



Heinrich Keßler

31.08.2017

## Systemtheorie.

Das Dokument ist eine Ausarbeitung des Autors zur Beratung und Auseinandersetzung mit Führungskräften, Trainern, Beratern, Kollegen und Kolleginnen sowie zur Evaluation und Standortbestimmung der verwendeten Auslegungen von „Systemen“ in der Literatur.

Das Dokument stammt aus dem Jahre 1991.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>

## Systemtheorie

=====

Ziele: Einführung in die Systemtheorie und in das systemische Denken und Handeln.

Dazu soll das Unternehmen, die Abteilung, die Gruppe und sich selbst als ein "System" erkannt und verstanden werden.

Inhalte: Anhand eines Systemansatzes den Aufbau und den Ablauf erarbeiten von:

- formellen und informellen Strukturen
- Hierarchie
- Aktive und passive Abhängigkeiten
- Kraftfeldern

und durch den "Systemansatz" die wirkenden Werte und Energien und deren Steuerungsmechanismen erkennen.

...

## I. Vorbemerkungen

Alles ist mit allem verbunden.

Wenn man glaubt, daß dieser Satz richtig sei, kann man eine Ahnung davon entwickeln, welche Komplexität einen erwartet, wenn man diese Verbindungen sämtlich beschreiben und in ihren Wechselbeziehungen darstellen wollte. Wenn man das Gegenteil beweisen wollte, wird man ebenfalls recht schnell an Grenzen stoßen, an welchen das Wissen aufhört, und das Nichtwissen durch Interpretationen, Annahmen, Vorurteilen oder "Unwissenheit" wandelt.

Wenn im Nachfolgenden von "Systemen" gesprochen wird, so soll dabei jeweils klar bleiben:

Jedes System, das benannt, beschrieben, gebildet wird, ist lediglich ein Teil eines größeren Systemes, eines größeren Zusammenhanges.

Jedes System ist aber auch ein Überbegriff, eine Zusammenfassung von Untersystemen, Subsysteme genannt.

Jedes "System", das also herausgegriffen und näher untersucht wird, ist somit stets "nur" ein Teil eines Ganzen.

Für die Systembetrachtung gibt es zumindest 2 sich konträr gegenüberstehende Ansätze:

- a) Holistischer Ansatz: Alles ist mit allem verbunden  
Auch das kleinste Teil besitzt die Information über das "Ganze".  
Alles entspricht sich, denn das "Ganze" ist unteilbar.  
Wer ein Teil untersucht, untersucht damit auch das "Ganze".  
Die Verstandesdimension, um die es hier geht, ist das VERSTEHEN.
  
- b) Reduktionistischer Ansatz:  
Das "Ganze" ist eine Fiktion, das in sich abgeschlossene, klar definierbare Teile umfaßt, die wiederum aus abgeschlossenen, klar definierbaren Teilen bestehen. Auch die Wechselbeziehungen der Teile laufen nach definierbaren Regeln ab.  
Das "Ganze" ist zwar mehr als die Summe seiner Teile, besteht aber nur aus den Teilen.  
Wer ein Teil untersucht, kann nicht auf das "Ganze" schließen.  
Die Verstandesdimension, um die es hier geht, ist das WISSEN.

Wir werden sicher Gelegenheit haben, uns klarer zu werden, welcher der Ansätze einem persönlich mehr liegt. Ich möchte deshalb auch Übungen vorschlagen, die einmal mehr eine holistische Betrachtungsweise erfordern oder ermöglichen und ein anderes Mal eher eine reduktionische.

Ein kleines Beispiel:

Es ist ein Unterschied, ob ich WEIß, daß die Erde sich dreht, oder ob ich VERSTEHE, daß die Erde sich dreht.

...

Das Wissen und das Verstehen von Systemen kann durch die folgende Übung vertieft werden:

Sie sind in vielfältiger Weise Teil von sozialen Systemen.  
Malen Sie jetzt:

Ich in den verschiedenen sozialen Systemen.

Zeit 30 Minuten.

Auswertung:

- Wo seid Ihr auf diesem Bild?
- Wenn Ihr Euch in den verschiedenen Systemen seht, gebt Euch in den verschiedenen Systemen einen Namen (Metapher)
- Wie fühlen Sie sich in den einzelnen Systemen, in den einzelnen Rollen?
- Ist das Gefühl sehr unterschiedlich oder eher gleich in den verschiedenen Rollen?
- Worauf ist der Unterschied des Emotionalen zurückzuführen?

(--> Möglichkeit der Einflußnahme,  
Möglichkeit der Gestaltung nach dem eigenen Willen.

--> Wechselbeziehung (Interdependence):  
**Ich** suche einen bestimmten Platz innerhalb eines Systems  
aber:  
Das System räumt **MIR** einen Platz ein.

--> Du bist das, wofür du dich entschlossen hast)

...

## Geschlossene Systeme

z.B. Uhr  
(fällt ein Teil aus, ist die GANZE Uhr kaputt, d.h. Das Ganze IST die Summe der Teile)

-> Fremdorganisation

Die Uhr repariert sich nicht selbst

## Lebende Systeme

Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile

-> Autoorganisation

(Selbstorganisation)  
z.B. wenn man verletzt wird, "wissen" (weiß das "Ganze") die verletzten Zellen, WIE sie das "Ganze" wieder heilen können

## Offene Systeme

Das Ganze bestimmt zum Teil seine Teile

## Unlebendiges System:

-> Wirkungsweise:  
Die Struktur bestimmt die Wirkungsweise!

- nicht anpassungsfähig
- Die Mitarbeiter fühlen sich unwohl, weil die Anpassung der Strukturen AN DIE MITARBEITER nicht gelingt
- instabil in Bezug auf Veränderungen
- keine Evolution!
- keine Entwicklung!
- funktioniert monokausal:  
A->B->C

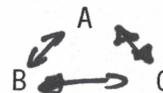
Wenn A, dann B,.....

- analytisches Denken
- Zerlegen in einzelne Teile

## Lebendiges System:

-> Wirkungsweise:  
Die Funktion bestimmt die Wirkungsweise!

- Der Geist erschafft sich die materielle Struktur
- die Strukturen sind anpassungsfähig, Mitarbeiter "fühlen sich wohl"
- stabiler in Bezug auf Veränderungen
- Evolution
- Entwicklung
- funktioniert zirkulär:



- Wenn A, dann B, C, AC, AB....

- synthetisches Denken
- das Ganze sehen

...

### **Unlebendiges System:**

- > Autoritäres System
  
- > Zweck: Produkt  
(Herstellung von  
Etwas, was von der  
Maschine unter-  
schiedlich ist
  
- > Prinzip: Schnur/Dependence
  
- > eindeutige Hierarchie
  
- > Betrachtungsweise:  
Entweder-Oder

### **Lebendiges System:**

- > Feedbacksystem,  
Rückbezügliches System
  
- > Zweck: Produkt und Selbstrepro-  
duktion und  
Selbstorganisation und  
Selbsterneuerung
  
- > Prinzip: Vernetzung/  
Interdependence
  
- > Hierarchie und Rückmelde-  
systeme
  
- > Betrachtungsweise:  
Sowohl als auch

...

## Dialektische Spannungen bei lebenden Systemen:

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Prinzip:                                    | Extrem:  |  | Extrem:   |
| Austausch von Energie, Materie, Information | Auflösung<br>Verlust der Identität   | Offenheit <--> Abgegrenztheit                      | Erstarrung,<br>System geschlossen,<br>Kein Kontakt mehr zur Umwelt              |
| Entwicklung, Evolution                      | Erstarrung in Regeln, Traditionen, Entwicklung von (Krankheits-) Symptomen | Selbserhaltung<br><--> Selbsttransformation        | Auflösung des Systems<br>fehlende Identität                                     |
| Eigenbestimmung/<br>Fremdbestimmung         | Haufen, der auseinanderläuft   | Autonomie<br><--> Interdependenz (Eingebundenheit) | zuwenig Spielraum für den Einzelnen<br>-keiner kann mehr gehen ohne den anderen |