

# Der selbständige Mensch und die Konstruktion seiner eigenen Welt

---

**Eine andere Einführung in die Systemtheorie**

**Von**

**Klaus-Peter Reuthal und Harry Reinhardt**



**Duncker & Humblot · Berlin**

KLAUS-PETER REUTHAL/HARRY REINHARDT

Der selbständige Mensch und die Konstruktion  
seiner eigenen Welt



# Der selbständige Mensch und die Konstruktion seiner eigenen Welt

Eine andere Einführung in die Systemtheorie

Von

Klaus-Peter Reuthal/Harry Reinhardt



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten  
© 2013 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fremddatenübernahme: L101 Mediengestaltung, Berlin  
Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISBN 978-3-428-14060-2 (Print)  
ISBN 978-3-428-54060-0 (E-Book)  
ISBN 978-3-428-84060-1 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	9
1. Einleitung .....	9
1.1. Ziel und Aufbau .....	9
1.2. Strukturelle Überlegungen .....	10
1.3. Der Weg zum systemischen Denken .....	17
2. Einführung in die Systemtheorie .....	28
2.1. Der Unterschied in der Erwartungshaltung .....	28
2.2. Die lineare Kausalität .....	29
2.3. Die Komplexität unserer Umwelt .....	32
2.4. Die zirkuläre Kausalität als Funktionsweise von Systemen ...	36
2.5. Kybernetik .....	41
2.6. Systeme als Beschreibung von Realität .....	44
2.7. Das Modell der Autopoiesis .....	53
2.7.1. Das biologische Konzept .....	53
2.7.2. Übernahme des biologischen Konzepts der Autopoiesis für alle Systeme .....	60
2.8. Die Emergenz von Systemen .....	65
3. Das Gehirn als System .....	67
3.1. Biologisches versus psychisches System? .....	67
3.2. Die neuronalen Rahmenbedingungen .....	71
4. Die Theorie des Konstruktivismus .....	74
4.1. Neurologische Aspekte des Konstruktivismus .....	74
4.2. Philosophische Aspekte des Konstruktivismus .....	76
5. Das grundlegende Prinzip der Beobachtung durch Unterscheidung und Markierung .....	77
5.1. Beobachtung der Wirklichkeit .....	78
5.1.1. Was beobachten wir? .....	78
5.1.2. Wie beobachten wir? .....	82
5.2. Erkennen durch Unterscheiden und Markieren .....	83
5.2.1. Was genau ist ein Unterschied? .....	85
5.2.2. Das Wahrnehmungsproblem des Re-entry .....	88
5.2.3. Der Unterschied, der einen Unterschied macht .....	93
5.3. Nehmen wir Gegensätze wahr? .....	98
5.4. Das unmarkierte Nichtwissen .....	100

6.	Praktische Überprüfung des Prinzips der Unterscheidung und Markierung .....	104
7.	Die systemische Haltung .....	108
7.1.	Die Konzentration auf Systeme .....	108
7.2.	Die Einbeziehung der Systemumwelten .....	112
	<b>Praktischer Teil</b> .....	117
1.	Aktives Zuhören .....	117
1.1.	Was ist aktives Zuhören? .....	117
1.2.	Welche Wirkung hat aktives Zuhören? .....	117
1.3.	Auf was ist beim aktiven Zuhören zu achten? .....	118
2.	Angleichen und Führen .....	119
2.1.	Was ist Angleichen und Führen? .....	119
2.2.	Wie wirkt das Angleichen und Führen? .....	120
3.	Auftragsklärung .....	121
3.1.	Was ist Auftragsklärung? .....	121
3.2.	Wie wirkt die Auftragsklärung? .....	122
4.	Bonding-Kreislauf .....	122
4.1.	Was ist ein Bonding-Kreislauf? .....	122
4.2.	Wie wirkt der Bonding-Kreislauf? .....	123
5.	Brainstorming .....	124
5.1.	Was ist Brainstorming? .....	124
5.2.	Wie wirkt ein Brainstorming? .....	125
6.	Das innere Team .....	125
6.1.	Was ist das innere Team? .....	125
6.2.	Wie wirkt das innere Team? .....	126
6.3.	„Parts Party“ für den Umgang mit dem inneren Team .....	127
6.4.	Das innere Team in der Aufstellungsarbeit .....	129
7.	Das Harvard Konzept .....	131
8.	Dramadreieck .....	135
8.1.	Was ist das Dramadreieck? .....	135
8.2.	Wie wirkt das Dramadreieck? .....	137
9.	Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl .....	138
9.1.	Was sind die Eskalationsstufen? .....	138
9.2.	Wie wirken die Eskalationsstufen? .....	140
10.	Feedback .....	141
10.1.	Was ist Feedback? .....	141
10.2.	Feedbackregeln .....	141
11.	Fragetechniken .....	143
11.1.	Unterscheidungsfragen .....	144

11.2. Skalierungsfragen	144
11.3. Hypothetische Fragen	144
11.4. Zukunftsfragen	145
11.5. Zirkuläre Fragen	146
11.6. Lösungsorientierte Fragen	146
11.7. Präzisierende Fragen	147
11.8. Verschlimmerungsfragen	147
12. Gewaltfreie Kommunikation	148
12.1. Was ist gewaltfreie Kommunikation?	148
12.2. Wie wirkt gewaltfreie Kommunikation?	149
13. Ich-Botschaften	150
13.1. Was ist eine Ich-Botschaft und wie wirkt sie?	150
13.2. Auf was ist zu achten?	152
14. Johari-Fenster	152
14.1. Was ist das Johari-Fenster?	152
14.2. Wie wirkt das Johari-Fenster?	153
15. Konfliktretorik	156
15.1. Was ist Konfliktretorik?	156
15.2. Wie wirkt die Konfliktretorik?	159
16. Logische Ebenen	159
16.1. Was sind logische Ebenen?	159
16.2. Wie wirken logische Ebenen?	160
17. Metaphern	162
17.1. Was sind Metaphern?	162
17.2. Wie wirken Metaphern?	162
17.3. Anwendung von Metaphern	163
18. Paradoxe Intervention	164
18.1. Was ist eine paradoxe Intervention?	164
18.2. Wie wirkt eine paradoxe Intervention?	164
19. Paraphrasieren	166
19.1. Was bedeutet Paraphrasieren?	166
19.2. Wie wirkt das Paraphrasieren?	166
19.3. Abgrenzung zum Spiegeln	167
20. Reframing/Umformulieren	167
20.1. Was bedeutet Reframing?	167
20.2. Wie wirkt ein Reframing?	168
21. Scriptanalyse	169
21.1. Strokes	169
21.2. Antreiber	170



22.	Systemische Struktur- und Organisationsaufstellung	171
22.1.	Was sind systemische Struktur- und Organisationsaufstellungen?	172
22.2.	Wie ist die Vorgehensweise bei einer Organisationsaufstellung?	173
22.3.	Warum funktionieren Organisationsaufstellungen?	174
22.4.	Wann ist Aufstellungsarbeit angezeigt?	174
23.	Transaktionsanalyse (TA)	175
23.1.	Was ist die TA?	175
23.2.	Die Ich-Zustände	175
23.3.	Das Eltern-Ich	177
23.4.	Das Erwachsenen-Ich	177
23.5.	Das Kind-Ich	178
23.6.	Transaktionen	179
24.	Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte (VEE)	183
24.1.	Was ist VEE?	183
24.2.	Wie wirkt VEE?	183
25.	VW-Regel	184
25.1.	Was ist die VW-Regel?	184
25.2.	Wie wirkt die VW-Regel?	184
26.	Wahrnehmungskanäle (VAKOG)	185
26.1.	Was sind Wahrnehmungskanäle?	185
26.2.	Wie wirken Wahrnehmungskanäle auf unsere Wahrnehmung?	186
27.	Werte	187
28.	Ziele definieren und verwirklichen	189
28.1.	Ziele definieren	189
28.2.	Sprache	190
28.3.	Körperhaltung	192
28.4.	Visualisierung	192
28.5.	Persönliche Werte	193
28.6.	Motivation	194
28.7.	Handeln	194
28.8.	Schriftliche Ausformulierung	195
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>196</b>

# Theoretische Grundlagen

## 1. Einleitung

### 1.1. Ziel und Aufbau

Die Systemtheorie<sup>1</sup> kann ohne Übertreibung als eine der erfolgreichsten Theorien der letzten 70 Jahre bezeichnet werden. Ihre Einsichten haben in nahezu alle natur- und geisteswissenschaftlichen Fachdisziplinen, die durch menschliches Denken beeinflusst werden, Eingang gefunden. Sie ist eine sehr tiefgründige und umfassende Erkenntnistheorie, die ein Erklärungsmodell für die komplexen Phänomene unserer Welt anbietet. Trotz ihres Erfolges in den Wissenschaften ist die Systemtheorie bis heute der breiten Öffentlichkeit unbekannt. Zwar werden die Gedanken der Systemtheorie in der systemischen Praxis eingesetzt und haben vor allem die Familien- und Paartherapie, das Coaching und die Team- und Organisationsentwicklung verändert, aber von einem Durchbruch kann noch lange nicht gesprochen werden. Systemische Berater werden auf dem Markt immer wieder mit dem Problem konfrontiert, sich von anderen Methoden und Theorien abzugrenzen und „das Andere“ der systemischen Sichtweise zu vermitteln. Beispiele sind die alternative Streitbeilegung durch systemische Mediation oder das systemische Coaching. Kaum jemand kann sich unter diesen Begriffen etwas vorstellen. Selbst denjenigen, die den Begriff Systemtheorie kennen, fällt es häufig schwer, den Unterschied zu anderen Beratungsangeboten oder zu nicht systemischen Streitbeilegungsverfahren zu erfassen. Deshalb erstaunt es nicht, dass die Erkenntnisse der Systemtheorie weder in die Theorie oder die Praxis des Lernens und Lehrens noch in die Wirtschaft in relevantem Umfang Eingang gefunden haben.

Diese Lücke möchten wir mit unserem Buch schließen. Wir laden Sie ein, mit uns ein unbekanntes Land zu entdecken. Als Reiseleiter

---

<sup>1</sup> Tatsächlich gibt es nicht die Systemtheorie. Seit Ende des 2. Weltkriegs sind viele verschiedene systemtheoretische Richtungen entstanden. Wir konzentrieren uns hier auf die konstruktivistische Systemtheorie. Andere Strömungen systemischer Theorien sind z.B. strukturelle und strategische systemische Ansätze, das Mehrgenerationen-Modell oder die Aufstellungsarbeit.

werden wir Ihnen die besonderen Sehenswürdigkeiten auf Ihrer Reise zeigen.

Unser Ziel ist es, Ihnen zunächst die theoretischen Grundlagen der Systemtheorie und ihre wesentlichen Prinzipien möglichst leicht verständlich, jedoch auch in einer für das grobe Verständnis dieser Grundlagen erforderlichen „Mindesttiefe“ darzustellen und Ihnen anschließend in einem praktischen Teil eine große Auswahl systemischer Werkzeuge, Analyseinstrumente und Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen. Dieser „Werkzeugkoffer“ soll Ihnen die Möglichkeit geben, die Erkenntnisse der Systemtheorie in Ihrem beruflichen und privaten Alltag auszuprobieren und zu überprüfen, ob die Systemtheorie für Sie hilfreich sein kann.

Zur Erläuterung der theoretischen Grundlagen der Systemtheorie dienen uns einige praktische Beispiele, die z. T. aufeinander aufbauen und Sie Schritt für Schritt in die Theorie einführen wollen. Wir möchten zeigen, dass die Systemtheorie eine allgemeine Theorie ist, die unser gesamtes Leben positiv beeinflussen kann. Unsere Hoffnung ist es, mit dieser Vorgehensweise das Verständnis der Systemtheorie und den Zugang zu ihr zu fördern, wobei wir bewusst in Kauf nehmen, dass eine solche Darstellung der theoretischen Tiefe der Systemtheorie nur bedingt gerecht wird. Dieses Zugeständnis ist in unseren Augen ein geringerer Preis, wenn es im Gegenzug gelingt, die Systemtheorie und ihre Erkenntnisse einem größeren Personenkreis zu öffnen.

Wir haben uns entschlossen, zur besseren Lesbarkeit des Textes auf geschlechtsneutrale Formulierungen wie SchülerInnen oder Teilnehmerinnen/Teilnehmer zu verzichten und stattdessen nur die maskuline Form zu verwenden.

Zudem haben wir uns entgegen der üblichen wissenschaftlichen Praxis dafür entschieden, auf Literatur oder auf sonstige weiterführende Informationen vor allem auch durch Internetlinks hinzuweisen. Wir stellen verstärkt fest, dass das Internet heute zur Informationsbeschaffung von vielen Teilnehmern an unseren Seminaren und von vielen Lesern gegenüber anderen Medien bevorzugt wird. Dieser Entwicklung möchten wir mit unserer Entscheidung für die Nutzung von Internetlinks als Literaturnachweise Rechnung tragen. Zudem haben Literaturhinweise auf das Internet den großen Vorteil, dass sie für viele Leser ohne größeren Aufwand zugänglich sind.

## **1.2. Strukturelle Überlegungen**

1. Unsere intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten dieses Buches verstellte uns zunächst den Blick auf eine Frage, die wir uns

jetzt zusammen mit Ihnen vor der Befassung mit der Systemtheorie und allen anderen hier diskutierten Theorien stellen wollen und vielleicht auch müssen. Wir erörtern die aus unserer Sicht grundlegende Frage gleich zu Beginn, da nach unserer Überzeugung die Antworten auf diese Frage alle weiteren Überlegungen beeinflussen und für Sie als Leser hilfreich sein können.

Welche Bedeutung haben Strukturen?

In diesem Moment halten Sie ein Buch in der Hand, sind umgeben von einer Vielzahl von Gegenständen, wie z.B. einem Stuhl, einem Tisch oder einem Schreibgerät; schauen Sie aus dem Fenster, so sehen Sie Häuser, Bäume und Blumen. Das alles kann unter dem Oberbegriff „Struktur“ zusammengefasst werden. In den Naturwissenschaften versteht man unter einer Struktur den räumlichen Aufbau von Materie; etwas allgemeiner kann man sagen, dass eine Struktur die Zusammenfügung von Elementen zu einer Ordnung ist. Diese Ordnung nehmen wir dann als Buch, Haus, Baum oder Blume wahr.<sup>2,3</sup>

2. Lassen Sie uns noch einen Schritt weitergehen. Der russische Chemiker und Physiker Ilya Prigogine<sup>4</sup> erhielt 1977 den Nobelpreis für seine Forschungen, die das Entstehen von Strukturen erklären können (dissipative Strukturen<sup>5</sup>). Betrachtet man das Verhalten eines Gases in einem geschlossenen System, dann stellt man fest, dass die einzelnen Gasmoleküle sich in einem geschlossenen System so ausbreiten, dass der Abstand zwischen den Molekülen identisch ist,<sup>6</sup> sich das Gas also in einem Gleichgewichtszustand befindet.<sup>7</sup> In der Physik spricht man vom Zustand der größten Entropie (s. nächste Seite).

Stellen Sie sich nun bitte vor, dass unsere Welt ein geschlossenes System ist. Die Elemente in diesem System würden wie die Gasmoleküle in obigem Beispiel nach einem Gleichgewichtszustand streben. Wäre dieser Zustand erreicht, gäbe es keine Unterschiede mehr zwi-

---

<sup>2</sup> Die Vertreter der Phänomenologie sehen den Ursprung der Erkenntnisgewinnung in unmittelbar gegebenen Erscheinungen, die sie als Phänomene beschreiben und verstehen.

<sup>3</sup> Zum abweichenden Strukturbegriff von *Luhmann* vgl. z.B. *Luhmann*, Einführung, S. 328 ff.

<sup>4</sup> Zur Person, [http://de.wikipedia.org/wiki/Ilya\\_Prigogine](http://de.wikipedia.org/wiki/Ilya_Prigogine). Letzter Aufruf 20.07.2012.

<sup>5</sup> Der Begriff „dissipativ“ bezeichnet in der Physik zunächst dynamische Systeme, in denen die Energie einer makroskopisch gerichteten Bewegung in thermische Energie übergeht.

<sup>6</sup> Genauer: nur noch mit statistischen Methoden gemessen werden kann.

<sup>7</sup> Zweiter thermodynamischer Hauptsatz.