

Zukünfte mit System

Ein Zyklus für systemisches Denken in der Zukunftsarbeit

Ich möchte...

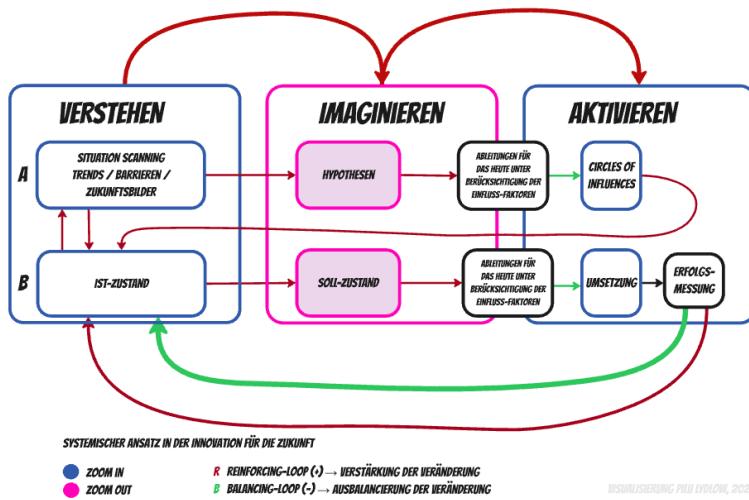
... zeigen, wie wichtig es ist, dass Zukunftsdenken und systemisches Denken ineinandergreifen. Ihre Verbindung macht es möglich, dass Möglichkeitsräume nachhaltiger gestaltet werden – auch für das Hier und Jetzt.

Systemisches Denken bietet einen ganzheitlichen Ansatz, um komplexe Zusammenhänge in unterschiedlichsten Systemen – etwa im Marktfeld oder im Betriebsklima – zu erkennen und zu gestalten. Dabei werden die einzelnen Elemente eines Systems sowie ihre Wechselwirkungen, Strukturen und Dynamiken analysiert (z. B. mit dem Causal Loop Diagram oder Systems Mapping). Der Fokus liegt auf Beziehungen, Mustern und den oft verborgenen Ursachen von Problemen. Unser Leben ist durchdrungen von vielfältigen Systemen. Um diese besser zu verstehen, braucht es sowohl den Blick auf die Einzelteile als auch auf das grosse Ganze (Zoom-in/Zoom-out).

Zukunftsdenken wiederum befähigt Menschen, aktiv Zukünfte zu gestalten, in dem sie Veränderungen im Heute anstoßen. Alles, was wir gestalten, verändert das System, in das es eingebettet ist.

Die Verbindung beider Denkmodelle schafft die Grundlage dafür, dass Veränderungen nachhaltiger wirken – weil sie umfassender gedacht und systemisch verankert sind.

ZUKUNFTSDENKEN X SYSTEMISCHES DENKEN



Diese Visualisierung gliedert sich in drei miteinander verbundene Bereiche – *Verstehen*, *Imaginieren* und *Aktivieren* – mit jeweils zwei Handlungsabfolgen (A und B), die aufeinander aufbauen.

Abfolge A eignet sich als niederschwelliger Einstieg. Sie hilft, erste Hypothesen zu entwickeln und mit Hilfe der «Circles of Influence» Handlungsspielräume sichtbar zu machen.

Abfolge B setzt eine profunde Kenntnis der Situation voraus, um den **IST-Zustand** treffend beschreiben zu können und Chancen für den **SOLL-Zustand** zu erkennen.

Beide Abfolgen eignen sich besonders zur Bearbeitung kurz- bis mittelfristiger Zukunftsszenarien – ohne hohen Ressourceneinsatz. Ziel ist es, Teams eine alltagstaugliche, reflektierte Zukunftspraxis zu ermöglichen, die sich leicht in etablierte Innovationsprozesse integrieren lässt. Gleichzeitig fördert der Ansatz ein Bewusstsein für systemische Abhängigkeiten und Dynamiken.

1. Verstehen (Zoom in)

A: Trends, Barrieren, bestehende Zukunfts narrative sowie relevante Systeme und deren Elemente werden identifiziert. Dies bildet die Grundlage für erste Hypothesen.

B: Der IST-Zustand wird umfassend beschrieben – mit Fokus auf systemische Abhängigkeiten, Spannungsfelder und Wechselwirkungen. Ziel ist ein gemeinsames, geteiltes Verständnis vom Heute.

→ Die Erkenntnisse aus *Verstehen* wirken verstärkend: Sie erhöhen die Wahrnehmung für Veränderungspotenziale und schaffen ein Bewusstsein für systemische Bedingungen (Reinforcing Loop).

2. Imaginieren (Zoom out)

A: Auf Basis der vorhergehenden Analyse werden Hypothesen formuliert – z. B. durch „Was wäre, wenn ...?“-Fragen. Diese öffnen neue Möglichkeitsräume.

B: Aufbauend auf dem IST-Zustand werden Zielbilder eines möglichen SOLL-Zustands entwickelt. Dabei werden Spannungen zwischen Gegenwart und Zukunft bewusst zugelassen und gestaltet.

→ Die Erkenntnisse aus *Imaginieren* wirken ebenfalls verstärkend: Sie motivieren zu Veränderung, indem

sie alternative Zukünfte konkret und greifbar machen (Reinforcing Loop).

Übergang zur Aktivierung: Zwischen *Imaginieren* und *Aktivieren* erfolgt ein Abgleich mit realen Einflussfaktoren – etwa Stakeholdern, verfügbaren Ressourcen oder Technologien. Diese wirken ausbalancierend (Balancing Loop).

3. Aktivierung (Zoom in)

A: Mit Hilfe der «Circles of Influence» werden Handlungsmöglichkeiten definiert und priorisiert. Die Erkenntnisse aus Abfolge A fliessen in die Abfolge B ein.
B: Massnahmen werden umgesetzt.

→ Die Erkenntnisse aus A verstärken B (Reinforcing Loop).

→ Nach der Umsetzung erfolgt eine Erfolgsmessung. Die Erkenntnisse fliessen die nächsten Abfolge A oder B ein. Durch die Wiederholung lernt das System, in dem die Veränderungen angestrebt werden, dauerhaft für die Zukunft.
→ Die Evaluation wirkt je nach Resultat ausbalancierend oder verstärkend.

Denkimpuls

Zukunftsarbeit entfaltet Wirkung, ...

...., wenn sie nicht nur Visionen entwirft, sondern Spannungen, Dynamiken und Unschärfen sichtbar macht und diese reflektiert.

...., wenn sie das Denken für das Hier und Jetzt verändert und dadurch die Agilität von Teams erhöht.

QUELLEN

Knoweaux: <https://www.knoweaux.com/de/futuremodeling>

Vannotti, S. M. (2009). Blending Participatory Design, Agile Methods, and Action Research in the Design of Digital Repositories.

Ackoff, Russell L. (1981): Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For. Wiley, New York.

Begründet Interactive Planning als iterativen, partizipativen Planungsansatz und führt Idealized Design als Methode ein, um wünschenswerte Zukünfte zu gestalten.

Covey, Stephen R. (1989): The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press, New York.

Führt das Konzept des Circle of Influence als Handlungsrahmen ein, um den Fokus auf den eigenen Einflussbereich zu richten.

Dunne, Anthony; Raby, Fiona (2013): Speculative Everything: Design, Fiction, and Social Dreaming. MIT Press, Cambridge (MA).

Stellen Speculative Design als Methode vor, um mögliche und wünschenswerte Zukünfte kreativ zu modellieren und in den Alltag zu übersetzen.

Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, New York.

Popularisiert – basierend auf dem Werk von Jay W. Forrester – systemisches Denken und *Feedback Loops*(verstärkend/ausgleichend) als Führungs- und Organisationswerkzeug.

Kontakt

Pilu Lydlow, info@pilulydlow.de