

Systemische Führungsregeln in Organisationen

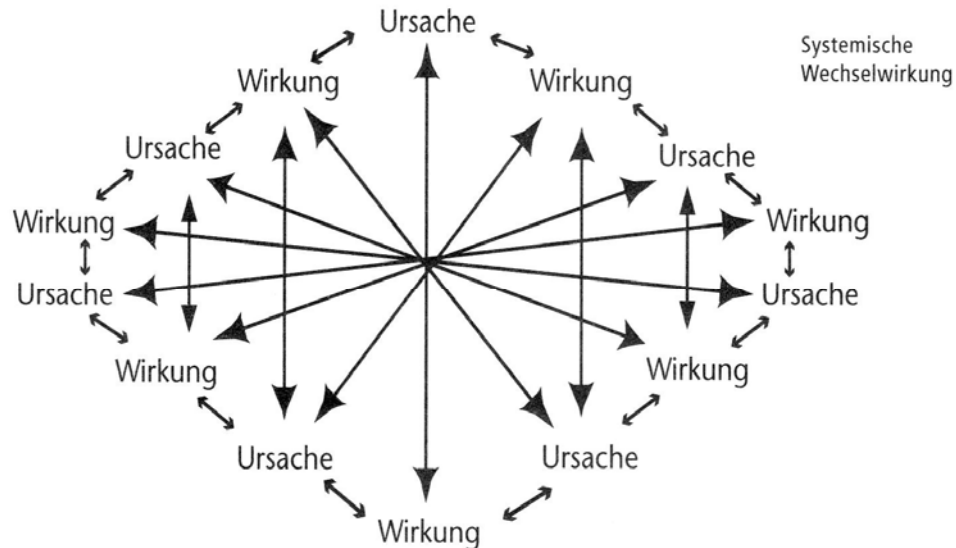
Seit geraumer Zeit wird deutlich, daß die Organisationskultur der Klebstoff ist, der das gesamte komplexe Gefüge einer Organisation zusammenhält. Zugehörigkeitsgefühl und Loyalität der Mitarbeiter sind wichtige Komponenten dieses Klebstoffs. Unter Belastung zeigt sich, ob er bindet oder ob tragende Pfeiler der Struktur wegbrechen. Wenn eine Organisationskultur bindet und trägt, wird das nirgends deutlicher sichtbar als an der Schnittstelle zwischen Organisation und Individuum. Sie ist die Weiche, an der sich entscheidet, ob der Zug weiter zu seinem Ziel durchfahren kann oder ins Abstellgleis umgeleitet wird.

Die Anwendung systemischer Prinzipien kann zu mehr Einsicht in Probleme oder Entscheidungsfragen verhelfen und neue Perspektiven in der Organisationsentwicklung eröffnen. Denn am Erfolg oder Misserfolg sind nicht nur Organisationsangehörige beteiligt. Es gehören noch andere dazu - beispielsweise die Kunden, die Aktionäre, die Konsumenten, die Mitbewerber, das politische Umfeld. Sie bilden netzwerkartig ein mächtiges Ganzes, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Das Ganze funktioniert als ein lebendiges System, dessen eigene Dynamik konsequent und oft entgegen den Entscheidungen der Organisationsspitze Ergebnisse bewirkt - zum Guten wie zum Schlechten.



Das Unbewußte bildet in unseren Organisationen, Abteilungen und Teams eine unsichtbare und sehr machtvolle Struktur, die nach eigenen Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien funktioniert. Daher spricht man von einem „System“ und seinen „systemischen“ Gesetzen. Ein System ist eine Anzahl von Elementen, die miteinander in ständiger Wechselbeziehung stehen. Jede Veränderung an einem Element bewirkt gleichzeitig Veränderungen an allen übrigen Elementen. Das gilt für alle lebendigen Systeme, also auch für Menschen, ihre Organisationen und Unternehmen. Wenn also in einem Organisationssystem alles mit allem in ständiger Wechselbeziehung steht, müssen wir uns von dem alten Ursache-Wirkung-Denken lösen.

In den Netzwerken lebendiger Systeme erfolgt nämlich nicht immer zuerst die Ursache und dann die Wirkung. Es kann auch eine Wirkung eintreten, deren Ursache wir nicht finden. Denn diese Wirkung kann aus einer Ursache resultieren, die gleichzeitig, aber für uns unsichtbar, an anderer Stelle auftritt und selbst Wirkung einer dritten Ursache ist. Von der guten alten Kausalkette kommen wir also zu einem zirkulären Bild, in dem Ereignisse synchron an verschiedenen Orten auftreten und zu Ergebnissen führen.



Die vielerorts immer noch beliebte Suche nach Verantwortlichen oder Schuldigen an einer Misere greift einfach deshalb zu kurz, weil sie das Problem nicht löst. Denn in systemischer Betrachtungsweise muss der „Schuldige“ eben durchaus nicht der Verursacher sein, sondern könnte ebenso gut als ein Symptomträger des Systems fungieren. In dem Fall wäre sein „schuldhaftes“ Verhalten eine Auswirkung verborgener systemischer Zusammenhänge. Den „Schuldigen“ zu feuern wäre also eine „Lösung“, die nach dem Muster funktioniert: „Wenn die rote Öl-Warnlampe während der Fahrt aufleuchtet, bitte die Glühbirne entfernen und weiterfahren!“.

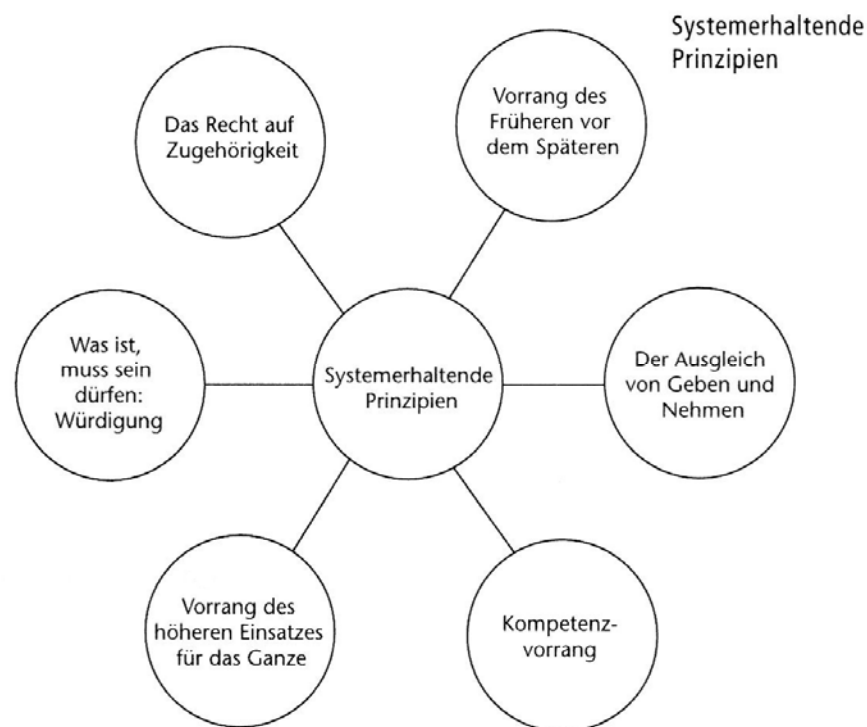
Wie auch immer Sie Ihre Ziele definieren und Ihre Strategien ableiten, Ihre Organisation arbeitet nicht nur nach selbst gestellten Aufgaben und Zielen. Es ist auch von unsichtbaren Gesetzen bestimmt, die im Verborgenen äußerst kraftvoll wirken - zum Guten wie zum Schlechten. Weil sie im Verborgenen wirken, sind diese Gesetze den Menschen in der Organisation meist nicht bewusst. Wie spüren Sie dann ihre Wirkung?

Nun, woran merken Sie, daß Sie, beispielsweise auf einer Silvesterfeier, bestimmte biologische Gesetze Ihres eigenen Körpers übertreten haben? An einer Kater-Rückmeldung am Neujahrmorgen! Wenn Sie die biologischen Grenzen und Gesetze respektieren, fühlen Sie sich wohl in Ihrer Haut. Ebenso fühlen Sie sich als Mitglied eines zwischenmenschlichen Systems unterstützt und gestärkt, wenn Sie dessen Gesetze einhalten, aber persönlich geschwächt, wenn Sie sie mißachten. In Organisationen sind typische Symptome für die Mißachtung von Systemgesetzen plötzlich kündigende Mitarbeiter und Kunden, interne Machtkämpfe, Sabotage massive Umsatzeinbrüche oder lähmende Stagnation, Diebstahl, Vandalismus, Streß, Burn-out und innere Kündigung.

Menschliche Systeme – also auch Organisationen - wollen überleben und schützen deshalb sich und ihre Mitglieder gegen Angriffe von außen. Wird eines ihrer systemerhaltenden Prinzipien massiv verletzt, folgen daher unbewusste Ausgleichsbewegungen mit unkontrollierbaren Wirkungen. Woran liegt das?

Eine Organisation funktioniert wie ein Netzwerk aus Menschen, Informationen und Technologien und ist mit anderen Netzwerken (Kunden, Markt) eng verbunden. Jede Handlung hat eine Auswirkung auf alle Beteiligten. Deshalb gibt es im Netzwerk ein unausgesprochenes Wissen darüber, was gut ist, was stört und was das Ganze schwächt oder stärkt. Wenn Teile des Netzwerks gegeneinander arbeiten oder sich aus dem Ganzen lösen, funktioniert das System schlecht. Ein Problem bildet sich dann häufig wie ein Warnsymptom und weist auf ein „überzogenes Konto“ hin.

In der praktischen Arbeit mit Organisationen, Abteilungen und Teams haben sich immer wieder bestimmte Ordnungsprinzipien oder „Gesetze“ gezeigt, nach denen diese systemisch funktionieren. Unabhängig von Art oder Größe der Organisation beobachten Forscher und Berater, wie Menschen in solchen Systemen mit schon fast schlafwandlerischer Sicherheit auf das Respektieren oder Missachten dieser Prinzipien reagieren. Sie erleben ihre Arbeitsumgebung als harmonisch, wenn sie beachtet werden, und reagieren irritiert, wenn sie verletzt werden.



Was ist, muß sein dürfen : das Prinzip der Würdigung

Die Wirklichkeit darf nicht geleugnet werden ! Um handlungsfähig zu sein, müssen die Systemmitglieder anerkennen und würdigen, was ist.

So einfach, wie das klingt, ist es in der Praxis leider nicht. Zu oft werden kritische Entwicklungen in Organisationen schön geredet. Immer wieder kommt es vor, daß Führungskräfte sich selbst einen Abwärtstrend nicht eingestehen. Folgerichtig verschweigen sie auch ihren Kollegen und Mitarbeitern den wahren Ist-zustand. Alle spüren aber ganz genau, dass etwas nicht stimmt. In manchen Fällen ist das Ausmaß einer Krise in der ganzen Organisation genauestens bekannt, aber niemand spricht es aus. Folgende Fragestellungen helfen weiter :

- Ist die wirtschaftliche Lage der Organisation den Mitarbeitern bekannt ?
- Ist der Zweck der Organisation (welche Produkte / Dienstleistungen) eindeutig und allen bekannt ?
- Wird über Krisen offen gesprochen ?

- Werden Fehler zugegeben ?
- Wenn es Entlassungswellen oder starke Fluktuation gab : Wird positiv über die ehemaligen Mitarbeiter gesprochen ?
- Werden Leistungen und Erfolge anerkannt ?
- Wird in der Organisation anerkennend über die Kunden gesprochen ?

Der Ausgleich von Geben und Nehmen

Kennen Sie auch eines dieser Teams, in denen der Löwenanteil der Arbeit von einigen Mitgliedern erledigt wird ? Das Ungleichgewicht eines solchen Arrangements ist für Außenstehende offensichtlich - für die Teammitglieder selbst bezeichnenderweise selten. Manchmal sind die Mitgetragenen neue, unerfahrene Kollegen, die sich erst noch einarbeiten müssen. Ein Ausgleich ist leicht möglich und geschieht oft auch ganz natürlich, indem die Neuen spontan würdigen, was sie bekommen. Sie können das zum Ausdruck bringen, indem sie helfen, wo sie können, selbst wenn manche Arbeiten nicht ihrer Qualifikation entsprechen. Folgende Fragestellungen helfen weiter :

- Sind die Mitarbeiter für den Erfolg der Organisation engagiert ?
- Arbeiten sie auch einmal etwas mehr oder länger, wenn es Engpässe gibt ?
- Empfinden die Mitarbeiter ihre Bezahlung als angemessen ?
- Fühlen sie sich von ihren Chefs anerkannt ?
- Übernehmen sie gern Verantwortung in ihren Bereichen ?
- Ist die Arbeitsbelastung in Gruppen und Teams ausgeglichen und fair ?
- Kümmern sich die Führungskräfte um die Belange der Mitarbeiter ?
- Geben sie klare Aufträge und Anweisungen ?
- Werden Beurteilungsgespräche von beiden Seiten als fair erlebt ?
- Werden die Kunden als Partner gesehen und gewürdigt ?

Das Recht auf Zugehörigkeit

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie es wäre, wenn man Ihnen plötzlich die Zugehörigkeit zu Ihrer eigenen Familie oder Ihrem eigenen Unternehmen streitig machte ? Leider geschieht so etwas immer häufiger. In Restrukturierungen und Fusionen wird das Recht auf Zugehörigkeit chronisch mißachtet. So weiß nach Umbenennung und Umfirmierung im neuen Unternehmensgebilde manchmal niemand mehr, von wem die Ursprungsfirma vor 40 oder 70 Jahren gegründet wurde, oder der Gründer wird sogar bewußt nicht mehr erwähnt. Folgende Fragestellungen helfen weiter :

- Sind die Gründer der Organisation bekannt und gewürdigt ?
- Ist ihre Geschichte bekannt ?
- Gehören ehemalige Mitarbeiter „im Geiste“ dazu ?
- Wird in der Organisation über die Chefs / Mitarbeiter anerkennend gesprochen ?
- Haben alle Mitarbeiter das gleiche Recht dazu zugehören ?
- Werden schwächere Personen / Personengruppen gleichermaßen als zugehörig erlebt ?
- Sind Mitarbeiter und Führungskräfte in einer Krise loyal zur Organisation ?

Vorrang des Früheren vor dem Späteren

Im Zuge einer Reorganisation nimmt ein neuer Produktionsleiter die Fertigung in die Hand. Er erkennt Fehler und Einsparpotenziale und beginnt nun aufzuräumen. Einen „Schlampladen“ nennt er die Werkshallen und „Schläfer“ die Ingenieure und Meister, die dafür verantwortlich seien. Beinahe, so seine Botschaft, hätten sie das Unternehmen an die Wand gefahren. Aber nun, mit ihm, beginne ein anderer Wind zu wehen. Eine Reihe von sinnvollen Maßnahmen wird eingeleitet, aber sie greifen nicht dauerhaft. Auch kann er die Mitarbeiter nicht für sich gewinnen. Je mehr er sie anfeuert, umso lethargischer und lustloser verrichten sie ihre Handgriffe am Band. Was ist passiert ?

Der neue Produktionschef hat in guter Absicht, aber mit systemischer Ignoranz einen schweren Fehler begangen. Als Neuer steht er in der Ordnung des Systems auf dem letzten Platz, verhält sich aber, als stehe er auf dem ersten ! Das gesamte soziale System reagiert allergisch auf solch eine Anmaßung. Andererseits ist er der neue Chef. Kompetent und engagiert will er wirklich etwas für das Unternehmen erreichen. Dazu muss er allerdings lernen, vom letzten Platz aus zu führen. Das gelingt ihm, indem er sich vor Augen führt, dass viele seiner Mitarbeiter schon in diesem Unternehmen dessen Produkte hergestellt und vertrieben haben, als er noch die Schulbank drückte. Mit diesem Perspektivenwechsel ändert sich seine Einstellung und mit ihr seine Ausdrucksweise und sein Tonfall. Er beginnt, ihre Leistung zu würdigen – auch wenn sie mit veralteter Technik und Struktur erbracht wurde.

Wenn er jetzt seine innovativen Konzepte einbringt, schaut er dabei die Meister und Gruppenleiter, mit denen er spricht, anders an. Er fragt nach ihren Erfahrungen und Gewohnheiten, bittet um ihre Meinungen und Vorstellungen, bevor er seine Entscheidung als neuer Chef trifft. Indem er so vom letzten Platz aus führt, gewinnt er das Vertrauen und die Unterstützung seiner Mitarbeiter und kann seine Führungsposition voll einnehmen. Folgende Fragestellungen helfen weiter :

- Gibt es in der Organisation eine Tradition ? Wird sie gepflegt ?
- Wird lange Zugehörigkeit gewürdigt (z.B. durch Jubiläumsfeiern, Anerkennungen etc.) ?
- Hat die Erfahrung der langjährigen Mitarbeiter einen besonderen Stellenwert ?
- Nutzen die später dazugekommenen Mitarbeiter und Führungskräfte die Erfahrung der früheren ?
- Werden bei Modernisierung / technischer Innovation die alten Verfahren / die alten Produkte anerkannt ?
- Arbeiten die langjährigen Mitarbeiter / Führungskräfte bei Innovationen, Veränderungen und Umstrukturierungen konstruktiv mit ?

Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze

Teams und flache Hierarchien sind in. Neue Wege zu mehr Effektivität sind sinnvoll und nützlich, aber sie bergen auch bestimmte Gefahren. Vielleicht haben Sie schon Start-up-Teams kennen gelernt, die in ihrer mitreißenden Euphorie die Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit mit völliger Gleichberechtigung verwechseln.

So schön ein Wir-Gefühl auch ist - oft schütten die Teammitglieder in ihrem Bemühen um flache Hierarchien das Kind mit dem Bade aus und werfen systemerhaltende Prinzipien wie Kompetenzvorrang und Verantwortungsvorrang achtlos über Bord.

In solchem Klima gedeihen pseudo-egalitäre Ideologien, wie : „Wir arbeiten alle gleichberechtigt. Wir sind alle gleich wichtig. Jeder darf mitreden und mitentscheiden.“ In Extremfällen wird der Vorschlag einer Aushilfskraft oder eines Praktikanten genauso gewichtet wie der erfahrener Kompetenzträger.

Ein Chef muss Chef sein und sein dürfen. Nimmt er die Rolle nicht an, indem er nicht nur Aufgaben, sondern auch Chefentscheidungen wegdelegiert, hat er den Stuhl, auf dem er sitzt, schon verloren. Seine Mitarbeiter werden ihn nicht mehr ernst nehmen. Erkennt andererseits ein Mitarbeiter seinen Chef nicht als Chef an, weil er sich selbst für fähiger hält, befindet er sich im systemischen Abseits und muss „zurückgepfiffen“ werden. Auch ihm hilft es, die Wirklichkeit anzuerkennen und seinem Chef beispielsweise zu sagen : „Sie sind hier der Chef. Auch wenn ich nicht immer Ihrer Meinung bin, erkenne ich das an!“ Folgende Fragestellungen helfen weiter :

- Nehmen die Chefs ihre Führungsaufgabe den Mitarbeitern gegenüber wahr ?
- Werden sie von den Mitarbeitern als Chefs ernst genommen und respektiert ?
- Nehmen die Organisationsführer ihre Verantwortung für die ganze Organisation wahr ?
- Setzen sie sich spürbar und sichtbar für die gemeinsamen Ziele ein ?
- Stehen sie öffentlich zu ihrer Organisation und zu ihren Produkten ?
- Kommen ihre öffentlichen Aussagen bei den Mitarbeitern an ? Werden sie als glaubwürdig erlebt ?

Kompetenzvorrang

Kennen Sie auch hoch begabte und fähige Leute, die in ihrer Organisation kaum Anerkennung ernten ? Dieses Dilemma kann systemische Ursachen haben. Der Produktionsleiter im obigen Beispiel „Vorrang des Früheren vor dem Späteren“ saß in dieser Falle fest. Seine neuen Mitarbeiter erkannten seine hohe Kompetenz nicht an. Erst als ihm klar wurde, wie sehr er ihre Rechte als langjährige Mitarbeiter ignoriert hatte und seine Einstellung änderte, begannen sie, ihn zu akzeptieren. Das Beispiel zeigt, wie in Arbeitssystemen verschiedene Dimensionen von Vorrang koexistieren und einander bedingen. Folgende Fragestellungen helfen weiter :

- Wird höhere Qualifikation und Kompetenz von weniger kompetenten Kollegen gewürdigt ?
- Gibt es in Teams klare Kompetenzen von Teamleitern und Teammitgliedern ?
- Verstehen sich die Organisationsführer auch als Dienstleister der Organisation und den Mitarbeitern gegenüber ?
- Sprechen die Mitarbeiter positiv über ihre Organisation, ihre Produkte und ihre Organisationsführer ?

Systemische Betrachtungsweise

Entscheidend für die Systemharmonie ist das Prinzip der Würdigung, das sich durch alle systemerhaltenden Prinzipien wie ein roter Faden hindurchzieht. Wenn der Spätere die Früheren als Frühere würdigt, anerkennen diese bereitwillig seine Fachkompetenz. Vorrang hat auch, wer hohe Kompetenz in ein Arbeitssystem einbringt.

Hierzu zählen besondere Fähigkeiten und Leistungen ebenso wie sichtbare Ergebnisse oder eine außergewöhnliche berufliche Erfahrung. Anerkennung und Würdigung sind also Grundprinzipien systemischen Ausgleichs und zugleich ein Mittel für diesen Ausgleich.

Die verborgenen Führungsleitlinien

