

Systemisches Denken

Seit jeher beschäftigen sich Philosophen mit der Frage in welchem Verhältnis das Sein der Welt zur Erkenntnis der Welt steht. Descartes als wesentlicher Vordenker nahm eine klare Abgrenzung der geistigen und der materiellen Welt vor.

Da auch eine Schöpfung vorausgesetzt wurde, existierte die Frage nach dem Werden nicht. Descartes Verfahren der Erkenntnis ist der Zweifel. Als wahr akzeptiert er nur, was klar und deutlich als Wesen eines Gegenstandes einsichtig ist. Sein Zweifel gilt der sinnlichen Wahrnehmung. Was sie suggeriert, darf nicht als wirklich hingenommen werden. Lediglich an sich selbst kann das zweifelnde Objekt nicht zweifeln, denn um zweifeln zu können muss es (sein). Ich denke, so bin ich.

Es besteht der Anspruch die Wahrheit zu erfassen. Das erkennende Subjekt ist gewissermaßen nicht von dieser Welt. Es steht ausserhalb und beobachtet.

In der systemischen Denke entsteht ein krasser Wandel der Perspektive. Kausalität wird neu konzeptualisiert. An die Stelle gradliniger, kausaler Erklärungen treten zirkuläre Erklärungen. Statt isolierter Objekte werden Relationen und Interaktionen zwischen ihnen betrachtet. Es geht um die Steuerung von Verhalten, unabhängig von der materiellen Beschaffenheit des jeweils untersuchten Gegenstandes.

Wir betrachten nicht das Ding als solches einzeln, sondern immer im Zusammenhang.

Die Frage was Ursache und was Wirkung ist, ist nicht objektiv entscheidbar. Es ist die Henne–Ei–Problematik die vom Beobachter durch „Interpunktion“, d.h. durch die mehr oder weniger willkürliche Setzung des Anfangs und Endes der jeweils beobachteten Sequenz bestimmt wird. Beginnen wir mit der Beobachtung beim Ei, so sehen wir die Ursache für die Entstehung der Henne beim Ei. Beginnen wir bei der Henne, so können wir ihr die Ursache für die Entstehung des Eis zuschreiben usw.

In dynamischen Systemen gibt es keine Statik, ohne dass sie aktiv aufrecht erhalten wird!

D.h. bestimmte Prozessmuster werden immer wieder realisiert.

In Systemen herrscht eine operationale Geschlossenheit. D.h. das System bezieht sich nur auf seine eigenen internen Zustände und nur auf die reagiert es. Was drinnen stattfindet ereignet sich drinnen und was draussen stattfindet, findet draussen statt – nur draussen ausserhalb der Grenze des Systems.

Unsere Erkenntnis der Welt muss in Rechnung stellen, dass wir selbst Teil der Welt sind und die Welt sich damit mit jeder gewonnen Erkenntnis verändert. Die Welt ist ein nicht-triviales System, gegenüber der wir keine Aussenperspektive gewinnen können und keine Input-Output-Relationen registrieren können.

Die Beobachtung eines Gegenstandes, eines Objektes oder Systems lässt sich als Beobachtung erster Ordnung kategorisieren. Die Beobachtung der Beobachtung ist die Beobachtung zweiter Ordnung.

Die Systemtheorie wird durch die Einbeziehung des Beobachters zur Erkenntniswissenschaft (Epistemologie).

Das Prinzip der undifferenzierten Codierung von Heinz von Foerster:

Kognition = Errechnung einer Realität

Wobei ursprünglich rechnen, in Ordnung bringen, ordnen heisst und somit Kognition Ordnung einer Realität ist.

Kognition = Errechnen von Beschreibung einer Realität

Kognition = Errechnen von Beschreibungen von Beschreibungen

Die Errechnung von Beschreibungen ist nichts anderes als eine Rechnung.
Somit bedeutet Kognition = Rechnung von Errechnungen.

Somit bedeutet dies, dass kognitive Prozesse als nie endete rekursive Prozesse des (Er)-Rechnens aufzufassen sind.

Laut der Gehirnforschung hat das Gehirn keinen direkten Zugang zur Welt. Es ist ein in sich geschlossenes, gegenüber seiner Umwelt, vollkommen abgegrenztes System, das sich in seinen Aktivitäten allein auf sich selbst bezieht.

Bei einem geschlossenen System existieren innen und aussen nur für den Betrachter, nicht für das System.

Identität ist keine Eigenschaft, die einen Gegenstand besitzt, sondern ein Merkmal, das ihm von einem Beobachter zugeschrieben wird. Somit haben wir keine Identität (im Sinne von besitzen) wir schreiben sie uns nur zu. Und sie wäre dann auch immer wieder anders, wenn wir es zuließen.

Qualität der Erkenntnis misst sich an ihrer Fähigkeit, die Wahrscheinlichkeit des Überlebens zu erhöhen.

Autopoietische Systeme verhalten sich immer auf Grund ihrer aktuellen internen Strukturen und Prozesse. Sie existieren und funktionieren nur im hier und jetzt. Sie sind selbstbezogen und innen gesteuert. Darin besteht ihre Autonomie.

D.h. nicht, dass sie unabhängig von dem sind, was in ihren Umwelten geschieht. Sie reagieren nur höchst individuell auf diese Geschehnisse, die daher nicht als „Ursachen“ in gradlinig-kausalem Sinne betrachtet werden können, sondern als Auslöser für innen gesteuerte Verhaltensweisen.

Da diese äusseren Auslöser zu systeminternen Veränderungen führen können, ist es für den aussen stehenden Beobachter nicht vorhersehbar, wie beim zweiten Mal auf dieselbe Art äußerer Ereignisses reagiert wird. Er wird nie mit derselben Reaktion rechnen können. Wir können somit ein eindeutiges Verhalten nie feststellen. Autopoiese ist ein Prozess, der nach dem Alles-oder-nichts-Prinzip funktioniert. Es gibt kein besser oder schlechter, so wenig wie man nicht nur ein bisschen schwanger sein kann. Wenn Sie überleben, dann überleben Sie oder Sie überleben nicht. Eine dritte Möglichkeit gibt es nicht.

In der Kommunikation schreibt der Empfänger einer Information Sinn und Bedeutung zu.

Wahrnehmung arbeitet nur mit Unterschieden. Allerdings können zu kleine Unterschiede nicht wahrgenommen werden und deshalb nicht als Unterschied erkannt werden.

Wahrnehmung und Wahrnehmbarkeit beschreibt nicht den isolierten Gegenstand, also nicht das Ding an sich, und auch nicht den isolierten Beobachter, sondern mehr den Aspekt ihrer Beziehung. D.h. wenn wir unterscheiden setzen wir in Beziehung.

Somit bestehen Informationen aus Unterschieden, die einen Unterschied machen.

Die Schwierigkeit in der Kommunikation ist, darzustellen, dass es für eine Information einen Unterschied braucht, der einen Unterschied macht. Aber dies nicht nur für den Sender sondern ebenso für den Empfänger.

Wenn wir davon sprechen eine Unterscheidung zu treffen, verbinden wir das mit dem Ziehen einer Grenze zwischen innen und aussen. Dabei wird der Innenseite ein Wert zugeschrieben, welche der Außenseite nicht zugeschrieben wird. Diese Unterscheidung soll „Erste Unterscheidung“ genannt werden.

Wenn wir beobachten unterscheiden wir und bezeichnen wir. In beiden Fällen ziehen wir eine Grenze.

Über die operationale Geschlossenheit eines Systems (eben auch eines Menschen) hat dies für die zwischenmenschliche Kommunikation weit reichende Folgen. Es bedeutet, dass jedes Individuum selbst entscheidet welche Bedeutung es welchen Worten gibt. Und somit auch wie sie erste und zweite Entscheidungen miteinander verknüpft.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Die radikal konstruktivistische Position ist nicht, dass beliebig jedes Weltbild konstruiert werden kann. Der Wahrheitsanspruch ist zwar aufgegeben, nicht aber der Unwahrheitsanspruch. Denn die Viabilität, die an die Stelle der Wahrheit getreten ist, besagt, dass nicht jedes Weltbild zur Welt passt. Wo der Beobachter mit Objekten zusammenstößt, da kommt er meist nicht umhin sein Weltbild anzupassen.

Unsere Handlungskonsequenzen orientieren sich nur selten an Fakten, sondern vielmehr an Erklärungen und Bewertungen.

Wir nähern uns den dichten Beschreibungen um sie möglicherweise zu verdünnen:

Welche Phänomene werden überhaupt unterschieden und erkannt, d.h. in die Wahrnehmung einbezogen? Und welche Phänomene bleiben unmarkiert, unerkannt und werden ausgeblendet, übersehen und verleugnet?

Nachdem wir die Phänomene beschrieben haben, versuchen wir sie zu erklären. Welche Ursache-Wirkungsbeziehungen werden konstruiert, um die Entstehung und Nicht-Veränderung eines Phänomens zu erklären.

Hier ist auch zu berücksichtigen, dass wir selten auf Grund der Phänomene handeln die wir beobachten, sondern meist auf Grund der Erklärung, die wir für sie zur Verfügung haben.

Schliesslich bewerten wir diese und schätzen sie positiv oder negativ ein, versuchen sie zu bewahren oder zu verändern.

Unsere Wirklichkeitskonstruktionen hängen von Erklärungen ab, wie das Beispiel zeigt, wenn wir das Verhalten eines Menschen zum einen als Ausdruck einer Krankheit erklären können, bzw. wir es als Ausdruck seines bösen Willens interpretieren wollen.

Handlung orientiert sich immer an Erklärungen. Daher kommt es zum Streit, wenn unterschiedliche Erklärungen aufeinander treffen und Gültigkeit verlangen. Denn wer über Erklärungen verfügt, weiss, was er zu tun hat bzw. die anderen zu tun haben! Hier kommt es zum Streit der Disziplinen und zu Glaubenskriegen.

Generell können wir feststellen, dass Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen von Verhaltensweisen in einer engen gegenseitigen Wechselbeziehung stehen. Das eine kann nicht verändert werden ohne dass dies Auswirkungen auf das andere hat.

Weltbilder und Realitäten sind stets von einem Beobachter errechnet und konstruiert und ihre Qualität wird nicht so sehr von ihrem Wahrheitsgehalt bestimmt wie von ihrer

Nützlichkeit zum Zweck des Überlebens. Und dies ist natürlich eine Bewertung des Beobachters!

Organismus und Psyche eines Menschen sind als „fest gekoppelt“ zu betrachten. D.h. die Veränderung des einen wirkt als Auslöser für Veränderungen des anderen.

Evolutionäre Veränderungen sind nicht zielgerichtet – nicht auf das Überleben hin geplant. Das Überleben ist ihr Effekt. Zerstört das Lebewesen seine Umgebung, so zerstört es sich selbst. Wir haben es nie mit isolierten Systemen als evolutionäre Einheiten zu tun, sondern immer mit Systeme – Umwelt - Einheiten, bei den System und Umwelt eine Co -Evolution durchlaufen. Sie beeinflussen sich gegenseitig, perturbieren und irritieren sich; sie bringen sich gegenseitig aus dem Gleichgewicht und sie stabilisieren sich.

Die Veränderung der jeweiligen Umwelt sorgt für die Veränderungsnotwendigkeit.

Und die jeweils überlebende Option der Kontingenz ist weder notwendig noch unmöglich – es hätte auch anders sein können. Sie muss lediglich viabel sein, d.h.: zur jeweiligen Umwelt passen, mit ihr kompatibel sein anstatt zu konkurrieren. Bei dieser Denke schauen wir nicht mehr auf die Unterscheidung Teil - Ganzes, sondern auf die Unterscheidung System - Umwelt.

Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen und deren Relationen zueinander. D.h., die Elemente sozialer Systeme sind nicht irgendwelche materielle Einheiten, sondern vergängliche Ereignisse, vergleichbar den Spielzügen eines Spiels, den Bruchstücken einer Konversation, einem gesprochenen Satz und einem Kopfnicken als Ausdruck des Verstehens.

Jede einzelne Kommunikation ist ein Ereignis, das in dem Moment wo es realisiert ist, auch schon wieder vergangen ist.

Die Autopoiese des sozialen Systems wird solange aufrechterhalten, wie die Kommunikation fortgesetzt wird. Kommunikation ist, nach Luhmann - im Gegenteil zum alltäglichen Sprachgebrauch - nicht als Handlung einzelnen Akteuren zuzurechnen oder Ausdruck einer individuellen Fähigkeit.

Luhmann schlägt einen Begriff von Kommunikation vor, der jede Bezugnahme auf Bewusstsein oder Leben, also auf anderen Ebenen der Realisation autopoietischer Systeme streng vermeidet. Er sieht Kommunikation als emergente Realität, als Sachverhalt sui generis.

Ein Kommunikationssystem ist ein vollständig geschlossenes System, dass die Komponenten, aus denen es besteht, durch die Kommunikation selbst erzeugt. Was nicht kommuniziert wird, kann dazu nichts beitragen.

Nur Kommunikation kann Kommunikation beeinflussen, kontrollieren und reparieren.

Information, Mitteilung und Verstehen sind nötig um Kommunikation zu realisieren. Kommunikation kommt zustande wenn zunächst einmal eine Differenz von Mitteilung und Information verstanden wird. Das unterscheidet sie nämlich von blosser Wahrnehmung des Verhaltens anderer. Und Verstehen erfasst die Kommunikation über einen Unterschied zwischen dem Informationswert ihres Inhaltes und den Gründen auf denen der Inhalt mitgeteilt wird.

Erfolgt diese Trennung der Selektionen nicht, liegt eine bloße Wahrnehmung vor. Denn wir können nicht zwischen Mitteilung und Information unterscheiden.

Damit Kommunikation zustande kommt muss also nochmals diese dreifache Selektion stattfinden: nämlich die Selektion einer Information, die Selektion der Mitteilung dieser Information und das selektive Verstehen (oder Missverstehen) dieser Mitteilung und ihrer Information. Das wiederum macht Kommunikation zu einem unwahrscheinlichen Phänomen.

Denn jeder der Kommunikationsteilnehmer könnte die wahrgenommenen Signale, das Verhalten des anderen, das Sprechen des anderen auch anders interpretieren, ihnen einen anderen Sinn zu schreiben oder gar keinen Sinn. Die jeweilige Deutung ist kontingent.

Da die Kontingenz auf beiden Seiten ist und somit jeder der Kommunikationsteilnehmer erwarten und voraussetzen kann, dass auch der andere sich immer anders verhalten könnte, muss er dessen unterstellte, freie Wahlmöglichkeit als Problem bewältigen. Verstehen bedeutet auch immer gleichzeitig nicht zu verstehen. Denn ich kann nur glauben verstanden zu haben. Ich kann es erst wissen wenn ich frage, ob das, was ich verstanden habe von dem anderen auch so gesagt bzw. gemeint wurde.

Das Kommunizieren über Emotionen ist meistens vom Kommunizieren der Emotionen begleitet. Dennoch lässt sich im Prinzip ebenso emotionsfrei über Emotionen reden, wie es möglich ist wertfrei über Werte und moralfrei über Moral zu diskutieren.

Die Emotionen der Kommunikationsteilnehmer zeigen sich mehr als Gesten, als dass sie Inhalt verbaler Aussagen sind.

Wer emotional in Wallung gerät, spürt die Wallung anders, als sie sich äußerlich darstellt (Fremd und Selbstwahrnehmung). Emotionen sind nicht willkürlich steuerbar. Emotionen sind meistens mit körperlichen Veränderungen verbunden (rot werden, schwitzen, weinen, zittern).

Wer sagt, was er denkt, entblößt sich genauso, wie der, der zeigt, was er fühlt.

Emotionen bei anderen bleiben immer die Deutung des Verhaltens eines anderen entsprechend der eigenen Erfahrungen. Denn was ich als traurig ansehe oder fühle, fühlt sich bei einem anderen anders an. Ich kann nie wissen wie sich „traurig“ für einen anderen anfühlt.

Somit bedarf emotionales Verstehen keiner Worte oder Erklärungen. Sie helfen auch nicht sonderlich.

Bei der Kommunikation von Emotionen orientiert sich das Erleben oder Handeln des einen am Erleben oder Handeln des anderen. Wir reagieren auf die Gefühlsäußerungen mit Leben oder Handeln.

Anregungen zu systemischem Denken

Mache dir bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird. Jede Aussage ist zu einem guten Teil von der Perspektive des Beobachters seinen Wahrnehmungsfähigkeiten, seinen Interessen, Vorerfahrungen usw. bestimmt.

Unterscheide das, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das es gesagt wird.

Die Landkarte ist nicht die Landschaft. Die Bezeichnung ist nicht das bezeichnete Phänomen. Verwechseln wir dies, besteht die Gefahr auf eigene Arten der Beobachtungsmethode und ihrer Ergebnisse bzw. des Beobachters zu reagieren statt auf den zu beobachtenden Sachverhalt. Wir essen die Speisekarte!

Wenn du Informationen (be)schaffen willst, triff Unterscheidungen.

Erst wenn klar wird, wogegen die definierenden Merkmale, die der Innenseite zugeschrieben werden, abgegrenzt werden, ist Information gewonnen. D.h. welche Merkmale auf der Außenseite gleichzeitig dadurch negiert werden.

Sachverhalte sind nie statisch und nie unbelebt. Der Status Quo bedarf immer einer Aktivität. Strukturen bleiben nur dann unverändert wenn sie aktiv erhalten werden (Autopoesie). Es ist das Ergebnis eines dynamischen Prozesses, der aktiv dafür sorgt dass sich nichts verändert. Was nur einmal geschieht, ist nicht von Bedeutung. Und wenn nicht für Wiederholung gesorgt wird, kann nicht mit Berechenbarkeit gerechnet werden.

Paradoxien und Ambivalenzen sind normal.

Die Welt ist immer voller Widersprüche. Unklarheiten und Vieldeutigkeiten. Ambivalenz ist für jeden Beobachter die angemessene Normalverfassung. Das bedeutet, dass wir ab und zu entscheiden müssen, obwohl wir keine sicheren Kriterien für die Richtigkeit der Entscheidung haben. Ein weiteres Thema dazu ist die Ambiguitätstoleranz.

(Un)Möglichkeit der Interventionen

So unmöglich erziehen, kurieren, regieren, therapieren, führen, forschen, managen und beraten als professionelle Tätigkeiten erscheinen mögen, so allgegenwärtig sind sie.

Die hier zu Tage tretenden Widersprüche haben viele Auflösungen gefunden: Autorität, Aufopferung und Burn-Out, Überlastung und Resignation, Fehleinschätzungen und Katastrophen.

Eine systemisch theoretische Sicht liegt eine andere Auflösung nahe: Alle genannten Fälle verlangen eine Besinnung darauf, dass es jeweils um die Veränderung komplexer, operativ autonomer Systeme geht, die sich auf Grund ihrer Eigenlogik grundsätzlich anders verhalten und sich aus guten Gründen einer Veränderung von aussen widersetzen. Sie sind deshalb nur unter ganz besonderen Bedingungen von aussen (erfolgreich?) zu beeinflussen.

Interventionen in komplexe Systeme sind möglich, aber ihr Erfolg ist unwahrscheinlich. Oft erreichen wir das Gegenteil, da wir von Systemen, wie bei einem Eisberg, nur wenig von der Oberfläche sehen.

Systeme sind nicht aus den Eigenschaften ihrer Elemente erklärbar, sondern eher umgekehrt: erst die besonderen Eigenschaften des jeweiligen Systems beeinflussen das Verhalten und die Pathologien seiner Teile.

Wenn wir einander jedoch trivialisieren werden wir nicht nur blind, sondern wir werden auch noch blind ob unserer eigenen Blindheit.

Auch in Organisationen geht es nicht darum, verhaltensauffällige Symptome und Personen zu identifizieren und zu eliminieren, sondern den Zusammenhang zu erkennen zwischen den Verzerrungen, Defekten und Paradoxien, die die Personen mit Kommunikationen und Kommunikationsmustern - und somit mit dem Gesamtsystem - verbinden.

Eigenkomplexität bezeichnet die Eigenschaft eines Systems, das Chaos der unbegrenzten Umweltkomplexität in eine spezifische Ordnung zu transformieren.

Die Ausgangslage für Interventionen in komplexe, selbstreferentielle Systeme ist dadurch gekennzeichnet, dass sich zwei verschiedene, nicht-triviale, operativ geschlossene Systeme gegenüber stehen.

Die Auswirkungen von Interventionen hängen somit nicht von den Absichten ab, sondern von der Operationsweise und den Regeln der Selbststeuerung des Systems, in das interveniert wird.

Da muss jede direkte Verhaltenslenkung nach dem Muster trivialer Maschinen fehlschlagen. Veränderung ist nur als Eigenleistung des zu veränderten Systems möglich. Andererseits ist sie ohne externen Anschluss höchst unwahrscheinlich.

Somit könnte Intervention funktionieren, indem wir Unterschiede darstellen, die Unterschiede für das System darstellen. Wir zwingen das zu verändernde System durch Irritation in Distanz zu seiner eigenen Selbstbeschreibung.

Sinn und Logik für das Handeln eines Systems werden folglich aus dem System heraus definiert.

Gemeinter Sinn ist subjektiv und an die Selbstausslegung durch den Erlebenden gebunden. Er ist für jeden anderen unzugänglich, weil sich der Sinn in uns selbst erschafft.

Somit konfrontiert die selbstreferentielle subjektive Sinnggebung des Intervenierers die selbstreferentielle subjektive Wahrnehmung des zu intervenierenden Systems, mit der Hoffnung durch diese Perturbationen neue, andere, passendere Alternativen zu erfinden.

Das, was uns eigentlich an einer Intervention hindert, nämlich die Selbstreferentialität und die organisatorische Geschlossenheit eines Systems, dient aber der Stabilisierung komplexer Systeme!

Diese wäre sonst gar nicht möglich und damit wäre das System nicht abgegrenzt zur Umwelt und somit kein System.

Inwieweit können dann eigentlich zwei operativ geschlossene Systeme miteinander kommunizieren.

Personen sind für Kommunikationen unabdingbar, aber sie sind daran beteiligt wie die Backsteine an der Kathedrale. Es geht nicht ohne sie, doch haben sie sich einer Architektur zu fügen, von der sie nur etwas ahnen könnten, wenn sie ein Gefühl für Emergenz hätten. Ähnlich sind Personen der Kommunikation und ihren Regeln ausgesetzt. Wir können sprechen wie wir wollen, aber Kommunikation wird erst daraus, wenn wir in ein ganz anderes Spiel einsteigen.

Gelingende Intervention in der Kommunikation gelingt eigentlich nur auf der Ebene der Erwartungen. Die Frage ist, wie operativ geschlossene Sozialsysteme sich in ihren Erwartungsmustern soweit annähern können, dass es zu instruktiven Interaktionen als Vorbedingung gelingender Interventionen kommen kann.

Die einfachste Form des Lernens ist das schlichte operante Konditionieren. Es ist ein blindes Lernen. Erst reflexives Lernen, das Lernen des Lernens, und reflektiertes Lernen, also die wissensbasierte Selektion von Lernstrategien, führen aus der Sackgasse und geben uns die Möglichkeit des aktiven Steuerns.

Tatsächlich ist Systemsteuerung im naiven Sinne unmöglich. Jede Systemsteuerung scheitert, die vom Modell trivialer Systeme ausgeht.

Nach wie vor arbeiten Erziehung, Familie, Kindergarten, Schule, Uni und Organisationsberatung in einem bestürzenden Ausmaß mit diesem Modell. Die Grundidee ist eine lineare Input- Output-Beziehung. Der Intervenierer gibt eine bestimmte Intervention in das System hinein und erwartet, dass, wie in einem trivialen mechanischen Hebelwerk, eine bestimmte Wirkung hinten rauskommt.

Gerade weil „ Erziehen, Kurieren, Regieren “ und ihre modernen Derivate daraus also Therapieren, Beraten und Managen, so schwierig und nahezu unmöglich erscheinen, entwickeln diese Aktivitäten und die auf ihnen aufbauenden Systeme einen verhängnisvollen Zug zur Trivialisierung!

Wir schneiden uns unsere Klienten, Mitarbeiter und Probleme so lange zurecht, bis sie passen d.h. bis sie in die simplifizierenden Schubladen und Kategorien der handlungsleitenden Trivialmodelle passen.

Wir haben erfahren, dass in einigen Fällen (früher) Trivialisierung simple Interventionen äußerst erfolgreich waren. Daher hält sich diese Modell auch immer noch so hartnäckig. Denken wir an die Erfindung von Dampfmaschinen, Elektromotoren, einfache Lernmethoden in den Schulen, bei Handlungsprogrammen gegen Seuchen, der Erfolg einfacher Kriege, der Erfolg einfacher Unternehmensideen wie Erdöl und Eisenbahngesellschaften. Die Tragik der Gegenwart ist, dass die Voraussetzungen für die Möglichkeit aller dieser heroischen Vereinfachung nicht mehr gegeben sind. Nur die Wirkung der Vereinfachung hält an.

Und weil für uns alles so viel wird und so komplex, tendieren wir zur Trivialisierung. Weil wir Angst haben, damit nicht mehr fertig zu werden.

Unsere komplexen Systeme sind faktisch nicht mehr steuerbar.

Da die herrschenden Zwänge und die verbreitete Ideologie der Machbarkeit es jedoch nicht zulassen dies zuzugeben, versuchen wir komplexe Systeme trivial zu machen, um sie dann zu kontrollieren.

Somit sollte die Konstruktion eines Systemmodells damit beginnen, dass wir beobachten, beschreiben und verstehen.

Um nun das Ganze etwas handhaben zu können benötigen wir zwei Kernkompetenzen: Lernfähigkeit und Innovationskompetenz. Wir benötigen reflexives und reflektiertes Lernen. Erst mit dem Wissen, dass ich nichts weiß, gelingt Lernen.

Wir können daraus erkennen, dass es ein Systemrisiko gibt. D.h. wir sind nicht mit einzelnen Risiken konfrontiert, sondern die gesamte Art und Weise wie das System operiert, stellt ein Risiko dar.

Die Wissensgesellschaft ist nicht nur durch die besondere Bedeutung von Wissen gekennzeichnet, sondern vor allem durch die gesteigerte Relevanz von Nichtwissen. Sobald Nichtwissen die Operationsdynamik im System trifft, sind Systemrisiken zu erwarten. D.h. Risiken, bei denen sich aus dem unkontrollierten Zusammenspiel von Teilrisiken ein Risiko für das gesamte System ergeben kann. (Lipobay v. Bayer, Enron, Osterweiterung der EU, Auto und Klima...)

Heute korrespondiert das Nichtwissen nicht mehr mit dem Nichtwissen von früher, bezogen auf einzelne Teilaspekte, sondern weitet sich zu einem systemischen Nichtwissen aus, das sich bei dem Versuch des Intervenierens und Steuerns entsprechend riskant und komplex verhält.

Wir müssen daher die engstirnige Perspektive rationaler Einzelhandlungen verlassen und zu einer Analyse von Dynamiken im System übergehen.

Wir sollten wissen, wie wichtig unser Nichtwissen ist. Bzw. welche Risiken sich dahinter verbergen, das oder jenes eben nicht zu wissen.

Aber da wir es nicht wissen, was wir nicht wissen und somit nicht wissen können, ob das, was wir nicht wissen, von Bedeutung ist, hilft nichtwissende Intervention sehr wohl, weil sie einen Blick auf den blinden Fleck werfen kann. Dort wo das Nichtwissen ist. Und dann erhält man das Nichtwissen und mit der „Erleuchtung“ entscheiden wir die Bedeutung des Nichtwissens und damit wissen wir.

Je stärker Organisationen ihre Perspektive und ihre Interessen von der Vergangenheit in die Zukunft verlagern und je stärker sie ihre Wertschöpfung von zukünftigen Ereignissen und Konstellationen abhängig machen müssen, desto wichtiger wird der kompetente Umgang mit einer Zukunft, die notwendig, ungewiss und risikoreich ist und bleibt.

Auf Grund der Logik des intervenierten Systems sind Strategien somit nicht aus der Perspektive des Intervenierers zu bestimmen, sondern aus der Perspektive und der Logik des intervenierten Systems. Ein System reagiert nur dann auf Intervention, wenn dies in seiner eigenen Logik einen Sinn ergibt.

Wir erzeugen buchstäblich die Welt, in der wir leben, in dem wir sie leben. Da wir in der Welt leben, in dem wir sie beobachten und Beschreibungen anfertigen, erzeugen wir die Welt durch Beobachten und Beschreibungen.

Das tut jeder für sich und somit erzeugt jeder für sich seine eigene Welt. Allerdings haben wir zwei Möglichkeiten weisse Löcher in die schwarzen Kästen in unserer inneren und äusseren Umwelt zu setzen: Nach aussen mit der Kommunikation und nach innen mit Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibung.

In Varelas Worten heisst das: Zirkuläre Anpassung als Strategie aktiver Selbständerung erfordert kognitive Systeme in eine Situation zu versetzen, in der endogene und exogene

Faktoren einander über einen länger andauernden Geschichtsprozess definieren. Wobei ja die Viabilität der Kopplung der einzige Erfolgsmaßstab ist und jede Art optimaler Überlebenstüchtigkeit ohne Bedeutung bleibt.

In einem System ist nicht eine Person krank und die restliche Abteilung gesund. Sondern die ganze Abteilung tut etwas, was dann einen veranlasst krank zu werden.

Daher ist es unabdingbar für eine gelingende Intervention die selbsterzeugte Realität des Klientensystems ernst zu nehmen, wie widersinnig oder chaotisch sie uns auch immer als externer Beobachter erscheinen mag.

Dieses stabile und hartnäckige Muster ist das Identitätsmuster des Systems. Wir achten kaum darauf, was Leute sagen was sie tun. Wir schauen vielmehr mit besonderer Achtung darauf, was sie tun bzw. was sie tatsächlich tun. Wir haben auch keine Ahnung was wahr ist, und wir sind auch nicht daran interessiert die Wahrheit zu finden. Wir schauen einfach nach Beschreibungen von Funktionen die hilfreich sind.

Somit wird klar, dass es eigentlich unmöglich ist Organisationen zu verstehen. Denn neben den ihrerseits kaum begreiflichen Menschen konstituiert ein Sozialsystem seine eigene Komplexität und Intransparenz so, dass es bestenfalls gelingt einige wenige Lichtstrahlen in den Nebel des Nichtwissens zu treiben....

Keine gute Voraussetzung für gelingende Intervention - aber der erste Schritt zu einer brauchbaren Intervention ist genau diese Einsicht.

Interventionsmethoden

Ein Problem wird als Geschehen gesehen, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Menschen beteiligt sind, nicht als ein „Ding“, das eine Person „hat“. Wir suchen nach einem zusammenhängenden Verständnis von Störungen, Problemen und Anlässen.

Der Fokus verschiebt sich von der Frage: „Wer hat das Problem? Seit wann und warum?“ zu der Frage: „Wer ist als bedeutsames Mitglied des jeweiligen sozialen Kontextes zu sehen und wer beschreibt das „Problem“ wie?“

Wir sehen Hilfe als Rahmensteuerung oder Kontextsteuerung.

Wir suchen nach dem Satz gemeinsam geteilter basaler Überzeugungen über die Welt.

Sozialsysteme tendieren dazu, die Wirklichkeitserfahrungen der Systemmitglieder auf gemeinsam geteilte Prämissen zu beziehen. Wir sprechen vom Familiencredo.

Es geht in solchen Dynamiken nicht um das, was gesprochen wird, sondern was erwartet wird.

Das Erzeugen von Ordnung als „fundamentale Operation alles Lebendigen“ scheint ein bedeutenderes Motiv für Menschen zu sein, als das Streben nach Glück. Menschen fürchten nichts mehr als das Chaos und darum wählen sie eine Ordnung auch dann, wenn sie quälend ist.

Wir bilden nicht nur eigene Erwartungen an andere aus, sondern auch Erwartungen darüber, was andere von uns erwarten.

Die Mitglieder einer Familie reagieren nicht auf die Gefühle und Gedanken des jeweils anderen, sondern darauf, was sie denken und fühlen, dass der andere denkt und fühlt. Interessant wäre zu überprüfen, wie weit dies auf Organisationen zu übertragen ist.

Nicht das System muss sich verändern, sondern nur die Kommunikationen rund ums Problem. Ein Problem gilt dann als gelöst, wenn alle oder zumindest die wichtigsten Leute meinen, dass das Problem gelöst sei.

Alle Beteiligten verhalten sich dauerhaft so, als ob es keinen Weg aus dem Problem gäbe bzw. als sei die Lösung ausschliesslich in der Hand irgendeiner anderen Person.

Hier zeigt sich besonders deutlich die Kraft der Beschreibungen. Denn da, wo die Sprache dazu verleitet, keine Lösungen – oder nur eine einzige – zu sehen, lassen sich auch keine neuen kreative Wege (er)finden.

Daher ist es wichtig die eigenen Vorannahmen und die eigenen Beschreibungen in Frage zu stellen, zuzulassen, dass andere mögliche Einschätzungen der „Wirklichkeit“ des Problems wahrnehmbar werden.

Wir schauen nach Verhaltensweisen und nicht nach Eigenschaften. Eigenschaften sind Attributionen, Begrifflichkeiten die meist fehl verstanden werden. Ein Beschreiben von Verhalten hilft uns da wesentlich weiter.

„Ist jemanden die Abwesenheit eines rosafarbenen Kängeruhs in diesem Raum schon aufgefallen, ehe ich darauf aufmerksam gemacht habe?“

Menschen denken ständig über andere nach und darüber, was andere über sie denken und was andere denken, dass sie über andere denken. Man fragt sich, was nun in den anderen vorgehe, man wünscht oder fürchtet, dass andere Leute wissen könnten, was in einem selbst vorgeht.

Je länger sich der Blickwinkel auf das Problem konzentriert und allmählich verengt hat, um so mehr ist das, was funktioniert aus dem Blickwinkel geraten. Aber auch das könnte Hinweise geben, wie etwas angegangen werden könnte, was nicht funktioniert.

Es geht nicht darum, unbedingt positive Beschreibungen zu finden. Es geht um die Bereitschaft, die im Gespräch entstehenden Inhalte und Beschreibungen immer wieder zu hinterfragen und immer wieder in einem anderen Licht wahrzunehmen. Es ist eine Möglichkeit sich kontinuierlich eine systemische Welt zu vermitteln.

Wir erzeugen somit Realität gemeinsam miteinander. Der Sinngehalt der wahrgenommenen Realität hängt von der eingenommenen Perspektive ab. Und wenn wir dann dem Geschehen dadurch einen anderen Sinn geben, dass wir es in einen anderen Rahmen stellen, helfen wir uns Lösungen zu erfinden.

Es geht um Querdenken und um das Zerstören der Wirklichkeitskonstruktion, die im Moment unpassend ist. Es geht um die Zerstörung der bisherigen Sicht der Dinge.

Menschliches Leben findet nicht abstrakt in Sprache, sondern in einer Welt von gemeinsam geteilten und mitgeteilten Bedeutungen statt. D.h. in ständiger Konversation, im Gespräch und im Erzählen von Geschichten, durch die wir unsere Wirklichkeit stabil halten und uns unsere Identität wechselseitig bestätigen.

Reflektierende Positionen in der Teambesprechung:

- Leitlinien:

Wertschätzende Perspektive

Ausdrucksweise konjunktivistisch: „Es könnte sein. . .“

Mehrere Perspektiven haben Gültigkeit und dürfen nebeneinander existieren.

Abweichende Meinungen gelten nicht als Infragestellen der eigenen Position, sondern als Möglichkeit und Anregung weiter nachzudenken. Wir streben Perspektivenvielfalt an.

- Anregende Fragen für das reflektierende Team:

„Wofür könnte diese Struktur hier und jetzt sinnvoll und hilfreich sein?“

Wie ist es Ihnen bisher in diesem Gespräch gegangen, wie haben Sie sich gefühlt?

Welche Assoziationen haben Sie, wenn Sie an den Gesprächsverlauf der letzten 20 Minuten denken? Wo sind Sie neugierig, wo stutzen Sie?

Ich selber habe da und da gestutzt, wie ist es Ihnen da gegangen?

Ich wundere mich über das und das, - wundern Sie sich auch? Wie kommt es, dass Sie das nicht erstaunlich finden?

Sehen Sie ein Muster?

Ist das, was da passiert bekannt, vertraut oder neu?

Wo haben Sie in dem Gespräch etwas Neues beobachtet?

Was wäre ein neues Muster, was wäre eine Veränderung?

Was sind Ihre Bilder, was erfolgen müsste, dass die Veränderung funktionieren würde?

Was spricht eigentlich noch dafür, dass das Muster noch beibehalten wird?

- Reflektionen für das Gesamtteam:

Was war neu? Was wurde bei Ihnen angeregt? Was wäre besser nicht gesagt worden?