

## Theoretische Grundlagen systemischen Denkens (nach Radatz)

### **Niemand kann objektiv beobachten**

Beobachter sind Teil ihrer Beobachtung. Alle Objektivierungsversuche wie eine objektive Karrierebewertung oder eine Mitarbeiterbeurteilung sagen am meisten etwas über uns selbst aus: darüber was uns wichtig ist, wie wir denken und welche Zusammenhänge wir sehen (wollen).

### **Handeln macht Sinn für den Handelnden – in dem Augenblick, in dem er handelt**

Mitarbeiter handeln immer "bestmöglich" entsprechend ihres Informationsstands und ihrer Erfahrungen in der betreffenden Situation. Wenn Mitarbeiter aus Sicht der Führungskraft "nicht sinnvoll" handeln, ist daher zunächst die Frage zu stellen, welchen Informationsstand diese haben und welche Erfahrungen diese bisher im System gemacht haben, sodass sie so handeln, wie sie handeln.

### **Autopoiesis**

Menschen sind selbstgestaltete lebende Systeme. Sie handeln immer (nur) entsprechend ihrer Erfahrungen. Die Einflüsse aus ihrer Umwelt nehmen sie als "Störungen" wahr – aber immer nur mit ihren Erfahrungen. Sie sind daher nicht gegen ihren Willen in eine bestimmte Richtung bewegbar – können aber selbst innerhalb kürzester Zeit ihr Verhalten vollkommen verändern, wenn sie es für sinnvoll erachten.

### **Probleme sind Konstrukte, die sich die Beteiligten selbst gemeinsam "basteln,,**

Probleme bestehen nicht "objektiv"! Probleme entstehen durch Wechselwirkung mit anderen – und immer nur in den Augen dessen, der die Probleme gerade verspürt. Daher können wir sie als "Unbeteiligte" nicht einmal verstehen (wie oft sagen wir, "Aber das ist doch kein Problem!" und meinen "... für mich") – und wir können die Probleme anderer auch nicht lösen. Lösen kann sie nur derjenige, den sie betreffen.

### **Menschen entstehen im System**

Menschen verhalten sich entsprechend der Grenzen und Möglichkeiten, die in diesem System bestehen. Lösungen werden daher vornehmlich in einer Veränderung der Strukturen – der Regeln, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen und Handlungen ZWISCHEN den Betreffenden gefunden. Eine Lösung kann auch darin bestehen, das System zu wechseln und so ein passenderes Umfeld für sich selbst zu finden.

### **Wenn ein Finger auf den anderen zeigt, zeigen gleichzeitig drei Finger auf mich**

Es bringt nicht sehr viel, die Schuld beim anderen zu suchen. Sinnvoller ist es, sich zu fragen, welche EIGENEN Verhaltensbeiträge zum jeweiligen Ergebnis geführt haben – und diese zu verändern.

### **Systemisches Denken bedeutet, in Auswirkungen zu denken**

Wir können stets frei wählen, übernehmen dabei aber die Verantwortung für die Folgen unseres Handelns. Oder anders gesagt: Es steht uns immer frei, uns zwischen "love it, change it oder leave it" zu entscheiden – wichtig ist nur, dass wir den Preis akzeptieren, den die betreffende Wahl hat (und nicht nur den Gewinn sehen wollen).

### **Das Problem hat nichts mit der Lösung zu tun**

Beschäftigen wir uns mehr mit den gewünschten Zielen und weniger mit den zu lösenden Problemen, so bemerken wir, dass das Problem (z. B. "Dieses Projekt funktioniert nicht!") nichts mit der Lösung zu tun hat (z. B. "Ich will intensiver mit Ihnen zusammenarbeiten"). Die Arbeit an der Lösung ist allerdings wesentlich effizienter als jene am Problem. Oder anders ausgedrückt: Wenn wir nur damit beschäftigt sind, unsere Probleme zu lösen, heißt das noch lange nicht, dass wir unsere Ziele erreichen.

### **Der Krug geht so lange zum Brunnen, bis er bricht**

Jeder Mensch wendet seine Denk- und Handlungsmuster so lange an, als diese erfolgreich sind. Veränderung im Denken hat also erst dann eine Chance, wenn der Betreffende selbst merkt, dass sein Handeln nicht mehr zum gewünschten Ergebnis führt; dass er Verhaltensänderungen vornehmen muss.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.life-factory.de](http://www.life-factory.de)

Oder schreiben Sie mir: <http://lebenmitformat.weebly.com/kontakt.html>

Ihr

Andreas Wennmann