

## Vortrag Relationaler Weltkongress 2020

Wege ins systemische Denken

Dr. phil. Wolfram Lutterer

Mit diesem Vortrag lade ich sie ein zu einer Reflexion über systemisches Denken sowie über mögliche Wege dorthin. Insbesondere: Kann man systemisches Denken eigentlich *lernen*? Kann man es am Ende vielleicht sogar genauso einfach erlernen wie beispielsweise eine Fremdsprache? Oder ist da doch irgendetwas anderes – oder am Ende gar komplett umgekehrt und es kommt den einen einfach so zugeflogen, während es andere hingegen gar nicht oder nur sehr schwer zu entwickeln vermögen?

Der Weg, den ich Ihnen hierbei anbieten möchte, mag auf den ersten Blick etwas unorthodox erscheinen: Ich werde mir die üblichen, eindrucksvollen Beispiele aus der Hirnforschung, aus der Verhaltenspsychologie oder aus der Genetik größtenteils sparen. Statt dessen möchte ich Sie zu einem gemeinsamen Nachdenken einladen. Ich werde mich hierbei vor allem auf die Erkenntnisse zweier Lerntheorien abstützen sowie auf einen breiteren, systemisch und konstruktivistisch angelegten Diskurs.

Hierzu ist dieser Vortrag in fünf Teile gegliedert:

Als *erstes* werde ich mich mit dem Begriff des systemischen Denkens selbst befassen sowie, was es damit im Rahmen eines relationalen Weltkongresses auf sich haben mag. Hier erkläre ich also, was ich unter systemischem Denken eigentlich verstehe.

Als *zweites* – mühsam sind die ersten Schritte im Denkprozess! - werde ich darlegen, was uns eigentlich daran hindert, einfacher systemisch denken zu lernen. Hierbei wird die Lerntheorie Gregory Batesons eine zentrale Rolle spielen. Dies ist ein Ansatz, der bereits ab den 1940er Jahren entwickelt wurde und der heute im Hintergrund einer ganzen Reihe anderer Herangehensweisen steht.

Mein *dritter* Teil wird diesem zweiten Abschnitt auf den ersten Blick zunächst einmal diametral entgegen stehen. Ich werde darin nämlich begründen, dass wir eigentlich schon immer systemisch denken; dann aber darauf überleiten, welche Prozesse hier genauer eine Rolle spielen und vor allem darauf, weswegen wir oftmals daran scheitern, gewohnheitsmäßig systemische Denkweisen zu verwenden und somit in ihnen eine gewohnte Praxis zu sehen. Ich werde mich hierbei auf Erkenntnisse von Jean Piaget stützen, dessen Lerntheorie bis heute noch ein unausgeschöpftes Potential besitzt.

Im *vierten* Teil werde ich diese beiden Fäden miteinander verknüpfen. Dabei werden insbesondere Ideen des Begründers der Kybernetik zweiter Ordnung, Heinz von Foerster berücksichtigt werden.

Als *fünftes* komme ich zum Schluss. Die spannende Frage war ja, ob und wie wir eigentlich dahin kommen, systemisch oder zumindest systemischer zu denken. Ich hätte dabei ein, zwei Vorschläge zu machen; aber Sie werden sehen, dass Sie bis dahin auch Ihre eigenen Ideen entwickeln werden.

## 1.

Sind Sie bereit? Dann fangen wir an: Systemisches Denken – was ist das? Was hat es vor allem mit dem relationalen Ansatz zu tun, unter dessen Dach dieser Kongress steht? Ich werde dies hier eher stichpunktartig zu beantworten, indem ich vor allem einige begriffliche Grenzen ziehe.

Also, kurz, zum systemischen Denken selbst. Systemisch hat ja etwas mit Systemen zu tun, aber: Was ist überhaupt ein System? Ein System ist zunächst einmal etwas Zusammengesetztes, so lässt es sich zumindest aus der altgriechischen Herkunft des Wortes herleiten.

In diesem Sinne könnte ich bereits einen Stuhl als ein System bezeichnen, weil er ja auch etwas Zusammengesetztes ist. Warum auch nicht? Aus unserer Perspektive viel spannender sind allerdings die belebten, die komplexen Systeme und dabei vor allem diejenigen, die uns Menschen mit einbeziehen. Und hier ist für Systemiker ein doppelter Gesichtspunkt besonders wichtig.

Zunächst, wer auch immer etwas *über* Systeme aussagt, der ist *ein Teil* dieses Systems. Man könnte sogar sagen, dass ein solcher Beobachter die von ihm (oder von ihr) beschriebenen Systeme sogar erst erfunden bzw. konstruiert hat. Die Folgen daraus sind rasch absehbar. Die klassische Doktrin der Objektivität wird aus der Perspektive der Systemiker schlichtweg pulverisiert. Aus Wahrheit wird bloße Wahrscheinlichkeit oder zumindest eine begründete Annahme. Aber das wissen wir eigentlich bereits seit der Erkenntnistheorie des Philosophen Immanuel Kant.

Als zweites, in einer systemischen Perspektive versuche ich ein Phänomen vor allem dahingehend zu erkunden, in welchen Zusammenhängen es steht. Ich erkunde es also aus mehreren Perspektiven und weiss, dass meine Beschreibung daher nie abschließend sein kann. Dies unterscheidet sich deutlich von der sonstigen, vergleichsweise eher einfach gestrickten wissenschaftlichen Vorgehensweise, nämlich beispielsweise alles aus einem ökonomischen oder aus einem biologischen Blickwinkel heraus zu sehen.

Ein Systemiker würde sich mit derartigen, eng fixierten theoretischen Verfahren nur selten zufrieden geben, er würde aber all diese Standpunkte mit zu berücksichtigen erstreben, neben beispielsweise sozialen, ideellen und ökologischen Faktoren.

Sie erkennen daran, dass systemische Perspektiven es sich nicht sehr einfach machen. Aber mal ganz ehrlich: Wer auch immer für die Lösung unserer sozialen und ökologischen Probleme einfache Rezepte anbietet, der bindet Ihnen vermutlich einen Bären auf und macht mir zumindest erst einmal Angst.

Und damit noch kurz zum Verhältnis des relationalen Ansatzes, unter dem dieser Weltkongress steht, zum systemischen Denken. Ich bin hier der Ansicht, dass wir diesen Punkt eigentlich rasch abhaken können. Die Schnittmenge zwischen dem, was der relationale Ansatz ausmacht und was ich hier unter systemischem Denken verstehe, ist groß genug, dass wir beide Begriffe zumindest fürs erste weitgehend als synonym verwenden könnten.

Beide Sichtweisen unterstreichen nämlich ihr Interesse an einem Verstehen der Beziehungen zwischen den Menschen und zu sich selbst; beide befassen sich mit den Beziehungen *in* und *zwischen* Systemen von Menschen in den verschiedensten Konstellationen, von Familien über Organisationen bis hin zum Staat. Der relationale Ansatz betont darüber hinaus, zumindest wenn ich ihn richtig verstehe, den Unterschied zwischen Menschen und Maschinen und ruft zu einer proaktiven Gestaltung des eigenen Lebens und des selbst verantworteten Umfelds auf. Letzteres teilt auch das, was ich unter der hier verfolgten systemischen Perspektive verstehe. Bei dem ersten Punkt, dem Unterschied zwischen Mensch und Maschine, wäre ich hingegen zurückhaltender und würde nicht die Unterschiede betonen, sondern vielmehr sowohl Unterschiede als auch strukturelle Gemeinsamkeiten erkunden.

Dazu ein Beispiel: Wussten Sie, dass der Begriff des Computers ursprünglich für diejenigen Personen bestimmt war, welche die frühen, grossen Rechnerinfrastrukturen bedient haben? Irgendwann schwappte dann der Begriff vom Bediener der Maschine auf die Maschine selbst über. Aber es kommt noch besser.

Als in den 50er Jahren die moderne Computerarchitektur entwickelt wurde, bediente man sich zeitgenössischer Vorstellungen vom Gehirn. Demzufolge konstruierte man dann beispielsweise einen Kurzzeit- und einen Langzeitspeicher. Der Computer sollte möglichst genauso funktionieren wie ein Gehirn. Heute hingegen höre ich oftmals eher das Umgekehrte, selbst einer meiner früheren Philosophielehrer meinte einmal, sein Gehirn funktioniere wie ein Computer.

Eben für diese, manchmal kaum auflösbaren zirkulären oder auch vernetzten Phänomene interessiert sich das systemische Denken. Damit nun aber zum eigentlichen Thema meines Vortrages.

2.

Ich nähere mich meinem Thema von seiner scheinbaren Gegenseite an: Was hindert uns eigentlich daran, systemisch zu denken oder wenigstens ein bisschen systemischer als zuvor? Ausser natürlich, dass Denken überhaupt zuweilen etwas anstrengender sein mag? Also, was hindert uns daran? Der große systemische Vordenker Gregory Bateson betonte, dass eine kybernetische bzw. eine systemische Erklärung oftmals eine *negative* Perspektive beinhaltet. In diesem Sinne treffe ich dann nicht eine Entscheidung, weil hinreichend viele Gründe *dafür* gesprochen haben, sondern ich prüfe eine Reihe von Alternativen und lehne einige davon ab. Die scheinbar „positive“ Entscheidung *für etwas* ist somit viel eher das Resultat vermiedener *Alternativen*.

Ein gutes Beispiel für den Unterschied zwischen kybernetisch inspirierten und eher kausalistischen Orientierungsweisen bietet im übrigen etwas so Profanes wie der Straßenverkehr. Ich werde dies in Gestalt eines deutsch-französischen Vergleichs veranschaulichen. In Deutschland stellt man bei kritischen Abbiegesituationen sehr gerne diese blauen Schilde auf, die uns klar machen sollen, dass wir nun beispielsweise rechts abzubiegen haben. Dies ist eine klare Ansage: Da lang! Streng kausal. In Frankreich hingegen werden in derartigen Situationen eher Verbotsschilder aufgestellt, die ein bestimmtes Abbiegeverhalten verbieten, also beispielsweise „nicht nach links“: Was wir dann damit tun und ob wir uns dann allenfalls entscheiden, geradeaus oder nach rechts zu fahren oder gar einfach umzukehren, das bleibt dann uns überlassen. Dieses Muster entspricht einer eher kybernetischen Erklärung.

Bateson erkundet in seiner kybernetischen Perspektive auch das Lernen. Auf einer hirnökonomischen Ebene stellt er zunächst einmal fest: natürlich ist Lernen anstrengend. Es braucht Energie. Aber das weiss vermutlich ein jeder, der schon einmal länger lernen musste. Deshalb ist es ja auch immer ausgesprochen lustig, wenn irgendwelche Magazine den anscheinend faulen Studierenden vorrechnen, dass sie nur dreißig Stunden in der Woche lernen würden, während doch ein ordentlicher Arbeitnehmer so seine vierzig Stunden abreisst. Aber Lernen und Arbeiten, das ist nicht so ganz dasselbe.

Warum aber lernen wir eigentlich überhaupt? Nun, ganz pauschal gesagt, wir lernen zunächst einmal, damit wir etwas *wissen*. Damit wir uns mit diesem Wissen besser in der Welt orientieren können. Der Aufbau von Wissen bedeutet zudem, dass wir das Gelernte nicht noch einmal lernen müssen. In diesem Sinne aber lernen wir, um lernen zu vermeiden. Das mag sich auf den ersten Blick vielleicht etwas paradox anhören, aber ein wichtiger Wesenszug systemischer Denkweisen besteht ja nun einmal in deren Rückbezüglichkeit.

In der klassischen philosophischen Logik hätten Sie damit allerdings bereits verloren: aus A folgt hier ja gerade *nicht* A. Aus Lernen folgt Nicht-Lernen. Das geht natürlich

nicht! Aber das Leben orientiert sich nun einmal nicht nach der klassischen Logik. Pech für letztere.

Bateson geht hier noch einen Schritt weiter. Er unterscheidet nämlich verschiedene Ebenen des Lernens und liefert uns damit einen weiteren Schlüssel dafür, was systemisches Denken eigentlich so schwer macht, aber auch, was es vielleicht ausmacht. Denn leider, leider: wir können systemisches Denken nun einmal nicht ganz so einfach lernen, wie wir beispielsweise Vokabeln lernen, und selbst das fällt ja manchen von uns nicht gerade einfach.

Für Bateson ist jedenfalls all das, was wir im Alltagsgebrauch unter Lernen verstehen, ein Lernen auf *Ebene 1*: Ich erwerbe Wissen, Handlungswissen, Weltwissen. Ergänzend dazu beschreibt er zunächst ein Lernen auf Ebene 0: Wenn ein bereits erworbenes Wissen bloß bestätigt wird, ist entspricht dies eben einem *Null-Lernen*. Batesons Theorie ist somit im Gegensatz zu etlichen anderen Lerntheorien zumindest dahingehend umfassender, als dass bei ihm auch das Nichtlernen einen konstitutiven Platz im Theoriegebäude hat.

Wenn Sie im übrigen moderne Vokabellernprogramme nutzen, dann arbeiten diese genau nach diesem Prinzip: Ein Vokabelpaar wird zunächst gelernt, das gelernte Wissen wird überprüft und dann in immer größeren zeitlichen Abständen nochmals abgefragt. Man mag dann darüber philosophieren, ob eben dieses scheinbare Nichtlernen, also die Bestätigung von Wissen nicht doch noch ein paar wichtige hirnpfysiologische Funktionen aufweist.

Bateson geht hier nochmals einen Schritt weiter; denn seine Lerntheorie umfasst nicht nur alle jene einfachen Lernprozesse, die für gewöhnlich Gegenstand unserer lernpsychologischer Untersuchungen und unserer Alltagswahrnehmungen sind, er sieht zudem auch die Art und Weise, wie wir lernen, *wie* wir unsere Weltwahrnehmung organisieren bis hin dazu, welche Charaktereigenschaften wir in spezifischen Kontexten zeigen, als ein Produkt von Lernerfahrungen an. Selbstredend sind diese dann auf einer anderen kognitiven Ebene als die bisher beschriebenen: Das ist dann *Lernen II*. Bateson bezeichnete diese seine Lernebenen zunächst als *Proto-* und *Deuterolernen*, später aber ganz schlicht und einfach als Lernen I und als Lernen II.

Ich will Sie nun nicht in die Gesamtheit der lerntheoretischen Überlegungen Batesons mit hinein nehmen, sondern nur auf diesen einen Umstand hinweisen: Man kann die Art und Weise, wie wir unsere Wahrnehmungswelt organisieren, in welcher Weise wir typischerweise denken und handeln, eben auch als Resultat von Lernerfahrungen ansehen. Damit aber wären diese veränderbar – so die positive Nachricht.

Leider aber dürfte die negative Nachricht Sie kaum überraschen: wie jedermann und jedefrau weiss, sind gerade unsere Charaktereigenschaften und unsere Weise der Weltinteraktion für gewöhnlich außerordentlich stabil. Und hier stehen wir dann schlußendlich genau vor jenen Problemen, die unseren Alltag prägen: nämlich dass tradierte und anscheinend bewährte Denkweisen zwar außerordentlich stabil sind, in ihren Auswirkungen jedoch leider zuweilen desaströs.

Um dies kurz anhand des Diskurses um die Klimakatastrophe zu veranschaulichen: Die zumindest in Deutschland in diesem Zusammenhang vielleicht peinlichste Äußerung wurde im vergangenen Sommer von dem Vorsitzenden einer kleinen, neoliberalen Partei gemacht, und zwar anlässlich der *friday for future* Schülerproteste: Die Schüler sollten brav in die Schule zurückkehren und die Lösung von alledem eben den Profis überlassen. Nein. Sollte man nicht, zumindest nicht dieser Art von Profis, deren Denken irgendwo im Pleistozän ihre Vorbild zu ziehen scheint und das ja offensichtlich mittlerweile sein Scheitern hinreichend offensichtlich dokumentiert hat.

Damit ist mein zweiter Abschnitt komplett: Ich wollte Sie darauf aufmerksam machen, dass Lernprozesse etwas umfassender sind, als gemeinhin angenommen. Ich wollte dabei aufzeigen, dass diesen Lernprozessen zwar ein evolutionär wichtiger Mechanismus innewohnt, nämlich dass sie selbstbestätigend sind, aber insbesondere darauf hinweisen, dass die Art und Weise unserer Weltwahrnehmung eben auch ein Resultat des Lernens ist. Sie ist nicht gottgegeben, und sie ist auch nicht in unseren Genen gebunden. Sie ist veränderbar, auch wenn das nicht immer einfach sein mag.

Wir könnten nun mit Bateson noch ein Stückchen weiter gehen und bei ihm weiterverfolgen, was systemisches Denken eigentlich kennzeichnet und in welcher Weise vielleicht auch ein Umlernen möglich ist; zunächst aber möchte ich Ihre Aufmerksamkeit auf einen anderen Denker lenken, dessen Beitrag zur Erkenntnistheorie des Lernens bis heute weitgehend unterschätzt bleibt, und das ist der Schweizer Entwicklungspsychologe Jean Piaget.

### 3.

Wenn Sie Piaget bereits im Rahmen entwicklungspsychologischer Lehrbücher kennengelernt haben sollten, dann wundern Sie sich vielleicht, was ich hier will. Piagets Theorie gilt vielerorts als veraltet, denn schließlich hat er schon in den 1920er Jahren mit der Entwicklung seiner Theorie begonnen.

Nun, der Piaget, den ich Ihnen hier vermitteln will, ist allerdings nicht jener, den die empirisch orientierten psychologischen Lehrbücher abbilden. Vielmehr werde ich Ihnen einige seiner zentralen erkenntnis- und entwicklungstheoretischen Ideen aufzeigen und

zudem entlang seiner Theorie auch ein wenig weiterdenken. Und wenn Sie ihn danach für einen durchaus zeitgemäßen Autoren erachten sollten, dann wären wir ja zumindest schon einmal zwei.

Ich werde mich auch hier kurz fassen. Grob gesagt beobachtet Piaget zwei wichtige Entwicklungsphänomene, die sich vom Neugeborenen über den Jugendlichen und bis zu uns Erwachsenen als universell erweisen.

Also, erstens: Piaget erkennt eine gesamthafte Entwicklung zunächst zum Konkreten und durchaus auch handfest *Be-greifbaren* hin, und dann darauf aufbauend bis hin zum Abstrakten. Diese Entwicklungsabfolge unterteilte er grob in vier Stufen. Der Einfachheit halber nähere ich mich diesen vier Stufen in chronologisch umgekehrter Reihenfolge, beginne also mit dem Erwachsenen und gehe dann zurück bis zum Säugling:

Bevor ich also überhaupt in die Lage komme, mich an anspruchsvollere abstrakte Gedanken zu wagen, muss ich zunächst einmal ein hinreichendes konkretes Denkvermögen entwickeln. Die Befähigung zum abstrakten Denkvermögen beginnt bei Piaget so plusminus in der Pubertät, während sich das konkrete Denken typischerweise bereits ab dem Grundschulalter entwickelt. Davor aber muss ich erst einmal sprachliche, also insbesondere begriffliche Kompetenzen aufbauen, und schließlich, wie jedermann weiss, ist uns das Sprechen nicht bereits in die Wiege gelegt, sondern wir bauen zunächst einmal eine körperorientierte raum-zeitliche Welt- und Sinneswahrnehmung auf.

Es gibt nun in der Forschung langanhaltende Diskussionen darüber, ob da nicht doch die eine Stufe früher oder die andere später anzusetzen sei; der springende Punkt dabei ist aber ein anderer: Es geht nämlich darum, dass Piaget hier eine *logische Reihenfolge* in der intellektuellen Entwicklung erkannt hat. Kein abstraktes Denken ohne vorangegangenes konkretes Denkvermögen. So einfach ist das.

Ich muss einen Apfel erst einmal mit meinen Händen begreifen, daran abbeißen und ihn essen, bevor ich in der Lage bin, ihn verbal annähernd korrekt zu beschreiben, sowie darüber hinaus über seine Bedeutung für unsere Ernährung zu reflektieren.

Wenn Sie dies nun bereits in einen direkten Entwicklungszusammenhang mit dem systemischen Denken bringen wollten, könnten Sie vielleicht dahin tendieren, dass das systemische Denken als etwas ganz besonderes anzusehen sei und dass es daher erst sehr spät in diesem Entwicklungsprozess einsetzen kann. Vielleicht wäre dies dann ja doch jene ominöse fünfte Stufe?

Aber das wäre ein Trugschluss. Und ganz so einfach macht es sich Piaget auch nicht. Seine Theorie enthält nämlich einen wichtigen zweiten, ergänzenden Aspekt und das ist

seine Dezentrierungstheorie. Mit dieser aber nähern wir uns rasant einer systemisch konnotierten Erkenntnistheorie.

Piaget macht eine recht einfache, wenn auch faszinierende Feststellung. Denn, wie es scheint, unterscheidet sich der Säugling in zumindest einem Aspekt weniger von einem Kind bis hin zu einer Wissenschaftlerin, als es zunächst den Anschein haben mag. Wir alle machen nämlich Beobachtungen, und zwar ständig. Wir versuchen, über unsere Beobachtungen Zusammenhänge zu begreifen. Wenn wir damit beginnen, diese Zusammenhänge zu begreifen, tun wir dies jedoch notwendigerweise auf der Grundlage unseres bisherigen Erfahrungshorizontes. Und wir beginnen da, wo die Zusammenhänge am offensichtlichsten sind. Piaget bezeichnet genau diesen Sachverhalt als Egozentrierung. Ich beginne mit meinen Beobachtungen – womit denn auch sonst? – sortiere dann möglichst einfach all das, was ich sehe und erziele somit rasch eine erste relative Handlungsfähigkeit.

So weit so gut. Aber das ist noch nicht alles. Wissenschaftler wie Kleinkind geben sich ja mit bloßen ersten Einsichten nicht zufrieden. Das Kleinkind experimentiert und beobachtet vielleicht auch andere, die Wissenschaftlerin experimentiert und tauscht sich mit ihren Fachkollegen aus. Beide gewinnen zunehmende Sicherheit und Wissen. Aus meiner Theorie wird unsere Theorie und durch wiederholte Bestätigung und Reifung gewinnt sie an Komplexität und löst sich somit von der ursprünglichen individuellen Position.

Ein weiteres Beispiel: Wenn Sie schon einmal einen Roboterstaubsauger beobachtet haben, wie dieser mehr oder minder ziellos durch ein Zimmer fährt und dabei bei jeder Berührung eines Gegenstandes seine Richtung ändert, dann haben Sie eine schlichtest mögliche Form einer „Ego-“zentrierung. Beobachten Sie umkehrt aber nun das Krabbelverhalten eines Kleinkindes, dann sehen sie genau diesen Unterschied: Der Roboter bewegt sich mit einfachen kausalen Hypothesen durch den Raum, während das Kind den Raum als Ganzes erfasst hat, sich zielorientiert darin bewegt und Widerstände vermeidet, ganz so wie vorhin bereits bei Bateson beobachtet. Und genau diesen Prozess, von einer einfachen und egozentrierten Weltwahrnehmung weg und hin zu einer vernetzten Weise der Weltorientierung bezeichnet Piaget als eine Dezentrierung.

Was Sie an meinem Beispiel vielleicht bereits abgelesen haben: Das ist eigentlich keine große Sache. Wir machen das ja von Beginn an. Jeder Mensch vollzieht diesen Prozess. Er ist sogar notwendig, denn ohne diese Kompetenz würden wir in unserem Leben scheitern. Wir lernen bereits früh, uns in einer komplexen Welt kompetent zu orientieren. Nichts anderes aber ist auch Kern eines systemischen Denkens und Handelns.



Der Clou ist somit: Wenn wir unsere Weise der Weltorientierung näher analysieren, dann offenbart sich diese von Beginn an von systemischer Natur. Das ist also eigentlich gar nichts neues. Es könnte durchaus etwas Selbstverständliches sein. Und dennoch, irgendetwas geht ja ganz offensichtlich irgendwo schief...

Ich lade sie damit zu einem weiteren Blick in die Gedankenwelt Piagets ein. Sie haben es ja sicher bereits erkannt: Ganz so einfach ist das alles ja nicht. Sonst würden wir uns aber auch gar nicht mit derlei Fragen beschäftigen.

Es zeigt sich nämlich, dass eben jene Dezentrierungen, die dem Kleinkind im Aufbau seiner räumlichen Weltorientierung noch problemlos gelingen, mit dem Eintritt in die Welt der Sprache und insbesondere mit der Entwicklung des Abstraktionsvermögens zunehmend schwieriger werden. Das mag einen durchaus einfachen Hintergrund haben: Wer gegen eine Wand läuft, merkt sofort, dass es da nicht weitergeht. Im sozialen Bereich ist Widerständigkeit jedoch oftmals subtiler. Wäre das am Ende gar ein erster Schlüssel zum derzeit vielerorts grassierenden Narzissmus, so als Spätfolge einer Ego-Überhöhung ohne Einsicht in die Vernetztheit unserer Welt? Vielleicht.

Piaget interessiert sich in diesem Zusammenhang auch dafür, dass Dezentrierungen im Jugendalter und insbesondere im Erwachsenenalter zunehmend schwieriger werden. Für uns als Erwachsene bedeutet dies dann vor allem, dass sie sich nur noch bereichsweise abschließen. Und so kann ein Rechtsanwalt hochkomplex in seinem Bereich agieren, ebenso wie ein Arzt wiederum in seinem. Nur im Kompetenztransfer, vom eigenen Wissensbereich in andere, da haben es beide schwer und oftmals vor allem schwerer, als sie es für wahr halten mögen. Und eben hier haben Sie eine weitere Crux unseres modernen Denkens. Professionalität in dem einen Bereich gibt noch lange keine Gewähr für Kompetenz anderswo.

Ich habe Ihnen ja vorhin den Vorsitzenden der kleinen neoliberalen Partei als ein Beispiel für das Beharrungsvermögen aufgebauter Denkmuster geschildert. Mit Piaget wird nun unser Blick auf den geschilderten Zusammenhang noch etwas präziser. Wir können nun zum Beispiel annehmen, dass das erfolgreiche und hochkompetente Management einer Partei noch lange nicht hinreichend ist für ein gleichermaßen reflektiertes Denken in anderen Bereichen.

Ich möchte damit jedoch nicht für einen blinden Experten kult plädieren, denn gerade dies sollte das Beispiel ja dokumentieren: die passenden Antworten von gestern sind nicht notwendigerweise auch die für heute; und vor allem: wenn nun eine neue Problemlage mit hineinkommt, dann werden die Antworten von gestern vermutlich kaum noch zu sinnvollen Lösungen führen können. Dies ist aus systemischer Sicht wohl eine Selbstverständlichkeit

Was folgt nun aus alledem? Nun, zunächst wollte ich Ihnen darlegen, dass uns die Befähigung zu systemischem Denken eigentlich bereits in die Wiege gelegt wird, und dass wir schon früh entsprechende *praktische* Erfahrungen sammeln. Zum anderen jedoch wollte ich betonen, dass sowohl die Komplexität der Welt als auch unser Faible für einfache Erklärungen einer kontinuierlich gelingenden Entwicklung eines systemischen Denkens, das sich offenbar sogar immer wieder neu ereignen muss, entgegen stehen.

Des weiteren habe ich Ihnen zwei unterschiedliche lerntheoretische Zugänge zur Frage nach der Herausbildung des systemischen Denkens präsentiert. Aus beiden Perspektiven kommen wir übrigens zu einem ähnlichen Schluss: Mit Bateson stellen wir fest, dass unsere Weltbilder bis hin zu Art und Weise unserer Handlungsorganisation das Resultat von Lernprozessen sind – und dass diese veränderbar sind. Bateson beobachtet zudem eine immer geringere Passung unseres üblichen zweckrationalen Handelns zur komplexer gewordenen Struktur der Welt. Mit Piaget erkennen wir nun darüber hinaus, dass die Befähigung zu systemischen Denken uns allen in die Wiege gelegt ist.

Damit aber verschiebt sich unsere eingangs gestellte Frage: Warum geht das alles überhaupt schief? Warum fällt es uns nicht leichter, in systemisch orientierte Denkweisen hinein zu finden? Nun, vielleicht gibt es ja eine Art von neurophysiologischer Ökonomie: Warum komplexe Wege suchen, wenn sich einfache aufdrängen? Meistens gelingt das ja. Zumindest vorübergehend.

#### 4.

Ich komme damit zum vierten und vorletzten Teil dieses Vortrages. In diesem werde ich die beiden Fäden, die sich entlang von Piaget und Bateson ergeben haben, etwas weiter miteinander verknüpfen. Ich werde dabei auf einige Ideen des Begründers der Kybernetik zweiter Ordnung, Heinz von Foerster, zurückgreifen. Und damit wiederum werde ich einen zumindest kleinen Bogen zu dem relationalen Ansatz schlagen, unter dessen Leitidee dieser Kongress stattfindet. Ich hoffe, Sie sind noch dabei?

Was ich bisher zu veranschaulichen versucht habe, waren vor allem drei Punkte: Erstens die zwar konservative Grundstruktur, aber auch die Veränderlichkeit unserer Weltbilder; zweitens eine gewisse Entwicklungsrichtung im intellektuellen Prozess hin zu einer dezentriert systemischen Praxis des Denkens und Handelns, mitsamt ihren Risiken einer allzu großen Selbstgewissheit; und drittens hinsichtlich des systemischen Denkens und Handelns selbst ein paar grundsätzlichere Aspekte sowie insbesondere ein Nachweis von dessen Alltäglichkeit.

Bateson und Piaget stehen hier im übrigen nur stellvertretend für eine große Reihe an Denkerinnen und Denkern, die im Verlauf des 20. Jahrhunderts die wissenschaftlichen Grundlagen für systemische Denkweisen gelegt haben. Ich möchte es an dieser Stelle allerdings nicht unerwähnt lassen, dass sich systemische Denkmuster eigentlich von Alters her bei den großen Philosophen auffinden lassen; sei es in der Antike mit Heraklit und Sokrates oder in der Neuzeit mit Immanuel Kant und Friedrich Hegel.

Doch damit zurück zum Thema. Als nächstes möchte ich all dies nochmals um einen Schritt weiter dynamisieren. Hierbei leihe ich mir ein paar Gedanken des großen kybernetischen Vordenkers Heinz von Foerster aus. Mit ihm nämlich gewann das Unternehmen des systemische Denkens eine weitere reflexive Note.

Foersters Kybernetik zweiter Ordnung nähert sich nämlich sehr stark an den höchst realen Tanz an, der unser Leben letztendlich ausmacht. Vorbei ist es bei ihm damit allerdings auch mit den vielfältigen intellektuellen Zumutungen, die uns aus Religion, Philosophie und Politik bis heute entgegenhalten.

Das Besondere, das Foersters Kybernetik ausmacht, ist weniger eine Radikalisierung als eine Klärung der eigenen wissenschaftlichen Position. War die frühe Kybernetik noch der Auffassung, man würde mehr oder minder teilnahmslos Steuerungen vornehmen und Prozesse beobachten, macht Foerster unmissverständlich klar, dass der Forschende, der Beobachter selbst ein Teil des von ihm beobachteten Systems ist. Ich spreche daher hinsichtlich der Foersternen Kybernetik von einer reflexiven Kybernetik.

Folgt man nun seinen Aussagen, und für diese gibt es Gründe genug, dann relativiert sich insbesondere auch der Wahrheitsbegriff.

Foerster trifft eine wichtige Unterscheidung, und zwar die zwischen *entscheidbaren* und *unentscheidbaren* Fragen. Entscheidbar wäre beispielsweise die Frage: Ist  $2 + 2 = 4$ ? Teilen wir einige mathematische Prämissen, so werden wir diese Frage wohl mit *ja* beantworten. Spannender hingegen sind die letztlich unentscheidbaren Fragen, wie beispielsweise „Was ist Freiheit“ oder „Gibt es Gott? (und wenn ja, welchen)“. Und genau hier kommt Foersters reflexive Kybernetik zum Zuge. Er betont nämlich, dass die Antworten zu solchen Fragen primär über den Sprecher selbst aussagen und nur wenig über die erfragte Sache. Und deswegen haben dann Wahrheitsaussagen schlichtweg nichts mehr zu suchen. Foerster sagt daher auch ganz plakativ, Wahrheit sei die Erfindung eines Lügners. Warum? Weil sich hinter Wahrheitsansprüchen letztlich vor allem Machtansprüche verbergen.

Und was hat dies nun mit dem systemischen Lernen zu tun? Mit Foerster gehen wir zunächst gewissermaßen in einen Tanz hinein, in einen Tanz zwischen dem oder der Beobachtenden und ihrer oder seiner Beobachtung; einem Tanz um Erkenntnis, Glauben

und Wissen. Wir können an dieser Stelle Foersters Ideen zumindest einmal so weit mit uns mitnehmen, als dass wir versuchen könnten, unsere eigenen Überzeugungen nicht komplett als in Stein gemeißelt zu verstehen.

Mit Bateson haben wir hierzu zudem bereits festgestellt, dass es sich auch bei unseren Überzeugungen um Lernakte handelt, deren Veränderbarkeit zwar schwierig, aber dennoch möglich ist. Damit bleiben wir zwar zunächst noch in einem primär intellektuellen Zugang zu dieser Frage.

Ferner ist jedoch zu berücksichtigen, und Sie dürfen sich gerne wiederum das Bild des Tanzes vor das innere Auge rufen, dass Lernprozesse auch Anpassungsprozesse sind. Und wer sich beim Tanzen nicht anpasst, an die Musik, an den Gegenüber und an den Raum ringsherum, der kommt nicht nur aus dem Takt, der kommt letztendlich gar nicht erst zum Tanzen.

In dieser Metapher des Tanzes können Sie zudem einen neuen Zugang zum Begriff der Erfahrung finden. Denn Erfahrung braucht es für einen Tanz ja durchaus, aber sich nur durch seine Erfahrung leiten zu lassen, würde in der Interaktion mit dem Anderen nur hemmen. Nicht zufällig sprach daher der alte Heraklit bereits davon, dass man nicht zweimal in den selben Fluss steigen könne.

Lernen ist Anpassung. Heute das selbe wie gestern zu sagen, kann auch eine Negierung der Welt bedeuten. Das ist der krude Nihilismus, der auch heute wieder etliche Menschen zu beseelen scheint. Unsere Welt ist jedoch auch so, wie wir sie sehen, sie erzeugen und sie gestalten. Sie kann liebenswert sein, sie kann auch die Hölle sein. Zumindest ein Stück weit bleibt das unsere Entscheidung.

Jetzt mögen Sie sich vielleicht fragen, was dann übrig bleibt, wenn wir den Wahrheitsbegriff so einseitig aufgeben, gerade in der Phase der Fake News und einer breiten politischen Propaganda von ultrarechts. Nun, Foerster möchte anstelle von Wahrheit den Begriff des Vertrauens in unseren Tanz des Alltags einführen. Vertrauen ist jedoch entgegen der Wahrheit eine relationale Kategorie. Ich vertraue Ihnen, Sie vertrauen mir. Dann können die Wahrheitsdogmen meinetwegen auch außen vorbleiben. Es geht hier um ein Streben nach und nicht um ein bloßes Sein.

## 5.

Damit nähere ich mich meinem Schluss. Dieser Vortrag stand ja unter dem Titel „Systemisches Denken – Herausforderung oder Selbstverständlichkeit“. Vielleicht ist es mir gelungen, Ihnen nahezubringen, in welcher Weise systemisches Denken beides zugleich beinhaltet, also Herausforderung und Selbstverständlichkeit zugleich.

Um mit letzterem zu beginnen: Die eigentliche Selbstverständlichkeit des systemischen Denkens versuchte ich in dreierlei Aspekten zu erkunden.

Der *erste* Aspekt bestand darin, über einen Ausflug in die Piagetsche Welt der Entwicklungspsychologie darzustellen, wie sehr uns diese Form der Umweltinteraktion und Anpassung an unsere Lebensumwelt bereits in die Wiege gelegt ist. Der Begriff der Dezentrierung spielte hier die zentrale Rolle.

Als *zweiter* Aspekt diente die reflexive Kybernetik bei Heinz von Foerster. Ich sage das mal hier ganz lapidar: ein zeitgemäßes Denken kann eigentlich nur systemisch sein, und hierfür sprechen natur-, sozial- und geisteswissenschaftliche Erkenntnisse gleicherweise.

Und als *drittes* habe ich kurz die systemische Ideenwelt Gregory Batesons gestreift, mit dem einem einzigen kleinen Impuls, nämlich unser positives zielgerichtetes Denken einmal umzuwerfen zugunsten eines negativen. Wenn wir nämlich erst dann zu einer Entscheidung gelangen, weil wir andere Alternativen vermieden haben, dann haben wir sicherlich auch bereits unseren ansonsten fest gefügten kausalistischen Horizont ein Stück weit aufgelockert.

Und wie steht es mit den Herausforderungen? Auch hier möchte ich drei Aspekte hervorheben.

Erstens, Heinz von Foerster verdeutlicht eine alltagspraktische Herausforderung. Die von ihm vorgeschlagene Uminterpretation unseres Alltagsverständnis von Wahrheit sorgt gewiss für Irritation. Sind wir eigentlich bereit zu erkennen, wie sehr wir vielleicht die ganze Zeit schon eher Vertrauensartikel als Wahrheitsartikel verhandeln? Wer hat denn *recht*? Dem, den ich *glaube*. Allerdings zeigt ja gerade hier die allgegenwärtige Diskussion um Fake News die Schwierigkeit auch in einem vertrauensorientierten Diskurs.

Zweitens, die Mehrebenentheorie des Lernens von Gregory Bateson macht unmissverständlich klar, dass ein Weg in eine systemischere Denkweise hinein mit teils über Jahrzehnte hinweg aufgebauten Gewohnheitsmustern kontrastiert. Wir können somit nicht einfach nur „systemisches Denken“ in die Lehrpläne der Schulen schreiben, ohne zu berücksichtigen, dass dies etwas komplett anderes darstellt, als unsere sprachwissenschaftliche oder mathematische Fragen.

Drittens, mit Jean Piaget haben wir Momente des Scheiterns wahrgenommen. Es ist nicht zu erwarten, dass sich eine systemische Kompetenz als bereichsübergreifend manifestiert. Überall benötigt es sachliche, fachliche und reflexive Kompetenzen und vor allem: eine an Bescheidenheit orientierte innere Haltung.

Alle diese sechs Aspekte zusammen genommen nähern wir uns nun der eingangs beschriebenen Dialektik an, die all diesen Prozessen innewohnt. Es ist vielleicht etwas klarer geworden, warum hier ein Weg in die Theorie begangen wurde. Es geht um ein anderes Denken, das an gewisse, in uns bereits vorhandene Aspekte anknüpft, es geht dabei allerdings nicht um bloße skills.

Wege der Veränderung lassen sich daher nicht auf das bloße Training neuer Verhaltensweisen beschränken. Es geht um grundlegendere Muster der Einsicht. Und um damit nochmals das vorige Beispiel der *friday for future* Bewegung von der anderen Seite her anzuschauen: Das Denken *über* und das zielstrebige Handeln *zur* Abwehr einer drohenden Klimakatastrophe ist zwar einerseits eine unglaublich wichtige Angelegenheit. Andererseits, eine systemische Perspektive wird sich auch hier nicht damit zufrieden geben, ausschließlich an das Klima zu denken, sondern gewiss auch an soziale Aspekte und anderes mehr. Es geht darum, Horizonte erst einmal zu erweitern, sie sind häufig eng genug, insbesondere, wenn man so manche Diskurse in der Politik ebenso wie in Teilen der Wissenschaft, beobachtet.

Und daher, aber das war Ihnen vermutlich von Beginn an bereits klar, wird es auch hier keine Rezepte für einen möglichst einfachen und gangbaren Weg in die wunderbare Welt des systemischen Denkens geben. Eben deswegen gibt es im übrigen auch bis heute kein einschlägiges Lehrbuch des systemischen Denkens – und es wird ein solches vielleicht auch nie geben.

Die Philosophen haben übrigens von alters her eigentlich immer wieder eines wiederholt; und sei es nun der antike Sokrates oder der große Aufklärer Immanuel Kant: Dieser betont in seiner berühmten Aufklärungsschrift vor allem eines: wage es, weise zu sein! Wage es, deinen Verstand zu gebrauchen und nicht die Ideen von gestern und die trüben Gedanken anderer hinterher zu plappern.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!