

Führen im Wandel:

Systemisches Denken im Führungs- und Beratungskontext

Pia Drauschke und Stefan Drauschke

Man hört es inzwischen so oft „Systemisch...“, und man ist im ersten Moment geneigt „systematisch“ zu verstehen. Doch nein, es ist von „systemischer Beratung“, „systemischer Organisationsentwicklung“, „systemischen Strukturaufstellungen“ und gar



Dr. med. Stefan Drauschke (stefan.drauschke@nexthealth.de), Senior Coach DBVC, Moderator, Trainer und Berater. Gründer der GÖK Consulting AG und der NextHealth GmbH. Spezialist für Change-Management, Führung, Strategie und Großgruppenkonferenzen. Dozent für Change-Management in Dresden und Innsbruck; www.goek-ag.de; www.nexthealth.de

Foto: Drauschke

von „systemischem Denken“ die Rede. Dabei ist der Grundansatz systemischen Denkens an sich einfach. Er besteht darin, dass die Wirkung zweier Systemelemente miteinander immer Rückkopplungen schafft. Wenn x auf y und y auf z wirkt, dann hat das oft auch wieder Auswirkungen auf x. In Folge hat das, was immer geschieht, auch immer einen Ursprung in uns selbst im Sinne des „eigenen Anteils“. Diese Art zu denken eröffnet ungeahnte

Handlungsräume und hilft dabei, das Heft des Handelns noch bewusster in die Hand zu nehmen. Im Führungskontext haben wir es mit Organisationen bestehend aus kommunizierenden Elementen, den Mitarbeitern, zu tun, erweitert um die Systemzusammenhänge mit Kunden, Partnern etc.. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass hier wechselseitige Einflüsse und Rückkopplungen ständig vorhanden sind wie in einem komplexen Netzwerk. Mit den sogenannten systemischen Dreiecken (Abb.1) kann man im Trainingsrahmen das System mit seinen Rückkopplungen gut ver-

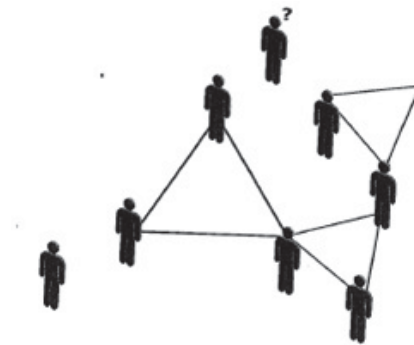


Abb. 1: Systemische Dreiecke machen Rückkopplungen sichtbar

Quelle: Teamtrainings erfolgreich gestalten, managerSeminare, Bonn 2010

deutlichen, wenn sich alle Teilnehmer mit zwei Partnern, die nur sie selbst kennen, in gleichschenkligen Dreiecken positionieren sollen. Es ist eindrucksvoll festzustellen, dass dann, wenn nur einer die Position verändert, wieder alles in Bewegung kommt. In Systemen sind Ursache und Wirkung oft nicht einander zuzuordnen oder gar tatsächlich nachzuvollziehen.

Die Systemtheorie und das Konzept des (radikalen) Konstruktivismus (<http://bit.ly/1c782AN>) weisen eine große Schnittmenge miteinander verwandter Denkweisen und Quellen auf.

Der Durchbruch für die systemische Therapie und für das systemische Coaching im Business-Kontext ist der kalifornischen Palo-Alto-Gruppe mit ihrem Vordenker Gregory Bateson in den frühen 1980iger Jahren zu verdanken. Weiterhin ist auf jeden Fall die großartige systemische Familientherapeutin Virginia Satir zu nennen, die in ihrer Arbeit vor mehr als 30 Jahren sehr viele Gedanken der Systemtheorie umgesetzt und weiterentwickelt hat. Später arbeitete sie auch mit Richard Bandler intensiv zusammen mit der Folge, dass das heutige Modell des NLP (Neurolinguistisches Programmieren) auf eine Vielzahl systemischer Wirkelemente zurückgreift.

Lineare Ursache-Wirkungsbeziehungen sind grundsätzlich nur in mechanischen Modellen zuverlässig nachzuweisen. In allen lebenden Systemen, wozu Organismen mit ihren Zellen ebenso gehören wie Ökosysteme, soziale Systeme und alle aus Lebewesen bestehenden Organisationen, gilt die Kybernetik zweiter Ordnung. Hier werden Ursache-Wirkungsbeziehungen sehr komplex, es gibt keine Linearität mehr und es gibt vielfältige Rückkopplungs-

prozesse, die auch die Vorhersagbarkeit von Reaktionen nahezu unmöglich oder sehr schwer machen. Es gelten systemische Prinzipien mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren und netzartigen Zusammenhängen. Das Verhalten der Elemente eines Systems ist zugleich Ursache und Wirkung der anderen Elemente dieses Systems. Die Phänomene beeinflussen und bedingen sich wechselseitig. Das Tun des Einen bewirkt das Tun des Anderen. Dies macht Interventionen aller Art, wozu auch die Führung von Menschen gehört, so abenteuerlich und lässt die Wirkung im Einzelfall wenig vorhersehbar werden.

Im Führungsalltag ist der systemische Gedanke wichtig, dass Menschen nicht so oder anders sind, sondern sie sich in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich verhalten. Diese Denkweise lässt Veränderung leichter angehen, denn unterschiedliches Verhalten kann jeder zeigen, ohne sich selbst grundlegend verändern zu müssen.

Wenn man die Kommunikation in einem System verändert, dann verändert man auch das System als solches. Das ist einer der Gründe, warum Kommunikation im Change-Prozess und beim Phänomen Führung so sehr bedeutsam ist. Ruth Seliger beschreibt in ihrem ‚Dschungelbuch der Führung‘, dass „Organisationen rund um ihre Aufgabe organisierte Kommunikation sind und sie im Kern aus Organisation bestehen.“ Sie sind daher auf Menschen angewiesen, die diese Kommunikation beisteuern. Oft ist von einem Informationsdefizit im Unternehmen die Rede,

meist liegt aber ganz im Gegenteil ein Informationsüberfluss vor und dafür eher ein Mangel an echter dialogischer Kommunikation. Großgruppenarbeit ist ein prägnantes Praxisbeispiel für dialogische Kommunikation im Kontext von Top-Down-Bottom-Up-Mitgestaltungsprozessen.

Systemische Beratung

Im Beratungskontext haben systemische Modelle eine ganz besondere Bedeutung. Manche klassische Berater glauben, sie kommen von außen und stünden damit auch außerhalb des sozialen Systems ihrer Klienten und könnten aus dieser Perspektive die von ihnen selbst unabhängige „Klientenrealität“ betrachten, analysieren und dann auch noch wirksam intervenieren. Der Berater bezieht als „Externer“ aktiv Stellung und orientiert sich an dem, was seiner Ansicht nach sein soll. Er spezifiziert Verhaltensänderungen des Klienten, den er gleichzeitig als „Problem- oder Defizitträger“ wahrnimmt. Der Klient wird nicht selten mit Schwächen, Mängeln und manchmal auch mit Schuldverstrickungen belastet. Der Berater nimmt nicht nur wahr, sondern bewertet mit „richtig und falsch“ oder im übertragenen Sinne mit „gut und böse“. Das ausgeprägte eindimensionale Ursache-Wirkungsdenken – das Prinzip der Kybernetik 1. Ordnung – ist erkennbar. Dies stößt in der Beratungspraxis allerdings rasch an seine Grenzen, wenn es um Wirksamkeit im Sinne von gewünschten Veränderungen geht. Gleichwohl stellen wir fest, dass manche Klienten diese Eindimensionalität wünschen, weil sie selbst so tief

im bewertenden Denken von gut und schlecht und Stärken und Schwächen verwurzelt sind, dass sie stattdessen mit dem systemischen Ansatz der sogenannten Viabilität im Sinne von gängig und nicht-gängig im ersten Moment noch nicht so viel anzufangen wissen.

Systemische Berater, oder besser Begleiter, glauben nicht an eine beobachtbare Realität, sondern an eine beobachterabhängige Realität, zu deren Teil sie im System des begleiteten Unternehmens selbst werden. Beobachtungen werden erörtert, ohne diese gleich zu bewerten. Probleme werden relativiert im Kontext der Bedeutungsumgebung des aktuellen Klientensystems. Der Begleiter erweitert aktiv die Möglichkeiten dieser Umgebung im Sinne vergrößerter Flexibilität und beeinflusst sie auch durch seine Präsenz an sich.

Es ist eine nützliche Eigenschaft von sozialen oder lebenden Systemen, dass sie aus sich selbst heraus neue Strukturen entwickeln, sich verändern und wieder stabilisieren können. Der systemische Begleiter unterstützt diesen „Selbstentwicklungsprozess“ und die Selbststeuerungsmöglichkeiten. Probleme können sich in einem neuen Kontext relativieren oder auflösen. Was bisher eine „Schwäche“ war, kann in einer anderen Umgebung zur „Stärke“ mutieren, es gibt i.d.R. kein gutes oder schlechtes Verhalten ohne Betrachtung des Kontextes. Ein Handstand in der Fußgängerzone kann zum öffentlichen Ärgernis werden, in der Turnhalle könnte er Beifall und Hochachtung des Trainers auslösen. Diese Umdeutung

ist ein Beispiel für ein sogenanntes Kontextreframing, in dem Bekanntes in einen neuen Rahmen gestellt wird und damit eine neue Bedeutung erlangen kann und auch neue Lösungsmöglichkeiten erkennbar werden. Der Begleiter bleibt neutral und stellt Themen und bisherige Ergebnisse in Relation zu Zielen und gewünschten Ergebnissen. Das Aufzeigen von Möglichkeiten und Sichtweisen öffnet häufig neue, bisher unerkannte Lösungsräume. Vorhandenes kann oft besser genutzt und umgedeutet anstatt „bekämpft“ werden. Der Klient bleibt Experte in seinen eigenen Belangen und bestimmt auch selbst den Grad der Veränderung. Der Begleiter stellt ihm methodisch gezielt Fragen und reflektiert die Antworten. Er ist Experte für das Ingangsetzen hilfreicher Prozesse und wirkt durch seine aktive Kommunikation. Dies ist die Beschreibung, mit der auch systemisches Coaching auf den Punkt gebracht werden könnte.

Führung im systemischen Kontext

Ruth Seliger führt in ihrem ‚Dschungelbuch der Führung‘ aus, dass Führung etwas ist, über das zwar alle reden, das aber nicht exakt beschrieben werden kann und – wenn man es probiert – gleich viele Widersprüche und Dilemmata zu Tage fördert. Führung an sich ist unsichtbar. Wenn Sie jemandem eine Anordnung geben und diese tatsächlich ausgeführt wird, dann heißt das noch lange nicht, dass diese befolgt wurde, weil Sie geführt haben. Vielleicht wollte der Andere diese Handlung sowieso durchführen oder hatte noch ganz andere Mo-

tive. Dass erfolgreiche Führung stattgefunden hat, kann man nur vermuten, aber nicht wissen. Man erklärt sich die Handlung des Anderen mit Führung, mehr nicht. Führung ist also eine Interpretation des Beobachters. Und je mehr es davon gibt, je unterschiedlicher werden die Interpretationen sein. Fritz Simon unterscheidet in Organisationen „Künstlerarbeit“ und „Hausfrauenarbeit“. Künstlerarbeit ist kreativ und schafft Überraschungen, Hausfrauenarbeit hält die Ordnung aufrecht und sichert Normalität. Dabei ist sie unsichtbar, eine Daueraufgabe und nichts Abenteuerliches. Sie bemerken sie nur, wenn sie nicht da ist, weil dann alles im Chaos und in der Unordnung zu versinken droht und nichts mehr funktioniert. Führung ist auch so eine Art von Arbeit und vielleicht ist Führungsarbeit auch deswegen nicht so beliebt in unseren Krankenhäusern.

Führung unterscheidet sich von Management; man führt Menschen und managed Prozesse. Führung von Menschen findet in komplexen Systemen statt, was bei der Beschreibung und Entwicklung von Führungskultur wesentlich ist, damit sich tatsächlich „etwas bewegt“. Lebende Systeme sind selbstorganisiert und von außen nicht wirklich zu steuern. Das System, in dem Führung geschieht, besteht aus Führenden und zu Führenden. Nur wenn alle Beteiligten in guter Verbindung bleiben, wird den Führenden auch gefolgt. Führung hat dafür zu sorgen, dass sowohl die Verbindung zwischen den eigenen Systemelementen der Organisation – damit sind die Mitarbeiter gemeint – intakt bleibt als

auch die der verschiedenen Umweltelemente der Organisation. Ganz vereinfacht überlebt eine Organisation wie ein Krankenhaus ohne Mitarbeiter, Kunden bzw. Patienten, Krankenkassen und Lieferanten nicht. Die innere und äußere Komplexität der Organisation muss ständig bearbeitet werden, auch um die der Organisationen innewohnende Selbststeuerungskraft zu nutzen. Hierfür ist es wichtig, permanent Entscheidungen zu treffen, um die bestehende Komplexität bearbeiten zu können. Führung bedeutet also vereinfacht gesagt im Kern zu entscheiden und zu verbinden. Wenn Führung das „Wie“ beantwortet, dann fragt Führung sogleich auch nach dem „Wohin“ im Sinne eines vorstellbaren zukünftigen Zustandes. Die Antwort auf diese Frage ist eine klare und möglichst gemeinsam entwickelte und akzeptierte Strategie als attraktives Zukunftskonstrukt. Führen oder Veränderungsarbeit ohne definierte Ziele wird nicht funktionieren, denn über das, was man sich nicht vorstellen kann, wird man auch keine Entscheidungen fällen. Damit Führung und Change-Management funktionieren, müssen immer beide Fragen beantwortet sein, das „Wie“ genauso wie das „Wohin“. Und hier schließt sich wieder der in dieser Kolumne erörterte Kreis zwischen den eng verwandten Denkmodellen der Systemtheorie und des Konstruktivismus.

Prüfen Sie für sich und Ihr Umfeld, wie Ihre Selbstwirksamkeit als Führungskraft wächst, wenn Sie mehr und mehr systemisches Denken und Handeln in Ihre Wahrnehmungen und Ihren Führungsalltag integrieren.