

Der systemische Ansatz – Grundlagen für unsere Arbeit im Institut

Wer neu zu unserem Institut kommt, begegnet relativ schnell einem Begriff, der unser Denken und Handeln prägt: der systemische Ansatz. Er ist kein einzelnes Werkzeug, keine Methode im engen Sinn und auch keine Modeerscheinung. Vielmehr ist er eine Haltung, eine Art, die Welt zu betrachten – besonders dort, wo Menschen miteinander kommunizieren, zusammenarbeiten oder Konflikte erleben.

Der systemische Ansatz hilft uns zu verstehen, warum Menschen handeln, wie sie handeln, warum Kommunikation manchmal funktioniert – und manchmal nicht – und warum Probleme oft stabil bleiben, obwohl alle Beteiligten sie lösen möchten.

Dieser Text soll einen verständlichen Einstieg bieten: Was bedeutet systemisch denken? Woher kommt dieser Ansatz? Und warum spielt er in unserer Arbeit eine so zentrale Rolle?

Systeme – mehr als einzelne Menschen

Der wichtigste Gedanke des systemischen Ansatzes ist zunächst sehr einfach:

Menschen handeln nicht isoliert, sondern immer in Systemen.

Ein System ist dabei jede Gruppe von Menschen, die miteinander in Beziehung steht. Das kann sein:

- eine Familie
- ein Team
- eine Redaktion
- eine Organisation
- eine Gemeinde
- oder sogar eine Gesellschaft

Innerhalb solcher Systeme entstehen Muster: Gewohnheiten, Erwartungen, Rollen und Regeln – oft unausgesprochen, aber sehr wirksam.

Der österreichisch-amerikanische Biologe Ludwig von Bertalanffy, der als Begründer der Allgemeinen Systemtheorie gilt, beschrieb bereits in den 1940er-Jahren, dass komplexe Phänomene nicht verstanden werden können, wenn man nur einzelne Teile betrachtet. Erst das Zusammenspiel macht das Ganze verständlich (Bertalanffy, General System Theory, 1968).

Das gilt besonders für menschliches Verhalten.

Ein Beispiel aus dem Alltag

Stellen wir uns ein Team vor, das regelmäßig unter Zeitdruck arbeitet. Ein Mitarbeiter macht häufig Fehler. Die naheliegende Erklärung wäre:

„Er arbeitet ungenau.“

Eine systemische Perspektive fragt anders:

- Wie sind die Arbeitsabläufe organisiert?
- Welche Erwartungen bestehen im Team?
- Welche Rückmeldungen erhält der Mitarbeiter?
- Welche Rolle spielt Zeitdruck?
- Wie reagieren die anderen Teammitglieder?

Vielleicht zeigt sich dann:

- Die Aufgaben sind unklar verteilt
- Rückmeldungen erfolgen selten
- Fehler werden öffentlich kritisiert
- Zeitdruck verhindert sorgfältiges Arbeiten

Das Problem liegt dann nicht nur beim Einzelnen – sondern im System, in dem er arbeitet.

Systemisch denken bedeutet deshalb:

Nicht nur fragen: Wer ist schuld?

Sondern: Wie entsteht das Problem im Zusammenspiel der Beteiligten?

Kommunikation als Beziehungsgeschehen

Ein zweiter zentraler Gedanke stammt aus der Kommunikationsforschung, besonders von Paul Watzlawick und seinem Team am Mental Research Institute in Palo Alto.

Watzlawick formulierte einen Satz, der zu den bekanntesten Grundideen systemischer Kommunikation gehört:

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

(Watzlawick, Beavin & Jackson, Menschliche Kommunikation, 1967)

Das bedeutet: Auch Schweigen, Wegsehen oder Zögern ist Kommunikation. Jede Handlung sendet eine Botschaft.

Ein weiterer wichtiger Gedanke Watzlawicks lautet:

Kommunikation hat immer zwei Ebenen:

- die Inhaltsebene (Was wird gesagt?)
- die Beziehungsebene (Wie stehen die Beteiligten zueinander?)

Viele Konflikte entstehen nicht wegen des Inhalts, sondern wegen der Beziehungsebene.

Beispiel: Der missverstandene Satz

Ein Vorgesetzter sagt zu einer Mitarbeiterin:

„Das hätten Sie schneller erledigen können.“

Inhaltlich ist das eine sachliche Aussage. Doch wie sie verstanden wird, hängt stark von der Beziehung ab.

Die Mitarbeiterin könnte hören:

- Kritik
- Zweifel an ihrer Kompetenz
- mangelnde Wertschätzung

Wenn die Beziehung angespannt ist, kann ein sachlicher Hinweis als Angriff wahrgenommen werden.

Systemisches Denken fragt deshalb:

Welche Bedeutung hat eine Aussage im Kontext der Beziehung?

Vom Problem zur Lösung – der Blick auf Muster

Systemisches Arbeiten richtet den Blick weniger auf einzelne Ereignisse, sondern auf Muster.

Viele Probleme entstehen nicht einmalig, sondern wiederholen sich.

Zum Beispiel:

- Ein Team diskutiert immer wieder dieselben Themen

- Konflikte eskalieren regelmäßig
- Entscheidungen werden hinausgezögert
- Informationen erreichen nicht alle Beteiligten

Ein systemischer Ansatz versucht zu verstehen:

Welche Muster halten das Problem aufrecht?

Der amerikanische Psychotherapeut Steve de Shazer, einer der Begründer der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, betonte:

Probleme bestehen oft nicht, weil Lösungen fehlen, sondern weil bestehende Muster stabil bleiben.

(de Shazer, Keys to Solution in Brief Therapy, 1985)

Beispiel: Das „immer gleiche“ Meeting

Ein Teammeeting verläuft regelmäßig nach demselben Muster:

- Ein Thema wird eingebracht
- Zwei Personen geraten in eine Diskussion
- Andere ziehen sich zurück
- Am Ende gibt es keine klare Entscheidung

Ein systemischer Blick könnte fragen:

- Wer übernimmt welche Rolle?
- Wer spricht viel – wer wenig?
- Wer entscheidet letztlich?
- Welche Erwartungen bestehen?

Oft zeigt sich: Das Problem ist nicht das Thema selbst, sondern die Struktur der Interaktion.

Zirkuläres Denken statt linearer Schuld

Ein besonders wichtiger Unterschied zwischen systemischem und traditionellem Denken liegt im Umgang mit Ursachen.

Lineares Denken fragt:

„Was hat das Problem verursacht?“

Systemisches Denken fragt:

„Wie beeinflussen sich die Beteiligten gegenseitig?“

Man spricht hier von zirkulären Zusammenhängen.

Beispiel:

Ein Elternteil kritisiert ein Kind häufig.

Das Kind zieht sich zurück.

Der Elternteil interpretiert das als Trotz.

Darauf folgt noch mehr Kritik.

Es entsteht ein Kreislauf.

Wer hat begonnen?

Diese Frage hilft oft wenig. Wichtiger ist:

Wie kann der Kreislauf unterbrochen werden?

Ressourcen statt Defizite

Ein weiterer zentraler Gedanke systemischer Arbeit ist der Fokus auf Ressourcen.

Statt zu fragen:

„Was funktioniert nicht?“

fragt man:

„Was funktioniert bereits – und wie kann man darauf aufbauen?“

Dieser Perspektivwechsel wurde besonders durch Milton Erickson, einen amerikanischen Psychiater und Hypnotherapeuten, geprägt. Erickson zeigte, dass Menschen oft über Fähigkeiten verfügen, die sie selbst unterschätzen (Erickson & Rossi, Hypnotherapy, 1979).

Systemische Arbeit sucht gezielt nach solchen Fähigkeiten.

Beispiel: Ein scheinbar schwieriger Mitarbeiter

Ein Mitarbeiter gilt als „problematisch“. Er widerspricht häufig und stellt Entscheidungen infrage.

Eine systemische Betrachtung könnte fragen:

- Wo zeigt er Engagement?
- Wann bringt er gute Ideen ein?
- Welche Stärke steckt hinter seinem Verhalten?

Vielleicht zeigt sich:

Er hat ein starkes Verantwortungsgefühl und erkennt Risiken frühzeitig.

Was zunächst als Störung erscheint, kann eine Ressource sein.

Systemisches Denken in Organisationen

In Organisationen hilft systemisches Denken besonders dort, wo Kommunikation komplex wird.

Zum Beispiel:

- bei Veränderungsprozessen
- bei Konflikten
- bei Führungsfragen
- bei interner Kommunikation
- bei strategischen Entscheidungen

Der Organisationsforscher Peter Senge beschrieb Organisationen als „lernende Systeme“, die sich nur dann weiterentwickeln können, wenn sie ihre eigenen Muster erkennen (Senge, *The Fifth Discipline*, 1990).

Das gilt besonders für Kommunikation:

Eine Botschaft wirkt nicht allein durch ihren Inhalt, sondern durch:

- Struktur
 - Timing
 - Beziehung
 - Kontext
-

Beispiel aus der Kommunikationspraxis

Eine Organisation versendet regelmäßig E-Mails mit wichtigen Informationen.

Trotzdem sagen Mitarbeitende:

„Davon habe ich nichts gewusst.“

Ein systemischer Blick würde fragen:

- Wer liest die E-Mails tatsächlich?
- Wie viele Informationen werden gleichzeitig verschickt?
- Welche Kanäle sind vertrauenswürdig?
- Welche Rolle spielt persönliche Kommunikation?

Oft zeigt sich:

Die Information wurde gesendet – aber nicht aufgenommen.

Systemisch gedacht bedeutet Kommunikation daher:

Nicht nur senden, sondern verstehen, wie Informationen im System ankommen.

Warum der systemische Ansatz für unser Institut zentral ist

Unser Institut arbeitet an der Schnittstelle von:

- Kommunikation
- Medien
- Organisation
- Coaching

- Bildung

All diese Bereiche sind komplexe Systeme.

Systemisches Denken hilft uns:

- Zusammenhänge zu erkennen
- Kommunikation besser zu gestalten
- Konflikte zu verstehen
- nachhaltige Lösungen zu entwickeln
- Veränderungen zu begleiten

Es ermöglicht uns auch, Menschen nicht isoliert zu betrachten, sondern als Teil ihrer Umgebung – mit Rollen, Beziehungen und Erwartungen.

Systemisch denken bedeutet auch: offen bleiben

Ein letzter, wichtiger Gedanke:

Systemisches Arbeiten bedeutet nicht, die eine richtige Antwort zu kennen. Es bedeutet vielmehr, die richtigen Fragen zu stellen.

Zum Beispiel:

- Was übersehen wir noch?
- Welche Perspektive fehlt?
- Wer ist bisher nicht gehört worden?
- Welche Wirkung hat unser Handeln im System?

Diese Haltung macht systemisches Arbeiten besonders wirksam – und gleichzeitig besonders verantwortungsvoll.

Zusammenfassung – die wichtigsten Gedanken

Der systemische Ansatz ist kein starres Modell, sondern eine Denkweise. Er hilft uns, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und sinnvoll zu handeln.

Die wichtigsten Grundideen:

- Menschen handeln immer in Systemen
- Verhalten entsteht im Zusammenspiel von Beziehungen
- Probleme entstehen oft durch stabile Muster
- Kommunikation hat immer eine Beziehungsebene
- Lösungen entstehen häufig durch kleine Veränderungen im System
- Ressourcen sind wichtiger als Defizite
- Perspektivwechsel eröffnet neue Möglichkeiten

Literatur und Quellen (Auswahl)

Bertalanffy, Ludwig von (1968): General System Theory. New York: George Braziller.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1967): Menschliche Kommunikation. Bern: Huber.

de Shazer, Steve (1985): Keys to Solution in Brief Therapy. New York: Norton.

Erickson, Milton H.; Rossi, Ernest L. (1979): Hypnotherapy: An Exploratory Casebook. New York: Irvington.

Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

Mag. Markus Feigl, Direktor

Österreichisches Institut für systemische Kommunikations- und Mediengestaltung

März 2026

www.oskm.at