

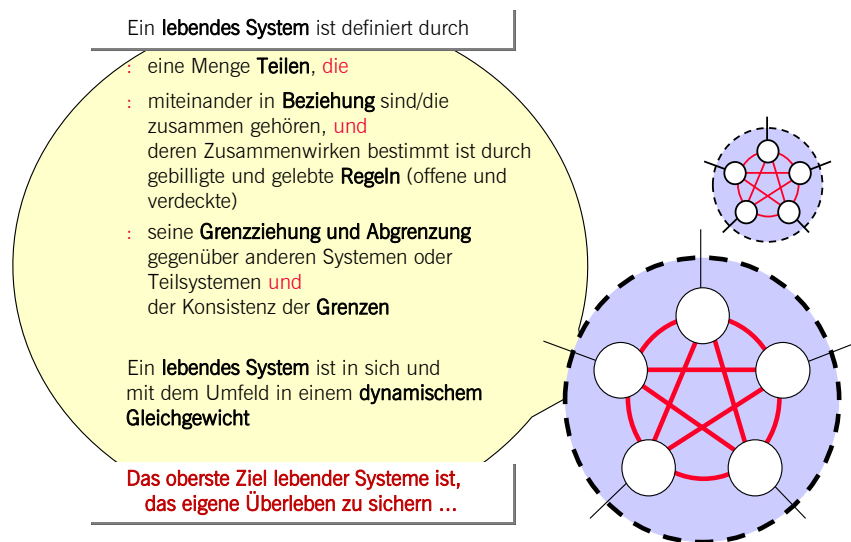
Systembestimmende Aspekte der Führung von Organisationen, Gruppen und Teams (siehe auch laterale Führung, Führung seitwärts und nach oben und Führung von Weiterentwicklungen und Veränderungen)

Grundlagen

Lebende Systeme erschaffen sich selbst, organisieren sich selbst und nehmen auf sich selbst Bezug (Selbstreflexion) und entwickeln sich dabei stetig weiter. Dabei behalten sie aber ihre Kernidentität. Das hält sie am Überleben.

Sie sind insofern autonom und ihr Verhalten ist nicht eins zu ein voraussagbar und nicht vorausbestimmbar.

Lebende Systeme sind determiniert die Menge der Teile oder Teilsysteme, die Art und Weise, wie die Teile oder Teilsystem miteinander in Beziehung sind, die Regeln, welche diese Beziehungen bestimmen, wie das System sich gegen ‚aussen‘ abgrenzt und wie Teilsystem sich untereinander ab- und ausgrenzen und schliesslich, wie das System sich im dynamischen Gleichgewicht hält und verhält.



Sechs Thesen aus systemischer Sicht:

Thesen aus systemischer Sicht

1. Ein auftretendes Problem tritt nicht isoliert auf. Ein Symptom muss immer im Kontext des (sozialen) Systems betrachtet werden.
2. Ein auftretendes Problem ist stets eine Form von Lösung. Es gilt zu fragen, wozu es gut ist, dass es das Problem gibt? und welches grössere Problem kann dadurch vermieden werden?
3. Probleme sind das Produkt subjektiver Deutungen. Ein Problem wird von den Beteiligten sehr unterschiedlich erlebt. Erst wenn diese unterschiedlichen Sichtweisen transparent geworden sind, sind Wege zum Ziel erkennbar.
4. Jedes Verhalten ist verbunden, bedingt, ausgelöst oder initiiert vom System, dessen Teil die sich verhaltende Person ist.
5. Verhalten unterliegt unausgesprochenen Regeln, die es zur Fall-Lösung aufzudecken gilt.
6. Systeme lassen sich verändern, Personen können nur sich selbst verändern!

Interventionen zur Veränderung und Weiterentwicklung lebender System

Interventionen zur Veränderung und Weiterentwicklung lebender Systeme sind immer nur aner kennenswerte Lösungsimpulse. Das System macht damit das, was es machen kann aufgrund der eigenen Schöpfungskraft und der Autopoiese. Die Einflussmöglichkeiten auf die Zielführung sind somit begrenzt. Die Gestaltung so genannter ‚unterliegender‘ Strukturen unterstützen eine zielführende Interventionen.

Die Reflexion zu folgenden Fragen hilft systemische Zusammenhänge zu ergründen und Interventionen zu planen:

Fragen zu den Grenzen

Grenzen und Abgrenzungen

- : Wie sind die Grenzen zur Abgrenzung des Systems gelegt? (System auf das ich fokussiere, übergeordnetes System, Subsysteme, Systeme auf gleicher ‚Ebene‘)
- : Ist die Grenzziehung funktional oder müssten die Abgrenzungen verändert werden?
(wären andere Zugehörigkeiten zieldienlicher?)
- : Mit welcher Art und Konsistenz von Grenzen haben wir es beim beobachteten System zu tun?
(Grenzen zwischen einzelnen Menschen, zu anderen Systemen, Organisationsbereichen, hierarchischen Ebenen etc.)?
Welche Merkmale weisen sie aus?
- : Wie wirkt diese Art von Grenzen auf die Effizienz und Effektivität des Systems?
- : Wie wirkt diese Art von Grenzen auf die Zusammenarbeit mit anderen Systemen?
- : Ist diese Art von Grenzen und die Art, wie sie gelegt sind, zieldienlich für die Aufgabenerfüllung des Systems und um produktiv und effektiv arbeiten zu können? Wie stark müssten die Grenzen auf- und ausgebaut, gestärkt oder abgebaut und durchlässiger gemacht werden?

Fragen zu den Beziehungen, die die Elemente (Personen und/oder Subsysteme) verbinden

Beziehungen

- : Wie können die beobachtbaren Beziehungen im System zwischen einzelnen Elementen charakterisiert werden? Welche charakteristischen Merkmale können beobachtet werden?
 - Wie ist die Tragfähigkeit (unsicher oder sicher und tragfähig)?
 - Wie intensiv (stark und dicht/schwach und kaum spürbar)?
 - Wie emotional (Nähe/Distanz)?
 - Wie spannungsgeladen, konflikträftig, spannungs-, konflikt- und störungsfrei?
- : Wie können Beziehungen zu und zwischen Subsystemen charakterisiert werden
- : Wie können die Beziehungen zu Partnersystemen und zu übergeordneten Systemen charakterisiert werden?
 - zu Lieferanten und Kunden?
 - zur Umwelt (Behörden, Bevölkerung)?
 - ...
- : Was fördert und was behindert die Entwicklung von Beziehungen?
- : Was behindert die Etablierung von Beziehungen?

Regeln

Fragen zu den Regeln

- : Welche Regeln, do's and dont's formeller und informeller Art determinieren die Beziehungen im System/zwischen Systemen und Subsystemen und zur Umwelt?
- : Wer macht welche Regeln?
Wer installiert diese Regeln und setzt sie durch?
- : Welche Regeln sind funktional, welche dysfunktional und was ist der Sinn der Dysfunktionalität? Wem gewähren diese Regeln Vorteile? Wem Nachteile?
- : Was ist für die Leute im System und im Unternehmen wichtig, und wie verhalten sie sich demzufolge?
- : Wie (wonach) werden offiziell und wonach in Tat und Wahrheit Mitarbeitende im System und im Unternehmen beurteilt, und wie verhalten sie sich demzufolge?
- : Wenn Sie einem guten Freund der neu zum System / neu zum Unternehmen stösst, welche Tipps für sein Verhalten würden Sie ihm geben?
- : Welche Regeln dürfen in Frage gestellt werden und welche nicht?
- : Welche Regeln dürfen geändert werden und welche nicht?
- : Welche ‚wirklichen‘ Regeln leiten Sie davon ab?

Rollen und
Rollenverhalten

Fragen zu den Rollen

- : Welche Rollendispositionen sind im System vorhanden?
- : Welche Rollen werden wem zugeschrieben (offiziell und verdeckt)?
- : Welche Rollen werden gespielt (offiziell und verdeckt)?
- : In welchen Situationen wirken die übernommenen Rollen funktional und unterstützend und in welchen dysfunktional und erfordern deshalb Veränderung?

Dynamisches
Gleichgewicht als
Garant für
Stabilität und
Verhinderung

Fragen zum Gleichgewicht

- : Was gibt dem System Gleichgewicht und Halt?
- : Ist dieses gelebte Gleichgewicht für die Aufgabenerfüllung des Systems förderlich oder hinderlich? Und weshalb?
- : Was könnte dem System helfen, dysfunktionales Gleichgewicht zu überwinden?
Wie könnten Schritte eingeleitet werden, um dysfunktionales Gleichgewicht zu überwinden?

Systemische Rangfolge der Bestimmung und Beeinflussung

Nach Karl-Heinz Rauscher, Systemaufstellungen, Glückshofverlag, 2003

Rangfolge der
Berechtigung und
der Einflussnahme

Die Rangfolge ist in aufgabenorientierten Systemen, egal ob in Profit- oder Non-Profit-Organisationen, ein wichtiges Thema. Das Wissen um die Schaltstellen der Macht, um die Wege der Entscheidungsfindung und um die Kanäle der Kraft, Kompetenz und Erfahrung ermöglicht eine erfolgreiche Unternehmensführung.

Dabei geht es nicht um Strukturen, die sich ein Mensch irgendwann ausgedacht hat, sondern um grundlegende Erfolgsmuster, nach denen menschliche Organisationen aus Erfahrung gut und erfolgreich funktionieren. Man kann auch von archaischen Prinzipien sprechen, die natürlich schon lange Teil des Erfahrungsschatzes erfolgreicher Unternehmer sind.

Die Ordnungen der Rangfolge spielen dabei eine zentrale Rolle. In Unternehmen und Organisationen gibt es dreierlei Rangfolgen:

- Die Rangfolge nach der Hierarchie des bekleideten Postens.
Wer leitet hat Vorrang!
- Die Rangfolge nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit.
Wer länger da ist hat Vorrang!
- Die Rangfolge nach der Fachkompetenz.
Wer mehr kann hat Vorrang!
- Die Rangfolge nach Einsatz und Leistung.
Wer mehr leistet hat Vorrang!

Die hierarchische Rangfolge dient dem Bedürfnis des Unternehmens nach Führung und Leitung. Die klare Zuweisung der Leitungsfunktionen von oben nach unten über die verschiedenen Hierarchieebenen fördert den Erfolg des Unternehmens. Leitung muss allerdings durch Kompetenz und Leistung gerechtfertigt werden. Dann besitzt der Leitende Autorität und wird in seiner Position geschätzt.

Die **leitende, hierarchisch übergeordnete Position** steht im Dienst des gesamten Unternehmens. Der leitende Manager versteht sich im Idealfall als jemand, der für seine untergeordneten Mitarbeiter einen Rahmen schafft, in dem diese ihre Fachkompetenz und ihre Arbeitskraft optimal zum Einsatz bringen können. Die leitende Position ist kein Selbstzweck und nicht dafür da, die Machtphantasien eines Einzelnen zu befriedigen. Die erfahrene Führungspersönlichkeit hat die pubertären Entwicklungsphasen durchlebt und abgeschlossen und bringt Verantwortungsbereitschaft für das Gesamtunternehmen mit.

Die Rangfolge nach der **Dauer der Betriebszugehörigkeit** dient dem Erfahrungsaustausch von unten nach oben und dem Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen. Ein lang gedienter Mitarbeiter hat ein spezielles Wissen über die Arbeitsabläufe und die Kommunikationswege im Unternehmen, das ihn vor einem neuem Mitarbeiter auszeichnet. Diese beiden Rangfolgen scheinen einander manchmal zuwider zu laufen, können und müssen aber zum Wohle des Unternehmens und aller Beteiligten aufeinander abgestimmt und gleichzeitig beachtet werden.

Wenn z.B. ein neuer Abteilungsleiter eingestellt wird, ist es am besten, wenn dieser seine Leitungskompetenz und seine neuen Ideen der Abteilung und dem gesamten Unternehmen als Dienst zur Verfügung stellt und er gleichzeitig die Erfahrung der Alteingesessenen in seiner Abteilung würdigt und anerkennt. Damit gewinnt er ihre Arbeitskraft und ihr Engagement, auch wenn er vielleicht nach einiger Zeit einen neuen Stil einführt. Auf der anderen Seite tauchen regelmässig Probleme auf, wenn der neue Leiter arrogant über die länger Gedienten und über das Bisherige hinwegschaut und mit aufgeblasenem Ego einen neuen Führungsstil durchsetzen will, den keiner braucht. In solch einem Fall steht dann eher die Selbstinszenierung des neuen Leiters im Vordergrund und nicht der Dienst am Ganzen. Einige Mitarbeiter werden ihre Erfahrungskompetenz und ihre Einsatzkraft eher zurückhalten. Oft stellen sich Kündigungen und eine hohe Mitarbeiterfluktuation ein.

Die **Rangfolge nach der fachlichen Kompetenz würdigt das Fachwissen**, fördert die Fortbildungsbereitschaft und stellt sicher, dass die verschiedenen Positionen optimal besetzt werden. Der, der mehr weiss und sein Wissen einsetzt, geniesst höheres Ansehen und hat Anspruch auf Anerkennung. Jeder sollte die Position bekleiden, die seiner fachlichen Kompetenz entspricht.

Die Würdigung des Fachwissens bezieht sich auf alle dem Unternehmen nützlichen Qualitäten der Mitarbeiter, auch auf den besonderen Ideenreichtum oder das kreative Potential eines Mitarbeiters, völlig unabhängig von der bekleideten Position.

Die meisten Unternehmen nutzen nur einen Bruchteil des kreativen Potentials, das im Personal zur Verfügung steht. Die entscheidende, hilfreiche Idee wird oft deshalb nicht berücksichtigt, weil sie von einem Mitarbeiter aus untergeordneter Position kommt. Für die Ideen aus den unteren hierarchischen Ebene bestehen meist keine Freiräume und keine gebahnten Kommunikationswege. Die Rangfolge der Hierarchie ist hier einseitig überbetont, die Rangfolge der Kompetenz nicht beachtet.

Anerkennung von Einsatz und Leistung

Die Anerkennung von Einsatz und Leistung hält den Energiefluss im Unternehmen aufrecht. Zeigen unter gleichgestellten Mitarbeitern einige besonderen Einsatz oder bringen sie besondere Fähigkeiten ein, die den Erfolg und die Weiterentwicklung des Unternehmens garantieren, brauchen diese, um bleiben zu können und sich weiterhin in ähnlicher Weise engagieren zu können, eine besondere Anerkennung. Die Anerkennung kann verbal, durch einen Fortbildungsurlaub, durch eine Geldzuwendung oder auch durch Beförderung ausgedrückt werden.

Findet keinerlei Anerkennung statt, untergräbt das die Arbeitsmoral.

Der Einsatz wird heruntergefahren oder ein besonders kompetenter Mitarbeiter sucht sich eine Stelle in einem anderen Unternehmen, wo seine Fähigkeiten besser gewürdigt oder mehr gebraucht werden.

Auf der anderen Seite ist es auch notwendig, dass fehlende Leistungsbereitschaft oder auch lückenhafte Fachkompetenz erkannt werden und ein konstruktiver Umgang damit gefunden wird. Kein Unternehmen hat von Anfang an die idealen Manager oder die idealen Mitarbeiter.

Falls z.B. offenbar wird, dass ein leitender Mitarbeiter noch Entwicklungsbedarf bezüglich seiner Leitungskompetenzen hat, kann man ihm oder ihr eine dementsprechende Weiterbildung vorschlagen. Falls allerdings keinerlei Bereitschaft zur Weiterbildung der eigenen Fähigkeiten und der eigenen Persönlichkeit vorliegt, muss der Mitarbeiter gehen und die Stelle neu besetzt werden.

Voraussetzung für eine gute Kündigung ist allerdings, dass es sich wirklich um ein personengebundenes Problem des Mitarbeiters und nicht um ein systemisches Problem des Unternehmens handelt, wofür der Mitarbeiter dann vielleicht nur als Sündenbock herangezogen wird.

Der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen

Wie in allen menschlichen Beziehungen ist der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen auch in Unternehmen und Organisationen ein wichtiger Aspekt. Der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter wird zunächst durch den Lohn oder das Gehalt abgegolten. Ein übertariflicher Lohn führt zu einem erhöhten Arbeitseinsatz, ein untertariflicher Lohn führt zu einem niedrigeren Arbeitseinsatz.

Besondere Leistungen eines Mitarbeiters erfordern einen Ausgleich durch den Unternehmer. Zu geringe Leistung eines Mitarbeiters bringt ebenfalls ein Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen und erfordert einen Ausgleich durch den Mitarbeiter, indem er sich eine Zeitlang besonders einsetzt.

Wer auf Dauer zu viel gibt und zu wenig nimmt, geht. Wenn er bleibt, brennt er aus.
Wer auf Dauer zu wenig gibt und zu viel nimmt, muss gehen. Wenn er bleiben darf,
machen es ihm die anderen nach und verlangen in einer falschen Versorgungsmentalität zu
viel vom Unternehmen, ohne etwas Adäquates beizutragen.

Im guten Fall verhalten sich die Mitarbeiter loyal zum Unternehmen, setzen ihre
Kompetenzen ein und engagieren sich für dessen Ziele. Das Unternehmen seinerseits sorgt
für seine Mitarbeiter und fördert sie.

Überall dort, wo eine Ausgleichsspannung entstanden ist, sollte die Ursache erforscht und
der adäquate Ausgleich gefunden werden. Das braucht unternehmerisches
Fingerspitzengefühl, das durch das systemische Verständnis noch um Vieles verfeinert
werden kann. Durch den zunehmenden Austausch zwischen Geben und Nehmen wächst
mit der Zeit das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen, was sich auf allen Ebenen
positiv auswirkt.

Systemisch Rangfolge der Zugehörigkeit

Rangfolge der
Zugehörigkeit

... die Herkunftsorganisation prägt stärker als Sie denken – oder
wes Brot ich ess, des Lied ich sing ...

Zugehörigkeitsgefühl und Loyalitätsmaximen übersteuern häufig unbewusst Handeln und
Verhalten. Die Verbundenheit zu einem selbstdefinierten Zugehörigkeitssystem wird vom
Vernunftsinteresse geleitet und dient primär dem Selbstschutz.

Kriterien, die in der Regel unbewusst den Vorrang von Zugehörigkeit und damit den Vorrang
von Loyalität determinieren sind:

- Da, wo ich bin, fühle ich mich zugehörig und verpflichtet
- Da, wo ich herkomme/akkulturiert wurde, steckt meine Loyalität
(,ich bin eben ein Schweizer', ,ich bin eben Christ', ,ich bin eben ein Diplomat', ,ich bin
eben ein Entwicklungszusammenarbeiter', ,ich bin halt ...')
- Das System, das ich im konkreten Kontext als ,den anderen' bezeichne, bestimmt mein
Zugehörigkeits-/Ausschliessverhalten
(,ich bin ein Walliser und dies sind die ,Ausserschweizer' – aber wenn das Gegenüber
ein Mattertaler ist, bin ich ein Saaser)
- Das System, das mich in Frage stellt oder mich herausfordert, bestimmt mein
Zugehörigkeitsverhalten
(das Schimpfen über die eigene Organisation verstummt sobald diese Organisation von
aussen angezweifelt wird)

Noch weist die Erforschung systemischer Zusammenhänge keine klare Ordnung der
Rangfolge von Zugehörigkeitsgefühl und Loyalitätsmaximen nach. Dennoch kann eine starke
Dominanz der örtlichen Eingebundenheit beobachtet werden. (Da, wo ich bin, fühle ich
mich zugehörig und verpflichtet).

Systemische Klärungsfragen

Fragen zu Grenzen

- : Wie sind die Grenzen zur Abgrenzung des Systems gelegt? (System auf das ich fokussiere, übergeordnetes System, Subsysteme, Systeme auf gleicher ‚Ebene‘)
- : Ist die Grenzziehung funktional oder müssten die Abgrenzungen verändert werden? (wären andere Zugehörigkeiten ziieldienlicher?)
- : Mit welcher Art und Konsistenz von Grenzen haben wir es beim beobachteten System zu tun?
(Grenzen zwischen einzelnen Menschen, zu anderen Systemen, Organisationsbereichen, hierarchischen Ebenen etc.)?
Welche Merkmale weisen sie aus?
- : Wie wirkt diese Art von Grenzen auf die Effizienz und Effektivität des Systems?
- : Wie wirkt diese Art von Grenzen auf die Zusammenarbeit mit anderen Systemen?
- : Ist diese Art von Grenzen und die Art, wie sie gelegt sind, ziieldienlich für die Aufgabenerfüllung des Systems und um produktiv und effektiv arbeiten zu können? Wie stark müssten die Grenzen auf- und ausgebaut, gestärkt oder abgebaut und durchlässiger gemacht werden?

Fragen zu Beziehungen, die die Elemente (Personen und/oder Subsysteme) verbinden

- : Wie können die beobachtbaren Beziehungen im System zwischen einzelnen Elementen charakterisiert werden? Welche charakteristischen Merkmale können beobachtet werden?
 - Wie ist die Tragfähigkeit (unsicher oder sicher und tragfähig)?
 - Wie intensiv (stark und dicht/schwach und kaum spürbar)?
 - Wie emotional (Nähe/Distanz)?
 - Wie spannungsgeladen, konfliktrichtig, spannungs-, konflikt- und störungsfrei?
- : Wie können Beziehungen zu und zwischen Subsystemen charakterisiert werden
- : Wie können die Beziehungen zu Partnersystemen und zu übergeordneten Systemen charakterisiert werden?
 - zu Lieferanten und Kunden?
 - Zur Umwelt (Behörden, Bevölkerung)?
 - ...
- : Was fördert und was behindert die Entwicklung von tragfähigen Beziehungen?
- : Was behindert die Etablierung von tragfähigen Beziehungen?

Fragen zu Regeln

- : Welche Regeln, do's and dont's formeller und informeller Art determinieren die Beziehungen im System/zwischen Systemen und Subsystemen und zur Umwelt?
- : Wer macht welche Regeln?
Wer installiert diese Regeln und setzt sie durch?
- : Welche Regeln sind funktional, welche dysfunktional und was ist der Sinn der Dysfunktionalität? Wem gewähren diese Regeln Vorteile? Wem Nachteile?
- : Was ist für die Leute im System und im Unternehmen wichtig, und wie verhalten sie sich demzufolge?
- : Wie (wonach) werden offiziell und wonach in Tat und Wahrheit Mitarbeitende im System und im Unternehmen beurteilt, und wie verhalten sie sich demzufolge?
- : Wenn Sie einem guten Freund der neu zum System / neu zum Unternehmen stösst, welche Tipps für sein Verhalten würden Sie ihm geben?
- : Welche Regeln dürfen in Frage gestellt werden und welche nicht?
- : Welche Regeln dürfen geändert werden und welche nicht?
- : Welche ‚wirklichen‘ Regeln leiten Sie davon ab?

Fragen zu den Rollen

- : Welche Rollendispositionen sind im System vorhanden?
- : Welche Rollen werden wem zugeschrieben (offiziell und verdeckt)?
- : Welche Rollen werden gespielt (offiziell und verdeckt)?
- : In welchen Situationen wirken die übernommenen Rollen funktional und unterstützend und in welchen dysfunktional und erfordern deshalb Veränderung?

Fragen zum Gleichgewicht

- : Was gibt dem System Gleichgewicht und Halt?
- : Ist dieses gelebte Gleichgewicht für die Aufgabenerfüllung des Systems förderlich oder hinderlich? Und weshalb?
- : Was könnte dem System helfen, dysfunktionales Gleichgewicht zu überwinden?
- : Wie könnten Schritte eingeleitet werden, um dysfunktionales Gleichgewicht zu überwinden?