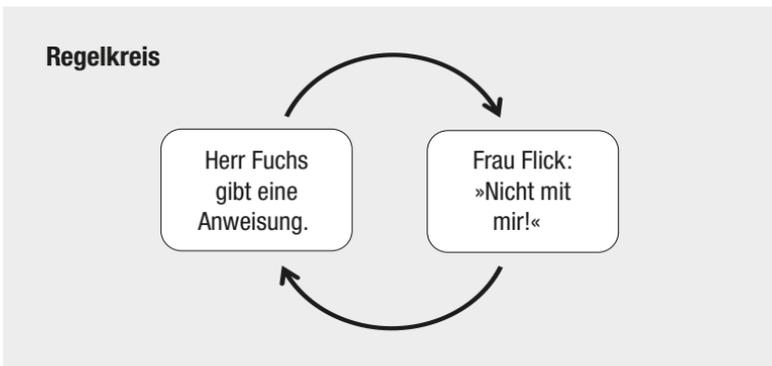


Regelkreise sind das wohl augenfälligste Merkmal sozialer Systeme. Hier wird der Unterschied zum linearen Ursache-Wirkungs-Denken deutlich: Jeder ist der Meinung, die Ursache zu kennen. Jeder sieht die Ursache im anderen.

Systemisch bedeutet demgegenüber, dass es nicht *die* Ursache gibt, sondern dass verschiedene Faktoren aufeinander wirken und sich wechselseitig verstärken beziehungsweise sich allgemein beeinflussen. Die Versuche von Herr Fuchs, seine Position zu behaupten, verstärken einerseits den Widerstand bei Frau Flick, während andererseits die Argumentationen von Frau Flick das Verhalten von Herrn Fuchs verstärken. Regelkreise haben häufig überhaupt keine erkennbare Ursache, sondern können aus Kleinigkeiten entstehen und sich allmählich steigern – oder sie resultieren aus Ereignissen, die lange Zeit zurückliegen, und den verschiedenen subjektiven Deutungen der Personen.

Man kann einen Regelkreis bildlich darstellen:



Die Interaktion als Regelkreis zu betrachten, bedeutet zugleich, dass jeder etwas dazu getan hat, dass es so geworden ist – und dass damit auch jeder etwas daran ändern kann.

**SOZIALE REGELN:** Regeln sind Anweisungen, die festlegen, was man in einem sozialen System tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Die

Einhaltung von Regeln ist durch Sanktionen gestützt. Denken Sie an die Regeln des Straßenverkehrs – und die entsprechenden Sanktionen, die die Einhaltung dieser Regeln sichern sollen. Auch die Situation in unserem Beispiel ist von Regeln beeinflusst. Es existieren zum Beispiel Regeln der klassischen Abteilungsstruktur, wobei durch Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegt wird, was der Einzelne zu tun hat – und wo vermutlich auch festgelegt ist, dass Herr Fuchs die Aufgabe hat, Frau Flick zu führen.

Neben diesen »offiziellen« Regeln, die in Gesetzen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Erlassen und dergleichen kodiert sind, gibt es aber in jedem System zudem geheime Regeln, die nicht offiziell festgelegt sind, möglicherweise sogar im Gegensatz zu offiziellen Regeln stehen, aber trotzdem Geltung besitzen und deren Einhaltung durch Sanktionen abgesichert wird. Möglicherweise gibt es in der Abteilung eine ungeschriebene Regel, dass man »rücksichtsvoll« miteinander umgeht und Probleme »unter den Tisch gekehrt werden« – was dazu führt, dass Herr Fuchs und Frau Flick zwar in Diskussionen aneinandergeraten, aber die Probleme in keinem gemeinsamen Gespräch angegangen werden.

**SYSTEMGRENZEN UND UMWELT:** Jedes soziale System ist durch eine Systemgrenze von anderen sozialen Systemen abgetrennt. So gibt es eine Systemgrenze zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, aber auch zwischen der Geschäftsführung und der Abteilung. Systemgrenzen sind durch Regeln definiert, die festlegen, was von außen hineinkommen oder was nach außen gegeben werden kann. Denken Sie an die Systemgrenzen zwischen Führung und Mitarbeitenden: Was darf im Team allein entschieden werden? Wo ist die Zustimmung des Vorgesetzten erforderlich? Darf die übergeordnete Vorgesetzte direkt auf Mitarbeiter zugehen – oder muss das über den Vorgesetzten laufen?

Je nach den jeweiligen Regeln können Systemgrenzen mehr oder weniger durchlässig sein. Vielleicht kennen Sie Teams, die sich massiv gegeneinander abschotten, die Systemgrenze ist geschlossen.

Oder eine Bereichsleiterin geht immer wieder unter Umgehung des Abteilungsleiters auf Mitarbeiter zu, dann fehlt hier eine klare Abgrenzung. Systemgrenzen können auch diffus sein: Es ist völlig unklar, was im Team entschieden wird und wo der Vorgesetzte ein-zubeziehen ist.

Bei unserem Beispiel lässt sich vermuten, dass die Systemgrenze zwischen Vorgesetztem und Team zumindest diffus ist und möglicherweise unterschiedliche Vorstellungen bestehen. Frau Flick versucht, sich von ihrem Vorgesetzten so weit als möglich abzugrenzen, indem sie sich nichts sagen lässt. Herr Fuchs sieht sich vielleicht weiterhin als Teil des Teams. Möglicherweise ist ihm nicht klar, dass durch den Wechsel in die Führungsposition jetzt zwangsläufig eine Systemgrenze zwischen Team und Vorgesetztem entsteht, wobei die Regeln, was kann das Team (was kann Frau Flick) allein entscheiden, was muss gemeinsam abgestimmt werden, bislang strittig sind.

Systemumwelt ist damit zum einen die soziale Umwelt, wie zum Beispiel andere Teams, die Vorgesetzten, die Geschäftsführung, Schüler und Eltern für ein Lehrerteam oder Patienten in einem Krankenhaus. Dabei gibt es keine allgemeingültigen Kriterien, was man als System und was als Umwelt betrachtet. Es mag sinnvoll sein, ein Schulleitungsteam als System zu betrachten und die Systemgrenze zum weiteren Kollegium zu thematisieren. Es wird aber genauso sinnvoll sein, das Kollegium insgesamt als System zu verstehen, wenn es um die Beziehungen etwa zu anderen Trägern einer Bildungsregion geht. Was wir jeweils als System und was als Umwelt betrachten, hängt von der jeweiligen Fragestellung ab.

Systemumwelt können darüber hinaus gesetzliche Vorgaben, Betriebsvereinbarungen, Erlasse des Ministeriums oder Ähnliches sein. Auch solche Vorgaben sind Regeln, die sich aber meistens nicht beliebig verändern lassen. Offen ist aber dabei, wie jemand damit umgeht: Die Vorgaben als absolut verpflichtend wahrnehmen, den Spielraum ausweiten, darauf hinwirken, dass bestimmte Vorgaben abgeändert werden?

Systemumwelt ist zudem die technische Umwelt: ein spezielles Computerprogramm, die Technik, auch die örtliche Situation, die Einrichtung des Büros: Hat jeder sein eigenes Büro, in dem er oder sie sich abschotten kann? Oder gibt es ein Großraumbüro oder überhaupt nur noch flexible Arbeitsplätze? Gibt es Heimarbeitsplätze? Auch das sind Faktoren, die ein soziales System beeinflussen.

**ENTWICKLUNG SOZIALER SYSTEME:** Jedes soziale System hat einen Anfang und ein Ende. Mit dem Wechsel von Herrn Fuchs in die Position des Abteilungsleiters ist ein neues soziales System entstanden, das sich neu zusammenfinden muss – und anzunehmen, es lief alles so weiter wie bisher, ist ein häufiger Fehler.

Jedes System hat eine Vorgeschichte, die in die Gegenwart hineinwirkt: Die Situation von Herrn Fuchs ist beispielsweise gekennzeichnet von der Vorgeschichte, dass Frau Flick früher selbst einmal Führungskraft war, es aber nicht mehr ist, oder davon, dass Herr Fuchs früher selbst Mitglied im Team war. Möglicherweise ist es hilfreich, diese Vorgeschichte (im Team, mit Frau Flick) zu reflektieren und bewusst zu machen, was jeder aus der Vergangenheit mitträgt. Und Herr Fuchs muss sich überlegen, wie er die weitere Entwicklung in seiner Abteilung vorantreibt: Soll er es erst einmal laufen lassen? Soll er das Thema mit Frau Flick allein klären? Oder soll er seine neue Rolle im Team thematisieren?

Zusammenfassend lässt sich festhalten: In komplexen sozialen Situationen wie in unserem Beispiel gibt es nicht *die* eine Ursache, sondern es spielen zahlreiche Faktoren ineinander. Systemisches Denken bedeutet, den Blick auszuweiten auf die verschiedenen Faktoren des sozialen Systems, zu schauen, welchen Einfluss sie jeweils haben und wo sich Ansatzpunkte für eine Veränderung ergeben. Auf unser Beispiel angewandt hat Herr Fuchs eine ganze Reihe von Ansatzpunkten:

- Er kann Nähe und Distanz zu anderen Personen (zum Beispiel zu Frau Flick) verändern. Er könnte versuchen, einen Wechsel

zu erreichen – sei es, dass Frau Flick in eine andere Abteilung geht, sei es, dass er selbst versucht, sich in einen anderen Bereich versetzen zu lassen.

- Er kann seine Aufmerksamkeit auf die subjektiven Deutungen, also die Gedanken und Empfindungen richten – sei es, dass er seine eigenen Annahmen überprüft und möglicherweise erkennt, dass seine Befürchtungen überzogen sind. Dann kann er gelassener mit der Situation umgehen. Er kann sich überlegen, was Frau Flick braucht, um mit der Situation anders umzugehen. Oder beide können ihre Gedanken und Empfindungen transparent machen und gegebenenfalls korrigieren.
- Er kann versuchen, hinderliche Regelkreise zu unterbrechen.
- Er kann sich die in seinem System geltenden offiziellen und geheimen Regeln bewusst machen und überlegen, ob hier Änderungen möglich sind.
- Aber auch: Er kann sich bewusst machen, dass jetzt – trotz aller Nähe zu ehemaligen Kollegen – eine Systemgrenze zwischen ihm und seinem Team besteht und bestehen muss. Er kann versuchen, diese Systemgrenze (zum Beispiel in einem Teamworkshop oder in Einzelgesprächen) zu klären und klare Vereinbarungen treffen.
- Schließlich: Er kann sich die Vorgeschichte bewusst machen – oder sie zusammen mit Frau Flick thematisieren: erkennen, dass gegenwärtige Probleme ihre Ursache in der Vergangenheit haben. Und er wird sich überlegen, wie schnell er vorgeht: Soll er es erst laufen lassen – oder das Thema sofort angehen?

Systemisches Denken, so das Ergebnis, bedeutet, sich von dem klassischen Ursache-Wirkungs-Denken zu lösen und »über den Teller- rand« auf das soziale System zu schauen. Das heißt, zu fragen, welche Faktoren des sozialen Systems zu der gegenwärtigen Situation, den gegenwärtigen Problemen, beigetragen haben und welche Faktoren sich verändern lassen. Hier nochmals als Übersicht: