

### Theorie und Praxis systemischen Denkens

Zinn, Jens O.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zinn, J. O. (1997). Theorie und Praxis systemischen Denkens. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 20(4), 288-298.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36699>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



## Theorie und Praxis systemischen Denkens

*Jens Zinn*

Der Artikel versucht, systemische soziologische Theorie mit den Erfahrungen von systemisch arbeitenden Praktikern zusammenzubringen. Es geht um die Frage, was heißt es eigentlich (in einem modernen Sinne), systemisch zu denken? Die Antwort wurde mit diesem Text versucht, der zwischen der Scylla unverständlicher Theoriesprache und der Charybdis theorieloser Verwendungszusammenhänge manövriert. So mag der Theoretiker die harte Theoriesprache einer soziologischen Systemtheorie à la Luhmann vermissen und der Praktiker die ausführliche Darstellung von Anwendungsmethoden und Verwendungszusammenhängen. Der interessierte Leser soll jedoch eine Vorstellung davon bekommen, was mit "modernem systemischen Denken" gemeint ist.

Systemische Ideen haben in den vergangenen 20 Jahren in Wissenschaft und berufspraktischen Zusammenhängen zunehmend Verbreitung gefunden. Besonders populär wurden u. a. Ansätze systemischer Management- und Organisationsberatung. Viele der Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis folgten aus theoretischen und praktischen Problemen, die mit Strategien linear-kausalen Denkens nicht mehr zu lösen waren oder deren Lösungsangebote von Forschern und Praktikern als wenig befriedigend empfunden wurden.

Immer wenn es um soziale Systeme, d. h. um Beziehungen zwischen Menschen, sei es in Gruppen, Organisationen oder Gesellschaft geht, zeigt es sich, daß hinter den Oberflächenstrukturen von Handlungen eine Tiefenstruktur von Sinndeutungen steht, die ein Eigenleben entfaltet, das Denken und Handeln einzelner strukturiert und schließlich in ihren Auswirkungen nicht mehr ursächlich auf einzelne Akteure zurückgeführt werden kann.

Solche Phänomene wurden in der Familientherapie ebenso beobachtet wie in der Organisationsentwicklung/-beratung und in soziologischer Forschung. Die (Wieder-)Entdeckung emergenter Sozialstrukturen führte zu einer Aufmerksamkeitsverschiebung bei Berufspraktikern und Forschern. In der systemischen Familientherapie, aber auch im

Kontext von Organisationsberatung und -entwicklung, trat die Relevanz und Wirksamkeit von Erwartungsstrukturen, kommunikativen Mustern und sprachlichen Formen in den Vordergrund, die jenseits von Personen die Wirklichkeit sozialer Systeme strukturieren. Schließlich erlebte auch die Soziologie mit der "autopoietischen Wende" Luhmanns die Umstellung von (sinnhaftem) Handeln auf Kommunikationen als konstituierende Elemente sozialer Systeme.

Die Veränderungen in Richtung systemischen Denkens wurden von Entwicklungen und Erkenntnissen verschiedener Bereiche in Forschung und Praxis angeregt und vorangetrieben. Von besonderem Einfluß waren Entwicklungen in allg. Systemtheorie und Kybernetik (v. Foerster, v. Bertalanffy, Beer), Kommunikationstheorie (Bateson, Watzlawick), Ökologie, Physik (Capra), Systemischer Familientherapie (Selvini-Palazzoli, Stierlin, Simon), Biologie (Varela, Maturana), Soziologie (Parsons, Luhmann).

Da es nicht nur "die Systemtheorie", sondern viele Spielarten systemischen Denkens gibt, war für diesen Artikel die Einschränkung auf einen spezifischen Bereich dringend geboten: Die weiteren Ausführungen beziehen sich überwiegend auf systemisches Denken im Sinne der soziologischen Systemtheorie Luhmannscher Prägung<sup>1</sup> unter Berücksichtigung praxisorientierter Ansätze aus Organisationsberatung und Familientherapie. Dieser Doppelfokus bedingt es, daß im Folgenden immer wieder die Perspektive zwischen sozialen Systemen und psychischen Systemen wechselt.

Auch systemisches Denken ist kein Allheilmittel, das für alle Situationen und Gegenstandsbereiche adäquate Lösungen bietet. Um zu befriedigenden Problemlösungen zu kommen, empfiehlt es sich, für einfache Probleme auch einfache Theorien zu verwenden. Erst bei komplexen sozialen Problemen kann systemisches Denken seine volle Leistungsfähigkeit entfalten.<sup>2</sup> Oft ist der systemische Blickwinkel jedoch nützlich, um die Problemlösungsebene und den Grad an Komplexität, der bei Interventionen in soziale oder psychische Systeme berücksichtigt werden muß, zu bestimmen (vgl. Exner et al. 1987, S. 279).

---

<sup>1</sup> Die Systemtheorie Luhmanns bietet sich an, weil sie am konsequentesten die zentrale Rolle von Kommunikation als konstituierendem Element des "Sozialen" im Theoriedesign berücksichtigt. Sie ist damit anschlussfähig an die Erfahrungen aus der Berufspraxis von Therapeuten, Organisationsberatern usw. also Experten, die mit sozialen Systemen "arbeiten".

<sup>2</sup> Gester (1992, S. 147-150) unterscheidet zwischen verschiedenen erkenntnistheoretischen Positionen von Beobachtern und unterschiedlicher "Härte" und "Weichheit" von Realitäten, je nachdem, inwieweit "belebte" oder "unbelebte" Natur Gegenstand der Beobachtung ist.

## 1 Von sozialen Systemen, Menschen und Kommunikation

Systemisches Denken ist ein Analyseinstrument unter vielen möglichen, das die unendliche Komplexität von Welt fokussiert, strukturiert und selektiert. Es lenkt die Aufmerksamkeit des Beobachters auf spezifische Gegenstandsbereiche und blendet andere aus. Systemiker/innen beobachten ihre Welt in System-Umwelt-Differenzen<sup>3</sup>. Sie gehen davon aus, daß es Systeme gibt, die sich von ihrer Umwelt abgrenzen und damit eine gewisse Unabhängigkeit oder Autonomie erlangen. Gleichzeitig stehen Systeme jedoch in Wechselbeziehungen zu ihrer Umwelt und den für sie relevanten Umweltereignissen. Eine solche Vorstellung ist nicht weiter ungewöhnlich. Heute würde wohl kaum jemand ein Unternehmen untersuchen, ohne seine Position im Markt und seine Konkurrenten zu berücksichtigen, oder Frauenbenachteiligung auf dem Arbeitsmarkt ohne die geschlechtsspezifischen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen.

Viel ungewöhnlicher erscheint dagegen zunächst die Umstellung des Aufmerksamkeitsfokus von handelnden Menschen als Analyseeinheit auf Kommunikationssysteme und die damit einhergehende Ausgrenzung des Menschen in die Umwelt sozialer Systeme. Kommunikationen werden nach Luhmann als die Einheit eines dreifachen Selektionsprozesses aus Information, Mitteilung (shandlung) und Verstehen aufgefaßt (Luhmann 1984, S. 203). Erst mit der Selektion des Verstehens, in der die Information einer Mitteilungshandlung verstanden wird, ist eine Kommunikation vollständig. Das Entscheidende dabei ist, daß einzelne Kommunikationen relativ unabhängig von bestimmten Individuen sind. In bezug auf soziale Systeme entfalten Kommunikations-, Erwartungs- und Sinnstrukturen eine eigene vom einzelnen relativ unabhängige Existenz.

Das drückt sich z.B. in der "ärglichen Tatsache der Gesellschaft" aus, die für den einzelnen immer schon da ist und Sinn und Bedeutung sprachlicher Äußerungen vorstrukturiert, die Regeln von Recht und Unrecht, des Wirtschaftens, von Moral, von Lebensläufen und Normalbiographien usw. vorgibt, an die man sich halten kann oder von denen man abweichen kann. Ganz gleich wie sich jede/r einzelne verhält, dem jeweiligen Verhalten wird im Kontext sozialer Erwartungsstrukturen Bedeutung zugeschrieben.

Anschaulich wird dieser Sachverhalt beispielsweise bei Organisationen. Menschen sind zwar notwendig, damit eine Organisation, ein Betrieb oder eine Verwaltung arbeiten kann. Welche Menschen das tun, ist aber relativ gleichgültig. Sie müssen nur bestimmte Positionsanforderungen erfüllen. Ob sie ansonsten gläubig oder ungläubig sind, am Wochenende nicht zum Fußball gehen, gerne Schach spielen usw. hat für eine Organisa-

---

<sup>3</sup> Früher dominierte die Leitdifferenz Teil/Ganzes im systemischen Denken. Sie wurde durch die System/Umwelt Differenz überholt. Zuletzt folgte zur Ausarbeitung einer Theorie selbstreferentieller Systeme die Leitdifferenz Identität/Differenz. Ausführlich zu den Veränderungen der Leitdifferenzen: Luhmann 1984, S. 18-27.

tion keine Bedeutung. Organisationsmitglieder müssen vielmehr die Mitgliedschaftsbedingungen oder die an sie und ihre Position gerichteten Erwartungen erfüllen.<sup>4</sup>

Noch einmal: Als Umweltbedingung ist der Mensch zwar Voraussetzung für die Existenz sozialer Systeme, die ohne entsprechende organische, neuronale und psychische Umweltvoraussetzungen nicht existieren könnten. Kommunikation ist somit auf den Menschen - und damit auf vieles andere auch - notwendig angewiesen. Ihre Beiträge bleiben aber Beiträge aus der Umwelt sozialer Systeme.

Da eine Einführung in die Systemtheorie Luhmanns genauso den Rahmen eines wenige Seiten umfassenden Aufsatzes sprengen würde, wie eine ausführliche Einführung in systemische Interventionsformen, beschränke ich mich auf die Darstellung und Erläuterung einiger mir wichtig erscheinender Grundhaltungen eines oder einer Systemikers/in oder eines systemisch denkenden psychischen Systems.<sup>5</sup>

## 2 Grundhaltungen systemischen Denkens

### 2.1 Steuerungspessimismus: Autonomie und Selbstorganisation sozialer und psychischer Systeme

Charakteristisch für modernes systemisches Denken ist eine grundsätzliche Skepsis gegenüber der (kausalen) Steuerbarkeit sozialer und psychischer Systeme. Die Vorstellungen direkter Steuerung und Veränderung von außen wurde aufgegeben zu Gunsten einer Position der "Anregung zur Selbststeuerung". Dafür wurden in den jeweiligen Praxisfeldern (Familientherapie; Management- und Organisationsberatung; Mediation; Grundschulunterricht usw.) spezielle Strategien entwickelt, um die Selbstorganisationsprozesse sozialer und psychischer Systeme zu beeinflussen.

Mit der Skepsis gegenüber der Möglichkeit gezielter Intervention hängt auch die Skepsis gegenüber der Erkennbarkeit systeminterner Prozesse zusammen. Die Wirklichkeit

---

<sup>4</sup> Werden solche Erwartungen nicht erfüllt, sind dafür Umgangsweisen etabliert, die bis zum Ausschluß aus der Organisation führen (z. B. Parteiausschluß, Entlassung usw.).

<sup>5</sup> Die Ausführungen beziehen sich dabei schwerpunktmäßig auf Organisations- und Interaktionssysteme sowie psychische Systeme. Zur Theorie funktional differenzierter Gesellschaften und die Perspektive gesellschaftlicher Funktionssysteme muß an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verwiesen werden. Ansonsten einige Hinweise zur Einführung in die Systemtheorie Niklas Luhmanns: Kneer/Nassehi 1993; Willke 1991, 1994; Eine unterhaltsame Einführung als erste Annäherung liefert Fuchs 1993. Auch das Anwendungsbeispiel von Luhmann (1986) "Ökologische Kommunikation" kann als Einstieg dienen. Schließlich ist noch auf die Vorlesungsreihe Luhmanns "Einführung in die Systemtheorie" der Autobahnuniversität des Karl Auer Verlags zu verweisen.

des beobachteten Systems bleibt im Selbstverständnis des systemischen Beobachters letztlich immer dunkel und ungewiß. Organisationsberater können zwar Bilanzen, Verkaufszahlen, die Positionierung eines Unternehmens im Markt oder die formale Organisationsstrukturen eines Unternehmens relativ leicht ermitteln, welche tatsächlichen Entscheidungswege, welche ungeschriebenen Gesetze und Verhaltensregeln die Entscheidungen in einem Unternehmen jedoch strukturieren, bleiben auch ihnen letztlich verborgen. Ebenso geht es Familientherapeuten bezüglich der Familienstrukturen oder Sozialarbeitern bezüglich der psychischen Strukturen z. B. eines bestimmten Drogenabhängigen.

Systemische Beobachter sind sich dessen bewußt, daß sie eigene Wirklichkeiten über die Probleme in einem Unternehmen, einer Familie oder eines "Sozialfalls" konstruieren. D. h. sie entwickeln Hypothesen über eine Organisation, eine Familie, einen Drogenabhängigen, die für ihre Arbeitszusammenhänge "passen" (v. Glasersfeld 1981)<sup>6</sup> und nutzen sie für das weitere Vorgehen. Mit der Schöpfung weiterer zusätzlicher Informationen bleibt es entweder bei den Ursprungshypothesen, oder sie werden modifiziert, wenn die neuen Informationen nicht mehr "passen" oder zur weiteren Informationsschöpfung nicht mehr nützlich sind.<sup>7</sup>

Systemischem Denken wird eine größere Bewußtheit unintendierter Folgen bei Steuerungsversuchen in autonome Systeme unterstellt, weil die begrenzte Informationslage und Zugriffsmöglichkeit bewußt wird. Systemische Interventionsformen sind deswegen wohl eher tragbar, weil vorsichtiger und die Systemintegrität von sozialen und psychischen Systemen beachtend (vgl. Willke 1987, S. 357).

Die Skepsis gegenüber der Steuerbarkeit von Systemen, der Erkennbarkeit systeminterner Prozesse und das Bewußtsein für unintendierte Folgen von Steuerungsversuchen, hängen alle eng mit den zu Grunde liegenden theoretischen Annahmen zusammen:

Wir waren davon ausgegangen, daß soziale Systeme als Kommunikationssysteme aufgefaßt werden können. Die Frage, wie sie sich von anderen Kommunikationen unterscheiden, war jedoch offen geblieben. Die Luhmannsche Systemtheorie behauptet, daß soziale (aber auch psychische) Systeme die Elemente aus denen sie bestehen, durch die Elemente, aus denen sie bestehen, produzieren und reproduzieren (autopoietische Autono-

---

<sup>6</sup> Statt von "passen" wird auch von "viabel" gesprochen. Die Idee stammt aus dem erkenntnistheoretischen Konstruktivismus, der davon ausgeht, daß unsere Wirklichkeitsabbilder Konstruktionen sind und nicht dem "Wesen" der Dinge entsprechen. Wirklichkeitskonstruktionen müssen nur bestimmte relevante Eigenschaft unserer Umwelt abbilden, damit wir mit ihr adäquat umgehen können. Unsere Wahrnehmung, Theorien oder Hypothesen müssen nur "passen", aber nicht der Wirklichkeit entsprechen.

<sup>7</sup> Vgl. dazu die Technik des Hypothesisierens bei: Selvini-Palazzoli et al. 1981.

mie<sup>8</sup>). Sie sind von ihrer Umwelt im Mechanismus ihrer Reproduktion unabhängig (operational geschlossen), dagegen sind sie gegenüber ihrer Umwelt insoweit offen, als sie aus ihr für die Reproduktion notwendigen "Stoffe" entnehmen (informationell offen). Für soziale Systeme wird angenommen, daß sie in einem rekursiv-geschlossenen Prozeß fortlaufend Kommunikation aus Kommunikation (re)produzieren. Dabei ist jede Kommunikation als zu einem sozialen System zugehörig gekennzeichnet. Also, ob sie zu einer Gruppe, einer Familie, einer Organisation oder einem spezifischen Funktionssystem<sup>9</sup> zuzurechnen ist oder nicht (Hierarchische Beziehungen und Anordnungsbefugnisse zwischen Positionen innerhalb einer Organisations gelten nur dort und nicht in Familie, Freundeskreis oder einem anderen sozialen System. Während sie im Organisationskontext normal sind, werden sie außerhalb als Zumutung oder Anmaßung wahrgenommen).

Die Kontakte zur Umwelt sozialer Systeme werden dann durch den Aufbau eigener systeminterner Komplexität geregelt, d. h. soziale Systeme bauen (organisations-)systemspezifische Verarbeitungsmechanismen (Regeln, Verordnungen, Verfahrenweisen, Mitgliedschaftsregeln, Umgangsformen usw.) auf, die das soziale System und die Regeln selbst reproduzieren. Automobilfirmen spezialisieren sich auf Ereignisse, die für die Produktion, Entwicklung und Verkauf von Autos relevant erscheinen und ignorieren andere Kommunikationen in der Systemumwelt, wie z. B. solche über Gentechnik, Schwangerschaftsverhütung, Schizophrenie usw. Die systeminterne Ausdifferenzierung wird durch die eigenen Relevanzkriterien des jeweiligen Sozialsystems bestimmt.

Externe Interventionsversuche müssen, wenn sie nicht folgenlos bleiben sollen, einerseits an die Systemlogik anschlußfähig sein, d. h. Resonanz erzeugen, andererseits werden sie nach den systemeigenen Kriterien "übersetzt" und bearbeitet. Die interne Differenziertheit und Systemlogik ist insbesondere für externe Beobachter (aber auch für Führungspersonen in Organisationen) nicht direkt zugänglich und muß erst erschlossen werden. Wie schwierig das ist, zeigen die häufig auftretenden unerwarteten Folgen(losigkeiten) von internen und externen Steuerungsversuchen.

Für psychische Systeme besteht der rekursiv-geschlossene Prozeß (Luhmann 1985) in der Verkettung von Gedanken an Gedanken oder Vorstellungen an Vorstellungen. Externe Interventionen, wie beispielsweise die Erziehungsbemühungen von Pädagogen werden entsprechend der Erfahrungen psychischer Systeme (z. B. Schüler, Sohn, Tochter

---

<sup>8</sup> Zur Einführung des Begriffs in die wiss. Diskussion: Varela et al. 1974. Eine sehr anschauliche Einführung in eine biologische Begründung des konstruktiven Charakters menschlichen Erkennens und damit eine naturwissenschaftliche Anwendung des Autopoiesis-Begriffs bietet Maturana/Varela 1984.

<sup>9</sup> Funktionssysteme sind solche gesellschaftlichen Teilbereiche, die in der neueren Theorie sozialer Differenzierung als mit einem besonderen Code versehen dargestellt werden, z. B. Recht (schuldig/nicht-schuldig), Wissenschaft (wahr/nicht-wahr), Wirtschaft (zahlen/nicht-zahlen) usw.

usw.) und ihrer Bewußtseinsprozesse verarbeitet. Daher ist es auch nicht selbstverständlich, daß die Interventionen von Pädagogen oder Eltern bei den Schülern und Sprösslingen immer die gleichen und voraussagbaren Erfolge haben. Der frustrierte Ausspruch als Resultat gescheiterter Erziehungsversuche: "Sie hat eben ihren eigenen Kopf!" wird so leichter verständlich. Erfolg und Mißerfolg von solchen "Steuerungsversuchen" oder Erziehungsbemühungen ist eben maßgeblich von Schülern und Sprösslingen selbst abhängig. Die internen Prozesse, also, was sich ein Schüler, auch bei oder trotz erwartungsgemäßen Handeln im einzelnen denkt, bleibt für den externen Beobachter verborgen. Oft ist dann das Erschrecken groß, wenn sich eines Tages durch Drogenkonsum oder kriminelles Verhalten zeigt, daß wohl irgendwann einmal etwas "schief gelaufen" sein muß.

Also: Die Steuerung von Sinnsystemen (psychischen und sozialen Systemen) ist von deren eigenen Reproduktionsstrukturen (Autopoiesis) abhängig. Steuerungsversuche werden soweit sie anschlussfähig sind in die eigene Systemlogik transformiert und bearbeitet. Wie dies geschieht ist für den externen Beobachter weder direkt zugänglich noch direkt steuerbar.

## 2.2 Systemisches Denken und erkenntnistheoretischer Konstruktivismus

Das Problem des Erkennens sozialer und psychischer Systeme verweist auf die Nähe systemischen Denkens zum erkenntnistheoretischen Konstruktivismus (z. B. v. Glasersfeld 1981; Schmidt 1987), der davon ausgeht, daß es keine vom Beobachter unabhängige Wirklichkeit gibt. Das heißt nicht, daß außerhalb des Beobachters keine Wirklichkeit existiert, sondern nur, daß alle Wirklichkeit ausschließlich über einen Beobachter zugänglich ist. Während über die Bereiche "unbelebter" Natur relativ schnell Einigkeit (intersubjektive Nachprüfbarkeit) über spezifische Eigenschaften des Gegenstandsbereichs erreichbar ist, differieren die Wirklichkeitsbeschreibungen sozialer und psychischer Systeme (Kulturen, Organisationen, Personen usw.) über soziale Sachverhalte ganz erheblich. Letztlich fehlt dann die objektive Instanz, die darüber Gewißheit gibt, welche der Wirklichkeitsbeschreibungen nun die "richtige" ist. Denken wir dabei nur an die unterschiedlichen Beschreibungen von Familienmitgliedern (Frau, Mann, Kind) über gemeinsame Erlebnisse.

Dies lenkt die Aufmerksamkeit auf den Beobachter und die Prozesse seiner Wirklichkeitskonstruktion. Mit welchen Unterscheidungen sieht er seine Umwelt? Welche Umweltbedingungen sind für ihn relevant? Welche nicht?

Die Systemiker sind sich der Konstruiertheit und damit der Beobachterabhängigkeit von Selbst- und Umweltwahrnehmung, insbesondere sozialer Wirklichkeiten bewußt. Wirklichkeitskonstruktionen werden aber nicht nur von psychischen Systemen erzeugt. Beobachter können auch soziale Systeme sein, wie z. B. Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen, Parteien oder andere Organisationen, soziale Gruppen, Familien usw. Sie



beobachten ihre Systemumwelten nach systemeigenen Relevanzkriterien, die sich im Laufe der Systemgenesen modifizieren. Es kann z. B. davon ausgegangen werden, daß Wirtschaftsunternehmen primär an Rentabilitätsüberlegungen orientiert sind, was (Luhmannscher Systemtheorie folgend) verkürzt in dem Code des Funktionssystems Wirtschaft: zahlen/nicht-zahlen gefaßt ist. Hinzu kommen für das jeweilige Organisations-system spezifische interne Strukturen (gesetzte und informelle Regelungen, interne Umgangsformen, Kundenbetreuung usw.), die die Aufmerksamkeitskriterien für die Umweltverarbeitung regulieren.

### 2.3 Personen im Netz sozialer Systeme

Systemisch denken heißt primär: Denken in System-Umwelt-Differenzen, in Mustern von *Kommunikationen, Entscheidungen und Handlungen* und nicht in Menschen als sozialen Einheiten mit unveränderlichen Charaktereigenschaften. Auch psychische Systeme werden als "Gewordenes" (also mit einer Systemgenese) aufgefaßt, das nicht unabhängig von seinen relevanten Umwelten gedacht werden kann. Das bedeutet aber auch, daß gegenwärtige Zustände und Verhalten psychischer Systeme nicht alleine aus der Gesamtheit der Eigenschaften eines bestimmten Menschen abgeleitet werden können, sondern auch die strukturellen Kopplungen psychischer Systeme mit ihrer Umwelt berücksichtigt werden müssen. Das sind beispielsweise die sozialen Wertesysteme der Peer-Group oder der Herkunftsfamilie, die berufs- und betriebsspezifischen Prozesse beruflicher Sozialisation oder die Erfahrungen während eines Hochschulstudiums. Veränderungen in den Systemumwelten können zu Veränderungen bei psychischen Systemen führen und umgekehrt können psychische Systeme ihre Umweltrelevanzen ändern. Psychische Systeme orientieren sich aber nicht nur an ihren Umwelten, sondern vor allem an sich selbst, d. h. an der Beschreibung, die sie von sich selbst erzeugen. Solche Selbstbeschreibungen schränken die Möglichkeitshorizonte und die in Erwägung gezogenen Handlungsalternativen ein und bestimmen, wieviel Unsicherheit oder Risiko für Veränderungen akzeptiert wird.

Therapeuten und sonstige Personenberater beschäftigen sich u. a. damit, wenn die Selbstbeschreibungen des Klientensystem verdinglicht und starr wurden, sie wieder zu flexibilisieren. Es wird versucht, nicht gesehene Alternativen "sichtbar" zu machen, und ausgeschlossene Alternativen wieder zur Disposition zu stellen oder einfach zu zeigen, daß das Klientensystem als Person durchaus änderbar ist, daß Handeln und Situationseinschätzung in Verbindung mit (änderbaren) Umweltbeziehungen steht.

### 2.4 Die Frage nach der Funktion und die Kontextualität systemischer Hypothesenbildung

Kommunikationen und Handlungen werden aus systemischer Perspektive immer auf ihre Funktion im sozialen Kontext hinterfragt. Was bewirkt ein Verhalten in einer spezifischen

Umwelt und im System selbst? Was würde passieren, wenn anders entschieden oder gehandelt würde? Welche Erwartungen führen zu einem Verhalten, und welche anderen Möglichkeiten sind denkbar? Systemische Hypothesen sind kontextbezogen. Sie enthalten aufgrund ihrer Kontextualität immer eine Veränderungsoption und weisen in die Zukunft.<sup>10</sup> Sie grenzen sich gegen Denkstrukturen ab, die auf allgemeingültige Seinszustände (Ontologisierung) abstellen. Z. B.: Der Abteilungsleiter ist unfähig, weil er als Kind zu heiß gebadet wurde (keine Veränderungsperspektive, weil die Verhaltensbegründung "zu heiß gebadet" nicht rückgängig gemacht werden kann). Systemische Hypothesen sind dagegen relational. Der Abteilungsleiter ist unkonzentriert, z. B. weil er vom Chef unter Druck gesetzt wird oder weil er zu Hause Probleme hat. Entscheidend ist die Kontextabhängigkeit, die immer die Änderbarkeit des Verhaltens impliziert.

## 2.5 Reflexivität, Beobachtung erster und zweiter Ordnung

Ein systemischer Beobachter ist sich seiner eigenen Systemdeterminiertheit, seiner eingeschränkten Wahrnehmung usw. bewußt und seiner Unentrinnbarkeit aus der sozialen Welt, da er selbst Teil dieser Welt "Gesellschaft" ist. Als Beobachtungssystem unterliegt er ebenso den Mechanismen selektiver Beobachtung wie die von ihm beobachteten Systeme. Er sieht nicht, was er nicht sieht und sieht, was er sieht. Um dieses Problem der Beobachtung erster Ordnung zu bearbeiten, greifen Berufspraktiker zur Informationsschöpfung oft auf Beobachter zweiter Ordnung zurück, die das Verhalten der Praktiker beobachten. Unternehmen engagieren zu diesem Zweck externe Beratungsorganisationen, Beratungsorganisationen supervidieren ihr Beratungsteam mit einem "Reflecting Team", Familien suchen Therapeuten auf, Therapeuten greifen auf berufs begleitende Supervision zurück, usw.

## 2.6 Systemische Interventionen

Als systemische Intervention können solche Kommunikationen bezeichnet werden, die einerseits von einer operativen Geschlossenheit sozialer Systeme ausgehen und andererseits die prekäre Ausgangslage des Versuchs reflektieren (vgl. Willke 1994; Gester 1992; Exner et al. 1987), geschlossene Systeme aus ihrer Umwelt heraus zielgerichtet zu beeinflussen. Bei *systemischer Intervention* geht es um Flexibilisierung. "Erstarrung" oder "Unflexibilität" von sozialen oder psychischen Systemen soll verringert werden. Psychischen und sozialen Systemen soll zum Erkennen neuer Handlungsalternativen verholfen werden. Die letztendlichen Realisierungen bleiben jedoch dem Therapierten oder

---

<sup>10</sup> Gester (1992, S. 141-147, 143) sehr deutlich zu den Unterschieden systemischer veränderungsorientierter Hypothesenbildung im Kontext systemischer Unternehmensberatung.

Ratsuchenden (z. B. Drogenabhängigen, Sozialhilfeempfänger, Arbeitslosen, Alten, Stadtteilbewohner, Jugendlichen), dem therapierten Familiensystem, der beratenen Organisation (z. B. Kirche, Partei, Gewerkschaft, Bank, Fußballverein) usw. überlassen.

### Literatur:

- Exner, Alexander; Königswieser, Roswita; Titscher, Stefan, 1987: Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaftslehre (DBW) 47, Heft 3, S. 265-284.
- Fuchs, Peter, 1993: Niklas Luhmann - beobachtet. Eine Einführung in die Systemtheorie, Opladen.
- Gester, Peter-W., 1992: Warum der Rattenfänger von Hameln kein Systemiker war. Grundlagen systemischer Gesprächs- und Interviewgestaltung. In: Schmitz, Christof; Gester, Peter-W.; Heitger, Barbara (Hrsg.) Managerie. 1. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg, S. 136-164.
- Glaserfeld, Ernst von, 1981: Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, Paul (Hrsg.) 1981: Die erfundene Wirklichkeit. Beiträge zum Konstruktivismus, München, Zürich, S. 16-38.
- Kneer, Georg; Nassehi, Armin, 1993: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung, München.
- Luhmann, Niklas, 1984: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas, 1985: Autopoiesis des Bewußtseins. In: Soziale Welt 36, S. 402-446.
- Luhmann, Niklas, 1986: Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco, 1984: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern, München, Wien.
- Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.), 1987: Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt a. M.
- Selvini-Palazzoli, Mara; Boscolo, Luigi; Cecchin, Gianfranco; Prata Giuliana, 1981: Hypothesisieren - Zirkularität - Neutralität: Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung. In: Familiendynamik 6, S. 123-139.
- Varela, Francisco J.; Maturana, Humberto R.; Uribe, R. B., 1974: Autopoiesis: The Organization of Living Systems. Its Characterization and a Model. In: Biosystems 5, S. 187-196.
- Willke, Helmut, 1991: Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Stuttgart, New York, (3. überarb. Aufl.).
- Willke, Helmut, 1994: Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Stuttgart, Jena.

**Dipl.-Soz. Jens Zinn**  
**Universität Bremen**  
**Sonderforschungsbereich 186**  
**Wiener Str., Postfach 33 04 40**  
**D-28334 Bremen**  
**Tel.: 0421/218-4147**  
**Fax.: 0421/218-4153**  
**e-mail: [jzinn@sfb186.uni-bremen.de](mailto:jzinn@sfb186.uni-bremen.de)**

*Jens Zinn*, geb. 1966, Dipl.-Soz., Studium der Soziologie in Saarbrücken und Bielefeld, Diplom 1994 in Bielefeld; Tätigkeit: seit 1995 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt "Statuspassagen in die Erwerbstätigkeit" des DFG-Sonderforschungsbereichs 186 "Statuspassagen und Risikolagen im Lebenslauf" an der Universität Bremen.