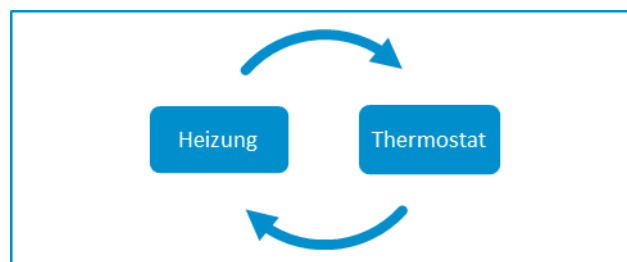


## Systemische Organisationsberatung und Systemisches Coaching:

### Die systemische Perspektive von Beratung und Coaching

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts zeichnete sich das wissenschaftliche Weltbild durch eine stark mechanische Perspektive aus. Menschliche Verhaltensweisen wurden als mechanische und linear-kausale Ergebnisse von herkunftsbedingten oder lern-theoretischen Dimensionen betrachtet (Ursache → Wirkung).

Über Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Psychologie begann in den 30er bis 50er Jahren des 20. Jhdts. ein Paradigmenwechsel hin zu einer Systemtheorie, die komplexere Zusammenhänge der Entstehung und Auswirkung menschlichen Verhaltens ermöglichte (**Kybernetik<sup>1</sup> (1. Ordnung)**). Ausgehend von der Analyse technischer Systeme wurden „**Regelkreise**“ beschrieben, in welchen die Systemkomponenten in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Ein technisches Standardbeispiel für diese Zirkularität



von Systemkomponenten ist die gegenseitige Abhängigkeit von Thermostat und Heizung:

Zwischen beiden Systemkomponenten besteht eine wechselseitige Abhängigkeit:  
Die Wärme der Heizung wirkt auf das Thermostat, das ab einer bestimmten Einwirkung die Heizung deaktiviert, wodurch die Wärme nachlässt und ab einem bestimmten Grenzwert wiederum das Thermostat veranlasst wird, die Heizung zu aktivieren usw.

→ Zentraler Aspekt kybernetischer Theorien: *Zirkularität*:

Klassische Kausalität:  $A \rightarrow B \rightarrow C \dots$

**zirkuläre Kausalität:**  $A \rightarrow B \rightarrow C$  oder  $A \rightleftarrows B$  oder 

→ Ein weiteres bedeutendes Konstrukt in der Systemtheorie ist die Differenzierung von:

Trivialen Maschinen: arbeiten nach einer festgelegten Regel, die einen Zustand in den anderen überführt.

„Verhalten“ ist absolut (in allen Variablen) analysierbar!

**Nicht-Triviale Maschinen:** haben zudem Regeln, welche diese festgelegten Regeln

<sup>1</sup> Wiener (1952): Interdisziplinäre Wissenschaft, die die *Steuerung* und *Regelung* technischer, menschlicher und sozialer Systeme untersucht.

verändern – eine „Maschine in der Maschine.“ (Foerster)  
„Verhalten“ ist nicht determiniert!

Zudem sind Systeme mehr oder weniger deutlich von einer **Systemumwelt** abzugrenzen, wobei die **Systemgrenze** (im Beispiel: Fenster oder Tür) variabel ist gegenüber weiteren Systemen. Komplexere Systeme als in diesem einfachen Beispiel zeichnen sich wiederum durch weitere Subsysteme aus, die sich wiederum gegenseitig nach mehr oder weniger komplexen **Regeln** gegenseitig bedingen. Dadurch lässt sich einer der klassischen Definitionen der systemischen Perspektive ableiten:

„A system is a set of objects together with relationships  
between the object und between their attributes.“ (Hall & Fagen 1956)

Die wechselseitige Beeinflussung der Bestandteile eines Systems sorgt dafür, dass sich immer wieder ein Zustand der Balance einstellt: die **Homöostase**.

Folgerungen aus diesen Überlegungen waren u.a.:

- „Schmetterlingseffekt“
- Selbstorganisation nicht-trivialer Systeme

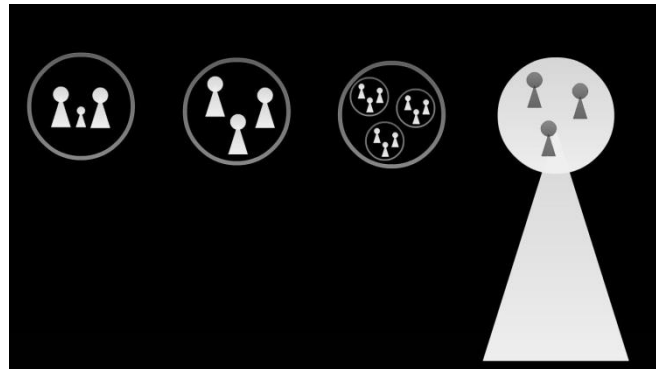
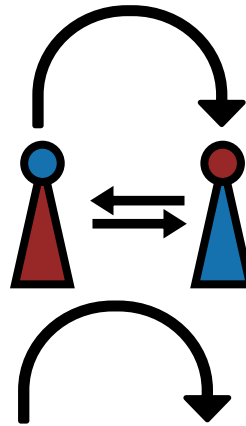
Insbesondere soziale Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass der Zustand der Homöostase *aus sich selbst heraus* erzeugt wird – man spricht hierbei von **Autopoiese**. Dies bedeutet allerdings, dass im Rahmen systemischer Beratung keine Steuerung eines Systems von außen, ja wahrscheinlich nicht einmal eine Diagnose oder ein Verstehen des Systems aus der externen Perspektive, möglich ist. Vielmehr sind Berater Teil des Systems und unterliegen denselben konstruktivistischen Grundbedingungen (→**Kybernetik 2. Ordnung**).

Folgerungen:

- Autonomie
- operationale Geschlossenheit

Zusammenfassend ergibt sich eine **Kybernetik sozialer Systeme**:

- Menschen und Soziale Systeme sind *nicht-triviale Systeme*, die sich durch eine *kommunikative Interaktion* auszeichnen: Ohne Kommunikation wären sie nur „Haufen“.
- Menschliche Verhaltensweisen sind durch *Rückkopplungen* mit Ihrem System und Ihrer Umwelt gekennzeichnet.
- Soziale Systeme funktionieren nach *vergleichbaren Mustern*, egal welcher Größe sie sind oder aus welchen Mitgliedern sie sich zusammensetzen:



- Soziale Systeme sind durch einen *dynamischen Prozess der stetigen Veränderung und Entwicklung* gekennzeichnet.

Im Kontext der Kybernetik 2. Ordnung bedeutet dies insbesondere:

- Es existieren keine „objektiv“ erkennbaren Systeme.
- Erkenntnisprozesse unterliegen den Grenzen des Untersuchungskontextes.

### Folgerungen für den Beratungsprozess:

- Beratung kann lediglich *Input liefern* und keineswegs einen bestimmten Output sicherstellen.
- Direktive Veränderungen des Klientensystems sind nicht möglich. Stattdessen: Rekursiv-zirkuläres Verständnis von Interventionen, z.B. *Technik des zirkulären Fragens* im Mailänder Modell.
- Klientensysteme können nur das leisten, was innerhalb ihrer Möglichkeiten liegt.
- Nicht-Trivialität von Berater-Klienten-Systemen: Demut des Beraters vor (Berater-)Klienten-System und auch vor dem Beratungsprozess selbst.
- Haltung für den Berater: Nur *Prozessberatung* möglich.

- Selbstreflektion des Beraters als bedeutsamer Bestandteil professioneller Beratungsprozesse.