

sechsseiten

UNGEWISSHEIT – SYSTEMISCHE FÜHRUNG

AUSGABE 06-6 | OKTOBER 2012

PROCESS¹ONE

→ Düngen alleine reicht nicht



Ein Ökosystem besteht aus einer Biozönose,
also einer Gemeinschaft von interagierenden Organismen
mindestens zweier verschiedener Arten,
und deren Umwelt, die oftmals als Biotop bezeichnet wird,
wobei Biozönose und Biotop
zusammen eine übergeordnete Einheit bilden.

Düngen alleine reicht nicht

„Das Einzige, das sich von selbst entwickelt in Organisationen, sind Unordnung, Reibereien und schlechte Leistungen.“ Dieses Zitat von Peter Drucker macht deutlich, dass Organisationen nicht ohne Interventionen auskommen und dass die ihnen zugrunde liegenden Annahmen und Techniken immer wieder auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden müssen. Dabei stellt sich die Frage, ob wir mit den passenden Denkmodellen und Werkzeugen intervenieren, insbesondere in Anbetracht der Tatsache, dass Organisationen immer mehr gefordert sind, Antworten auf zunehmende Unvorhersehbarkeit, Unentscheidbarkeit und Kontingenz zu finden.

DIE FÜHRUNGSKRAFT IM MITTELPUNKT

Wir von Process One beobachten, wie sich in Unternehmen – angesichts der aktuellen Wirklichkeiten und der sich daraus ergebenden Paradoxien und Dilemmata – ein stärkeres Bewusstsein für die Funktion von Führung entwickelt. Und wir erleben, dass vor allen Dingen Führungskräfte für die Lösung der genannten Widersprüche in die Verantwortung genommen werden.

Dementsprechend stellen Unternehmen steigende Ansprüche an die Kompetenzen ihrer Führungsmannschaft genauso wie an die Konzepte, die zu deren Entwicklung und Befähigung „eingekauft“ werden. Und auch hier ist abzulesen, wie sehr die an diese Konzepte geknüpften Erwartungen die Führungskraft in den Mittelpunkt stellen: Führung wird eng geführt auf die versammelten Führungskräfte des Unternehmens (bisweilen erweitert durch Projektverantwortliche und Fachleiter). Dies verwundert nicht, kommen wir doch alle aus einer langen Tradition des Denkens, die das soziale Phänomen Führung primär an Personen festmacht. Die Qualitäten, Fähigkeiten, Eigenschaften („Charisma“) der Führungskräfte sind die Vektoren, über die Führung in das Unterneh-

men gelangt. Und je besser die Gesamtheit dieser Qualitäten, desto besser wird das (beziehungsweise im) Unternehmen geführt.

Dieser heroische Ansatz führt Führungskräfte und Führungsmannschaften jedoch – angesichts der gestiegenen Eigenkomplexität von Systemen und den damit verbundenen Führungsherausforderungen – zunehmend in die Selbstüberforderung.

Die in der Folge nicht hinreichend erbrachten Führungsleistungen verstärken wiederum den Ruf nach besseren, innovativeren Angeboten für die Führungskräfteentwicklung und ausgefeilteren Instrumenten zur Bemessung des Entwicklungsfortschrittes von Führungskräften (Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Feedbacks, Benchmarking mit branchengleichen Unternehmen und dergleichen mehr). All das ist letztendlich ein Mehr desselben.

EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG

Höchste Zeit also, ein Verständnis von Führung zu finden, das den heutigen Anforderungen an Führung gerecht wird. Gute Antworten findet man im Ansatz des post-

heroischen Managements oder in dem im Folgenden beschriebenen Konzept der systemischen Führung. Beiden gemein ist, dass sie Führungskräften zwar weiterhin eine hohe Bedeutung beimessen, ihnen aber die organisationale Führungsfähigkeit zur Seite stellen. Was kennzeichnet systemische Führung? Welchen Nutzen bietet sie gegenüber dem personenzentrierten Verständnis von Führung? Zunächst einmal sei gesagt, dass es sich um einen begrifflichen Widerspruch handelt. Führung meint Intervention und Zielerreichung und konstruiert einen kausalen Zusammenhang zwischen beidem.

Der systemische Ansatz verzichtet jedoch auf die Annahme, Menschen und soziale Systeme seien zielgerichtet beeinflussbar. Aus Sicht der neueren Systemtheorie reagieren Systeme auf Einflussversuche (Führung) nach einer eigenen Logik: Was auch immer Menschen oder Organisationen tun, sie tun es aufgrund ihrer inneren Organisiertheit. Kommt das (von Mitarbeitern, Führungskräften, Investoren) Gewünschte dabei heraus, spricht man üblicherweise von guter Führung. Führung steht damit immer im Bezug zu ihren Beobachtern.

MENSCH UND ORGANISATION IN DEN BLICK NEHMEN

Wie also umgehen mit der Ungewissheit von Interventionen im Kontext dieser sich selbst erschaffenden Systeme (Mensch und Organisation)? Zunächst braucht es ein Modell, das im Hinblick auf die Eigenkomplexität von Organisationen eine hinreichend differenzierte Beschreibung der Vielschichtigkeit und Abhängigkeiten erlaubt.

Ziel dieser Modellbildung und der damit verbundenen Vorgehensweise ist nicht etwa die Auflösung der oben beschriebenen Paradoxien, sondern die Steigerung der Wirksamkeit von Führungskräfteentwicklungsinitiativen. Dies wiederum mit dem Ziel, Führungsleistungen für die Organisation zur Verfügung zu stellen, die zur Bewältigung des Tagesgeschäftes und zur Sicherung der Unternehmenszukunft nötig sind.

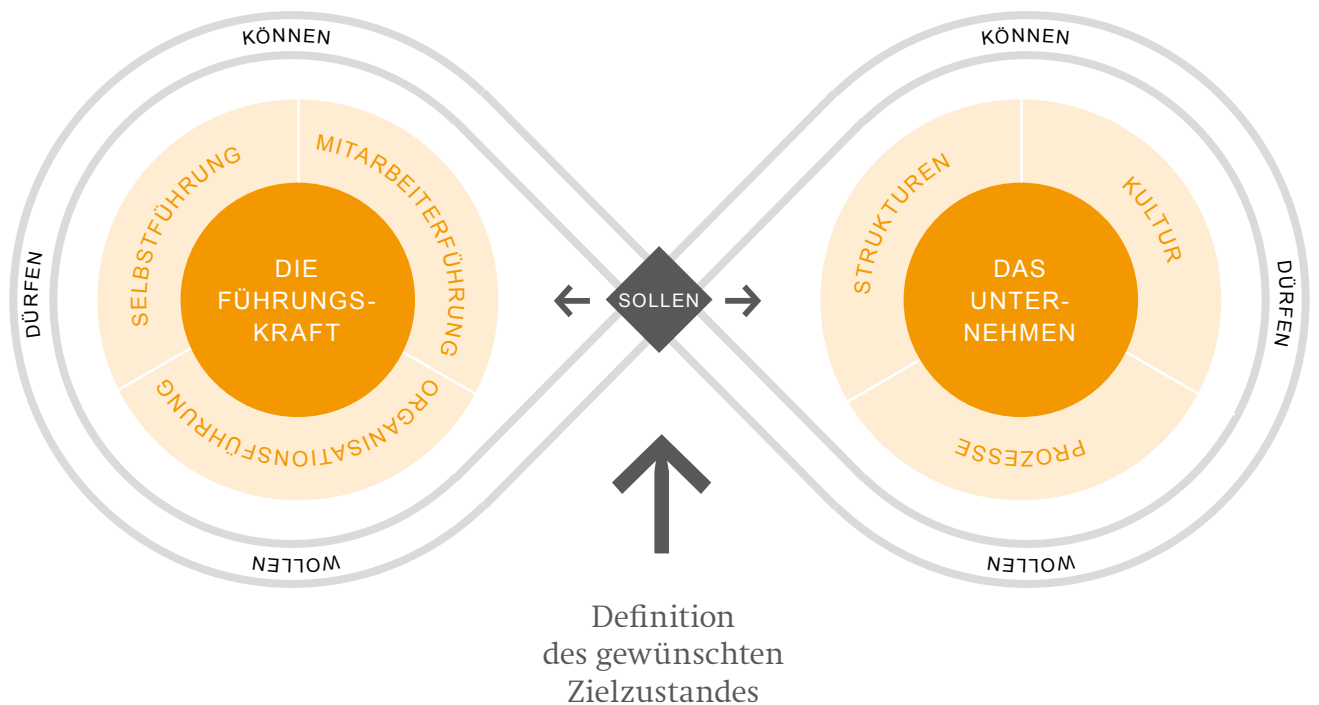
Dafür ist es nach wie vor sinnvoll, den Blick auf diejenigen zu richten, die mit ihrem Potenzial und ihrem Können in das Anforderungsprofil der jeweiligen Führungsposition passen. Es braucht Führungskräfte, die Führung als eigene Profession begreifen und bereit sind, sich den Anforderungen entsprechend zu entwickeln. Persönlichkeiten, die es verstehen, mit den aus Dilemmata und Paradoxien erwachsenden Zumutungen umzugehen und dies in den Dialog mit Mitarbeitern, anderen Führungskräften und Teilen der Organisation zu tragen. Menschen, die sich ihrer Verantwortung für sich selbst, ihren Bereich und ihren Beitrag bezogen auf das Funktionieren des gesamten Unternehmens klar sind – und all dies, wo notwendig, in angemessener Weise in die Kommunikation bringen.

Diese Kompetenz- und Haltungsentwicklung ist stets im Kontext des Unternehmens zu sehen. Schließlich lebt jede Organisation von einem einzigartigen Set an Fähigkeitsbündeln, an Strukturen und Prozessen, an expliziten und impliziten Regeln; von dem eigenen So-geworden-Sein. Systemische Führungsentwicklung nimmt dies – so weit wie nötig – mit in den Blick, versucht, unterstützende Prozesse zu etablieren und achtet dabei auf die Minimierung von Widersprüchen zwischen den einzelnen Ebenen.

BEOBSACHTUNGSFÄHIGKEIT ENTWICKELN

Systemische Führung braucht und entwickelt die Beobachtungsfähigkeit: sowohl des Binnenverhältnisses als auch der relevanten Umwelten der Organisation. Sie entwickelt Strukturen und Prozesse, die die vielfältigen Ergebnisse der Beobachtungen so in die Bearbeitung bringen, dass die Wahrscheinlichkeit für adäquate und zukunftsichernde Antworten im Hier und Heute und für das Morgen steigt. Dies wiederum ist zu sehen als Ergebnis einer Mannschaftsleistung von Mitarbeitern und Führungskräften über alle Ebenen hinweg. Hier treffen, ergänzen und entwickeln sich persönliche und organisationale Fähigkeiten in eine für alle Beteiligten gedeihliche Zukunft.

Das Führungsentwicklungs-Modell von Process One



Dem systemischen Verständnis von Führung folgend, sehen wir von Process One die Verantwortung für gelingende Führung bei Führungskräften und beim Unternehmen. Beide müssen in der Lage sein, Antworten zu geben auf Fragen des Könnens, Wollens, Dürfens und Sollens.

Voraussetzung ist, dass die Ausgestaltung der Verantwortungsbereiche und die daraus resultierenden Wechselbeziehungen wiederkehrend in die Kommunikation gelangen, gemeinsam bewertet und zielgerichtet verändert werden können.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 29 18 211 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de oder unter www.team-experts.de.

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen
Leadership und Management unter www.leadership-development.de.



Henning Keber

geboren 1968,
seit 2009 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Beratung und Begleitung in
Personal-, Team- und Organisations-
entwicklungsprojekten;
Führungskräfteentwicklung;
Change-Management-Prozesse;
Coaching.