

**Abschlussarbeit für den Lerngang
Systemische Organisationsberatung 2005**

Thema:

**Systemische Führung
– ein Paradoxon?**

eingereicht von

Mag. Robert Haager
haagerr@spardat.at

Wien am Jänner 2006

Inhaltsverzeichnis

1. FOKUS DER UNTERSUCHUNG	3
2. AUSGANGSLAGE -TRADITIONELLES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS	3
3. SYSTEMISCHE DENKWEISE UND FÜHRUNG	5
3.1. ZUGANG ZUR WIRKLICHKEIT	5
3.2. RÄUMLICHE UND ZEITLICHE DIMENSION EINES SYSTEMS.....	6
3.1.1. <i>Veränderung – die zeitliche Kopplung</i>	6
3.1.2. <i>System-Umwelt Kopplung</i>	7
3.3. SELBSTORGANISATION SOZIALER SYSTEME	8
3.4. KOMMUNIKATION UND SYSTEMISCHE INTERVENTION.....	8
4. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	9
5. REFLEXION: GEWONNENE ERKENNTNIS	10
6. META-REFLEKTION DES EIGENEN LERNPROZESSES DURCH DIE THEORIE-ARBEIT	10
7. LITERATUR ZUM THEMA.....	11

1. Fokus der Untersuchung

Systemisches Denken ist mit traditionellem Führungsverständnis scheinbar nicht kompatibel. Alleine der Begriff ‚Systemische Führung‘ erscheint paradox, denn er vereint zwei entgegengesetzte Elemente.

O. Neuberger beschreibt

‚Systemische Führung‘ als einen Hybridbegriff, der zwei entgegengesetzte Elemente in sich vereint:

System wird im allgemeinen mit Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation assoziiert

Führung wird mit individueller Einwirkung und Fremdbestimmung assoziiert¹

Ich werde im Rahmen dieser Arbeit ausgewählte traditionelle Führungsprinzipien systemischer Denkweise gegenüberstellen und mich mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Beruht Führung auf dem klassisch mechanischen Ansatz?
- Lässt sich systemische Denkweise auf Führung übertragen?
Verträgt sich die Systemtheorie überhaupt mit Führung?
- Welche Ideen kann systemisches Denken für Führung liefern?

2. Ausgangslage -Traditionelles Führungsverständnis²

Worauf beruhen klassisch traditionelle Führungsansätze? Es gibt in der Literatur eine Fülle diesbezüglicher Führungstheorien. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, diese umfassend darzustellen. Im folgendem möchte ich einige grundsätzliche Prinzipien der traditionellen Führung beschreiben.

In den traditionellen Organisations- und Führungsansätzen wird eine Organisation als System betrachtet, das stark durch mechanisches Denken geprägt ist. Eine Organisation wird als eine Art ‚triviale Maschine‘ gesehen. Der Manager steuert seine Mitarbeiter indem er ihnen, als ob sie Marionetten wären, direkt die Hand führt und ist für das reibungslose Funktionieren verantwortlich.

Man meint, dass ein Mensch, der mit dem richtigen Input versehen wird, dann auch nach formal rationaler Logik den gewünschten Output liefern wird.

Damit wird das Bild eines Managers suggeriert, der durch Insignien, wie Macht, Kompetenz und Legitimation das Geschehen in Organisationen zielgerichtet und aktiv beeinflussen und steuern kann.

¹ Vgl.:O. Neumann ‚Führen und Führen lassen S 597

² Vgl.:P. Steinkellner Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung S 235ff
O. Neubauer Führen und Führen lassen S 539ff

Das Führungsverständnis basiert auf der Annahme der prinzipiellen Planbarkeit, Berechenbarkeit und Steuerbarkeit der Prozesse, für welche der Manager die Verantwortung übernimmt.

Führung im traditionellen Sinn verfolgt den Ansatz der Fremdgestaltung (Allopoiese), dass heißt ein Prozess wird durch Fremdgestaltung geformt.

Die ‚Prozesslogik des Managens‘ läuft in kausalanalytischen Denkräumen ab. Der Manager agiert als Analytiker, der durch umfassende Berücksichtigung aller relevanten Daten und durch richtige Wahrnehmung und exakte Beobachtung die richtigen Entscheidungen trifft und handelt.

Manager sollen sich darauf konzentrieren richtiges Handeln zu entwickeln, indem sie sich an Fakten orientieren, um die organisatorische Effizienz und Effektivität, frei nach dem linearen Ursachen – Wirkungszusammenhang, zu steigern.

In anderen traditionellen Ansätzen wird der Faktor Mensch als eine wichtige, zu pflegende Ressource herausgestrichen. Dieser partizipative Führungsansatz soll durch höhere Selbstverwirklichung der Mitarbeiter und mehr Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern mehr Motivation und Leistungsbereitschaft bringen.

Auch hinter diesen Ansätzen steckt die Idee, dass, durch das Wissen der Arbeitskraft in Verbindung mit dem Prozesswissen der Führungskräfte, die Organisation gesteuert werden kann (Button up Ansatz). Manager können das Geschehen zielgerichtet durch geplante Gestaltungsmaßnahmen aktiv beeinflussen und steuern.

In traditionellen Führungsansätzen wird Kommunikation als wichtiger Faktor gesehen. Kommunikation orientiert sich am klassischen Botschaft – Übertragungsmodell.

*„Das einzige, das sich von selbst entwickelt in Organisationen sind Unordnung,
Reibereien und schlechte Leistungen“
Zitat P. Drucker*

3. Systemische Denkweise und Führung

Im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Ansätzen geht systemisches Denken davon aus, dass eine Organisation als lebendes soziales System sich durch ein hohes Maß an Unberechenbarkeit und analytischer Unvorhersehbarkeit und Geschichtsabhängigkeit zeichnet.

Im Gegensatz zu trivialen Systemen sind nicht triviale Systeme ständig im Wandel und weisen ein hohes Ausmaß an Eigendynamik auf, die sich der genauen Analyse und Beeinflussung von Außen entzieht. Ein solches System kann keinesfalls von einer Stelle aus gemanagt werden.

In Anbetracht der Komplexität eines solchen Systems besteht die Skepsis die richtigen Fragen zu finden, geschweige denn die richtigen Antworten (P. Watzlawik)

Eine betriebliche Steuerkonzeption mit dem Prozess Planung, Realisation und Kontrolle und die daraus resultierende konzeptionelle Enge ist zu einfach. Die Möglichkeit einer direktiven Steuerung muss (mehr oder weniger) skeptisch gesehen werden.

Würden sich Mitarbeiter wirklich in trivialer Form verhalten, können der Organisation wertvolle Ressourcen verloren gehen. Das Potential der Mitarbeiter und deren Vielfalt von Anregungen würde verloren gehen.

3.1. Zugang zur Wirklichkeit³

Es kann kein objektives Wissen über die Wirklichkeit des Unternehmens geben. Manager haben auf Basis standpunkt- und methodenabhängiger Beobachtungen, die den scheinbar objektiven Gegenstand für den Betrachter konstituieren, sich ein Bild zu machen und auf Basis dieser Konstruktion zu handeln.

Führungskräfte sind somit Beobachter. Die Konsequenz ist, dass Manager Abschied nehmen müssen von objektiven Diagnosen. Entscheidend ist, wie beobachtet wird, weil diese Orientierung auf Unterscheidung zielt, die der Beobachtende nutzen kann, um seine Wirklichkeit zu ordnen. Unsere Struktur des Erkennens bestimmt, worauf wir achten und was wir sehen.

Ein System kann nur sehen was es sehen kann. Es kann nicht sehen was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann. (Luhmann)

Wirklichkeit ist nicht einfach da, sondern wird von dem Beobachter auf Grunde der Unterscheidungen konstruiert. Diese ‚Wirklichkeit‘ wird einerseits kognitiv im Individuum über Wahrnehmung durch Unterscheidung, Verknüpfung und Sinnggebung erzeugt, andererseits über Kommunikation (mitteilen) konstruiert und vermittelt (verstehen).

³ Vgl. O. Neubauer Führen und Führen lassen S 597 ff
P. Watzlawik Münchenhausen Zopf S 151 ff

Es werden keine beliebigen Unterscheidungen konstruiert, weil Beobachtungen gesellschaftlichen Konventionen und Regeln folgen. Menschen erzeugen weitgehend übereinstimmende, zumindest sehr ähnliche Wirklichkeiten.

Die Führungskraft trennt für sich Wichtiges und Unwichtiges. Worauf sie reagiert, offenbart, wie sie ihre Wirklichkeit ordnet. Wer als Führungskraft zu anderen redet, redet auch über und zu sich selbst.

Beobachten ist ein ‚Für Wahr Nehmen‘ und setzt Selektion – man kann nicht alles wahrnehmen - und setzt sinngebende Interpretation voraus.

Nur durch Selektion wird überschaubares vom komplexen Umfeld abgesondert und einer Analyse zugänglich. Jede Beobachtung hat blinde Flecken, die nur über einen zweiten Beobachter (Beobachtung zweiter Ordnung) aufgelöst werden können.

Als Sinnggeber ist der Manager Teil des Systems, konfrontiert mit den Wirkungen seiner eigenen Handlungen, die er leicht für von ihm unabhängige Ursachen halten kann. Der Manager fungiert als Konstrukteur, der die Wirklichkeitskonstruktion des Unternehmens mitentwickelt.

3.2. Räumliche und zeitliche Dimension eines Systems⁴

Organisationen, als lebende soziale Systeme, bewegen sich in zeitlichen Prozessen und in ihren räumlichen Umwelten.

3.1.1. Veränderung – die zeitliche Kopplung

Jedes System hat die Tendenz, sich gegen die Einführung von Änderungen seiner Organisation oder seiner Regeln zu wehren. Es besteht kein ersichtlicher Grund einen erprobten und bewährten Prozess aufzugeben. Ein System kann es sich nicht leisten, sich täglich neu zu erfinden. Jedoch ohne Veränderung und Reagieren auf die Umwelteinflüsse kann die Organisation nicht überleben.

Eine Organisation muss eine geeignete Balance zwischen Veränderung und Bewahrung sicherstellen.

Systeme entwickeln sich in Prozessen, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft unterscheidbar machen. Es sind weniger die Impulse von Außen, als vielmehr die Geschichte und Erfahrung die Veränderungsprozesse auslösen und leiten.

*Der Änderung steht weniger der Mangel an geistigen
und technischen Möglichkeiten im Weg, als vielmehr
der ungeheure Ballast an Traditionen, Tabus,
Lehrmeinungen und Dogmen
(Zitat: Frederic Vester)*

Um Änderungen herbeizuführen, müssen Entscheidungen getroffen werden. Heinz von Förster unterscheidet zwischen unentscheidbaren und entscheidbaren Fragen.

⁴ Vgl. R. Selliger: Professionalität von Führung: Ein Trapezakt

Vgl. H. von Förster: Artikel aus Gene, Hirne, Magma, Quarks: Innenansichten der Zukunft

Entscheidbare Fragen können aufgrund von Informationen geklärt werden: z.B.: wieviel ist 2+2. Unentscheidbaren Fragen fehlen geeignete Informationen als Entscheidungsgrundlagen. Demzufolge sein Theorem:

*„Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind,
können wir entscheiden“.*

Entscheidungen, die Führungskräfte über die Zukunft der Organisation treffen müssen, sind prinzipiell unentscheidbar, ob sie gut oder schlecht waren, zeigt sich erst später.

Managemententscheidungen basieren auf drei Dimensionen

- Sachdimension,
- Sozialdimension und
- Zeitdimension.

Die Führungskraft muss die Entwicklungsperspektiven der Organisation einschätzen und über Strategien und Ziel erwünschte Wirklichkeiten konstruieren und somit Orientierung aufzeigen.

3.1.2. System-Umwelt Kopplung

Räumliche Umwelten einer Organisation unterscheidet man in innerer und äußerer Vernetzung. Zu den relevanten Außenbeziehungen zählen unter anderem die Mitarbeiter und Kunden.

Mitarbeiter erbringen die Leistung, von der mittelfristig der Unternehmenserfolg abhängt und sind über Verträge an die Organisation gekoppelt. Das Interesse der Mitarbeiter ist es, entsprechende Anerkennung (Lohn, Würdigung der Ergebnisse,..) zu erhalten und sich im System ‚wohl zu fühlen‘.

Kunden verfolgen das Interesse, Leistung zu minimalen Kosten und maximaler Qualität zu erhalten.

Das Interesse der Organisation ist es, gewinnbringend/-maximierend zu agieren. Die Führungskraft – selbst Teil des Systems – muss einen Interessensausgleich (Mitarbeiter - Kunde - Organisation) sicherstellen.

Die Innenbeziehung kennzeichnet sich dadurch, dass die Komplexität der Unternehmensaufgabe reduziert wird durch Strukturen, wie Arbeitsteilung, Rollen und Kompetenzregelungen, Hierarchien, Positionen und Prozesse.

Interne Kooperationen von Abteilungen, Bereichen und Projekten tragen wesentlich zum Erfolg einer Organisation bei. Der Beitrag der Führungskraft ist, für einen Ausgleich zwischen den eigenen Abteilungsinteressen, den Interessen anderer Abteilungen und denen der Gesamtorganisation zu finden.

Führung schafft Strukturen (wie Regeln, Policies, etc.) mittels derer Verhalten unpersönlich gelenkt werden soll. Man spricht auch von struktureller Führung.

3.3. Selbstorganisation sozialer Systeme⁵

Im systemischen Denken steht das Prinzip der Selbsterschaffung und selbsterhaltenden Systeme (Autopoiese) im Mittelpunkt. Damit wird die Führungskraft aus dem Mittelpunkt der Aufmerksamkeit entfernt. Organisationen können nur mittels Interventionen zu Eigenaktivität angeregt werden und immer nur ein Steuerungsversuch sein. Das System entscheidet mittels Selbststeuerung über das ‚Schicksal‘ der Manager-Steuerungsversuche.

Organisationen können nur mittels Interventionen zu Eigenaktivität angeregt werden und diese können immer nur Steuerungsversuche sein.

.. die einzige Möglichkeit, die Kapazität des individuellen Geistes zu überschreiten ist, sich auf jene überpersonalen ‚selbstorganisierenden‘ Kräfte zu verlassen, die spontane Ordnung erzeugen (F. v. Hayek)

3.4. Kommunikation und systemische Intervention⁶

Soziale Systeme entstehen durch Kommunikation und erhalten sich durch Kommunikation. Eine Organisation ist somit ein soziales System, das sich rund um eine Aufgabe und um die Kommunikation organisiert. Durch Kommunikation informieren sich Systeme, treten miteinander in Beziehung und grenzen sich ab.

Man kann sich nicht sicher sein, dass der Adressat der Mitteilung die Botschaft so versteht wie sie gemeint war. Er hat die Wahl zwischen unendlich vielen Möglichkeiten der Mitteilung einen eigenen Sinn zu geben (Selektion). Kommunikation ist das einzige anschlussfähige Mittel der Einflussnahme. Man spricht auch von interaktioneller Führung – Mitarbeiter führen, heißt mit Mitarbeitern zu sprechen.

Manager sehen sich unter konstruktivistischen und systemtheoretischen Prämissen damit konfrontiert, steuernden Einfluss auf nicht steuerbare Systeme ausüben zu müssen. Sie müssen davon Abschied nehmen, dass man alle Informationen in der Hand haben kann um eine Organisation zweckrational zu steuern.

Führung kann als ‚Kunst des Intervenierens‘ gesehen werden. Manager versuchen über Interventionen, Einfluss auf die Eigenaktivität zu nehmen und das vorhandene Selbststeuerungspotential der Organisation gezielt zu fördern.

Manager müssen sich weitgehend auf die eigendynamischen Potentiale der Mitarbeiter verlassen. Ihre Bemühungen gehen nicht mehr in zielgerichtete Beeinflussung und Steuerung, sondern in Schaffen von passenden Rahmenbedingungen und dem Vertrauen an die Selbstorganisation des Systems.

⁵ Vgl. P. Steinkellner Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung S 238 ff
O. Neubauer Führen und Führen lassen S 624ff

⁶ Vgl. P. Steinkellner Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung S 310 ff
O. Neubauer Führen und Führen lassen S 620ff
Maturana, Varela Der Baum der Erkenntnis, Goldmann 1984 S 221 ff
E. Haberleitner, E. Deistler, R. Ungvari: Führen, Fördern, Coachen S 30 ff

Für die Wirksamkeit von Interventionen ist Akzeptanz und Anschlussfähigkeit des Managers besonders wesentlich. Führungskräfte sind im Gegensatz zu Beratern Teil des Systems ‚Organisation‘. Sie können sich durch Interventionstechniken (vor allem systemische Fragetechniken) Informationen über das System generieren, sich ein Bild machen und über Hypothesen dieses der Organisation wieder zur Verfügung stellen. Interventionen sollten alternative neue Möglichkeiten und Angebote zur Veränderung beinhalten, die Mitarbeiter zu Aktivitäten anregen, die der Organisation im Sinne ihres Gesamtziels dienen.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Meiner Ansicht nach werden traditionelle Führungsansätze von einem linearen, mechanischen Denken geleitet:

- Eine Organisation funktioniert wie eine Maschine.
- Die ‚Wirklichkeit‘ ist planbar und es gibt eine objektive Wahrheit.
- Die ‚Prozesslogik des Managers‘ läuft in kausalanalytischen Denkräumen ab
- Kommunikation orientiert sich aber am klassischen Botschaft – Übertragungsmodell

Hier bringt systemisches Denken einen Paradigmenwechsel:

- Eine Organisation muss als lebendes, komplexes und soziales System betrachtet werden.
- Menschen lassen sich nicht wie Maschinen steuern. Sie organisieren sich selbst. Die Führungskraft kann nur für die passenden Rahmenbedingungen sorgen und muss ansonsten den eigendynamischen Potentialen der Mitarbeiter vertrauen!
- Die ‚Wirklichkeit‘ ist nicht planbar, sondern konstruiert und man muss mit der Unsicherheit leben.
- Führung ist ein ‚Kommunikationsgeschäft‘ im Sinne des ‚Herbeiredens gewünschter Wirklichkeiten‘.
- Systemische Fragen helfen als Interventionstechnik, Veränderungen von Sichtweisen anzuregen (konstruktiv genutzter Dissens) und sind ein geeignetes Instrument im Führungskontext.

Systemische Haltungen können und sollen auch das Denken und Handeln in der Führung kennzeichnen:

- Neugier
- weitestgehende Neutralität
- Respekt gegenüber den Menschen $\leftarrow \rightarrow$ Respektlosigkeit gegenüber Ideen
- den Möglichkeitsraum vergrößern – (Führung als Verstärkung und Anregung)
- Lösungsfokus statt Problemanalyse
- Positive Unterstellung: Mitarbeiter hat die Fähigkeit und Verantwortung für Lösungen

5. Reflexion: Gewonnene Erkenntnis

Überträgt man die systemische Denkweise auf das Prinzip der Führung, so heißt es sich Verabschieden von der Vorstellung Mitarbeiter direktiv steuern zu können.

Systemisches Denken lässt sich auf die Führung übertragen. Die systemischen Paradigmen führen zu einer Änderung der Haltung des Managers und dessen Grundeinstellung, wie Führung wirkt. Managen heißt, Beobachten Konstruieren und Intervenieren, mit dem Ziel Sinn zu schaffen, Bedeutungen zuzuschreiben, Unterschiede aufzuzeigen und Veränderung zu unterstützen. Komplexität wird durch Entscheidungen reduziert. Man trifft diese immer aufgrund von persönlicher Werthaltung.

Neben dem Schaffen von klaren Strukturen (Rollen, Regeln,..) ist Kommunikation das Herzstück von Führung. Über Kommunikation und Interventionen können Mitarbeiter zu Eigenaktivität angeregt werden. Es kann aber immer nur ein Steuerungsversuch sein. Das System entscheidet mittels Selbststeuerung über das ‚Schicksal‘ der Manager-Steuerungsversuche.

6. Meta-Reflektion des eigenen Lernprozesses durch die Theorie-Arbeit

Mittels dieser Arbeit möchte ich folgende Erkenntnisse über mich und meinen Lernprozess anführen:

Ich bin in der Funktion als Führungskraft in einer Organisation tätig. Somit bin ich in der Rolle eines ‚Auftraggebers‘ und habe im Lerngang erfahren, wie wirkungsvoll der systemische Organisationsberatungsansatz zur Problemlösung in einer Organisation beitragen kann.

Im Zuge dieser Arbeit konnte ich mich nun intensiv damit auseinandersetzen, ob und wie ich die systemische Denkweise in meiner beruflichen Rolle umsetzen kann. Neben dem Wiederholen und Durchlesen der Materialien aus den einzelnen Ausbildungsmodulen habe ich mich mit weiterführender Literatur auseinandergesetzt und mein Wissen und meine theoretischen Grundlagen über System und Organisation, sowie Führungsansätze aufgefrischt und erweitert.

Es hat mich neugierig gemacht und es hat mir ermöglicht, mich stärker mit systemischer Denkweise auseinanderzusetzen und an diese ‚anzudocken‘.

Es hat auch dazu beigetragen bestimmte Dinge differenzierter zu sehen und es mir auch ermöglicht vieles mit einem größeren Abstand zu sehen, denn es existiert keine objektive Wahrheit. Jeder Mensch hat seine subjektive Wahrheit.

Durch das Erfordernis der schriftlichen Aufarbeitung mit systemischer Analyse, war mein Lernprozess verstärkt und ich war gefordert, mit noch intensiver mit der Materie auseinanderzusetzen.

7. Literatur zum Thema

- Oswald Neuberger: Führen und Führen lassen, UTB 2002
Peter Steinkellner: Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung
Carl Auer Verlag 2005
- A. Schlippe, J. Schweitzer: Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung
R. Seeliger: Professionalität von Führung: ein Trapezakt, 2002
P. Watzlawick: Münchhausens Zopf, Piper 2005
H. Maturana, F. Varela: Der Baum der Erkenntnis, Goldmann 1984
H. von Förster: Artikel aus Gene, Hirne, Magma, Quarks: Innenansichten
der Zukunft Henschel Verlag 2000
- E. Haberleitner,
- E. Deistler, R. Ungvari: Führen, Fördern, Coachen Piper 2003