



# Herausragende Masterarbeiten

## Studiengang

Systemische Beratung, M.A.

## Masterarbeitstitel

**Jenseits des Sichtbaren – Systemische Perspektiven  
auf Wahrnehmungsgrenzen und zukunfts offene  
Kommunikationen**

## Autor\*in

**Ulrich Watermann**

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Perspektiven auf das Unsichtbare .....	1
1.1	Zielsetzung, Virulenz und methodisches Vorgehen .....	2
1.2	Exemplarischer Fall – Die Krise der FutureTech AG .....	4
2	Theoretische Grundannahmen zu Wahrnehmung und deren Grenzen .....	5
2.1	Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Basis .....	7
2.2	Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme .....	11
2.2.1	Autopoietische Konstituierung und selbstorganisierte Strukturierung.....	12
2.2.2	Interaktion sozialer Systeme mit ihren Umwelten .....	14
2.3	Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls .....	17
3	Die Dynamik des Ausblendens .....	18
3.1	Beobachtung und die Mechanismen des Ausblendens .....	19
3.2	Folgen des Ausblendens und eine pragmatische Paradoxie .....	21
3.3	Grenzstellen als Schlüsselrolle für die Wissensgenerierung.....	24
3.4	Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls .....	25
4	Das Konzept des Re-Entry .....	26
4.1	Re-Entry: Begriff, Ursprung und systemtheoretische Bedeutung.....	27
4.2	Das Paradoxon von Stabilität durch Irritation.....	29
4.3	Re-Entry als Schlüssel zur Wiederkommunizierbarkeit des Unsichtbaren .....	31
4.4	Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls .....	34
5	Systemische Beratung im Spannungsfeld von Wahrnehmung und Veränderung. 36	
5.1	Beratung als Ermöglichung von Perspektivwechseln .....	38
5.2	Zirkularität und Kontextverschiebung als Prinzipien der systemischen Intervention .....	42
5.3	Beratung als transformative Praxis.....	46
5.4	Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls .....	50
6	Zukunftsoffene Kommunikation als organisationale Kompetenz .....	50
6.1	Zukunft als kontingente Konstruktion.....	51

6.2	Re-Entry als Werkzeug für Innovation und Wandel .....	55
6.3	Erkenntnisse aus der Praxis und theoretische Implikationen.....	57
6.4	Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls .....	62
7	Fazit und Ausblick.....	63
8	Literaturverzeichnis.....	III
9	Erklärung zur selbständigen Erstellung.....	V

## 1 Einleitung – Perspektiven auf das Unsichtbare

Organisationen finden sich heute in einer Welt wieder, in der sie von stetig wachsender Komplexität, Unsicherheit und Beschleunigung herausgefordert werden. Die an sie gerichteten Anforderungen hinsichtlich ihrer Fähigkeit, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und ihre Innovationskraft zu steigern, nehmen stetig zu. Gleichzeitig bleiben relevante Entwicklungen in der Umwelt, für die betreffende Organisation selbst, häufig unsichtbar. So steigt die Wahrscheinlichkeit, Chancen wie auch Gefahren zu übersehen. Notwendige Transformation gerät ins Stocken beziehungsweise findet nicht statt. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Organisationen Ereignisse und Entwicklungen *jenseits des Sichtbaren* erkennen und für sich nutzbar machen können. Bevor sich jedoch der Frage oder gar möglichen Antworten auf dieselbe sinnvoll genähert werden kann, lohnt der Blick auf die Bedingungen der Frage selbst, also das Phänomen des Nicht-Sehens, von relevanten Ereignissen in der Umwelt.

So zeichnen sich Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme nach Luhmann<sup>1</sup> unter anderem durch ihre operative Geschlossenheit aus. Diese operative Geschlossenheit führt dazu, dass Phänomene in der Umwelt dieser Organisationen nur selektiv wahrgenommen und verarbeitet werden; vieles bleibt ausgeblendet. Solche Wahrnehmungsgrenzen haben einerseits funktionale Aspekte, können aber andererseits in Zeiten tiefgreifender ökologischer, technologischer oder gesellschaftlicher Umbrüche zu einer Gefahr für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen werden. Der ursprünglich von Spencer Brown<sup>2</sup> geprägte Begriff des „Re-Entry“, verstanden als Wiedereinführung einer Unterscheidung in ihre eigene Form<sup>3</sup>, den Luhmann<sup>4</sup> zu einem Konzept für die Systemtheorie weiterentwickelte, eröffnet in diesem Zusammenhang eine spannende Perspektive: Das Konzept des Re-Entry (im Folgenden nach Luhmann<sup>5</sup> und Spencer Brown<sup>6</sup> verwendet) beschreibt die Möglichkeit, von der Organisation Ausgeblendetes auf eine neue Weise wieder kommunizierbar zu machen, ohne die Eigenlogik des betreffenden sozialen Systems, der Organisation, zu verletzen<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Niklas Luhmann, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, 18. Auflage., Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 666 (Suhrkamp Verlag, 2021).

<sup>2</sup> Vgl. George Spencer-Brown, *Laws of form: Gesetze der Form* (Bohmeier Verlag, 1997).

<sup>3</sup> Vgl. Niklas Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, 8. Auflage, hrsg. von Dirk Baecker, Systemische Horizonte (Carl-Auer Verlag, 2020), S. 85.

<sup>4</sup> Vgl. Luhmann, *Soziale Systeme*.

<sup>5</sup> Vgl. Luhmann, *Soziale Systeme*.

<sup>6</sup> Vgl. Spencer-Brown, *Laws of form*.

<sup>7</sup> Vgl. Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, 8. Auflage, Carl-Auer compact (Carl-Auer Verlag, 2021), S. 58–59.

Aber wie genau kann das in der Theorie funktionieren? Welche Anschlussstellen ergeben sich aus der Theorie für die Praxis systemischer Beratung, mit dem Ziel, Organisationen im Umgang mit ihren Wahrnehmungsgrenzen zu unterstützen?

### 1.1 Zielsetzung, Virulenz und methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, das Konzept des Re-Entry im Kontext organisationaler Wahrnehmungsgrenzen zunächst systemtheoretisch zu analysieren und anschließend dessen praktisches Potenzial für die systemische Beratung zu erschließen. Es wird gezeigt, wie das Konzept des Re-Entry als Impuls genutzt werden kann, um in Organisationen ausgeblendete Umweltperspektiven<sup>8</sup> wieder kommunizierbar zu machen, ohne die operative Geschlossenheit und damit die Eigenlogik des betreffenden Systems zu unterlaufen. Eingebettet in diesen Kontext wird systemische Beratung nicht als methodische Intervention verstanden, sondern als Ermöglichungsform, die Kommunikationsräume öffnet, in denen Zukunft als *kontingentes* Phänomen denkbar und gestaltbar wird. Die vorliegende Arbeit entwickelt hierfür theoretisch fundierte Denk- und Reflexionsräume auf Basis von Systemtheorie, (radikalem) Konstruktivismus und systemischer Beratungspraxis. Konkret geht es um die Beantwortung folgender Frage:

*Wie kann das Konzept des Re-Entry dazu beitragen, ausgeblendete Umweltperspektiven in selbstreferenziellen Organisationen wieder kommunizierbar zu machen und so einen Beitrag zur Zukunftsgestaltung leisten?*

Die Verknüpfung von zwei bislang wenig integrierten Perspektiven bildet hierbei die Basis für die Virulenz dieser Arbeit im wissenschaftlichen Diskurs. So sollen das theoretisch anspruchsvolle Konzept des Re-Entry und die praxisorientierte Frage nach dessen Bedeutung für die systemische Beratung innerhalb von Organisationen, zusammengeführt werden. Wenn es gelingt, das Konzept des Re-Entry als Impuls für zukunfts offene Kommunikation in Organisationen nutzbar zu machen, dann wird damit ein Beitrag geleistet, der

- *eine konzeptionelle Lücke schließt*: Die Lücke zwischen dem anspruchsvollen systemtheoretischen Konzept des Re-Entry und seiner praxisrelevanten Anwendung in der systemischen Beratung,
- *den Raum für Diskurs erweitert*: Eine komplexe Theorie wird für den beraterischen Diskurs nutzbar gemacht, ohne simplifiziert zu werden.

---

<sup>8</sup> Anmerkung des Verfassers: *Umweltperspektiven werden hier im systemtheoretischen Sinne als unterschiedliche Sichtweisen auf das betreffende soziale System sowie die das soziale System umgebenden Kontexte und Umwelten verstanden.*

- *Zukunftsorientierung fördert*: Es wird der Begriff der Zukunftsgestaltung in den systemischen Diskurs eingebracht; nicht im Sinne von Planung, sondern als Ermöglichung kommunikativer Offenheit.
- *systemisches Denken weiterentwickelt*: Die vorliegende Arbeit kann einen Beitrag dazu leisten, systemisches Denken weiterzuentwickeln, ohne dessen erkenntnistheoretische Radikalität zu verlieren.

Die Ausgangslage für die folgenden Überlegungen ist somit, dass die Forschungslücke nicht darin liegt, dass es zu wenig Erkenntnisse über Re-Entry oder systemische Beratung gibt, sondern darin, dass genau die Verbindung zwischen dem Konzept des Re-Entry und der systemischen Beratung bisher kaum theoriebasiert und praxisnah zugleich gedacht wird. Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, diese Leerstelle zu füllen, um damit einen relevanten Beitrag zum systemtheoretischen und beratungspraktischen Diskurs zu leisten. Es wird nach einer theoretisch differenzierten Antwort auf die Frage, wie Zukunft in Organisationen kommunizierbar wird gesucht, um auf diesem Weg Anschlussstellen sowohl für die weiterführende Theorieentwicklung als auch für die Beratungspraxis zu schaffen.

Die Arbeit ist als theoriebasierte Literaturarbeit angelegt, um so auf angemessene Art und Weise dem Ziel einer Exploration des Konzepts des Re-Entry aus systemtheoretischer Perspektive und dessen möglicher Relevanz für systemische Beratung, gerecht werden zu können. Dabei werden zentrale Konzepte aus der Systemtheorie und dem (radikalen) Konstruktivismus mit den handlungsleitenden Prinzipien der systemischen Beratung – wie etwa Zirkularität, Kontextsensibilität oder Beobachtung 2. Ordnung – verknüpft und reflektiert. Die Struktur folgt konsequent dem Erkenntnisinteresse, indem der Spur, um eine medizinische Wortwahl im übertragenen Sinne zu bemühen, von der „Diagnose“ über „therapeutische“ Überlegungen bis hin zur praktischen „Behandlung“, deren Ziel(en) sowie einem Fazit und Ausblick, nachgegangen wird.

So bietet, ausgehend von der Darstellung einiger relevanter *Grundannahmen zur Wahrnehmung und deren Grenzen* in **Kapitel 2**, das **Kapitel 3** eine vertiefende Auseinandersetzung mit der *Dynamik des Ausblendens* an, und rundet so den diagnostischen Teil ab. Mit der auf diese Weise gewonnenen, erinnerten oder geschärften Vorstellung davon, auf welcher systemtheoretischen Grundlage Beratung in der Praxis operiert, wird in **Kapitel 4** das *Konzept des Re-Entry* als eine Form der „Therapie“ angeboten und eingehend beleuchtet. Im medizinischen Bild von „Diagnose“ und „Therapie“ bleibend, findet der damit abgeschlossene theoretische Teil eine Fortsetzung in der Betrachtung der

„Behandlung“ mittels *systemischer Beratung im Spannungsfeld von Wahrnehmung und Veränderung*, auf welche im **Kapitel 5** ausführlich eingegangen wird. Das hiermit verfolgte Ziel ist die Ermöglichung *zukunftsöffener Kommunikation als organisationale Kompetenz*, deren theoretische Grundierung und Voraussetzungen an den Übergängen zwischen Theorie und Praxis in **Kapitel 6** betrachtet werden. In **Kapitel 7** rundet ein *Fazit* die vorliegende Arbeit ab und schafft den Übergang zu einem *Ausblick* auf in dieser Arbeit nicht behandelte aber vermutlich dennoch relevante Aspekte und Phänomene, welche eine Fortsetzung des Diskurses zu den „Perspektiven auf Wahrnehmungsgrenzen und zukunftsöffene Kommunikation“ lohnend erscheinen lassen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Da wo dies nicht möglich erschien, wird die männliche *und* weibliche Form verwendet.

Der wissenschaftlichen Betrachtung vorausgehend wird im folgenden Kapitel ein exemplarischer Fall aus der Praxis vorgestellt. Ziel dieser Fall-Darstellung ist die begleitende, theoretisch fundierte *und* praxistaugliche Entwicklung von Denk- und Interventionsräumen, welche systemische Beratung als Ermöglicungsform zukunftsöffener Kommunikation konturieren.

## 1.2 Exemplarischer Fall – Die Krise der FutureTech AG

Die FutureTech AG, ein mittelständisches Familienunternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien, galt über Jahre hinweg als innovativer Vorreiter und ist bis heute Marktführer in seiner Branche. Die Produkte waren (und sind es in weiten Teilen bis heute) technologisch führend, und die Organisation ist, trotz ihrer Größe von mehr als 2.000 Mitarbeitenden, nach wie vor stolz auf ihre von Erfindergeist und Experimentierfreude geprägte Unternehmenskultur. Viele der Mitarbeitenden an den unterschiedlichen Standorten kennen sich schon lange und sind untereinander häufig auch privat verbunden. Es wird füreinander gesorgt und darauf geachtet, dass es möglichst allen gut geht. Doch in den letzten Jahren geriet das Unternehmen zunehmend unter Druck: Neue Marktteilnehmende brachten disruptive Technologien auf den Markt, die Umsätze der FutureTech AG stagnierten zunächst und waren dann rückläufig.

Ein internes Strategie-Meeting offenbart die Kernproblematik: Die Führungskräfte diskutieren ausschließlich über bekannte Technologien und Verfahren. Neue Entwicklungen, wie etwa die Integration von KI zur internen Effizienzsteigerung oder mit dem Ziel, den Kunden attraktive zusätzliche Funktionen anbieten und so das eigene Angebot besser skalierbar zu machen, fanden kaum Beachtung. Ein externer Berater weist darauf hin,

dass die Organisation „blind“ für bestimmte Umweltphänomene sei. Die Reaktion der Führungsebene ist abwehrend: „Wir wissen, was wir tun. Unser Erfolg in den zurückliegenden Jahrzehnten gibt uns recht.“ Hinzu kommt, dass eine übergreifende Zusammenarbeit der unterschiedlichen Bereiche wie beispielsweise Verfahrenstechnik, Materialforschung, Elektrotechnik, IT, etc. im Sinne des Unternehmens als Ganzes so gut wie nicht stattfindet und bereichsspezifische Partikularinteressen die Diskussionen dominieren.

Die Situation eskaliert, als ein langjähriger Kunde zu einem Wettbewerber wechselt, der genau jene Technologien integriert hat, die von der FutureTech AG ignoriert wurden. Der Geschäftsführer erkennt, dass die Organisation einige für sie hochrelevante Entwicklungen in der Umwelt des Unternehmens offenbar nicht wahrnimmt, mehr noch: dazu gar nicht in der Lage zu sein scheint. Doch wie kann das sein? Kann das Unternehmen als Ganzes seine „blinden Flecken“ erkennen und adressieren und wenn ja, wie? Wie kann dabei sichergestellt werden, dass die Anschlussfähigkeit an die Wahrnehmung der Mitarbeitenden nicht verloren geht, was sowohl die Identität des Unternehmens als auch dessen Stabilität gefährden könnte?

Mit dem Ziel, auf diese und andere damit im Zusammenhang stehende Fragen Antworten zu finden, ist es hilfreich, von einer theoretisch fundierten Grundierung ausgehen zu können, die in Kapitel 2 erarbeitet wird.

## **2 Theoretische Grundannahmen zu Wahrnehmung und deren Grenzen**

Dieses Kapitel widmet sich zwei zentralen Konzepten, welche für das Verständnis von Wahrnehmung und deren inhärenten Grenzen unverzichtbar sind. Hierbei handelt es sich um das Konzept des Konstruktivismus als erkenntnistheoretischem Fundament für die Entstehung von Wissen einerseits und die Systemtheorie, die Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme beschreibt, andererseits. Diese beiden Konzepte bilden den Rahmen, innerhalb dessen es möglich wird, die Selektivität und Perspektivenabhängigkeit von Wahrnehmungsoperationen sozialer Systeme zu analysieren und deren Implikationen für die Organisation zu beleuchten. So wird eine fundierte Basis für die nachfolgende Betrachtung der Dynamik des Ausblendens (Kapitel 3) und des Konzepts des Re-Entry (Kapitel 4) gelegt.

Der im Kontext dieser Arbeit in besonderer Weise grundlegende theoretischer Ansatz ist der des Radikalen Konstruktivismus. Dieser insbesondere von von Glasersfeld<sup>9</sup> und von

---

<sup>9</sup> Ernst von Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme*, 10. Auflage, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft (Suhrkamp Verlag, 2021).

Foerster<sup>10</sup> geprägte erkenntnistheoretische Zugang postuliert, dass es keine objektive Realität gibt, die unabhängig von Beobachtenden existiert. Stattdessen wird die wahrgenommene Realität mittels Beobachtung der Umwelten, durch die Beobachtenden und der von ihnen vorgenommenen Bedeutungs- und Sinnzuschreibungen selektiv konstruiert<sup>11</sup>. Die Essenz dieser Theorie formuliert von Foerster in einem ihm zugeschrieben Zitat so: „Objektivität ist die Wahnvorstellung, Beobachtungen könnten ohne Beobachter gemacht werden.“<sup>12</sup> Die konstruktivistische Perspektive ist mit Blick auf das Verständnis der Grenzen von Wahrnehmung durch Individuen (psychische Systeme) als auch Beobachtung durch Organisationen (soziale Systeme)<sup>13</sup> von kaum zu überschätzender Bedeutung, da sie verdeutlicht, wie stark Wahrnehmung und Beobachtung von der systemindividuellen Art zu Beobachten abhängig ist. Organisationen, so muss geschlussfolgert werden, sehen daher nicht etwa die sie umgebenden *realen* Umwelten, sondern die Umwelten, wie sie die Organisation in ihrer, von der eigenen Art und Weise der Beobachtung determinierten Wahrnehmung, *konstruiert*. Man könnte auch sagen, wie sie die Organisation auszuhalten in der Lage ist<sup>14</sup> ohne ihre eigene Identität, das heißt, die Art, wie sich die Organisation selbst beschreibt, zu gefährden. Auf die Theorie des Konstruktivismus wird in Kapitel 2.1 ausführlich eingegangen.

Der zweite, die theoretische Rahmung dieser Arbeit bildende Ansatz ist die systemtheoretische Sicht auf Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme<sup>15</sup>, welche auf der Grundlage ihrer internen Struktur sowie der aus dieser resultierenden Eigenlogik, Entscheidungen darüber treffen, welche Umweltphänomene als für die Organisation relevant betrachtet werden und welche nicht. Man könnte auch sagen, dass die Organisation ausschließlich auf ihre eigene innere Verfasstheit reagiert und vor deren Hintergrund die Unterscheidung einführt, die Umweltphänomene in an die Eigenlogik des Systems anschlussfähig und daher relevant beziehungsweise nicht anschlussfähig und daher nicht relevant, unterteilt. Oder wie Luhmann es formuliert:

„Es hat (...) keinen Sinn zu sagen, dass in der Umwelt massenweise Informationen vorliegen und dass nur die Übertragung in ein System vom System selber abhängt, sondern das System greift auf eigene Zustände, auf

---

<sup>10</sup> Heinz von Foerster, *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*, 10. Auflage, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 876 (Suhrkamp Verlag, 2019).

<sup>11</sup> Vgl. Fritz B. Simon, *Formen: Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen*, 2. überarbeitete Auflage, Systemische Horizonte - Theorie der Praxis (Carl-Auer Verlag, 2025), S. 113.

<sup>12</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 16.

<sup>13</sup> Anmerkung des Verfassers: *Zur Unterscheidung zwischen psychischen und sozialen Systemen siehe auch Kapitel 2.2.*

<sup>14</sup> Anmerkung des Verfassers: *diese Formulierung ist, wenn die Erinnerung nicht trügt, Rolf Arnold zu verdanken, wenngleich keine dezidierte Quelle benannt werden kann.*

<sup>15</sup> Vgl. Luhmann, *Soziale Systeme*.

Irritationen, die es selbst erfährt, zu, um daraus Informationen zu machen und mit diesen Informationen weiterzuarbeiten.“<sup>16</sup>

Irritationen, die auf diese Weise als irrelevant betrachtet werden, die also keinen Anschluss an die Eigenlogik der Organisation finden, sind in der Folge für die Organisation nicht sichtbar. Hier ist die Organisation blind, man könnte auch sagen: sie hat einen blinden Fleck<sup>17</sup>. Die Mechanismen, die zur Entstehung dieser blinden Flecken führen, zu verstehen, erscheint damit von zentraler Bedeutung, um die Grenzen organisationaler Wahrnehmung nachvollziehen zu können, weshalb in Kapitel 2.2 der Fokus hierauf gelegt wird.

## 2.1 Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Basis

In einem Gespräch mit dem Siegener Forschungsinstitut für empirische Literatur- und Medienforschung (LUMIS)<sup>18</sup> macht der österreichisch-US-amerikanische Philosoph und Kommunikationswissenschaftler von Glasersfeld deutlich, „daß der Radikale Konstruktivismus sich ausschließlich auf Wissen bezieht.“<sup>19</sup> Dieser Umstand des ausschließlichen Bezugs auf Wissen ist es, der dem Radikalen Konstruktivismus im Kontext dieser Arbeit seine so grundlegende Bedeutung verleiht. Soll die das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit leitende Frage nach den Möglichkeiten, ausgeblendete Umweltperspektiven, also wenn man so will das Wissen um Aspekte der Umwelt, in selbstreferenziellen Organisationen wieder kommunizierbar zu machen<sup>20</sup> beantwortet werden, gilt es zunächst ganz grundsätzlich zu verstehen, was genau mit Wissen im Kontext des Radikalen Konstruktivismus gemeint ist und wie dieses Wissen entsteht. Hiervon eine theoriebasierte hilfreiche Vorstellung zu bekommen, bildet in der Folge den Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen mit Blick auf das ausgeblendete Wissen<sup>21</sup>, man könnte auch sagen, dass Nicht-Wissen, denn: „Wo immer Wissen entsteht, entsteht auch *Nicht-Wissen*.“<sup>22</sup>

Die Basis der begrifflichen Fassung von Phänomenen der Konstruktion von Wirklichkeit als „Radikaler Konstruktivismus“ legte der österreichische Physiker, Kybernetiker und Philosoph Heinz von Foerster bereits in den 1940er und 1950er Jahren. Seine physikalisch-kybernetische Perspektive auf das menschliche Auge führten ihn beispielsweise zu der Erkenntnis, dass die „Erregungszustände einer Nervenzelle (...) *nur* die Intensität, aber *nicht* die Natur der Erregungsursache [kodieren, UW] (kodiert wird nur: ‚So-und-

---

<sup>16</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 125.

<sup>17</sup> Vgl. Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 141.

<sup>18</sup> Vgl. Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 15.

<sup>19</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 311.

<sup>20</sup> Anmerkung des Verfassers: *siehe Kapitel 1.1.*

<sup>21</sup> Anmerkung des Verfassers: *siehe hierzu auch Kapitel 3.*

<sup>22</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 64.

soviel an dieser Stelle *meines Körpers*‘, aber nicht was).“<sup>23</sup> Der rein sensorischen (quantitativen) Wahrnehmung von Reizen durch das neuronale Netzwerk des menschlichen Körpers wird also durch selbiges keine qualitative Komponente hinzugefügt. Gleichwohl nimmt der Mensch nicht nur unterschiedlich intensive Lichtphänomene wahr, sondern sieht beispielsweise einen Baum mit einer grünen Baumkrone, welche die feinen Strukturen einzelner Blätter und auch Blüten mit einer Vielzahl farblicher Nuancen erkennen lässt. Hierbei jedoch kann es sich nicht um ein neuronales Phänomen handeln, da neuronal nur Daten zu Licht-Intensitäten zur Verfügung gestellt werden, die keine Interpretationen beziehungsweise Informationen im Sinne von „das ist ein Baum“ enthalten. Bei der Interpretation der Lichtreize als Baum kann es sich also nur um eine kognitive Fragestellung handeln. So sagt auch von Foerster:

„Da nun die physikalischen Eigenschaften des Reizes – seine *Qualität* – von der Nervenaktivität nicht enkodiert werden, stellt sich die fundamentale Frage, wie unser Gehirn denn die überwältigende Vielfalt dieser farbenprächtigen Welt hervorzaubern kann, wie wir sie in jedem Augenblick unseres bewußten Lebens erfahren, – und manchmal sogar, wenn wir schlafen und träumen. Dies ist das ‚Problem der Kognition‘, die Suche nach einem Verständnis kognitiver Prozesse.“<sup>24</sup>

Die Wahrnehmung des Baumes mit seinen Blättern und Blüten ist also ein Produkt der Kognition, des menschlichen Geistes, welcher mittels Bewusstseinsprozessen eine individuelle Wahrnehmung konstruiert; man könnte auch sagen: die „Errechnung von Beschreibungen einer Realität“<sup>25</sup> vornimmt. Verfolgt man diesen Gedanken konsequent weiter, wird deutlich, wie revolutionär die sich daraus ergebenden Folgen sind: denn nichts von dem, was wir wahrnehmen, ist im Sinne eines realen oder wahren Erkennens tatsächlich „da“, sondern es ist lediglich eine Imagination, das Ergebnis kognitiver Prozesse. Das Erstaunen hierüber macht auch vor von Foerster nicht halt, der diesem wie folgt Ausdruck verleiht:

„Und schließlich scheint es, als ob ich durch den Gebrauch des Ausdrucks ‚Errechnung‘ ausdrücken möchte, daß alles, von meiner Armbanduhr bis zu den Milchstraßensystemen des Universums, bloß errechnet wird und nicht schlicht ‚da‘ ist. Unerhört!“<sup>26</sup>

Definiert man das Errechnen jedoch, wie zuvor bereits geschehen, als „Beschreibung einer Realität“<sup>27</sup>, wird deutlich, dass die Existenz der Dinge an sich nicht in Frage gestellt, sondern auf die Wahrnehmung der Dinge als individuelle Beschreibung oder als individuelles Modell abgestellt wird. Diese Perspektive vertritt auch Ernst von Glasersfeld, der

---

<sup>23</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 31.

<sup>24</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 31.

<sup>25</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 33.

<sup>26</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 32.

<sup>27</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 33.

schreibt: „Der Konstruktivismus behauptet (...) nicht, daß es keine Welt und keine anderen Menschen gibt, er behauptet lediglich, daß wir diese nur insoweit ‚erkennen‘ können, als wir sie in Form von Modellen selbst konstruieren.“<sup>28</sup>

Ernst von Glasersfeld gilt gemeinsam mit Heinz von Foerster als Begründer der erkenntnistheoretischen Schule des Radikalen Konstruktivismus. Der physikalisch-kybernetischen Perspektive von Foersters fügte er ab den 1970er Jahren das Konzept der „Viabilität“, des Passens, hinzu, welches er zu einem zentralen Element der Weiterentwicklung des Radikalen Konstruktivismus machte:

„Der entscheidende Aspekt (...) [der kybernetischen Wissenstheorie, UW] liegt darin, daß die Idee der Übereinstimmung mit der Wirklichkeit durch die Idee des Passens ersetzt wird. Wissen ist dann gut, wenn es zu den einschränkenden Bedingungen der Realität passt und nicht mit ihnen kollidiert.“<sup>29</sup>

Nicht das absolutistische Wissen um die Wahrheit oder die Realität ist es, wovon demnach ausgegangen werden muss, sondern das relationale Wissen, welches sich in Relation zu seiner (Über-)Lebensfähigkeit (Viabilität) im Kontext einschränkender Bedingungen beweisen muss. Die Begrifflichkeit der „einschränkenden Bedingungen“ verwendet von Glasersfeld<sup>30</sup> in seinen Ausführungen zu Sprache und dem Verstehen von Sprache und definiert sie wie folgt:

„Was ein Wort bedeutet, ist stets etwas, was ein Individuum von seinen Erfahrungen abstrahiert hat (*sic*), und was sich mit den Erfahrungen und Abstraktionen anderer Menschen vereinbaren läßt oder nicht, aber nie als damit identisch nachgewiesen werden kann.“<sup>31</sup>

Weiter führt er aus: „Die einschränkenden Bedingungen eliminieren nur, was *nicht* hineinpasst; aber sie berühren in keiner Weise all das, was nicht mit ihnen kollidiert.“<sup>32</sup> Was also an Bedeutungszuschreibungen nicht mit den einschränkenden Bedingungen kollidiert, kann grundsätzlich als viabel betrachtet werden.

Einem individuellen Modell der Wirklichkeit, welches sich aus neuronalen sensorischen Reizen, ergänzt um kognitive Bedeutungs- und Sinnzuschreibungen zusammensetzt, ist das Fehlen einer letztgültigen Wahrheit immanent. Denn: „Erfolgreiche Modelle funktionieren innerhalb der einschränkenden Bedingungen einer bestimmten Situation, es ist aber ganz unbegründet zu glauben, daß sie den einzigen Mechanismus oder das einzige begriffliche Netzwerk verkörpern, das dazu fähig wäre.“<sup>33</sup> Eine andere Person würde

---

<sup>28</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 224.

<sup>29</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 253.

<sup>30</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 227 ff.

<sup>31</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 231.

<sup>32</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 232.

<sup>33</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 255.

unter denselben einschränkenden Bedingungen wahrscheinlich ein in Teilen oder sogar vollständig anderes Modell der Wirklichkeit konstruieren. Ob eher das eine oder das andere Modell der Realität entspricht, ist hierbei irrelevant und überdies, wie bereits dargelegt, auch nicht beantwortbar. Vielmehr besteht der Zweck des Radikalen Konstruktivismus gerade darin „zu zeigen, daß eine relativ stabile Erfahrungswirklichkeit aufgebaut werden kann, ohne daß eine vom ‚erkennenden‘ Menschen unabhängige Welt an sich vorausgesetzt werden muss.“<sup>34</sup>

Die Verwendung des Begriffs „Erfahrungswirklichkeit“ deutet es bereits an: „(...) unsere Wahrnehmung hängt vom Erfahrungszusammenhang ab.“<sup>35</sup> Oder, um es anders zu beschreiben: Es sind die in der Vergangenheit individuell generierten, empirischen Fakten, die individuelles Wahrnehmen mindestens beeinflussen, wenn nicht gar determinieren. Das heißt jedoch nicht, dass diese Einflussfaktoren/Determinanten nicht veränderbar wären, denn: „Empirische Fakten sind aus der Sicht des Konstruktivismus auf Regelmäßigkeiten in der Erfahrung des Subjekts gegründete Konstrukte. Sie bleiben so lange viabel, wie sie ihre Nützlichkeit bewahren und zur Verwirklichung von Zielen dienen.“<sup>36</sup> Tun sie das nicht mehr, ist die Viabilität des bisherigen Erfahrungswissens nicht länger gegeben, was dazu führt, dass es durch neues Erfahrungswissen ergänzt oder ersetzt wird. Letztlich müssen sich individuelle Wirklichkeitskonstruktionen im gegebenen Kontext, mit dessen einschränkenden Bedingungen beweisen, als viabel herausstellen, um sinnvoll fortgesetzt werden zu können. Mit den Worten von von Glasersfeld formuliert heißt das:

„Was das Wissen angeht, so gewinnen die Begriffe, Theorien, Überzeugungen und all die anderen abstrakten Strukturen, die das individuelle Subjekt für viabel befunden hat, einen höheren Grad an Viabilität, wenn erfolgreiche Vorhersagen dadurch ermöglicht werden, daß der Gebrauch dieses Wissens auch den Mitmenschen unterstellt wird. Diese zusätzliche Viabilität läßt sich als eine Form von Intersubjektivität verstehen, und bildet das konstruktivistische Gegenstück der Objektivität.“<sup>37</sup>

Die Nützlichkeit vorhandenen Wissens im gegebenen sozialen Kontext gibt also letztlich den Ausschlag. Es stellt sich die Frage, ob die individuelle Wahrnehmungskonstruktion, das individuelle Verstehen, im gegebenen sozialen Kontext anschlussfähig und damit (über-)lebensfähig – viabel – ist. Wir müssen daher „annehmen, daß Verstehen immer eine Sache des Zusammenpassens und nicht des Übereinstimmens ist.“<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 150.

<sup>35</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 59.

<sup>36</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 210.

<sup>37</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 210.

<sup>38</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 230.

So lässt sich zusammenfassen, dass Wissen im Verständnis des Radikalen Konstruktivismus eine individuelle Konstruktion beziehungsweise Beschreibung der Wirklichkeit ist, die auf individuellem Erfahrungswissen fußt und ihre Nützlichkeit im sozialen Kontext der intersubjektiven<sup>39</sup> Interaktion fortwährend unter Beweis stellen muss, um viabel bleiben zu können. Dieses konstruktivistische Verständnis von Wissen bildet die Basis des Nachdenkens über *systemische Perspektiven auf Wahrnehmungsgrenzen und zukunfts offene Kommunikationen*, wie es das Thema dieser Arbeit ist.

Hierauf aufbauend gilt es nun im folgenden Kapitel, ein Verständnis davon zu entwickeln, „wie Wissen bewertet wird und nach welchen Kriterien die Selektion des Wissens abläuft (Zweckrationalität vs. Systemrationalität).“<sup>40</sup> Das heißt, wie Wissen mit Blick auf seine Nützlichkeit für den Zweck des sozialen Systems (Was soll erreicht werden?) und den Systemerhalt (Was sichert das Überleben des sozialen Systems?) verstanden und voneinander unterscheiden wird. Das in diesem Zusammenhang auch die Grenzen organisationaler Beobachtung, welche zu blinden Flecken führen, eine Rolle spielen, liegt auf der Hand.

## 2.2 Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme

Mit dem Ziel, dieses Kapitel möglichst fokussiert entlang des Erkenntnisinteresses zu entwickeln, wird das Wissen zu grundlegenden systemtheoretischen Annahmen auf Basis der allgemeinen Theorie sozialer Systeme nach Luhmann<sup>41</sup> vorausgesetzt. Explizit hingewiesen wird jedoch, angesichts der besonderen Bedeutung für die folgenden Ausführungen, auf die Unterscheidung zwischen *sozialen Systemen* (wie beispielsweise Organisationen/Unternehmen) und *psychischen Systemen (Personen)*<sup>42</sup>, die füreinander Umwelten darstellen<sup>43</sup>. Hierauf aufbauend werden in diesem Kapitel der selbstreferenzielle Charakter sozialer Systeme, sowie deren Interaktion mit den sie umgebenden Umwelten in den Blick genommen. Daraus lassen sich sowohl Kriterien für die Selektion und Bewertung von Wissen durch soziale Systeme als auch die für die Entstehung blinder Flecken „verantwortlichen“ Phänomene ableiten.

---

<sup>39</sup> Anmerkung des Verfassers: *Der Begriff der Intersubjektivität ist, wie auch der Subjektbegriff selbst, umstritten. So schreibt Luhmann: „(...) es gibt keine theoretische Rechtfertigung für diesen Schritt in die Phänomenologie der Intersubjektivität. ‚Das Soziale!‘“* Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 149. Dieser Umstand soll nicht unerwähnt bleiben, wenngleich der Begriff hier passend erscheint.

<sup>40</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 64.

<sup>41</sup> Luhmann, *Soziale Systeme*.

<sup>42</sup> Anmerkung des Verfassers: *siehe hierzu auch Kapitel 2.*

<sup>43</sup> Vgl. Luhmann, *Soziale Systeme*, S. 22 ff., S. 92.

### 2.2.1 Autopoietische Konstituierung und selbstorganisierte Strukturierung

Es stellt sich zunächst die Frage, nach der Art und Weise der Konstituierung eines sozialen Systems, sowie nach dessen Identität. Man könnte auch von der Selbstbeschreibung des sozialen Systems sprechen, mit dessen Hilfe sich dieses von den es umgebenden Umwelten abgrenzt. Aus der Sicht des Systemtheoretikers formuliert Luhmann diesen Ausgangspunkt aller weiterführenden Überlegungen wie folgt:

„Ein Systemtheoretiker reagiert zunächst einmal auf die Weisung: Triff eine Unterscheidung – und nicht irgendeine Unterscheidung, sondern die Unterscheidung von System und Umwelt, und verwende dabei den *pointer* oder die *indication* so, dass das System bezeichnet wird und nicht die Umwelt. Die Umwelt bleibt draußen, das System ist auf der einen Seite, die Umwelt auf der anderen Seite.“<sup>44, 45</sup>

Wie aber schaffen es soziale System diese Unterscheidung zu generieren und die Differenz zwischen System und Umwelt aufrechtzuerhalten? Luhmann selbst gibt die Antwort, indem er sagt: „Das System ist eine Differenz. (...) Das System braucht nur eine einzige Operation, einen einzigen Operationstypus, um (...) die Differenz zwischen System und Umwelt zu reproduzieren, Kommunikation durch Kommunikation.“<sup>46</sup>

Hierin stecken zwei bedeutende Aussagen: (1) Es gäbe gar keine System-Umwelt-Differenz ohne die Existenz des Systems, es gäbe also weder das System noch dessen Umwelt als dessen Umwelt und (2) das System erschafft sich selbst mithilfe der Elemente, aus denen es besteht: mit systeminterner Kommunikation, die an systeminterne Kommunikation anschließt, die an systeminterne Kommunikation anschließt und so weiter. Im Verhältnis zu den Umwelten des Systems ist die das System konstituierende und erhaltende systeminterne Kommunikation, so könnte man sagen, qualitativ höherwertiger und quantitativ intensiver als Kommunikationsereignisse, welche die Systemgrenze, in die eine oder andere Richtung überschreiten. Das impliziert auch, dass „kein System ohne Umwelt existieren kann. Das System würde in die Entropie laufen beziehungsweise

---

<sup>44</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 72.

<sup>45</sup> Anmerkung des Verfassers: Zu einer differenzierteren Sicht kommt Dirk Baecker, *Katjekte: Erweiterte Fassung*, Originalausgabe, IMD 499 (Merve Verlag, 2024). Er reflektiert, welche der beiden Seiten der Unterscheidung durch selbige markiert werden und kommt zu dem Schluss, „dass das cross (...) [die Markierung der Unterscheidung, UW] den Raum auf der Außenseite der Unterscheidung, nicht auf der Innenseite markiert“ (Baecker, *Katjekte*, S. 13). Auf diese Weise betrachtet, leitet sich die Bezeichnung der Innenseite der Unterscheidung aus der Negation der Bezeichnung ihrer Außenseite ab (vgl. Baecker, *Katjekte*, S. 13). Eine Wiedereinführung der Unterscheidung in die Form (Re-Entry) ohne eine Bezeichnung der Außenseite der Form, die ihrerseits bedingende Voraussetzung für die Entstehung der Form ist (vgl. Baecker, *Katjekte*, S. 13), dürfte somit kaum möglich sein.

<sup>46</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 77.

gar nicht zustande kommen, weil es gleich wieder in einen differenzlosen Gleichgewichtszustand zerfällt.“<sup>47, 48</sup>

Die einzige Voraussetzung, welche die systemerhaltende Operation der Kommunikation erfüllen muss, um fortgesetzt werden zu können, ist deren Anschlussfähigkeit an vorausgegangene Operationen gleichen Typs. Daher „bietet sich [in sozialen Systemen, UW] nur Kommunikation als der Typ von Operation an, der diese Voraussetzung erfüllt: Ein Sozialsystem entsteht, wenn sich Kommunikation aus Kommunikation entwickelt.“<sup>49</sup>

In einem solchen Modell sozialer Systeme (verstanden als selbst nicht lebende aber Leben voraussetzende Systeme), wie es hier zugrunde gelegt werden soll, verweist das soziale System also auf sich selbst, es ist selbstreferenziell, indem es die das System konstituierende Kommunikation mittels Kommunikation selbst erschafft. Somit gilt auch für Leben (nur) voraussetzende System: „Der ‚Produktionsprozess‘ lebender Systeme (die Abgrenzung zwischen Systemen und Umwelten) ist sowohl ‚Produzent‘ als auch ‚Produkt‘.“<sup>50</sup> Es muss also von Autopoiesis gesprochen werden, wenn es darum geht, sowohl die das System erschaffenden wie auch die durch Einsatz der gleichen Operation das System erhaltenden Operationen zu bezeichnen. So schreibt Luhmann „Autopoiesis heißt (...), dass ein System seine eigenen Operationen nur durch das Netzwerk der eigenen Operationen erzeugen kann. Und das Netzwerk der eigenen Operationen ist wiederum erzeugt durch diese Operationen.“<sup>51</sup> Das Konzept der Autopoiesis ist somit ein Konzept der operationalen Geschlossenheit, das heißt, dass die autopoietischen Operationen des Systems allein durch dessen eigene Struktur determiniert werden. Sie sind für die das System umgebenden Umwelten in keiner Weise direkt beeinflussbar oder gar determinierbar<sup>52</sup>. Für das System selbst sind die autopoietischen Operationen in einem zirkulären Sinne gleichermaßen Ursache und Wirkung. Hierzu schreibt Luhmann:

„Es gibt im System nichts anderes als eigene Operationen, und zwar für zwei verschiedene Dinge, nämlich zum einen für die Bildung eigener Strukturen: Die Strukturen des operational geschlossenen Systems müssen durch die eigenen Operationen aufgebaut werden. Anders ausgedrückt, es gibt keinen Strukturimport. Das heißt ‚Selbstorganisation‘. Und zum anderen: Das System hat nur eigene Operationen zur Verfügung, um den historischen Zustand zu determinieren, wenn man so will, die Gegenwart, von der alles

---

<sup>47</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 64.

<sup>48</sup> Anmerkung des Verfassers: *Der Begriff der Entropie wird hier, in Anlehnung an seine Herkunft aus der Thermodynamik, als (vereinfacht formuliert) das Maß an Unordnung/Zufälligkeit innerhalb eines Systems verstanden. Ein System mit hoher Entropie ist weniger strukturiert und weniger unterscheidbar.*

<sup>49</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 75–76.

<sup>50</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 24.

<sup>51</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 106.

<sup>52</sup> Vgl. Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 25.

Weitere ausgehen muss. Gegenwart ist, was das System betrifft, durch die eigenen Operationen bestimmt.“<sup>53</sup>

So gesehen sind die Strukturen die Ursache für die Operationen und die Operationen wiederum sind qua ihrer strukturerhaltenden Wirkung die Ursache für die Schaffung beziehungsweise Aufrechterhaltung der Strukturen. Das scheint Paradox aber „das Ganze hat diesen Geruch von Paradoxie nur deshalb, weil die Paradoxie eine zeitabstrakte Formulierung ist, während die Realität Zeit in Anspruch nimmt und sich auf diese Weise entwickeln kann.“<sup>54</sup> Die Paradoxie löst sich auf der Zeitachse auf, da all dies in der Realität nicht gleichzeitig, sondern zeitversetzt geschehen kann. Schon von Foerster hat diesen ausgesprochen stabilen Kreislauf der Autopoiesis am Beispiel des menschlichen Nervensystems beschrieben: „Das Nervensystem ist so organisiert (bzw. organisiert sich selbst so), daß es eine stabile Realität errechnet.“ (...) [Es, UW] regelt seine eigene Regelung.“<sup>55</sup> Mehr noch ist es das (Über-)leben eines Systems (dessen Viabilität), welches den primären Zweck darstellt. „Der Sinn des Lebens ist das Leben – das gilt auch für Organisationen. Das schließt natürlich nicht aus, dass sie sich Ziele suchen und z. B. Probleme lösen. Aber das ist dann Mittel zum Zweck des Überlebens.“<sup>56</sup>

Dennoch sind auch soziale Systeme keine statischen Gebilde, die sich jeglicher Veränderung entziehen und sie sollten es auch um des eigenen Überlebens Willen nicht sein. Denn Veränderungen in den Umwelten erfordern gegebenenfalls die Adaption des Systems mit dem Ziel, die eigene Autopoiesis aufrechterhalten zu können. Was aber macht es angesichts der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme dennoch möglich, dass sich Kommunikationen verändern, was zu veränderten Strukturen führt, die wiederum veränderte Kommunikationen zur Folge haben?

### 2.2.2 Interaktion sozialer Systeme mit ihren Umwelten

Ein System kann „seine eigenen Operationen nicht benutzen (...), um sich mit der Umwelt in Verbindung zu setzen. Genau das besagt die These operativer und operationaler Geschlossenheit.“<sup>57</sup> Dennoch gibt es diese System-Umwelt-Beziehungen, welche sich in vielfältiger Weise auf das soziale System auswirken können, aber nicht müssen. Grundlage hierfür ist die sogenannte *strukturelle Kopplung* zwischen dem System und seinen Umwelten, welche eine strukturelle Verbindung zwischen autopoietischen Systemen darstellt, die sich auf diese Weise wechselseitig irritieren und damit beeinflussen, ohne jedoch ihre operative Geschlossenheit aufzugeben. Eine solche „Kopplung

---

<sup>53</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 97.

<sup>54</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 105.

<sup>55</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 47.

<sup>56</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 28.

<sup>57</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 89–90.

zwischen System und Umwelt [bezieht, UW] sich nur auf die Strukturen (...) und auf all das, was in der Umwelt gegebenenfalls für die Strukturen relevant sein kann. (...) Die strukturelle Kopplung interferiert nicht mit der Autopoiesis des Systems<sup>58</sup>, muss aber mit dieser vereinbar sein.<sup>59</sup>

Da soziale Systeme jedoch über keine Sensorik für eigene Wahrnehmungen, sondern nur über Kommunikation verfügen, sind sie darauf angewiesen, dass psychische Systeme (als Umwelten des sozialen Systems) dem sozialen System die von ihnen generierten Informationen<sup>60</sup> mittels Kommunikation zur Verfügung stellen.<sup>61</sup> „Alles muss durch das schmale Nadelöhr der Kommunikation geleitet werden“<sup>62</sup>, um vom sozialen System wahrgenommen werden zu können.

Wahrnehmung ist jedoch immer selektiv und abhängig von der eingenommenen Perspektive.<sup>63</sup> Die Selektivität der Wahrnehmung ist einerseits nützlich und hilfreich, wenn es darum geht, die Komplexität der unterschiedlichen, das betreffende System umgebenden Umwelten zu reduzieren und damit im System anschlussfähig zu machen<sup>64</sup>, führt andererseits jedoch dazu, dass bestimmte Aspekte der diversen Umwelten ausgeblendet werden. Somit kann die Wirkung des Aspekts

„der Kopplung der Organisation mit den psychischen Systemen der Mitglieder (...) positiv sein, z. B. im Sinne der Herstellung von Handlungsfähigkeit durch Komplexitätsreduktion; sie kann aber auch negativ sein, wenn in der Kommunikation nicht hinreichend komplexe Wirklichkeitskonstruktionen erzeugt werden, sodass die Organisation ‚blöder‘ als ihre einzelnen Mitglieder sein kann.“<sup>65</sup>

Hinzu kommt, dass auch das Zustandekommen von strukturellen Kopplungen selbst hochselektiv stattfindet. „Etwas ist eingeschlossen und etwas anderes ist ausgeschlossen. Das Ausgeschlossene kann durchaus das System kausal betreffen, aber dann nur destruktiv“<sup>66</sup>, im Sinne vom Ende der Autopoiesis und damit dem Ende der Existenz des Systems.

---

<sup>58</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 116.

<sup>59</sup> Vgl. Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 116.

<sup>60</sup> Anmerkung des Verfassers: *Informationen werden von Systemen aus in den Umwelten verfügbaren Daten, immer eigenständig generiert. Hierzu sagt Luhmann: „Das System [nimmt, UW] nicht selbst Kontakt mit der Umwelt [auf, UW], sondern [wird nur, UW] gereizt, [um, UW] dann mit dem eigenen Apparat daraus Informationen [zu produzieren, UW], die in der Umwelt nicht vorhanden sind, sondern dort Korrelate haben, die aber wiederum nur ein Beobachter sehen kann.“* Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 119.

<sup>61</sup> Vgl. Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 55.

<sup>62</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 119.

<sup>63</sup> Vgl. Simon, *Formen*, S. 113.

<sup>64</sup> Vgl. Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 117.

<sup>65</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 38.

<sup>66</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 116.

Letztlich ist ein soziales System vergleichbar mit einem Regelungssystem, welches – unter Berücksichtigung seines inneren Zustands – bestrebt ist, die eigene Existenz zwischen dem, was es von seinen Umwelten als Wahrnehmung zur Verfügung gestellt bekommt und dem, was es als für das eigene Überleben zuträgliche Referenz ansieht, einzurichten.<sup>67</sup> Im kybernetischen Kontext hat auch von Glasersfeld dieses Phänomen bereits beschrieben:

„Ein Regelungssystem wird aktiv, wenn es eine Diskrepanz (negative Rückkopplung) zwischen dem gibt, was es wahrnimmt (dem sensorischen Signal), und dem, was es wahrnehmen soll oder möchte (Referenz). (...) Der Organismus selbst reagiert lediglich auf eine Diskrepanz zwischen der Referenz und dem, was er wahrnimmt.“<sup>68</sup>

Die Beschreibung der zu Beginn des Kapitels 2.2 in Aussicht gestellten Kriterien für die Selektion und Bewertung von Wissen betreffend, lässt sich nun vor dem Hintergrund der Ausführungen zum Konstruktivismus und zur Selbstreferenzialität sozialer Systeme die folgende These herauschälen: Wissen wird letztlich immer entlang seiner Relevanz für die Systemrationalität (das Überleben) selektiert. Dies geschieht, ungeachtet von gegebenenfalls hinsichtlich ihrer Sichtbarkeit im Vordergrund stehenden zweckrationalen Überlegungen, die auch der Systemrationalität dienen müssen, um autopoietisch anschlussfähig zu sein. Die Zweckrationalität (z. B. der Unternehmenszweck) stellt sich somit in letzter Konsequenz auch nur als „Mittel zum Zweck“ der Systemrationalität dar, die ihrerseits allein die Aufrechterhaltung der Autopoiesis zum Ziel hat. Das beschreibt auch Simon in seiner „Einführung in die systemische Organisationstheorie“<sup>69</sup>:

„Da Organisationen nicht unabhängig von ihren verschiedenen Umwelten und deren Anforderungen operieren können, sind sie ständig irgendwelchen Irritationen (Störungen, Anregungen) ausgesetzt, auf die sie intern reagieren müssen. Ob sie langfristig überleben, hängt davon ab, wie diese wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse zwischen der Organisation und ihren Umwelten (= Lernen) verlaufen.

Um zu überleben, braucht sie sachliche Ziele: Zweckrationalität ist für sie ein Mittel der Systemrationalität. Denn es sind die funktionell gegeneinander abgegrenzten gesellschaftlichen Subsysteme, als deren Akteure Organisationen ihre Funktionalität beziehen. Ihren Bedingungen gerecht zu werden, bestimmt, ob langfristiges Überleben gelingt oder nicht.“<sup>70</sup>

Die von Simon erwähnten Irritationen denen sich Organisationen ständig ausgesetzt sehen, sind, das lässt sich aus den bisherigen Erkenntnissen schlussfolgern, grundsätzlich

---

<sup>67</sup> Anmerkung des Verfassers: *Das ein soziales System zwar nicht Wahrnehmen aber dennoch Beobachten kann, wird hier nicht erwähnt, da dieser Aspekt im gegebenen Kontext eher sekundär erscheint. Für interessierte Lesende sei diesbezüglich auf Simon verwiesen, der mit Blick auf soziale Systeme schreibt: „Was sie aber trotzdem (!) können, ist beobachten. Denn auch in der Kommunikation kann unterschieden und bezeichnet werden.“* Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 55.

<sup>68</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 246.

<sup>69</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*.

<sup>70</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 34.

in der Lage, mittels struktureller Kopplung und der Nutzung des Mediums der Kommunikation, Systemgrenzen zu überwinden. Tun sie das, kommt es zu Aushandlungs- und gegebenenfalls strukturellen Anpassungsprozessen, die ihrerseits eine veränderte Kommunikation zur Folge haben, die wiederum zu veränderten Strukturen führt und so weiter. Somit steht die operationale Geschlossenheit von Systemen deren struktureller Veränderung nicht im Wege.

Allerdings bedarf es der Wahrnehmung von Irritationen und des in die Kommunikation Bringens eben dieser Wahrnehmung. Wahrnehmung, so lässt sich ergänzend feststellen, ist jedoch ein zweiseitiges Phänomen: Es gibt die Dinge, die wahrgenommen werden und es gibt die Dinge, die als nicht dem System zugehörig beziehungsweise nicht relevant für eine strukturelle Kopplung klassifiziert und damit ausgeblendet werden. Damit ist das Ausblenden *die* Basis der Systemdefinition! Die Dynamik des Ausblendens inklusive ihrer speziellen Form des blinden Flecks, dessen Entstehen keiner bewussten Entscheidung hinsichtlich Zugehörigkeit oder struktureller Kopplung bedarf, sondern andere Gründe hat, wird in Kapitel 3 eingehend betrachtet.

Zuvor sollen die bis hierhin (in Kapitel 2) gewonnenen Erkenntnisse jedoch noch hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz für den in Kapitel 1.2 beschriebenen exemplarischen Fall einer Prüfung unterzogen werden.

### 2.3 Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls

Aus der Perspektive des Radikalen Konstruktivismus<sup>71</sup> betrachtet, hat die Erfolgsgeschichte der FutureTech AG in den letzten Jahrzehnten ein gemeinsames Deutungsmuster erzeugt, das neue Phänomene nicht als relevante Umwelt erscheinen lässt. Solange die etablierten Konstruktionen noch hinreichend funktionieren, werden widersprechende Signale als Störungen statt als Lernchancen bewertet und aussortiert.

Mit der Perspektive auf die FutureTech AG als selbstreferenzielles soziales System lässt sich feststellen, dass sie all das, was außerhalb des eigenen sozialen Systems liegt, nicht direkt wahrnimmt und daher auch nicht in die systeminterne Kommunikation bringen kann. Umweltreize wirken bestenfalls als Irritationen, die in Veränderungen der internen Struktur (beispielsweise veränderte Kommunikationswege, Rollen, Entscheidungs- und Kooperationsmuster) münden könnten. Die vorhandenen Entscheidungsprämissen filtern jedoch, welche Irritationen (mit dem Ziel der Fortsetzung der Autopoiesis) Anschluss finden dürfen. Im Falle der FutureTech AG schließen die lang bewährten

---

<sup>71</sup> Anmerkung des Verfassers: *vgl. Kapitel 2.1 dieser Arbeit.*

Entscheidungsprämissen rund um die Technologieführerschaft in den klassischen Bereichen jedoch alles aus, was sich entlang dieser Prämissen nicht bestätigen lässt. Hinzu kommt die ausgeprägte Personenzentrierung des Unternehmens, die sich aus der Beschreibung der vielfältigen persönlichen Bindungen sowie der Haltung des „füreinander Sorgens“ herauslesen lässt. Diese steht jedoch einer für die Wahrnehmung von relevanten Umweltaspekten vermutlich hilfreichen, stärker gewichteten Funktions- und Prozessorientierung des Unternehmens im Wege. Würde die Aufmerksamkeit sich nämlich stärker auf Funktionen und Prozesse konzentrieren, würden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden an Bedeutung verlieren. Die Mitarbeitenden wären zunehmend ein Mittel zum Zweck, was das Selbstverständnis und damit die Identität des Unternehmens in Frage stellen würde. Die abwehrende Reaktion der Führungskräfte ist daher weniger irrational als vielmehr ein erwartbares Resultat der systemeigenen Logik.

Im Ergebnis könnte man sagen, dass das interne „Immunsystem“ der FutureTech AG die Irritationen mit Hilfe der ihm zur Verfügung stehenden Entscheidungsprämissen (kollidiert mit den für die Autopoiesis notwendigen Rahmenbedingungen beziehungsweise gefährdet die Identität oder tut dies nicht) als Krankheitserreger identifiziert und in der Folge eliminiert. Hierbei handelt es sich um eine wenig hilfreiche Bedeutungszuschreibung. Denn was wäre, wenn die vermeintlichen Krankheitserreger als Adaptionimpulse interpretiert würden, welche eine für das Überleben des Systems notwendige evolutionäre Anpassung initiieren könnten?

### 3 Die Dynamik des Ausblendens

Das Ausblenden von Ereignissen, Entwicklungen, Perspektiven und ähnlichem, oder ganz allgemein formuliert: Daten<sup>72</sup>, die seitens der das System umgebenden Umwelten zur Verfügung gestellt werden, ist kein zufälliger Prozess. Vielmehr ist das Ausblenden eine notwendige Dynamik, die es ermöglicht, Komplexität zu reduzieren, Stabilität zu sichern und als Organisation handlungsfähig zu bleiben. Gleichzeitig birgt das Ausblenden die Gefahr, dass relevante Umweltaspekte übersehen werden,<sup>73</sup> die für die

---

<sup>72</sup> Anmerkung des Verfassers: *Mit Daten sind durch die Umwelten von sozialen oder psychischen Systemen zur Verfügung gestellte Phänomene gemeint, die ihrerseits weder eine Bedeutungs- noch eine Sinnzuschreibung beinhalten. Erst durch das Hinzufügen eben jener Bedeutungs- und Sinnzuschreibungen durch das mittels dieser Daten irritierte System, werden aus den Daten Informationen, mit denen dann, systemintern, mittels Bewusstseinsprozessen (psychische Systeme) oder Kommunikation (soziale Systeme) weitergearbeitet werden kann. Simon nimmt hierzu folgende Definition vor: „Wenn Daten (Unterschiede) in einen sinnstiftenden Kontext gesetzt werden, der sie mit anderen Unterschieden (Bedeutung/Sinn) verknüpft, können sie Formen bilden (,in-formieren‘). Und diese Formen entstehen im Medium Sinn.“ Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, S. 61.*

<sup>73</sup> Anmerkung des Verfassers: *Die Nicht-Kommunizierbarkeit (sehen aber nicht darüber reden können, da das Gesehene systemintern nicht anschlussfähig erscheint) soll hier mit „Ausblenden“ mitgemeint sein.*

Bewältigung von Krisen oder die präventive Förderung von beispielsweise Innovation entscheidend sein könnten.

Daher soll in diesem Kapitel untersucht werden, wie und warum bestimmte Themen in der Wahrnehmung psychischer Systeme ausgeblendet werden und somit in der Kommunikation sozialer Systeme nicht existent sind. Es wird sowohl die Funktionalität als auch die Problematik des Ausblendens betrachtet. Vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen konstruktivistischen und systemtheoretischen Erkenntnisse, wird analysiert, welche Mechanismen und Paradoxien diesem Prozess zugrunde liegen. Die Erkenntnisse dieses Kapitels bilden die diagnostische Grundlage für das Verständnis des Konzepts des Re-Entry, das in Kapitel 4 als Möglichkeit zur Wiederkommunizierbarkeit des Ausgeblendeten, oder, um im Bild der Medizin zu bleiben, als Therapie vorgestellt wird.

### 3.1 Beobachtung und die Mechanismen des Ausblendens

Spätestens an dieser Stelle ist es erforderlich, den Vorgang der Beobachtung in die Überlegungen einzuführen. Implizit wurde die Notwendigkeit des Beobachtens im systemischen Kontext bereits in den vorausgegangenen Kapiteln mitgedacht aber noch nicht expliziert. Das soll hier nachgeholt werden.

Ganz grundsätzlich betrachtet besteht der Vorgang des Beobachtens aus dem fortgesetzten Bilden von Unterscheidungen, oder um es mit Luhmann zu sagen<sup>74</sup>: „Beobachten ist das Handhaben einer Unterscheidung zur Bezeichnung der einen und nicht der anderen Seite.“<sup>75</sup> Mit Blick auf den exemplarischen Fall der FutureTech AG<sup>76</sup> kann das dieses Unternehmen ausmachende soziale System und dessen Umwelt beispielsweise durch den Geschäftsführer beobachtet werden, wobei es sich um eine sogenannte Beobachtung 1. Ordnung handelt, die Simon wie folgt definiert: „Die Operation des Unterscheidens erzeugt eine abgegrenzte Einheit, und einen Kontext bzw. eine Umwelt dieser Einheit (= Rest der Welt).“<sup>77</sup> Im gegebenen Beispiel sind damit das Unternehmen (die FutureTech AG) und deren Umwelt(en) gemeint.

Die Beobachtenden nehmen jedoch qua ihrer Verortung im Gesamtkontext des Beobachtungsvorgangs eine graduierbare Position ein. In diesem Zusammenhang kommt die Beobachtung 2. Ordnung ins Spiel. Für die Definition des Beobachtens 2. Ordnung sei abermals Simon bemüht: „Der Beobachtungsgegenstand des Beobachtens 2.

---

<sup>74</sup> Anmerkung des Verfassers: *Luhmann bezieht sich hier auf Spencer-Brown, Laws of form.*

<sup>75</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 138.

<sup>76</sup> Anmerkung des Verfassers: *Siehe hierzu Kapitel 1.2.*

<sup>77</sup> Simon, *Formen*, S. 14.

Ordnung ist die *Form des Beobachtens* (d. h. des Beobachtens 1. Ordnung) einer beobachteten Einheit (= Metaperspektive).<sup>78</sup> Die Beobachtung 2. Ordnung nimmt somit die Beobachtung 1. Ordnung und hier insbesondere deren Art zu Beobachten in den Blick. Die Beobachtung 2. Ordnung könnte im erwähnten Fall beispielsweise eine externe unternehmensberatende Person sein oder auch der Geschäftsführer, der sich selbst als Beobachter 2. Ordnung in seiner Rolle als Beobachter 1. Ordnung beobachtet. Essenziell für die Beobachtung 2. Ordnung, „ist die Beobachtung eines Beobachters im Hinblick auf das, was er sehen, und im Hinblick auf das, (...) was er nicht sehen kann.“<sup>79</sup> Es wird also geschlussfolgert, dass es sich bei der

„Beobachtung zweiter Ordnung (...) [um, UW] eine Beobachtung erster Ordnung [handelt, UW], aber eine Beobachtung erster Ordnung, die auf Komplexitätsgewinn mit Verzicht auf ontologische Letztsicherheit der Daten, Wesensformen oder Weltinhalte überhaupt spezialisiert ist.“<sup>80</sup>

Zu guter Letzt unterscheidet sich die angesprochene Metaperspektive der Selbstbeobachtung (2. Ordnung) der Beobachtenden (1. Ordnung) wesentlich, von einer Beobachtung durch externe Dritte, denn man hat,

„je nachdem, ob man das System meint, für das etwas Umwelt ist, ob man also die Fremdreferenz eines bestimmten Systems im Auge hat, oder ob man von einem externen Beobachter ausgeht, für den sowohl das System als auch dessen Umwelt Umwelt ist, mit einer verschiedenen Umwelt zu tun (...). Der externe Beobachter kann möglicherweise sehr viel mehr oder ganz andere Dinge sehen, als dem System selbst zugänglich sind.“<sup>81</sup>

Das bis hierhin in den Blick genommene Sehen der Beobachtenden lässt jedoch bereits vermuten, dass dieses Sehen ohne zeitgleiches Nichtsehen oder Ausblenden gar nicht denkbar wäre. Das Phänomen des Ausblendens hat mehrere Ebenen. Zum einen die Ebene der aus der Selbstreferenzialität resultierenden Wahrnehmungsmuster, welche durch die eigene innere Verfasstheit des Systems determiniert werden und zum anderen die Ebene der aus der eingenommenen Perspektive resultierenden Wahrnehmungsmöglichkeiten und -unmöglichkeiten. Hinsichtlich der ersten Ebene sei an von Foerster erinnert, der sagt: „Sie [die sensorischen Rezeptoren, UW] sind alle blind‘, was die *Qualität* ihrer Stimulierung angeht, und reagieren nur auf deren *Quantität*.“<sup>82</sup> Die dieser Quantität, mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns, durch das beobachtende System hinzuzufügenden qualitativen Merkmale, in Form von Sinn- und Bedeutungszuschreibungen, sind jedoch grundsätzlich kontingenter Natur und allein durch die innere Verfasstheit des

---

<sup>78</sup> Simon, *Formen*, S. 29.

<sup>79</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 150.

<sup>80</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 151.

<sup>81</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 80.

<sup>82</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 31.

Systems determiniert. Die zweite Ebene des Ausblendens, die Ebene der Wahrnehmungsperspektive, ist vergleichbar mit dem aus guten Gründen gewählten physischen Standpunkt und der Blickrichtung einer Person, die qua dieser getroffenen Wahl einiges in ihre Wahrnehmung inkludiert, das meiste jedoch exkludiert. Sie sieht nur das, was sich in ihrem Sichtfeld befindet, nicht jedoch das, was sich außerhalb ihres Sichtfeldes befindet, was den eigenen Standpunkt einschließt, der ebenfalls nicht sichtbar ist. Hinzu kommt, so schreibt von Foerster, „daß diese Blindheit *überhaupt* nicht wahrgenommen wird, d. h. weder als etwas, das gegeben ist, noch als etwas, das fehlt: Wir sehen nicht, dass wir nicht sehen“<sup>83</sup>, um später hinzuzufügen, dass „die Unfähigkeit das Problem zu sehen, (...) ein (...) Fall des Blinden-Fleck-Phänomens [ist, UW], nunmehr aber auf der Ebene des Erkennens.“<sup>84</sup>

Aber woher kommt diese Unfähigkeit, das Problem zu sehen? Die Beobachtenden könnten sich doch, um noch ein wenig in der physikalischen Analogie zu verbleiben, umdrehen und damit eine andere Perspektive einnehmen oder sich woanders hinstellen und damit den bisherigen eigenen Standpunkt der Sichtbarkeit preisgeben. Die hohe Präsenz des für die Wahrnehmenden bereits Sichtbaren in Kombination mit der Bedeutungszuschreibung „Realität“ beziehungsweise „Wahrheit“, lässt das Sehen so natürlich erscheinen, dass aus dem Blick gerät, wie Voraussetzungsvoll die Operation des Sehens ist. Diese Erkenntnis trieb auch Luhmann um, als er schrieb: „Man sieht, was man sieht, und ist dadurch so fasziniert, dass man nicht zugleich das Nichtsehen von allem anderen als Bedingung des Sehens (...) mitsehen kann.“<sup>85</sup> So ist die „abgeleitete Terminologie der Perspektive (...) immer auch eine Terminologie, die den Gedanken mitführen sollte, dass die Perspektive von dem, der mit ihrer Hilfe sieht, nicht gesehen wird.“<sup>86</sup> Auf diese Weise führen die Wahl der Perspektive als auch des Standpunkts zwangsläufig zur Entstehung blinder Flecken.

### 3.2 Folgen des Ausblendens und eine pragmatische Paradoxie

Nun trennt die Systemtheorie nach Luhmann<sup>87</sup>, wie bereits beschrieben, psychische und soziale Systeme voneinander, indem sie sie wechselseitig füreinander als Umwelten begreift.<sup>88</sup> Da soziale Systeme aber über keine eigene Sensorik für Umweltwahrnehmungen verfügen, sind sie in diesem Zusammenhang auf die Wahrnehmungen der sich

---

<sup>83</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 27.

<sup>84</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 237.

<sup>85</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 154.

<sup>86</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 152.

<sup>87</sup> Luhmann, *Soziale Systeme*.

<sup>88</sup> Anmerkung des Verfassers: Vgl. Kapitel 2.2.

ihnen zuordnenden psychischen Systeme angewiesen, was erwartbarerweise nicht unproblematisch ist. Da sich Systeme die füreinander Umwelten darstellen, zwar auf dem Wege der strukturellen Kopplung<sup>89</sup> strukturell irritieren aber nicht operativ determinieren, besteht das Risiko, „dass auch die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitglieder nicht zwangsläufig zu Kompetenzen und Fähigkeiten der Organisation werden.“<sup>90</sup> Damit nicht genug, ist das soziale System (die Organisation, das Unternehmen) selbstorganisiert, das heißt, es schafft in vollumfänglicher Autonomie die Strukturen, welche eine Fortsetzung der Autopoiesis überwiegend wahrscheinlich erscheinen lassen. Auf diese Weise tritt die Organisation mittels des Verbs „organisieren“ in sich selbst wieder ein, was von Foerster wie folgt, beschreibt:

„Wenn wir (...) die Organisation einer Organisation betrachten, so daß die eine in die andere hineinschlüpft, d. h. also ‚Selbstorganisation‘ entsteht, dann setzen wir eine Welt, in der ein Akteur letztendlich immer mit Bezug auf sich selbst handelt, denn er ist in seine Organisation eingeschlossen; es handelt sich um die Welt, in der man sich selbst organisiert, die Welt des Gebots: ‚Ich soll ...!‘“<sup>91</sup>

Die hier erneut herausgestellte Selbstreferentialität, sowie die hieraus folgenden Grenzen der Wahrnehmung und des Beobachtens, bilden Barrieren für zukunfts offene Kommunikation. Vor diesem Hintergrund erfährt das Ausblenden eine eher negative Konnotation.

Wechselt man jedoch die Perspektive und fragt nach dem Nutzen des Ausblendens, wird schnell deutlich, dass jedes System, unmittelbar seine Systemkapazitäten überschreiten und sich selbst überfordern würde, wäre es nicht in der Lage auszublenden. Mittels des Ausblendens wird so eine Komplexitätsreduktion angestrebt, welche die verbleibenden Wahrnehmungen in einer für das betreffende System quantitativ wie qualitativ handhabbaren Bandbreite hält. Um dies in einem anderen Kontext zu verdeutlichen kann die Sprache herangezogen werden, welche im deutschen Alphabet aus nur 26 Buchstaben besteht, mittels deren beinahe unendlichen Kombinationsmöglichkeiten allerdings ein überwältigendes Maß an Komplexität erzeugt werden kann. Luhmann sagt hierzu, „dass Sprache vieles ausschließt, um wenig einzuschließen, und aus diesem Grund selbst komplex werden kann.“<sup>92</sup> Noch abstrakter und generalisierter formuliert er: „Reduktion von Komplexität ist Bedingung der Steigerung von Komplexität.“<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> Anmerkung des Verfassers: Vgl. Kapitel 2.2.2.

<sup>90</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 39.

<sup>91</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 239–240.

<sup>92</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 118–19.

<sup>93</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 117.

Damit schließt sich der Kreis von gelingender *Autopoiesis* über *strukturelle Kopplung*, den durch diese ausgelösten *Irritationen*, die *selektive Wahrnehmung*, das *Beobachten* im Sinne von „Unterschiede bilden“ mittels Kommunikation (in sozialen Systemen), dem aufrechterhalten beziehungsweise anpassen *autopoietisch anschlussfähiger Strukturen*, bis hin zur *autopoietischen Fortsetzung interner Operationen* zwecks Erhalts des betreffenden Systems. Auf diese Weise führt die Reduktion von Komplexität mittels Ausblendens/selektiver Wahrnehmung (psychische Systeme) oder selektivem Beobachten/Unterschiede bilden auf dem Wege der Kommunikation (soziale Systeme) einerseits zu einer hohen Stabilität des betreffenden Systems, welche ihrerseits Bedingung für die Fortsetzung der Autopoiesis ist und hält andererseits auch die Möglichkeit zur Anpassung von Strukturen offen, sollten diese im Sinne einer gelingenden Autopoiesis systemintern als sinnvoll erscheinen. Luhmann formuliert hierzu:

„Entscheidend ist die Idee einer enorm robusten und für sehr viele Strukturen enorm aufnahmefähigen Autopoiesis, die praktisch kaum zerstörbar ist. Leben ist eine robuste Erfindung. Kommunikation ist eine außerordentlich robuste Operation - man kann immer noch etwas sagen, wenn man in Schwierigkeiten kommt. Die *structural drift* einer solchen robusten Operationsweise ist praktisch nicht vorhersehbar, und ebendeshalb ist das Resultat eine enorme Vielfalt.“<sup>94</sup>

So bilden die zwei Seiten des Ausblendens im Idealfall eine Paradoxie, die besagt: erhöhe die Komplexität dadurch, dass du Komplexität reduzierst. Glücklicherweise lassen sich solche sogenannten *pragmatischen Paradoxien*<sup>95</sup>, die qua des sich gegenseitig ausschließenden Charakters der beiden Aufforderungen theoretisch unentscheidbar sind, in der Praxis, durch die Einführung der Zeit, auflösen<sup>96</sup>. Indem die beiden Aufforderungen nicht synchron (gleichzeitig), sondern diachron (nacheinander) befolgt werden, wird ein Oszillieren zwischen den beiden Polen der Paradoxie ermöglicht und diese damit in eine operationalisierbare Form gebracht.

Die Möglichkeit der praktischen Auflösbarkeit von Paradoxien ist elementar, bedenkt man, dass das betreffende System im Fall der Nicht-Auflösbarkeit, in seiner Selbstreferenzialität strukturell gefangen, und so zwar vollständig stabil, aber eben auch seiner strukturellen Adaptionfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen vollständig beraubt wäre. Hierzu merkt Simon an: „Übertragen auf autopoietische Systeme im allgemeinen, heißt dies, dass sie gegenseitig als Umwelten füreinander die Fortsetzung ihrer Autopoiese bedrohen können.“<sup>97</sup> Unterstützung erfährt diese Auffassung durch von

---

<sup>94</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 133.

<sup>95</sup> Vgl. Simon, *Formen*, S. 143.

<sup>96</sup> Vgl. Simon, *Formen*, S. 144.

<sup>97</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 88.

Glaserfeld<sup>98</sup>, der aus dem biologischen Kontext kommend, darauf hinweist, dass die individuelle Entwicklung eines Organismus im Verlauf seines Lebens (Ontogenese) Lernchancen eröffnet, während die evolutionäre Entwicklung einer Art oder Gruppe von Organismen (Phylogenese) auch zum Aussterben führen kann: „Die Ontogenese bietet Gelegenheiten des Lernens, die Phylogenese merzt aus.“<sup>99</sup>

### 3.3 Grenzstellen als Schlüsselrolle für die Wissensgenerierung

So muss jedes System, bedenkt man die Eigenmotivation die Autopoiesis und damit das eigene (Über-)leben fortzusetzen, einerseits eine ausreichend hohe Komplexität hinsichtlich struktureller Kopplungen mit der Umwelt und andererseits eine angemessen geringe systeminterne Komplexität zur Verfügung stellen können. Vor dem Hintergrund des Phänomens des Ausblendens und der hierdurch beeinflussten Größe des zur Verfügung stehenden Wissens innerhalb des sozialen Systems, muss eine Möglichkeit gefunden werden, jederzeit über ein für die Fortsetzung der Autopoiesis ausreichendes Wissen zu verfügen: Das Wissen der Organisation realisiert sich

„in ihren Handlungsmustern, ihrer alltäglichen Praxis (...). Es ist in den intern ablaufenden Prozessen impliziert. Die Tatsache, dass eine Organisation bis zu diesem Zeitpunkt in der Interaktion mit ihren jeweils relevanten Umwelten überlebt hat, *beweist*, dass ihr Wissen ausreichend war. Das heißt aber nicht, dass dies so bleiben muss und wird.“<sup>100</sup>

Die ersten, die mitbekommen, dass vorhandenes Wissen in der Organisation unter Umständen nicht ausreichend sein könnte, sind die Mitarbeitenden an deren Grenzen, die den quantitativ wie auch qualitativ intensivsten Kontakt zu den diversen Umwelten der Organisation haben. Denn „nur die Grenzstellen einer Organisation wissen, wie absurd das Kundenverhalten, wie unnützlich das formal vorgesehene Programm, wie anders als angenommen die externen Erwartungen an die Organisation sind.“<sup>101</sup> In ihrem theoretisch fundierten, aber dennoch sehr praxisorientierten Buch „Lehren von Luhmann“<sup>102</sup> bringen Muster et al. die schwierige Lage der Grenzstellen auf den Punkt:

„Diese besteht zunächst einmal darin, dass Grenzstellen gar nicht alle Probleme anzeigen können, wollen sie die Organisation nicht überfordern. Sie müssen priorisieren. Außerdem haben sie ein Kommunikationsproblem, wenn es in der Umwelt zu Ereignissen kommt, die die Organisation nicht kennt, die formal nicht vorgesehen oder unsicheren Ausgangs sind.“<sup>103</sup>

---

<sup>98</sup> Glaserfeld, *Radikaler Konstruktivismus*.

<sup>99</sup> Glaserfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 252.

<sup>100</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 62.

<sup>101</sup> Judith Muster, Andreas Hermwille, und Jens Kapitzky, *Lehren von Luhmann: Angewandte Systemtheorie: pragmatische Lösungsansätze für Organisationen*, 2. Auflage, Leadership kompakt (managerSeminare Verlags GmbH, 2024), S. 43.

<sup>102</sup> Muster, Hermwille und Kapitzky, *Lehren von Luhmann*.

<sup>103</sup> Muster, Hermwille und Kapitzky, *Lehren von Luhmann*, S. 44.

In dieser Situation, in der „alles, was beobachtet werden kann, abhängig von den gewählten Unterscheidungen kontingent wird“<sup>104</sup>, sich den Grenzstellen also gegebenenfalls anders darstellt als der Organisation als Ganzes oder für die Grenzstellen überhaupt erstmalig sichtbar wird, gilt es nun nach Wegen und Möglichkeiten zu suchen, das von den diversen Umwelten zur Verfügung gestellte, potenzielle Wissen, für die Organisation zugänglich und nutzbar zu machen.

Dieser sogenannte „Wiedereintritt in die Form“<sup>105</sup>, der im englischen Original des Buches „Laws of Form“<sup>106</sup> von Spencer-Brown auch als Re-Entry bezeichnet wird, wird in Kapitel 4 eingehend betrachtet.

Zuvor jedoch werden auch die in Kapitel 3 gewonnenen Erkenntnisse noch in einen Bezug zu dem in Kapitel 1.2 beschriebenen exemplarischen Fall gesetzt.

### 3.4 Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls

Die Einführung der Beobachtung in die Überlegungen setzt sowohl die FutureTech AG als auch deren Führungskräfte in den gegebenen Kontext. Auf diese Weise wird deutlich, dass der Berater bereits etwas sehen konnte, was den psychischen Systemen der Führungskräfte sowie dem sozialen System der FutureTech AG bis dato verborgen blieb. Für den Berater als Beobachter 2. Ordnung, also als psychisches System für welches sowohl das soziale System der FutureTech AG als auch deren Umwelten Umwelten darstellten, war bereits sichtbar, dass die FutureTech AG für bestimmte Umweltphänomene blind war. Die Führungskräfte als psychische Systeme hingegen konnten diesen Umstand in ihrer Rolle als Beobachtende 1. Ordnung, die das soziale System der FutureTech AG als ihre (alleinige) Umwelt betrachteten, nicht sehen. Selbst gesetzt den Fall, sie hätten sich selbst beim Beobachten beobachtet, wären also in die Rolle der Beobachtenden 2. Ordnung geschlüpft, wäre vermutlich nicht sichtbar gewesen, was für den Berater bereits sichtbar war: nämlich, dass die psychischen Systeme der Führungskräfte und deren Umwelt, das soziale System der FutureTech AG, seinerseits Umwelten hat.

Da die Führungskräfte selbst in der Rolle der Beobachtenden 2. Ordnung aus der Perspektive der Umwelt von Führungskräften und FutureTech AG auf beide geblickt hätten, war die Möglichkeit, dass es außer ihnen noch weitere Umwelten ihrer selbst sowie der FutureTech AG geben könnte, außerhalb ihres Sichtfeldes. Die Umweltperspektive auf beide in ihrem Sichtfeld befindlichen Entitäten wäre ihr Standpunkt gewesen und hätte

<sup>104</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 151.

<sup>105</sup> Vgl. Spencer-Brown, *Laws of form*, S. 61 ff.

<sup>106</sup> Spencer-Brown, *Laws of form*.

damit den blinden Fleck gebildet, auf dem sie „gestanden“ hätten. Aus dieser Perspektive konnten sie also nicht nur die Umwelten der Future Tech AG nicht sehen, sondern sie konnten darüber hinaus auch nicht sehen, dass sie diese Umwelten nicht sehen.

Ursächlich hierfür sind die gewohnten Perspektiven und die damit zusammenhängenden Wahrnehmungsmuster der Führungskräfte, die bis hierhin auch verhindert haben, dass es zu einer strukturellen Kopplung mit dem Berater hätte kommen können, da auch jener nicht in ihrem Blickfeld lag. Durch die implizite Charakterisierung des Beraters als Umwelt der FutureTech AG, wäre auch er für die Führungskräfte nicht sichtbar gewesen und auch diese Unsichtbarkeit hätte den Führungskräften in der gegebenen Situation nicht bewusst sein können.

Die Rolle des Geschäftsführers als „Grenzstelle“ des sozialen Systems, unterscheidet jedoch seine Perspektive von der Perspektive der übrigen Führungskräfte. Für ihn als psychisches System sind sowohl die psychischen Systeme der Führungskräfte als auch das soziale System der FutureTech AG sowie dessen Umwelten, Umwelten. Hiermit nimmt er eine mit der Perspektive des Beraters vergleichbare Perspektive ein und kann sehen, dass die Organisation einige für sie relevante Entwicklungen in der Umwelt des Unternehmens offenbar nicht sieht.

Mit dieser Erkenntnis findet sich der Geschäftsführer in der sich daraus ergebenden paradoxen Anforderung an seine Führungsrolle wieder: Reduziere die Komplexität innerhalb der FutureTech AG (beispielsweise mittels in der Struktur des Unternehmens abgebildeter funktionaler Differenzierung in verschiedene Aufgabenbereiche), um deren strukturelle Komplexität so weit erhöhen zu können, dass sie an die Umwelt Anschluss finden, das heißt eine strukturelle Kopplung eingehen kann. Hier ergibt sich, bezogen auf das Rollenverständnis im gegebenen Kontext eine vermutlich nennenswerte Schnittmenge mit der Rolle des Beraters.

#### 4 Das Konzept des Re-Entry

Um das Konzept des „Re-Entry“<sup>107</sup> in seiner Bedeutung für systemtheoretische Überlegungen<sup>108</sup> verstehen zu können, ist es hilfreich, sich erneut die System-Umwelt-

<sup>107</sup> Anmerkung des Verfassers: je nach Quelle auch *Reentry*, *re-entry* oder *reentry*.

<sup>108</sup> Anmerkung des Verfassers: Diese Arbeit legt den Fokus ausschließlich auf die Bedeutung des Re-Entry im systemtheoretischen Kontext und beschreibt beziehungsweise definiert den Re-Entry auch nur in diesem Kontext. Auf eine abstrakte Definition mit dem Ziel eines generellen Verständnisses des Re-Entry wird mit Rücksicht auf das zugespitzte Erkenntnisinteresse dieser Arbeit sowie der Lesenden verzichtet. Selbige Begründung gilt, in Ermangelung großer Bedeutung für die Systemtheorie (Ansicht des Verfassers), für den bewussten Verzicht auf die Übernahme zahlreich vorhandener grafischer Darstellungen zum Form-Kalkül und dem Re-Entry aus Spencer-Brown, *Laws of form*.

Perspektive zu vergegenwärtigen, deren Konsequenz unter anderem darin liegt, „dass man das ‚System‘ als eine Form bezeichnen kann mit der Maßgabe, mit dem Formbegriff immer die Differenz von System und Umwelt zu bezeichnen.“<sup>109</sup> So schreibt Simon:

„Um die Beobachtung von Organisationen zu analysieren, müssen die verwendeten Innen-außen-Unterscheidungen (Formen) untersucht werden: Welche Systeme (Einheiten) werden gegen welche Umwelten abgegrenzt, und durch welche Benennungen werden sie markiert. Dabei ist wichtig, immer die beiden Seiten der Unterscheidung zu betrachten.“<sup>110</sup>

Daraus lässt sich ableiten, dass die Unterscheidung des Systems von seinen Umwelten sich mittels dessen Grenze in binären Leitunterscheidungen manifestiert. Plakative Beispiele liefert das politische System mit den möglichen Leitunterscheidungen „Gestaltungsmacht haben versus nicht haben“ oder „Regierung versus Opposition“ oder auch das Rechtssystem mit seiner Leitunterscheidung „rechtskonform versus nicht rechtskonform“. Schwierig wird es beispielsweise in Bezug auf das Rechtssystem dann, wenn ein komplexer, so noch nicht dagewesener Fall, das Rechtssystem mit seinen tradierten Normen und Entscheidungsprämissen herausfordert im Sinne von: Kann dieses oder jenes Verhalten innerhalb der existierenden Normen und Entscheidungsprämissen noch angemessen hinsichtlich seiner Rechtskonformität bewertet werden oder nicht? Mittels dieser Frage stellt das Rechtssystem seine eigene System-Umwelt-Grenze zur Diskussion und macht diese Unterscheidung (wieder) zum Gegenstand der systeminternen Kommunikation – ein sogenannter „Re-Entry“<sup>111, 112</sup>. Im Verlauf dieses Kapitels wird der Re-Entry mit seinen systemtheoretisch relevanten Facetten erkundet und dessen Relevanz im Kontext systemischer Beratung herausgearbeitet.

#### 4.1 Re-Entry: Begriff, Ursprung und systemtheoretische Bedeutung

Der Re-Entry ist eine systemeigene Operation, welche eine bereits vorgenommene Unterscheidung, eine Form mit zwei Seiten, auf einer ihrer beiden Seiten erneut einführt. Die Form tritt, wenn man so will, in sich selbst wieder ein, wie es am Beispiel des Rechtssystems unter 4. bereits veranschaulicht wurde. Im Gegensatz zu einfachen Rückkopplungen erzeugt ein Re-Entry jedoch nicht lediglich Feedback, sondern eine Struktur, die es dem System ermöglicht, sich selbst in seiner Unterschiedsbildung zur Umwelt wahrzunehmen.

---

<sup>109</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 74.

<sup>110</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 55.

<sup>111</sup> Vgl. Spencer-Brown, *Laws of form*, S. 60 ff.

<sup>112</sup> Anmerkung des Verfassers: in der deutschen Fassung von Spencer-Brown, *Laws of form*, wird für den englischen Begriff „Re-Entry“ die Übersetzung „Wiedereintritt in die Form“ verwendet.

Der Begriff des Re-Entry geht initial auf den britischen Mathematiker, Philosophen und Ingenieur George Spencer Brown zurück, in dessen theoretischem Werk „Laws of Form“<sup>113</sup>, dem sogenannten Formkalkül, der Re-Entry eine zentrale Position einnimmt. Luhmann beschreibt das so:

„Im Laufe der Entwicklung des Kalküls kommt Spencer Brown schließlich an den Punkt, an dem er (...) den Wiedereintritt der Form in die Form oder der Unterscheidung in die Unterscheidung als eine theoretische Figur vorführt, die sich dem Kalkül entzieht, (...) die aber in dem Sinne, dass man bestimmte mathematische Probleme nur über diese Form lösen kann, gleichsam zu den Eckpfeilern des ganzen Systems gehört.“<sup>114</sup>

In „Laws of Form“<sup>115</sup> werden zunächst, mittels einer streng binären Beschreibung (Markieren und Bezeichnen), erstmals Selbst- und Fremdbezüge sowie Zeit mathematisch in Form eines Kalküls beschrieben, welches Luhmann wie folgt bewertet:

„Der Text [„Laws of Form“ von George Spencer Brown, UW] ist die Darstellung eines Kalküls. Spencer Brown sagt ausdrücklich, dass es sich nicht um eine Logik handelt, vermutlich weil er bei Logik an wahrheitsfähige Sätze denkt. Es ist ein operativer Kalkül, also ein Kalkül, der in der Transformation der Zeichen, die genutzt werden (...) Zeit voraussetzt.“<sup>116</sup>

Mit Markieren und Bezeichnen ist im Formkalkül Spencer-Browns die Beschreibung der Form gemeint, welche, systemtheoretisch betrachtet, ein System bildet. Die Markierung setzt die Grenze der Form zu den gegebenen Umwelten und die Bezeichnung benennt eine der beiden Seiten der Form, während die andere Seite unbenannt bleibt. Spencer-Brown formuliert das so: „Wir nehmen die Idee der Unterscheidung und die Idee der Bezeichnung als gegeben an, und daß wir keine Bezeichnung vornehmen können, ohne eine Unterscheidung zu treffen. Wir nehmen daher die Form der Unterscheidung für die Form.“<sup>117</sup>

Die im Rahmen eines Re-Entry in sich selbst wiederingetretene Form ist zum Zeitpunkt des Wiedereintritts, so lässt sich schlussfolgern, auf beiden Seiten der initialen Form verortet und oszilliert zwischen diesen beiden Positionen. Auf diese Weise werden paradoxe Selbstbezüge nicht nur sichtbar, sondern auch nutzbar gemacht. Niklas Luhmann übernimmt das Konzept Spencer-Browns später für seine Theorie sozialer Systeme<sup>118</sup> und hat sowohl das Formkalkül als auch das Konzept des Re-Entry in Bezug auf systemtheoretische Überlegungen weiterentwickelt.

---

<sup>113</sup> Spencer-Brown, *Laws of form*.

<sup>114</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 77.

<sup>115</sup> Spencer-Brown, *Laws of form*.

<sup>116</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 68.

<sup>117</sup> Spencer-Brown, *Laws of form*, S. 1.

<sup>118</sup> Luhmann, *Soziale Systeme*.

Die Wurzeln des Re-Entry im Formkalkül Spencer-Browns<sup>119</sup> wie auch die Weiterentwicklung im Rahmen der Systemtheorie durch Luhmann<sup>120</sup>, bilden somit einen belastbaren, theoriebasierten konzeptionellen Hintergrund für reflexive Beratungsformate in der Gegenwart.

## 4.2 Das Paradoxon von Stabilität durch Irritation

Es sind die empirischen „Fakten“, welche aus der Regelmäßigkeit gemachter Erfahrungen von sozialen wie psychischen Systemen konstruiert werden, die bei fortgesetzt wahrgenommener Nützlichkeit (Viabilität), die Grundlage des Stabilitätsempfindens eines Systems bilden<sup>121</sup>. In diesem Kontext spielt das Konzept des Re-Entry eine gewichtige Rolle. Durch den Wiedereintritt der Form (Unterscheidung zwischen System und Umwelt) in die Form selbst (das betreffende System) kann der Re-Entry dazu beitragen, dass sich das System der Sinnhaftigkeit der eigenen Grenzziehung (Unterscheiden und Bezeichnen), immer wieder aufs Neue vergewissern kann.

Somit handelt es sich um eine systeminterne Operation des Selbsterhalts, wenn das System die es selbst ausmachenden grundlegenden Unterscheidungen auf dem Wege des Re-Entry fortgesetzt reproduziert. Das System erschafft, beziehungsweise hält die eigene Form stabil, indem es sich an seinen eigenen Operationen orientiert. Soziale Systeme nutzen das Konzept des Re-Entry, zur Komplexitätsverarbeitung, indem sie mit Unterscheidungen operieren, die sie fortgesetzt auf sich selbst anwenden. Hierdurch erfährt die gegebene Komplexität eine signifikante Reduktion und bleibt damit für das System handhabbar. Dies wird beispielhaft deutlich am identitätsstiftenden Charakter von Organisationen<sup>122</sup> und dessen komplexitätsreduzierender Wirkung, denn:

„Individuelle Identitäten ändern sich nur langsam, daher binden sich Menschen emotional an für sie identitätsstiftende Organisationen. Ihre Versuche, deren kulturelle Regeln zu bewahren, sind für die Mitglieder ein Weg, die eigene Identität zu bewahren. Deswegen reagieren sie – manchmal emotional überschießend – abwehrend auf die Bedrohung von Traditionen (= ihre Identität).“<sup>123</sup>

Allerdings spricht Simon im obigen Zitat auch von sich nur langsam ändernden Identitäten, was im Umkehrschluss indiziert, dass sie durchaus in der Lage sind sich zu ändern. Und das sollten sie auch sein, denn: „Es gibt die Destruktion des Systems durch die

---

<sup>119</sup> Vgl. Spencer-Brown, *Laws of form*.

<sup>120</sup> Vgl. Luhmann, *Soziale Systeme*.

<sup>121</sup> Vgl. Glaserfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 210.

<sup>122</sup> Anmerkung des Verfassers: *Beispielhaft hierfür ist auch der exemplarische Fall der FutureTech AG, wie er im Kapitel 1.2 dargestellt ist.*

<sup>123</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 101.

Umwelt, aber es gibt keinen Beitrag zur Erhaltung des Systems durch die Umwelt.“<sup>124</sup> Es ist also ein epistemologischer Irrtum zu glauben, dass die strukturelle Aufrechterhaltung der Reproduktion einer immergleichen Unterscheidung zu immer gleich viablen Ergebnissen führen wird.

Glücklicherweise hat das Konzept des Re-Entry nur auf den ersten Blick einen, qua strukturell verankerter Reproduktion der eigenen Unterscheidungen, statischen Charakter. Denn es ist gerade die fortgesetzte Anwendung eigener Unterscheidungen auf sich selbst, die das System aus dieser eigenen Operation heraus für Irritationen öffnet. Hierdurch wird das System in die Lage versetzt, sich selbst zu irritieren, indem es bisher getroffene Entscheidungen hinterfragt und anpassen kann.<sup>125</sup>

Die fortgesetzte Anwendung der formgebenden Unterscheidung des Systems auf sich selbst generiert einerseits die erforderliche Stabilität des Systems, andererseits schafft diese Art der Reproduktion aber auch die Voraussetzungen für die stetige Irritationen des Systems durch Neues und Unerwartetes. Das Streben nach Stabilität führt auf diese Weise die Möglichkeit der Irritation im Gepäck mit, und die Möglichkeit der Irritation ermöglicht es dem System durch entsprechende Anpassung die Stabilität auch perspektivisch und nicht nur in der Gegenwart aufrecht erhalten zu können. Stabilität und Irritation bedingen sich wechselseitig, da ohne eine stabile Form keine Anpassung und ohne Anpassung keine stabile Form möglich ist. Eine Paradoxie<sup>126</sup>, welche Luhmann weiterdenkt, wenn er in Bezug auf die wieder eingeführte Unterscheidung fragt: „Ist die Unterscheidung, die eingeführt wurde, noch dieselbe Unterscheidung oder nicht?“<sup>127</sup>

Das Auftauchen von Paradoxien ist jedoch nichts, was, angesichts deren Allgegenwärtigkeit, sowohl in systemtheoretischen Betrachtungen als auch in der Praxis systemischer Beratung, überraschen dürfte. Darüber hinaus stellen Paradoxien für die systemische Beratung kein unüberwindbares Hindernis dar, denn:

„Mit (...) [der, UW] Unterscheidung von externer und interner Beobachtung kann man die Paradoxie auflösen - Logiker sagen manchmal: ‚entfalten‘ - das heißt, auf unterschiedliche Identitäten und auf unterschiedliche Perspektiven

---

<sup>124</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 116.

<sup>125</sup> Anmerkung des Verfassers: *Auch von Foerster hat im Rahmen seiner Überlegungen zu Prinzipien der Selbstorganisation bereits festgestellt, dass es so „scheint, daß zirkuläre, rekursive Interaktionsmuster Störungen gegenüber hochstabil bleiben. Wichtig hierbei ist jedoch, daß diese Stabilität sich nicht aus Aktionen gegen die störenden Kräfte ergibt, sondern dadurch, daß man eben diese als Quellen der Kreativität nutzt.“* Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 266. *In diesem Sinne äußert sich auch von Glasersfeld wenn er schreibt „Es überleben nur die Mutanten, die in der Lage sind, den Störeinwirkungen der Umwelt zu widerstehen (Aber Mutationen werden als Zufallserscheinungen betrachtet).“* Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 249. *Diese Zufälligkeit im Kontext autopoietischer Notwendigkeit eingehender zu betrachten, könnte lohnend sein, ist aber nicht Gegenstand dieser Arbeit.*

<sup>126</sup> Anmerkung des Verfassers: *Praxisnah dargestellt wurde dies bereits am Beispiel des Rechtssystems unter 4.*

<sup>127</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 161.

beziehen. (...) Wenn eine Paradoxie auftritt, wechselt man auf eine andere Ebene, um die Paradoxie wieder aufzulösen. (...) Man zerlegt eine Paradoxie, indem man zwei Identitäten, zwei Ebenen, eine Metaebene und eine untere Ebene oder den externen Beobachter und den Selbstbeobachter postuliert (...).<sup>128</sup>

Auf diese Weise können Organisationen durch die Anwendung getroffener Unterscheidungen auf sich selbst (Re-Entry) die eigenen Wahrnehmungsgrenzen aus der Perspektive der Beobachtenden 2. Ordnung beobachten und reflektieren. So ist es für „die soziologische Analyse (...) wichtig, dass man diese ganze Genealogie sieht: den Formbegriff, den *reentry*, die Paradoxie des *reentry*, die Auflösung der Paradoxie durch die Unterscheidung von Beobachtern.“<sup>129</sup>

Auch Veränderungen bisher getroffener Unterscheidungen sind möglich, solange diese Veränderungen innerhalb der Logik der eigenen Unterscheidungen abbildbar sind. Das heißt, dass die Veränderungen in den Unterscheidungen der Autopoiesis der Organisation nicht entgegenstehen dürfen, um an diese anschlussfähig zu sein, was dem System sowohl Stabilität als auch Lern- und Anpassungsfähigkeit ermöglicht.

#### 4.3 Re-Entry als Schlüssel zur Wiederkommunizierbarkeit des Unsichtbaren

Nach der eingehenden Betrachtung theoretischer Grundannahmen von Wahrnehmung und deren Grenzen<sup>130</sup>, der Dynamik des Ausblendens<sup>131</sup> und der Vorstellung des Konzepts des Re-Entry als, wenn man so will, therapeutische Entgegnung auf das Ausblenden, gilt es nun herauszufinden, wie der Re-Entry zur Wiederkommunizierbarkeit von bisher ausgeblendeten Aspekten beitragen kann. Diese Frage ist essenziell, da Kommunikation, folgt man der Systemtheorie nach Luhmann<sup>132</sup>, die das System konstituierende Operation darstellt.<sup>133</sup> Der Umstand, dass das System aus Kommunikation besteht, legt nahe, dass all das, was innerhalb eines Systems nicht in die Kommunikation gebracht wird, für das System nicht existent, also nicht sichtbar, beziehungsweise ausgeblendet ist. Luhmann legt im Folgenden den Fokus auf die grundsätzlich gegebene Kontingenz von Wahrnehmung, wenn er sagt:

„Was immer in der Gesellschaft geschieht, ist Kommunikation, und deswegen müssen wir als Soziologen unterscheiden können, worüber auf der einen Seite geredet, geschrieben, gedruckt und gefunkt wird und was auf der

---

<sup>128</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 85.

<sup>129</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 86.

<sup>130</sup> Anmerkung des Verfassers: *in Kapitel 2*.

<sup>131</sup> Anmerkung des Verfassers: *in Kapitel 3*.

<sup>132</sup> Luhmann, *Soziale Systeme*.

<sup>133</sup> Anmerkung des Verfassers: *wie bereits in Kapitel 2.2.1 ausführlich dargestellt*.

anderen Seite tatsächlich der Fall ist, um zu sehen, dass bestimmte Themenschwerpunkte auch anders gewählt werden könnten.“<sup>134</sup>

Mit Blick auf das Ausgeblendete müssen also, soll dessen Sichtbarkeit für das System beziehungsweise die Organisation ermöglicht werden, Mittel und Wege gefunden werden, diese bisher unsichtbaren Aspekte zum Gegenstand der Kommunikation zu machen. Hierzu kann der Re-Entry einen wesentlichen Beitrag leisten, da er

- die Kriterien des Ausblendens selbst zum Thema werden lässt
- die Organisation in die Lage versetzt, das bisher Unsichtbare in die Kommunikation zu bringen
- entlang reflexiver Kommunikation, unter Umständen in mehreren aufeinanderfolgenden Iterationen, eine zirkuläre Ausweitung der Wahrnehmungsfähigkeit ermöglicht

Wie das in der Praxis aussehen kann, illustriert Simon an einem Beispiel:

„Wenn beispielsweise in einem Unternehmen über das Unternehmen selbst, den Markt und die Person des Vorstands geredet wird, so ist dies ein Beispiel für das Reentry der Unterscheidung zwischen dem Unternehmen und einigen seiner Umwelten (Markt und Vorstand) in das Unternehmen (d. h. die das Unternehmen konstituierende Kommunikation).“<sup>135</sup>

Zumindest gilt dies dann, wenn – und das ist für das Zustandekommen des Re-Entry essenziell – die Unterscheidung selbst (im gegebenen Beispiel zwischen Unternehmen, Markt und Vorstand) wiedereingeführt wird und im Unternehmen nicht nur über dessen Umwelten gesprochen wird.

Vollständiges Sehen im Sinne eines Erfassens aller Ebenen der „Realität“, aller Perspektiven, aller Zeiten und so weiter kann es jedoch ungeachtet aller Bemühungen nicht geben, da es jede veränderte Unterscheidung zwar ermöglicht Neues zu sehen, gleichzeitig aber Anderes ausblenden muss, um das Neue sehen zu können. Luhmann formuliert es aus der Perspektive der Informationsverarbeitung etwas anders und legt dabei den Fokus auf die Differenz:

„Das ganze Geschehen der Informationsverarbeitung ist zwischen eine Ausgangsdifferenz und eine Differenz, die dadurch entsteht, aufgehängt. Die entstandene Differenz kann wiederum eine Differenz sein, die weitere Informationen in Gang setzt. Der Prozess verläuft nicht von einer unbestimmten Einheit zu einer bestimmten Einheit, (...) sondern von einer Differenz zu einer Differenz.“<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 86–87.

<sup>135</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 59.

<sup>136</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 67.

So kommt Luhmann zu demselben Schluss. Es wird immer eine Differenz geben. Oder um es mit den bisherigen Erkenntnissen zusammenzuführen: es wird immer Sehen und Nicht-Sehen geben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Re-Entry ein zentrales theoretisches wie auch praktisches Konzept ist, um ausgeblendete Umweltperspektiven in Organisationen sichtbar und kommunizierbar zu machen. Hierbei handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess der Reflexion organisationseigener Wahrnehmungsgrenzen, der nicht abschließbar ist (zumindest nicht, solange die Autopoiesis fortgesetzt werden kann) und welcher der Weiterentwicklung der Organisation sowie deren Adaption an veränderte Umweltbedingungen dient. Mit Blick auf die Theorie der operativen Geschlossenheit ergänzt Luhmann, dass „man zwischen technischer und kausaler Schließung einerseits und sinnhafter Offenheit andererseits unterscheiden [kann, UW].“<sup>137</sup> Letzteres heißt, „dass die Differenz von System und Umwelt für das System verfügbar ist. (...) Das System kann nicht operativ, aber sinnmäßig, vom Sinn der Operation her auf die Umwelt Bezug nehmen, (...).“<sup>138</sup> Mehr noch scheint es Luhmann plausibel, „dass ein soziales System, das mit [dem, UW] (...) Operator Kommunikation arbeitet, immer schon das ‚reentry‘ eingebaut hat und anders gar nicht funktionieren könnte.“<sup>139</sup>

Inwieweit systemische Beratung diesen Prozess darüber hinaus gezielt anstoßen und konstruktiv begleiten kann, wird in Kapitel 5 betrachtet. Grundsätzlich scheint jedoch ein eher behutsamer und bewusster Umgang mit dem Konzept des Re-Entry angeraten zu sein. Oder um den eingangs herangezogenen medizinischen Kontext erneut zu bemühen: die „Dosis“ der Therapie verdient besondere Beachtung. Erfolgt ein zu häufiges (systemextern motiviertes<sup>140</sup>) Initiieren, insbesondere der irritierenden Aspekte des Re-Entry, kann dies, so lässt sich vermuten, die Stabilität der Organisation nachhaltig gefährden, da dann ständig Neues wahrgenommen und kommuniziert würde. Als Folge dessen könnte, so lässt sich weitergehend vermuten, die die Organisation als soziales System konstituierende Kommunikation über die Systemgrenzen hinweg diffundieren<sup>141</sup>,

---

<sup>137</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 92.

<sup>138</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 92.

<sup>139</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 80.

<sup>140</sup> Anmerkung des Verfassers: *Wenn der Re-Entry mit seinen irritierenden Aspekten jedoch systemintrinsisch motiviert ist, besteht diese Gefahr nicht oder nur in vermindertem Maße, da dann die Anschlussfähigkeit an die systemeigene Operationslogik und damit an autopoietische Notwendigkeiten eher gegeben sein dürfte.*

<sup>141</sup> Anmerkung des Verfassers: *Diffundieren wird hier verstanden als die Bewegung von Kommunikation aus einem Bereich höherer Kommunikation (innerhalb eines sozialen Systems) in einen Bereich niedrigerer Kommunikation (jenseits der aktuellen Grenzen des sozialen Systems), so wie beispielsweise Duftmoleküle nach dem Austritt aus einem Behältnis, nach einer gleichmäßigen Verteilung im Raum streben.*

das System würde an Entropie<sup>142</sup> gewinnen und die System-Umwelt-Unterscheidung (die Systemgrenze) zunehmend unklar werden. In letzter Konsequenz würde das System seine Identität in Ermangelung einer gut sichtbaren System-Umwelt-Unterscheidung verlieren und sich „auflösen“.

Wird dies beachtet, ist ein sich der systemischen Zusammenhänge und Rückbezüglichkeiten bewusster Einsatz des Konzepts des Re-Entry – verstanden als systemeigene Operation, welche eine bereits vorgenommene Unterscheidung, eine Form mit zwei Seiten, auf einer ihrer beiden Seiten erneut einführt und in Frage stellt – ein gut geeignetes Mittel, bisher Unsichtbares oder Ausgeblendetes sichtbar werden zu lassen. Wie im Spannungsfeld von Wahrnehmung und Veränderung eine hilfreiche systemische Begleitung von Organisationen realisiert werden kann, wird in Kapitel 5 ausführlich dargestellt.

#### 4.4 Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls

Im Fall der FutureTech AG werden beide Funktionen des Re-Entry deutlich; die stabilisierende wie auch die irritierende.

Ausgelöst durch die veränderte Marktsituation, in der neue Marktteilnehmende disruptive Technologien auf den Markt bringen, was dazu führte, dass die Umsätze der FutureTech AG zunächst stagnierten und dann rückläufig waren, wurde mindestens indiziert, was dem System bis dahin verborgen geblieben war.

Dennoch erlaubte erst das interne Strategiemeeting eine Veränderung des Blickwinkels, wenngleich vermutlich noch nicht des eigenen Standpunktes, denn *die Führungskräfte diskutieren ausschließlich über bekannte Technologien und Verfahren. Neue Entwicklungen, wie etwa die Integration von KI zur internen Effizienzsteigerung oder mit dem Ziel den Kunden attraktive zusätzliche Funktionen anbieten und so das eigene Angebot besser skalierbar zu machen, fanden kaum Beachtung.* Die Beobachtung 1. Ordnung dominierte die Wahrnehmungsfähigkeit. Erst als der externe Berater darauf hinweist, *dass die Organisation „blind“ für bestimmte Umweltphänomene sei*, wird durch ihn die Perspektive der Beobachtung 2. Ordnung eingenommen. Implizit wird so die Frage aufgeworfen, ob die Form der Organisation (als System, welches es sich leisten kann, eine neue technologische Entwicklung zu exkludieren beziehungsweise nicht zum Bestandteil der eigenen Form zu machen) noch zeitgemäß sei.

<sup>142</sup> Anmerkung des Verfassers: Der Begriff der Entropie wird hier, in Anlehnung an seine Herkunft aus der Thermodynamik, als (vereinfacht formuliert) das Maß an Unordnung/Zufälligkeit innerhalb eines Systems verstanden. Ein System mit hoher Entropie ist weniger strukturiert und weniger unterscheidbar.

So war es zunächst die stabilisierende Funktion des Re-Entry, die mittels der abwehrenden Haltung der Führungsebene führend blieb: „*Wir wissen, was wir tun. Unser Erfolg in den zurückliegenden Jahrzehnten gibt uns recht*“. Was der Berater systemintern in die Kommunikation gebracht hatte, geriet nun zwar in das Wahrnehmungsspektrum des Systems, wurde aber als Bestätigung der existierenden Form gewertet. Die aktuellen Sinn- und Bedeutungszuschreibungen fanden durch den Re-Entry Bestätigung und es sollte (zunächst) alles bleiben, wie es war. Die Organisation war in diesem Stadium nicht lernfähig und damit auch nicht fähig zur Adaption an die sich verändernden Umweltbedingungen.

Erst in dem Augenblick, als der *Geschäftsführer erkennt, dass die Organisation einige für sie hochrelevante Entwicklungen in der Umwelt des Unternehmens offenbar nicht wahrnimmt, mehr noch: dazu gar nicht in der Lage zu sein scheint*, kommt es zur Irritation. Der Geschäftsführer war die erste Person, das erste sich dem sozialen System der FutureTech AG zuschreibende psychische System, welches mittels Bewusstseinsoperationen aus der Perspektive der Beobachtung 2. Ordnung heraus, sowohl anderes als bisher sah, als auch den bisherigen blinden Fleck der Organisation zumindest erahnte.

Der auf diese Weise erneut stattgefundene Re-Entry offenbarte nun sein Potenzial zur Irritation, zumindest eines psychischen Systems. In dem Augenblick, indem der Geschäftsführer entscheidet, gegebenenfalls zusammen mit dem Berater, die aktuelle Form unter Einbringung seiner Beobachtung 2. Ordnung erneut in Frage zu stellen und eine ergebnisoffene(re) Diskussion hierüber unter den Führungskräften zu initiieren, kann das soziale System lernen, seine System-Umwelt-Unterscheidung an veränderte Bedingungen der Umwelten anzupassen und so seine Form verändern. Voraussetzende Bedingung für das Gelingen einer solchen Anpassung ist lediglich, dass die Veränderung der Unterscheidung der Autopoiesis der Organisation nicht entgegenstehen darf, um an diese anschlussfähig sein zu können. Denn nur so erhält das System seine Stabilität bei gleichzeitiger Ermöglichung von Lern- und Anpassungsfähigkeit. Es ist also seitens des Geschäftsführers und des Beraters sorgfältig darauf zu achten, so zu kommunizieren, dass veränderte Unterscheidungen, grundsätzlich innerhalb der Logik der systemeigenen Unterscheidungen abbildbar sind und so die Fortsetzung der Autopoiesis nicht gefährden.

## 5 Systemische Beratung im Spannungsfeld von Wahrnehmung und Veränderung

Organisationen sind komplexe soziale Systeme, deren Wahrnehmung<sup>143</sup> und Kommunikation stets selektiver Natur ist. Wie in den vorausgegangenen Kapiteln bereits beschrieben, bestimmen vor dem Hintergrund einer konstruktivistischen Perspektive auf die Umwelt(en) sowie der Selbstreferenzialität sozialer Systeme, Mechanismen des Ausblendens und die Existenz blinder Flecken maßgeblich, was für eine Organisation sichtbar ist und was davon als relevant erscheint und was nicht. In Zeiten von Krisen, Umbrüchen, Innovationsdruck oder Ähnlichem, wie beispielsweise im Kapitel 1.2 im Rahmen des exemplarischen Falls der FutureTech AG skizziert, gerät die Selektivität von Wahrnehmung und Kommunikation allerdings unter Druck. Einerseits besteht die Notwendigkeit, Gewohntes und Bewährtes in Frage zu stellen und eine veränderte Perspektive zu ermöglichen, andererseits ist es für die Organisation von essenzieller Bedeutung, ihre Stabilität zu wahren, um die eigene Handlungsfähigkeit und letztlich die Fortsetzung der Autopoiesis sicherstellen zu können.

Hier kommt, dieser kurze Ausflug in die Philosophie sei angesichts seiner Bedeutung für die Haltung systemischer Beratung erlaubt<sup>144</sup>, Kairos ins Spiel. Kairos ist in der griechischen Mythologie der kahlköpfige, nur mit einem Haarschopf an der Stirn versehene Gott des günstigen Augenblicks, der jene entscheidenden Momente symbolisiert, in denen man um des Erfolgs willen handeln muss. So weist Joke Hermsen in Ihrem Buch „Kairos“<sup>145</sup> darauf hin, dass

„Krisenmomente (...) eine hervorragende Gelegenheit [bieten, UW], den Kairos bei seinem Schopf zu packen, denn wenn die Not am größten ist, zwingt uns die Zeit zu einer Unterbrechung, um einen kairotischen Moment zu kreieren und so die Möglichkeit für eine Entschärfung der Krise zu schaffen.“<sup>146</sup>

---

<sup>143</sup> Anmerkung des Verfassers: Die Begrifflichkeit „Wahrnehmung“ wird hier aus Gründen der leichteren Lesbarkeit in einem nicht streng systemtheoretischen Verständnis, sondern vielmehr in seiner umgangssprachlichen Bedeutung verwendet. Aus einer systemtheoretischen Perspektive ist anzumerken, dass soziale Systeme, in Ermangelung eigener Sensorik, nicht wahrnehmen können. Hierfür bedarf es psychischer Systeme, die das soziale System Ihrerseits mittels Kommunikation irritieren. Kommunikation ist im sozialen System, qua ihrer dasselbe konstituierenden Funktion grundsätzlich anschlussfähig und regt das soziale System darüber hinaus zum Unterscheiden und Bezeichnen, also zur Unterschiedsbildung an.

<sup>144</sup> Anmerkung des Verfassers: Mit diesem philosophischen Exkurs wird der vom Verfasser vertretenen Auffassung, dass es sich hinsichtlich des Verstehens gelingender systemischer Beratung, im Kern um Fragen der Haltung und in diesem Verständnis auch einer philosophisch beeinflussten Sicht auf die Welt und die Menschen handelt, Rechnung getragen.

<sup>145</sup> Joke J. Hermsen, *Kairos: Vom Leben im richtigen Augenblick für ein neues Zeitempfinden*, 1. Auflage, deutsche Erstausgabe, übersetzt von Bärbel Jänicke (HarperCollins Deutschland, 2023).

<sup>146</sup> Hermsen, *Kairos*, S. 17.

Es sind für die systemische Beratung genau diese kairotischen Momente (es müssen nicht immer gleich Krisen sein), die es im Sinne der Klienten zu ermöglichen und zu nutzen gilt. Denn Kairos kann, darauf weist Hermsen hin, auch mit dem Prinzip der Serendipität in Verbindung gebracht werden, welches in der Wissenschaft das Phänomen beschreibt, zufällig auf etwas Nützliches oder Überraschendes zu stoßen, während man nach etwas anderem gesucht hat.<sup>147</sup> In diesem philosophischen Verständnis geht es auch in der systemischen Beratung darum, immer wieder Möglichkeitsräume zu öffnen, innerhalb derer auch gefunden werden kann, wonach nicht gesucht wurde; letztlich also Neues lernen zu können. Eben dieses Lernen aufgreifend formuliert von Glasersfeld, „daß der Radikale Konstruktivismus (...) folgendes nahelegen kann: Die Kunst des Lehrens hat wenig mit der Übertragung von Wissen zu tun, ihr grundlegendes Ziel muss darin bestehen, die Kunst des Lernens auszubilden.“<sup>148</sup>

So ist systemische Beratung im Spannungsfeld zwischen Wahrnehmung und Veränderung beziehungsweise Stabilität und Irritation nicht in der Tradition einer mechanistischen Denkweise, die eine wahrgenommene Dysfunktionalität durch „Reparatur“ beseitigt, sondern vielmehr als wertschätzende Begleitung auf dem Pfad der Veränderung zu verstehen. Sie öffnet Möglichkeitsräume für neue oder andere Perspektiven, Arten des Sehens und adaptive Handlungsoptionen. Sie nutzt aus gutem Grund kairotische Momente, denn „Kairos rüttelt (...) an eingefahrenen Gegensätzen; er bringt Schwung in den Laden, weil er die beiden Pole eines Gegensatzes auf neue Weise zueinander in Beziehung setzt.“<sup>149</sup> Systemische Beratung kennt keine monokausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge, für die Lösungen systemextern erarbeitet und vorgegeben werden können. Vielmehr ist sie sich der operativen Geschlossenheit und Selbstreferenzialität sozialer Systeme bewusst und regt vor diesem Hintergrund zu Reflexion und Perspektivwechsel an. Denn das „Neue, zu dem Kairos inspiriert, ist nicht das Resultat oder die logische Folge einer bestimmten historischen Entwicklung, sondern ist von wesentlich anderer Art und kann daher eher als Absetzpunkt betrachtet werden.“<sup>150</sup>

Mit dem Ziel, diese Absetzpunkte zu ermöglichen, Unsichtbares sichtbar zu machen sowie die organisationseigenen Fähigkeiten zu Selbstbeobachtung (Beobachtung 2. Ordnung) und Veränderung zu stärken, irritiert systemische Beratung die Organisation und regt zur Reflexion von Kommunikations- und Handlungsmustern an. Die Dynamiken sozialer Systeme nutzt die systemische Beratung hierbei gezielt, um im Sinne der

---

<sup>147</sup> Vgl. Hermsen, *Kairos*, S. 14–15.

<sup>148</sup> Glasersfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 309.

<sup>149</sup> Hermsen, *Kairos*, S. 26.

<sup>150</sup> Hermsen, *Kairos*, S. 25.

betreffenden Organisation deren individuell mögliche evolutionäre Weiterentwicklung zu unterstützen.

Das vorliegende Kapitel stellt daher die Frage, wie systemische Beratung im Spannungsfeld von Wahrnehmung und Veränderung wirksam werden kann. Ziel ist es, Potenziale und Grenzen systemischer Beratung im Kontext von Wahrnehmungsgrenzen sowie Veränderungsnotwendigkeiten und -potenzialen, im Verständnis einer Prozessbegleitung zu erarbeiten und hierbei die Praxisrelevanz und die Komplexität sozialer Systeme im Blick zu behalten.

### 5.1 Beratung als Ermöglichung von Perspektivwechseln

Bedenkt man, dass systemindividuelle Realitäten mittels Kommunikation sozial konstruiert werden, kann mit dem Begriff Perspektivwechsel nicht die Übernahme von Perspektiven aus wie auch immer gearteten Umwelten gemeint sein, sondern vielmehr die Irritation von gewohnten Beobachtungsmustern sowie von Bedeutungs- und Sinnzuschreibungen. Systemische Beratung setzt aus der Meta-Perspektive der Beobachtung 2. Ordnung gezielt Impulse, die es ermöglichen, die eigene Position der Beobachtung zu verlassen, um auf diese Weise zu neuen An- und Einsichten gelangen zu können. Diese neuen An- und Einsichten entspringen der systemindividuellen Operationsweise und sind auf dem Wege einer Strukturanpassung als deren Folge, ein Produkt evolutionärer Weiterentwicklung, wie sie in der betreffenden Organisation einmalig ist und nur dort unter den gegebenen Rahmenbedingungen und zum gegebenen Zeitpunkt stattfinden kann. Luhmann formuliert hierzu: „Die Strukturen können nur durch die eigenen Operationen aufgebaut werden, weil die eigenen Strukturen wiederum die Operationen determinieren.“<sup>151</sup> Einen solchen kairischen Moment des Gewahr Werdens neuer An- und Einsichten, der durch die systemische Beratung im Idealfall begünstigt oder ermöglicht wird, gilt es seitens der Organisation zu nutzen und Kairos bei seinem Schopf zu packen.

Da die Fähigkeit zum Perspektivwechsel keine generell als selbstverständlich gegeben anzunehmende Fähigkeit sozialer Systeme ist, gilt es im Rahmen der systemischen Beratung genau hier anzusetzen. Mit dem Ziel aus einer Meta-Position die Beobachtung 2. Ordnung initiieren zu können, sind folgende beispielhaften systemischen Vorgehensweisen denkbar:

- **Fragen** generell regen zur Reflexion an und eröffnen die Möglichkeit, Neues zu entdecken, bei gleichzeitiger Anschlussfähigkeit an die vorhandene

---

<sup>151</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 105.

Systemstruktur. Hierzu arbeiten Fragen mit dem seitens der Beratenen zur Verfügung gestellten Antwort-Material weiter, bleiben auf diese Weise eng an der Wahrnehmung der Beratenen und nutzen die systemeigenen Ressourcen.

- **Zirkuläres Fragen**<sup>152</sup> als besondere Form des Fragens, eröffnet die Ermöglichung der Einnahme von Perspektiven anderer, sich in der Regel dem System zuschreibender oder strukturell gekoppelter Entitäten, wie Kundinnen und Kunden, Zuliefernde, Mitbewerberinnen und Mitbewerber und so weiter. Zirkuläre Fragen könnten zum Beispiel lauten: „Was glauben Sie, was ihre Mitarbeitenden erwarten?“ Oder um es auf eine noch höhere Ebene zu heben: „Was glauben Sie, was ihre Mitarbeitenden erwarten, was Sie erwarten?“
- **Hypothesen**<sup>153</sup> sind Annahmen oder Vermutungen seitens der Beratenden. Sie dienen dazu, vorläufige Antworten auf eine wahrgenommene Fragestellung in die Kommunikation zu bringen, die dann gemeinsam reflektiert beziehungsweise überprüft werden können. Hypothesen im Kontext systemischer Beratung sollten für die Klienten leicht ablehnbar sein. Zu diesem Zweck sind sie im Idealfall mit einem in der Betonung „versteckten“ aber hörbaren Fragezeichen versehen, und ermöglichen so einen konstruktiven, nicht defensiven Umgang mit den Hypothesen.
- Das **Reframing**<sup>154</sup> beschreibt eine Möglichkeit, die Organisation zur Reflexion gewohnter Perspektiven anzuregen. Die organisationseigene Wahrnehmung wird in einen anderen Kontext gestellt; mit einem anderen Rahmen (englisch: frame) versehen. Fragen in diesem Kontext könnten lauten: „Was macht das Problem für Sie zum Problem?“ oder „Welche Chancen könnten sich aus dieser Situation für die Organisation ergeben?“ Beide Fragen bezweifeln implizit den Problemcharakter, welcher der Situation seitens der Organisation zugeschrieben wird und machen so die Kontingenz der Bedeutungszuschreibung sichtbar; es könnte ein Problem sein, muss es aber vielleicht gar nicht.
- Komplexe Zusammenhänge werden durch den Einsatz von **Metaphern**<sup>155</sup>, **Bildern oder Analogien** aus dem gewohnten Kontext genommen und so leichter

---

<sup>152</sup> Vgl. Joana Krizanits, *Systemische Fragetechniken, Hypothesenbildung, Intervention, Designtechnik*, Studienbrief SB0520 im Rahmen des Fernstudiengangs Systemische Beratung, 2. Auflage (RPTU Kaiserslautern-Landau, 2018), S. 83 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Krizanits, *Systemische Fragetechniken, Hypothesenbildung, Intervention, Designtechnik*, S. 113 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer, *Methoden der Interaktion in soziale Systeme*, Studienbrief SB0510 im Rahmen des Fernstudiengangs Systemische Beratung, 5. Auflage (RPTU Kaiserslautern-Landau, 2017), S.79 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Sven Grote, Ulrich Erhardt und Laurenz Lauer, *Ansätze organisationalen Lernens*, Studienbrief SB1020 im Rahmen des Fernstudiengangs Systemische Beratung, 3. Auflage (RPTU Kaiserslautern-Landau, 2018), S. 69 ff.

zugänglich gemacht, was das Verlassen tradierter Kommunikationsmuster in Organisationen erleichtert.

Mit Hilfe dieser hier beispielhaft aufgeführten und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebenden systemischen Vorgehensweisen, wird die Komplexität organisationaler Wirklichkeit sichtbar und erfahrbar, was neue Möglichkeitsräume eröffnet.

Der Haltung von systemischer Beratung kommt in diesem Kontext eine herausragende Bedeutung zu. Die Beratenden nehmen die Haltung der Nicht-Wissenden ein, die demütig und wertschätzend vor dem was ist stehen und keine fertigen Lösungen präsentieren, sondern sich mit den Klientinnen und Klienten gemeinsam tastend auf die Suche nach neuen Wegen machen. So wird die Fähigkeit zur Selbst-Beobachtung und Selbst-Irritation der Organisation gestärkt, indem „Psychische Umwelten der Organisation das nötige Irritationspotenzial zur Verfügung stellen“<sup>156</sup>, um dem Erstarren der Organisation entgegenzuwirken. So gesehen belässt die systemische Beratung die Verantwortung für die initiierten Lern- und Veränderungsprozesse bei der Organisation und fungiert selbst „nur“ als diesen Vorgang unterstützend und begleitend. Im Gegensatz zum orthodoxen Verständnis von Beratung, die von außen mehr oder weniger fertige Lösungen zur Verfügung stellt, versteht sich systemische Beratung als Prozessbegleitung, die von ausreichenden eigenen Ressourcen und Lösungskompetenzen der Organisation ausgeht, welche es zu aktivieren gilt. Systemische Beratung stellt ergänzende Perspektiven zur Verfügung, die „möglicherweise sehr viel mehr oder ganz andere Dinge sehen, als dem System selbst zugänglich sind.“<sup>157</sup> Hierbei achtet sie die Autonomie des Systems. Es gilt seitens der systemischen Beratung, Ambivalenz und Komplexität aushalten und dem Drang nach Eindeutigkeit und Trivialisierung widerstehen zu können. Mehr noch schafft systemische Beratung Räume, innerhalb derer Ambivalenz und Komplexität produktiv und aus der betreffenden Organisation heraus, selbstorganisiert und autonom genutzt werden können.

Ungeachtet dieser demütigen Charakteristik systemischer Haltung, übernimmt systemische Beratung andererseits eine informelle Führungsrolle, deren Grundlage paradoxerweise das hier skizzierte Beratungsverständnis sowie die proaktive Kommunikation dieses Verständnisses ist. Man könnte sagen, dass systemische Beratung gerade deswegen in der Lage ist informell zu führen, weil sie es formell nicht für sich beansprucht; zumindest gilt das so lange, solange ihr diese informelle Führungsrolle von der Organisation zugestanden wird. Bei der angesprochenen Kommunikation des

---

<sup>156</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 75.

<sup>157</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 80.

Beratungsverständnisses (nicht-wissend statt all-wissend), handelt es sich der Wirkung nach um eine Manipulation der Beobachtung von Beratung im positiven Sinne,<sup>158</sup> was nach Luhmann wiederum die Voraussetzung für Führung ist, denn „Führer kann nur jemand sein, der manipulieren kann, wie er beobachtet wird.“<sup>159</sup> Mehr noch ist es als der beratenden Rolle immanent anzusehen, dass Beratung, gleich welcher Art, im Falle ausbleibender Erfolge in der Regel beendet wird. Dies wissend führt Luhmann seine Gedanken fort, indem er fragt: „Wer ist sichtbar als derjenige, der sich auch auf ein Risiko eingelassen hat? Wer kann gerade daraus Autorität ziehen, dass er sagen kann, er sei der Einzige, der im Falle des Scheiterns gehen muss?“<sup>160</sup> Aus einer solchen informellen Führungsrolle resultiert implizit auch eine informelle Gestaltungsmacht, die sich systemische Beratung zu Nutze machen kann und sollte. Allerdings sei in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit einer hohen Sensibilität hinsichtlich der systeminternen Dynamiken und eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit auf ebenso hohem wie nuanciertem Niveau aufmerksam gemacht, insofern systemische Beratung nicht Gefahr laufen soll, in den Mühlen systemeigener Operationsweisen und Machtstrukturen aufgerieben zu werden.<sup>161</sup>

Die Gestaltung von guten und im Zweifel auch belastbaren Beziehungen ist überdies ein wesentlicher Beitrag zum Gelingen von Veränderungsprozessen. So bieten vertrauensvolle und wertschätzende Beziehungen den unabdingbar notwendigen Rahmen dafür, dass auch kritische Themen offen und konstruktiv in die Kommunikation gebracht, Muster erkannt und neue Wege erprobt werden können.

Die Ermöglichung von Perspektivwechseln kennt jedoch auch Herausforderungen und Grenzen. So ist die Ermöglichung von Perspektivwechseln im Kontext autonomer und selbstorganisierter Systeme kein trivialer Prozess mit monokausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen. Vor diesem Hintergrund ist Beratung ihrerseits gut beraten, davon auszugehen, dass es zu Abwehrreaktionen des organisationseigenen „Immunsystems“ kommen kann und häufig auch kommt. So schützen Organisationen ihre Strukturen sowie ihre Sinn- und Bedeutungszuschreibungen zwecks Vermeidung von Unsicherheiten und aus Angst vor Kontrollverlust. Sie verfolgen damit das Ziel, Stabilität zu erhalten. Diesen Umstand greifen auch Muster et al. auf und schreiben:

---

<sup>158</sup> Anmerkung des Verfassers: *Bis hierhin handelt dieser Absatz von den häufig wiederholten Erfahrungen des Verfassers in der Beratung von Organisationen, die insofern rein empirischen Charakter haben.*

<sup>159</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 160.

<sup>160</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 160.

<sup>161</sup> Anmerkung des Verfassers: *Mit Blick auf die Gestaltungsmacht und den daraus folgenden Notwendigkeiten in der systemischen Beratung handelt es sich um die häufig wiederholten Erfahrungen des Verfassers in der Beratung von Organisationen, die insofern rein empirischen Charakter haben.*

„Abläufe oder Strukturen infrage zu stellen, ist in jedem Teil der Organisation ein riskantes Unterfangen. Denn dass diese Abläufe und Strukturen selbstverständlich sind, gewährt die Erwartungssicherheit, die Organisationen so effektiv macht. Entsprechend ausgeprägt sind die Reflexe des organisationalen Immunsystems, sich (...) zu verteidigen.“<sup>162</sup>

Ein Spannungsfeld ist auch die Balance zwischen Irritation und Stabilität. Irritation muss in der Organisation anschlussfähig sein, um Veränderungen ermöglichen zu können. Das stellt an die Beratung die Anforderung ein Gefühl dafür zu entwickeln, wieviel Irritation und in welcher Form, der Organisation zugemutet werden kann, ohne dass diese in Abwehr oder Blockade verfällt. Denn, so schreiben es Muster et al., die „Darstellung der Absurdität in ihrer reinen Unverfälschtheit hilft nicht, da die Organisation damit nicht umgehen kann.“<sup>163</sup>

Zu guter Letzt gilt es auch die strukturellen Rahmenbedingungen der beratenen Organisation ausreichende zu beachten. Häufig sind es Ressourcenknappheit, normative Vorgaben oder die Verteilung sowie Ausprägung von Gestaltungsmacht, die den Möglichkeitsraum für Perspektivwechsel einengen.<sup>164</sup> Es erscheint daher nützlich, Beratung als Angebot zu verstehen, das genutzt werden kann aber nicht muss.

So bildet die Ermöglichung von Perspektivwechseln die Basis systemischer Beratung. Sie ermöglicht Organisationen neue Ein- und Ansichten ihrer selbst und ihrer Umwelt(en) und hat das Potenzial, auch bisher ausgeblendete Aspekte sichtbar werden zu lassen. Doch wie lassen sich diese wertvollen Impulse in den prozessualen Ablauf einer Beratung integrieren und wie können Zirkularität und Kontextverschiebung als Prinzipien der systemischen Intervention zur Steuerung von Beratungsprozessen beitragen?

## **5.2 Zirkularität und Kontextverschiebung als Prinzipien der systemischen Intervention**

Systemische Beratung unterscheidet sich grundlegend von traditionellen Beratungsformen. Sie strebt keine linearen Lösungen auf Basis der Annahme von monokausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen an, sondern die Öffnung beziehungsweise Erweiterung von Möglichkeitsräumen. Systemische Beratung, so kann man nach von Foerster<sup>165</sup> sagen, trivialisiert nicht, sondern sie enttrivialisiert. Denn, wenn „wir (...) anfangen, einander zu trivialisieren, dann werden wir nicht nur alle bald blind sein, wir werden vielmehr blind gegenüber unserer Blindheit sein. (...) Die uns gestellte Aufgabe ist vielmehr:

---

<sup>162</sup> Muster, Hermwille und Kapitzky, *Lehren von Luhmann*, S. 46–47.

<sup>163</sup> Muster, Hermwille und Kapitzky, *Lehren von Luhmann*, S. 44.

<sup>164</sup> Anmerkung des Verfassers: *Hierbei handelt es sich um die Erfahrung des Verfassers aus der Praxis.*

<sup>165</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*.

Enttrivialisierung.“<sup>166</sup> Innerhalb dieser so geschaffenen Möglichkeitsräume kann dann, autonom und nur durch die vorhandenen Strukturen der Organisation determiniert, Neues entstehen, welches an vorhandene autopoietische Operationen anschlussfähig ist. Ziel ist es somit, die Lernfähigkeit der betreffenden Organisation zu fördern und auf diesem Wege zu enttrivialisieren. Diesen Umstand greift auch Simon auf, indem er schreibt: „Um die nachhaltige Überlebensfähigkeit von Organisationen zu steigern, bedarf die Organisation der *Intelligenz*, d. h. der Möglichkeit, zwischen Lernen und Nicht-Lernen zu wählen.“<sup>167</sup> Die das Bestreben Möglichkeitsräume zu öffnen und Lernfähigkeit zu fördern prägenden Prinzipien sind die *Zirkularität* sowie die *Kontextverschiebung*. Beide Prinzipien sind eng mit der Frage verbunden, wie Organisationen die Grenzen ihrer Wahrnehmung überwinden und bisher Ausgeblendetes wieder in ihre Kommunikation integrieren können, wobei es sich letztlich um die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage handelt.

Im Alltag der Kommunikation innerhalb von Organisationen dominiert jedoch überwiegend ein triviales, linear-kausales Ursache-Wirkung-Denken.<sup>168</sup> Umstände, die als Probleme wahrgenommen werden, bedürfen demnach geeigneter Maßnahmen, die dann zu den gewünschten Ergebnissen führen. Systemisch betrachtet steht zwischen „Input“ und „Output“ allerdings die organisationseigene innere Verfasstheit, der eigene Zustand der nichttrivialen Organisation. So schreibt auch Luhmann: „Nichttriviale Maschinen (...) schalten immer ihren eigenen Zustand ein (...), um erst dann den Output zu erzeugen.“<sup>169</sup> Folgerichtig betrachtet systemische Beratung Organisationen als soziales System mit einer Struktur, die einem Netzwerk ähnlich ist. In diesem Netzwerk zirkulärer Wechselwirkungen ist jedes Ereignis sowohl Ursache als auch Wirkung. Vergleichbar ist dies mit einem Mobile, welches an der Decke hängend, einmal in Bewegung gebracht, keine Aussagen bezüglich Ursächlichkeiten, Wechselwirkungen und Rückbezüglichkeiten von Bewegungen mehr zulässt. So gibt es weder eindeutige Probleme noch singuläre Lösungen, sondern vielmehr ein Netz von Zusammenhängen, welches es zu entdecken gilt.

An die Beratung stellt das den Anspruch, Impulse und Fragen so zu platzieren, dass sich die betreffende Organisation in einen sich selbst beobachtenden und reflektierenden Modus versetzen kann. Im Fokus stehen hierbei insbesondere die Muster von

---

<sup>166</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 252.

<sup>167</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 65.

<sup>168</sup> Anmerkung des Verfassers: gemäß der Erfahrung des Verfassers aus einer Vielzahl von systemischen Beratungsaufträge und systemischen Business Coachings.

<sup>169</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 94.

Problembeschreibung und Lösungsfindung. Zirkuläre Fragen<sup>170</sup> sind in diesem Zusammenhang ein zentrales Werkzeug systemischer Beratung, da sie dazu inspirieren, Beziehungen zu, Wechselwirkungen mit und Perspektiven von Dritten in die Kommunikation zu bringen. So schreibt Dirk Baecker bereits in seinem Vorwort für das Buch „Einführung in die Systemtheorie“<sup>171</sup> über „die kontinuierlichen Versuche [Luhmanns, UW], die Differenz anderer Beobachterperspektiven als Differenz mitzuführen“<sup>172</sup> und betont so die herausragende Bedeutung der Bildung von Unterschieden sowie deren Unterschiedlichkeit, nicht zuletzt für die systemische Beratung.

Auch die Kontextverschiebung<sup>173</sup> ist ein zentrales systemisches Prinzip, welches auf der Erkenntnis beruht, dass Probleme und Herausforderungen mittels der Anwendung von Deutungsmustern systemintern sozial konstruiert werden. Ein Umstand, den Luhmann wie folgt illustriert:

„Innerhalb der Wirtschaft zählen Marktangaben als Information. Die Firma liest diese Informationen mithilfe eines eigenen Rechnungswesens, hat es also wiederum mit selbst gemachten Informationen zu tun, die allenfalls für einen Beobachter mit anderen Informationen übereinstimmen. Der Informationsgehalt wird im System erzeugt und erarbeitet.“<sup>174</sup>

So sind Zuschreibungen wie „bedrohlich“, „lösbar“ oder „relevant“, Zuschreibungen, die auf tradierten Strukturen und Operationen beruhen. Hier setzt systemische Beratung an, indem sie vorschlägt, den Kontext, in dem das betreffende Ereignis aktuell gesehen wird, zu verschieben und damit mögliche neue Bedeutungs- und Sinnzuschreibungen wie auch Handlungsmöglichkeiten sichtbar macht. Dabei kann eine Kontextverschiebung unterschiedliche Aspekte der Wahrnehmung adressieren. Eine Krise kann weniger als Bedrohung, denn als Chance betrachtet oder ein Fehlschlag weniger als persönliches Versagen, denn als Folge struktureller Rahmenbedingungen interpretiert werden. Durch gezielte systemische Interventionen wie beispielsweise das Reframing<sup>175</sup>, das Einführen neuer Metaphern<sup>176</sup> oder das Anbieten neuer Narrative, erhält die Organisation die Möglichkeit, sich selbst zu irritieren und in die Lage zu versetzen, neue Interpretationsmuster zu entwickeln sowie sich letztlich selbst in einem „anderen Licht“ zu sehen.

Aus den bisherigen Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass Zirkularität und Kontextverschiebung entscheidende methodischen Hebel für die Ermöglichung von Re-Entry-

---

<sup>170</sup> Anmerkung des Verfassers: *Wie auch in Kapitel 5.1 bereits erwähnt.*

<sup>171</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*.

<sup>172</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 8.

<sup>173</sup> Anmerkung des Verfassers: *Wie auch in Kapitel 5.1 bereits unter der Begrifflichkeit „Reframing“ erwähnt.*

<sup>174</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 126.

<sup>175</sup> Anmerkung des Verfassers: *Wie auch in Kapitel 5.1 bereits erwähnt.*

<sup>176</sup> Anmerkung des Verfassers: *Wie auch in Kapitel 5.1 bereits erwähnt.*

Prozessen sind. Der Re-Entry, das soll erneut in Erinnerung gerufen werden, wird im systemtheoretischen Kontext verstanden als Wiedereintritt der Unterscheidung in sich selbst.<sup>177</sup> Das heißt, dass die Organisation, die von ihr selbst getroffene System-Umwelt-Unterscheidung in sich selbst wieder einführt. Dies tut sie, indem sie diese Unterscheidung beispielsweise in Frage stellt und so zum Gegenstand der Kommunikation macht.

Durch systemische Fragen wird der zirkuläre Charakter von Beobachtungen sowie Sinn- und Bedeutungszuschreibungen erfahrbar, die immer auch mit anderen Beobachtungen sowie Sinn- und Bedeutungszuschreibungen in einer Wechselwirkung stehen. Es sind die Perspektiven, die bisher ungenutzt, jetzt aber nutzbar gemacht werden können, welche eine Weiterentwicklung der Organisation ermöglichen.

Jedoch können veränderte Bedeutungszuschreibungen oder Handlungen, da wo diese ungewohnt sind, auch bedrohlich wirken. Mit dem Ziel, diesen Effekt zu verhindern oder zumindest abzumildern, stellt die Kontextverschiebung das Angebot einer positiven Konnotation veränderter Perspektiven zur Verfügung, welche die Wahrnehmung als beispielsweise Chance für Weiterentwicklung oder als Gelegenheit für die erweiterte Nutzung eigener Ressourcen ermöglicht. Die entsprechende systemische Methode ist das Reframing.<sup>178</sup>

So fungiert systemische Beratung nicht als Problemlöser, sondern als Impulsgeber. Sie ist der Raum für Reflexion und die Kommunikation neuer oder erweiterter Möglichkeiten, welche die Organisation in die Lage versetzen, sich selbst mit den „Augen“ ihrer Umwelten zu sehen, Mechanismen des Ausblendens zu verstehen, dadurch Irritation zu erfahren und Möglichkeiten für Wandel und Innovation zu erkennen.

Auf diese Weise wird dem ko-evolutionären Charakter der Beziehung von Organisationen und ihren Umwelten Rechnung getragen, denn „Organisationen und relevante Umwelten bilden (...) eine *Überlebenseinheit* und durchlaufen einen gemeinsamen Entwicklungsprozess („evolutionäre Einheit“).“<sup>179</sup> Auch Luhmann sieht diese Überlebenseinheit, wenn er sagt:

„Wenn man sich vorstellen würde, dass ein autopoietisches System mit nur einem Typus von Struktur überleben kann, wäre die Überlebenswahrscheinlichkeit erheblich geringer, weil man dann angesichts struktureller Kopplungen eine hohe Destruktionswahrscheinlichkeit hätte. Evolution kann eine solche Destruktion überleben, weil es immer auch andere Möglichkeiten gibt, die

---

<sup>177</sup> Vgl. Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 85.

<sup>178</sup> Anmerkung des Verfassers: *Die Beschreibung des Reframings findet sich in Kapitel 5.1.*

<sup>179</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 32.

Autopoiesis des Lebens über Strukturen zu einer größeren Komplexität zu entwickeln.“<sup>180</sup>

Allerdings erfahren die Möglichkeiten zur Steigerung von Komplexität durch die Prinzipien von Zirkularität und Kontextverschiebung durchaus auch Begrenzung; dann nämlich, wenn die Anwendung dieser Prinzipien als unangemessen, übergriffig oder bedrohlich interpretiert und in der Folge abgewehrt wird. Hier gilt es seitens der Beratenden darauf zu achten, dass die Dosierung<sup>181</sup> möglicher Irritationen auf die Möglichkeiten der Organisation angepasst und deren Autonomie geachtet wird. Denn eine Irritation kann systemintern vermutlich so

„am besten [begriffen werden, indem UW], (...) man sich vorstellt, das System habe bestimmte Strukturen, also auch einen bestimmten Möglichkeitsbereich eigener Operationen, der durch das, was überhaupt als Poiesis in Betracht kommt, äußerst begrenzt ist aber auch durch das, was innerhalb eines vorhandenen Strukturmusters und damit ohne weitreichende und unübersehbare Strukturveränderungen behandelt werden kann, begrenzt ist (...).“<sup>182</sup>

So ist auch der Re-Entry im Zusammenhang mit Zirkularität und Kontextverschiebung als fragiler Prozess zu verstehen, der stetiger Aufmerksamkeit und Adaption an die innere Verfasstheit der Organisation, ihren Zustand, bedarf. Vor diesem Hintergrund liefert das folgende Kapitel einen Einblick, wie systemische Beratung als transformative Praxis Wirkung entfalten kann, was die Voraussetzungen hierfür sind und wo sie Begrenzungen erfährt. Erneut spielt hierbei das systemtheoretische Konzept des Re-Entry, in seiner Funktion als Schlüssel für die Wiederkommunizierbarkeit ausgeblendeter Umweltperspektiven, eine bedeutende Rolle.

### 5.3 Beratung als transformative Praxis

Der transformative Charakter von Beratung wird in der Schaffung von Möglichkeitsräumen für eine nachhaltige Transformation<sup>183</sup> deutlich, die vor allem mittels Impulse für Perspektivwechsel und dem Einbringen von Irritationen initiiert wird. Hierbei ist es die Befähigung der Organisation zur intrinsisch motivierten, grundlegenden Hinterfragung von Strukturen, Routinen und Deutungsmustern, welche weit über eine bloße Adaption an äußere Umstände hinausgeht. Vielmehr wird die Organisation ermutigt sich in ihrem

---

<sup>180</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 128.

<sup>181</sup> Anmerkung des Verfassers: In Kapitel 4.3 wurde auf die Notwendigkeit einer angemessenen Dosierung bereits ausführlicher hingewiesen.

<sup>182</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 122.

<sup>183</sup> Anmerkung des Verfassers: Der Begriff Transformation wird hier als grundlegende und nachhaltige Veränderung von Strukturen und/oder Denk- und Handlungsmustern einer Organisation verstanden und steht so im Gegensatz zu gezielten und nur begrenzten Veränderungen im Rahmen von Change-Prozessen.

Selbstverständnis zu hinterfragen, ja sogar in Frage zu stellen und so eine nachhaltige Weiterentwicklung ihrer selbst zu ermöglichen.

### **Transformation als Prozess der Selbstbeobachtung und Selbstveränderung**

Transformationen in Organisationen sind komplexe Vorgänge, der sich jeglicher Steuerbarkeit durch organisationsexterne Entitäten entziehen. Vielmehr ist es die Organisation selbst, die im Verlauf eines Prozesses der Selbstbeobachtung und Selbstveränderung transformative Bewegungen realisiert. Hierbei handelt sie aus der Metaperspektive der Beobachtung 2. Ordnung und macht so den Blick frei auf ihre eigenen Strukturen, Operationsweisen und Deutungsmuster, welche sie nun, da sie sichtbar sind, reflexiv hinterfragen kann. So eröffnet sich die Möglichkeit, ausgeblendete Umweltperspektiven in die Kommunikation der Organisation zu integrieren und damit bearbeitbar zu machen. Die Selbstbeobachtung aus der Perspektive der Umwelt lässt überdies blinde Flecken sichtbar werden, die nun Anschluss an Strukturen und Operationen der Organisation finden können. Die Organisation irritiert sich selbst und legt so das Fundament für Re-Entry-Prozesse, während die Beratung die Organisation dabei unterstützt, den Kreislauf ihrer eigenen Selbstreferenzialität zu durchbrechen.

Eine auf diese Weise reflektierte und damit lernfähige Organisation macht die Erfahrung, dass Selbstwirksamkeit auf dem Wege der Selbsttransformation im Zusammenspiel mit ihren Umwelten möglich ist. Lernfähigkeit bedeutet in Bezug „auf Organisationen, deren Wissen in Prozessen und Strukturen liegt, (...) dass Prozesse und Strukturen verändert werden. Eine lernende Organisation ist daher eine Organisation, die in der Lage ist, ihre Strukturen und Prozesse (d. h. sich) zu transformieren“<sup>184</sup> und auf diesem Wege organisationale Zukünfte<sup>185</sup> aktiv gestalten kann.

### **Beratung als Ermöglichungsraum für Innovation und Lernen**

Transformationen von Organisationen haben ihre Basis im organisationalen Lernen und im innovativen Umgang mit den gegebenen Rahmenbedingungen. Die transformative systemische Beratung stellt hierfür einen Raum zur Verfügung, in welchem Autonomie, Selbstorganisation und die Bedingungen für den Selbsterhalt, die Fortsetzung der Autopoiesis, wertschätzende Anerkennung und umfassenden Schutz finden. Transformative Beratung ist sich der unabdingbaren Notwendigkeit dieser Anerkennung und dieses Schutzes für nachhaltig gelingende Transformation bewusst und zeigt dieses Bewusstsein in einer durch die Beratenen im Prozessverlauf immer wieder aufs Neue erfahrbaren

---

<sup>184</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 64.

<sup>185</sup> Anmerkung des Verfassers: *Die Kontingenz von Zukunft rechtfertigt hier den Plural.*

Haltung. Hierbei sind es insbesondere das Vertrauen, die Wertschätzung und die Bereitschaft auch Unsicherheiten und Widersprüche auszuhalten, welche die Beratungsbeziehung prägen.<sup>186</sup>

Die systemische Beratung nimmt im transformativen Kontext somit die Rolle der Prozessbegleitung ein, die vor allem die externe Perspektive zur Verfügung stellt, welche der Organisation anderes und neues Sehen ermöglicht. Die Organisation kann lernen, sich selbst, ihre Routinen, Deutungsmuster und Problemlösungsstrategien in einem anderen Licht wahrzunehmen und wird überdies in die Lage versetzt, ihrer bisherigen blinden Flecken gewahr zu werden. Besondere Wirkung entfalten hierbei erfahrungsgemäß Methoden, die es der Organisation ermöglichen sich selbst aus der Vogelperspektive beziehungsweise der Perspektive ihrer Umwelten zu sehen, eine bedingende Voraussetzung für das Konzept des Re-Entry. So fördert beziehungsweise stärkt ein transformativer Beratungsansatz Innovation, organisationales Lernen und Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

### **Herausforderungen und Grenzen transformativer Beratung**

In der Beratungspraxis zeigen sich insbesondere drei Herausforderungen und bisweilen auch Grenzen transformativer Beratung.<sup>187</sup> Diese sind das Streben des betreffenden Systems nach Stabilität, die gegebenen Machtstrukturen und normativen Vorgaben sowie die Erkenntnis, dass auch das Konzept des Re-Entry kein Allheilmittel ist.

Wie bereits ausgeführt stellt das Streben eines jeden sozialen Systems nach Selbsterhalt die Kernmotivation aller systemeigenen Operationen dar. Auch der Zweck einer Organisation, der in der Regel die kommunikative Hauptbühne beherrscht, ist bei genauerem Hinsehen lediglich das Mittel, welches dem eigentlichen Zweck der Aufrechterhaltung von Autopoiesis und damit dem Selbsterhalt dient. Allzu radikale Irritationen aktivieren nicht selten das organisationale Immunsystem, welches sich mit Widerstand, Abwehr oder gar Lähmungserscheinungen bemerkbar macht. Beratung sieht sich also der Herausforderung gegenüber, ihre Interventionen, um deren Wirksamkeit willen, mit Bedacht zu dosieren und so eine Überforderung des Systems zu vermeiden.

Hinzu kommen die Existenz historisch gewachsener Machtstrukturen und normativer Vorgaben, die zur Folge haben, dass nicht alle Bereiche gleichermaßen für Reflexion und Veränderung offen sind. Nicht selten läuft die Sichtbarmachung ausgeblendeter

---

<sup>186</sup> Anmerkung des Verfassers: *Das leitet sich ab, insbesondere aus den Ausführungen in Kapitel 5.2 und entspricht überdies der Erfahrung des Verfassers aus einer Vielzahl systemischer Beratungen.*

<sup>187</sup> Anmerkung des Verfassers: *Die hier aufgeführten Herausforderungen und Grenzen sind abgeleitet aus der Beratungspraxis und haben so einen direkten Bezug zum praktischen Erleben des Verfassers.*

Aspekte diesen Strukturen und Vorgaben zuwider was einen Re-Entry und damit die Wiederkommunizierbarkeit innerhalb der Organisation erschwert oder verhindert. Systemische Beratung sollte in diesem Zusammenhang ein hohes Maß an Selbstreflexivität und Sensibilität für organisationale Kontexte und Dynamiken mitbringen. Sie kann den Versuch unternehmen, diese Kontexte und Dynamiken in einem kooperativ-partnerschaftlichen Verständnis nutzbar zu machen, um so trotz Widerständen *mit* und nicht *gegen* die Klienten arbeiten zu können. Gelingt dies nicht, sollten Beratende aber in der Lage sein, die Grenzen der eigenen Einflussmöglichkeiten zu erspüren und zu respektieren, um mittels der daraus resultierenden wertschätzenden Haltung gegenüber der betreffenden Organisation, das in sie gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen und auch in Zukunft anschlussfähig sein zu können.

Zu guter Letzt zeigt sich, dass auch das Konzept des Re-Entry kein Allheilmittel, sondern lediglich ein Angebot an die Organisation darstellt, die Grenzen ihrer Kommunikation bewusst zu gestalten. Es obliegt allein der Organisation zu entscheiden, ob dieses Angebot für sie ausreichend bedeutungs- und sinnvoll erscheint, um darauf einzugehen. Organisationale Transformation bleibt somit ein ausgesprochen fragiler Prozess, der ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und die kontinuierliche Bereitschaft zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion auch von Beratung erfordert. Systemische Beratung kann unterstützen, ermutigen, Räume öffnen und bereits Erreichtes wertschätzen, erzwingen hingegen kann sie nichts.

Hier schließt sich der Kreis zur Einleitung dieses Kapitels „Systemische Beratung im Spannungsfeld von Wahrnehmung und Veränderung“, in dessen Kontext es gilt, systemisch beratend, kairotische Augenblicke<sup>188</sup> zu nutzen und das Lernen zu lehren<sup>189</sup>. Systemische Beratung kann auf diese Weise einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung einer offenen, lernenden und zukunftsgestaltenden Organisation leisten. Der Frage, wie zukunfts offene Kommunikation, verstanden als organisationale Kompetenz und Basis einer lernenden Organisation, in dieser verankert und verstetigt werden kann, wird in Kapitel 6 nachgegangen.

---

<sup>188</sup> Vgl. Hermsen, *Kairos*, S. 17.

<sup>189</sup> Vgl. Glaserfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 309.

## 5.4 Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls

Im exemplarischen Fall der FutureTech AG fragt sich der Geschäftsführer: *Kann das Unternehmen als Ganzes seine „blinden Flecken“ erkennen und adressieren und wenn ja, wie? Wie kann dabei sichergestellt werden, dass die Anschlussfähigkeit an die Wahrnehmung der Mitarbeitenden nicht verloren geht?*

Auf diese Fragen finden sich in den vorangegangenen Ausführungen eine Fülle von Antwortmöglichkeiten, auf deren Wiederholung im Detail verzichtet wird. Zusammenfassend lässt sich allerdings sagen, dass das Unternehmen auf dem Wege von Perspektivwechseln sowie dem Re-Entry, grundsätzlich sehr wohl in der Lage ist, seine „blinden Flecken“ zu erkennen und zu adressieren. Mit Blick auf die vom Geschäftsführer zu Recht thematisierte Notwendigkeit der *Anschlussfähigkeit an die Wahrnehmung der Mitarbeitenden*, ist zu beachten, dass es darauf ankommt, die Mitarbeitenden zu Agierenden des Transformationsprozesses zu machen und sie in perspektivenerweiternde und -verändernde, reflektierende und Lernen fördernde Prozesse von Beginn an einzubinden. Die Mitarbeitenden müssen um der Nachhaltigkeit des Wandels willen, dessen Gestaltende sein und hierbei, zwar in unterschiedlichen Rollen aber auf Augenhöhe, mit dem Management und den Beratenden, eine aktiv gestaltende Funktion wahrnehmen können. Mit dem Ziel, dies zu unterstützen, gibt es eine Vielzahl von Formaten und Vorgehensweisen, welche geeignet sind, Autonomie und Selbstorganisation zu fördern sowie die Anschlussfähigkeit an autopoietische Notwendigkeiten sicherzustellen.<sup>190</sup>

## 6 Zukunftsoffene Kommunikation als organisationale Kompetenz

In den vorangegangenen Kapiteln wurde herausgearbeitet, wie systemische Beratung die Beobachtung von Organisationen irritieren, Perspektivwechsel ermöglichen und ausgeblendete Umweltperspektiven mittels des Konzepts des Re-Entry, organisationsintern wieder in die Kommunikation bringen kann. Mit dem Ziel, all dies nicht nur punktuell und unter Einbeziehung systemischer Beratung zu ermöglichen, sondern zukunftsorientierte Kommunikation dauerhaft als organisationale Kompetenz<sup>191</sup> zu etablieren, bedarf es einer Organisation, die grundsätzlich offen für Ungewissheit, Kontingenz und Veränderung ist.

<sup>190</sup> Anmerkung des Verfassers: *Hierauf näher einzugehen, würde den Rahmen sprengen und ist daher nicht Gegenstand dieser Arbeit.*

<sup>191</sup> Anmerkung des Verfassers: *Kompetenz wird hier verstanden als die Fähigkeit, das Wissen um die Bedeutung von Kommunikation für die organisationale Zukunftsfähigkeit derselben, in konkrete kommunikative Handlungsalternativen überführen zu können.*

Diese Offenheit muss sich, angesichts der konstituierenden Rolle von Kommunikation in sozialen Systemen, in einer flexiblen, an neue Anforderungen sowie an das bisher Unsichtbare adaptionsfähigen Kommunikation widerspiegeln. Die Fähigkeit zur zukunfts-offenen Kommunikation stellt, so kann hieraus abgeleitet werden, eine zentrale organisatio-nale Kompetenz dar, die in der Lage ist, Lernfähigkeit, Resilienz und Innovationsfähigkeit nachhaltig zu stärken. So kann zukunfts-offene Kommunikation als Voraussetzung und Ergebnis organisationaler (Weiter-)Entwicklungsprozesse gleichermaßen gesehen wer-den. Sie schafft qua ihrer Offenheit die Voraussetzungen für organisationale Entwick-lung, wobei die (weiterentwickelte) Offenheit der Kommunikation auch das Ergebnis ei-ner organisationalen Entwicklung sein kann, welche wiederum als Voraussetzung für die Fortsetzung dieses Prozesses zu verstehen wäre.

In diesen Kontext eingebettet, wird im Folgenden die kontinuierliche Integration neuer Perspektiven in die organisationsinterne Kommunikation, sowie deren Nutzbarmachung im Rahmen der Ausbildung einer entsprechenden organisationalen Kompetenz, zum Gegenstand der Betrachtung gemacht. Hierbei wird Zukunft als kontingente Konstruktion (Kapitel 6.1) genauso in den Blick genommen wie der Re-Entry als Werkzeug für Inno-vation und Wandel (Kapitel 6.2). Abgerundet wird die Betrachtung durch ergänzende Erkenntnisse aus der Praxis und theoretische Implikationen (Kapitel 6.3).

## 6.1 Zukunft als kontingente Konstruktion

Die Begrifflichkeit der zukunfts-offenen Kommunikation indiziert bereits, dass es sich bei Zukunft nicht um eine fixe Größe, sondern vielmehr um ein Feld vielfältiger Möglichkeiten handelt. Denn gäbe es nur eine Zukunft, bräuchte es Zukunfts-offenheit lediglich zur Ver-meidung vollständiger Zukunftsblindheit. Berücksichtigt man jedoch die Erkenntnisse zur Konstruktion von Wirklichkeit<sup>192</sup>, wird deutlich, dass es sich bei Zukunft nicht um etwas handelt, was an sich existiert, sondern um etwas, das in sozialen Kommunikationspro-zessen<sup>193</sup> fortlaufend neu erzeugt wird, denn „Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft sind Konstrukte, die hier und jetzt stets aufgrund charakteristischer imaginativer

---

<sup>192</sup> Anmerkung des Verfassers: *Siehe hierzu Kapitel 2.1.*

<sup>193</sup> Anmerkung des Verfassers: *In sozialen Systemen (wie beispielsweise Organisationen) sind es die hier erwähnten Kommunikationsprozesse, mittels derer Zukunftserwartungen konstruiert werden. Im Unter-schied dazu sind es im Kontext psychischer Systeme Bewusstseinsprozesse, die diese Funktion überneh-men. Werden diese psychischen Bewusstseinsprozesse innerhalb eines sozialen Systems in die Kommu-nikation gebracht, können diese auch hier, in Form der Mitgestaltung kollektiver (sozialer) Zukunftserwar-tungen wirksam werden.*

Fähigkeiten des Beobachters konstruiert werden können: erinnern und erwarten.<sup>194</sup> Vor diesem Hintergrund ist es zutreffender, von Zukunft im Plural, als Zukünfte zu sprechen.

Neben diese konstruktiv-kontingente und damit vornehmlich quantitative Perspektive auf Zukunft beziehungsweise Zukünfte gesellt sich bei genauerem Hinsehen eine qualitative Perspektive. Es stellt sich nämlich die Frage, von welchem Standpunkt aus Zukunft beschrieben wird und welchen Einfluss dieser Standpunkt auf deren qualitative Aspekte hat, denn:

„Alles, was geschieht, ereignet sich ausschließlich in der Gegenwart und kann von jedem Beobachter immer nur aktuell beobachtet werden.

Da alles, was geschieht, sich aktuell in der Gegenwart ereignet, wäre es eigentlich sinnvoller, (...) auch in Bezug auf (...) Zukunft von unterschiedlichen Gegenwarten zu sprechen: (...) gegenwärtiger Zukunft und zukünftiger Gegenwart (womit (...) unterschiedliche Phänomene bezeichnet werden) und – zur Abgrenzung – aktueller Gegenwart.<sup>195</sup>

Mit dem Phänomen der *gegenwärtigen Zukunft* reflektiert Simon auf die Zukunft, die aus der Perspektive der Gegenwart vorstellbar erscheint, eine Zukunft also, die bereits heute mittels ihrer Konstruktion, als Erwartung vorweggenommen wird. Demgegenüber beschreibt die *zukünftige Gegenwart* die diachrone Wandlung der gegenwärtigen Zukunft in eine in der Zukunft wahrgenommene Gegenwart, die naturgegeben nicht mit der gegenwärtigen Zukunft übereinstimmen muss.

Das Bewusstsein, dass es sich bei Zukunft beziehungsweise Zukünften zum einen um ein kontingentes Konstrukt quantitativen Charakters handelt, welches zum anderen auch eine temporär-qualitative Charakteristik beinhaltet, eröffnet Organisationen die Möglichkeit, Ambiguität und die aus ihr resultierenden Unsicherheiten als produktive Ressourcen für sich zu entdecken. Organisationen, die eine solche Perspektive auf Zukunft und eine sich zu dieser Perspektive kongruent verhaltende Haltung einnehmen, sind in der Lage, Widersprüche und Kontingenz auszuhalten und sich vermeintlich einfachen und eindeutigen, vorschnellen Bedeutungszuschreibungen und Lösungen zu enthalten.

Dabei ist das Verständnis von Zukunft als kontingente Konstruktion kein epistemologischer Luxus, vielmehr handelt es sich hierbei um *die* entscheidende organisationale Haltung, welche die Fortsetzung der Autopoiesis wahrscheinlicher macht und damit das Überleben der Organisation sichern hilft. Denn, so schreibt Simon: „Wer bis heute überlebt hat, hat damit *bewiesen*, dass er *bislang* ‚fit‘ war. Daraus auf die Zukunft zu

---

<sup>194</sup> Fritz B. Simon, *Formen (reloaded): Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen* (Carl-Auer Verlag, 2022), S. 103.

<sup>195</sup> Simon, *Formen (reloaded)*, S. 102.

schließen, ist ein logischer Fehlschluss. Denn die Überlebensstrategie von heute kann morgen schon zum Scheitern führen.“<sup>196</sup> Mehr noch lässt sich prospektiv keine valide Aussage darüber treffen, welche Eigenschaften einer Organisation das Überleben sichern werden, denn welche „Eigenschaften für das Überleben oder Nicht-Überleben ausschlaggebend waren, lässt sich immer nur im Rückblick feststellen. Dabei können im besten Fall die Bedingungen des Nicht-Überlebens bestimmt werden, nicht aber die Bedingungen des Überlebens.“<sup>197</sup>

Demnach muss das „systemrelevante Hauptziel (...) immer die Erhöhung und Sicherung der Lebensfähigkeit des Systems sein“.<sup>198, 199</sup> So erschließt sich auch der tiefere Sinn und Nutzen hinter Heinz von Foersters „ethischem Imperativ“<sup>200</sup>, der ebenfalls darauf abzielt, die Wahrscheinlichkeit der Aufrechterhaltung von Autopoiesis zu vergrößern, indem der Komplexität der Umwelten und der Kontingenz von Zukunft eine angemessene Eigenkomplexität und Kontingenzfähigkeit des betreffenden Systems gegenübergestellt wird. Folgerichtig lautet der Appell von Heinz von Foerster: „Handle stets so, daß die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“<sup>201</sup>

Allerdings haben Wahlmöglichkeiten keinen Wert an sich, sondern beziehen ihre Nützlichkeit letztlich aus dem Umstand, eine Wahl zu ermöglichen, sich also für eine mögliche (gegenwärtige) Zukunft zu entscheiden. Und so schließt sich ein Kreis, denn „Entscheidungen sind die Operationen, durch die Organisationen sich reproduzieren: *Ohne Alternativen keine Unsicherheit, ohne Unsicherheit keine Entscheidungen, ohne Entscheidungen keine Organisation.*“<sup>202</sup> Simon macht hier überdeutlich, dass es sich bei Unsicherheit, oder anders formuliert Kontingenz von Zukunft, letztlich um die Quelle handelt, welche die Autopoiesis mit der notwendigen Energie versorgt, um mittels Entscheidungen den Fortbestand der Organisation zu ermöglichen. Deutlicher noch macht Simon den autopoietischen Zweck von Entscheidungen, indem er sagt: „Wie entschieden wird, ist im Prinzip egal, solange überhaupt entschieden wird.“<sup>203</sup> Würde hingegen nicht entschieden, würde die Unsicherheit, welche sich aus der Kontingenz von Zukunft ergibt, fortgeführt und auf diesem Wege zur Gefährdung der Autopoiesis. Es würde

---

<sup>196</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 104.

<sup>197</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 105.

<sup>198</sup> Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; ein Bericht an den Club of Rome*, 3. Auflage (Pantheon Verlag, 2019), S. 49.

<sup>199</sup> Anmerkung des Verfassers: *So schreibt es Frederic Vester im Jahr 2019, aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive, in seinem Bericht an den Club of Rome. Wie bereits an früherer Stelle in dieser Arbeit erläutert, findet diese Perspektive auch auf jedes andere soziale oder psychische System Anwendung.*

<sup>200</sup> Vgl. Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 234.

<sup>201</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 234.

<sup>202</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 69.

<sup>203</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 69.

organisationsintern zwar weiterhin kommuniziert und das soziale System der Organisation mittels dieser Kommunikation aufrechterhalten, aber die Kommunikation würde zunehmend eine von möglichst vielen Mitarbeitenden geteilte Ausrichtung vermissen lassen. Letztlich hat dies Auswirkung auf den wahrgenommenen Zweck der Organisation, der für sich genommen zwar nicht ihre Existenz sichert aber als Mittel für die Aufrechterhaltung der Autopoiesis fungiert.<sup>204</sup> Durch Entscheidungen werden alle Zukünfte irrelevant, für die nicht entschieden wurde. „Nach der Entscheidung verhalten die Mitglieder der Organisation sich so, *als ob* die Zukunft sicher wäre.“<sup>205</sup> Entscheidungen absorbieren somit Unsicherheit und geben die notwendige Sicherheit, die für eine zielgerichtete Kommunikation innerhalb der Grenzen der Organisation erforderlich ist. Eine solche zielgerichtete systeminterne Kommunikation ist quantitativ intensiver und qualitativ höherwertiger als Kommunikation über die Systemgrenzen hinweg. Sie diffundiert nicht aus dem System hinaus und setzt entropischen Tendenzen der Kommunikation innerhalb der Organisation als sozialem System Grenzen.<sup>206</sup>

In diesem Sinne versteht sich systemische Beratung als Unterstützung bei der Wahrnehmung von Zukunft als kontingentem sozialen Konstrukt. Sie bietet Möglichkeitsräume an, in denen bestehende Erwartungen und Zukunftskonstruktionen einerseits in ihrem individuellen Charakter und andererseits in ihrer grundsätzlich gegebenen Kontingenz erlebt und hinterfragt werden können.

Die Kontingenz von Zukunft ins Spiel zu bringen, Ausgeblendetes wieder einzublenden sowie bisher nicht Gesehenes sichtbar zu machen und als Option in Erwägung zu ziehen, macht Organisationen lern- und damit auch anpassungsfähig und versetzt sie in die Lage, Zukunft in ihrem Sinne aktiv mitgestalten zu können. Um dieser Mitgestaltung willen muss die Kontingenz allerdings genutzt werden, indem Entscheidungen getroffen werden, die angesichts der Vielfalt an Möglichkeiten kontingenter Zukünfte, grundsätzlich qualitativ besser ausfallen können als ohne diese Kontingenz. Allerdings hat auch diese vergrößerte „Anzahl der Wahlmöglichkeiten“<sup>207</sup> einen Preis: man kann sich heute auch für eine retrospektiv betrachtet falsche Wahlmöglichkeit entscheiden, denn

„Entscheidungen (...) sind immer Entscheidungen für eine Zukunft, von der man nicht weiß, ob sie wirklich so kommt – denn sie könnte immer auch anders geformt sein, als vorgestellt. Ob man sich dessen bewusst ist oder nicht:

---

<sup>204</sup> Anmerkung des Verfassers: *Dieser Zusammenhang wurde bereits gegen Ende des Kapitels 2.2.1 erläutert.*

<sup>205</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 67.

<sup>206</sup> Anmerkung des Verfassers: *Der Zusammenhang zwischen diffundierender Kommunikation und zunehmender Entropie im System wurde bereits gegen Ende des Kapitels 4.3 dargestellt und erläutert.*

<sup>207</sup> Foerster, *Wissen und Gewissen*, S. 234.

Man legt den eigenen Entscheidungen immer eine Prognose für die Zukunft zugrunde, d. h., man orientiert sich an einer gegenwärtigen Zukunft.“<sup>208</sup>

Jedoch wird eine Organisation, die im oben beschriebenen Sinne lern- und anpassungsfähig ist, auch diesen Umstand zu Ihrem Vorteil nutzen können, indem sie daraus lernt und zu neuen, an das Gelernte anschlussfähigen Entscheidungen findet, welche erneut zielgerichtete Kommunikation ermöglicht, und Autopoiesis sichern.

## 6.2 Re-Entry als Werkzeug für Innovation und Wandel

Für die systemische Beratung ist das Konzept des Re-Entry, insbesondere im Kontext zukunftsöffener Kommunikation, von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Mittels Re-Entry werden zuvor getroffene Unterscheidungen – beispielsweise zwischen Organisation und Umwelt oder zwischen relevanten und irrelevanten Umweltereignissen – erneut in die Kommunikation einführt und können so ausgeblendete Perspektiven, Wissensaspekte oder Umweltereignisse innerhalb der Organisation (wieder) anschlussfähig machen.

Aus der Perspektive der dem Re-Entry innewohnenden reflexiven Beobachtung 2. Ordnung entsteht ein Möglichkeitsraum für veränderte Sinn- und Bedeutungszuschreibungen und damit für Innovation und Wandel. Oder, um es mit den Worten von Baecker etwas theorienäher zu formulieren: „Die Subversion der Form durch die Form führt zu einer Form, deren wesentlicher Gewinn die Erfahrung ihrer Beweglichkeit ist.“<sup>209</sup>

Organisationen, die gelernt haben, Re-Entry-Prozesse bewusst und gezielt einzusetzen, schaffen strukturelle Voraussetzungen dafür, sich immer wieder selbst zu irritieren und ihre Aufmerksamkeit auf bisher ausgeblendete oder nicht sichtbare Chancen und Risiken zu lenken. Dies eröffnet nicht nur vielfältige Möglichkeiten Bestehendes zu optimieren, sondern auch und vor allem die Chance, innovativ zu denken und grundsätzlich Neues in die Kommunikation zu bringen. Mehr noch und ganz grundlegend wird auf dem Wege der Reflexion des Status Quo, die Adaptionfähigkeit des Systems an veränderte Umweltbedingungen erhöht und die gelingende (Weiter-)Entwicklung der für die Fortsetzung der Autopoiesis notwendigen Kompetenzen<sup>210</sup> wahrscheinlicher. Diese Relevanz für das Überleben der Organisation betont auch Simon, indem er schreibt: „Der Organisation stellt sich die Frage (d. h., die Leitung sollte sich die Frage stellen), ob sie in ihrer Kommunikation (bei ihren Entscheidungen) ‚viable‘ Unterscheidungen gebraucht und

---

<sup>208</sup> Simon, *Formen (reloaded)*, S. 852.

<sup>209</sup> Baecker, *Katjekte*, S. 35.

<sup>210</sup> Anmerkung des Verfassers: *Kompetenzen sollen in diesem Zusammenhang als die Fähigkeit zur Generierung von Informationen aus durch die Umwelten zur Verfügung gestellte Daten, in Kombination mit der Fähigkeit hieraus angemessene Handlungen ableiten zu können, verstanden werden.*

nicht etwa für das Überleben relevante Umwelten ‚wegdenkt‘.<sup>211</sup> So gesehen stehen Innovation und Wandel nicht nur im Zeichen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, sondern auch im Zeichen einer, nicht nur das kurzfristige Überleben, sondern vor allem den langfristigen Fortbestand der Organisation sichernden Notwendigkeit.

Die Aufgabe von Beratung in diesem Kontext ist die Unterstützung bei der Etablierung von Routinen zur Selbstbeobachtung (Beobachtung 2. Ordnung) und zur Wiedereinführung ausgeblendeter Themen und Perspektiven in die organisationsinterne Kommunikation.<sup>212</sup> Das Konzept des Re-Entry kann aber, und dies ist essenziell, nur dann eine nachhaltige Wirkung entfalten, wenn es von der Organisation nicht als punktuelle Intervention, sondern als fortlaufender Prozess begriffen wird. Die Aufrechterhaltung eines solchen fortlaufenden Prozesses bedarf jedoch der organisationseigenen *intrinsic* Motivation, soll die Gefahr der bereits erwähnten Diffusion von Kommunikation über die Systemgrenzen hinweg und damit einem Anstieg systeminterner Entropie systematisch und strukturell begegnet werden.<sup>213</sup> Ferner führt ein inflationäres Induzieren des Konzepts durch externe Beratende, so lässt sich vermuten, zu einem „Verschleiß“ desselben im betreffenden System und damit auch zur Reduzierung seiner Wirkmächtigkeit. Schlussendlich muss dem mittels des Re-Entry erhöhten Komplexitätsangebot auf Seiten der Organisation, welches dem Ziel dient, gute Entscheidungen auf einer möglichst breiten Informationsbasis treffen zu können, durch tatsächlich getroffene Entscheidungen, die Komplexitätsreduktion und damit die Möglichkeit sich wieder fokussieren zu können, gegenübergestellt werden.

Gleichwohl sind Innovation und Wandel keine Folge einzelner Impulse, sondern entstehen, von Ausnahmen abgesehen, aus der strukturell verankerten, fortgesetzten Reflexion und Verschiebung organisationaler Grenzen. Auf diese Weise verstanden, ist, nach anfänglichen Beraterischen Impulsen, vor allem der intrinsisch motivierte Re-Entry<sup>214</sup> ein Werkzeug, welches die Kompetenzen einer Organisation zur proaktiven Gestaltung von Zukunft nachhaltig stärkt.

---

<sup>211</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 60.

<sup>212</sup> Anmerkung des Verfassers: Ein praktisches Beispiel hierfür wurde bereits in Kapitel 4.4 ausgeführt. Ferner findet sich in Kapitel 5.1 eine beispielhafte Aufzählung systemischer Vorgehensweisen, die im hier beschriebenen Kontext geeignet erscheinen.

<sup>213</sup> Anmerkungen des Verfassers: Die Phänomene diffundierender Kommunikation und steigender Entropie wurden bereits in den Kapitel 2.2.1 und 4.3 aufgegriffen und erläutert.

<sup>214</sup> Anmerkung des Verfassers: Siehe hierzu auch die Ausführungen gegen Ende des Kapitels 4.3 inklusive der zugehörigen Anmerkung.

### 6.3 Erkenntnisse aus der Praxis und theoretische Implikationen

Die langjährige Praxis des Verfassers in seinen Professionen als systemischer Coach und systemischer Berater zeigt, dass in Organisationen, die Irritationen nicht nur zulassen, sondern durch die Schaffung geeigneter Strukturen gezielt fördern, mit einer höheren Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Reflexion und Auseinandersetzung auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert wird als in Organisationen, in denen das nicht der Fall ist. Im Ergebnis, so lässt sich daraus ableiten, macht diese Fähigkeit Organisationen flexibler und damit qua erhöhter Anpassungsfähigkeit resilienter gegenüber Veränderungen und deren Folgen.

Diese praktische Erfahrung des Verfassers, wie auch die bisherigen Überlegungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit machen deutlich, dass zukunftsorientierte Kommunikation, ein konkret beobachtbares Phänomen mit ebenso konkretem Nutzen ist. Hierbei kommt insbesondere der Gestaltung von Kommunikationsformaten und -prozessen sowie Entscheidungsprozessen, eine besondere Bedeutung zu. Mit Blick auf die Gestaltung eben solcher Prozesse und Formate muss darauf geachtet werden, darauf sei erneut hingewiesen, den Re-Entry nicht mit einer Feedbackschleife zu verwechseln. Dies würde der umfassenden Bedeutung und Wirkmöglichkeit dieses Konzepts im systemischen Kontext nicht ansatzweise gerecht, da es sich nicht um eine bloße Rückkopplung (Rückmeldung/Feedback), sondern vielmehr um eine Reflexion der mittels Unterscheidung beschriebenen Systemgrenze und damit der eigenen Identitätszuschreibung handelt.<sup>215</sup>

Im Folgenden werden die Themen Organisationskultur, Führung und prognostische Ableitungen exemplarisch herausgegriffen, um einen Eindruck von der Komplexität und Fragilität des Prozesses beratender Begleitung von Organisationen im Zusammenhang mit der Etablierung von zukunftsorientierter Kommunikation als organisationaler Kompetenz zu vermitteln. Dabei ist es offensichtlich, dass die gewählte Darstellung weder in ihrer fachlichen Tiefe angemessen noch in der Anzahl der aufgeführten Themen umfassend oder vollständig ist. Gleichwohl dürfte sie hinreichend sein, um das Ziel der Sensibilisierung für eine Vielzahl von nicht intendierten und gegebenenfalls unvorhersehbaren organisationalen Bewegungen zu erreichen.

#### **Identitätszuschreibung und Organisationskultur**

In der Praxis wird schnell deutlich, dass Offenheit für Neues und eine innovationsfreundliche Diskussionskultur keine Selbstverständlichkeit sind. In Organisationen, die

---

<sup>215</sup> Anmerkung des Verfassers: *Siehe hierzu auch die Ausführung zu Beginn des Kapitels 4.1. sowie im folgenden Unterkapitel „Identitätszuschreibung und Organisationskultur“.*

irritationsfördernde Strukturen nicht bereits mitbringen, wird deren Einführung, oder besser behutsame Entwicklung, mit erheblichen Auswirkungen auf deren Identitätszuschreibung beziehungsweise die Organisationskultur einhergehen. In diesem Zusammenhang sei auf Simon verwiesen, der die Bedeutung der Organisationskultur für die Autopoiesis hervorhebt, indem er schreibt:

„Bezogen auf Organisationen sind kulturelle Regeln und Muster für die Aufrechterhaltung ihrer Autopoiese wichtig, da sie zur Bindung und Motivation der Mitglieder jenseits vertraglicher Pflichten beitragen. Sie werden aber, da sie nicht den offiziellen Zwecken der Organisation dienen, oft nicht bewusst ins Kalkül gezogen.“<sup>216</sup>

Genau das sollten sie aber, denn über „die Regeln der Organisationskultur (...) kann nicht entschieden werden. Sie ändern sich spontan und selbstorganisiert. Das Risiko ist groß, dass durch den Versuch, sie gezielt zu verändern, unkalkulierbare Nebenwirkungen ausgelöst werden.“<sup>217</sup> In ähnlicher Weise nachdenklich zeigt sich auch Baecker, der sagt: „Wir ermutigen unsere eigene Organisation zu abweichenden Blickwinkeln auf das selbe. (...) Das ist ein Rezept: Abweichungsbereitschaft kultivieren. Aber das schmerzt und das ist ein Rezept, das die Organisation nicht unbedingt realisiert sehen möchte.“<sup>218</sup>

Strukturveränderungen, zumal dann, wenn sie sich nicht selbstorganisiert aus der Organisation heraus und unter Einbeziehung aller Betroffenen entwickeln, werden von der Organisation mit hoher Wahrscheinlichkeit als Versuch einer gezielten Veränderung der Organisationskultur wahrgenommen.<sup>219</sup> Dies gilt unter Umständen selbst dann, wenn die Veränderung gar nicht gezielt ist, sondern die Intervention den Charakter einer Ermöglichung von Veränderung ohne konkrete Intention hat, wie es beispielsweise beim Konzept des Re-Entry der Fall ist. So indiziert schon die Ermöglichung reflexiver Prozesse, dass die dies ermöglichenden Personen Probleme oder zumindest Verbesserungspotenziale wahrnehmen. Es ist aber deren Wahrnehmung und nicht notwendigerweise auch die Wahrnehmung der Organisation. Das ist eine Erfahrung, die auch Muster et al. beschreiben: „In Organisationen sind die Verantwortlichen einer Initiative (...) nicht nur Boten, die über Probleme berichten. Sie sind gleichzeitig Verursacher. Denn die Grundlage ihrer Initiative ist nun einmal ihre eigene Interpretation.“<sup>220</sup>

Es erfordert demzufolge eine besondere Feinfühligkeit der handelnden Personen und stete rekursive Kommunikationsschleifen unter Einbeziehung aller Betroffenen, mit dem

---

<sup>216</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 97.

<sup>217</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 101.

<sup>218</sup> Dirk Baecker, *Nächste Gesellschaft – Technologien – Rezepte für Zukunftsfähigkeit*, zuletzt geprüft am 25.08.2025, <https://www.praxisfeld.de/blog/articles/einfache-komplexitaet>.

<sup>219</sup> Anmerkung des Verfassers: *Dies ergibt sich aus der praktischen Beratungserfahrung des Verfassers*

<sup>220</sup> Muster, Hermwille und Kapitzky, *Lehren von Luhmann*, S. 45.

Ziel der Schaffung und Aufrechterhaltung von deren Identifikation, nicht nur mit der bestehenden Organisationskultur, sondern auch mit dem aktuellen Veränderungsprozess und letztlich dessen Ergebnissen. Dies erfordert einen binären Charakter beratenden Handelns, welches mit dem Ziel der Anschlussfähigkeit, zwischen der Wertschätzung und Bestätigung des Bestehenden und der Ermöglichung von Neuem oszillieren muss. Das führt jedoch Steuerungsversuche oder Interventionsversuche, die als solche wahrgenommen werden, zwangsläufig in ein Paradoxon, denn:

„Wie immer man dies versucht, in jedem Fall muss Anschluss an die bestehenden Regeln der internen Kommunikation gefunden werden. Das führt dazu, dass Steuerungsversuche immer entweder den Status quo bestätigen (weil sie die gegebenen Kommunikationsmuster und -strukturen nutzen und dadurch konfirmieren) oder aber in das Change-Management-Paradox geraten: Die gegebenen Strukturen werden genutzt, um sie zu verändern.“<sup>221</sup>

Vor dem hier beschriebenen kulturellen Hintergrund sollte systemische Beratung vor allem auf ein qualitativ hochwertiges Beratungsdesign achten, welches Beratene, wie auch Beratende in die Lage versetzt, Selbstbeschreibungen von Beratungs- und Klientensystemen zu erfassen und ihre paradoxe Logik analysierbar zu machen.

## **Führung**

Es würde vermutlich Verwunderung auslösen, wenn im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse nicht auch das Phänomen der Führung Erwähnung fände. Die immer noch stark hierarchisch geprägte Führungslandschaft basiert auf der Annahme, die Organisation sei mehr oder weniger gleichzusetzen mit einer trivialen Maschine<sup>222</sup>, deren Funktionsweise auf monokausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge beruht. Diese Annahme voraussetzend, würden Steuerungsimpulse mehr oder weniger zuverlässig zu den mit diesen Impulsen intendierten Ergebnissen führen. Eine Kontrollillusion, bedenkt man insbesondere den nicht-trivialen Charakter sozialer Systeme, deren Anziehungskraft aber nur zu gut zu verstehen ist, wenn man „sieht, dass die trivialen Maschinen zuverlässig funktionieren und dass wir im täglichen Leben in hohem Maße auf die Zuverlässigkeit des Funktionierens der anderen angewiesen sind“<sup>223</sup>. In der Folge sieht sich Führung häufig der Anforderung gegenüber, Eindeutigkeit zu schaffen. Stellt man jedoch den nicht-trivialen Charakter sozialer Systeme in das Zentrum der Überlegungen, besteht die

„Aufgabe von Führung (...) im Wesentlichen darin, mit Paradoxien, mit Unentscheidbarkeit und Ambiguität umzugehen. Deshalb führt keine

---

<sup>221</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 110.

<sup>222</sup> Anmerkung des Verfassers: Die Begrifflichkeit der „trivialen Maschine“ wurde in Kapitel 5.2 bereits indirekt im Kontext trivialer Ursache-Wirkung-Zusammenhänge und nicht trivialer Maschinen erläutert.

<sup>223</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 95.

Führungskraft ihren Job optimal aus, wenn sie dauerhaft Eindeutigkeit schafft  
– auch wenn das oft von ihr gefordert wird.“<sup>224</sup>

Eine interessante Perspektive und gleichzeitig eine theoretische wie auch praktische Lösungsmöglichkeit bringt Baecker in den Diskurs ein:

„Ich versuche deutlich zu machen, dass sich Einfachheit und Komplexität gegenseitig nicht ausschließen. (...) Gefährlich wird es immer nur dann, wenn man über der einfachen Lösung das komplexe Problem vergisst. Denn dann funktioniert auch die Lösung nicht mehr. (...)

Zum Beispiel die Komplexität der Sprache: Die minimale Komplexität bei Sprache ist, ich darf Worte und Sachen nicht verwechseln und ich muss davon ausgehen, dass jedes Wort sich eben nicht durch die Sache, sondern durch die Differenz zu anderen Worten bestimmt, und daher "symbolisch" ist. Ich habe also das Referenzproblem und das Symbolproblem. Und nur, wenn die beiden verstanden worden sind, (...) ist Sprache möglich. Der Anfang ist komplex und es bleibt bis zum Ende komplex, aber die Mechanismen, damit umzugehen, sind einfach.

Und das muss einem klar sein. Dann hat man eine Idee, einen Gedanken, der eine pragmatische Einfachheit hat, aber intellektuelle Komplexität.“<sup>225</sup>

So wird auch die Ermöglichung reflexiver Prozesse, wie beispielsweise des Re-Entry, die systeminterne Komplexität erhöhen, um Anschluss an ebenfalls komplexe Umwelt-ereignisse finden zu können. Der Re-Entry selbst hingegen ist trivial, denn es handelt sich „lediglich“ um die systeminterne Reflexion der Grenzziehung zwischen System und Umwelt. Der Re-Entry kombiniert die erwähnte pragmatische Einfachheit mit der notwendigen intellektuellen Komplexität und ist genau deswegen erfolgversprechend. Im Angesicht komplexer organisationaler Umweltbedingungen die organisationsinterne Komplexität bewusst ebenfalls zu erhöhen, mag irrational erscheinen, aber „heißt auch, sich der Paradoxien bewusst zu sein, in denen man steckt, und zu wissen, dass rationale Entscheidungen irrational sein können“<sup>226</sup>.

Mit diesem kurzen, eher schlaglichtartigen Blick auf Führung im Kontext zukunftsöffener Kommunikation als organisationaler Kompetenz, soll der Re-Entry als Lösungsansatz für den Gegensatz des komplexen Charakters von Organisationen und der Sehnsucht von Führung nach Trivialität und monokausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen, greifbar werden. Der Re-Entry steht für die pragmatische Einfachheit, welche die Komplexität von Organisationen und deren Umwelten sieht und zulässt. Das Konzept des Re-Entry ist im Rahmen von Führung (relativ) einfach anwendbar und steht der notwendigen intellektuellen Komplexität nicht im Wege. Allein von den monokausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen gilt es endgültig Abschied zu nehmen.

---

<sup>224</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 122.

<sup>225</sup> Baecker, *Nächste Gesellschaft – Technologien – Rezepte für Zukunftsfähigkeit*.

<sup>226</sup> Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, S. 122.

## Prognosen

Darüber hinaus ist in der Praxis, so die Erfahrung des Verfassers, auch die Versuchung für die Beratenden nicht zu unterschätzen, mittels des Skizzierens von denkbaren Prognosen bis hin zu dystopischen Szenarien, den für Veränderung erforderlichen Handlungsdruck auf die Beratenden zu erhöhen. Der Re-Entry soll jedoch im Kontext zukunftsöffener Kommunikation die Kompetenz des Klientensystems stärken, mit Veränderungen in den Umwelten autonom und selbstorganisiert einen Umgang zu finden, der darüber hinaus in Zukunft ein autonomes Agieren auch ohne beratende Begleitung wahrscheinlicher macht. Es geht also um die Selbsterkenntnis des Klientensystems, welche durch den Re-Entry ermöglicht wird. Die Selbstreferenz des Klientensystems steht im Vordergrund, nicht eine Fremdreferenz gleich welcher Art und welchen Ursprungs. Das Einbringen von Prognosen in den Beratungsprozess, die ihren Ursprung nicht im Klientensystem haben, muss so gesehen als übergriffig und kontraproduktiv bezeichnet werden.

Daher ist seitens der Beratenden sorgfältig darauf zu achten, dass systemische Beratung zwar Perspektivwechsel und den Re-Entry von bisher nicht Sichtbarem ermöglicht, sich dabei aber jeglicher prognostischer Ableitungen aus dem Gesehenen enthält. Dies geschieht mit dem Ziel,

„das Parallelproblem, formuliert im Theorem der *self-fulfilling* oder *self-defeating prophecies*, dass Prognosen, die per Kommunikation in die Gesellschaft hineingegeben werden, zu einer Gesellschaft führen, die sich prognostiziert weiß und darauf zu reagieren hat“<sup>227</sup>,

zu vermeiden. Eine Gesellschaft oder eine Organisation, die sich prognostiziert weiß, verhält sich also in irgendeiner Weise zur kommunizierten Prognose und nicht mehr wie zuvor ohne Kenntnis dieser Prognose. Die von der Organisation „wahrgenommene“ Realität hat sich also verändert. So stellt sich die Frage: „Wie kann man, wenn man weiß, dass man durch Bekanntgabe der Prognose die Realität verändert, (...) noch zu objektiven Erkenntnissen über die Realität kommen?“<sup>228</sup>

Ungeachtet der beschriebenen Herausforderungen lässt sich in der Praxis des Verfassers feststellen, dass Organisationen grundsätzlich sehr wohl in der Lage sind, zukunftsöffene Kommunikation als organisationale Kompetenz auszubilden. Allerdings geschieht dies im Fall des Gelingens einer solchen Bestrebung nicht durch den Einsatz

---

<sup>227</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 159.

<sup>228</sup> Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, S. 160.

von Methoden oder Tools. Vielmehr lässt sich aus den praktischen Erfahrungen die theoretische Implikation ableiten, dass die Arbeit an den organisationseigenen Beobachtungs- und Kommunikationsmustern, verstanden im Sinne eines *kontinuierlichen* Verbesserungsprozesses, den Schlüssel zur organisationalen Lern- und Veränderungsfähigkeit und damit auch zu zukunftsöffener Kommunikation darstellt.

Systemisch betrachtet ist zukunftsöffene Kommunikation als organisationale Kompetenz das Ergebnis des Zusammenspiels von Irritation, Reflexion und Re-Entry. Ein voraussetzungsvolles Zusammenspiel, welches Offenheit für Unsicherheit genauso wie für Kontingenz unabdingbar erscheinen lässt.

Ferner lässt sich schlussfolgern, dass eine Abhängigkeit zukunftsöffener Kommunikation von strukturellen wie kulturellen Voraussetzungen gegeben ist. Diese sind jedoch nicht statischer Natur, sondern können immer wieder neu ausgehandelt werden und durch stete Übung zu veränderten Beobachtungs-, Kommunikations- und letztlich auch Handlungsmustern führen.

Die Bedeutung und Notwendigkeit fortgesetzter Selbstbeobachtung der Organisation einerseits, sowie andererseits die Bereitschaft, bestehende Grenzen und Unterschiedsbildungen kontinuierlich zu reflektieren und in Frage zu stellen, bilden somit das theoretische Fundament zukunftsöffener Kommunikation als organisationaler Kompetenz. Dieses theoretische Fundament in der Praxis mit Leben zu füllen und zu verstetigen, ist allein der Organisation selbst möglich. Systemische Beratung kann diesen Prozess jedoch wertschätzend und verständlich begleiten, indem sie sich darauf konzentriert, geeignete Impulse zur Verfügung zu stellen, ohne dabei intentional zu agieren.

#### **6.4 Bedeutung im Kontext des exemplarischen Falls**

Das Thema „zukunftsöffene Kommunikation als organisationale Kompetenz“ weist über den in Kapitel 1.2 skizzierten exemplarischen Falls hinaus. Gefragt wird mit Blick auf die FutureTech AG nicht mehr nach den Lösungsmöglichkeiten für die akute Situation mit Blick auf das Thema „künstliche Intelligenz“, sondern nach einem zukunftsfähigen Organisationsdesign, welches insbesondere in den strukturellen Rahmenbedingungen für Kommunikation und Entscheidungsfindung seinen Ausdruck finden sollte. Strukturelle Rahmenbedingungen, die es ermöglichen und dazu motivieren, immer wieder Irritationen zuzulassen beziehungsweise bewusst herbeizuführen, nicht nur um Bestehendes zu optimieren, sondern auch um Innovation und grundsätzlich Neues zu ermöglichen.

Dass es sich hierbei nicht um Luxus handelt, wird deutlich, wenn man bedenkt, dass der Wechsel des langjährigen Kunden zu einem Wettbewerber eine sich fortsetzende Entwicklung indizieren könnte. Denn was heute die Integration von künstlicher Intelligenz ist, werden schon morgen andere Themen sein. So bedarf es zur Sicherung des langfristigen Fortbestands des Unternehmens Veränderungen, hin zu einer Struktur, die den steten Kreislauf von Irritation, Reflexion und Re-Entry fördert. Das gilt nicht nur für das Unternehmen als Ganzes im Verhältnis zu seinen Umwelten, sondern auch für die partikularen Einheiten des Unternehmens, welche füreinander ebenfalls Umwelten darstellen. So beschreibt der Praxisfall, *dass eine übergreifende Zusammenarbeit der unterschiedlichen Bereiche im Sinne des Unternehmens als Ganzes so gut wie nicht stattfindet und bereichsspezifische Partikularinteressen die Diskussionen dominieren*. Kommunikation und Entscheidungsfindung lassen offensichtlich auch auf dieser Ebene strukturelle Kopplungen und damit eine Offenheit für ungewohnte Perspektiven vermissen.

Mit dem Ziel der fortgesetzten Ermöglichung des Kreislaufs von Irritation, Reflexion und Re-Entry, gilt es für die FutureTech AG die aktuell praktizierten Beobachtungs- und Kommunikationsmuster aus der Perspektive der Beobachtung 2. Ordnung zu reflektieren. Es gilt mehr strukturelle Kopplung zu den Umwelten des Unternehmens aber auch unter den unternehmensinternen Bereichen zu ermöglichen und schlussendlich zu Strukturen für Kommunikation und Entscheidungsfindung zu kommen, welche die Fortsetzung der Autopoiesis auch auf lange Sicht als überwiegend wahrscheinlich erscheinen lassen.

Die Rolle des Beraters als Beobachter 2. Ordnung ist in der Phase der Initiierung eines solchen reflexiven Prozesses sicherlich von besonderer Bedeutung. Der Geschäftsführer und die Führungskräfte hingegen kommen spätestens dann ins Spiel, wenn es gilt, vorhandene Strukturen in Frage zu stellen und im Bedarfsfall auch zu verändern.

## 7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat theoretisch fundiert gezeigt, wie mit Hilfe des Re-Entry als einem grundsätzlich geeigneten Konzept, *jenseits des (bisher) Sichtbaren*, ausgeblendete Umweltperspektiven in Organisationen (wieder) sichtbar, kommunizierbar und für die Gestaltung von Zukunft nutzbar gemacht werden können. Daraus ergeben sich eine Vielzahl möglicher Anschlussstellen für die Praxis, an die systemische Beratung andocken kann, ohne die operative Geschlossenheit und damit die Eigenlogik und Autonomie des betreffenden Systems zu unterlaufen. So nimmt systemische Beratung eine zentrale Position ein, wenn es darum geht, die Transformationsfähigkeit von Organisationen zu stärken und die mit steigender Komplexität, Unsicherheit und Beschleunigung

einhergehenden Herausforderungen als Impulse für zukunftsoffene Kommunikation, nachhaltige Weiterentwicklung und auf diesem Wege für die aktive Gestaltung von Zukunft nutzbar zu machen. Es kann also festgehalten werden, dass dem in der Einleitung formulierten Anspruch, *eine theoretisch differenzierte Antwort auf die Frage, wie Zukunft in Organisationen kommunizierbar wird, um auf diesem Wege Anschlussstellen sowohl für die weiterführende Theorieentwicklung als auch für die Beratungspraxis zu schaffen*, entsprochen werden konnte.

Allerdings, das ist kritisch anzumerken, sind eine schlüssige Theorie, vorhandene Anschlussstellen für die Praxis sowie hieraus logisch ableitbare Ansätze für den Transfer theoretischer Erkenntnisse in praktisches Handeln, noch nicht hinreichend für den Erfolg von Transformation und Veränderung. All das ist zwar bedingende Voraussetzung (im Sinne von „ohne das geht es nicht“) für gelingende Transformation und die gelingende systemisch beratende Begleitung derselben, hinreichend (im Sinne einer verlässlichen Ableitbarkeit von belastbaren Ursache-Wirkung-Zusammenhängen) ist das jedoch keinesfalls. So wurde beispielsweise deutlich, dass die begleitend-unterstützende Rolle systemischer Beratung an den strukturellen und kulturellen Gegebenheiten sowie auto-poietischen Notwendigkeiten der betreffenden Organisation, an welche Anschluss zu finden eine zwingende Voraussetzung für den Erfolg aller Bemühungen ist, ihre Grenzen findet.

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse haben demnach den Charakter eines Angebots zur verbesserten Orientierung im Kontext systemischer Relationen und Rückbezüglichkeiten, mit besonderem Blick auf die Ermöglichung von Re-Entry-Prozessen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Wie es im konkreten individuellen Fall praktisch funktionieren kann, gilt es hingegen immer wieder aufs Neue im kommunikativen Miteinander sozialer Aushandlungsprozesse zu erspüren und herauszufinden. In diesem Bewusstsein ist auch die vorliegende Arbeit zu verstehen: Sie erhebt keinen Anspruch auf Letztsicherheit (was sie auch gar nicht können könnte) aber es wurden Wegmarken zur Orientierung herausgearbeitet, deren Nützlichkeit im Zweifel der Überprüfung im gegebenen praktischen Kontext bedarf.

Dennoch kann, nimmt man die in Kapitel 1.1 skizzierten Erfolgskriterien für die Nutzbarmachung des Konzepts des Re-Entry als Impuls für zukunftsoffene Kommunikation nochmal zur Hand, Folgendes festgehalten werden: Durch die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Erkenntnisse ist es gelungen, die *konzeptionelle Lücke* zwischen dem Konzept des Re-Entry und seiner praxisrelevanten Anwendung in der systemischen Beratung zumindest zu verringern, den *Raum für Diskurs zu erweitern*, die

*Zukunftsorientierung von Organisationen zu fördern* und einen Beitrag zur *Weiterentwicklung systemischen Denkens* zu leisten.

Ferner hat sich gezeigt, dass die Verknüpfung und Reflexion von einerseits zentralen systemtheoretischen Konzepten und dem Konstruktivismus, mit andererseits den handlungsleitenden Prinzipien systemischer Beratung, wie beispielsweise Zirkularität, Kontextsensibilität und Beobachtung 2. Ordnung, wertvolle Erkenntnisse für die qualitative Grundierung systemisch beratender Praxis sowie deren Erfolgswahrscheinlichkeit hervorbringen konnte.

Ungeachtet des erreichten Erkenntnisgewinns zeigt die Praxis, wie bereits angemerkt, dass das Hinterfragen von Wahrnehmungsgrenzen und die Initiierung zukunftsöffener Kommunikation in hohem Maße voraussetzungsvoll sind. Es kann daher vermutet werden, dass zukunftsoffene Kommunikation, zumindest als *kontinuierlich* vorhandene organisationale Kompetenz, ein Phänomen mit latent geringer Erfolgswahrscheinlichkeit ist. Einige Umstände, die hierfür verantwortlich zeichnen, wurden aufgegriffen und erläutert, andere blieben jenseits des sichtbaren Spektrums der vorliegenden Arbeit, um deren Fokus auf das Konzept des Re-Entry und dessen praktischen Beitrag zur Zukunftsgestaltung sicherzustellen.

Daher sollen im Folgenden einige der bisher nicht sichtbar gemachten Umstände und Aspekte, quasi „als Beifang in den Ozean des wissenschaftlichen Diskurses zurückgegeben werden“<sup>229</sup> und in der gebotenen Kürze Erwähnung finden. Es handelt sich um Themen, die zwar im wissenschaftlichen Diskurs bereits eingängig Beachtung gefunden haben, mit der Perspektive auf das Konzept des Re-Entry aber eine gesonderte Betrachtung lohnend erscheinen lassen:<sup>230</sup>

- **Führung:** Führung kann, soviel ist deutlich geworden, zur Ermöglichung und Förderung von Re-Entry-Prozessen beitragen. Wie dies konkret und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Organisationsformen geschehen kann, lohnt vermutlich eine eingehendere Auseinandersetzung mit diesem Thema.
- **Organisationskultur und -struktur:** Es stellt sich die Frage, welche Art von Organisationskultur und Gestalt von Organisationsstruktur das kontinuierliche

---

<sup>229</sup> Anmerkung des Verfassers: *Bei dieser schönen und treffenden Wortwahl handelt es sich um eine mündlich überlieferte, hier sinngemäß wiedergegebene Formulierung, welche Dr. Muna Stipp (www.stipp-coaching.de) zu verdanken ist, die den Verfasser dieser Arbeit vorbereitend begleitet hat.*

<sup>230</sup> Anmerkung des Verfassers: *Die Auswahl der Themen erfolgte entlang der diesen vom Verfasser subjektiv zugeschriebenen Bedeutung für den wissenschaftlichen Diskurs. Die Reihenfolge der Darstellung ist rein zufällig und stellt keine Priorisierung dar.*

Wiedereinblenden von bisher Unsichtbarem begünstigen und zukunftsöffene Kommunikation zu fördern in der Lage sind.

- **Anschlussfähigkeit von Re-Entry-Impulsen:** Es scheint erstrebenswert, die Wahrscheinlichkeit der Anschlussfähigkeit von Impulsen systemischer Beratung im Kontext von Bemühungen um Re-Entry-Prozesse auf einem konstant hohen Niveau zu etablieren. Ein Phänomen von besonderem Interesse könnte in diesem Kontext die Nicht-Kommunizierbarkeit sein. Das heißt, dass Ereignisse in der Umwelt der Organisation, von den sich der Organisation zuschreibenden Personen (psychische Systeme) zwar wahrgenommen (nicht ausgeblendet) werden, aber organisationsintern nicht anschlussfähig sind, weshalb auf eine Kommunikation verzichtet wird; ein Re-Entry in das Kommunikationssystem (soziales System) also trotz bewussten Sehens nicht stattfindet.
- **Verstetigung von Re-Entry-Prozessen:** Die Verstetigung von Re-Entry-Prozesse und zukunftsöffener Kommunikation jenseits von systemisch beratender Begleitung sollte im Sinne der langfristigen (Über-)Lebensfähigkeit der Organisation das Ziel sein. Wie dies in der Praxis konkret realisiert werden kann, ist demnach eine Fragestellung, der es sich vermutlich nachzugehen lohnt.
- **Hochwertiges Beratungsdesign:** Es bedarf in der Praxis eines qualitativ hochwertigen Beratungsdesigns, wenn es Selbstbeschreibungen von Beratungs- und Klientensystemen erfassen und die sich hieraus ergebenden paradoxen Logiken analysierbar machen soll.<sup>231</sup> Ein solches grundsätzlich geeignetes, hochwertiges Beratungsdesign (gegebenenfalls in unterschiedlichen erforderlich erscheinenden Ausprägungen) zu skizzieren und dessen Praxistauglichkeit zu eruieren wäre eine hilfreiche Handreichung für Beratende wie auch verantwortliche Personen in Organisationen.
- **Paradoxie der Mutationen (Zufall und autopoietischer Notwendigkeit):** Besonders ans Herz gelegt werden soll dem wissenschaftlichen Diskurs zum Abschluss dieser Arbeit das Phänomen, dass einerseits nur die Mutanten<sup>232</sup>, die den Störeinflüssen der Umwelt zu widerstehen (im Sinne von Anpassungsfähigkeit) in der Lage sind, überleben, die hierfür erforderlichen Mutationen aber andererseits als Zufallserscheinungen betrachtet werden.<sup>233</sup> Diese Zufälligkeit im Kontext autopoietischer Notwendigkeiten und der Hoffnung auf Möglichkeiten zur

---

<sup>231</sup> Anmerkung des Verfassers: *Siehe hierzu Kapitel 4.1.*

<sup>232</sup> Anmerkung des Verfassers: *Siehe hierzu Kapitel 4.2.*

<sup>233</sup> Vgl. Glaserfeld, *Radikaler Konstruktivismus*, S. 249.

Einflussnahme durch systemische Beratung eingehender zu betrachten, könnte lohnend sein.

Es verspricht spannend zu bleiben, den zukünftigen wissenschaftlichen Diskurs zur Bedeutung des Re-Entry für die Wiederkommunizierbarkeit ausgeblendeter Umweltperspektiven sowie dessen praktischen Beitrag zur Zukunftsgestaltung im Blick zu behalten. Das Bemühen, das Konzept des Re-Entry in seiner Tiefe zu verstehen und in seinem Facettenreichtum sowie seinem Potenzial für systemische Beratung zu würdigen, ist hierfür *der* entscheidende Schritt.

Die systemische Beratung hat einen bedeutenden Einfluss darauf, dass Organisationen sich in die Lage versetzen können, nicht nur ihre Gegenwart zu verwalten, sondern darüber hinaus und vor allem, ihre Zukunft zu gestalten. In einer Welt wie sie sich uns aktuell darstellt, mit all ihren Ambiguitäten, ihrer Volatilität, ihren Unsicherheiten und ihrer Komplexität, erscheint diese Fähigkeit ganz grundsätzlich (überlebens-)wichtiger denn je zu sein. Diesen Bedarf zu erkennen, anschlussfähig kommunizierbar zu machen und in einer wohlwollend wertschätzenden Haltung zu begleiten, ermöglicht es der systemischen Beratung in ihrem jeweiligen Einflussbereich, soziale wie psychische Systeme in ihrer (Über-)Lebensfähigkeit zu stärken und so deren Autopoiesis zu unterstützen.

## 8 Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk. *Katjekte: Erweiterte Fassung*. Originalausgabe. IMD 499. Merve Verlag, 2024.
- Baecker, Dirk. *Nächste Gesellschaft – Technologien – Rezepte für Zukunftsfähigkeit*. Zuletzt geprüft am 25.08.2025. <https://www.praxisfeld.de/blog/articles/einfache-komplexitaet>.
- Foerster, Heinz von. *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*. 10. Auflage. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 876. Suhrkamp Verlag, 2019.
- Glaserfeld, Ernst von. *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme*. 10. Auflage. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Suhrkamp Verlag, 2021.
- Grote, Sven, Ulrich Erhardt und Laurenz Lauer. *Ansätze organisationalen Lernens*. Studienbrief SB1020 im Rahmen des Fernstudiengangs Systemische Beratung. 3. Auflage. RPTU Kaiserslautern-Landau, 2018.
- Hermesen, Joke J. *Kairos: Vom Leben im richtigen Augenblick für ein neues Zeitempfinden*. 1. Auflage, deutsche Erstausgabe. Übersetzt von Bärbel Jänicke. HarperCollins Deutschland, 2023.
- Krizanits, Joana. *Systemische Fragetechniken, Hypothesenbildung, Intervention, Designtechnik*. Studienbrief SB0520 im Rahmen des Fernstudiengangs Systemische Beratung. 2. Auflage. RPTU Kaiserslautern-Landau, 2018.
- Luhmann, Niklas. *Einführung in die Systemtheorie*. 8. Auflage. Hrsg. von Dirk Baecker. Systemische Horizonte. Carl-Auer Verlag, 2020.
- Luhmann, Niklas. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 18. Auflage. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 666. Suhrkamp Verlag, 2021.
- Muster, Judith, Andreas Hermwille, und Jens Kapitzky. *Lehren von Luhmann: Angewandte Systemtheorie: pragmatische Lösungsansätze für Organisationen*. 2. Auflage. Leadership kompakt. managerSeminare Verlags GmbH, 2024.
- Schlippe, Arist von und Jochen Schweitzer. *Methoden der Interaktion in soziale Systeme*. Studienbrief SB0510 im Rahmen des Fernstudiengangs Systemische Beratung. 5. Auflage. RPTU Kaiserslautern-Landau, 2017.
- Simon, Fritz B. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 8. Auflage. Carl-Auer compact. Carl-Auer Verlag, 2021.
- Simon, Fritz B. *Formen (reloaded): Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen*. Carl-Auer Verlag, 2022.

Simon, Fritz B. *Formen: Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen*. 2. überarbeitete Auflage. Systemische Horizonte - Theorie der Praxis. Carl-Auer Verlag, 2025.

Spencer-Brown, George. *Laws of form: Gesetze der Form*. Bohmeier Verlag, 1997.

Vester, Frederic. *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; ein Bericht an den Club of Rome*. 3. Auflage. Pantheon Verlag, 2019.

## 9 Erklärung zur selbständigen Erstellung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Overath, 03. Dezember 2025

Ulrich Watermann

---

Ort, Datum

---

Unterschrift