt, Fischer 1979

Seneca: Vom glückseligen Leben. Kröner 1978

Wilber, Ken: Mut und Gnade. Bern und München, Scherz 1991

Kurzbiographie:**Dipl.Ing. Alexander Exner**

geb. 1947, Wien.

Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien. Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg, Wien. Aufsichtsrat und Mitglied des Strategieteams der Palfinger AG, Salzburg.

Tätigkeitsschwerpunkte sind Unternehmensführung, strategische Unternehmensplanung, Personal, Organisation, systemische Organisationsberatung, Begleitung komplexer Veränderungsprozesse und Beraterweiterbildung.

Anschrift: Beratergruppe Neuwaldegg Ges.m.b.H.
Gregor-Mendel-Straße 35
A-1190 Wien

Mag. Hella Exner

geb. 1948, Wels/OÖ.

Studium der Philosophie in Kombination mit Tiefenpsychologie und Soziologie. Seit 10 Jahren selbständig in der Beratung tätig.

Arbeitsschwerpunkt: Coaching, Supervision, prozeßbegleitende Beratung, Konfliktbearbeitung in Organisationen.

Anschrift: Peter-Altenberg-Gasse 32
A-1190 Wien