
Teil I

Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken

Lebende Systeme machen sich Bilder von Systemen, die sich Bilder von Systemen machen. Eine besondere Dynamik entsteht, wenn die Komponenten eines lebenden Systems eigenständige lebende Systeme sind, etwa in Organisationen.

Das Problem bei der Darstellung vernetzter Zusammenhänge besteht bekanntlich darin, dass mittels sprachlicher Formulierungen nur lineare Abfolgen dargestellt werden können. Löst man aber ein Netz in eine Kette auf, verschwindet das Wesentliche, eben die Netzwerkstruktur mit ihren vielfachen Querverbindungen. Diese müssen dann zusätzlich und nacheinander beschrieben werden. Dabei muss manchmal etwas vorausgesetzt werden, was erst später erläutert werden kann. So entsteht leicht der Eindruck eines undurchschaubaren Knäuels statt eines klar strukturierten Zusammenhangs. Vergleichbar dem Erkunden einer fremden Stadt verschwinden erst im Laufe der Zeit die Verwirrungsgefühle, und man beginnt, sich heimisch zu fühlen.

Will man bei der Darstellung komplexer Phänomene eine hinreichende Genauigkeit erreichen, lässt sich dieses Dilemma nicht umgehen. Ein „Faden der Ariadne“ könnte zwar aus dem Labyrinth zurückführen, würde aber keine Einsicht in dessen Struktur und Möglichkeiten vermitteln. „Rote Fäden“ sind wie Rezepte, oft praktisch und brauchbar, aber zum Erlangen professioneller Souveränität nicht ausreichend. Ein Stück „Knäuelhaftigkeit“ lässt sich bei der Erarbeitung angemessener Präzision nicht vermeiden. Damit die mögliche Verwirrung sich in den folgenden Kapiteln jedoch in Grenzen hält, sei eine kurze überblicksartige „Wegbeschreibung“ gegeben, die als Orientierung dienen kann.

In Kap. 2 werden Modelle untersucht, die zur Beschreibung des Verhaltens lebender Systeme wie Personen, Teams und Organisationen dienen können. Zunächst werden in Abschn. 2.1 „Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme“ die Gründe betrachtet, die es nahe legen, auf das bekannte, aus Technik und Alltag

vertraute *Maschinenmodell* bei der Beschreibung lebender Systeme zu verzichten. Maschinenmodelle beruhen auf einem Baukasten-Denken, in dem Einzelbausteine miteinander verknüpft werden und stets eine klare Ursache-Wirkungs-Beziehung eingehalten wird. Solche Systeme reagieren auf gleiche Inputs stets in derselben Weise.

- ▶ Lebende Systeme zeichnen sich demgegenüber – zumindest von außen betrachtet – dadurch aus, dass sie auf den gleichen Input je nach Kontext sehr unterschiedlich reagieren. Diese *Kontextsensibilität* macht sie im Prinzip unvorhersehbar und im klassischen Sinne auch unsteuerbar.

Für kooperatives Handeln bedarf es jedoch eines Mindestmaßes an Orientierung und Koordination, letztlich einer *zieldienlichen Einflussnahme*. Um dies zu ermöglichen, wird im Abschn. 2.2 „Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten“ in Anlehnung an Simon (2013) statt des Maschinenmodells ein *marktwirtschaftliches Modell* zum Verständnis von Handlungen eingeführt: Handeln wird als Handel betrachtet, Verhalten entsprechend als Ware. Ein wesentlicher Unterschied dieses Marktmodells zum Maschinenmodell besteht in der Einführung von Rückkopplungen. Dies hat zur Folge, dass die geniale Vereinfachung der linearen Verkettung im Maschinenmodell zugunsten von systemisch vernetzten und folglich zirkulären Strukturen aufgegeben werden muss. Der Nachteil ist eine deutliche Steigerung der zu beachtenden Komplexität, der Vorteil, dass sich dadurch in der scheinbar chaotischen Unvorhersehbarkeit lebender Systeme immer wieder Muster zeigen, die für koordinierende Aktionen genutzt werden können.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich dann, dass nicht nur Verhalten als Ware getauscht wird, sondern dass der Prozess des Tauschens selbst, also die Beachtung bzw. Aufmerksamkeit selbst zur Ware wird. Damit entsteht ein Markt 2. Ordnung, bei dem der Aufmerksamkeitswert eines Verhaltens bedeutsamer werden kann als sein Tauschwert im Rahmen zielgerichteter Interaktionen. Während der einfache Tauschmarkt noch dual verstanden werden kann, setzt der Aufmerksamkeitsmarkt mindestens drei Teilnehmer voraus, mit allen daraus resultierenden Komplikationen.

Um dies genauer zu verstehen werden in Kap. 3 die Grundzüge systemischen und konstruktivistischen Denkens dargelegt. Dazu werden die zugrunde liegenden Strukturen betrachtet, die zu der Unvorhersehbarkeit bzw. Kontextabhängigkeit lebender Systeme führen. Ferner gilt es zu verstehen, wie der erwähnte Tauschmarkt funktioniert, der sich aus den vernetzten Interaktionen obiger Systeme ergibt.

Die handelnden Einheiten – Personen, Teams, Organisationen – werden als *nicht-lineare Systeme* betrachtet, deren interaktives Zusammenspiel als Joint Venture Wirklichkeiten erzeugt, die die vermeintlich objektive Realität in ihrer Bedeutsamkeit meist deutlich übersteigt. Es werden die Möglichkeiten des klassisch-linearen Denkens betrachtet und mit den darüber hinaus gehenden Anforderungen verglichen, die eine komplexe Welt an zielorientiert handelnde Wesen stellt.

- Dabei zeigt sich, dass die Welt sich nicht als lineare Maschine begreifen lässt, sondern als komplexes, zirkuläres Netzwerk beschrieben werden muss.

Es sind zwei entscheidende Bedingungen, die neu hinzukommen. Zum einen werden lineare Wirkungsketten durch zirkuläre Rückkopplungsschleifen ersetzt, was gravierende Auswirkungen hat. Dies ist der Bereich des *systemisch-kybernetischen Denkens*, oft als *Kybernetik 1. Ordnung* bezeichnet, das im Abschn. 3.1 „Die Grenzen fallen: Globalisierung – Das systemisch-kybernetische Modell“ dargelegt wird.

Im Abschn. 3.2 „Abschied von der Wahrheit: Die Erfindung der Wirklichkeit – Das systemisch-konstruktivistische Modell“ wird die zweite neue Bedingung betrachtet. Infolge der zunehmenden Komplexität kommen unausweichlich Auswahl (Selektion) und Gewichtung (Bedeutungsgebung) von Wahrnehmungen ins Spiel, durch die lernende Systeme sich selbst die Entscheidungsgrundlage schaffen, auf der sie handeln. Diese inneren Landkarten könnten – aus einer externen Beobachter-Perspektive betrachtet – durchaus auch anders sein, da sie auf Selektionen basieren. Die resultierenden Landkarten sind folglich kontingent, d. h., sie sind nicht notwendigerweise so, wie sie sind.

Aus der Sicht der Handelnden zeigen diese inneren Landkarten jedoch die Wirklichkeit, wie sie sich ihnen darstellt. Treten dann diese individuellen und potenziell unterschiedlichen Wirklichkeiten in Interaktion miteinander, offenbart sich für die Beteiligten die erwähnte Unvorhersehbarkeit.

Dabei lassen sich sinnvollerweise zwei Wirklichkeitstypen unterscheiden. Zum einen ist das jener Bereich von Phänomenen, bei denen weder Lernen festzustellen noch eine wesentliche Abhängigkeit von ihrer Geschichte zu beobachten ist. Für solche Phänomenbereiche ist es möglich, Fachexpertise zu entwickeln, da die Verhältnisse hier relativ stabil und für alle hinreichend gleich sind. Hier kann man sinnvollerweise zwischen richtig und falsch unterscheiden, hier sind Rezepte brauchbar. Beratung in diesen Feldern ist *Fachberatung*. Diesen Typus der Wirklichkeit nennt man „*harte Wirklichkeit*“.

Dem steht als zweiter Typus eine „*weiche Wirklichkeit*“ gegenüber. Dazu zählen Systeme, die sich in ihren Reaktionen verändern, die lernen, indem sie sich ein Bild von der Welt machen und aufgrund dessen reagieren. Für diese Systeme trifft eine Besonderheit zu, die zum *konstruktivistischen Denken* führt, das in Abschn. 3.2.2 „Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten“ dargelegt wird. Konstruiert ein System in seinem Bild der Welt auch ein Bild von dem Weltbild anderer Systeme, mit denen es in Interaktion tritt, und reagiert es auf das vermutete Bild der anderen, dann entsteht eine Rückkopplung 2. Ordnung: nicht mehr nur Handlungen sind netzwerkartig verkoppelt, sondern auch die diesen Handlungen zugrunde liegenden Beschreibungen von Wirklichkeit. Durch diese *Kybernetik 2. Ordnung* werden unter bestimmten Bedingungen neue Wirklichkeiten gemeinsam erschaffen. Diese sind dynamisch erzeugt und voneinander abhängig, weshalb sie als „weiche“ Wirklichkeiten bezeichnet werden. Weiche Wirklichkeiten sind für soziale Interaktion in der Regel von weit größerer Bedeutung als die harten Wirklichkeiten.

Was dies im Einzelnen für die Interaktionen mit anderen Systemen in einer solchen gemeinsamen erschaffenen Welt bedeutet, wird in Abschn. 3.3 „Mehr als Alles: Komplexität und Emergenz“ behandelt. Damit werden die Grundlagen gelegt für die Möglichkeit zielorientierten Handelns in einer komplexen Welt und für den doppelten Markt für Verhalten.

Im abschließenden Kap. 4 werden die Schlussfolgerungen für das Coaching gezogen, die sich aus diesem theoretischen Verständnis lebender Systeme und deren Interaktionen ergeben. Dabei wird insbesondere erläutert, wie unter den gewählten Prämissen Kommunikation und Organisation zu verstehen sind. Damit sind dann die drei für Coaching relevanten Schnittstellen unter systemisch-konstruktivistischen Gesichtspunkten definiert: Personen, Organisationen und die Rollen in Interaktionen (vgl. Abb. 1.1.)