



Leseprobe aus König und Volmer, Einführung in das systemische Denken und Handeln,  
ISBN 978-3-407-36716-7

© 2020 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36716-7>

## Vorwort

Menschen sind abhängig vom jeweiligen sozialen System –  
aber Menschen können soziale Systeme auch verändern

Diese beiden Sätze fassen die Kernbotschaft dieses Buches zusammen: Ob Sie als Führungskraft oder Mitarbeiter in einer Organisation arbeiten, in einem Krankenhaus, einer Behörde, als Lehrerin in einer Schule oder wo auch immer – Sie sind Teil sozialer Systeme. Das bedeutet auf der einen Seite: Sie werden vom sozialen System, von anderen Personen, von ihren Gedanken und ihren Handlungen beeinflusst, aber auch von geltenden Regeln und Strukturen, die Sie nicht beliebig abändern können.

Auf der anderen Seite aber sind Sie als Person der Eigendynamik eines sozialen Systems nicht blindlings ausgeliefert, sondern können Ihrerseits das soziale System verändern. Es gibt zahllose Beispiele, wo es eine einzelne Person war, die ein soziales System (zum Guten oder Schlechten) entscheidend verändert und geprägt hat. Aber selbst wenn Sie bestimmte Strukturen nicht verändern können: Sie können ändern, wie Sie damit umgehen. Sie können sich ausgeliefert fühlen und Ihr Schicksal beklagen, oder Sie können Ihren Freiraum nutzen, ausloten und möglicherweise ausweiten. Sie können sich einrichten – und Sie können (zumindest in der Regel) ein soziales System durchaus verlassen. Sie verändern damit auch das soziale System.

Aufzuzeigen, was das konkret für das praktische Handeln bedeutet, sensibel zu werden für die Möglichkeiten und Grenzen, die Chancen und die Risiken, die das soziale System bietet, aber gleichzeitig neue Handlungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen, das ist unser Anliegen in diesem Buch.

Das Buch basiert auf zwei Ansätzen:

- Der eine Ansatz entstammt der langjährigen Forschungstätigkeit zur Personalen Systemtheorie im Rahmen des Arbeitsbereichs Weiterbildung/Organisationsberatung an der Universität Paderborn. Grundlage des Buches ist die ursprünglich in der Tradition von Gregory Bateson entstandene Systemtheorie, bei der die Aufmerksamkeit sowohl auf die denkenden und handelnden Personen einer Organisation gerichtet ist als auch auf die sozialen Regeln und Regelkreise und die Grenze zur Umwelt, die das Verhalten einer Organisation bestimmen,

- Der andere Ansatz entspringt aus der mehr als 30-jährigen praktischen Erfahrung als Coach und Berater, bei der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen, Schulen, Krankenhäusern und Behörden sowie aus unseren Ausbildungen in Systemischer Organisationsberatung und Systemischem Coaching, in denen wir mittlerweile mehrere tausend Teilnehmerinnen und Teilnehmer begleitet haben.

Geschrieben ist dieses Buch für

- Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich bewusst machen wollen, was es heißt, in einem sozialen System zu handeln und den Blick dafür ausweiten wollen;
- Trainer und Berater, die ihren Teilnehmern oder Klienten deutlich machen möchten, was systemisches Denken und Handeln bedeutet – oder die sich selbst weiter damit vertraut machen möchten;
- alle Personen, die in ein »neues« soziales System kommen – sei es als Führungskraft in ein neues Team, als Lehrerin in eine neue Schule oder von der Universität in ein neues berufliches System. Immer wird der Blick auf das System ein wichtiger Erfolgsfaktor sein;
- alle, die mehr darüber erfahren wollen, was es konkret heißt, systemisch zu denken und zu handeln.

Diese »Einführung in systemisches Denken und Handeln« ist ein theoretisch fundiertes, vor allem aber ein praktisch ausgerichtetes Buch, in dem wir aufzeigen wollen, wie Sie systemisches Denken im Alltag nutzen können – sei es als Führungskraft oder Mitarbeiter, als Lehrerin oder Lehrer, bei Ihrer Arbeit im Unternehmen, in der Schule, im Krankenhaus oder wo auch immer.

Diese zweite Auflage wurde mit Blick auf die aktuelle Diskussion grundlegend überarbeitet. Neu aufgenommen sind Kapitel über agiles Handeln und Ambidextrie, die Regulierung von Emotionen und vom Wollen zum Handeln.

Wir danken unseren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern in den von uns beratenen Organisationen, in unseren Ausbildungsgruppen und den verschiedenen Hochschulen. Sie haben uns immer wieder Anstöße gegeben, unsere Überlegungen theoretisch zu reflektieren, praktisch umzusetzen und neue Lösungen zu entwickeln. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Paderborn, Dezember 2019

Eckard König Gerda Volmer

---

# Wie tickt ein soziales System?

01

## »Systemisch« – was heißt das?



### Beispiel: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Thomas Wolf war bis vor einem halben Jahr Mitarbeiter im Bereich von Frau Sommer. In den letzten zwei Jahren hatte die Abteilung keinen eigenen Vorgesetzten, sondern verstand sich als Team. Aber das führte zu einem unklaren Nebeneinander verschiedener Aktivitäten, sodass jetzt auf der Ebene der Bereichsleitung beschlossen wurde, Herrn Wolf als Abteilungsleiter einzusetzen. Dieser ist bekannt als ein guter Fachmann, der seine Materie beherrscht und bei Kollegen und Vorgesetzten akzeptiert wird. Von daher ging er frohen Mutes an die neue Aufgabe. Nur: Es entwickelte sich nicht so, wie er es sich vorgestellt hatte.

Die Situation: Das Verhältnis zu den Kollegen hat sich verändert. Es ist distanzierter geworden. Insbesondere Frau Flick, die sich ebenfalls Hoffnung auf die Position des Abteilungsleiters gemacht hatte, geht ständig in Opposition. Sie bearbeitet ihre Themen weiter wie bisher, allerdings ohne den neuen Abteilungsleiter zu informieren. Auch die bisher gute Beziehung zur Bereichsleiterin, Frau Sommer, hat sich verändert: Sie ist unzufrieden, dass ihre Vorstellungen immer noch nicht umgesetzt werden.

Solche Situationen sind kein Einzelfall. Wir sind – durch unsere schulische Sozialisation, durch die Ausbildung oder das Studium und nicht zuletzt durch die fachliche Arbeit in unserem Beruf – so auf »Inhalte« ausgerichtet, dass wir häufig übersehen, dass entscheidende Erfolgsfaktoren auf einer ganz anderen Ebene liegen. Herr Wolf mag ein kompetenter und erfahrener Fachmann sein, aber ihm fehlt das Gespür dafür, was in diesem komplexen sozialen Geflecht abläuft. Er bemerkt nicht, dass hier bestimmte Personen sich zurückgesetzt fühlen, dass sie verunsichert sind, wie sie Herrn Wolf gegenüberreten sollen (lässt er jetzt den Chef raushängen?), dass plötzlich alte Gewohnheiten (jeder führt die Projekte durch, die er mag) nicht mehr gelten sollen. Herr Wolf fehlt der Blick auf das, wie wir es im Folgenden nennen: »soziale System«. Doch was ist ein soziales System? Was bedeutet es, die Aufmerksamkeit darauf zu lenken? Wie geht das?

Unser übliches Erklärungsmodell im Alltag ist das Ursache-Wirkungs-Denken. Wir fragen jeweils nach der Ursache: Ist Herr Wolf doch der Falsche für diese Position (weil er nicht so kompetent ist)? Oder ist es Frau Flick, die an allem schuld ist? Mit solchen Fragen setzen wir ein bestimmtes Denkmodell voraus, nämlich das Ursache-Wirkungs-Denken: Wir gehen davon aus, dass es eine oder einige Ursachen gibt, die zu dieser Situation geführt haben.

»Systemisch« – was heißt das?

In vielen Situationen ist dieses Ursache-Wirkungs-Denken hilfreich. Wenn das Auto nicht anspringt, fragen wir nach der Ursache – und in der Regel findet ein Experte die Ursache und kann das Problem beheben. Aber in komplexen Situationen reicht dieses Denken nicht aus. So sind es bei Herrn Wolf zahlreiche Faktoren, die ineinanderwirken und zu dieser Situation geführt haben: beispielsweise die Tatsache, dass er bisher Kollege unter Gleichgestellten war; dann kommen die Erwartungen von Frau Sommer dazu; aber auch die Vorgeschichte der letzten zwei Jahre spielt eine Rolle. Genau hier liegt der Ansatz der Systemtheorie.

Systemtheorie, so wie wir sie hier verstehen, ist ein Modell, das uns hilft, komplexe soziale Situationen besser zu verstehen und in ihr besser zu handeln.

## Theoretischer Hintergrund

Die Systemtheorie ist in den 1940er-Jahren entstanden als Modell zur Erklärung komplexer Situationen. Ein System, so die allgemeine Definition (König/Volmer 2018, S. 48 ff.), ist gekennzeichnet durch

- Elemente
- Relationen zwischen den Elementen, wobei diese Relationen keine kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, sondern Regelkreise sind, bei denen verschiedene Elemente wechselseitig aufeinander einwirken
- die Abgrenzung zur Systemumwelt, wobei die Grenze mehr oder weniger durchlässig sein kann.

Im Laufe der Entwicklung der Systemtheorie haben sich drei unterschiedliche Ansätze herangebildet (ausführlicher dazu König/Volmer 2018, S. 32 ff.):

- Eine »allgemeine Systemtheorie«, die sich als Universaldisziplin gleichermaßen für Physik, Astronomie, Biologie und Sozialwissenschaften verstand.
- Die soziologische Systemtheorie in der Tradition von Niklas Luhmann, in der Systeme durch ihre Abgrenzung von der Umwelt definiert sind. Damit werden für Luhmann Kommunikationsereignisse Elemente des Sozialsystems, Personen sind nicht Teil des Systems, sondern werden der Systemumwelt zugerechnet.
- Eine personale Systemtheorie in der Tradition von Gregory Bateson, in der die denkenden und handelnden Personen als Elemente des sozialen Systems ver-

standen werden, das System darüber hinaus aber auch bestimmt ist durch soziale Regeln, Regelkreise und die Abgrenzung zur Umwelt.

Dieses letzte Konzept einer »personalen Systemtheorie« – es wird am Schluss dieses Buches ausführlicher dargestellt (s. S. 264 ff.) – ist Grundlage der folgenden Kapitel.

## **Merkmale sozialer Systeme**

Greifen wir auf das System von Herrn Wolf zurück. Seine Situation ist bestimmt von den beteiligten Personen: Frau Flick, Frau Sommer sowie weiteren Personen. Das System ist aber auch bestimmt von den Gedanken, die sich die beteiligten Personen zur Situation machen. Dann gibt es die sozialen Regeln in diesem System: Zum Beispiel galt bisher die Regel, dass sich jeder Mitarbeiter selbst sein Thema, an dem er vorrangig arbeitete, aussuchen konnte. Dazu kommen Systemgrenzen, die die Abteilung von anderen Abteilungen, aber zum Beispiel auch von Kunden abgrenzen. Das System hat seine Eigendynamik entwickelt, die sich in einem Regelkreis ausdrückt: Herr Wolf fordert immer wieder gemeinsame Abstimmung der Projekte ein, Frau Flick hält sich aber nicht daran. Allgemein formuliert: Der Zustand dieses sozialen Systems ist bestimmt von:

- den für diese Situation relevanten Personen
- ihren – wie wir im Folgenden formulieren – subjektiven Deutungen, also ihren Gedanken und Empfindungen zu dieser Situation
- sozialen Regeln, die in einem System festlegen, was man tun soll, darf oder nicht tun darf
- Regelkreisen, das heißt immer wiederkehrenden Verhaltensmustern, die sich wechselseitig beeinflussen
- der materiellen und sozialen Systemumwelt – zum Beispiel sowohl der räumlichen Situation (der materiellen Umwelt) als auch der mehr oder weniger durchlässigen Grenze zu anderen sozialen Systemen
- der Vorgeschichte, also der bisherigen Entwicklung

Systemisch denken und handeln bedeutet hier zweierlei:

- *Diagnose des sozialen Systems:* Wichtig ist, sich zu überlegen, welche Bedeutung die verschiedenen Faktoren für die konkrete Situation haben.
- *Systemische Intervention:* Im Blick auf die Diagnose gilt es, konkrete Handlungen zu überlegen und umzusetzen.

## »Systemisch« – was heißt das?

Was das im Einzelnen heißt, wird im Folgenden anhand des Beispiels von Herrn Wolf dargestellt.

**Personen als Elemente sozialer Systeme.** Das erste Problem von Herrn Wolf ist, dass er seine Aufmerksamkeit zu wenig auf die in dieser Situation relevanten Personen richtet. Sein Erfolg als neuer Abteilungsleiter hängt eben nicht nur von seiner fachlichen Kompetenz ab, sondern von anderen Personen, mit denen er aus der neuen Rolle heraus zurechtkommen muss. Welche Personen hier jeweils relevant sind, lässt sich nicht aus dem Organigramm ableiten, sondern ergibt sich aus der jeweiligen Fragestellung: Mit Blick auf das Ziel, die eigene Position im sozialen System zu festigen, sind für Herrn Wolf die Teammitglieder relevant (wobei einige eine wichtigere Rolle spielen), die Bereichsleiterin, die Kollegen und die Geschäftsführung. Wenn es um Fragen der Zusammenarbeit mit Kunden geht, dann wären (teilweise) andere Personen in den Blick zu nehmen: die Ansprechpartner bei den Kunden, vielleicht Mitarbeiter aus der Produktion oder Logistik.

Aufgabe für Herrn Wolf ist es, seine Position in Bezug auf andere Personen zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Möglicherweise ist es notwendig, sich mehr auf die Bereichsleiterin zu konzentrieren, den Kontakt zu ihr zu verstärken und sich mehr mit ihr abzustimmen – und zugleich die Distanz zu seinen ehemaligen Kollegen zu vergrößern.

---

### Systemische Grundfragen in Bezug auf die Personen des sozialen Systems



- Wer sind die relevanten Personen, die ich in dieser Situation berücksichtigen muss?
- Welche Handlungskonsequenzen ergeben sich daraus? Geht es zum Beispiel darum, sich Verbündete zu suchen oder sich von bestimmten Personen mehr abzugrenzen oder...?

---

**Die »subjektiven Deutungen«: Gedanken und Empfindungen.** Die einzelnen Personen machen sich ein Bild über die Wirklichkeit, sie deuten die Situation: Sie beschreiben, erklären und bewerten die Situation und empfinden sie als belastend oder weniger belastend. Herr Wolf sieht sich im Team am Rande. Er glaubt, dass er von seinem Team nicht akzeptiert, aber auch von der Bereichsleiterin nicht unterstützt wird. Er fühlt sich unsicher dabei. Herr Wolf handelt auf der Basis dieser Situation: Er zögert, klare Anweisungen zu geben.

Entsprechend ist die Situation beeinflusst von den subjektiven Deutungen anderer Personen. Frau Fricke fühlt sich in ihrem Freiraum eingeschränkt und versucht, diese Einschränkungen so weit als möglich zu unterlaufen. Andere Teammitglieder haben damit möglicherweise weniger Probleme, vermissen aber

vielleicht, dass Herr Wolf endlich eine »klare Ansage« macht. Die Bereichsleiterin hatte von Herrn Wolf erwartet, dass er ein klares Konzept vorlegt, und ist enttäuscht. All diese subjektiven Deutungen beeinflussen das Handeln der jeweiligen Personen und bestimmen damit den Zustand des sozialen Systems.

»Subjektive Deutung« wird hier als Oberbegriff für die Gedanken und Empfindungen gebraucht, die eine Person zu einer Situation hat. Für Herrn Wolf ist »Akzeptanz im Team« zentrales Thema. Er beschreibt die Situation, dass er von einigen nicht akzeptiert wird und bewertet die Situation negativ. Als Ursache (Erklärung) sieht er, dass sich die Kollegin nicht einordnen will. Er überlegt, ob er sich gegenüber der Kollegin mehr durchzusetzen muss – ist aber nicht sicher, ob er das schafft. Eben das führt zu diesem relativ unsicheren wechselnden Verhalten.

Die neueren Forschungen insbesondere im Themenbereich emotionale Intelligenz (s. S. 138) haben gezeigt, dass die Deutung einer Situation nicht nur kognitiv und »rational« erfolgt, sondern immer auch emotional: Es werden ganz bestimmte Emotionen hervorgerufen, die gleichsam Signale an uns auf der Basis unseres intuitiven Wissens sind. Herr Wolf hat der Kollegin gegenüber ein »ungutes Gefühl« und fühlt sich unsicher – und das lässt ihn zögern.

Im Blick auf die subjektive Deutung der Situation ergeben sich neue Handlungsmöglichkeiten. Herr Wolf kann seine subjektiven Deutungen überprüfen und kann sich fragen: Ist meine Beschreibung und Erklärung der Situation angemessen? Er kann sich das Gefühl in dieser Situation bewusstmachen: Welches Gefühl habe ich? Woher rührt das Gefühl? Ist dieses Gefühl berechtigt oder möglicherweise überzogen? Schließlich kann er versuchen, die subjektiven Deutungen anderer Personen zu klären: Was erwartet die Bereichsleiterin? Wo genau sieht Frau Flick das Problem?



#### **Systemische Grundfragen in Bezug auf die subjektiven Deutungen der verschiedenen Personen**

- Wie deute ich diese Situation? Wie, mit welchen Begriffen beschreibe ich die Situation? Wie bewerte ich sie? Wie erkläre ich sie? Was empfinde ich? Welche Handlungskonsequenzen ergeben sich daraus?
- Lässt sich die Situation auch noch anders deuten? Kann ich sie »aus einer anderen Perspektive« betrachten? Sind meine Empfindungen angemessen oder überzogen?
- Schließlich: Wie deuten die anderen Personen die Situation? Was ist meine Vermutung? Kann ich diese Vermutung überprüfen und zum Beispiel die Personen nach ihren Erwartungen fragen? Was könnte ich dazu beitragen, dass andere ihre Deutung der Situation (oder meiner Person) verändern?

»Systemisch« – was heißt das?

**Soziale Regeln.** Regeln sind Anweisungen, wer etwas tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Sie können explizit (zum Beispiel in Arbeitsplatzbeschreibungen) festgelegt sein oder nur »implizit« gelten. So ist die Situation von Herrn Wolf durch Regeln seiner Arbeitsplatzbeschreibung bestimmt. Entscheidender dürfte jedoch eine implizite Regel sein, die bisher im Team galt: »Jeder Mitarbeiter darf selbst seine Themen und Aufgaben festlegen.« Eben diese Regel führt zu Problemen mit Frau Flick, die versucht, diese Regel weiter durchzusetzen. Herr Wolf steht vor der sicher schwierigen Aufgabe, diese Regel abändern zu müssen.

Regeln werden durch Sanktionen gestützt, also positive oder negative Konsequenzen, die auf Befolgung beziehungsweise Nichtbefolgung einer Regel folgen. Diese Konsequenzen können formalisiert sein und von der Gehaltserhöhung bis zur Abmahnung oder Kündigung reichen. Sie können auch weniger formalisiert sein: Die Kritik von Frau Sommer am Führungsverhalten von Herrn Wolf ist eine Form der Sanktion.

---

#### Systemische Grundfragen in Bezug auf die sozialen Regeln



- Welche (offiziellen oder impliziten) Regeln gelten in dieser Situation? Welches Verhalten wird im sozialen System positiv oder negativ sanktioniert?
  - Inwieweit sind diese Regeln sinnvoll? Inwieweit sollten sie abgeändert werden?
  - Was kann getan werden, um diese Regel abzuändern?
- 

**Regelkreise.** Regelkreise sind Verhaltensweisen, die sich wechselseitig beeinflussen. Im Beispiel findet sich eine ganze Menge von Regelkreisen:

- Herr Wolf fordert Absprache der einzelnen Arbeitspunkte – Frau Flick legt ihre Themen wie bisher selbst fest.
- Herr Wolf spricht Frau Flick darauf an, Frau Flick argumentiert ausführlich, dass sich dieses Verfahren doch bewährt hat. Die Diskussion verfängt sich in Nebenthemen und endet ohne Ergebnis.

Regelkreise sind von subjektiven Deutungen und sozialen Regeln beeinflusst. Der Versuch von Herrn Wolf, die soziale Regel »Jeder darf für sich die Arbeitsschwerpunkte festlegen« abzuändern, verfängt sich in einem immer wiederkehrenden Muster, hinter dem die jeweiligen subjektiven Deutungen stehen »Ich werde von Frau Flick nicht akzeptiert« und »Mein Arbeitsbereich wird eingeschränkt, dagegen muss ich mich wehren«. Damit ist die Aufgabe für Herrn Wolf deutlich: Er muss sich diese Regelkreise bewusst machen und letztlich versuchen, sie zu unterbrechen.

Allgemein lassen sich folgende Grundfragen festhalten:



### Systemische Grundfragen in Bezug auf Regelkreise

- Wo liegen Regelkreise (Muster, die immer wiederkehren) vor? Was ist das Verhalten von A? Was ist darauf die Reaktion von B?
- Welche subjektiven Deutungen und sozialen Regeln stehen hinter den Regelkreisen?
- Was wären Möglichkeiten, diese Regelkreise zu unterbrechen?

**Die materielle und soziale Umwelt des Systems.** Die materielle Umwelt eines Systems umfasst die räumliche Einrichtung, Technik, vorhandene materielle Ressourcen und so weiter. Geringere finanzielle Mittel, aber auch die Tatsache, dass Frau Flick mit einer Kollegin, Frau Gabler, zusammen in einem Büro sitzt und diese negativ beeinflusst, haben sicherlich Auswirkungen auf den Zustand des sozialen Systems. Möglicherweise kann eine räumliche Änderung ein erster Ansatz für die Lösung sein.

Die soziale Umwelt eines Systems sind andere soziale Systeme, von denen das System mehr oder weniger abgegrenzt ist. Das sind zum Beispiel die jeweiligen Kundenbereiche, das kann der Führungskreis des Unternehmens sein, das können aber auch die jeweiligen Familiensysteme sein. Systemgrenzen sind ebenfalls durch soziale Regeln bestimmt: Inwieweit darf ein Austausch mit anderen Teams erfolgen? Darf der Vorgesetzte jederzeit ins Team kommen? Oder gibt es eine »implizite« Regel, ihn möglichst weit draußen zu halten?

Systemgrenzen können zudem innerhalb eines sozialen Systems bestehen und grenzen dann Subsysteme gegeneinander ab. Das ist offenbar hier der Fall: Frau Flick und Frau Gabler, die beiden eher kritischen Mitarbeiter von Herrn Wolf, bilden so etwas wie ein Subsystem, bei dem die Systemgrenze insbesondere zu Herrn Wolf relativ starr ist: Die beiden hängen immer zusammen, besprechen alles miteinander und tragen dadurch zu den Problemen im System bei. Auch hier wird es die Aufgabe von Herrn Wolf sein, sich zu überlegen, wie er damit umgehen soll: Soll er versuchen, die Systemgrenze zu den beiden Kollegen durchlässiger zu machen (indem er zum Beispiel mehr mit ihnen abstimmt)? Oder sollte er eher die beiden als ein eigenes Subsystem mit einem gesonderten Aufgabenbereich stabilisieren?



### Systemische Grundfragen in Bezug auf die materielle und soziale Umwelt

- Welchen Einfluss hat die materielle Umwelt, haben Technik, räumliche Ausstattung und so weiter auf die bestehende Situation? Gibt es Möglichkeiten, hier Veränderungen vorzunehmen?