

Institutsschrift 2

Darmstadt 2001

Peter Held

Systemisches Denken und Handeln in der Organisations- und Personalentwicklung

Thesen von Dr. Peter Held

Systemisches Denken

Theoretische Grundannahmen

1. Es gibt nicht eine (!) Wirklichkeit. Jede/r Betrachter/in macht sich sein/ihr eigenes Bild von der Welt.
2. Wirklichkeit in Unternehmen und Organisationen ist jeweilige Konsenswirklichkeit.
3. Menschen konstruieren sich ihre Welt (Wirklichkeit) selbst.
(Konstruktivismus)
4. Theorien über die Welt sind wie Landkarten. Sie müssen im Zweifelsfall dahingehend überprüft werden, ob sie noch zu der Landschaft passen, die sie abbilden sollen.
5. Menschen und Organisationen sind soziale Systeme: Ihre Entwicklung ist nicht genau vorhersehbar.
6. Komplexe Systeme lassen sich nicht wie „triviale Maschinen“ steuern.
7. Komplexe Systeme steuern sich selbst („Autopoiese“) durch das Zusammenspiel ihrer Teile oder Mitglieder.
8. Systeme werden jeweils von ihrer Umwelt („Kontext“) beeinflusst.
9. Das Zusammenspiel der Systemteile verläuft nicht nach einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (linear-kausal), sondern zirkulär:
Menschliches Verhalten bedingt sich gegenseitig durch Rückkoppelungsschleifen.
10. Systemisches Denken beschreibt keine Eigenschaften: Es werden Verhaltensbeiträge zur Organisation eines Systems beobachtet.

Systemisches Handeln

25 Handlungsmaximen zur allgemeinen Umsetzung

1. Arbeiten Sie Unterschiede heraus. Durch Unterschiedsbildung vollzieht sich Weiterentwicklung. Nach Gregory Bateson ist eine Information „ein Unterschied, der einen Unterschied macht“ (i.S. von „bewirkt“).
Schaffen Sie gedankliche Kontraste. Wir nehmen über Kontrastierung wahr: So entstehen neue Ideen.
2. Prüfen Sie, ob die „Landkarte“, die Sie verwenden, noch zur Landschaft Ihrer Gruppe oder des Unternehmens passt. Verändern Sie im Zweifelsfall Ihre Landkarte und entwerfen Sie neue Leitbilder!
3. Verzichten Sie auf den Anspruch der Objektivität und der Wahrheit. Denn alles, was gesagt wird, sind Aussagen von subjektiven Beobachtern und Beobachterinnen. Es genügt völlig, wenn eine Unterscheidung hilft, um ein Problem zu lösen.
4. Ersetzen Sie die Denkweise „richtig-falsch“ durch „passend-nicht passend“ oder „funktional-nicht funktional“!
Streichen Sie den Begriff „Schuld“ im Blick auf andere!
5. Übernehmen Sie Verantwortung für die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen.
Verzichten Sie auf „Wahrheiten“!
Benennen Sie einen Gedanken als persönliche Meinung.
6. Etikettieren Sie keine Eigenschaften, verzichten Sie auf „Schubladendenken“!
Beschreiben Sie statt dessen das Verhalten, das Sie beobachten.
7. Wechseln Sie häufig probeweise die Perspektive.
Führen Sie spielerisch andere Sichtweisen und Gesichtspunkte ein.
8. Suchen Sie nicht nach Ursachen für ein Problem. Meistens haben sich die Symptome verselbständigt, und die Ursachenforschung führt zu keiner Problemlösung.
9. Halten Sie sich nicht zu lange mit Fehlern auf. Schauen Sie weniger auf die Defizite.
Fördern Sie die Potenziale und Ressourcen Ihres Systems. Schauen Sie dort hin, wo eine Sache geklappt hat. Nutzen Sie die dort gezeigten Handlungsmöglichkeiten.
10. Achten Sie auf den Prozess statt auf den Inhalt. Für eine Weiterentwicklung des Systems muss der Interaktionsprozess in Gang gehalten werden.

11. Es gibt keine endgültige und perfekte Lösung. Blockieren Sie einen Gruppenprozess nicht durch den Wunsch nach Perfektionismus!
12. Man kann nicht nicht kommunizieren! Man kann nicht nicht intervenieren. Alles, was Sie tun, auch das, was Sie nicht tun, ist Kommunikation und ist Intervention.
13. Lassen Sie los vom „Macher“, von der „Macherin“ in Ihnen, der/die alles im Griff hat! Lassen Sie Chaos und Unordnung in Grenzen zu! „Durchwurschteln“ (muddling through) ist eine sehr effektive Problembewältigungsstrategie für Führungskräfte. Erlauben Sie sich und dem System diese Flexibilität!
14. Sehen Sie Krisen und Störungen nicht als Katastrophe oder Misserfolge. Nutzen Sie Unordnung zum Entstehenlassen von lebensfähigen Ordnungen.
15. Investieren Sie Zeit zur Selbstreflexion bei Ihnen und im System.
Sehen Sie sich als Teil des Systems. Denken Sie in Kreisläufen (zirkulär).
16. Beachten Sie, dass Gruppen und Organisationen sich selbst steuern.
Respektieren Sie Einwände, Widerstände, Störungen als Ressourcen des Systems.
17. Verzichten Sie auf die Illusion, andere motivieren zu können.
18. Gehen Sie aufmerksam mit Komplexität um. Suchen Sie nach Möglichkeiten einer angemessenen Komplexitätsreduzierung.
Pressen Sie aber Komplexität nicht unnötig zusammen.
19. Versuchen Sie nicht, komplexe Systeme linear zu planen. Wagen Sie experimentelles Vorgehen.
20. Schaffen Sie Wahlmöglichkeiten, wenn andere nicht mehr weiterwissen. Probieren Sie einen anderen Weg, ein anderes Mittel, wenn etwas so nicht geht.
Verzichten Sie auf: „mehr desselben! (Verflüssigen)“
21. Schaffen Sie einen neuen Rahmen für Ihre Kommunikation und Ihre Problemlösungen.
Deuten Sie die Situation positiv um, damit sich neue Wirklichkeitskonstruktionen ergeben.
22. Steigen Sie hin und wieder auf den „Feldherrenhügel“. Nehmen Sie einen Metastandpunkt ein, um Kommunikationsprozesse zu entwirren. Schauen Sie gedanklich von außen auf sich selbst, um zu analysieren, wie und wo Sie involviert sind.
23. Beschreiben Sie fremde Systeme aus der Position des „Dazugehörenden“.

So können Sie es von innen, also über selbstorganisatorische Prozesse beeinflussen (Selbstreflexion).

24. Verzichten Sie auf die Illusion, Informationen übermitteln zu können. Versuchen Sie statt dessen, Resonanzen auf Ihre Ideen zu erzeugen!

25. Richten Sie Ihren Blick in die Zukunft. Entwerfen Sie Visionen. Nur wenn man weiß, wo es hingehen soll, findet man den richtigen Weg dorthin.