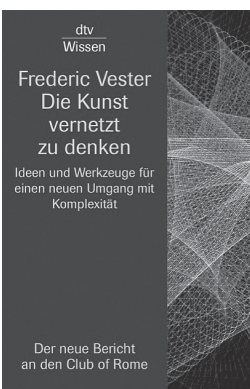




# VON THIEMO FOJKAR

Thiemo Fojkar (55), Mitglied des Vorstandes des Internationalen Bundes wird Anfang nächsten Jahres Vorstandsvorsitzender. Zugleich ist er Vorsitzender des Vorstandes des Bundesverbandes der Träger Beruflicher Bildung. Vorher war der Diplom-Pädagoge Geschäftsführer des Bildungswerkes der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. [www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)



Frederic Vester: Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe als Bericht an den Club of Rome. Deutscher Taschenbuch-Verlag, München 2011. 384 Seiten. 12,90 Euro. ISBN 978-3-423-33077-0.

## »Vom Entscheiden in komplexen Situationen«

**Lange bevor ich das Buch gelesen habe, das mich auf meinem beruflichen Weg begleitet hat und bis heute beeinflusst, lernte ich seinen Autor kennen.**

Es war Ende der siebziger Jahre, ich studierte Pädagogik an der Universität der Bundeswehr München, als Professor Frederic Vester eine Gastvorlesung hielt. Unter Berufung auf die Kybernetik führte er in das systemische Denken ein, ein Ansatz, in dem die Eigenschaften eines Systems als ein vernetztes Wirkungsgefüge gesehen werden. Die einzelnen Faktoren verstärken oder schwächen andere Größen des Systems, von Vester Rückkopplung genannt.

Dieser Vortrag inspirierte mich, ich sah direkt vor mir, wie die Zusammenarbeit zwischen Organisationen verbessert und Entscheidungsprozesse optimiert werden könnten. Von 1981 bis 1989 war Vester dann Ordinarius für Interdependenz von technischem und sozialem Wandel an der Bundeswehr-Hochschule, da hatte ich mein Studium aber bereits mit dem Diplom abgeschlossen.

Jahre später hat der Grimme-Preisträger Vester seine Forschungsergebnisse in einem Buch veröffentlicht: »Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität«. Alarmierende Umweltveränderungen, strukturelle Arbeitslosigkeit, wiederkehrende Anzeichen eines Börsencrashes, die Verstrickung in kriegerische Auseinandersetzungen – angesichts einer immer komplexeren Welt wird den Menschen klar, dass ein Gefühl für die Zusammenhänge, die die Dinge unserer Welt verbinden, wenig entwickelt ist. Jeder Eingriff in komplexe Gefüge hat höchst komplexe Konsequenzen – Rückkopplungen, Zeitverzögerungen, Spätfolgen. Für sich perfekt geplant, können die Wechselwirkungen, die er auslöst, unter Umständen ins Chaos führen.

Vesters zentrale Botschaft lautet: Die Kunst des vernetzten, ganzheitlichen, kybernetischen Denkens ist eine wesentliche Erweiterung der bisherigen Art zu denken, und sie lässt sich lernen. Sie bietet die Chance, bislang unlösbare Probleme auf innovative Weise anzugehen. Unabhängig davon, ob es sich um

ein Unternehmen, um politische Konflikte oder die Lebensentscheidung eines Einzelnen handelt, verschafft vernetztes Denken einen Vorsprung gegenüber den bisherigen Vorgehensweisen: durch überraschende Einsichten in verborgene Zusammenhänge und durch die Chance, auch mit unerwarteten Ereignissen fertig zu werden.

Vester warnt eindringlich vor den Folgen linearen Scheuklappendenkens und zeigt Mittel und Wege auf, mit der zunehmenden Komplexität unserer Zivilisation und deren Folgen umzugehen. Die Bedeutung des Buches wurde durch die Aufnahme in die »Berichte an den Club of Rome« noch unterstrichen. Die Lektüre hat mich und meine Einstellung in Fragen der Unternehmensführung entscheidend geprägt.

Der Allround-Wissenschaftler Vester – Chemiker, Biochemiker, Ökonom, Ökologe, Kybernetiker, Pädagoge – war seiner Zeit weit voraus. Sein interdisziplinäres Denken hat dazu geführt, dass es heute Studiengänge in systemischer Unternehmensführung gibt. Ein Management, das sich ausschließlich an aktuellen Kennzahlen orientiert, greift hinsichtlich einer nachhaltig wirkenden Unternehmenssteuerung zu kurz.

Für mich war Vesters Arbeit der Auslöser, nicht eindimensional, sondern komplex zu denken und zu handeln. Hierarchische Systeme haben entscheidende Nachteile. Ich bevorzuge interdisziplinär zusammengesetzte Teams auf gleicher Augenhöhe. Sicher gibt es Situationen, in denen es notwendig ist, nur das Ziel zu sehen und schnell zu entscheiden. Wie wären sonst die Apollo 13-Astronauten gerettet worden? Wer aber rein algorithmisch denkt und handelt, neigt auch zu einem autoritären Führungsstil.

Eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group erklärt vernetztes Denken zur wichtigsten Managementqualifikation der Zukunft, zu der Methode beim Entscheiden in komplexen Situationen. Die Fähigkeiten des strategischen, vernetzten Denkens werden darin auf eine Stufe mit den Top-Qualitäten Ergebnisorientierung und unternehmerischem Denken gestellt. ■