

Vielzahl alternativer Möglichkeiten auszuschließen, damit die eine, ausgewählte in Ruhe funktionieren kann.

Wenn also →Veränderung ermöglicht werden soll, dann gilt es diese wichtige Stabilisierungsleistung des Systems zunächst einmal anzuerkennen, um dann zu schauen, wie und wo man Impulse setzen kann, um die Hemmungsenergie des Systems zu unterlaufen oder umzulenken. Es gilt, das Harte und Verfestigte an bestimmten Stellen aufzuweichen, damit wieder mehr Möglichkeitssinn entsteht und über Alternativen nachgedacht werden kann.

Haiko Wandhoff

Zum Weiterlesen:

Dirk Baecker (Hrsg.), Schlüsselwerke der Systemtheorie, Wiesbaden (Springer), 2. erw. Aufl. 2016,

Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt (Suhrkamp) 1984.

Systemtheorie

Unter Systemtheorie ist eine wissenschaftliche Betrachtungsweise zu verstehen, die Aspekte und Wirkungsweisen von →Systemen benutzt, um damit so unterschiedliche Phänomene wie Zellen, Familien, Maschinen, →Organisationen oder das Sonnensystem zu erklären. Nachdem der Biologe Ludwig von Bertalanffy bereits im Jahr 1937 an der Universität von Chicago eine *General Systems Theory* vorgelegt hatte, in der er unter dem Oberbegriff der →Emergenz eine Eigengesetzlichkeit lebender Systeme postulierte, ist die Systemtheorie heute zu einer Art Meta-Theorie geworden: zu einem interdisziplinären Erkenntnismodell, das verschiedene Wissenschaftszweige (wie etwa die Biologie, →Kybernetik, Soziologie, Informatik oder Medizin) und →Beratungsansätze (wie die →Psychotherapie, Sozialarbeit, →Organisationsentwicklung oder das →Coaching) nachhaltig prägt.

Der Weg von der Systemtheorie und dem Systemdenken zur systemisch-konstruktivistischen Beratung führt über die amerikanische Westküste, wo sich in den 1960er Jahren Vertreter der →humanistischen

Psychologie zu einem produktiven Austausch mit dem neuen Wissenschaftszweig der Kybernetik einfinden. Im Anschluss an die berühmten *Macy*-Konferenzen in den 1950er Jahren (gesponsert von dem New Yorker Traditionskaufhaus *Macy's*) hatte 1959 eine Gruppe von Wissenschaftlern in Palo Alto das *Mental Research Institute* (MRI) gegründet. Unter der Leitung des Anthropologen Gregory Bateson und des Psychiaters Don Jackson kamen hier Vertreter aus verschiedenen Disziplinen zusammen, um pathologisches menschliches Verhalten aus der Perspektive von Kybernetik und Systemtheorie neu zu erforschen. Im Laufe der →Zeit traten dabei auch andere, bis heute bekannte Personen wie Virginia Satir oder Paul Watzlawick auf.

Obwohl ursprünglich zur Erforschung schizophrener Erkrankungen gegründet, ist das MRI besonders durch seinen neuen, systemisch-konstruktivistischen →Kommunikationsbegriff bekannt geworden: Im Mittelpunkt steht hier nicht mehr der Einzelne mit seinen Prägungen und Motiven; ins Zentrum der →Aufmerksamkeit rücken nun seine →Interaktionen innerhalb komplexer Kommunikationssysteme. Das ist der Markenkern des neuen, systemischen Blicks auf die Menschen und ihr Tun: An die Stelle einfacher Ursache-Wirkungs-Beziehungen treten im Kommunikationsmodell der Palo Alto-Gruppe zirkuläre Rückkoppelungsprozesse, Interaktionen und Spiele, *Double-Binds* und Paradoxien wie zum Beispiel Aufforderungen nach dem →Muster: „Sei doch mal spontan, ohne dass ich dich ständig dazu auffordern muss!“

S
Später kommt ein weiteres Axiom hinzu, das bis heute die konstruktivistische Ergänzung des systemischen Denkens bildet: Alles, was gesagt wird, wird von einer →Beobachterin oder einem Beobachter gesagt; es gibt also grundsätzlich keine von der Beobachtung unabhängige Realität. Vielmehr erzeugen wir Bedeutungen und damit unsere →Wirklichkeit immer erst im Prozess der Kommunikation. So können zum Beispiel zwei Gesprächspartner ihr eigenes Verhalten beide zugleich als Reaktion auf das Verhalten des anderen erleben, ohne dass einer Recht und der andere Unrecht hätte. Solche Paradoxien der Kommunikation, wie wir aus dem Alltag zur Genüge kennen, ließen sich erst beschreiben, als man begann, Kommunikation nicht mehr nach einem Sender-Empfänger-Modell zu verstehen, sondern als eine gemeinsam erzeugte →Zirkularität, in der das eigene Verhalten immer erst in den Reaktionen des Gegenübers erfahrbar ist.



Eingang gefunden haben derartige Überlegungen nicht nur in Watzlawicks paradox intervenierende *Anleitung zum Unglücklichsein*, einen populären Klassiker der (Anti-)Ratgeberliteratur aus dem Geiste des MRI, sondern auch in das Denken Niklas Luhmanns. Der Bielefelder Soziologe befand sich auf den Spuren der klassischen soziologischen Systemtheorie Vilfredo Paretos und Talcott Parsons', als er in den 1980er Jahren den radikalen philosophischen →Konstruktivismus, aber auch das biologische Konzept der →Autopoiese der chilenischen Forscher Humberto Maturana und Francisco Varela kennenlernte. Beides fand Eingang in seine umfassende Theorie →sozialer Systeme, die weltweit Geltung erlangte und im deutschsprachigen Raum bis heute grundlegend ist für das systemische Denken, Forschen und Handeln in Wissenschaft und Beratung.

Haiko Wandhoff

Zum Weiterlesen:

Dirk Baecker (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie*, Wiesbaden (Springer), 2. erw. Aufl. 2016.

Louis Klein, „What the Hell is Systemtheorie? Eine Polemik“, in: *OrganisationsEntwicklung* 34 (2015), Heft 1, S. 66-68.

Arist von Schlippe, „Systemischen Denken und Handeln im Wandel. Impulse für systembezogenes Handeln in Beratung und Therapie“, in: *Kontext* 46 (2015), Heft 1, S. 6-26.

Team-Coaching, Teamentwicklung

Anders als das klassische →Coaching unter vier Augen widmet sich das systemische Team-Coaching →Beratungsaufträgen, deren →Ziel es ist, die Leistung eines Teams zu verbessern, seine Mitglieder zur konstruktiven Kooperation zu motivieren oder die Identifikation mit ihrem Unternehmen zu fördern. Gemeinsam ist dem Einzel- und Team-Coaching die respektvolle, ressourcen- und lösungsorientierte →Haltung systemischer Coaches. Im Team-Coaching steht zusätzlich das dynamische Zusammenwirken verschiedener Personen, Strukturen und →Kommunikationen im Mittelpunkt. Und das kann es in sich haben, wenn ein Team sich beispielweise in destruktiven →Interaktionsschleifen verfangen hat; wenn eine