

## Grundlagen

# Systemische Organisationsentwicklung

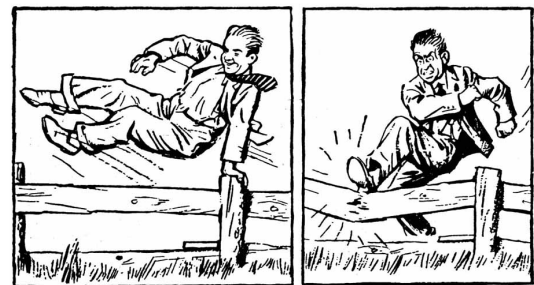
Stellen wir uns vor, ein einzelner Mitarbeiter (oder auch ein Team oder eine Gruppe von Mitarbeitern) zeigt wenig Interesse für die Arbeit, erledigt die Aufgaben schlecht, kooperiert nicht miteinander und mit anderen Kollegen und stellt damit für die Kollegen und Vorgesetzten ein Problem dar. Als Personalverantwortliche oder auch als Berater überlegen wir uns natürlich, was die Ursachen für dieses Verhalten sein könnte. Wir versuchen also, uns die Situation zu erklären und auf der Basis dieser Erklärung Maßnahmen für die Lösung des Problems zu entwickeln.

Welche Erklärungen wir auch immer finden – wir legen dabei stets bestimmte „Modell“ zugrunde, d.h. allgemeine Annahmen, wodurch menschliches Handeln bestimmt ist. Es handelt sich dabei meist um Varianten eines der folgenden grundlegenden Modelle:

- Das *Eigenschaftsmodell* erklärt menschliches Verhalten aus relativ stabilen Eigenschaften,
- Das *Maschinenmodell* geht von der Vorstellung aus, dass Menschen ähnlich wie Maschinen „funktionieren“,
- Das *Handlungsmodell* beruht auf der Vorstellung, dass Menschen bewusst handeln und entscheiden,
- Das *Systemmodell* legt die Aufmerksamkeit nicht auf den einzelnen, sondern auf das gesamte soziale System (Team, Arbeitsgruppe, Abteilung, Organisation usw.)

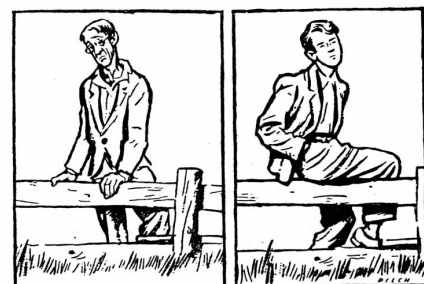
## Das Eigenschaftsmodell

Die Hauptthese dieses Modells lautet: Menschliches Handeln ist durch relativ stabile Eigenschaften geprägt. Bereits in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts gab es eine recht verbreitete „Charakterkunde“, mit der man versuchte, Menschen nach bestimmten Eigenschaften zu unterscheiden und daraus bestimmte Persönlichkeitstypen abzuleiten. Teilweise gehen die entsprechenden Modelle (zum Beispiel dasjenige von Lersch) bis auf das Mensch-Elemente-System bei Hippokrates zurück. Dieser hatte zwischen Choleriker (gelbe Galle), Phlegmatiker (Schleim), Melancholiker (schwarze Galle) und Sanguiniker (Blut) unterschieden. Auch der Römer Claudius Galenus hatte bereits vermutet, die Menschentypen hätten ihre Unterscheidung in den Körpersäften. Im ausgehenden Mittelalter setzte sich die Auffassung durch, dass die fünf äußeren Sinne für die Bewegungen der Seele und damit für den „Charakter“ verantwortlich seien. C.G. Jung vertrat später die Ansicht, unsere Persönlichkeit beruhe auf der spezifischen Kombination von entweder intro- oder extrovertierter Wahrnehmung, Denken, Gefühl und Intuition – ein Modell, das ganze Generationen von Psychologen und Personalentwicklern beeinflusst hat. So entwickelten bspw. Myers und Briggs (1962) einen Persönlichkeitstest, der auf viele Managementbereiche anwendbar ist und auch heute noch breite Anwendung findet (siehe auch Time-System-Teamanalyse-Modell, HDI-Instrument, Team-Design-Modell von Margerison und McCann).



Sanguiniker

Choleriker



Melancholiker

Phlegmatiker

Abb. aus [www.enzyklopaedie.ch](http://www.enzyklopaedie.ch), 12.03.2009

Mit solchen Eigenschaftsmodellen sind im wesentlichen drei Vorstellungen verbunden:

- Konsistenz: Eine vorhandene Eigenschaft führt dazu, dass man sich in vergleichbaren Situationen gleich verhält
- Generalisierbarkeit: Eine Person mit einer bestimmten Eigenschaft verhält sich in unterschiedlichen Situationen bei ähnlichen Anforderungen gleich
- Konstanz: Persönlichkeitseigenschaften bleiben über längere Zeit erhalten.

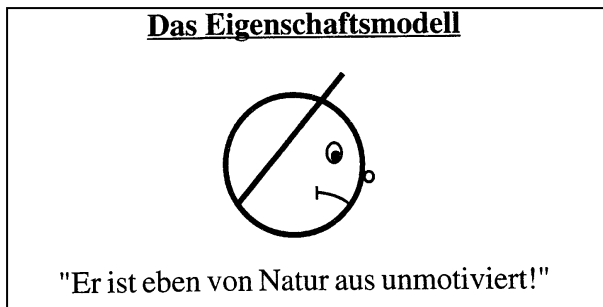


Abb. aus König/Volmer 2000

Dass das Eigenschaftsmodell und die auf ihm beruhenden Typologien als wissenschaftlich überholt gelten, ändert nichts daran, dass sie in der Praxis immer wieder angewandt werden. So werden bei der Personalauswahl Soll-Anforderungen an eine Stelle definiert, das Ist-Profil des potentiellen Mitarbeiters bestimmt (durch Tests, Fragebögen, Beobachtung etc.) und beides auf Übereinstimmung geprüft.

Nun besitzt das Eigenschaftsmodell zwar durchaus eine gewisse Evidenz: Wir machen – nicht zuletzt an uns selbst – immer wieder die Erfahrung, dass Menschen halt so sind, wie sie sind und dass sie sich in ihren Grundzügen kaum oder nur langsam verändern. Aber wir machen eben auch die Erfahrung, dass sich Menschen in unterschiedlichen Situationen durchaus unterschiedlich verhalten (was Mischel bereits in den 60er Jahren nachgewiesen hat): Menschen können ihr Verhalten verändern und es – ob bewusst oder unbewusst – an spezifischen Anforderungen ausrichten.

## Das Maschinenmodell

Das Maschinenmodell ist dem Eigenschaftsmodell entgegengesetzt: Geht letzteres von der Annahme stabiler Eigenschaften aus, so liegt dem Maschinenmodell die Annahme einer gleichsam unbegrenzten Veränderbarkeit des Menschen zugrunde. Menschen funktionieren demnach wie Maschinen, und sie sind wie maschinen steuer- und veränderbar – vorausgesetzt, man kennt die entsprechenden Verhaltensgesetze: Der Mensch ist ein Apparat, der von Kräften aktiviert und gesteuert wird, die außerhalb seiner Kontrolle liegen.

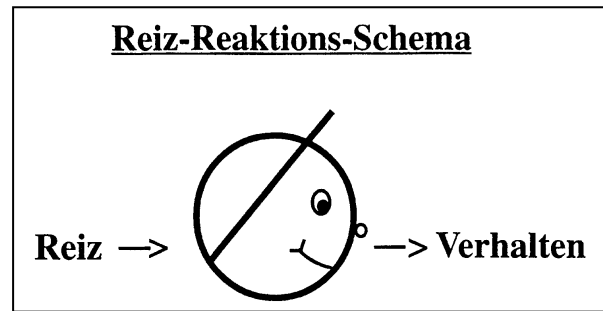
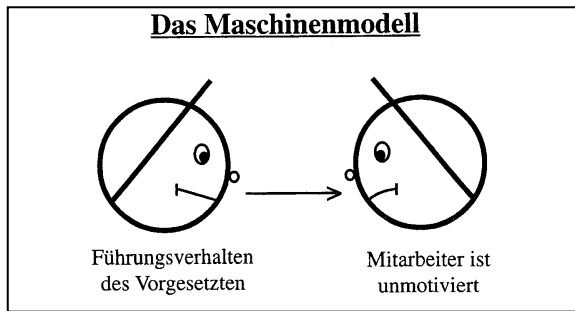
Diese *Behaviourismus* genannte Vorstellung spiegelt die (heute kaum mehr verständliche) Technikbegeisterung zum Ende des 19. und Beginn des 20. Jahrhunderts wider. Grundlage des Behaviourismus ist der Glaube an ein recht simples Reiz-Reaktions-Schema: Ein bestimmter reiz führt zu einem bestimmten Verhalten.

Das Maschinenmodell liegt auch heute noch bspw. klassischen Verkaufstrainings zugrunde. Es beruht auf der Annahme,

- das Verhalten (des Trainers) beeinflusse das Verhalten (des Verkäufers). (Der Trainer konditioniert also gewissermaßen den Verkäufer wie Skinner einstmals seine Ratten konditionierte)
- das Verhalten des Verkäufers konditioniere seinerseits das Verhalten des Kunden; ersterer liefere durch sein Verhalten bestimmte Reize, die dann beim Kunden bestimmte Reaktionen auslösten.

Bezogen auf unser Beispiel mit den nicht motivierten Mitarbeitern hieße dies: Deren fehlende Motivation ist die Reaktion auf bestimmte Reize, etwa das Verhalten des Vorgesetzten, das eben nicht motivierend genug ist.

In der Tat wird das Verhalten von Vorgesetzten immer Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern haben. Aber das Maschinenmodell bestätigt sich in zahlreichen Situationen gerade nicht. Menschen verhalten und verändern sich eben nicht nur aufgrund externer Reize, sondern sie tun dies aufgrund der Gedanken, die sie sich um diese Reize machen (sonst wäre durch Lob quasi automatisch eine höhere Leistung von Mitarbeitern zu erzielen).



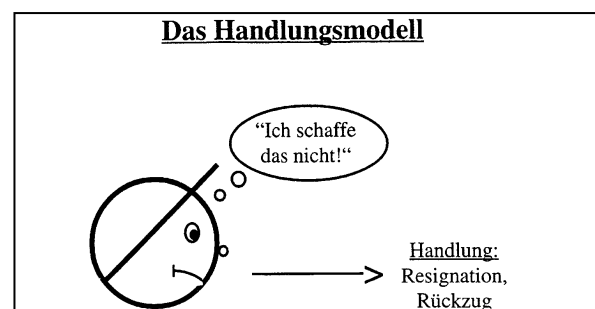
Wie dem auch sei, eine zielgerichtete Veränderung sozialer Systeme nach dem kausalen Muster von Reiz und Reaktion ist aufgrund der die Komplexität dieser Systeme nicht möglich: Welche Reaktionen ein Reiz in einem Umfeld letztlich unbestimmbarer Wechselwirkungen hervorrufen wird, ist ebenso unbestimmbar wie die eben nicht mechanistischen Gesetzmäßigkeiten, durch die solche Wirkungszusammenhänge beschreibbar wären.

## Das Handlungsmodell

Die Hauptthese des Handlungsmodells ist, dass Menschen nicht ausschließlich auf äußere Reize reagieren, sondern dass sie handelnde Subjekte sind, deren Verhalten von Gedanken, persönlichen Zielen, Interessen und Absichten sowie von Einstellungen und Empfindungen abhängt. Mitarbeiter handeln demnach nicht wie gleichsam willenlose Maschinen, sondern handeln aktiv aufgrund von Gedanken und Annahmen.

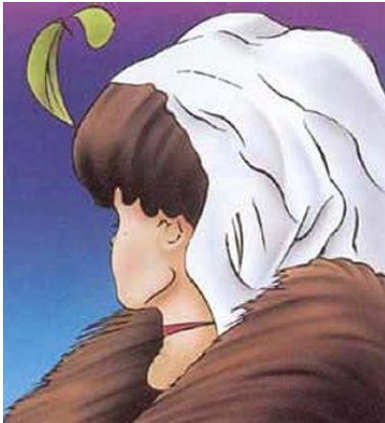
Das Handlungsmodell ist durch zwei zentrale Thesen gekennzeichnet:

- Menschen machen sich ein Bild von ihrer Wirklichkeit. Das heißt, sie geben Gegenständen, die sie wahrnehmen, eine bestimmte Bedeutung, und sie machen sich Gedanken über sich und über andere Personen
- Menschen handeln in einer Situation aufgrund der Bedeutung, die sie dieser Situation beimessen



Die aus der Tradition der Gestaltpsychologie stammende These, dass Menschen sich ein je individuelles Bild von der Wirklichkeit machen, ist auch unter dem Begriff *Konstruktivismus* bekannt und populär geworden. Das erkenntnistheoretische Problem, wie Wirklichkeit zu erkennen sei, begleitet die Philosophie freilich bereits seit ihren Anfängen. Ob in Platons Höhlengleichnis, der mittelalterlichen theologischen Auseinandersetzung zwischen Realismus und Nominalismus oder in Kants Kritik der reinen Vernunft: Immer wurde die These aufgestellt, dass wir „Dinge an sich“ überhaupt nicht erkennen könnten; vielmehr sei unsere Erfahrung immer ein – bspw. durch unsere Anschauungsformen von Raum und Zeit geprägtes – Abbild der Wirklichkeit.

„Jeder von uns sieht seine Situation mit den „Augen“ seines Systems persönlicher Konstrukte. Wir unterscheiden uns von anderen darin, wie wir eine Situation wahrnehmen und interpretieren, was wir für wichtig an ihr halten, welche Implikationen wir in ihr vermuten, zu welchem Grad sie uns klar oder undurchschaubar erscheint, ob und inwieweit sie bedrohlich oder verheißungsvoll ist, von uns begehrt oder uns aufgezwungen wurde.“ (Bannister/Fransella 1981, 12) Jede Beschreibung und jede Erkenntnis ist – jedenfalls nach Ansicht des sog. Radikalen Konstruktivismus in der Tradition von *Maturana* – abhängig vom jeweiligen Beobachter. (Die Quantenphysik hat dies übrigens bereits vor 80 Jahren mit noch größerer Genauigkeit formuliert: Nicht nur die Beschreibung der Wirklichkeit, sondern die Wirklichkeit selbst ist abhängig vom Betrachter.)



Das Handlungsmodell ist uns aus unserem Alltag geläufig, in dem unser Verhalten ganz davon abhängt, welche Bedeutung wir einer Situation oder einer Sache beimessen: Ein Botaniker geht anders mit einer Pflanze um als ein Spaziergänger. Ein Spaziergänger im Wald verhält sich anders als ein Straßenplaner, ein Förster oder ein Liebespaar.

Das Handlungsmodell liegt zahlreichen Konzepten der Gesprächsführung zugrunde (z.B. der klientenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers, dem Aktiven Zuhören Gordons). So plausibel das Handlungsmodell ist, ist es auf den ersten Blick doch einer Beschränkungen unterworfen – zumindest für jene, die Veränderung in Organisationen zielgerichtet beeinflussen wollen: Es ist ein individuelles Modell, bei dem die Aufmerksamkeit auf eine einzelne Person gerichtet ist. Dabei bleibt zunächst unberücksichtigt, wie das Handeln einzelner Menschen auch von anderen Personen, von Organisationsstrukturen, Organisationskultur und -umfeld beeinflusst ist. Und damit bleibt dann offen, wie unter den Voraussetzungen eines radikalen Konstruktivismus Lernen und zielgerichtete organisationale Veränderung stattfinden kann.

Der Konstruktivismus lehnt sowohl lineare als auch zirkuläre Verursachungsvorstellungen als unbrauchbar ab. Es gibt nur der individuellen Struktur entsprechend „Passendes“ – eine zielgerichtete Beeinflussung i.S. einer zielgerichteten Intervention von außen ist so gut wie unmöglich. Die Wirkung externer Beratung ist darauf reduziert, einzelne Personen oder Organisationen zu verstören oder anzuregen. „[Die Berater] konstruieren zusammen mit ihren Klienten Interventionssysteme, in denen Irritation möglich wird. Die durch die Irritation provozierte Distanz von den alten problematisch gewordenen Selbstdeutungen ermöglicht im günstigsten Fall neues verstehen, alternative Sichtweisen und andere Sinnkonstruktionen und somit Veränderungen.“

Wirkungsvolle Intervention irritiert das intervenierte System, verstört den bisherigen Prozessablauf, sie stört – ohne die Selbststeuerung des Systems zu zerstören. In der selbstgesteuerten Reaktion des Systems auf diese Störung sind Veränderungen, die das System selbst vornimmt, möglich.“ (Kersting 1991, 113)

Womit wir beim systemischen Denken angelangt wären.

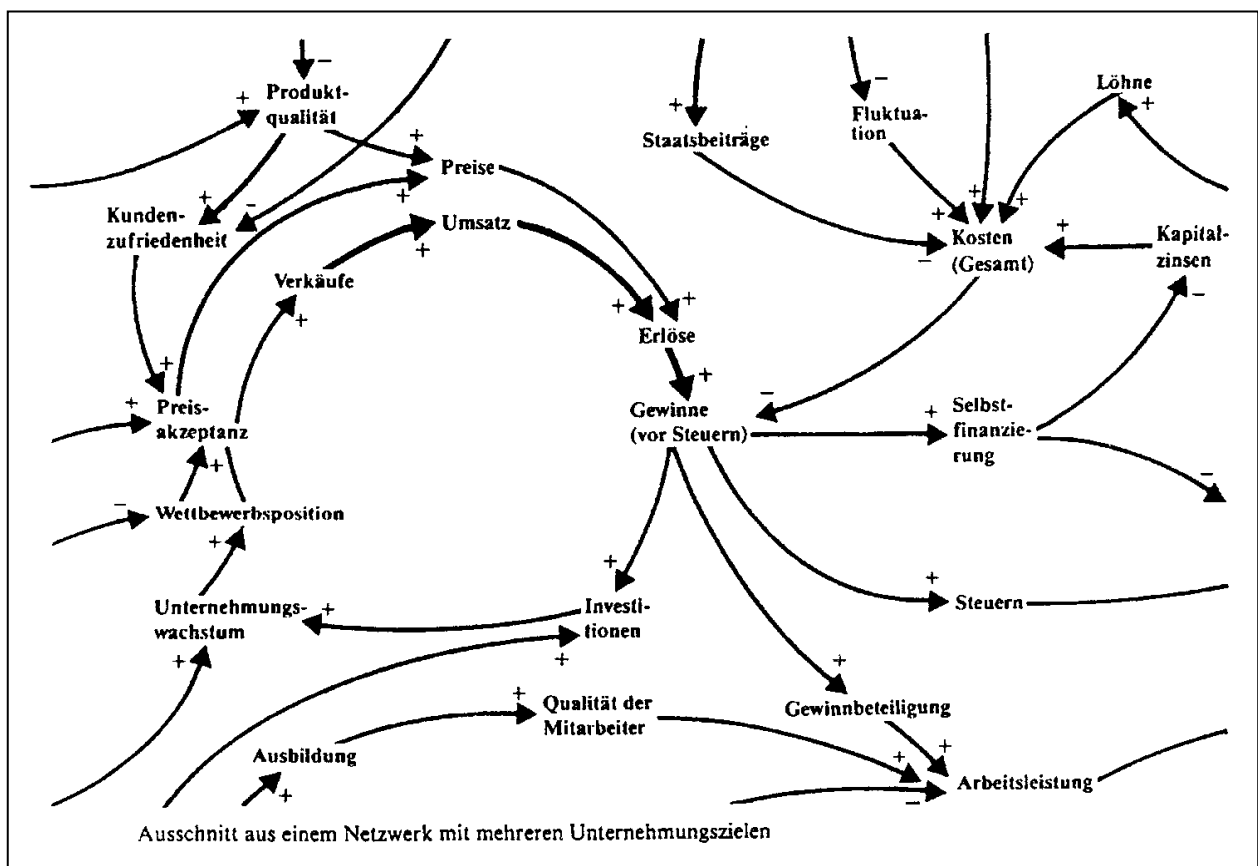
## Das systemische Denkmodell

- Ein Tennisspieler schlägt in einem Zug einen Ball mit 100 km/h in Fahrtrichtung. Der Zug bewegt sich mit 200 km/h. Wie schnell bewegt sich der Ball?
- Ein Zwilling fliegt mit Lichtgeschwindigkeit zu einem anderen Stern. Wenn er zurückkehrt, ist sein Bruder auf der Erde zehn Jahre älter geworden, während für ihn selbst nur ein paar Stunden vergangen sind!
- Im Jahr 1965 führte der amerikanische Psychologe Robert Rosenthal ein später berühmtes Experiment durch. Er teilte Lehrern mit, dass auf der Basis eines besonderen Intelligenztests bei bestimmten Schülern in Kürze deutliche Leistungssteigerungen zu erwarten seien. Tatsächlich jedoch war die Auswahl der betreffenden Schüler rein zufällig erfolgt. Innerhalb kurzer Zeit verbesserten sich die Leistungen der Schüler deutlich.
- Rosenthal untersuchte diesen sog. „Pygmalion-Effekt“ auch mit Forschern, denen er angeblich schlaue und dumme Ratten vorführte. Die zufällig zugeordneten Ratten zeigten starke Unterschiede: Die vermeintlich intelligentere Rattenart war bei den Tests deutlich erfolgreicher.

Das Eigenschafts-, das Maschinen- und das Handlungsmodell haben – verkürzt dargestellt – eine Gemeinsamkeit: Die Ursachen beobachtbarer Phänomene werden auf einen Faktor reduziert. Das zugrundeliegende Denkschema ist fast ausschließlich linear-kausal: Eine definierte Ursache bringt eine definierte Wirkung hervor.

Demgegenüber geht das systemische Denkmodell von zahlreichen aufeinander wirkenden Faktoren aus. Genauer: Systeme können definiert sein durch ihre Elemente, durch die Wechselwirkungen zwischen den Elementen und durch die Systemumwelt. Das klassische Beispiel für diesen technischen Systembegriff ist das System Thermostat – Heizung: Zwischen den Elementen Thermostat und Heizung bestehen Wechselwirkungen (häufig spricht man von Regelkreisen) dergestalt, dass das Element A auf B wirkt und umgekehrt: Der Thermostat wirkt auf die Heizung, indem er sie ein- und ausschaltet, und die Heizung beeinflusst den Thermostat, indem sie die Temperatur verändert. Das gesamte System ist abgegrenzt von einer Systemumwelt (z.B. der Temperatur außerhalb des Systems), wobei die Grenze zu dieser Umwelt mehr oder weniger durchlässig, das System mithin offen oder geschlossen sein kann.

Unser Beispiel der unmotivierten Mitarbeiter lässt sich auf der Basis der Systemtheorie also nicht durch eine spezielle Ursache erklären. Vielmehr resultiert das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters oder des Teams aus dem sozialen System, in dem diese arbeiten. Zur Lösung des Problems hätten wir also unsere Aufmerksamkeit auf die zu diesem System gehörenden Personen zu richten (Vorgesetzte, Kollegen etc.), auf die Beziehungen zwischen diesen Personen und auf die Systemumwelt (etwa die Abgrenzung zu anderen Bereichen, die räumliche Umwelt, die Beschaffenheit des Arbeitsplatzes etc.).



### Humberto Maturana: Autopoiese, Selbstreferentialität und die Unmöglichkeit instruktiver Kommunikation

Hat man es nicht mit technischen Systemen zu tun, dann zeigen sich (bspw. bei *Ludwig von Bertalanffy* oder *Frederic Vester*) weitere Merkmale: Biologische, ökologische und soziale Systeme entstehen und verändern sich und sie zerfallen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Veränderung von Systemen kann dabei als eine Anpassung an veränderte Umweltbedingungen beschrieben werden. Aber wie genau muss man sich das Verhältnis zwischen System und Umwelt nun vorstellen?



Maturana, Varela und Uribe (erstmalig 1975) beschreiben Lebewesen als autopoietische<sup>1</sup> Systeme. Ein solches System verhält sich gegenüber seiner Umwelt autonom, ist also in keiner Weise durch diese determiniert. Zwar finden materielle und energetische Austauschprozesse statt, hinsichtlich seiner Zustandsänderungen ist es jedoch operational geschlossen, hat also keinen Input und keinen Output.<sup>2</sup>

Solche operational geschlossenen Systeme können von außen zwar angeregt werden, aber es kann nicht vorhergesagt werden, wie sie auf solche Irritationen reagieren. „Ob überhaupt ein Umweltereignis auf ein autopoietisches System (nicht-schädigend) einwirken kann und welche Folgen für das System diese Einwirkung hat, hängt also ausschließlich vom autopoietischen System selbst ab.“ (Roth: Autopoiese und Kognition. 1994, 259) Die Reaktionen des Systems sind dabei völlig durch seine eigene Struktur determiniert: Nicht die Sonne lässt uns schwitzen, sondern wir sind es, die – aufgrund der Umweltbedingungen „Sonne“ und unserer körpereigenen Prozesse – schwitzen. Kein Berater macht etwas mit der von ihm beratenen Organisation, vielmehr wird diese aufgrund der Umweltbedingung „Beratung“ alles mit sich selbst machen. Für Kommunikation im Allgemeinen und Beratung im Besonderen heißt das: Instruktive Kommunikation ist unmöglich; nichts, was auch immer wir sagen oder tun, kann uns Gewissheit geben, dass ein anderer Mensch, von dem wir etwas verlangen, das Gewünschte auch ausführt (Mücke 2003, 133). Das heißt nicht, dass Systeme sich nicht ändern. Im Extremfall können bestimmte Umwelteinflüsse so auf ein System einwirken, dass dieses sein Überleben nur sichern kann, wenn sich seine Struktur an die veränderte Umwelt anpasst; allerdings hat diese Anpassung die Form selbstorganisierender Prozesse und folgt einer systemimmanenten Logik.

Ein autopoietisches System, das sich selbst beobachten und damit von seiner Umwelt unterscheiden kann, indem es die System-Umwelt-Differenz innerhalb von sich repräsentativ nachbildet oder konstruiert, ist selbstreferentiell. Mit dieser Selbstwahrnehmung entsteht Identität.

Doch lassen sich diese Eigenschaften biologischer autopoietischer Systeme auch auf nicht-biologische, z.B. soziale Systeme übertragen?

### **Niklas Luhmann: soziale Systeme**

Luhmann überträgt das Prinzip der Autopoiese auf soziale Systeme. Damit können dann aber nicht mehr Individuen die kleinsten Teile sozialer Systeme sein: „Wir behandeln soziale Systeme, nicht psychische Systeme. Wir gehen davon aus, dass die sozialen Systeme nicht aus psychischen Systemen, geschweige denn aus leibhaftigen Menschen bestehen. Demnach gehören die psychischen Systeme zur Umwelt sozialer Systeme. (Luhmann 1989, 346) Soziale Systeme setzen sich nach Luhmann vielmehr aus Interaktion zusammen!

Der Systembegriff Luhmanns im Überblick: (1) Während in klassischen Ansätzen Personen die Elemente eines sozialen Systems sind, ist für Luhmann die kleinste Einheit in einem sozialen System die Kommunikation. Eine Organisation konstituiert sich also aus einzelnen sprachlichen und nicht-sprachlichen Kommunikationsereignissen. (2) Für Luhmann sind soziale Systeme durch die Differenz von System und Umwelt definiert. Eine Organisation ist also bspw. nicht durch die Zahl und Art der Mitarbeiter, sondern durch die Abgrenzung gegenüber der Umwelt definiert: Bestimmte Kommunikationsprozesse innerhalb einer Organisation werden an der Systemgrenze unterbrochen. (3) Soziale Systeme sind selbstreferentiell, d.h. ihre Elemente werden durch das System selbst erzeugt: Das einzelne Kommunikationsereignis führt zu

---

<sup>1</sup> Der Begriff ist zusammengesetzt aus dem altgriechischen „auto“ (= selbst) und „poiein“ (= machen), bedeutet dementsprechend Selbst-Erzeugung.

<sup>2</sup> Maturana (1985) definiert das so: „Die autopoietische Organisation wird als eine Einheit definiert durch ein Netzwerk der Produktion von Bestandteilen, die 1. rekursiv an demselben Netzwerk der Produktion von Bestandteilen mitwirken, das auch diese Bestandteile produziert, und die 2. Das Netzwerk der Produktion als eine Einheit in dem Raum verwirklichen, in dem die Bestandteile sich befinden. Man betrachte z.B. den Fall einer Zelle: Eine Zelle ist ein Netzwerk chemischer Reaktionen, die Moleküle derart erzeugen, dass sie 1. Durch ihre Interaktion genau das Netzwerk an Reaktionen erzeugen, bzw. an ihm rekursiv mitwirken, welches sie selbst erzeugte, und die 2. die Zelle als eine materielle Einheit verwirklichen.“

neuen Kommunikationsereignissen. (4) Die Erhaltung des Systems erfordert die Reduzierung von Komplexität. Komplexität meint dabei die Gesamtheit der möglichen Ereignisse und Zustände. Theoretisch wäre die Zahl der möglichen Kommunikationsereignisse in jeder Situation unbegrenzt: Auf die Information „Die Sitzung beginnt in 5 Minuten“ könnte ein Mitarbeiter sich abwenden, ins Auto steigen und losfahren, sich etwas zu essen holen, schlafen gehen oder einen Stuhl aus dem Fenster werfen. Ein soziales System muss diese Komplexität möglicher Ereignisse jedoch selektieren, lässt also nur bestimmte Verbindungen von Kommunikationsereignissen zu. So ist es z.B. in einem Unternehmen unwahrscheinlich, dass auf die Äußerung „Die Sitzung beginnt in 5 Minuten“ der Gesprächspartner einen Kopfstand macht, viel eher wird der Mitarbeiter die Äußerung als Aufforderung verstehen, der er nachkommt oder die er ablehnt; (der Mitarbeiter in einer Bank wird darüber hinaus vielleicht seine vorbereiteten Unterlagen zusammenstellen und sich auf den Weg in den Sitzungsraum machen, während der Mitarbeiter eines Non-Profit-Unternehmens schnell noch ein Telefongespräch führt, sich anschließend mit Kaffee eindeckt und nur noch eine Kleinigkeit mit einem Kollegen bespricht ...).

Die Systemtheorie Luhmanns lässt sich zwar teilweise auch auf Organisationen übertragen, bietet jedoch primär eine soziologische Perspektive, bei welcher der handelnde Mensch nicht als Subjekt in den Blick kommt. Für eine zielgerichtete Organisationsentwicklung wird die Sache aber recht kompliziert, wenn die entscheidenden Elemente sozialer Systeme „Kommunikationsereignisse“ sind und nicht die in diesem System handelnden Personen.

### **Gregory Bateson: Soziale Systeme als Systeme handelnder Personen**

Ein systemtheoretischer Ansatz, der eine für Beratungsprozesse recht praktikable Sichtweise bietet, findet sich bei Gregory Bateson:

- Für ihn bilden Personen die wesentlichen Elemente von sozialen Systemen.
- Personen aber reagieren nicht einfach, sondern machen sich ein Bild von der Wirklichkeit, sie geben ihr eine Bedeutung – Bateson nennt das „interpunktieren“: Die Landkarte ist nicht die Landschaft und die Speisekarte nicht das Essen; beides sind abstrahierende Abbilder. Und wenn wir, so Bateson, an Kokosnüsse oder Schweine denken, dann haben wir keine Kokosnüsse oder Schweine im Gehirn. Vielmehr findet im Nachdenken, in der Wahrnehmung oder in der Kommunikation über Wahrnehmung immer eine Umwandlung statt, eine „Codierung“, die zwischen dem Bericht und der berichteten Sache vermittelt.
- Soziale Systeme sind von Regeln bestimmt, d.h. von Vorschriften darüber, was einzelne Personen in einem sozialen System dürfen und was nicht: „Jede soziale Situation ist bestimmt von expliziten oder impliziten Regeln. (...) Im Kontext der Kommunikation können Regeln als Anweisungen, die den Fluss der Botschaften von einem zum anderen bestimmen, gesehen werden. Insoweit Regeln gewöhnlich einschränkend sind, schränken sie die Möglichkeiten der Kommunikation zwischen Menschen ein, und, vor allem, sie begrenzen die Handlungen der beteiligten Personen.“ (Ruesch/Bateson 1995, 39f.)
- Auf der Basis wechselseitiger Interpunktionen bzw. Deutungen und auf der Basis sozialer Regeln entstehen dann Regelkreise.

### **Paul Watzlawik: Systemische Kommunikationstheorie und Interventionen**

Paul Watzlawik machte den Ansatz Batesons mit dem gemeinsam mit Jackson und Beavin verfassten Buch „Menschliche Kommunikation“ einer breiteren Öffentlichkeit bekannt und lieferte damit die bis heute grundlegende Darstellung dieses Systemtheorie und Konstruktivismus verbindenden Ansatzes. Im deutschsprachigen Raum ist der Ansatz insbesondere durch Friedemann Schulz von Thun praktisch umgesetzt worden.

Da Menschen als biologische Systeme (wie bereits oben dargestellt) autopoietisch organisiert sind und es aus diesem Grund keine instruktive Kommunikation geben kann, haben Berater nur die Möglichkeit, solche Umweltbedingungen zu schaffen, die auf den anderen Menschen (ver-)störend wirken, so dass das System seinen problemaufrechterhaltenden Gleichgewichtszustand verlässt, um zu einer anderen,

adäquateren Organisationsform zu kommen. Doch alleine verstörend auf ein zu beratendes System einzuwirken würde bedeuten, es letztlich dem Zufall zu überlassen, in welche Richtung sich das System ändert. Paul Watzlawik erläutert dies am Beispiel der kalifornischen Sandameise. Deren soziales Leben ist durch zwei Prinzipien bestimmt: 1. „Wenn du eine Ameise siehst, dann folge ihr“ und 2. „Wenn keine Ameise vor dir ist, dann bist du verantwortlich dafür, ans Essen zu kommen“. In seltenen, aber fatalen Fällen kann dies dazu führen, dass die Ameisen im Kreis herumlaufen und dabei verhungern. Ein systemisch orientierter Spaziergänger würde nun einfach ein Brett zwischen zwei Ameisen legen. Mit dieser Intervention würde er eine zieldienliche Störung setzen und die Ameisen vermutlich vor dem Hungertod retten.

Beraterische Interventionen sind freilich i.d.R. komplizierter – mindestens zwei Orientierungsregeln sollten dabei beachtet werden: 1. Keine Intervention ohne Auftrag und Zielvorstellung

des/der Kunden/in und 2. Intervenierte nur dann, wenn du abschätzen kannst, dass deine Intervention die Wahrscheinlichkeit einer zieldienlichen und lösungsförderlichen Veränderung erhöht. (Mücke 2003, 145)

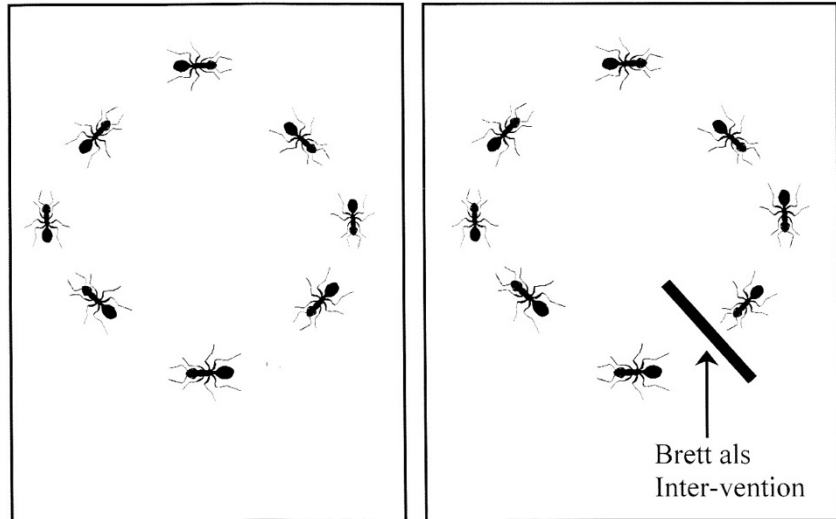


Abb. aus Mücke 2003, 145

### Systemische Familientherapie und systemische Organisationsberatung

Die Systemtheorie Batesons wurde zunächst im Bereich der Familientherapie angewandt. So integrierte bspw. Virginia Satyr ab den 1960er Jahren Ansätze der humanistischen Psychologie in das Systemkonzept Batesons und entwickelte daraus die „Entwicklungsorientierte Familientherapie“. Watzlawik, Weakland und Fisch führten Batesons Ansatz zur sog. „Kurzzeittherapie“ weiter. Die Mailänder Schule um Mara Selvini-Palazzoli definierte die Familie als ein sich selbst regulierendes System, das von eigenen Gesetzen regiert wird, die es sich im Lauf der Zeit durch Versuch und Irrtum selbst erarbeitet hat. Und auch die ursprünglich stärker psychoanalytisch ausgerichtete sog. Heidelberger Schule um Stierlin griff auf den Ansatz Batesons zurück.

In ihrem 1981 erschienenen Buch „Hinter den Kulissen der Organisation“ übertrug Mara Selvini-Palazzoli erstmals den Systembegriff Batesons auf Organisationen. Sie und ihre Mitarbeiter versuchten dabei, die im Rahmen familientherapeutischer Arbeiten entwickelten Interventionsmodelle (bspw. systemische Fragetechniken) auf Organisationen anzuwenden.

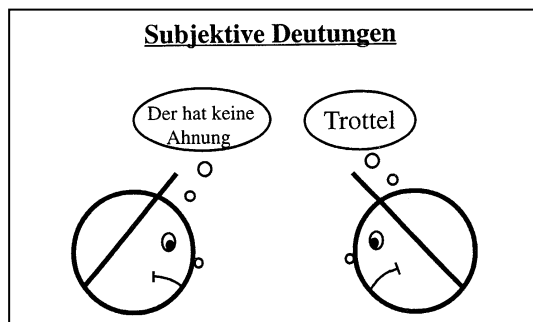
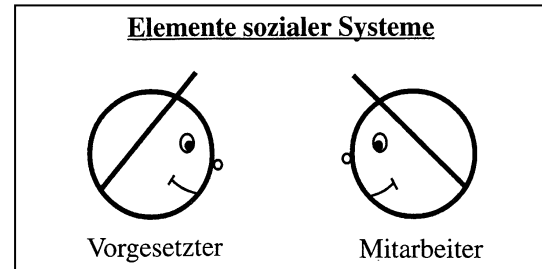


## Zusammenfassung: Der Systembegriff in der Organisationsentwicklung

Systemische Organisationsberatung beruht auf dem Systembegriff Batesons, indem soziale Systeme als Systeme handelnder Personen definiert werden, wobei das Verhalten eines sozialen Systems von den Personen, dem Bild, das diese sich von der Wirklichkeit machen, aber auch von den Regeln und den auf deren Basis entstehenden Regelkreisen abhängig ist.

### 1. Elemente sozialer Systeme

Wo verlaufen die Grenzen eines sozialen Systems? Auch hier liegt, wie so oft, die Wahrheit im Auge des Betrachters: Wenn in unserem Beispiel die mangelnde Motivation eines Mitarbeiters nur von ihm und dem Vorgesetzten abhängt, dann wäre das zu betrachtende System auf diese beiden beschränkt. Aber vielleicht spielen ja auch die anderen Kollegen aus dem Team eine Rolle, so dass das gesamte Team das relevante System bilden würde. Oder aber es gibt übergeordnete Vorgesetzte, Mitarbeiter benachbarter Abteilungen oder gar ein Mitglied aus dem Familiensystem des Mitarbeiters, die eine Rolle spielen und deshalb zu berücksichtigen sind. Das heißt: Soziale Systeme bestehen nicht an sich, sondern ergeben sich stets aus der Perspektive des Beobachters.



### 2. Subjektive Deutungen

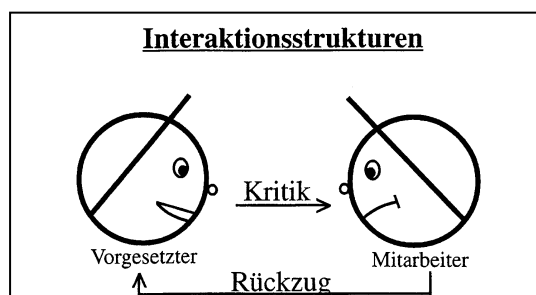
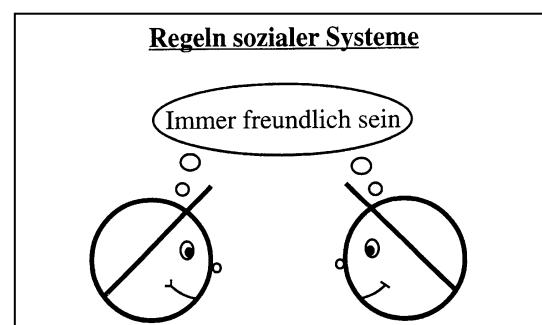
Soziale Systeme unterscheiden sich von anderen (technischen oder biologischen) Systemen dadurch, dass ihre Elemente Personen sind, die sich ein eigenes Bild von ihrer Situation machen und auf der Basis dieses Bildes handeln.

Wie bereits Watzlawik feststellte: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Und „jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“, d.h. jedes Verhalten

wird hinsichtlich seines Inhalts, aber auch hinsichtlich der Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern gedeutet, wobei sowohl sprachliches (digitales) als auch nichtsprachliches (analoges) Verhalten von anderen Personen eines Systems gedeutet wird.

### 3. Jedes soziale System ist durch Regeln bestimmt

In jedem sozialen System ist festgelegt, was die einzelnen Personen darin tun müssen, dürfen oder nicht dürfen. Diese Regeln können bewusst oder unbewusst, implizit oder explizit verankert sein; sie können schriftlich formuliert sein, bspw. in Form von Organisationsplänen oder Aufgabenbeschreibungen, oder sie wirken als inoffizielle Regeln.

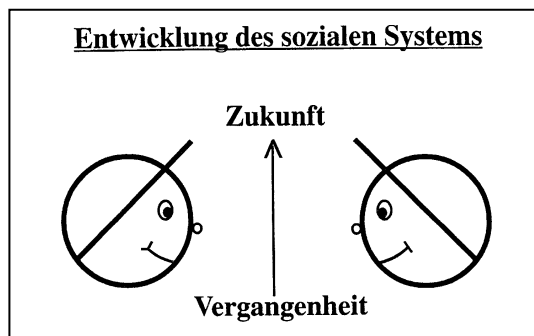
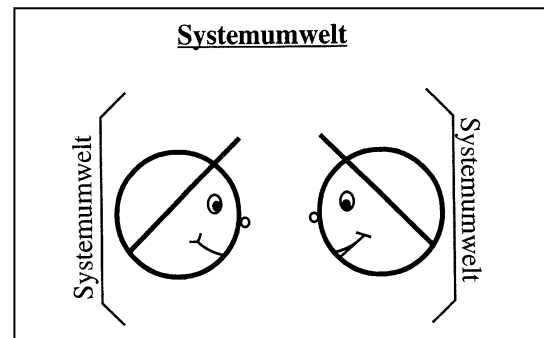


### 4. Interaktionsstrukturen

Die Mitglieder eines sozialen Systems beeinflussen sich wechselseitig. Dabei sind die Interaktionsstrukturen Ergebnis unterschiedlicher wechselseitiger Deutungen. Die einzelnen Personen verhalten sich aufgrund ihrer Deutungen und aufgrund des Verhaltens ihrer Kommunikationspartner.

## 5. Systemumwelt

Das Verhalten sozialer Systeme ist mit durch ihre Umwelt bestimmt, sowohl durch die materielle Umwelt (Arbeitsplatz, Geräte, Arbeitsraum, Gebäude usw.) als auch durch Personen und soziale Systeme außerhalb des betreffenden Systems (andere Abteilungen, Kunden, Berater usw.). Auch äußere Werte, Normen und Regeln (bspw. gesetzliche Regelungen) können ein soziales System beeinflussen



## 6. Systeme entwickeln sich

Personen eines sozialen Systems, ihre subjektiven Deutungen, aber auch die Regeln und Interaktionsstrukturen eines sozialen Systems verändern sich im Lauf der Zeit.

## Literatur

- Bateson, Gregory 1985: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Frankfurt am Main.
- König, Eckard; Volmer, Gerda 2000: Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden (7. Auflage), Weinheim.
- Königswieser, Roswita, Exner, Alexander 2002: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main, 1989.
- Maturana, Humberto 1985: Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Wiesbaden.
- Mücke, Klaus 2003: Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz, Potsdam.
- Probst, Gilbert 1987: Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin.
- Ruesch, Jürgen; Bateson, Gregory 1995: Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie, Heidelberg.
- Schulz von Thun, Friedemann 1999: Miteinander reden. 4 Bände, Reinbek.
- Selvini Palazzoli, Mara 1984: Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart.
- Watzlawik, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don 1996: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern.