

Barbara Guwak

Systemische Politikberatung

Nach der Lösung ist vor dem Widerspruch

In der Politik herrschen sehr eigene Gesetze und eigene Spielregeln. Quereinsteiger bekommen dies nur zu oft unsanft zu spüren. Wer reüssieren will, muss sich erst in diesem speziellen System zu Recht finden. Die Systemische Politikberatung ist ein Wegweiser durch die Irrwege politischer Prozesse. Sie unterscheidet sich in ihrer Arbeitsweise von der üblichen Politikberatung und zeichnet sich insbesondere durch die vier Grundpfeiler Lösungsorientierung, Ressourcenorientierung, Kommunikation und Widerspruchsmanagement aus.

Lösungsorientierung

Politik ist nichts anderes als „die Art wie“ und „der Ort wo“ wir ausverhandeln, wie wir miteinander leben wollen. Das könnte man wohl als den demokratischen Grundkonsens bezeichnen oder den Lösungsrahmen, in dem sich Politik bewegt. Wie bilden wir unsere Kinder aus? Wer trägt die Risiken von Erkrankungen? Was tun wir, um unsere Umwelt zu schützen? Und vieles, vieles mehr. Dieser Grundkonsens eines politischen Ausverhandlungsprozesses für unser Miteinander lässt noch genügend Platz für Diskussion. Da stellt sich zuerst natürlich die Frage: Was ist überhaupt gemeinsamer Verhandlungsgegenstand? Ein Beispiel. Ist die Art und Weise, wie wir unsere Kleinkinder betreuen eine individuell-familiäre Angelegenheit oder eine gesellschaftliche und damit von der Politik zu verhandelnde? Es gibt sehr unterschiedliche Positionen zu dieser Frage, nicht nur hinsichtlich der Frage, was die gute Betreuung von Kleinkinder ausmacht, sondern auch, ob diese Frage überhaupt Teil der Politik ist. Das Zweitere markiert meiner Erfahrung nach, viel deutlicher weltanschauliche Unterschiede zwischen verschiedenen Parteien und anderen politischen Organisationen als der thematische Inhalt selbst.

Was passiert aber, wenn das politische System kein Verhandlungsergebnis zustande bringt, wo es aber eines gesellschaftlichen Konsenses bedürfe? In vielen Fällen bleiben vergangene Lösungen, die

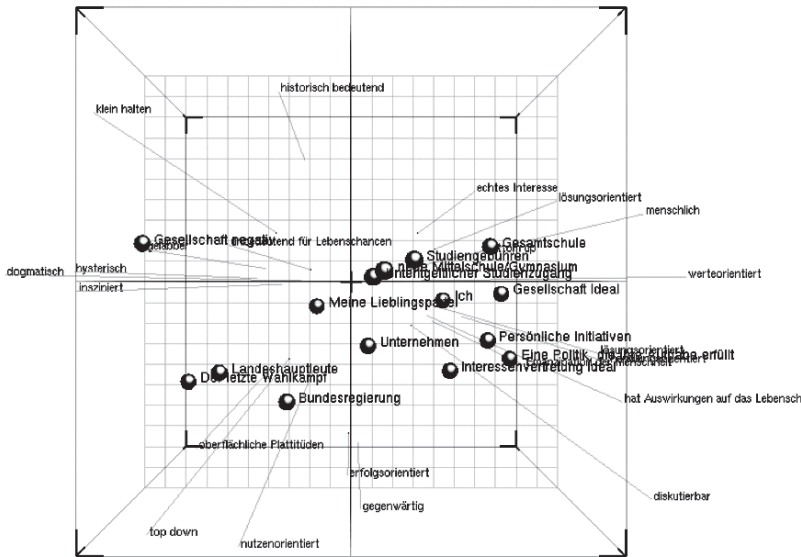
möglicherweise aufgrund der Veränderung der Welt gar keine mehr sind, dennoch weitere bestehen. Die meisten Themen mit denen sich die Politik beschäftigt, werden nicht kurzfristig virulent. Wir erleben diesen Umstand als Reformstau. Fälschlicherweise wird oft angenommen, dass das „zu viele verhandeln“ und die große Kompromissbereitschaft dazu führt. Doch das ist meiner Ansicht nach falsch. Es ist die Unfähigkeit zu ernst gemeinten Verhandlungen, die den Erfolg verhindert.

Politik heißt verhandeln und in Folge gestalten und entscheiden. Allianzen bilden, große Gesten, Kompromisse, Finten etc. sind immanenter Teil der Politik, sie gehören zu großen Ausverhandlungsprozessen einfach dazu. Kein immanenter Teil ist das ständige Schielen nach Meinungsumfragen. Verhandeln heißt nicht, dass jene Lösung, die die meisten Menschen bei schnellem Nachfragen am besten finden auch tatsächlich am Schluss herauskommt. Die Politik der Meinungsumfrage ist ein schwieriges Unterfangen, sie steht der großen Idee der Politik eigentlich entgegen.

Am Ende des Tages wird Politik immer an ihren Entscheidungen gemessen. Und Entscheiden wird eine immer schwierigere Sache. Die steigende Komplexität, die damit einhergehende wachsende Widersprüchlichkeit aber auch Pfadabhängigkeit sowie der Anspruch auf Transparenz der Prozesse machen sicheres Entscheiden nahezu unmöglich. Das ist sicher kein Phänomen der Politik alleine, in der Politik bereitet es nur besondere Schwierigkeiten, da Ideologien für die Betroffenen in der Nähe der Wahrheit und damit Unfehlbarkeit stehen. Wie kann es da zu Unsicherheit kommen?

Systemische Politikberatung heißt, die Verhandlungsfähigkeit und Lösungskompetenz von politischen AkteurInnen zu verbessern und dadurch Entscheidungen zu ermöglichen. Und zwar nicht in dem man seitens der Berater Lösungen vorschlägt oder gar Entscheidungen anstatt der Politiker trifft, sondern indem man – in einer Metapher gesprochen – ein Gefäß schafft, das der Politik genau dies ermöglicht. Ein Gefäß in dem das Unentscheidbare hinreichend entscheidbar wird. Was heißt das konkret? Die möglichen Antworten sind zahlreich. Eine wichtige ist die Organisationsentwicklung in politischen Organisationen. Verhandlung, Lösung und Entscheidung braucht Struktur. Zeitgemäße Organisationen müssen dies gewährleisten. Dazu müssen sie sich aber erst weiterentwickeln und sich dem Zeitgeist, veränderten Rahmenbedingungen, neuen Aufgaben und Zielen, veränderten Menschen mit anderen Erwartungen anpassen. Darüber hinaus ist das Wahrnehmen was ist – durchaus auch von einem emotionalen Blickwinkel – Voraussetzung, um nachhaltige Veränderung zu erreichen. Die Systemische

Politikberatung schafft dazu persönliche aber auch organisationale Lösungsräume sichtbar, in denen sich politische Akteure bewegen.



Sichtbar machen eines Lösungsraums einer Person zum Thema Politik. Die räumliche Nähe drückt eine Ähnlichkeit in der Bewertung aus; Quelle: Eigene Darstellung mit sci:vesco

Mit Experimenten werden Lösungs- und Entscheidungswege simuliert und neue Formen und Prozesse, um miteinander zu kommunizieren entwickelt. Ziel ist es den Lösungsraum zu vergrößern ohne die Illusion zu nähren, dass vollkommene Information und perfekte Entscheidung möglich sind. Wir unterstützen politische Organisationen daher mit Kommunikationsformaten für Großgruppen, Workshops und Events, um die Planungsphase zu verlassen und zu handeln. Denn die Qualität einer politischen Lösung zeigt sich im Tun und nicht im Planen.

Ressourcenorientierung

Systemisch arbeiten heißt immer auch arbeiten mit jenen Ressourcen, die vorhanden sind. Was hilft es aufzulisten, was alles sein müsste, damit es gelingen könnte? Viel entscheidender ist doch die Frage: „Was kann mit den vorhandenen Mitteln und Ressourcen gelingen?“ Das ist

keine Spielart der Visionslosigkeit, denn auch die Vision ist eine wichtige Ressource. Was sind die Ressourcen von politischen Organisationen? Zunächst haben politische Organisationen die Kraft, Menschen einzubinden. Vor ein paar Jahren, habe ich mit einem Kollegen bei einer Ausbildung zum Thema „Arbeiten mit Teams“ mit Führungskräften aus der Politik ein Spiel gespielt, das auf das Thema Führungsverständnis abzielt. Es geht darum, eine komplexe Aufgabe mit einem Seil zu bewältigen. Die Gesamtgruppe wird in mehrere kleine Gruppen geteilt, die Regeln und Aufgabe mitgeteilt bekommen und 20 Minuten Zeit haben eine Lösung zu überlegen. Danach wird eine Kleingruppe gelöst, die die Lösung der Aufgabe durch die Gesamtgruppe leitet. Es ergibt sich also eine Situation, in der alle eine Lösung überlegt haben, aber nur wenige unter Einbeziehung aller eine Lösung anleiten sollen. Im konkreten Fall ist diese Aufgabe von den Politikprofis so gut gelöst worden, dass uns als Betreuungsteam die Luft weggeblieben ist. Binnen 15 Minuten war eine perfekte Lösung umgesetzt, die für alle Gruppenmitglieder einen Platz vorsah und sie dort hin dirigierte. Man konnte deutlich sehen, dass es der berufliche Alltag der Personen war, einer unbestimmten Menge an Personen das Gefühl geben, etwas beigetragen zu haben. Die „Eingeteilten“ teilten sich in zwei Gruppen. Ein Teil war stolz teilhaben zu dürfen an so einer professionellen Lösung, die sie selbst nicht geschafft hätten. Ein anderer Teil kam sich entwertet vor, weil sie nichts von ihren Ideen einbringen konnten. Man war sich schnell einig, dass es nur ein paar weniger Änderungen bedurft hätte, wie etwa der Möglichkeit freiwilliger Anregungen um alle zufrieden zu stellen. Ganz egal, ob man diese Vorgangsweise politisch richtig findet, sozial ist sie jedenfalls relevant. Politik ist eine soziale Veranstaltung, die Menschen teilhaben lässt und das ist eine der großen Ressourcen von Politik, die es bei sämtlichen Überlegungen zu berücksichtigen gilt. Politik bewegt Menschen.

Obwohl man es in Zeiten wachsender Politikverdrossenheit kaum glauben mag: in der Politik gibt es zahlreiche brillante Köpfe. Viele – natürlich nicht alle – sind in der Lage, sich in kürzester Zeit von schwierigen Sachverhalten ein Bild zu machen, in hoch komplexen Situationen handlungsfähig zu bleiben und pragmatische Lösungen zu entwickeln. Wenn diese Ressource der Politik verloren geht, nämlich attraktiv zu sein für brillante Köpfe, ist Feuer am Dach. Systemische Politikberatung hat daher immer auch einen Fokus auf die Rekrutierung von Nachwuchskräften und die Entwicklung von Potentialen. Eine weitere Ressource ist die hohe Professionalität in der eigenen Darstellung bei öffentlichen Auftritten. Dabei geht es nicht um

Werbung im engeren Sinn sondern den öffentlichen Diskurs über das eigene Tun. Welche Entwicklung da das politische System gemacht hat, wird deutlich, wenn man es mit dem System Wissenschaft und Forschung vergleicht. In den 1970er Jahren hatten Politiker und Wissenschaftler einen ähnlichen Habitus. Heute können Politiker sich an beinahe jedes Format anpassen, während die Wissenschaft kommunikativ auf dem damaligen Stand stehen geblieben ist. Eine öffentlich wohl kaum wahrgenommene Ressource ist die Beteiligung von Frauen im politischen System. Natürlich hat diese noch nicht das wünschenswerte Ausmaß, aber verglichen mit anderen gesellschaftlichen Systemen, wie etwa der Wirtschaft oder Wissenschaft, wahrscheinlich sogar der Familie, bewegt sich die Frauenbeteiligung in der Politik in lichten Höhen. Quoten, eigene Organisationen, Mentoring etc. Nirgendwo wird mit so vielen Mitteln gearbeitet, um die Gleichberechtigung voran zu treiben. Nirgendwo war die Frauenbewegung bisher so erfolgreich, wie in der Politik, auch wenn sie noch lange nicht am Ziel ist. Die Ressource Frauenbeteiligung in alle Überlegungen einzubeziehen, ist wichtiger Teil Systemischer Politikberatung.

Kommunikation

Jeder Mensch lebt in seiner Welt! Das beschreibt nicht nur Alltagserfahrung, sondern das legen auch zahlreiche wissenschaftliche Befunde der neueren Zeit nahe. Wir sind offenbar viel mehr in uns selbst gefangen, als uns allen lieb ist. Erst die Kommunikation erlaubt uns die Erschaffung gemeinsamer Landkarten. Durch Kommunikation kommt es zu einem Austausch, der es uns ermöglicht, einander zu verstehen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Kommunikation hat eine Brückenfunktion zwischen den vielen verschiedenen Welten in denen wir leben. Sie ist daher die allerwichtigste Voraussetzung für tragfähige Lösungen. Durch Kommunikation entsteht auch Sinn. Er wird erst durch den Austausch miteinander generiert und wohnt nicht der Sache an sich inne. Dem kommt gerade in politischen Organisationen große Bedeutung zu. Politische Organisationen legen den Fokus ihrer Kommunikation auf die Außenkommunikation, was in einer Mediendemokratie adäquat erscheint. Sie vernachlässigen aber die Kommunikation nach innen, das permanente Abgleichen von Wirklichkeitskonstruktionen innerhalb der Organisation. Und so kommt es zu der Situation, dass man die gemeinsame Handlungsfähigkeit verliert, weil man eigentlich gar nicht mehr Teil *einer* Welt, sondern völlig entfremdet ist. Die vollkommene Unberechenbarkeit des anderen ist die Folge. Die

öffentlich beklagte Willkür der Politik ist, aus meiner Sicht, Folge des fehlenden kommunikativen Austausches.

Die Kommunikation ist Lebensnerv jeder Organisation und braucht immer wieder neue Impulse. Systemische Politikberatung versucht diese Impulse mit innovativen Formaten und unbekanntem, vitalisierenden Gesprächskonstellationen zu geben.

Widerspruchsmanagement

Politische Organisationen bewegen sich in vielen Spannungsfeldern, die sich durch nicht aufhebbare Widersprüche ergeben. Der Widerspruch zwischen Ideologie und operativer Politikgestaltung etwa, ist wesentlich. Ein anderer der den Alltag von Politik ausmacht, ist jener zwischen Kooperation und Konkurrenz. Das Management dieser Widersprüche macht politischen Organisationen meist mehr zu schaffen als sie glauben. Oft werden die Widersprüche negiert, was eine Bewältigung verunmöglicht. Sinnvoll ist es darauf zu achten, die Widersprüche nicht größer zu machen als sie sein müssen. Wenn sich eine Partei in ihrer operativen Politikgestaltung weit weg begibt von ideologischen Positionen, erhöht sie die Spannung und das ist für viele Menschen nur schwer auszuhalten, oft auch für politische Führungskräfte. Es entsteht eine Art Hilflosigkeit, die in Aggression umschlagen kann. Es bedarf also vieler strategischer Überlegungen, um der Widersprüchlichkeit als System die Stirn zu bieten. Zu allererst bedarf es aber der Stärke auszuhalten, dass ein Widerspruch besteht.

Unsere mitteleuropäische Tradition Widersprüche sofort auflösen zu wollen, versperrt uns viele Optionen, die möglich sind, wenn wir Spannung aushalten. Systemische Politikberatung setzt auf neue Wege, um mit der wachsenden Widersprüchlichkeit unserer Welt umzugehen und sie zu bewältigen. Die weltweit wachsende Widersprüchlichkeit ist eine Herausforderung, bei der von einer überforderten Politik eine Vorreiterrolle erwartet wird, der sie zurzeit nicht gerecht wird. In unser aller Interesse sollte sie aber bald soweit sein.

Literatur

- Fatzer, Gerhard, *Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft*. Köln: EHP, 2005
- Exner, Alexander; Königwieser, Roswitha, *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2002
- Ortmann, Günther, *Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009
- Scharmer, Otto Claus, *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer, 2009
- Senge, Peter (Hg.), *Presence. Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. New York: Random House, 2004