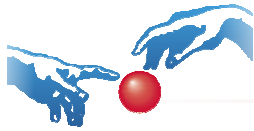




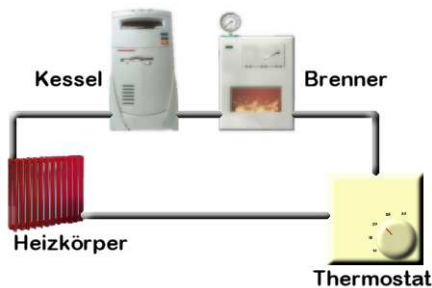
## **Grundlagen Systemischen Denkens**

von Heinz-Günter Andersch-Sattler, Augsburg



## 1. Systemische Sichtweisen

Der Begriff „System“ fand zunächst in der Kybernetik (Regelungstechnik) Verwendung in den 50er Jahren. Als einfachstes Modell hierfür wird der Heizungskreislauf beschrieben:



Hier liegt ein geschlossener Kreislauf vor. Der Thermostat verfügt über einen unteren und einen oberen Sollwert. Ist der untere Sollwert erreicht, schaltet sich der Brenner ein. Bei Erreichung des oberen, schaltet sich der Brenner aus. Der Brenner erhitzt das Wasser, das mit einer Pumpe durch die Rohre bewegt wird und so den Heizkörper erreicht. Über den Heizkörper erwärmt sie die Luft im Raum und beeinflusst so die Raumtemperatur. Diese wird vom Thermostaten gemessen, der nun seinerseits die Befehle „ein“ und „aus“ am Brenner auslöst.

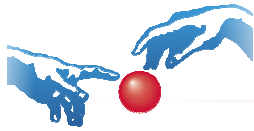
Das Interessante an diesem Modell ist, dass man nicht sagen kann, was der eigentliche Grund für die Erwärmung der Raumtemperatur ist. Ist das der Heizkörper oder der Brenner oder der Thermostat oder liegt es einfach am Absinken der Raumtemperatur durch die äußere Wetterlage? Und wer bestimmt letztlich, dass geschieht, was geschieht, nämlich dass sich die Raumtemperatur erwärmt? Verursacht der Brenner die Erwärmung der Raumtemperatur oder das heiße Wasser oder der Thermostat oder der Heizkörper? Eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge lassen sich nicht feststellen. Vielmehr haben wir es mit einer Kette von Kausalitäten zu tun, die sich gegenseitig erklären (rekursiv oder aneinander rückgekoppelt). Die einzelnen Elemente des Systems sind verschiedentlich miteinander vernetzt und bedingen sich gegenseitig, nämlich zirkulär. Ein wesentlicher Unterschied zum einfachen kausalen Denken ist diese *Zirkularität*, die die Frage nach letzten Gründen offen lässt.

Wenn wir weiter bei diesem Beispiel bleiben, taucht die Frage auf, warum z.B. der Energieträger, der im Brenner zum Einsatz kommt, nicht als zum System dazugehörig betrachtet wird? Grundsätzlich könnten wir die brennbaren Eigenschaften des Energieträgers mit hinzunehmen, genauso wie wir oben die äußere Temperatur als Mitverursacherin erwähnt haben. An dieser Stelle stellt sich die Frage nach den Grenzen eines Systems: Welche Elemente gehören dazu und welche stellen eine Umwelt für das System dar? Diese Grenzen müssen festgelegt werden und diese Grenzsetzungen enthalten eine gewisse Willkür, die sich nur z.T. am Gegenstand festmachen lässt, die aber einer gewissen Praktikabilität folgt. Der Beobachter legt diese Grenzen fest und schafft damit insofern Wirklichkeit, indem er eine bestimmte Entität als eigenständige Einheit heraushebt aus der Fülle der Erscheinungen und so eine Ordnung herstellt, die die Wirklichkeit strukturiert.<sup>1</sup> In der Therapie oder Beratung ist es der Klient /die Klientin, die diese Festlegung vornimmt.<sup>2</sup>

Gleichzeitig hat das so festgelegte System auch eine ganz reale Existenz; denn sobald wir ein Element aus dem Ganzen herausnehmen würden oder es würde von allein nicht mehr

<sup>1</sup> s. Maturana, H.R./Varela, F.J., Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern u. München 1987 (Scherz Verlag), Kap. 1 u. 2

<sup>2</sup> s. hierzu: Kap. 5



funktionieren, dann bräche das System zusammen, d.h. es würde unwirksam: Egal, welches Element aus dem Heizungskreislauf entfernt wird, die Heizung tut nicht mehr ihren Dienst.

Bisher haben wir ein totes System betrachtet. Im Unterschied dazu haben lebende Systeme die Fähigkeit, ihre Struktur aus sich selbst heraus wieder hervorzubringen, zu verändern und neu anzupassen. Hier finden wir die zweite Wurzel für das, was wir heute unter System und Systemisch verstehen: die Biologie. Diese hat schon lange den Zusammenhang von Lebewesen und ihrer Umwelt, dem Ökosystem untersucht. Frühe Formen von systemischem Denken finden wir schon in den 20er Jahren bei Jakob von Uexküll und seinem Systemmodell: Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile. Von Uexküll hat untersucht, wie Lebewesen sich einerseits an ihre Umwelt anpassen und andererseits diese an sich anpassen und entsprechend umbauen. Eine Vertiefung dieser Ansichten ist insbesondere durch Maturana und Varela vorgenommen worden (s.u.). Sie haben insbesondere die Selbststeuerung lebender Systeme<sup>3</sup> hervorgehoben. Diese lässt prinzipiell eine unendliche Vielfalt zu. Nur indem wir diese Vielfalt begrenzen, kommen wir zu Ordnungen, die in sich aber wieder veränderbar sein müssen, damit sie sich anpassen können. Für die Begrenzung der Vielfalt ist ein Aufwand nötig: „Alles verändert sich, es sei denn, irgendwer oder -was sorgt dafür, dass es bleibt, wie es ist.“<sup>4</sup>

Systeme können wir nur an ihren Wirkungen erkennen. So lassen sie sich rekonstruieren. Sie haben keinen Objektcharakter, sind nicht greifbar und sichtbar. Nehmen wir z.B. das Planetensystem: Wenn wir alles Wissen um Gravitationskräfte beiseite lassen, können wir beschreibend feststellen: Mehrere Planeten umkreisen einen anderen Planeten, die Sonne, auf immer denselben Bahnen, ohne sich dabei gegenseitig zu berühren oder den Abstand zur Sonne abweichend von der Umlaufbahn zu verändern. Ein Umlauf um die Sonne wird in immer derselben Zeit zurückgelegt. Es gibt Planeten wie die Erde und den Jupiter, die ihrerseits von kleineren Planeten umkreist werden in derselben Art und Weise wie oben beschrieben. Es sieht so aus, wie wenn es eine Anziehungskraft durch die Sonne gibt und eine Bewegungskraft, die die Planeten in Bewegung hält. Dabei sorgt die Anziehungskraft der Sonne dafür, dass kein Planet ausbricht. Wenn das passieren würde, wäre das ganze System empfindlich in seinem Gleichgewicht gestört und würde sich vermutlich zerstören. Diese Kräfte sind nicht sichtbar und dennoch müssen wir von deren Vorhandensein ausgehen, weil wir die oben beschriebenen Phänomene bzw. Wirkungen vorfinden.

Wenn wir diese Argumentation auf der Metaebene anschauen, weist sie deutlich zirkulären Charakter auf. Das ist so gewollt.<sup>5</sup>

Zusammenfassend heißt das:

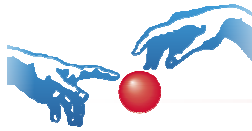
1. Systeme als solche gibt es nicht. Wir können sie nicht sehen, wie wir einen Gegenstand sehen können.
2. Systeme sind erkennbar an ihren Wirkungen. Sie haben keine Substanz. Sie manifestieren sich im materiellen Leben, haben Existenz über ihre Wirkungen und inkarnieren sich so.

---

<sup>3</sup> Autopoiese, s. hierzu dies., S. 56; gemeint ist, dass Lebewesen sich selbst hervorbringen können, d.h. „es gibt keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis“ (ebd.)

<sup>4</sup> Simon, Fritz B., Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit, Heidelberg 1992 (3), (Carl Auer Verlag), S. 29

<sup>5</sup> In der Familienaufstellung machen wir Wirkungen sichtbar, indem die einzelnen Stellvertreter (analog den Planeten) Auskunft geben über die Wirkung der sichtbaren Konstellation. Denn in Familiensystemen müssen wir von ähnlichen Wirkweisen ausgehen, wie wir sie oben für Planeten im Sonnensystem beschrieben haben.



3. Lebende Systeme bringen sich selbst hervor und steuern sich selbst.
4. Die theoretisch unbegrenzte Vielfalt wird begrenzt durch Beschränkung auf eine Ordnung. Dafür ist ein Aufwand nötig.
5. Je höher der Aufwand zur Aufrechterhaltung eines erreichten Zustands, d.h. je mehr Aufwand zur Verhinderung der Veränderung betrieben wird, desto instabiler ist das System.<sup>6</sup>

## 2. System Familie

Die Familientherapie hat in ihren verschiedenen Ansätzen und wechselnden Kulturen die systemischen Sichtweisen aufgegriffen und weiter entwickelt.<sup>7</sup> In der Familientherapie ist die Familie das System, das abgegrenzt wird von anderen umgebenden Elementen und Systemen bzw. Übergreifenden Systemen. Zum Selbsterhalt des Systems hat jede Ausprägung des Systems Familie eigene Regeln hervorgebracht. Wenn die Beharrungskräfte und die Veränderungsnotwendigkeiten in einer Familie in Konflikt miteinander geraten und/oder die Familie die notwendigen Veränderungen nicht ohne weiteres bewerkstelligen kann z.B. aus Angst um den Erhalt des Systems, tritt eine Krise auf. Die Verstörung des Systems durch die Umwelt verweist das System auf die Notwendigkeit einer Veränderung. Ist die Verstörung zu stark für das System, entsteht eine dauerhafte Krise. Das kann ausgelöst sein durch Geburt und Tod, Arbeitslosigkeit, Krankheit - auch einen größeren Lottogewinn. Wenn die Familie selber keinen Ausweg aus der Krise findet, d.h. wenn sich das System nicht anpassen kann, ist der Therapeut dazu da, der Familie zu helfen, mehr Bewegung zuzulassen, damit aus der so entstehenden Verwirrung ein neues Beharrungsmuster entstehen kann.

Es gibt eine ganze Reihe inadäquater Regulationsmuster, die in Familien von allein entstehen, um das System stabil zu erhalten. Ein ganz wesentliches Muster ist es, jemand anderen für schuldig zu erklären. Das kann ein Familienmitglied sein<sup>8</sup> oder auch jemand Außenstehendes, auch eine Behörde oder dergleichen. Auf Kosten eines einzelnen stabilisiert sich das System und vermeidet so eine grundlegende Änderung.<sup>9</sup> Wir könnten auch sagen: Dieser eine spielt sich auf zum Retter des Systems, indem er alle Schuld auf sich nimmt. In diesem Sinne wird ein Kranker (psychisch oder physisch oder beides) in der systemischen Therapie nicht individuell pathologisiert, sondern er tut mit seiner so genannten Erkrankung etwas für das System. Daher wird er in der Literatur auch identifizierter oder Indexpatient genannt, d.h. derjenige, der sozusagen als Schuldiger ausgeguckt wird vom System.

Der Dienst, der in dieser Schuldübernahme liegt, wird in der Regel vom System nicht gewürdigt. So treten Nachfolgende auf, die sich mit dem „Schuldigen“ identifizieren und an seine Stelle treten bzw. – wie wir im ROMPC® sagen – diesen introjizieren. Das tun sie, indem sie ohne ersichtlichen Grund ähnlich handeln wie der vom System Ausgeschlossene oder in besonderem Maße leiden. Damit erfährt dessen Rolle eine gewisse Würdigung,

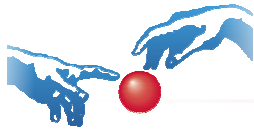
---

<sup>6</sup> Dies könnte man als eine systemische Beschreibung von Widerstand begreifen. Aus dieser Sicht wird Psychotherapie damit zur Initiierung von Selbstorganisationsprozessen ohne Kontrolle über deren Ergebnis.

<sup>7</sup> Einen Überblick gibt es bei Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 1997 (4), (Vandenhoeck & Rupprecht)

<sup>8</sup> Dieses Familienmitglied wird in der Literatur oft Sündenbock genannt s.u.

<sup>9</sup> Dies erleben wir häufig bei sog. rigiden Familiensystemen, die sich nach außen abschotten, und wo die ganze Umwelt als feindlich definiert wird, gegen deren Anforderungen man sich zur Wehr setzen muß. Wir könnten auch von einem paranoiden System sprechen.



allerdings um den Preis des erneuten Ausschlusses aus dem System. Wenn der erste Sündenbock bereits in das System verstrickt war, so ist es der zweite ebenso. Hier ist der wesentliche Beweggrund der Verstrickung die Identifikation und Würdigung.<sup>10</sup>

### 3. System Betrieb

Auch ein Betrieb ist eine sich selbst organisierende Einheit. Dies gilt auch dann, wenn es zugleich richtig ist, dass viele Regeln und Elemente in einem Betrieb bewusst gesetzt sind. Indem Menschen in diesen festgelegten Strukturen agieren und die Festlegungen zwangsläufig Spielräume lassen, die im guten Sinne auch die Kreativität der in ihr wirkenden Mitglieder ermöglichen und damit den Wandel, haben wir es immer mit der sich selbst organisierenden Kraft in Unternehmen zu tun. Ähnlich wie im Familienmodell müssen wir einen Aufwand des Systems und ihrer Mitglieder einrechnen, der der Aufrechterhaltung des Vorhandenen dient, da sich Veränderungsprozesse sonst automatisch – und möglicherweise chaotisch – durchsetzen würden. Gleichzeitig spiegelt die betriebliche Organisation und Hierarchie ein Gefälle wieder, wie wir es in Familien zwischen Eltern und Kinder-Subsystem vorfinden. Aufgrund der Hierarchie finden sich daher immer wieder Anklänge an familiäre Situationen, indem einzelne Mitglieder wie Eltern oder wie Kinder handeln und damit unternehmensfremde Motive in das Unternehmen tragen. Daher gibt es in Unternehmen – ähnlich wie in Familien – eine ganze Reihe informeller unangemessener Regulationen, die dem Unternehmensziel entgegenwirken. So wirkt sich auch der Sündenbock im Betrieb langfristig negativ auf die Funktionalität des Subsystems und/oder des Gesamtsystems aus.

### 4. Systemische Wirkungen

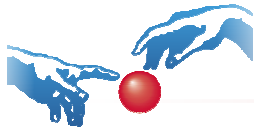
Systemische Wirkungen lassen sich nicht begrenzen bzw. isolieren. Ein einzelnes Element wirkt sich auch immer auf das Gesamt aus, ähnlich wie in einem Mobile alle Teile in Bewegung geraten, wenn ein Teil bewegt wird. Deshalb können individuelle Veränderungen das System verändern: entweder werden dann die Veränderungs- oder die Beharrungskräfte stärker mobilisiert, auch wenn es den Untergang des Systems bedeuten könnte. Das ist etwas, das wir immer wieder in Betrieben erleben, die sich gegen die Veränderung stemmen bzw. zu lange damit warten wie jüngst das Versandhaus Quelle. Veränderung ohne Beachtung der Beharrungskräfte wird scheitern, wenn z.B. ein neuer junger Chef daherkommt und alles anders machen will. Die bisherigen Mitarbeiter fühlen sich dadurch in ihrem bisherigen Tun abgewertet und stellen sich gegen die Veränderung.

Gleiches gilt auch für das System Familie: Familiäre Traditionen werden fortgesetzt, obwohl sie nicht mehr in die Zeit passen. Gleichzeitig können sie nicht völlig beseitigt werden, auch wenn sie dysfunktional sind. Beispielsweise bei Migrantenfamilien sich oft die kulturellen Werte der Heimat, obwohl die für das Leben im Migrationsland eher hinderlich sind, wie z.B. die Maxime, dass Mädchen keine kulturfremden Partner haben dürfen, sondern von den Eltern verheiratet werden. Der Konflikt, der dadurch möglicherweise in den Mädchen geschürt wird, weil sie ihre Umgebung ganz anders erleben, ist oft nicht lösbar, wenn das elterliche System rigide funktioniert. Wir lesen immer wieder von Morden durch Familienangehörige in diesen Fällen oder von Selbstmord der Betroffenen oder deren Ausschluss aus dem System.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> In der Skulpturarbeit machen wir Wirkungen sichtbar, indem die Stellvertreter für die Elemente des Systems (analog den Planeten) Auskunft geben über die Wirkung der sichtbaren Konstellation. Denn in Familiensystemen müssen wir von ähnlichen Wirkweisen ausgehen, wie wir sie oben für Planeten im Sonnensystem beschrieben haben.

<sup>11</sup> Es ist hier nicht gemeint, dass unsere Kultur den anderen überlegen ist. Nur führt die Nichtanpassung der Migrantenfamilie an unsere Kultur zu einem nicht oder schwer lösbaren Konflikt.



## 5. Konstruktivismus

Wie das obige Beispiel zeigt, stellt sich die Welt im Auge jedes Betrachters anders dar. Insofern ist die systemische Therapie und Beratung eng mit dem erkenntnistheoretischen Konstruktivismus verknüpft.<sup>12</sup> Wirklichkeit ist das, was wirkt. Und dennoch haben wir alle unterschiedliche Bilder von dieser Wirklichkeit. In dem obigen Beispiel treffen mindestens zwei unterschiedliche oder gegensätzliche Wirklichkeitskonstrukte aufeinander. Jedes dieser Konstrukte ist verstehbar. Sobald diese wie geschlossene Systeme gehandhabt werden, strukturieren sie die jeweilige Wirklichkeit auf ihre Weise. Mit den mindestens zwei unterschiedlichen Brillen, die das Mädchen im obigen Beispiel benutzt, kann es zu inneren Zerreißproben kommen, die das Individuum nicht aushält und u. U. daran zerbricht. Erkenntnistheoretisch wird hier nicht auf Wahrheit gesetzt. Um mit Wittgenstein zu sprechen: „Die Welt ist alles, was der Fall ist.“<sup>13</sup> Was jedoch der Fall ist, also einer Tatsache entspricht, wird von den einzelnen jeweils konstruiert. D.h. nicht, dass die Konstrukte beliebig sind. Vielmehr bedienen sie sich einer Vielfalt von Deutungsmöglichkeiten. Diese Vielfalt ist tendenziell unendlich und wird praktisch begrenzt durch die jeweiligen Kontexte, in denen die Sichtweisen verankert sind. In diesem Sinne ist konstruktivistisches und systemisches Verstehen immer kontextgebunden.

Wenn wir das ernst nehmen, dann hat jeder Klient seine eigene Sicht der Wirklichkeit, dann kann ich ihm nicht sagen, was richtig ist, denn das ergibt sich aus der Welt, in der er lebt und wie er sie sich konstruiert. Insofern ist jede/r Experte für die eigenen Lösungen, insofern kann ich nicht wissen, was für den anderen richtig ist. Ich kann ihm bestenfalls verschiedene Möglichkeiten anbieten, auch verschiedene andere Sichtweisen der Wirklichkeit als die eigene, so dass er sich die für ihn passende und anwendbare aussuchen kann, die in seinen Kontext passen.

Es war oben mehrfach von Unterschieden in den Sichtweisen die Rede. Wenn wir also nicht von absoluter Wahrheit sprechen können, auch nicht von relativer, so können wir doch Unterschiede erkennen. Unterschiede nehmen keine Wertung vor von richtig und falsch, sie lassen Erkenntnis überhaupt möglich werden: „Informationen bestehen aus Unterschieden, die einen Unterschied machen.“<sup>14</sup> Daran können wir unterschiedliche Sichtweisen erkennen. Sie machen auch in ihrer Wirkung in der Wirklichkeit Unterschiede. D.h. die Unterschiede in dem obigen Beispiel beruhen auf unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten der beteiligten Personen. So ist die Lebenswirklichkeit der Tochter durch die Teilnahme am Leben in unserem Lande verändert im Vergleich zu der ihrer Eltern und vielleicht Geschwister, indem sie in stärkerem Maße an dem kulturellen Leben bei uns teilnimmt. Diesen Unterschied kann ihr Herkunftssystem nicht akzeptieren, weil in der Wahrheit des Systems der Eltern bestimmte Handlungen der Tochter gefährlich oder gar tödlich sind. Das macht den Unterschied aus. Wenn wir es mit unseren Interventionen schaffen, bestimmte Unterschiede für das System verträglich zu machen, bzw. unter bestimmten Prämissen das System einen bestimmten Unterschied akzeptieren kann, dann hat das System selbst einen Unterschied gemacht und sich verändert. Z.B. könnte die Sichtweise, dass Deutsche auch Menschen sind, die Respekt vor anderen Auffassungen haben, einen Unterschied machen. Umgekehrt

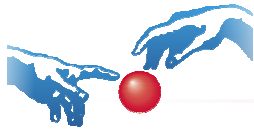
---

Systemisch ist das ein Zeichen mangelnder Flexibilität, die zerstörerisch wirken kann, die aber in ihrem Kontext verstehbar ist.

<sup>12</sup> S. hierzu z.B. Einführung in den Konstruktivismus, Piper, München/Zürich 1992 und darin die Aufsätze von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld und Paul Watzlawick; s.a. Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster, 1991 (Piper), München/Zürich

<sup>13</sup> Ludwig Wittgenstein, Tractatus logico-philosophicus, Suhrkamp, Frankfurt/M. 1975, S. 11

<sup>14</sup> Gregory Bateson, Geist und Natur, Suhrkamp, Frankfurt/M. 1983, S. 123



könnte der deutsche Freund der Tochter sich die Erlaubnis vom Vater holen, das Mädchen zu treffen. Dann würde der deutsche Freund einen Unterschied zu seinen bisherigen Gepflogenheiten machen. In diesem Sinne zielen wir in der systemischen Arbeit auf Unterschiede ab, die einen Unterschied machen.

Systemisches Arbeiten zielt in diesem Sinne auf die Erweiterung des Möglichkeitsraumes ab und nicht auf Wahrheit. Festgefahrene Strukturen können so z.B. verflüssigt werden, starre Grenzen flexibilisiert, Verallgemeinerungen mit Ausnahmen versehen werden, oder aber auch zu große Durchlässigkeit gefestigt werden. Das System und seine Mitglieder sollen sich neu zueinander in Beziehung setzen können. Dazu dienen auch Skulpturen und Aufstellungen.