

Formen-Tagung

4. Mai 2018

Simon, Weber and Friends



20 Rezepte

für systemisches Denken, mit denen
Sie durchs Leben kommen

(oder zumindest jede Talkshow
bestreiten können)...

F. B. Simon, T. Groth,

G. Krejci

Das Programm

Simon, Weber and Friends



1. Erkenntnistheorie/Konstruktion von Wirklichkeit
2. Autopoietische Systeme - Medien, Kopplungen, Strukturen
3. Problemdeterminierte Systeme (z.B. Familien, Teams, Organisationen)
4. Interventionen

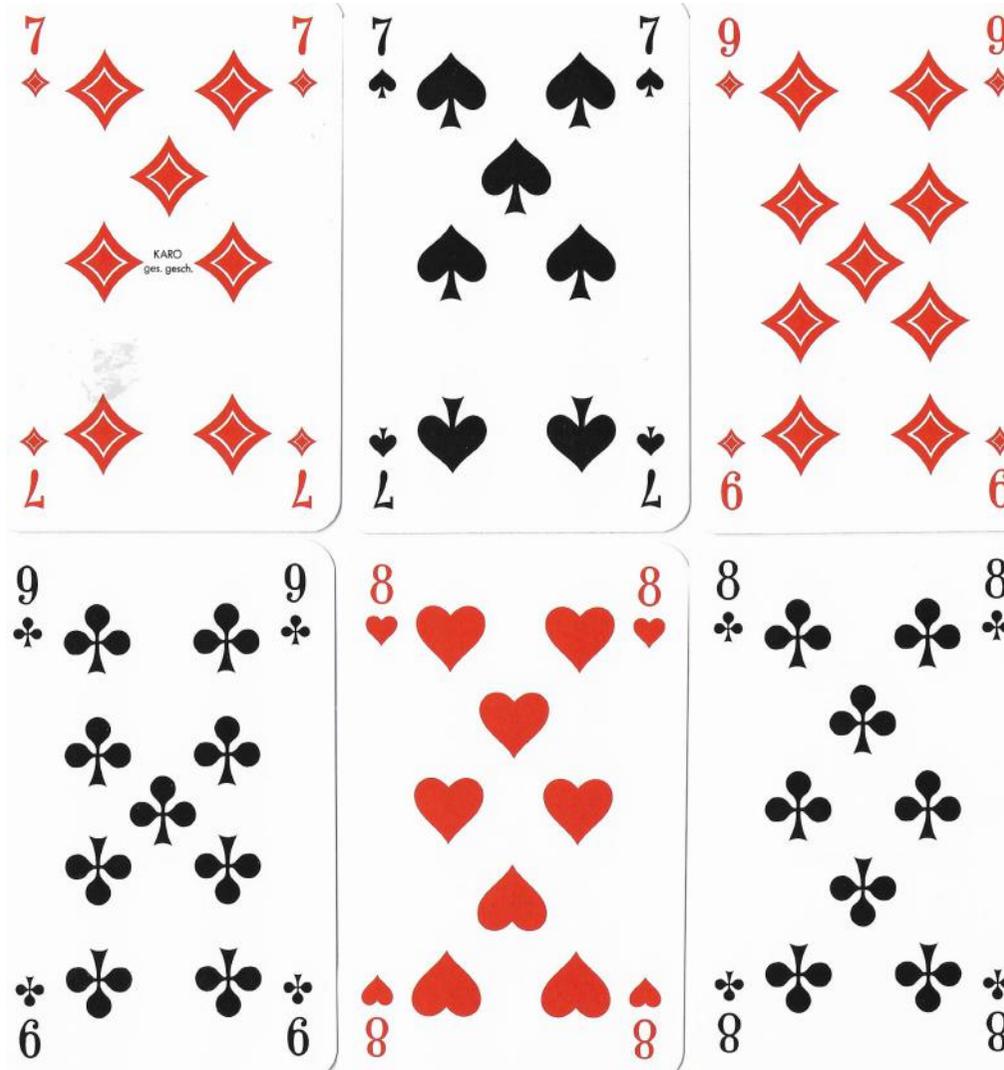
Zum Aufwärmen: Etwas Zauberei

Simon, Weber and Friends



Suchen
Sie sich
bitte
eine
Karte
aus...

und
konzentrieren
Sie sich
auf sie!





Abra...

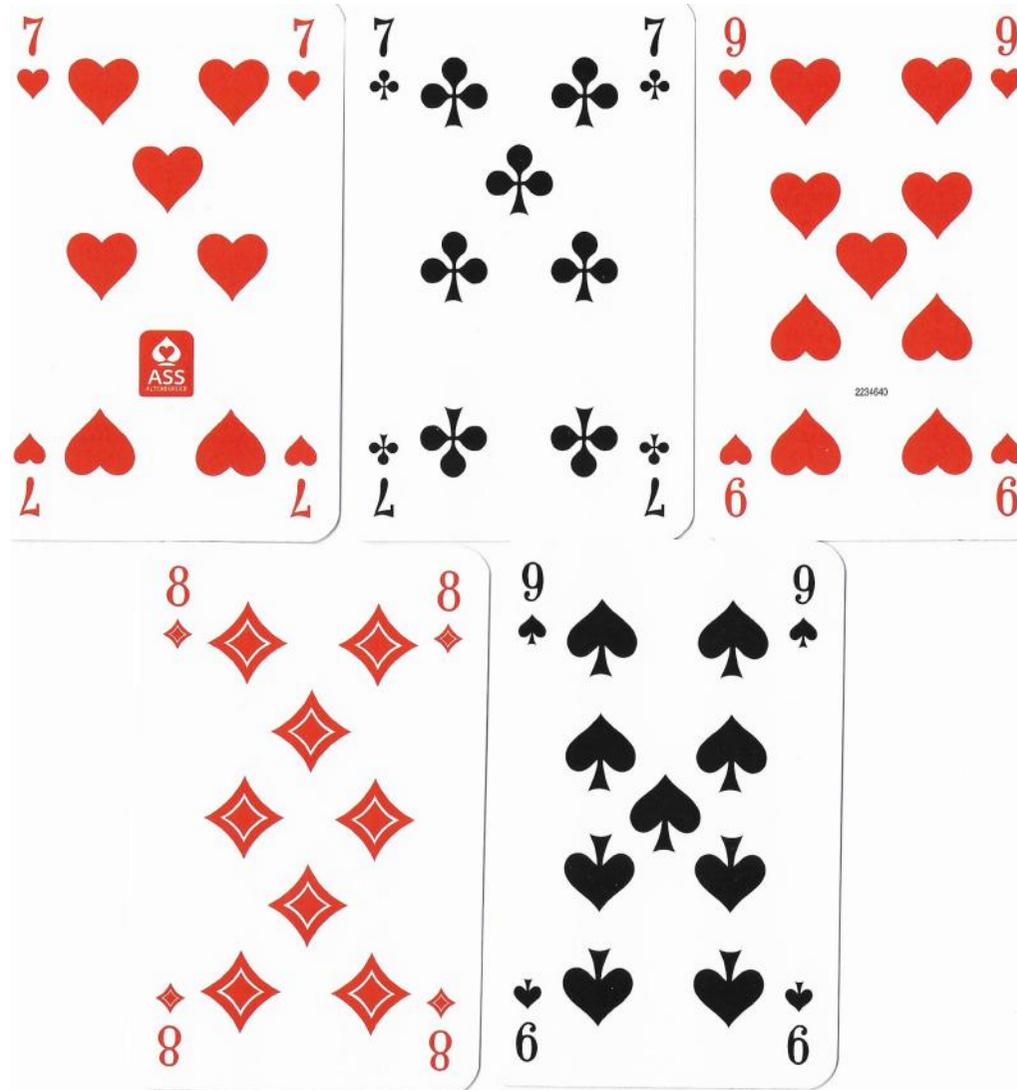
Kadabra

Überraschung...

Simon, Weber and Friends



Und
jetzt
ist
sie
weg...





Abra...

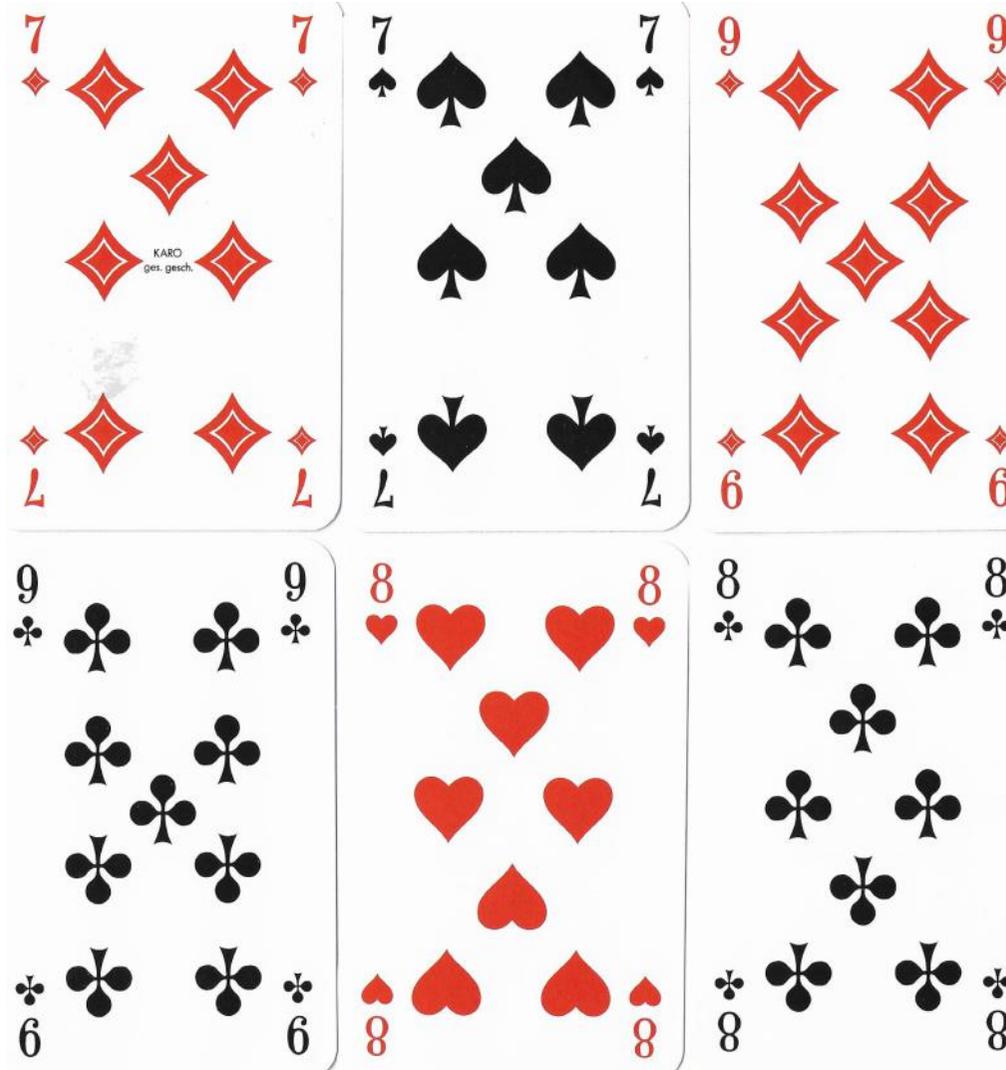
Kadabra

Zurückgezaubert

Simon, Weber and Friends



Sie
ist
wieder
da...!



Kapitel 1

Simon, Weber and Friends



- **Beobachten**
- **Konstruktion/Entwicklung**
von
Formen
(und was das für die Praxis
bedeutet...)

Phänomene und ihre Erklärung(en)

Simon, Weber and Friends



Welches
System?

1.
Kommuni-
kation

2.
Bewußtsein

... am Beispiel des Kartentricks:

1. Sprachliche Anweisung
(=Bezeichnen einer Spielkarte)

2. Fokussierung der Aufmerksamkeit
(=Selektion einer Spielkarte)

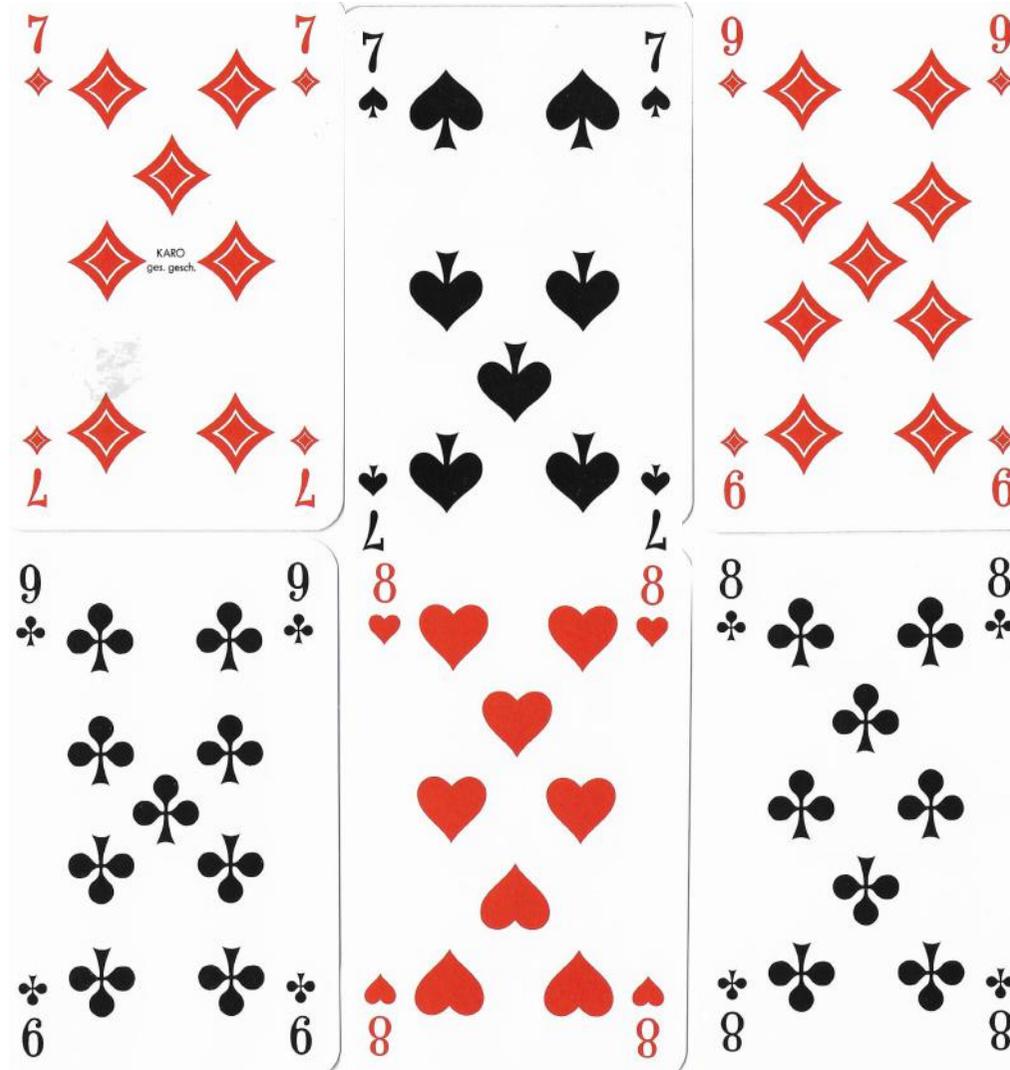
Einheit
aus

markiertem
Raum,
Zustand,
Inhalt
innen

+
un-
markiertem
Raum,
Zustand,
Inhalt
außen

Form = Innen-außen- Unterscheidung

Simon, Weber and Friends



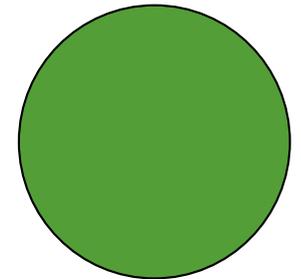
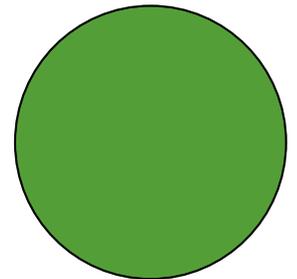
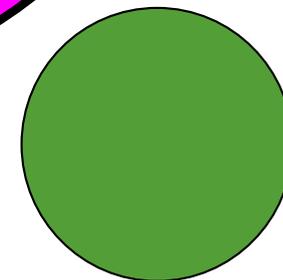
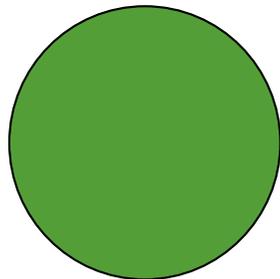
Fokussierung der Aufmerksamkeit

Simon, Weber and Friends



d.h.
Kontext
tritt
nicht
ins
Bewusst-
sein

Selektion:
wahrgenommene
Merkmale
treten ins
Bewusstsein



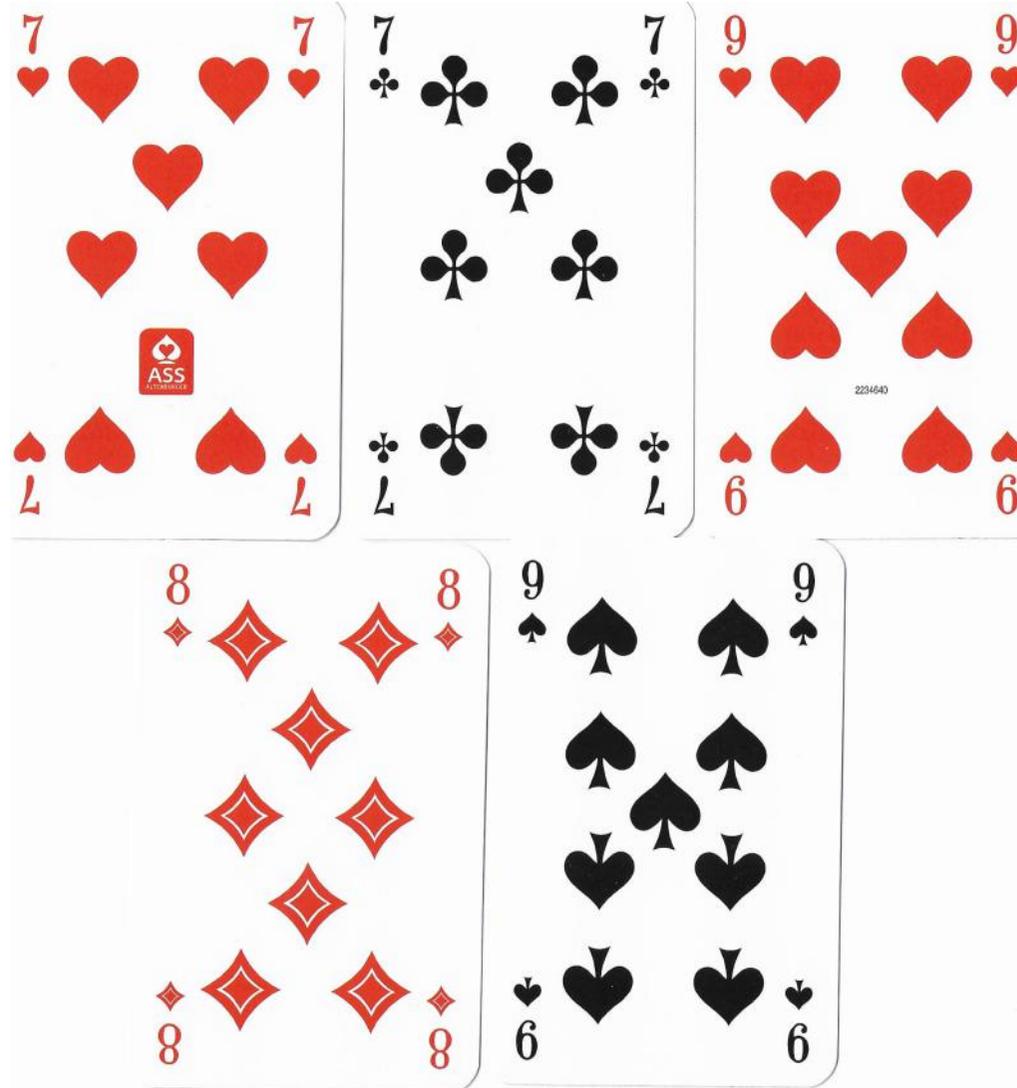
Kontextwechsel

Simon, Weber and Friends



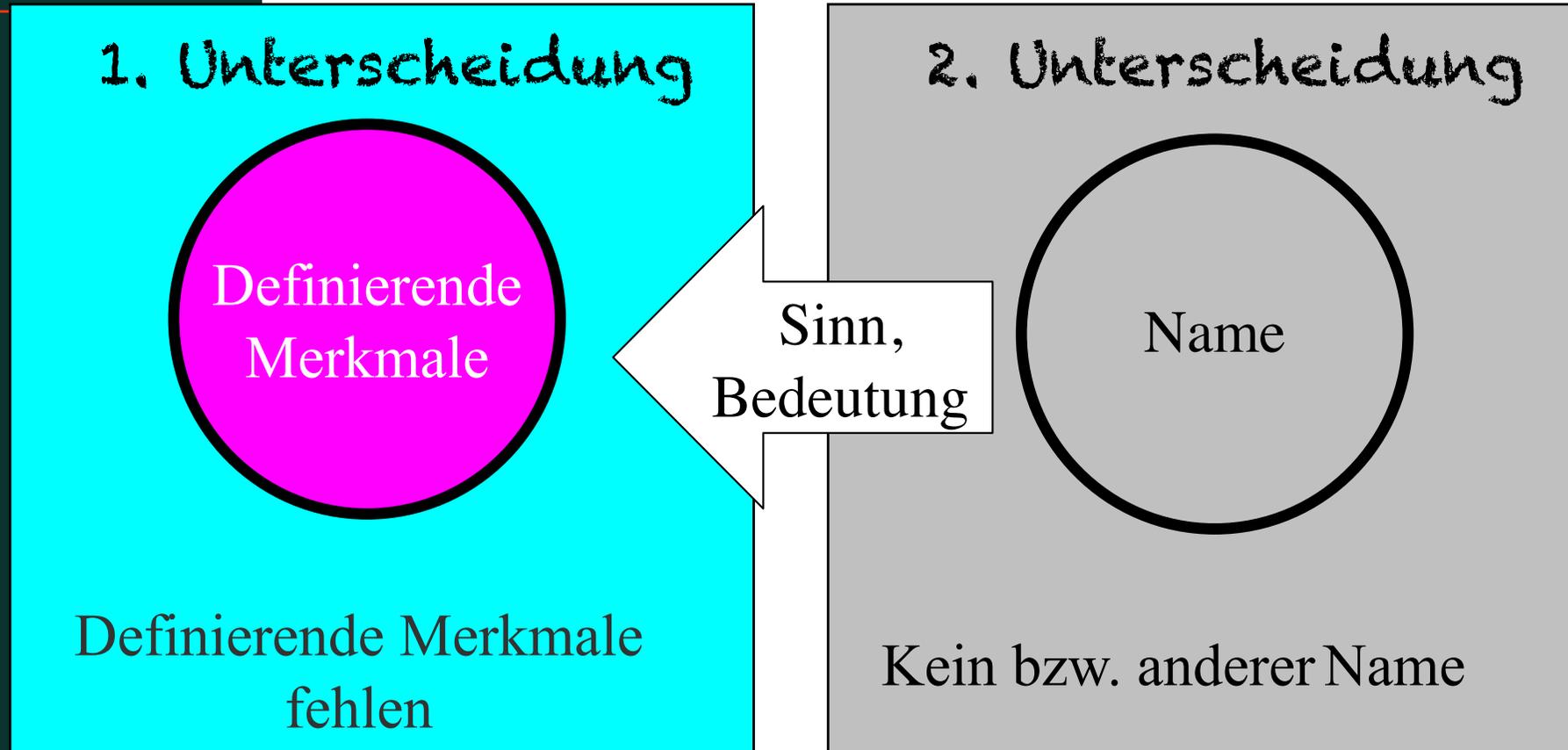
Blinder
Fleck:

Un-
markiert
=
Un-
bemerkt



Beobachten = Unterscheiden und Bezeichnen

Simon, Weber and Friends



Wahrnehmbare
Phänomene
(Landschaft, Speise)

Sprache, Zeichen, Code
(Landkarte, Speisekarte)

Nicht-zusammen- gesetzte Einheit

Simon, Weber and Friends



Fein-
körnige

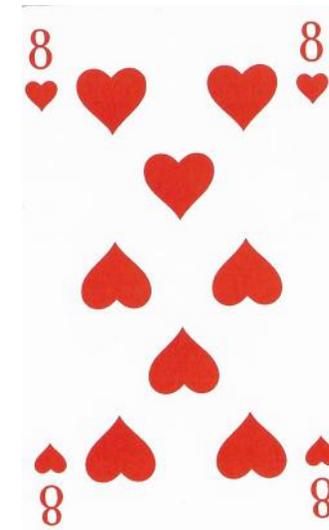
vs.

grob-
körnige

Unter-
scheidun-
gen

Definition und Selektion abhängig vom
(Erkenntnis-) Interesse des
Beobachters

Merkmal (z.B.): Herz 8



Zusammen- gesetzte Einheit

Simon, Weber and Friends



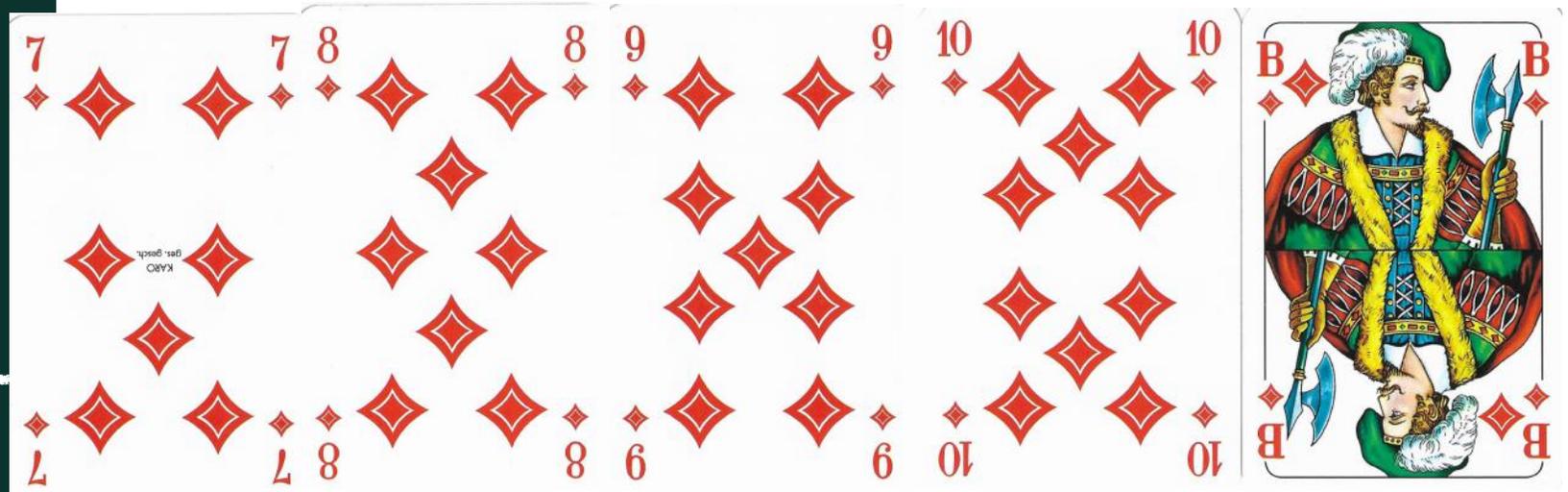
Fein-
körnige

vs.

grob-
körnige

Unter-
scheidun-
gen

Definition und Selektion abhängig vom
(Erkenntnis-) Interesse des
Beobachters



Name: Straight Flush

Prozesse vs. Objekte

Zu-
sammen-
gesetzte
Einheiten

- Prozesse als aus dynamischen *Elementen* (z.B. Akte, Interaktionen, Kommunikationen, biochemischen Reaktionen) zusammengesetzte Einheiten
- Materielle Objekte als aus statisch erscheinenden *Komponenten* (z.B. materielle Zutaten, Bauteile) zusammengesetzte Einheiten

Drei Selektionen

Elemente
der
Wirklich-
keits-
konstruk-
tion

1. *Beschreiben/Wahrnehmen* (von Phänomenen)
2. *Erklären/Hypothesenbildung* (=Konstruktion generierender Mechanismen wahrgenommener/beschriebener Phänomene)
3. *Bewerten* (von Phänomenen)

Phänomen vs. Bild

Simon, Weber and Friends



Selektion
beschrie-
bener/
wahr-
genom-
mener-
Phäno-
mene



2. René Magritte, *La Condition humaine*, 1933.

Erklärung („Retroduktion“ oder „Abduktion“)

Simon, Weber and Friends



Konstruktion eines
„generierenden Mechanismus“
für das beschriebene Phänomen
(= Hypothesenbildung)

Phänomen

Bewertung/ Konnotation

Simon, Weber and Friends



gut/böse

stark/schwach

aktiv/passiv

erwartet/unerwartet,

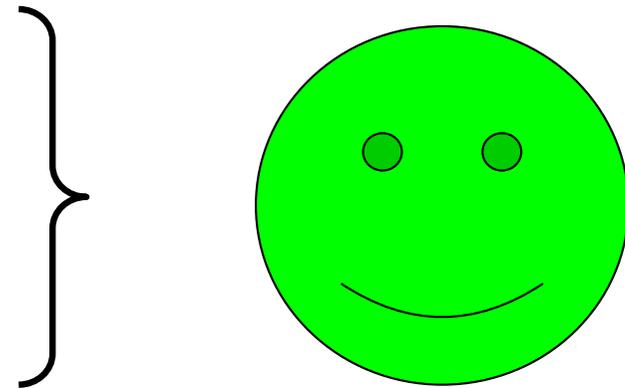
alt/neu,

rational/irrational,

profitabel/ verlustreich,

riskant/chancenreich

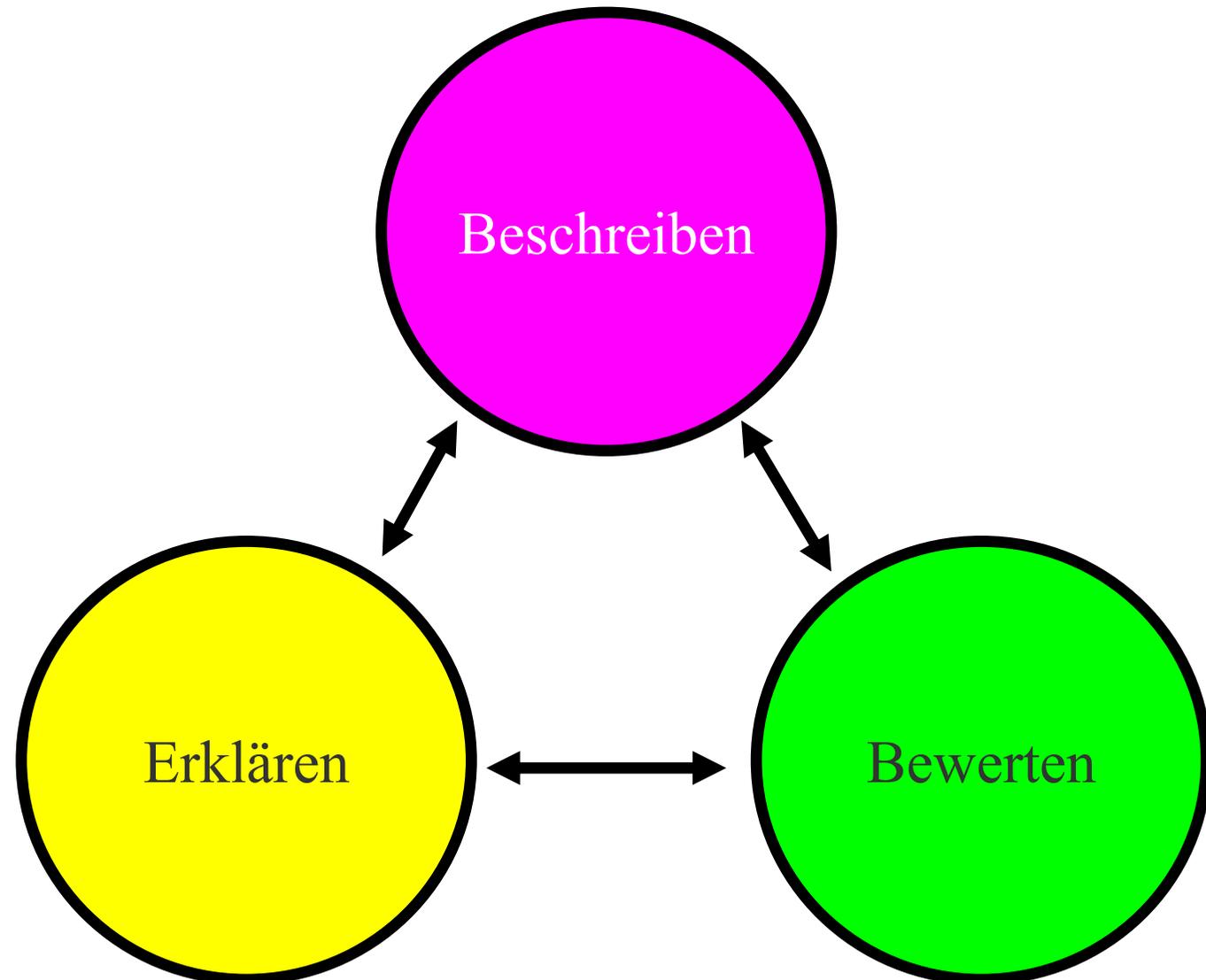
usw.



*z. B. „Bauchgefühle“,
Emotionen aller Art,
nüchterne
Kalkulation, Kosten-
Nutzen-Rechnungen...*

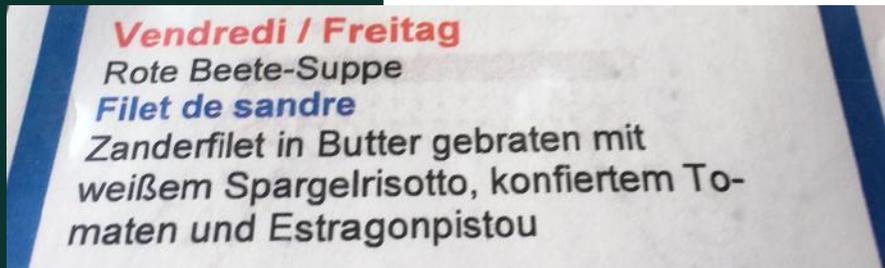
Gegenseitige Beeinflussung

Simon, Weber and Friends



Von der Speisekarte zur Speise

Simon, Weber and Friends



Anwendung
eines Rezeptes



Rezept Nr. 1

Simon, Weber and Friends



Indi-
viduelle
Selektion
des
beob-
achteten
Phänomens
-
Konkreti-
sierung

- Wenn Du hörst, wie *Worte/Sätze* verwendet werden, denke nie, Du wüsstest, was der Sprecher damit meint; finde es heraus, indem Du mit ihm klärst/erfragst...
- A) welche *konkreten* Merkmale er auf der Innenseite der Unterscheidung verortet (=zuschreibt bzw. „*was dann der Fall ist*“),
- B) welche *konkreten* Merkmale er auf der Außenseite verortet (=negiert bzw. „*was dann nicht der Fall ist*“).

Rezept Nr. 2

Simon, Weber and Friends



Selektion
der
System-
Referenz
("Atome"?)

- Entscheide dich für den Grad der „Körnigkeit“ deiner Unterscheidungen:
- A) Welche Elemente/Komponenten willst Du als nicht weiter analysierte, elementare Bausteine/Letztelemente zusammengesetzter Einheiten betrachten?
- B) Sei dir klar, dass die Eigenschaften/Verhaltensweisen der Letztelemente immer auf ihrer Außenseite beobachtbar sind.

Rezept Nr. 3

- Versuche (so gut es geht) eine Differenzierung zwischen der *Beschreibung* beobachteter Phänomene und ihrer *Erklärung* und *Bewertung* vorzunehmen.
- Beginne immer bei der konkreten *Beschreibung* der Phänomene, weil hier am leichtesten ein Konsens zu finden ist;
- In einem zweiten Schritt kläre unterschiedliche denkbare *Erklärungen* und *Bewertungen*.

Rezept Nr. 4

Simon, Weber and Friends



Konstruktive
Irritation:

Anregung
zur
Bildung
alternativer
Wirklichkeits-
konstruktionen

- Schaue anderswo hin (*alternative* Selektion von Phänomenen: Änderung der *Wahrnehmung/Beschreibung*)
- Konstruiere *alternative* Kausalitäten/Hypothesen (=Erklärungen) für die beobachteten Phänomene
- Suche nach *alternativen Bewertungen* (was ist positiv/negativ am Status quo bzw. einem erstrebten alternativen Zustand?)

Rezept Nr. 5



- Sei dir darüber klar, dass das zentrale Mittel der Steuerung und/oder Beeinflussung psychischer wie auch sozialer Prozesse die *Fokussierung der Aufmerksamkeit* ist!
- Daher richte die eigene/fremde Aufmerksamkeit auf das, was dir bzw. für das soziale System *wichtig* erscheint.
- Wenn etwas vergessen werden soll, **vermeide** die Aufmerksamkeit darauf zu lenken!

Kapitel 2

Simon, Weber and Friends



- **Autopoietische Systeme**
(Organismus, Psyche, soziale Systeme)
- **Kopplungen** (lose/fest)
- **Medien** (der Kommunikation vs. der Formbildung)

Autopoietische Systeme 1

Simon, Weber and Friends



Die
anderen
Arten
kognitiver
Prozesse

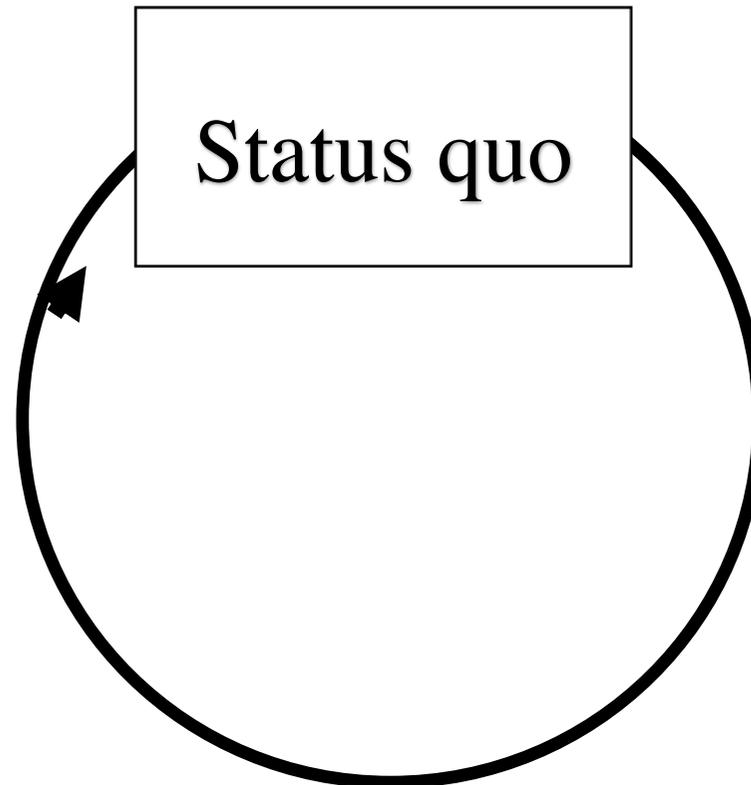
- Funktionsprinzip von Organismus, Psyche und sozialen Systemen:
- Durch *interne Prozesse* werden jeweils Abgrenzungen gegenüber spezifischen Umwelten hergestellt, d.h. es werden *unterschiedliche Formen* gebildet...

Gemeinsamer Nenner

Simon, Weber and Friends



Formen,
die dem
Beobachter
als
statisch
erscheinen,
sind das
Resultat
von
Dynamik/
Prozessen



Nichts bleibt, wie es ist, es sei denn irgendwer
oder irgendwas sorgt dafür

Rezept Nr. 6

Simon, Weber and Friends



Frage:
Wer
oder
was
wird
jeweils
zu ...
benötigt?

Bevor Du dir Gedanken über die Veränderung der „Welt“ (einer Familien, einer Organisation, der Politik etc.) machst, versuche herauszufinden, wie sie es schafft, sich *nicht* zu verändern.

Lose
Kopp-
lung:
große
Aus-
tausch-
barkeit

Feste
Kopp-
lung:
geringe
Aus-
tausch-
barkeit

Kopplungen



1. Systeme (zusammengesetzte Einheiten) bestehen aus gekoppelten Elementen oder Komponenten (bzw. gekoppelten Systemen).
2. Kopplungen können *lose* oder *fest* sein, d.h. die *Bindungen* der beobachteten Elemente/Komponenten sind unterschiedlich stark.

Kopplung von Systemen

Simon, Weber and Friends



- Autopoietische Systeme *können* miteinander gekoppelt sein...
- Wenn Systeme gekoppelt sind, dann *irritieren/perturbieren* sie sich gegenseitig (=Wechselbeziehung), ohne geradlinig kausal zu wirken.
- Gekoppelte Systeme können eine gemeinsame Geschichte durchlaufen.

Ko-
Evolution

Ko-evolutionäre Einheiten (=Formen)

Simon, Weber and Friends



Welche
der
jewei-
ligen
Umwelten
kann
unge-
straft
wegge-
dacht
werden?

1. Organismus und seine Umwelten
(Psyche, soziale Systeme)
2. Psyche und ihre Umwelten
(Organismus, soziale Systeme)
3. Soziale Systeme und ihre Umwelten
(Organismen, psychische Systeme)

Rezept Nr. 7

Wahl der
System-
Referenz

-

Keine
instruk-
tive
Inter-
aktion

- Beobachte immer Formen, d.h. System-Umwelt(en)-Einheiten, d.h. beobachte nie isolierte Objekte oder Systeme!
- Entscheide, welches *System* und welche (für es *relevante*) *Umwelten* Du beobachten willst bzw. welche Kopplungen Du in ihrer Struktur und Funktion beobachten willst.
- Rechne damit, dass die Umwelten die Systeme nicht kausal bestimmen, sondern nur in ihren Möglichkeiten *begrenzen...*

Medium 1. Version

Simon, Weber and Friends



- Was einen Beobachter und ein beobachtetes System bei der Beobachtung verbindet, ist ein *Medium*.
- Medien bestehen aus *lose gekoppelten* Elementen, die sich zur Bildung von Formen eignen (=festere Kopplung von Elementen).
- „Das Medium ist die Massage...“, d.h. es beeinflusst (=massiert), was und wie beobachtet wird/werden kann...

Rezept Nr. 8

Keine
mecha-
nischen
Modelle
für
Lebens-
Prozesse!

- Rechne damit, dass deine Beobachtungen durch die Medien deines Beobachtens beeinflusst werden (Begrenzungen der sinnlichen Wahrnehmung, Instrumente, Theorien...)
- Suche Medien (vor allem Theorien) der Beobachtung, die deinem Erkenntnisinteresse gerecht werden (z.B. Metaphorik des Lebewesens statt der Maschine für Organisationen)

Medium 2. Version

Simon, Weber and Friends



Ob
Starrheit
oder
Flexibi-
lität
gut
oder
schlecht
sind
hängt
von
ihrer
Funktion
ab

- Eine Menge *lose gekoppelter* Elemente – welcher Materialität auch immer – kann zur Bildung von Strukturen (=fester gekoppelten Elementen) führen oder genutzt werden.
- Die Flexibilität oder Starrheit von Strukturen (welcher Materialität auch immer) ist davon abhängig, ob ihre Elemente/Komponenten lose oder fest gekoppelt sind.

Autopoietische Systeme 2

Simon, Weber and Friends



- Strukturen = Elemente/Komponenten in ihrer Relation zueinander (z.B. Prozesse, formale Beziehungen)
- Die Funktionalität interner Strukturen erweist sich im Überleben in/mit den jeweiligen Umwelten bzw. damit kompatibler, vom Beobachter (der das System selbst sein kann) definierter Kriterien.

Rezept Nr. 9

Simon, Weber and Friends



System-
Ratio-
nalität

- Beobachte die interne Struktur von (körperlichen, psychischen, sozialen) Prozessen daraufhin, ob sie mit dem Überleben (bzw. anders definierten Zielen) des Systems in/mit den relevanten Umwelten kompatibel sind.

Rezept Nr. 10

Simon, Weber and Friends



Wer
passt
sich
wem
mehr
an?

(„härtere
Re-
alität“)

- Wenn die System-Umwelt-Beziehung das Überleben (bzw. den „Erfolg“) des Systems bedroht, finde heraus, was leichter zu ändern ist: die jeweilige Umwelt oder das jeweilige System (bzw. seine Strukturen, Prozessmuster etc.)

Organismus: System/Medium

Simon, Weber and Friends



- Der menschliche Körper ist autopoietisches System und *Medium* zugleich:
- Soziales System (Kommunikation) und psychisches System (Bewusstsein) bedürfen des Körpers als Medium, das beide verbindet.
- Lose gekoppelte Elemente (=physiologische Prozessmuster...)



- **Problemdeterminierte Systeme**
- Personenorientierte Systeme
- Sachorientierte Systeme
- Familie, Team, Organisation, Markt

Problemdeterminierte Systeme

Simon, Weber and Friends



- *Probleme* bilden so etwas wie den Kristallisationskern für die Bildung und Strukturierung sozialer Systeme, d.h. sie sind so etwas wie geronnene (=institutionalisierte/routinisierte) Problemlösemethoden.

Rezept Nr. 11

Simon, Weber and Friends



- Um die *Rationalität* eines sozialen Systems zu erkennen, schaue, welche Probleme (für wen /was) durch seine Existenz und Funktion gelöst werden (es ist nicht immer das, was ausgeschildert wird)?

Personenorientierung

Simon, Weber and Friends



Sachorientierung

Simon, Weber and Friends



Kopplung Akteure. vs. Aktionen

Simon, Weber and Friends



- Soziale Systeme können generell unterschieden werden aufgrund der jeweils **losen/festen** Kopplung von *Aktionen* (=Prozessmuster) vs. der **losen/festen** Kopplung von *Akteuren* (=Beziehungsmuster)

Personenorientierte Systeme

Simon, Weber and Friends



- Die Kopplung zwischen den beteiligten Personen ist fest (zwischen ihnen besteht eine emotionale Bindung),
- die Akteure sind nicht oder nur begrenzt austauschbar,
- die Aktionen, Prozesse, Kommunikationsmuster, Spielregeln sind relativ flexibel und variierbar

Sachorientierte Systeme

Simon, Weber and Friends



- Die Kopplung zwischen den beteiligten Personen ist lose (zwischen ihnen muss keine emotionale Bindung bestehen),
- die Akteure sind austauschbar,
- die Aktionen, Prozesse, Routinen, Kommunikationsmuster, Spielregeln sind relativ geordnet und vorhersehbar.

Rezept Nr. 12

Simon, Weber and Friends



Welche
Funktion
(„Wozu?“)
soll das
System
erfüllen?

- Entscheide dich bzw. kläre, wie die Prioritäten zu setzen sind (Bewertung):
 1. Geht es um das Wohl / die Interessen von Personen?
 2. Geht es um das Erreichen sachlicher Ziele?

Rezept Nr. 13

Simon, Weber and Friends



- Zur Einschätzung Deiner Handlungsmöglichkeiten gehört es, die Machtbeziehungen innerhalb des Systems, in/mit dem Du (inter-) agierst, einzuschätzen.
- Macht/Einfluss/Wichtigkeit gewinnt, wer bzw. wessen Funktion) *nicht-austauschbar* ist.

Psyche & soziale Systeme

Simon, Weber and Friends



- Psychische Systeme sind nicht (!) Elemente sozialer Systeme, sondern lediglich mit ihnen (lose/fest) gekoppelt.
- Je fester sie gekoppelt sind, umso relevanter sind sie füreinander als Umwelten. Folge: Sie durchlaufen eine gemeinsame Geschichte...

Rezept Nr. 14

Simon, Weber and Friends



- Fokussiere Deine Aufmerksamkeit in personenorientierten Systemen auf die interpersonellen Beziehungen.
- Betrachte sachliche Inhalte der Kommunikation und Konflikte als Ausdruck des Aushandelns der Beziehung der Beteiligten (symmetrisch/komplementär...)

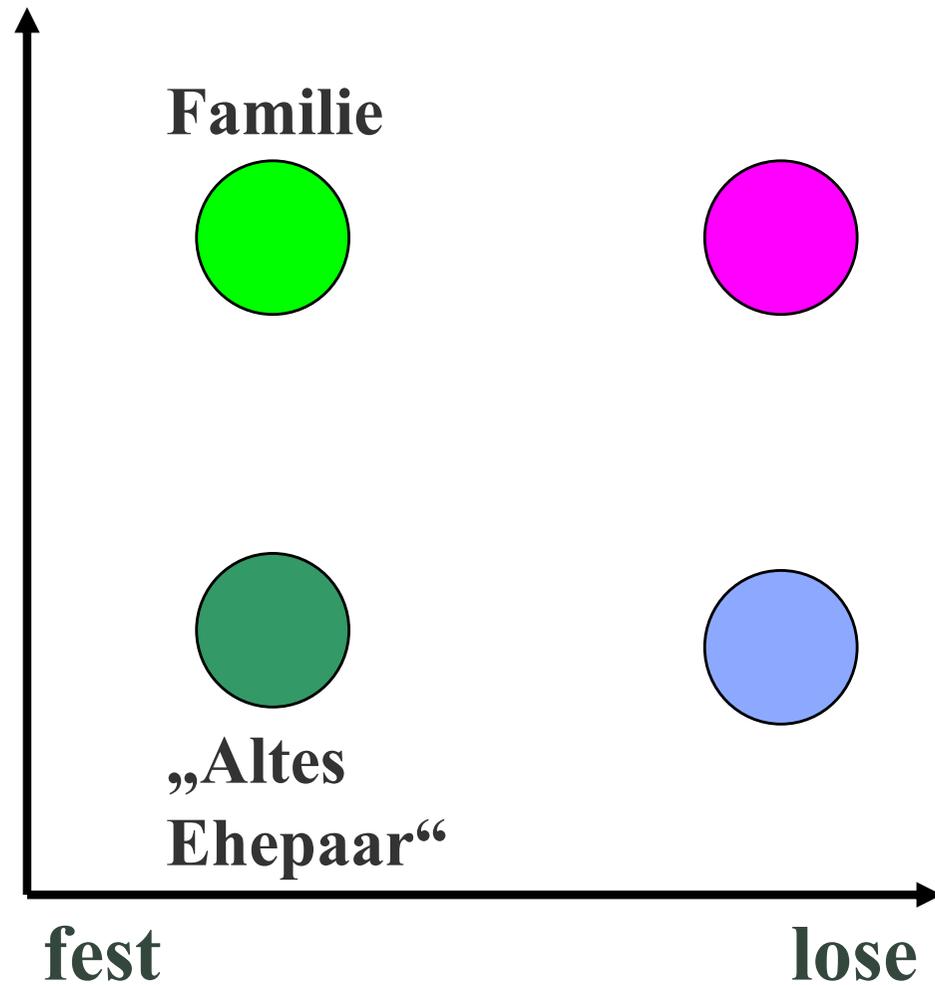
Kopplung Akteure/Aktionen

Simon, Weber and Friends



lose
**Kopplung
von
Aktionen**

fest



Internet-
Markt
(e-bay)

Gericht,
Fordistische
Fabrik

fest

lose

Kopplung von Akteuren

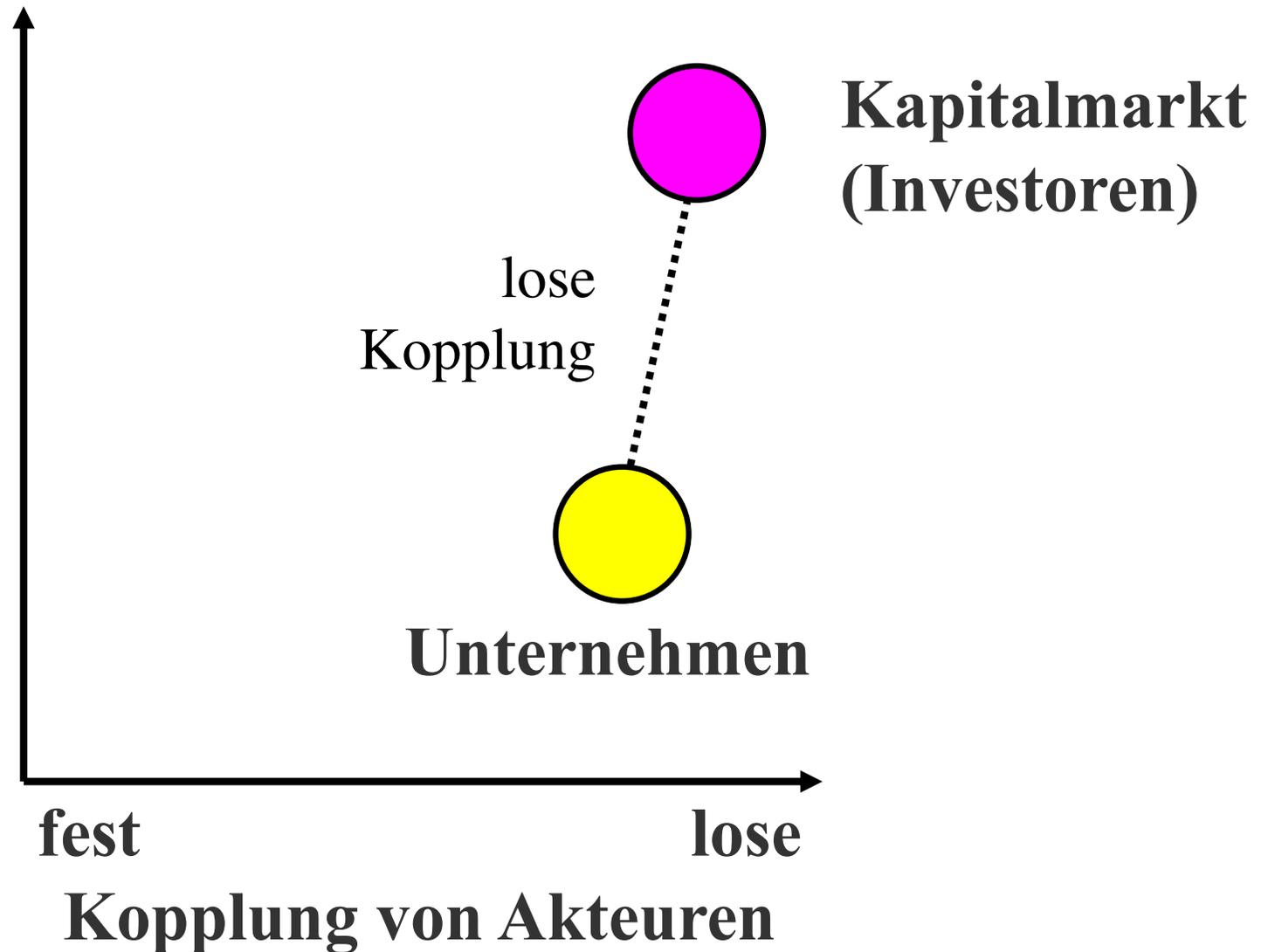
Beispiel: börsennotiertes Unternehmen

Simon, Weber and Friends



lose
Kopplung von Aktionen

fest



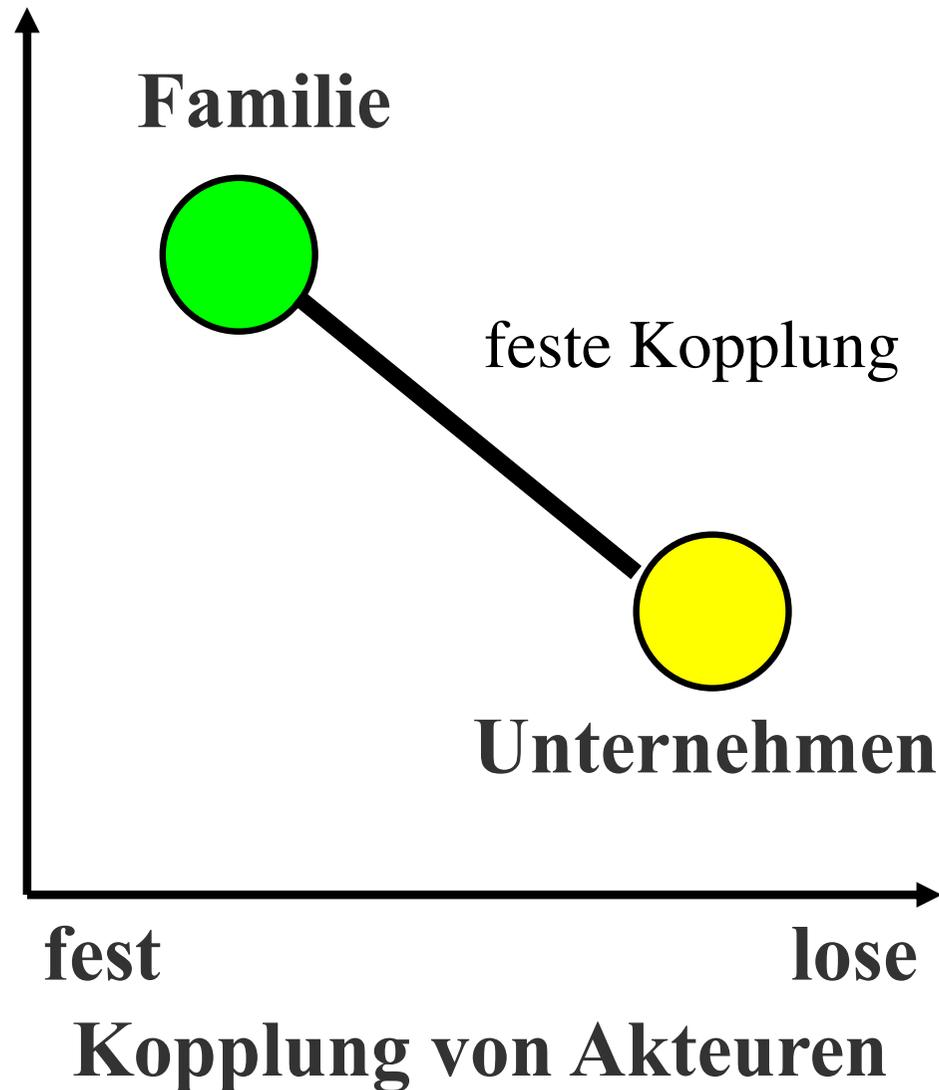
Beispiel: Familienunternehmen

Simon, Weber and Friends



lose
**Kopplung
von
Aktionen**

fest

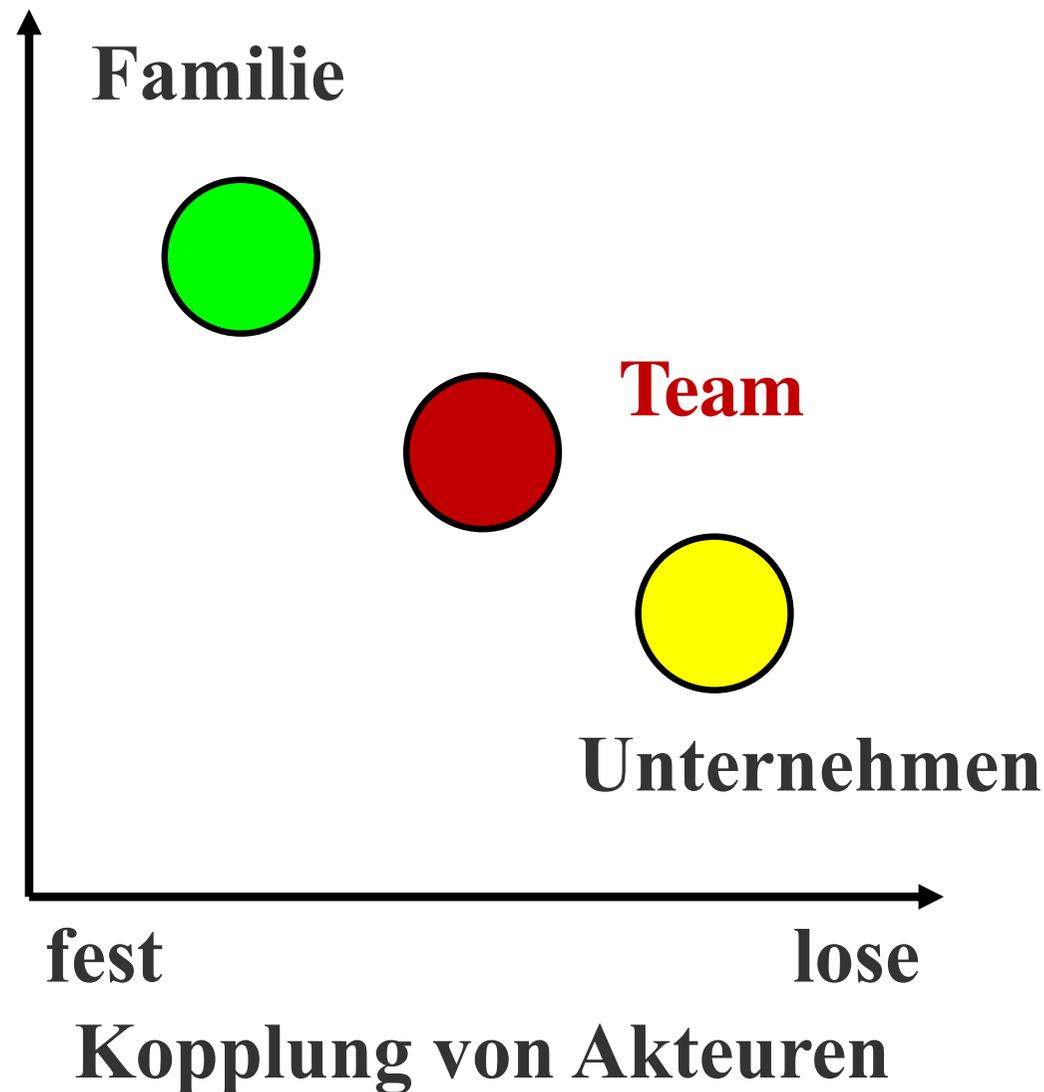


Beispiel: Team

Simon, Weber and Friends



lose
Kopplung
von
Aktionen
fest



Entscheidungs- prämissen

Simon, Weber and Friends



Komplexitäts-
reduktion
in
Organisationen,

aber
nicht
nur
dort...

1. Programme (Zweck-/Konditional-)
2. Kommunikationswege/Strukturen (formal/informell)
3. Personen
4. Kultur
(**unentscheidbar**: informelle Strukturen, Kultur)

Rezept Nr. 15

Simon, Weber and Friends



Dein
Körper
als
Medium
der
Kommuni-
kation

- Nutze die Beobachtung deines eigenen *Körpers* zur Diagnose sozialer Systeme (*Bauchgefühl*).
- Nimm die *Beziehungsangebote* und *Einladungen* zur Übernahme von Funktionen wahr (die fehlen im System)
- Hör auf deinen Bauch, aber gehorche ihm nicht!

Kapitel 4

Simon, Weber and Friends



Interventionen

These 1

Simon, Weber and Friends



- Jede Intervention *in* ein autopoietisches System ist “Arbeit“ an den intrasystemischen Kopplungen (von Elementen/Komponenten).
- Veränderung ist immer eine Veränderung der Muster von Kopplungen...

These 2

Simon, Weber and Friends



- Man hat die Wahl direkt in ein System zu intervenieren oder in eine bzw. mehrere seiner Umwelten.
- In fremde psychische Systeme kann man **nicht** direkt intervenieren.
- Wer psychische Veränderungen anderer Menschen anzielt, kann nur in deren Organismus oder in soziale Systeme intervenieren.

These 3



- Die Logik der Interventionen unterscheidet sich, je nachdem ob eine „Plus-“ oder „Minusymptomatik“ vorliegt, d.h. ein negativ bewertetes „Problem“ beseitigt oder eine positiv bewertete „Lösung“ / „Ziel“ erreicht werden soll:
- Muster-Unterbrechung vs. Muster-Etablierung

Rezept Nr. 16

Simon, Weber and Friends



Wenn Du bei einem anderen Menschen *psychische* Änderungen erreichen willst

1. Variiere das Kommunikationsmuster, an dem er beteiligt ist
(Therapie, Coaching, Gruppensetting...)
2. Interveniere in seinen Organismus
(Medikation, Drogen, Alkohol, OP, E-Schock, Massage, Körpertechniken...)

Rezept Nr. 17

Simon, Weber and Friends



Wenn Du steuernd oder zielgerichtet verändernd in ein konkretes soziales System intervenieren willst, wähle zwischen:

1. Variation der Elemente und *Prozessmuster* der Aktionen und Kommunikationen,
2. Variation der Akteure (Austausch).

Rezept Nr. 18

Simon, Weber and Friends



Wenn Du eine *Organisation* zielgerichtet beeinflussen willst, so nutze die *entscheidbaren Entscheidungsprämissen*:

- Verändere *Programme*, tausche *Personen* aus, ändere *formale Strukturen*

(und wenn Du die Kultur verändern willst, spiele über die Bande)

Rezept Nr. 19

Simon, Weber and Friends



- Sei dir darüber im Klaren, dass jede Intervention (auch wenn sie offiziell als Intervention in einen Organismus ausgeflaggt ist) eine Intervention in ein oder mehrere soziale Systeme darstellt; kalkuliere mit der jeweiligen Zuschreibung von Bedeutung und versuche sie zu beeinflussen.

Rezept Nr. 20

Simon, Weber and Friends



- Rechne damit, dass deine Interventionen auf dich zurückwirken:

