

Peter Herrmann
**Einführung in
das systemische
Schulmanagement**

ZUSATZMATERIAL

Carl-Auer



Compact

Systemische Theorie und Organisationstheorie für die Schule – Ein kurzer Überblick

Ergänzendes Online-Material zum Buch

Peter Herrmann

Einführung in das systemische Schulmanagement

ISBN 978-3-8497-0048-5

Systemische Theorie und Organisationstheorie für die Schule – Ein kurzer Überblick

Autopoiese, Grenzen und Austauschprozesse der Organisation

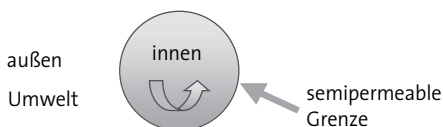


Abb. 1: Außengrenze der Organisation

Organisationen, wie auch Gruppen, Teams und Familien, sind als Einheit vorerst durch ihre Außengrenze erkennbar, durch die klar definiert ist, wer dem System zugehörig ist. Diese Grenze ist teilweise durchlässig (semipermeabel), d. h., es werden in Organisationen Mitglieder aufgenommen und entlassen, und es kommen Informationen der Außenwelt über die Mitglieder in die Organisationen herein. Die Außengrenze kann infolge der in den Organisationen entwickelten kommunikativen Normen verschiedene Ausprägungen haben: Sie variiert zwischen sehr offen bis sehr rigide (z. B. herrscht die Norm: »Es darf nichts nach außen dringen«). Selbst dann, wenn die Grenze sehr undurchlässig scheint, gelangen doch immer wieder Neuinformationen in das System herein und aus ihm hinaus – es befindet sich also in einem Prozess des Austauschs mit der Organisationsumwelt. Gravierende Veränderungen in der Umwelt (z. B. ein neues Schulgesetz) haben Auswirkungen auf die Interaktion in der Organisation und erfordern möglicherweise eine Veränderung in der Organisationskommunikation oder gar Organisationsstruktur.

Wie an anderer Stelle bereits beschrieben, sind Organisationen – unabhängig von den gegenwärtigen Mitgliedern – auf der einen Seite auf Überdauern angelegt, auf der anderen Seite verändern sie sich ständig in der Kommunikation mit der Außenwelt sowie durch die neu eintretenden Organisationsmitglieder.

Auf Organisationen kann der systemtheoretische Begriff der *Autopoiese* (Selbstschöpfung) angewandt werden: Sie schaffen sich selbst dadurch, »dass Kommunikationen an Kommunikationen *anschließen*, sodass der Kommunikationsprozess fortgesetzt wird« (vgl. Simon 2007, S. 23 ff.; Hervorh. im Orig.). Im Bereich der Wirtschaft endet dieser Prozess dann, wenn z. B. ein Betrieb/ein Unternehmen aufgrund fehlender Märkte keine Kunden für seine Produkte mehr findet oder durch Fusion in ein anderes Unternehmen integriert wird (dies zieht in der Regel viele Schwierigkeiten nach, da Kommunikationskulturen oft nicht kompatibel sind). Die Organisation löst sich dann auf oder transformiert sich. Im Bereich von öffentlichen Institutionen geschieht das eher seltener, wenngleich es auch im schulischen Bereich durch Veränderungen (z. B. Inklusion bei Bestand der Förderschulen, sinkende Schülerzahlen bei Bestand der Hauptschulen) zu Auflösungen von Systemen kommt. In allen anderen Fällen gilt die Autopoiesehypothese.

Wie sich Organisationen verändern: Synergetik, Chaos, Emergenz und zirkuläre Kausalität

Die Synergetik ist die Lehre vom Zusammenwirken und von der Wechselwirkung der Teile in komplexen Systemen (vgl. Haken u. Schiepek 2006, S. 20). Innerhalb eines Systems werden durch die Wechselwirkungen zwischen den Systemteilen eine Reihe von Strukturen und Funktionen hervorgebracht, und hierdurch wird ein temporäres Gleichgewicht hergestellt. Diese neuen Strukturen sind aber ebenfalls nicht fortwährend konstant, sondern immer nur für eine gewisse Zeit stabil und können durch gravierende Veränderungen von Variablen in der Systemumwelt wiederum aus dem Gleichgewicht gebracht werden.

Ausschlaggebend für das Eintreten einer Veränderung sind die sogenannten Kontrollparameter des Systems: »Wird ein Kontrollparameter geändert, so kann sich an kritischen Werten das Systemverhalten schlagartig qualitativ ändern« (ebd., S. 80). Kontrollparameter steuern somit indirekt die Zustände des Systems. Das ursprüngliche Systemgleichgewicht kann durch Veränderung der Kontrollparameter in eine Instabilität überführt werden, die ein »Chaos« im System erzeugt.

Innerhalb der Phase der Instabilität in Systemen kann sich nun eine neue Eigenschaft bilden. Diese Entwicklung wird als *Emergenz* bezeichnet und beschreibt das Hervortreten neuer Eigenschaften (oder Qualitäten) in einem System (ebd., S. 79). Das Hervortreten neuer Eigenschaften, also die Emergenz, ist ihrerseits zurückzuführen auf das Auftreten neuer Ordnungsparameter, die sich in der Instabilität entwickeln und eine neue, dominante Struktur herausbilden, die andere Teile des Systems unterdrückt (»Versklavungsprinzip«). Ordner und Teile sind ihrerseits im Sinne einer zirkulären Kausalität verbunden: Sie beeinflussen sich wechselseitig und sind voneinander abhängig. Demnach beeinflusst der Ordner den Sklaven und umgekehrt.

Ausgelöst wird die Veränderung durch relevante Neuinformationen in der Außenwelt, die an die Organisation herangebracht und über die Mitglieder in das System hereingetragen werden. Synergetische und emergente Prozesse können in Organisationen sehr gut beobachtet werden. So entwickeln sich in der Kommunikation der Mitglieder einer Organisation immer wieder Ideen, manche davon haben Resonanz bei anderen Mitgliedern, die dann zu *Kunden* dieser Ideen werden und diesen neuen Ideen folgen. Auf diese Weise ergibt sich durch die Kopplung der Mitglieder der Organisation, die diesen neuen Ideen folgen, ein emergenter Prozess, in dem in der Organisation etwas »Neues« entsteht. Dieser Prozess ist häufig fließend und für die Mitglieder der Organisation nicht bewusst erfahrbare. Von außen gesehen, kann man die Veränderung besser beobachten und Unterschiede zum Ausgangspunkt gut beschreiben.

Was Veränderungen in Organisationen auslöst – Perturbation und Suchprozesse

Systeme (Organisationen, Gruppen und Individuen) befinden sich – wie die Synergetik zeigt – immer wieder vorübergehend in einem Zustand der Ordnung, ohne dass es eine ordnende Instanz von innen oder außen gäbe. Dieses vorübergehende Gleichgewicht entsteht aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Teile des Systems heraus. Das Gleichgewicht wird geprägt durch zwei antagonistische Tendenzen: die Morphostase und die Morphogenese. Demnach weist jedes System eine Tendenz zur Veränderung wie auch eine Tendenz zum Erhalt des Status quo auf. Systeme (Individuen, Organisationen) streben eher nach Stabilität und wollen Veränderungen vermeiden; dies ist ökonomisch und effizient, weil es für die Organisation und ihre Mitglieder den geringsten Energieverbrauch nach sich zieht. Verändert sich jedoch die Organisationsumwelt so stark, dass das System in seinem Gleichgewicht gestört ist, muss es in einem inneren Prozess nach Lösungen suchen. Ganz ökonomisch greifen die Mitglieder der Organisation dann auf bekannte und bereits erfolgreich eingesetzte Lösungsstrategien zurück. Dabei werden aber Lösungen gesucht, die oft in Richtung »weniger desselben« oder »mehr desselben« gehen.

In einer Organisation nehmen Regelverstöße wie Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit zu. Die Reaktion der Leitung darauf ist, durch vermehrte Kontrolle (mehr desselben) die Mitarbeiter wieder »in den Griff« zu bekommen. Allerdings laden diese Maßnahmen die Mitarbeiter wieder zu einem noch kreativeren Umgang mit den Kontrollen ein, was einen weiteren Perfektionsversuch aufseiten der Leitung hervorruft (symmetrische Eskalation).

Die Reaktion der Organisation bezeichnen wir aus systemischer Sicht als linear-kausales Vorgehen: weil man davon ausgeht, die Ursachen seien klar zu ermitteln und durch eine entsprechende Reaktion abzustellen.

Dieses Vorgehen führt – wie oben beschrieben – meist zur »Problemverschlimmerung«. Ein systemischer Ansatz der Organisationsanalyse würde nach Wechselwirkungen zwischen Leitungsverhalten und Mitarbeiterverhalten (zirkulär-kausal) schauen und darüber Hypothesen bilden, nach welchen Regeln die Interaktion/Kommunikation verläuft (Muster der Interaktion) und dabei nach einem Hebel suchen, wie dieses Muster durch Einführen »neuer Informationen« (unter Anwendung möglichst einfacher Hebel) verändert werden kann.

Dabei wäre auch wichtig zu schauen, wie die Leitung durch ihre Haltung/ihr Verhalten zum Ursprungsproblem beiträgt und wodurch sie es aufrechterhält.

Der Hebel für die Veränderung in diesem Prozess liegt also nicht darin, die Mitarbeiter zu zwingen, etwas anders zu machen, sondern durch die Veränderung der eigenen Haltung und des eigenen Verhaltens das alte Kommunikationsmuster überflüssig zu machen und ein neues einzuführen.

Das Beispiel zeigt, dass viele Interventionen durch die Leitung einer Organisation – in der positiven Absicht, das Problem »abzustellen« – das Problem verschlimmern. Watzlawick, Weakland und Fisch (1974) bezeichneten dieses Problemlöseverhalten als Lösung 1. Ordnung (»mehr oder weniger desselben«): Bleiben die ursprünglich erfolgreichen Konsequenzen des Verhaltens aus, entwickelt man also nicht neue Verhaltensweisen, sondern intensiviert die alten Verhaltensweisen. Statt einer Lösung des Problems wird »mehr oder weniger desselben« Problemverhalten gezeigt und somit das Problem verfestigt.

Veränderungen 2. Ordnung (Musterveränderungen): Gravierende Veränderungen (Neuinformationen) in der Umwelt einer Organisation wirken als »Perturbationen« (Beunruhigungen, Störungen, Anregungen) auf das System. Die bisherigen Muster funktionieren nicht mehr hinreichend, und das System gerät in eine Krise, es verlässt den bisherigen Gleichgewichtszustand. Jede Art von Krise ist dabei ambivalent, sie kann negativ oder positiv bewertet werden.

Alte Strukturen, Verhaltensmuster und Problemlösestrategien verlieren in der Krise ihre Wirksamkeit und Nützlichkeit, was für das Individuum oder die gesamte Organisation zunächst nur negativ erscheint. Ein System, das in eine Krise gerät, muss sich verändern, wenn es überleben will (hierfür gibt es viele Beispiele sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene). Außenreize wirken dabei nur als Perturbationen, wenn sie anders sind als das, was normalerweise an das System herantritt («Unterschiede, die einen Unterschied machen«, Bateson 1981). Die Initiierung von Veränderungsprozessen verlangt daher die Einführung von »Verstörungen« (Perturbationen), die bei den Betroffenen »Suchprozesse« auslösen können und somit alte Muster durcheinanderbringen. Veränderungen, die einen Unterschied zu dem bisherigen darstellen, sind immer Veränderungen der Qualität (Veränderungen 2. Ordnung), nie aber der Quantität.

Auch kleine Veränderungen in einem System können im Sinne eines positiven Feedbacks (sich selbst verstärkenden Effekts) zu größeren Veränderungen führen. Komplex und schwierig erscheinende Probleme erfordern daher nicht unbedingt auch komplexe Lösungsschritte.

Veränderung ist aber kein Wert an sich, sondern sollte auf ein Ziel hin ausgerichtet sein und damit einen Unterschied anbieten, der im Vergleich zu dem alten Zustand eine höhere Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit für das System ergibt. Veränderungsprozesse sind also nur ein mögliches Gestaltungselement in der Organisation, ein anderes liegt in der Aufrechterhaltung der Nichtveränderung. Das Bestreben zur Aufrechterhaltung des Status quo kann daher ebenso angemessen und funktional sein. Die Entscheidung, ob eine Veränderung sinnvoll und wünschenswert ist, liegt immer bei den Betroffenen. Hierbei ist ausschlaggebend, ob die Betroffenen den »Preis« für das Bleiben im »Problemzustand« höher einschätzen, als den »Preis«, den eine Veränderung kosten würde.

Der hier beschriebene Veränderungsansatz lässt sich in einer Grafik verdeutlichen (s. Abb. 2).

Perturbation
durch Neuinformationen

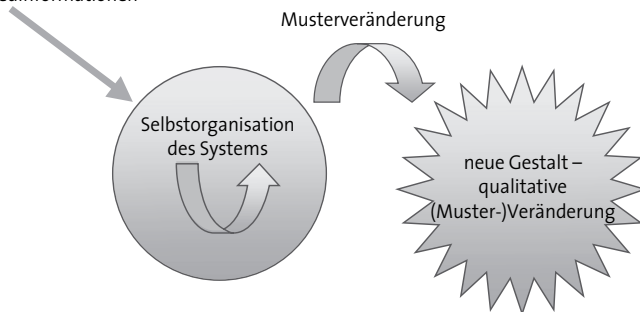


Abb. 2: Der Veränderungsprozess

Gegenregulationen und kleine Musterveränderungen

Werden in Organisationen Veränderungsprozesse angestrebt (egal, ob von innen oder außen induziert), kommt das System erst einmal in einen Unruhezustand. Ein schönes Modell hierfür bietet das Bild des Mobiles (s. Abb. 3).

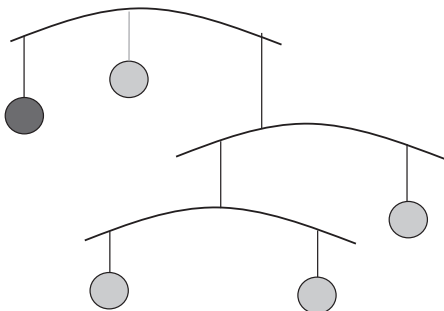


Abb. 3: Interdependenz im Mobile

Im Mobile befindet sich eine Position (dunkel) in einem für das System relevanten Veränderungsprozess und weist somit eine andere Energie als die anderen Positionen auf. Wie wir sehen,

hat dies Auswirkungen auf die anderen Positionen in der Organisation, da es sich ja um eine Struktur handelt, in der die Positionen in zirkulärer Kausalität verbunden sind.

Das Mobile ist ein sehr passendes Bild für die Regulationsprozesse, die in Organisationen bzw. im inneren System (der »inneren Familie«) eines Menschen ablaufen.

In jeder Organisation sind die Mitglieder aufeinander bezogen und befinden sich in Kommunikations- und Austauschprozessen. Auch die von ihnen als belastend oder problematisch erlebten Kommunikationsmuster bilden ein Gleichgewicht und stabilisieren unter Umständen über Jahre ein System im »Problemzustand«, der hier gleichzeitig auch ein Lösungszustand ist, weil er die temporär passende Nähe-Distanz-Regulation der Mitglieder im System abbildet.

In einer Schule schwelt schon seit Jahren ein Konflikt zwischen verschiedenen Teilen des Kollegiums. Manchmal ist er virulent, manchmal nur hintergründig. Dieser Konflikt scheint belastend, wirkt aber auch stabilisierend, weil für die Mitglieder der Organisation die Zugehörigkeit zu jeweils einer Fraktion geregelt ist. In den Subgruppen entsteht dadurch besondere Nähe, man fühlt sich aufgehoben. Analysiert man diese Spaltung in einem Kollegium, so kann man – besonders wenn es sehr groß ist – erkennen, dass es sich um eine (sinnvolle) Strategie handelt, die Komplexität des Systems zu reduzieren. Man findet sich also in einer kleinen Gruppe, schafft eine Binnengrenze, kreiert verfeindete Außengruppen und entwickelt damit eine gewisse Wärme und Zugehörigkeit in einem zu komplexen Beziehungsumfeld (man kann nicht zu über 100 Kollegen Kontakt pflegen).

Kommen von außen Neuinformationen an ein System heran, die von den Mitgliedern des Systems als gravierend empfunden werden, bzw. verändern sich einzelne Mitglieder in diesem System, so zeigen sich Ausgleichsbewegungen, die den ursprünglichen energetischen Zustand wiederherstellen wollen.

In einem Mobile sind die Energien korrespondierend zum morphostatischen Prinzip so verteilt, dass der Energiehaushalt

im System im Sinne der Ökonomie auf ein optimales Maß reduziert ist. Erst dann, wenn es sich bei einzelnen Mitgliedern des Mobiles Musterveränderungen ergeben, die so fundamental sind, dass sie nichts mehr mit dem bisherigen Verhalten gemein haben und nicht mehr ungeschehen gemacht werden können, entstehen Irritationen und möglicherweise Veränderungsimpulse bei den anderen Systemmitgliedern – sie müssen sich eventuell neu ausrichten. Um dies zu vermeiden, sucht man erst nach bekannten Lösungsmustern (1. Ordnung), die Veränderung bei Teilen des Systems auszugleichen vermögen (Gegenregulation).

Fortsetzung des Beispiels: Verlässt nun ein wichtiges Mitglied einer Subgruppe seine Position, indem es z. B. Verständnis für die Haltung einer anderen Gruppe entwickelt, so versuchen die anderen Mitglieder, den Abweichler »wieder einzufangen«. Es droht dem Mitglied der Verlust der Nähe und der Verlust der Zugehörigkeit. Bleibt der »Abweichler« aber bei seiner Haltung und gelingt es ihm sogar, unter den Mitgliedern seiner Subgruppe Kunden für seine Idee zu finden, so ist das bisherige Gleichgewicht gestört, die Gruppe verändert sich, modifiziert sich und entwickelt eine andere Haltung, ein anderes Kommunikationsmuster und wirkt somit auf andere Gruppen anders, die ihrerseits wieder zunächst einmal irritiert reagieren.

Merke: Veränderungsprozesse beginnen in der Veränderung der Haltung Einzelner. Über diese Neuinformation kommt es bei anderen Mitgliedern zu Irritationen und Suchprozessen. Möglicherweise finden sich nun neue Kunden für die neue Haltung, was dann Auswirkungen auf das Gesamtsystem hat (Synergetik). Neue Kommunikationsmuster können nun entstehen.

Neuinformationen (Perturbationen) lösen in Organisationen, aber auch bei Individuen zunächst einen Zustand aus, der innerlich als verwirrend erlebt wird und sich nach außen als »chaotisches« Muster abzeichnet. Musterveränderungen haben daher in der Regel zunächst eine Verschlechterung des Zustandes (Chaos) zur Folge, bis sich über den Prozess der Selbstorga-

nisation des Systems eine neue (Emergenz) Struktur ausbildet. Der Wunsch, dieses Chaos zu vermeiden, und der Widerstand gegen eine Veränderung sind somit verständliche Reaktionen von Individuen und Organisationen, die allerdings den Preis haben, dass die Krise weiter besteht. Musterveränderungen bei Individuen und Organisationen können durch kleine Veränderungen eingeleitet werden (»Unterschiede, die einen Unterschied machen«).