



# Systemtheorie

Entscheidungslogik: Perspektivenvielfalt  
Leitfrage: „Welche Perspektiven kann ich einbeziehen?“

Ich hatte meine Alternativen so tief analysiert und von allen Seiten betrachtet, aber dabei vergessen, was ich eigentlich will – oder brauche.

Ich habe das Gefühl, wir drehen uns im Kreis! Es wäre gut, sich mal die Muster anzuschauen, statt immer an den Einzelentscheidungen herumzudoktern.

„Für Ihr Problem weiß ich keinen Rat. Am besten warten Sie vielleicht einfach ab, um wenigstens erleben zu können, wenn es explodiert. Oder anders gesagt: Bei hoher Komplexität stellen sich ja im Allgemeinen wie von selbst Selektionsmuster ein.“  
Niklas Luhmann



# Entscheiden – systemtheoretisch betrachtet

Gerhard P. Krejci

„Eine Mutter schenkt ihrem Sohn zwei Hemden. Um ihr seine Dankbarkeit und Zuneigung zu zeigen, wählt er bei nächster Gelegenheit eines davon aus und zieht es an. Als sie ihn mit dem gewählten Hemd sieht, meint sie enttäuscht:

„Oh, das andere Hemd gefällt dir gar nicht?“

*Nach Greenburg, zit. In Watzlawick et al. 1990*

## Systemtheoretische Grundannahmen

Nähert man sich einer Thematik „systemtheoretisch“ an, muss zunächst geklärt werden, worauf man in dieser Art von Theorie genauer achtet. Wenn es um Systemtheorie geht, liegt es auf der Hand, dass man mit „Systemen“ arbeitet. Etymologisch wird unter dem altgriechischen Begriff „*sýstēma*“ ein Ganzes verstanden, das aus mehreren Einzelteilen zusammengesetzt ist. Diese Einzelteile, auch Elemente genannt, werden entweder von jemandem zusammengesetzt (wie es beispielsweise bei Maschinen der Fall ist) oder sie produzieren sich eigenen Regeln und Mechanismen folgend selbst. Im zweiten Fall spricht man von „lebenden Systemen“ wie beispielsweise Pflanzen, Menschen oder eben soziale Systeme.

Für unsere Zwecke hier wollen wir uns auf jene lebenden Systeme beschränken, auf die wir im Zusammenhang mit Entscheidungen im Führungs- und Beratungsalltag treffen, und zwar psychische Systeme und soziale Systeme. Dies lässt sich besonders gut verstehen, wenn man kurz die Elemente und die „Lebensmechanismen“ dieser Systemtypen untersucht:

1. **Psychische Systeme** (oder einfach nur „Psychen“ genannt) bestehen aus Gedanken und Gefühlen (vgl. Simon 2018) und sind „in den Menschen“ zu finden. Beispielsweise können wir davon ausgehen, dass der/die Leser/-in bei der Lektüre dieser Zeichen zu *Gedanken* angeregt wird oder vielleicht ein *Gefühl* der Ungeduld verspürt, das zu einem Abbruch der weiteren Lektüre führt (und man sich gedanklich lieber mit dem nächsten Urlaub beschäftigt).

Wir erkennen: Eine Entscheidung bedeutet, dass aus zumindest zwei Alternativen („hier weiterlesen“ oder „lieber in Urlaubsgedanken schwelgen“) eine ausgewählt wird. Man schwankt hin und her, ist noch unsicher. Was spricht dafür, was dagegen? Die Konsequenz der „Entscheidung“ liegt darin, dass der Prozess (hier eben eine gedankliche Auseinandersetzung, ein Abwägen etc., mit dem der/die Leser/-in gerade beschäftigt ist) fortgesetzt wird.

2. Betrachtet man sogenannte „**soziale Systeme**“, dann hat man es mit jenen Systemtypen zu tun, deren Elemente aus Kommunikationen bestehen (vgl. Simon 2018). Man stelle sich zwei Frauen vor, die gleichzeitig an einer Bushaltestelle stehen und auf den nächsten Bus warten. Es soll schon des Öfteren vorgekommen sein, dass Busse nicht den vorgeschriebenen Ankunftszeiten folgen. Eine

der beiden wird ungeduldig (ein psychischer Prozess, gleichzeitig für andere nicht beobachtbar), schüttelt anschließend den Kopf und blickt auf die Uhr (beides beobachtbare Ereignisse). Die andere Frau bemerkt dies, lächelt die erste an und hebt die Schultern. Wir haben es mit einem kommunikativen Prozess zu tun (spätestens seit Watzlawick et al. 1990 ist in unser Allgemeinwissen vorgedrungen, dass Kommunikation nicht notwendigerweise nur verbal erfolgen muss). Die erste Frau lächelt zurück: „Ja, ja, unsere Verkehrsbetriebe, wieder mal unpünktlich!“ Solange Kommunikation auf Kommunikation folgt, so lange „lebt“ dieses soziale System an der Haltestelle.

Eine der beiden meint: „Das scheint nichts mehr zu werden mit dem Bus, wollen wir gehen?“ und bringt dadurch eine Entscheidungssituation ein, denn wir haben es wieder mit zwei Alternativen zu tun, in diesem Fall sogar mit konkreten Handlungsalternativen: „warten und bleiben“ oder „gehen“.

Nehmen wir an, diese beiden Damen haben sich für „gehen“ entschieden und kommen ins Gespräch über ihre Hobbys und Interessen. Wir haben es immer noch mit einem sozialen System zu tun, genau genommen bezeichnen wir dieses speziell als „**Interaktionssystem**“. Ein Interaktionssystem ist daran erkennbar, dass Kommunikation unter Anwesenheitsbedingungen stattfindet. Im Zuge dieser Interaktion werden Themen wie Hobbys und Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten ausgetauscht. Eine der Frauen schlägt plötzlich vor: „Wie interessant! Wir können beide programmieren und haben beide die gleichen Ideen. Wir könnten doch über eine weitere Zusammenarbeit nachdenken. Vielleicht sogar gemeinsam ein Unternehmen gründen!“ (Nun ja, das klingt alles sehr konstruiert, aber es hilft für unsere Fälle.)

3. Neben Interaktionssystemen wird ein weiterer Typus sozialer Systeme erkennbar: **Organisation**. Dabei haben wir es mit speziellen Kommunikationen zu tun, nämlich jenen von Entscheidungen. Diese erfordern (anders als reine Interaktionssysteme) nicht die Bedingung der Anwesenheit, sondern es kann auch in Abwesenheit kommuniziert werden – was ziemlich sinnvoll ist, denn man stelle sich vor, dass alle Akteure in einer Organisation bei allen Entscheidungen immer anwesend sein müssten. Natürlich wird in Organisationen auch unter Anwesenheit kommuniziert (Interaktionen) und dabei müssen nicht immer nur Entscheidungen mitgeteilt werden. Dennoch ist das wichtigste **konstitutive Merkmal von Organisationen, dass Entscheidungen kommuniziert werden**.

### Was ist eine Entscheidung?

Entscheidungen sind jene Situationen, die zumindest zwei (Handlungs-)Alternativen zum Gegenstand haben. Ohne Alternativen keine Entscheidungssituation – und damit wird regelmäßig signalisiert, dass es so, aber auch anders sein kann. Eine solche „kontingente“ Situation liefert die sachliche Grundlage von Entscheidungen, die man übrigens auch nach der getroffenen Entscheidung nicht los wird: Einerseits weiß man, wofür, aber auch wogegen entschieden wurde. Systemtheoretisch Denkende berücksichtigen regelmäßig beide Seiten einer Entscheidung.

Zusätzlich zur sachlichen Fragestellung wird die zeitliche Dimension erkennbar, denn eine Entscheidung über eine dieser beiden Alternativen, die man jetzt in der Gegenwart trifft, ist mehr oder weniger eine Festlegung auf eine unbekannte, nicht vorhersehbare Zukunft und die damit verbundenen Konsequenzen. Diese Gemengelage liefert eine nicht zu beseitigende Unsicherheit, mit der umgegangen werden muss. Dafür kann man Wissen heranziehen, das sich auf vergangene Erfahrungen bezieht, die von den jeweiligen Beobachtern und deren Kommunikationen und Handlungen abhängig sind. Man könnte auch das Bauchgefühl heranziehen oder knobeln. Es wird erkennbar, dass man mit einer Entscheidung die Unsicherheit, wie die Zukunft wird, vorübergehend loswird, denn man schlägt mit der Entscheidung eine Richtung ein, welche die Zukunft für einige Zeit festlegt. Entscheiden ersetzt quasi die Unsicherheit über die Zukunft mit dem Risiko, eine „falsche“ Entscheidung getroffen zu haben.

### Wozu entscheiden?

Alle diese Tätigkeiten wie Erinnern, Zurückblicken, Abwägen, Einschätzen etc. betreffen die Entscheidungssituation, und solange in dieser Entscheidungssituation verweilt wird, wird es wohl „nicht weitergehen“. Als Individuum (also in der Psyche) kann man sich dem Verweilen in der Entscheidungssituation unendlich lange hingeben. Mit dem Blick auf soziale Systeme hingegen wird dies schwieriger, insbesondere wenn es um Organisationen geht, denn auf den Punkt gebracht sind Entscheidungen „der Stoff, aus dem Organisationen bestehen“. Solange Entscheidungen getroffen werden, so lange existiert die Organisation, d. h., Entscheidungen sind zentral – und liefern Anlässe zu weiteren Entscheidungen.

Einmal getroffene Entscheidungen haben oftmals Auswirkungen auf später zu treffende Entscheidungen. So gesehen werden Entscheidungen zu „Prämissen“ für andere Entscheidungen (vgl. Luhmann 2000). Einige Beispiele dafür:

- **Zweckprogramme:** die Festlegungen auf einen bestimmten Zweck (z. B. ein Produkt, eine bestimmte Dienstleistung etc.) oder Ziele
- **Konditionalprogramme:** die Entscheidungen über Vorgehensweisen, Abläufe, Prozesse etc.
- **Formale Kommunikationswege:** die Definition von Stellen bzw. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit, also jenen Ordnungsprinzipien, die man üblicherweise auch Hierarchie nennt
- **Personen:** die Entscheidungen darüber, wer mit welchen Fähigkeiten, Kompetenzen oder anderen zugeschriebenen Eigenschaften in der Organisation tätig wird

Diese hier genannten Beispiele stellen als sogenannte **entscheidbare Entscheidungsprämissen** eine Besonderheit in Organisationen dar. Sie dienen der Reduktion (oder Absorption) von Unsicherheit, denn es muss nicht immer neu entschieden werden, wer was wie und warum entscheidet. Viele Entscheidungen fallen so weg und man kann sich auf andere Entscheidungen konzentrieren. Solche Entscheidungen über Entscheidungen (genannt **Entscheidungen zweiter Ordnung**) fallen typischerweise in die Aufgabenstellung von Führung, wobei hier mit Absicht nicht von „Führungskräften“ gesprochen wird. Führung wird als Funktion in einem sozialen System

verstanden – von wem auch immer diese Art der Kommunikation bzw. Entscheidung getroffen werden.

Eine besondere Form von Prämissen für Entscheidungen stellen übrigens **informelle Kommunikationen und Kultur(en)** dar. Informelle Kommunikationswege verweisen auf jene Seilschaften, Cliques, Freundeskreise, Kaffeeküchengespräche etc., die für viele Entscheidungen relevant werden können. Kultur(en) erkennt man an jenen unausgesprochenen Kommunikations- und Verhaltensregeln, gegen die keinesfalls verstoßen werden darf, um nicht aufzufallen beziehungsweise keine affektgeladenen Reaktionen wie beispielsweise heftigen Widerspruch oder entrüstetes Kopfschütteln zu provozieren. Es liegt auf der Hand, dass man solche Entscheidungsprämissen nicht explizit entscheiden kann (man kann zum Beispiel weder festlegen, wer mit wem unter vier Augen beim Mittagstisch über welche Themen sprechen darf, noch kann entschieden werden, dass ab 1. Januar eine neue Führungskultur gilt). Solche auch **nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen** müssten über entscheidbare Entscheidungsprämissen bearbeitet werden und brauchen entsprechend lange, um verändert werden zu können. Und selbst dann ist das Ergebnis kaum vorhersehbar (vgl. Simon 2007).

### **Gute und schlechte Entscheidungen?**

Alternativen, Entscheidungen und die jeweiligen Auswirkungen werden von unterschiedlichen Beobachtern unterschiedlich beschrieben, bewertet und erklärt. Damit werden die jeweiligen **subjektiven Wirklichkeitsvorstellungen** der an der Kommunikation Beteiligten erkennbar. Zur Erinnerung: Individuen sind systemtheoretisch nicht „Teile“ eines Systems. Vielmehr betrachtet man sie als wichtige Quellen, Autoren und Adressen der Kommunikation. Systemtheoretisch Denkende sehen die Wirklichkeit nicht als objektiv und eindeutig, sondern erkennen das gemeinsame Verstehen als das Ergebnis eines kommunikativen Prozesses (Simon 1991). Daher ist es aus dieser Sichtweise nicht so wichtig, ob es sich objektiv um „gute“ oder „schlechte“ Entscheidungen handelt. Eine solche Bewertung ist vom jeweiligen Beobachter abhängig und unterliegt dessen Ex-post-Zuschreibungen. Eine Entscheidung, die in der Gegenwart „gut“ war, kann sich im Lauf der Zeit auch als „weniger gut“ herausstellen. Das Gleiche gilt für die Bewertung „schlecht“.

Im Entscheidungsprozess kommt neben den unterschiedlichen (subjektiven) Sichtweisen noch das Phänomen der **begrenzten Rationalität** („bounded rationality“ March & Simon 1958) ins Spiel: Hat man es mit zu vielen, mitunter einander widersprechenden Informationen zu tun, so kann eine solche komplexe Gemengelage oftmals nicht adäquat verarbeitet werden. Herrscht Entscheidungsdruck, so wirkt neben einer quantitativen auch eine zeitliche Komponente, denn ohne Entscheidung herrscht Stillstand. Üblicherweise greift man auf bekannte, in der Vergangenheit liegende Schemata zurück, die im Entscheidungsprozess entsprechende Sicherheit bieten und „gut genug“ sind, um akzeptiert zu werden. Man vertraut dem Bekannten und schafft es, mit der unsicheren Situation umzugehen.

Mitunter wird aus diesen Ausführungen erkennbar, dass vielmehr die Frage wichtig wird, wie Entscheidungen getroffen wurden. Damit rücken die in der Organisation etablierten Erwartungsstrukturen und Muster in den Mittelpunkt des Interesses.

also jene sich wiederholenden (die Handlungen koordinierenden) Kommunikationen, die für die Systemtheorie eben die zentralen (weil lebenswichtigen) Elemente darstellen. Nach welchen Regeln und Logiken arbeitet das System Organisation? Wofür war dies für die Entscheidungen „gut“, welche Funktionen wurden dadurch erfüllt bzw. bedient? Und schließlich: Mit welchen Folgen ist zu rechnen?

## Warum systemtheoretisch auf Entscheidungen blicken?

Ist man als Leser immer noch nicht von den **Vorteilen systemtheoretischer Perspektiven** im Umgang mit Entscheidungen überzeugt, so wollen wir anhand des eingangs erwähnten Zitates auf die Behandlung mit besonderen Entscheidungssituationen hinweisen.

Grundsätzlich wird man feststellen: „Na, ist doch egal, wie der oben zitierte Sohn entscheidet; Hauptsache, er hat eines der beiden Hemden angezogen.“ Dennoch zeigt die kurze Geschichte, wie leicht man in eine scheinbar ausweglose Situation geraten kann, denn egal wie sich der junge Mann entscheiden würde, die Enttäuschung seiner Mutter wäre ihm in jedem Fall garantiert. Konstellationen wie diese, die erstmals in der Schizophrenie-Forschung bearbeitet und als „**Double-Bind**“ bezeichnet wurden (vgl. Bateson et al. 1956), lassen sich regelmäßig in vielen sozialen Konstellationen beobachten – insbesondere in Organisationen.

Unter einer **Doppelbindung** wird eine Handlungsaufforderung verstanden, die einfach ausgedrückt lauten könnte: Man muss eine Entscheidung zwischen mindestens zwei Alternativen treffen, die beide jeweils richtig sind und jeweils die andere ausschließen. Und man kann sich der Entscheidung nicht entziehen. Es muss entschieden werden. Solche Situationen stellen sogenannte „pragmatische Paradoxien“ dar (vgl. Simon 2013).

Bei einem **Paradoxon** handelt es sich um „eine scheinbar falsche Aussage (...), die aber bei genauerer Analyse auf eine höhere Wahrheit hinweist“ (vgl. Duden 2006, S. 758). Über lange Zeit verstand man Paradoxien als rhetorische Denkfiguren, die allerdings auch von der Mathematik und Logik entdeckt wurden. Wir wollen uns jedoch weder rhetorischen noch logischen Paradoxien widmen, sondern das spezielle Feld der „pragmatischen“ Paradoxien in den Blick nehmen, die jene sozialen Situationen betreffen, die Handlungsaufforderungen erkennen lassen, „die sich im Sinne der zweiwertigen Logik gegenseitig ausschließen“ (vgl. Watzlawick et al. 1990).

In Organisationen können zahlreiche pragmatische Paradoxien (die wir hier im Folgenden der Einfachheit halber nur „Paradoxien“ nennen) beobachtet werden. Stellen wir uns folgendes Szenario vor:

- Die oben erwähnten Programmiererinnen von der Bushaltestelle entwickeln eine Software, die bei vielen Unternehmen großen Anklang findet. Die Nachfrage ist sehr hoch, sodass sie viele neue Kundenkontakte bearbeiten müssen. Gleichzeitig bitten viele bestehende Kunden um Ergänzung bzw. Anpassung ihrer Software an spezielle Fragestellungen und die beiden kommen unweigerlich in die Situation, dass sie sich entscheiden müssen zwischen ihrer Verfügbarkeit für bestehende Kunden oder der Verkaufstätigkeit in Richtung Neukunden. Sie entscheiden sich dafür, die bestehenden Kundenkontakte am Vormittag zwischen 9 und 13 Uhr

zu pflegen, und vereinbaren die Termine für die Neukunden für die Zeit von 13 bis 18 Uhr. Somit lösen die beiden dieses Problem über **zeitliche Dispositionen**.

- Allerdings gibt es da auch noch administrative Tätigkeiten wie Rechnungslegung und Buchhaltung. Und da sie mittlerweile schon so viele Kunden gewonnen haben, wird deren Betreuung so intensiv, dass sie sich überhaupt nicht auf Neukunden konzentrieren können. Sie entscheiden sich, weitere Mitarbeiterinnen aufzunehmen, die genau diese Tätigkeiten übernehmen sollen. Auf eine solche Art werden die verschiedenen Aufgaben **funktional aufgeteilt**.
- Nach einiger Zeit entsteht eine weitere Entscheidungssituation: Die bestehenden Arbeitsabläufe müssten erneuert werden. Gleichzeitig schläft die Konkurrenz nicht und es entsteht der Bedarf, neue Produktlösungen zu entwickeln. Die vorhandenen Ressourcen sind jedoch sehr eingeschränkt und es muss eine klare Entscheidung getroffen werden. Unsere Jungunternehmerinnen kommen zum Schluss, dass in einem Jahr in die Entwicklung und im anderen Jahr in die Verbesserung der Abläufe investiert wird. In diesem Fall wird zwischen diesen beiden Polen **„oszilliert“**.

Wie im Ablauf dieser Szenen erkennbar wird, liefert jede Fragestellung eine Paradoxie, auf die reagiert (also entschieden) werden muss – man kann sich der Entscheidung nicht entziehen, denn es muss weitergehen.

### Wie können Paradoxien entschieden werden?

Üblicherweise werden Entscheidungen nach einer Problemlösungslogik bearbeitet, bei der beide Alternativen gegenübergestellt und bewertet werden, um dann eine eindeutige Entscheidung zwischen beiden Alternativen herbeizuführen. Das ist die tägliche Managementpraxis, bei der ein „Dilemma“ beseitigt und Eindeutigkeit hergestellt wird. Bei einer paradoxen Entscheidungssituation hingegen gerät man sehr rasch an seine eigenen Grenzen, denn immerhin sind ja beide Seiten der Unterscheidung für sich richtig und sie schließen die jeweilig andere Seite aus, d. h., wir sprechen auch nicht mehr von Eindeutigkeit.

In unserem Beispiel kann man sich der Entscheidung, ob man nur bestehende Kunden betreuen möchte, ohne neue Kunden zu gewinnen, auf Dauer nicht entziehen. Jede der beiden Seiten der Entscheidung ist für sich richtig, und selbst wenn man sich dafür entscheidet, dass man vorerst eine der beiden wählt, so verschwindet die Alternative nicht. Sie meldet sich früher oder später umso drängender zurück. Oder es entstehen neue Fragen, über die entschieden werden muss (z. B., dass neben der Kundenarbeit auch administrative Tätigkeiten behandelt werden müssen).

Anhand des genannten Beispiels wird relativ leicht erkennbar, dass in paradoxen Situationen jede vermeintliche „Lösung“ früher oder später das „Problem“ wieder liefert oder an anderer Stelle ein neues verursacht (vgl. Luhmann 1993). Die Besonderheit bei Paradoxien liegt darin, dass sie nicht endgültig gelöst und „aus der Welt geschafft“ werden können. Man wird daher mit einer Problemlösungslogik nicht vorankommen. Da wir oben bereits als Besonderheit des systemtheoretischen Denkens angemerkt haben, dass beide Seiten der Entscheidung im Blick bleiben, erweist sich diese Sichtweise im Fall von paradoxen Fragestellungen als besonders

hilfreich. Dabei bietet es sich beispielsweise an, das ganze (Entscheidungs-)Feld zu sondieren und zu ergänzen. Man könnte auch sagen, man erweitert das Feld der Alternativen, indem man sie

- um die Frage ergänzt, was denn wäre, wenn man sich sowohl für die eine als auch für die andere Alternative entschiede oder
- weder für die eine noch für die andere (und somit eine dritte Variante erarbeitet).

Diese Gemengelage lässt sich anhand der oben erwähnten Fragen nach den Funktionen („funktionale Methode“) in Kombination mit Tools wie dem „Tetralemma“ (siehe S.70) sehr gut bearbeiten. Es wird erkennbar, dass man Paradoxien nicht einfach wie Probleme lösen (und somit aus der Welt schaffen) kann, sondern dass man sie „entfalten“ muss (vgl. Luhmann 1993). Und dafür bieten kommunikative Prozesse gute Bearbeitungsmöglichkeiten. Dies gilt vor allem für Organisationen, die einerseits aufgrund von Paradoxien gegründet werden und andererseits diese immer wieder produzieren und bearbeiten – eben weil entschieden wird. Somit wird ein weiterer Vorteil systemtheoretischer Herangehensweisen erkennbar: Selbst in scheinbar unentscheidbaren Situationen bleibt man entscheidungsfähig.

### Quellen/Weiterlesen

- Bateson, Gregory, Jackson, Don D., Haley, Jay, Weakland, John: Toward a Theory of Schizophrenia. Behavioral Science, Vol 1(4), 1956, pp 251–254.
- Luhmann, Niklas: Die Paradoxie des Entscheidens. Verwaltungsarchiv 84, Heft 3. 1993, S. 287–310.
- Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Suhrkamp, Frankfurt/Main, 2000.
- March, James, Simon, Herbert A.: Organizations. Basil Blackwell, Cambridge, MA, 1958.
- Simon, Fritz B.: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer Compact, Heidelberg, 1991.
- Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer Compact, Heidelberg, 2007.
- Simon, Fritz B.: Wenn rechts links ist und links rechts: Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2013.
- Simon, Fritz B.: Formen: Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2018.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H., Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Verlag Hans Huber, Bern et al., 1990.