

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 71, April 2009

Thema:

KOMPLEXITÄT UND SYSTEMISCHES DENKEN

INHALT:

- Was ist Systemisches Denken?
- Systemisches Denken - Formen und Anwendung
- Komplexität und Systemisches Denken im Coaching
- Zu guter Letzt...

Was ist Systemisches Denken?

Systemisches Denken umfasst eine Reihe von Methoden, die als Denkwerkzeuge in komplexen Situationen helfen, diese dem menschlichen Verständnis besser zugänglich zu machen.

Oft sind wir mit Situationen konfrontiert, die unverständlich, komplex und zufällig erscheinen und haben wenig Mittel, solche Komplexität zu verstehen und mit den resultierenden Problemen umzugehen. Systemisches Denken hilft, wenn man lernen will, anders und kreativ mit solch komplexen Themen umzugehen.

Da die Methoden des Systemischen Denkens nicht fach- oder problemspezifisch sind, lassen sie sich auf eine Vielzahl von Situationen in Organisationen aller Größenordnungen und in anderen Lebensbereichen anwenden.

Einige Beispiele sind:

- Strukturelle Probleme in Organisationen bei:
 - starkem Wachstum
 - mangelndem oder negativem Wachstum
 - Fusionen
 - Kooperationen
- Projektmanagement
- Coaching
- Drohende oder eingetretene Fehlschläge
- Probleme, deren Ursachen schwer identifizierbar sind
- Bildung neuer Teams
- Probleme in Teams bei:
 - Erweiterungen
 - Kontroversen
 - Internationalisierung
- Planung neuer Unternehmen und anderer Organisationen
- Aufbau eines Netzwerks
- Nutzung von Gemeingütern

Quelle: www.systemisches-denken.de, © Martin Mayer



Systemisches Denken - Formen und Anwendung

Systemisches Denken umfasst

1. ein Denken in vernetzten Strukturen (*vernetztes Denken*)
2. ein Denken in systemischen Zeitgestalten (*dynamisches Denken*)
3. ein Denken in bewusst wahrgenommenen Modellen (*modellorientiertes Denken*)
4. die Fähigkeit zur praktischen Steuerung von Systemen (*systemorientiertes Handeln*)

1. Denken in vernetzten Strukturen

Denken in vernetzten Strukturen bezeichnet die Fähigkeit, weiter als nur in einfachen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu denken und auch indirekte Wirkungen und insbesondere Rückwirkungen von den Wirkungen auf die "Ursachen" (d.h. Rückkoppelungskreise statt einfache "Wenn-Dann-Beziehungen"). Diese Rückkoppelungskreise können eskalierend oder stabilisierend wirken.

Beispielsweise ist in einem sehr reduzierten System, wie in der Kommunikation zwischen zwei Menschen, die Einteilung in ein Modell von „Sender“ und „Empfänger“ - aus systemischer Sicht - lediglich schematisch zu verstehen. Denn der Zuhörer beeinflusst durch seine Art des Zuhörens das Verhalten des Senders und umgekehrt.

In einem beruflichen Kontext vernetzt zu denken, bedeutet u. a. in der Lage zu sein, die vorhandenen (Modell-) Grenzen zu hinterfragen und aktiv zu verschieben.

Die Frage, wer zum Beispiel zu einem Team gehört kann sehr unterschiedlich gedacht werden. Gehört der Chef noch dazu? Und der Chef vom Chef? Die Kunden? Vernetzt zu denken bedeutet, den Fokus aktiv zu verschieben und Aspekte oder Personen in den Vordergrund zu heben, die einen Beitrag zur Problem- und/oder Lösungsentwicklung beigetragen haben.



2. Denken in systemischen Zeitgestalten

Der Zeitablauf spielt in Systemen eine entscheidende Rolle. Rückkoppelungen können eskalierend oder stabilisierend wirken. Eine dynamische, den Zeitablauf berücksichtigende Sichtweise ist u. a. auch notwendig, um Rückkoppelungen überhaupt erkennen zu können. Bei einer statischen Momentaufnahme werden meist nur einfache Ursache-Wirkungsbeziehungen wahrgenommen. Um eine Situation zu verstehen, scheint oftmals eine Fotografie des Ist-Zustandes zu genügen, doch dynamische Situationen werden nicht erkennbar, ohne den Faktor Zeit zu erkennen.

Beispiele:

- Man kann aus einer Momentaufnahme eines Fußballspiels unmöglich vorhersagen, wie die Situation 30 Sekunden später sein wird.
- Wenn ein Foto einer Verkehrsüberwachungskamera zwei Autos im Abstand von einem Meter zeigt, dann kann man aus diesem Foto allein nicht sagen, ob die beiden Autos im nächsten Moment zusammenkrachen werden oder nicht. Es könnte sein, dass beide Autos stehen, es könnte sein, dass sie knapp vor einem Zusammenstoß stehen. (Aus diesem Grund machen Verkehrskameras auch mehrere Fotos schnell hintereinander; dann kann bei genauer Auswertung auf die Geschwindigkeit der beteiligten Fahrzeuge geschlossen werden.)

Oft hat "Dynamisches Denken" auch mit dem richtigen Timing, dem "rechten Wort zur rechten Zeit" oder der richtigen Gestaltung eines Prozessablaufes zu tun.

Beispiel: Bei der formalen Beschlussfassung der informell bereits feststehenden EDV-Neuorganisation der österreichischen Sozialversicherung platzte die entscheidende Sitzung, weil sich an einer kleinen Detailfrage ein massiver Streit zwischen den beiden beteiligten Abteilungen entzündete, der schließlich eine Beschlussfassung unmöglich machte. In der nächsten Sitzung konnte dieselbe Entscheidung von denselben Leuten durch einen einfachen Trick bewerkstelligt werden: die verantwortliche Sitzungsleiterin setzte die Beschlussfassung sofort als ersten Punkt der Tagesordnung an - und brachte damit die wesentlichste Entscheidung über die Bühne, bevor sich wieder ein Streit entzünden konnte.



3. Denken in bewusst wahrgenommenen Modellen

Man sollte sich dessen bewusst sein, dass auch und gerade systemische Ansätze stets nur Modelle, vereinfachte Abbilder einer viel komplexeren Realität sind. Modelle haben stets etwas Vorläufiges an sich und es ist ein guter Usus, Systemmodelle stets als etwas Vorläufiges zu sehen, das erweitert, verbessert, abgewandelt werden kann.

Modelle brauchen stets entsprechende Darstellungsformen und so ist ein modellorientiertes Denken auch stets ein Denken, das sich um adäquate Darstellungsformen (z.B. Wirkungsdiagramme) bemüht. Dahinter steht die These, dass unsere menschlichen Denk- und Handlungsmöglichkeiten entscheidend von den verfügbaren Darstellungsmöglichkeiten geprägt und beeinflusst sind.

Was ist ein Modell?

Ein Modell ist ein vereinfachtes Abbild, das nur bestimmte Aspekte der Situation enthält und andere Aspekte vernachlässigt. Insbesondere ist das, was wir uns zu einer Situation denken, immer nur ein Modell dieser Situation, weil wir nie alle Aspekte erfassen können.

Denken in Modellen bedeutet nun, sich dieser Modellhaftigkeit unseres Denkens bewusst zu sein. Speziell wenn man sich mit Systemen beschäftigt, sollte man sich bewusst sein, dass man es immer mit Modellen von Systemen zu tun hat. Dies bedeutet, dass jedes Systemmodell bestimmte Aspekte hervorhebt und andere vernachlässigt. Es bedeutet aber auch, dass man dieselbe Situation unterschiedlich modellieren kann, indem andere Aspekte hervorgehoben bzw. ausgeblendet werden. Oft können Systemmodelle auch verfeinert werden, indem zusätzliche Aspekte berücksichtigt werden.

Beispiele:

- Unterschiedliche Sichtweisen der Regierungssituation in Deutschland. Je nach Sichtweise sind auch die Beurteilungen einer Situation oft sehr verschieden.
- Verschiedene **Weltbilder** oder **Weltanschauungen**. Weltanschauungen sind grundlegende Denkmodelle zur Beschreibung und Ordnung unserer Welt. Gleichzeitig steuern Weltanschauungen massiv unsere Art, die Welt wahrzunehmen: Man nimmt alles so wahr, dass es in die Weltanschauung passt - und auf diese Weise wird das Weltbild durch die (entsprechend gefilterten und interpretierten) Erfahrungen "bestätigt".



4. Die Fähigkeit zur praktischen Steuerung von Systemen

"Systemisches Denken" ist stets in Gefahr, entweder zu einer philosophisch-esoterischen Kunst oder zu einer rein handwerklichen Modellier- und Simulationstechnik abzugleiten. In beiden Fällen geht die pragmatische Handlungsfähigkeit verloren.

Systemisches Denken heißt, an der richtigen Stelle pragmatisch die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das ist die pragmatische Komponente systemischen Denkens. Systemisches Denken darf nicht ausschließlich kognitiv-intellektuell bleiben, sondern muss auch praktisch-konkret im Handeln wirksam werden.

Systemgerechtes Handeln:

- muss erlernt werden
- braucht eine (systemische) Umgebung, in der man die unterschiedlichsten Situationen ausprobieren kann und somit Lernen möglich ist. Man lernt schließlich aus Erfolgen, Konflikten, Scheitern etc. Es ist wichtig zu wissen, dass soziale Systeme auch so beschaffen sein können, dass kein Lernen möglich ist: z.B. Auf dem Prinzip "Flucht" (Verdrängung) oder Vernichtung ("Duell") basierende Konfliktlösesysteme; oder auch demagogische Führungssysteme, wo gilt "Führer befiehlt, wir folgen dir!" In solchen Systemen ist die Möglichkeit zu systemischem Lernen sehr eingeschränkt. Ein reflektiertes Systemverständnis ist kaum möglich und vor allem auch sehr riskant (meist existenzgefährdend!). In solchen Systemen beschränkt sich das Systemverständnis meist darauf, zu wissen, wann man "Ja! Richtig!" zu rufen hat - doch diese Form systemgerechten Handelns ist mit der oben angesprochenen pragmatischen Dimension systemischen Denkens nicht gemeint.
- braucht Erfolgskriterien (Beurteilungsmaßstab, um Erfolg zu messen): was war gut, was schlecht?



Komplexität und Systemisches Denken im Coaching

Die drei folgenden Beiträge entstanden im Rahmen der Abschluss-Hausarbeiten der letztjährigen „V.I.E.L Ausbildung zum zertifizierten Master-Coach“. Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Autoren. Vielen Dank dafür!

Ab Mai 2009 werden u.a. auch die Themen „Komplexität“ und „Systemisches Denken“ im Rahmen der neuen „V.I.E.L Fortbildung zum Systemischen Business Coach“ weiter vertieft. Nähere Informationen zu dieser Fortbildung: www.viel-coaching.de.

Beitrag von Thomas Ritter:

Was bedeutet der Begriff „Komplexität“ für Sie?

Komplexität beschreibt für mich die Höhe oder Menge an Optionen, die jemand betrifft einer bestimmten Fragestellung bzw. Antwortmöglichkeit hat. Außerdem kann sich Komplexität in der Unübersichtlichkeit der Zusammenhänge, beispielsweise in einer Organisation, äußern. Weiterhin kann Komplexität die Faktoren beschreiben, die Einfluss auf einen Zustand haben, ob innerhalb eines Systems von Menschen, innerhalb eines Systems von Teilen und Elementen oder auch innerhalb eines Menschen als System selbst.

Wie würden Sie im Coaching mit Komplexität umgehen?

Ich nehme grundsätzlich Komplexität ernst. Komplexität wird unterschiedlich wahrgenommen. Was für die Eine komplex ist, ist für den Anderen leicht zu handhaben. Dementsprechend ist die Sichtweise des Coachees ernstzunehmen. Worum es auch immer im Coaching gehen mag: die Komplexität ist darzustellen, um sie für den Coachee (und den Coach) sichtbar zu machen. So kann dafür gesorgt werden, dass sämtliche „Spieler“ innerhalb des komplexen Systems oder Vorgangs benannt und somit klar und bearbeitbar werden. Danach geht es darum, eventuell empfundene Handlungsunfähigkeit des Coachees durch eine Reduzierung der Komplexität zu erreichen. Das geschieht, indem die Felder, auf die der Coachee direkt Einfluss hat, benannt werden. Davon ausgehend kann man mit dem Coachee eine wirkungsvolle Veränderung erarbeiten, indem die Dinge, auf die der Coachee Einfluss hat unter Berücksichtigung derjenigen Dinge, auf die er keinen Einfluss hat dazu genutzt werden, anhand der Optionen „change it, love it, leave it“ neue Strategien zur Problemlösung und Zielerreichung zu denken.

Nach meiner Erfahrung gibt es kein Coaching ohne gefühlte Komplexität auf Seiten des Coachees, denn sonst sähe er den Wald trotz lauter Bäumen und bräuchte kein Coaching. Coaching und erfahrene oder gefühlte Komplexität gehören meist zusammen.



Beitrag von Dr. Gabriele Wagner-Youngman:

Was bedeutet der Begriff „Komplexität“ für Sie?

Für mich ist der Begriff rundherum positiv besetzt. Komplexität heißt für mich „Vielfalt“ im positivsten Sinne. Meines Erachtens ist das Leben unendlich und zyklisch zugleich: alle Dinge und Lebewesen hängen irgendwie zusammen, Menschen leben in Bewegung und „komplex bunt“, d.h. aktiv in unterschiedlichsten Rollen und Kontexten; es ergibt sich immer wieder Neues. Komplexität macht das Leben überhaupt erst begeisternd, spannend und herausfordernd und ermöglicht Kreativität, den Einsatz und die Entfaltung unterschiedlichster Talente und Gestaltungskraft des Einzelnen.

Selbstverständlich ist mir bewusst, dass dies für viele Menschen auch Verwirrung, Unübersichtlichkeit, Überforderung und Chaos bedeuten kann.

Wie würden Sie im Coaching mit Komplexität umgehen?

Das ist abhängig vom Coachee und der spezifischen Fragestellung. Grundsätzlich hilft es natürlich, den Coachee in seiner komplexen Welt einzuschätzen, Querverbindungen/Muster/Blockaden zu erkennen, um dann im Coaching genau diese Komplexität zu reduzieren, d.h. zu des Pudels Kern zu kommen und die richtigen Ansatzpunkte für eine wirksame Intervention zu erkennen. Wichtig ist es aber m.E. auch, dem Coachee auch die Komplexität des Lebens positiv bewusst zu machen, um ihm beim „Sortieren“ und Erkennen von Blockaden bzw. Erfolgen zu helfen, Ressourcen zu aktivieren, die Komfortzone zu erweitern, Handlungsoptionen aufzuzeigen und ein schrittweises Vorgehen sowie Erfolgserlebnisse bei der Bearbeitung einzelner Punkte zu erreichen.



Beitrag von Anke Messmer:

Was bedeutet der Begriff „Komplexität“ für Sie?

Wenn ich eine Situation oder ein System als „komplex“ empfinde,

- ist die Vielschichtigkeit für mich kognitiv *nicht mehr durchschaubar* (zu viele Informationen) und zugleich auch *nicht mehr transparent* (zu wenig Details),
- ist alles so eng *vernetzt*, dass es zu unzähligen Wechselwirkungen kommt und sich die Dinge auch ohne mein Zutun *eigendynamisch* weiterentwickeln (und zwar z.T. dramatisch - man denke nur an das eine letzte Salzkorn, das den *nur scheinbar stabilen* Salzberg dann „plötzlich“ zum Einsturz bringt),
- kann ich den Ausgang der Dinge nicht sicher vorhersagen, sondern nur eine den naturgesetzlichen *Wahrscheinlichkeiten* unterliegende Prognose abgeben.

Wie würden Sie im Coaching mit Komplexität umgehen?

Das Gefühl, es mit einer komplexen Situation / einem komplexen System zu tun zu haben, würde mich innerlich mit einer gewissen Ehrfurcht erfüllen. In dem Wissen, dass es meist anders kommt als man denkt - und man deshalb für alle Eventualitäten offen und flexibel bleiben sollte, würde ich versuchen, mit dem Coachee zunächst ein wenig Struktur in das von ihm empfundene Chaos zu bringen. Als nächstes stünde an, seine wahrscheinlichsten Handlungs-Hebel herauszuarbeiten: Wie und in welchem Ausmaß kann er sich selbst / das System der aktuellen Situation immer wieder anpassen? Wie kann er die „Varietät“, d.h. die Menge der (Entscheidungs-) Optionen sinnvoll verringern (Spezialisierung) bzw. ggf. auch erhöhen (Differenzierung) und die Komplexität so besser regulieren?

Da wir der Komplexität außerdem kognitiv nicht gerecht werden könnten, würde ich sehr viel Wert auf unserer beider „ganzheitliche Intelligenz“ und Intuition legen, um auch unser unbewusstes Wissen einzubeziehen.

Darüber hinaus würde ich versuchen, dem Coachee die systemischen (Wechsel-) Zusammenhänge und z.T. äußerst dynamischen, gegenseitigen Abhängigkeiten „erfahrbar“ zu machen (durch konkrete Übungen, bewusstes Ausprobieren, etc.).

Ebenso hätte sowohl der Öko-Check (um später im TOTE-Prinzip so flexibel wie möglich auf die tatsächlichen Wendungen reagieren zu können) als auch die begleitende Motivation (je komplexer die Situation, desto geringer ist die Selbst-Erreichbarkeit / Beeinflussbarkeit...) einen hohen Stellenwert.

Im Business-/Organisations-Kontext würde ich außerdem die Relevanz von

- Orientierung gebenden (Spiel-) Regeln (formell wie informell),
- Struktur gebender Ordnung
- und gemeinsamen Zielen

thematisieren und mit dem Coachee sehr genau untersuchen, wo wir die Grenzen des von uns zu bearbeitenden Systems ziehen sollten.



Und zu guter Letzt noch ein weiterer Beitrag zum Thema Komplexität...



Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Ruckerl GbR
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

