

## > Einführung in das systemische Paradigma

Damit wir uns von Anfang an besser verstehen.

Empowering People in Dynamic Relations. Der NAVO Claim weißt bereits darauf hin – unser Beratungsansatz basiert auf dem Paradigma der Systemischen Organisationstheorie. In unserer fast 20-jährigen Beratungspraxis haben wir erkannt: Den optimalen Effekt aus dem co-kreativen Prozess aus Beratung und Umsetzung mit dem Ergebnis von Wirkung erzielen wir immer dann, wenn das systemische Paradigma wie auch die wirklichkeitskonstruktivistische Grundhaltung anerkannt ist. Für optimale Effekte lohnt es sich daher kurz Zeit zu nehmen - um den systemischen Ansatz näher kennenzulernen.



## 1 . Hintergrund: Theoretische Wurzeln

Das systemische Weltbild ist ein interdisziplinäres Metamodell und wurzelt in der soziologischen Systemtheorie (Luhmann) sowie der Kybernetik 2. Ordnung (v. Foerster), verbindet Erkenntnisse aus der systemtheoretischen Biologie (Varela, Maturana) mit Aspekten der naturwissenschaftlichen Chaos- und Komplexitätsforschung, bereichert um die praktischen Erfahrungen aus der systemischen Familientherapie (Selvini-Palazzoli) und der hypnosystemischen Forschung (Schmid).

## 2 . Grenzen der Betriebswirtschaft

Betriebswirtschaftliche Organisationstheorien beschreiben Organisationen häufig in Form von Input-Output Relationen. Also wie bei einer Maschine. Dahinter steckt die Annahme, dass sich Beziehungen in Organisationen über lineare Ursache-Wirkungszusammenhänge erklären und gestalten lassen. Das Management gibt die richtigen Führungsimpulse, die dann von den Mitarbeitern entsprechend der definierten Prozesse optimal ausgeführt werden. Allerdings zeigt die Praxis, dass Organisationen als lebende soziale Systeme sich selten logisch und nach Plan verhalten. Hier stößt die klassische Betriebswirtschaft mit ihren mechanistischen Paradigmen und ihren klassischen Beratungsmethoden an ihre Grenzen. Mit Hilfe des systemischen Beratungsansatzes lassen sich die gewünschten Wirkeffekte erzielen und soziale Systeme nachhaltig entsprechend der strategischen Ausrichtung entwickeln.



### 3 . Paradigmen der Systemtheorie

In der Logik der Systemtheorie sind Menschen und damit soziale Systeme keine Objekte sondern Subjekte. Daher sind sie von außen nicht „zu gestalten“. Denn Subjekte interpretieren und organisieren ihre Welt aufgrund ihrer subjektiven Eigen-Logik selbst. Sie erschaffen sich ihre eigene Wirklichkeit.

#### > Wirklichkeit versus Wahrheit

Wirklichkeit wird demnach durch menschlichen Wahrnehmung und Kommunikation nicht „objektiv erfasst“, sondern immer subjektiv konstruiert. Das bedeutet: Es gibt keine „objektiv – Betrachter-unabhängige – „richtige“ Wahrnehmung. Denn das Außen wird nie durch Sinneswahrnehmungen 1:1 ins Innere projiziert. Menschen richten ihren Beobachtungsfokus auf Teile „der Welt da draußen“ und verknüpfen diese Bilder mit ihren inneren Denk- und Empfindungs-Prozessen (= Wirklichkeitskonstruktion). Die Realität die uns alltäglich erscheint, entsteht erst im eigenen Gehirn – und existiert „nicht wirklich“. Wir können uns nicht sicher sein, dass ein anderer Beobachter zur gleichen Zeit am gleichen Ort dieselben Konstrukte produzieren würde! So einzigartig die Menschen, so einzigartig sind diese Wirklichkeitskonstruktionen oder auch „Wahrgebungen“. Ob Beratungsimpulse in Form von Interventionen ihre Wirkung entfalten, hängt also viel mehr von der Wahrnehmung und den Entscheidungen des Systems ab, als von der Intervention selbst. Interventionen sind immer nur auf die Art und Weise wirksam, wie sie vom System im Rahmen der Eigenlogik interpretiert und in Handlung übersetzt werden.



### > Operationale Geschlossenheit

Jedes System ist einzigartig und folgt seiner eigenen Logik. Das heißt, die Systemzusammenhänge und somit auch die Wahrnehmungsformen eines Systems können andere Systeme nie abbilden. Ein System kann seine Umwelt nur aus der eigenen Wirklichkeit heraus verstehen. Soziale Systeme sind deshalb „operational geschlossen“ – und erzeugen ihre Wirklichkeiten individuell wie kollektiv durch die eigenen Prozesse im Systeminneren.

### > Reflexivität

Kein Beobachter ist vom Beobachteten unabhängig. Jede Beobachtung wirkt unmittelbar im Moment des Beobachtens auf den Beobachter zurück (Reflexivität). Wirklichkeit ist daher immer situativ bedingt und somit kontextabhängig.

Der systemische Ansatz nimmt daher Abschied von der objektiven Wahrheit. Wirklichkeiten repräsentieren subjektive Standpunkte und sind kontextabhängig. Überzeugungen, vermeintliche Gewissheiten und gewonnene Sicherheiten verlieren unter diesem Blickwinkel ihre Allgemeingültigkeit.

### > System“ (griechisch: „zusammen“ „stehen“) und Mobile Effekt

„Alles hängt mit allem zusammen.“ Dies hat insbesondere für Führungskräfte gravierende Auswirkungen. Sie stehen nicht mehr als Steuernde außerhalb des Systems, sondern sind Teil des Systems und werden ebenso gesteuert. Im co-kreativen Entwicklungsprozess des Systems sind sie gleichzeitig gestaltende Akteure und passiv Betroffene. Wie in jedem geschlossenen Öko-System kann ein vermeintlich kleiner Eingriff gravierende, unvorhersehbare und von außen „auf den 1. Blick unlogisch erscheinende“ Aus- und Wechselwirkungen mit sich bringen.



> Muster

Soziale Systeme bestehen aus einer Abfolge von miteinander verbundenen Handlungen. Die Menschen – als Träger dieser Handlungen – agieren in Beziehungen zueinander. Aus der unendlichen Vielzahl möglicher Handlungsrelationen wählen Systeme diejenigen aus, die aus ihrer inneren Sicht heraus Sinn stiften und reproduzieren diese. Die damit verbundene Reduktion von Komplexität stabilisiert das System und sichert das Überleben des Systems. So entstehen systemtypische „Handlungs-Muster“ in Form von Strukturen und Prozessen, Verhalten und Zielen. Das System unterscheidet sich dadurch von anderen – entwickelt eine eigene Identität und wird durch systemtypische Unterscheidungsmerkmale erkennbar. Muster stabilisieren soziale Systeme und sichern das Fortbestehen des Systems.

Werden die zugrunde liegenden Handlungslogiken erkannt, können Manager und Berater wirkungsvolle Interventionsangebote machen. Werden diese vom System in seiner Logik als funktional anerkannt und auf die dem System typische Art und Weise interpretiert, führt dies zu nachhaltigen Entwicklungsprozessen. Diese machen das System mit Bezug auf den Kontext überlebensfähiger, erfolgreicher und effektiver.

> Sinn und Systemgrenze

Stabilität erhält ein soziales System durch den gemeinsamen Sinn, den die Handelnden mit den Handlungszusammenhängen verbinden. Daraus ergeben sich dem System innewohnende und für das System typische Werte, Normen, Regeln mit einer identitätsstiftenden Wirkung. Diese entscheiden unter anderem über die Zugehörigkeit zum System (Wer gehört dazu? Wer nicht?) und definieren somit die Systemgrenze. Bewährte Handlungen werden durch die regelmäßige Wiederholung zuerst zu Gewohnheiten, später zur Konventionen, die dann irgendwann unhinterfragt weitergegeben werden. Konvention vermitteln Stabilität, Konstanz und Sicherheit. Selbst wenn der eigentliche Sinn einzelner Konventionen im Laufe der Zeit verloren geht, werden Konventionen weitergelebt und die Beteiligten nehmen eine Art „Meta-Sinn“ wahr.



Ein Infragestellen von Konventionen löst fast zwangsläufig Unsicherheit, Ablehnung und Widerstand aus. Denn die Konvention hat ja gerade den Zweck, das Überleben des Systems zu sichern.

> Eigen-Logik

Lebende Systeme entwickeln eine unwillkürliche Eigen-Logik. Sie definieren sich sowohl in der Unterscheidung zu anderen Systemen als auch in der Art und Weise, ob und wie sie mit anderen Systemen Kommunikation gestalten. Um das Überleben zu sichern (also sich selbst immer wieder zu reproduzieren), benötigen soziale Systeme regelmäßig Austausch mit anderen Systemen - den sogenannten „relevanten Umwelten“. Dieser Austausch erfordert vom System allerdings Ankopplungsfähigkeit – also die Fähigkeit sich über die Systemgrenze hinweg in Form von Kommunikation zu öffnen. Um diesen ständigen Prozess von Ankopplung und Abgrenzung erfolgreich bewältigen zu können, oszillieren Systeme stets zwischen Stabilität und Veränderung – einzig und allein zum Zweck der Überlebenssicherung.



#### 4. Unterschied objektiv analytischer Ansatz – systemtheoretisches Paradigma

Aus den oben beschriebenen systemtheoretischen Grundannahmen heraus schöpft sich das hypothesengeleitete Arbeiten von NAVO Consulting. Denn da es keine „objektiv absolut richtigen“ Lösungen, sondern nur – für das System und die Zielsetzung - gut oder weniger - „passende“ Lösungen gibt, kann man durch Hypothesenarbeit sehr effektiv die bestmöglich passenden Lösungen herausfiltern und entwickeln. Systemische Hypothesen unterscheiden sich in ihrer Grundlogik jedoch stark vom objektiv-analytischen Ansatz. Im Folgenden daher eine Übersicht über die Unterschiede.

##### Objektiv-analytischer Ansatz

###### Eigenschaftsorientierung

Hypothesen konzentrieren sich stark auf die Einschätzung der Personen, i.d.R. mit nur geringer Einbeziehung des Kontextes: Eigenschaftstheorien mit meist negativen Zuschreibungen (Fehlersuche) oder umgekehrt positiven Personen-Eigenschaften

Primär: Frage nach der Ursache. Bei der Erklärung, warum es so gekommen ist, wird problemorientiert fokussiert. Dies führt oft zur Suche nach der Schuld.

Zugang: analytisch.

##### Systemtheoretisches Paradigma

###### Sinnorientierung

Einschätzungen fokussieren das Zusammenwirken von Handlungen und Umständen. Statt Schuldzuweisungen an Personen, Fokussierung auf den möglichen Sinn eines „Problems“, den es für das System haben kann.

Primäre Frage nach der Funktionalität. Dahinter steckt die Annahme, dass jedes Muster einen für das System begründeten Sinn / eine wertvolle Funktion hat unter Berücksichtigung des Kontexts.

Zugang: situativ – kontextbezogen.



## Objektiv-analytischer Ansatz

Der Untersuchungsgegenstand wird in Einzelteile zergliedert und jedes Element einer Betrachtung unterzogen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen eine erklärungsstiftende Potenz entwickeln.

> Frage nach der Ursache

Warum ist das so geschehen? Wo liegt die Ursache?

Ziel ist die Bildung stabil-richtiger Hypothesen.

Die objektiv richtigen „Gesetzmäßigkeiten“ werden unter der – meist impliziten – Annahme konstanter Rahmenbedingungen zum Zweck einer Planbarkeit getroffen (Handlungen und Entscheidungen ändern sich nicht wesentlich)

Hauptaugenmerk: Blick in die Vergangenheit.

Grundannahme: aus der richtigen Aufarbeitung der Vergangenheit ergeben sich direkt zukünftige Lösungen

## Systemtheoretisches Paradigma

Die Vorgehensweise setzt auf Freisetzung von Energie für die Entwicklung von Änderungsoptionen. Die sich entwickelnden Differentialhypothesen oder –fragen sollen eine verändernde Potenz besitzen.

> Frage nach den Unterschieden

Wo liegt der Unterschied, der den Unterschied macht?

Ziel ist die Bildung agil-funktionaler Hypothesen.

Das Erkennen von Mustern in dynamischen Kontexten in Bezug zu konkreten Zielsetzung und unter Berücksichtigung geschichtlich-zeitlicher Zusammenhänge ist das zentrale Element, um die es geht. (Ziel von Agilität und Resilienz)

Hauptaugenmerk ist zeitlich auf die Zukunft und ihre Beziehung zur Gegenwart.

Grundannahme: Lösungen können nicht auf der gleich logischen Ebene geschehen, auf der das Problem entstanden ist.

