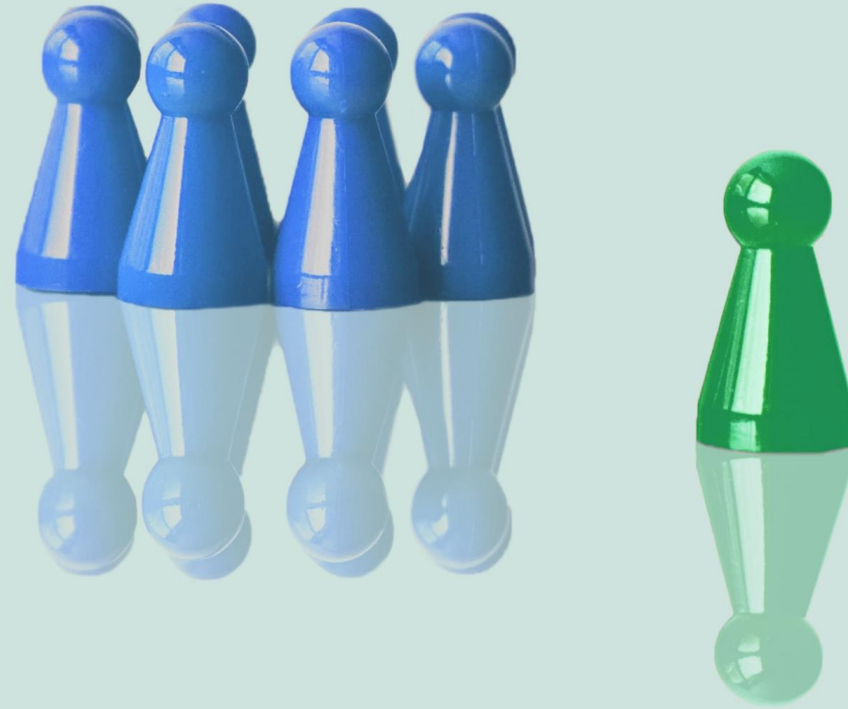


Warum Führung
vielleicht unmöglich und
trotzdem unverzichtbar ist
– eine systemtheoretische
Sichtweise auf das,
was wir Führung nennen



PSYCHOLOGIE IN DÜSSELDORF
VIKTOR VEHRESCHILD

Das Verhalten von Führungskräften...

... erklärt bis zu **70% des Engagements eines Teams!**

(Gallup State of the Global Workforce Report 2023)

... erklärt bis zu **50% der**

Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten!

(DGUV Fachkonzept Führung & psychische Gesundheit 2014)

... ist **Kündigungsgrund Nummer 2**

nach unzureichender Vergütung!

(McKinsey-Studie Great Attrition, 2022 und Hayes HR Report 2023)

Christine im Coaching



Den Kontext in den Blick nehmen



Organisationen als Maschinen



- Scientific Management von Frederick Taylor
- Erfolgsmodell, das viel Wohlstand und Fortschritt gebracht hat
- Aufgabe von Führung: Management; Mitarbeitende sind wie Teile in einer Maschine

Organisation als ökonomische Bilanz

- Werkzeug des Geldverdienens, Geldproduktionsmaschine
- Mitarbeitende = Humankapital
- Bedürfnisse von Mitarbeitenden, sowie gesellschaftliche & politische Themen sind eher nachrangig
- Aufgabe von Führung: Wirtschaftlichkeit und Profit sichern

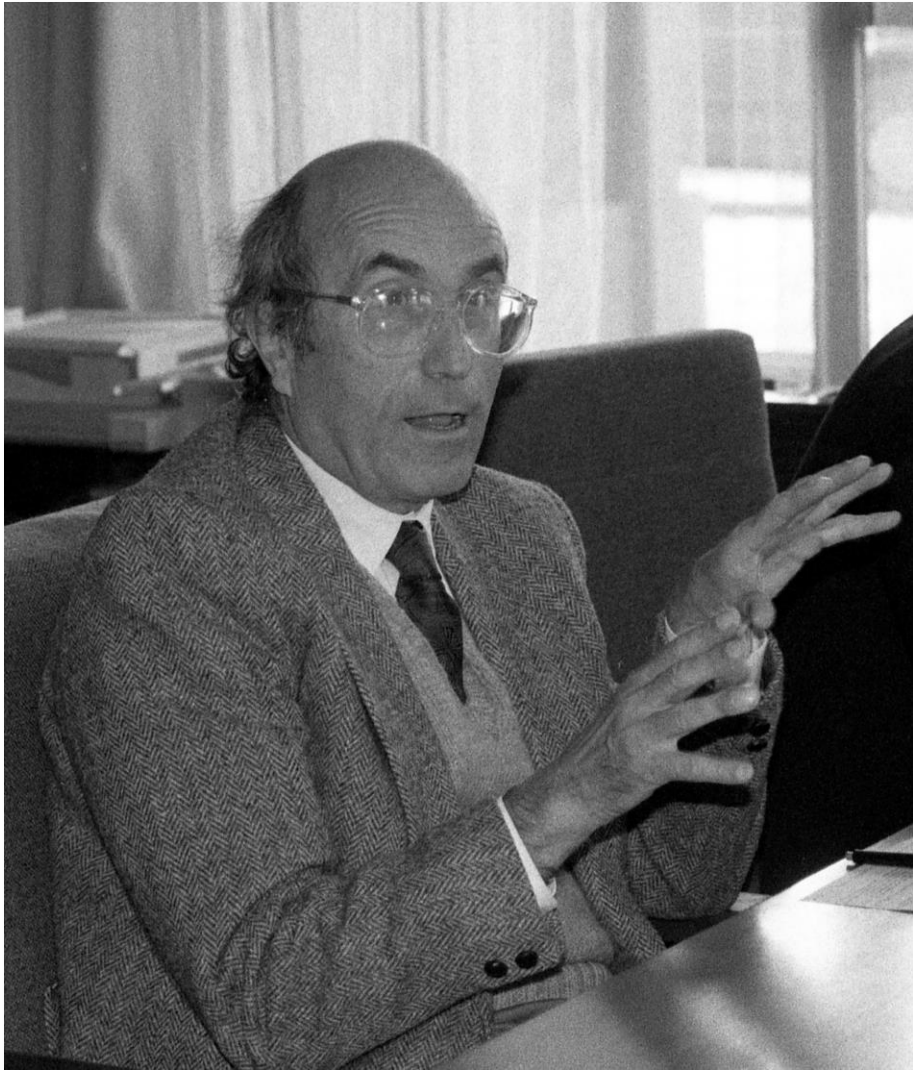


Organisation als Gruppe von Menschen

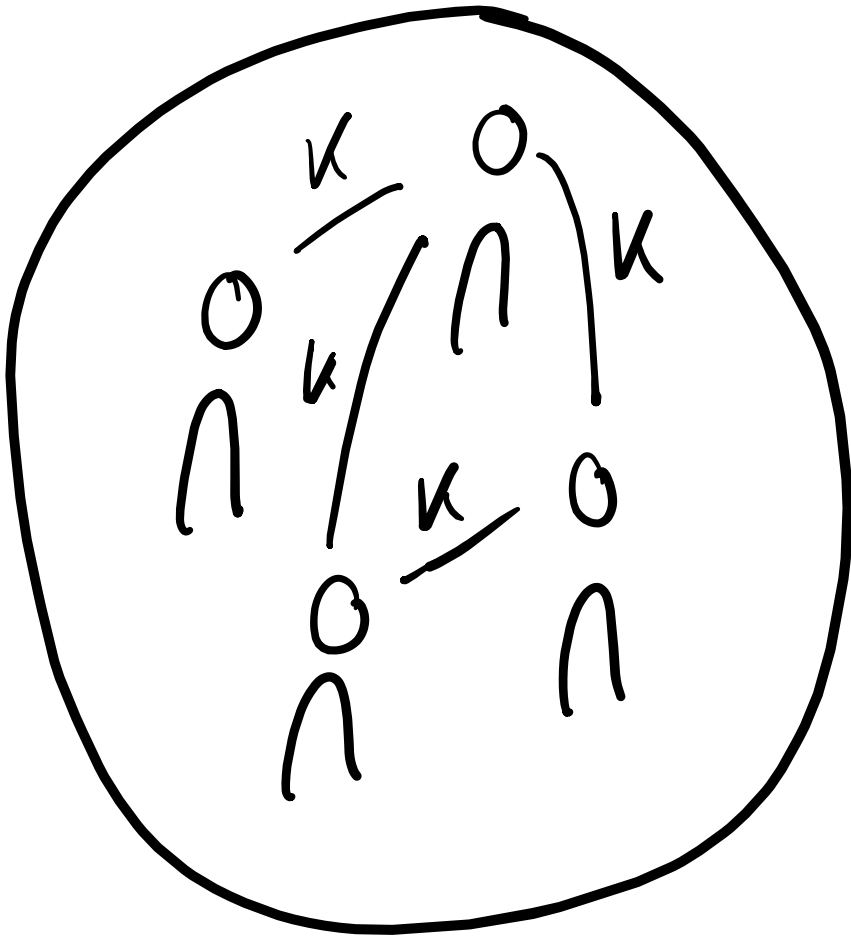
- Soziales Gebilde, das aus Menschen und ihren Bedürfnissen besteht
- Human-Relations Bewegung als Gegenbewegung zur radikalen Ausbeutung in Organisationen
- Ökonomische Themen sind weniger im Fokus
- Aufgabe von Führung: für Beziehungen und Wohlbefinden der Mitarbeitenden sorgen



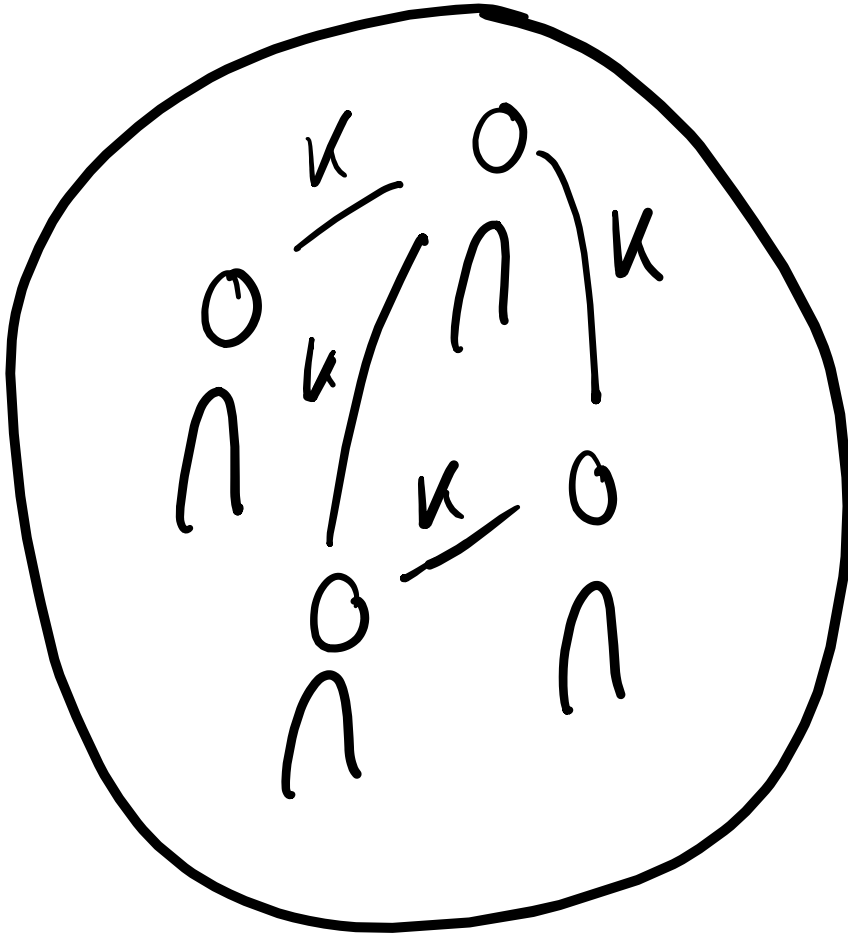
Luhmanns Systemtheorie



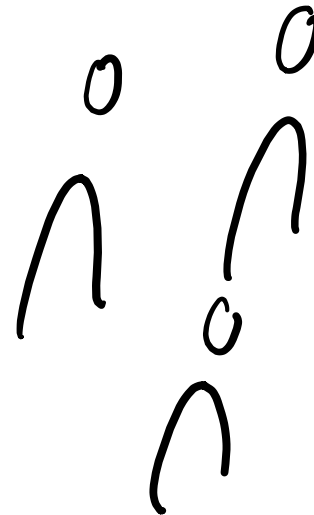
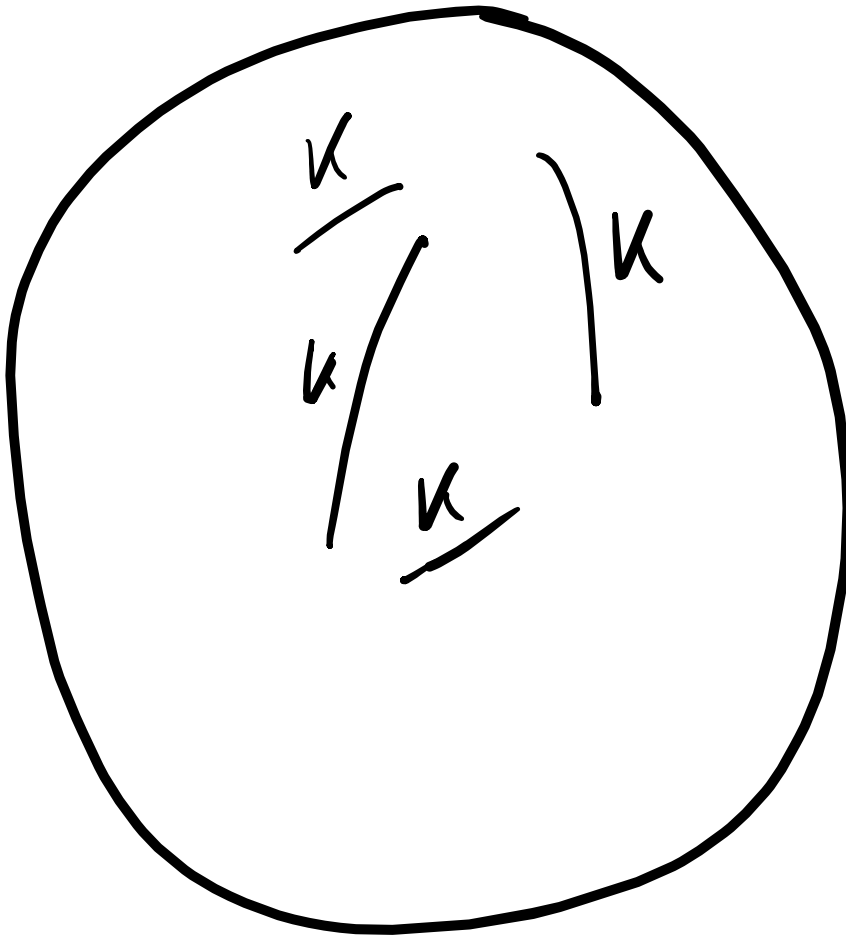
Organisation als soziales System



Organisation als soziales System

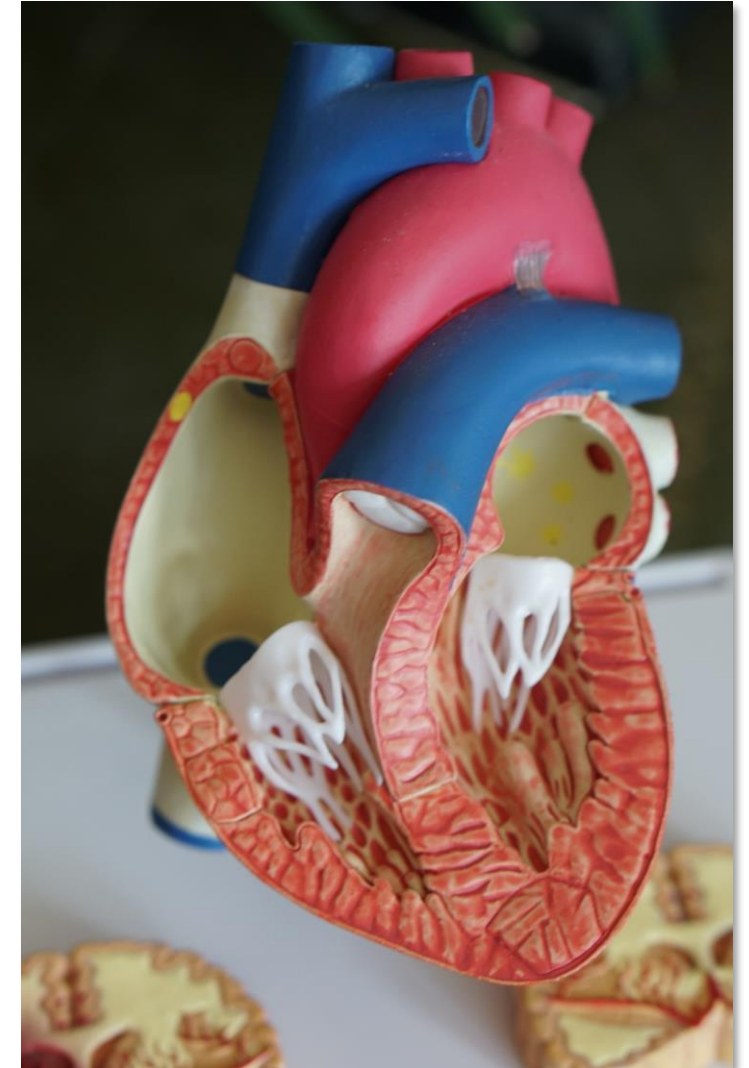


Organisation als soziales System

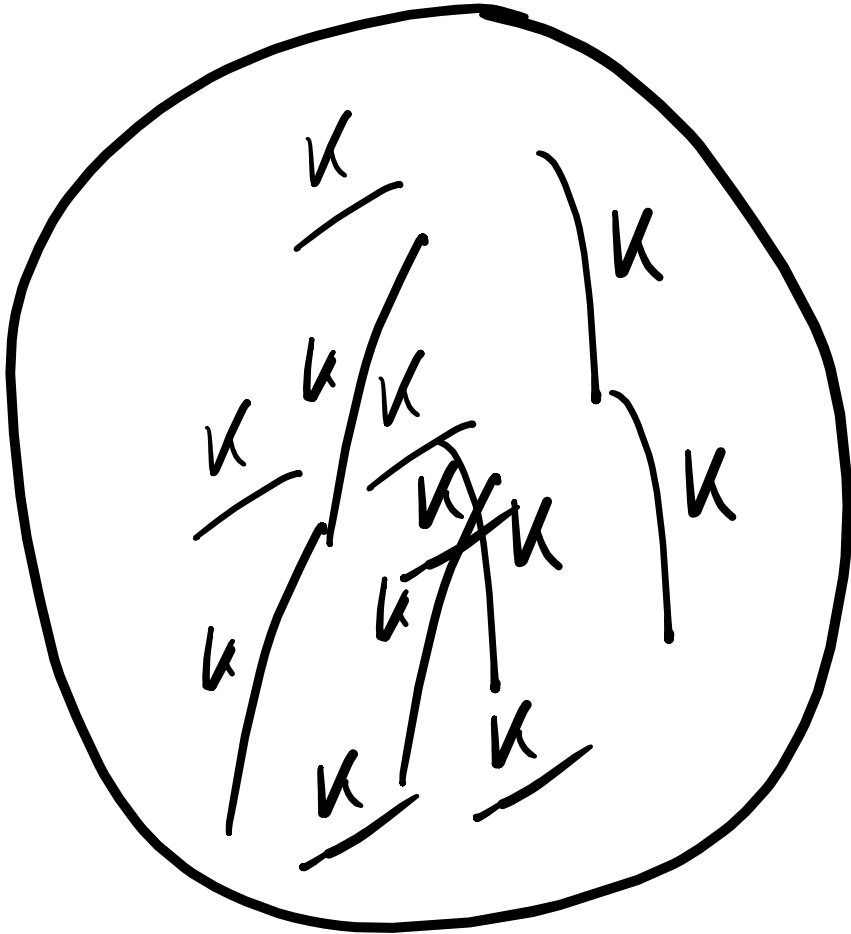


Lebende Systeme

- Fähigkeit, die Elemente, aus denen es besteht, selbst zu (re)produzieren und sich dadurch von der Umwelt abzugrenzen (Autopoiesis)
- Folgen ihrer eigenen Logik (Selbsterhaltung und Anpassung an die Umwelt), führen sich selbst und sind von außen kaum zu steuern
- Veränderungen in der Umwelt wirken irritierend für das System
- Soziale Systeme, die aus Kommunikation bestehen, lassen sich ebenfalls als lebende Systeme verstehen



Ansteigende Komplexität



- Komplexität von **Kommunikation** an sich
- Unsicherheit über die Zukunft im Inneren und im Äußeren
- **Entscheidungen** absorbieren vorübergehend Unsicherheit / Komplexität, um Handlungsfähigkeit wiederherzustellen

Führung im sozialen System

Ziel: Überlebenswahrscheinlichkeit des sozialen Systems erhöhen

ENTSCHEIDEN

- **Bearbeitung** von innerer und äußerer **Komplexität** **durch Entscheidungen** (**Unsicherheitsabsorption**)
- Durch Entscheidungen sinken Unsicherheit und Komplexität, **Orientierung** und Sicherheit nehmen zu

Relevante Umwelten

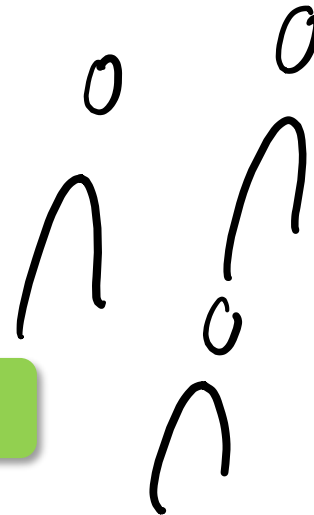
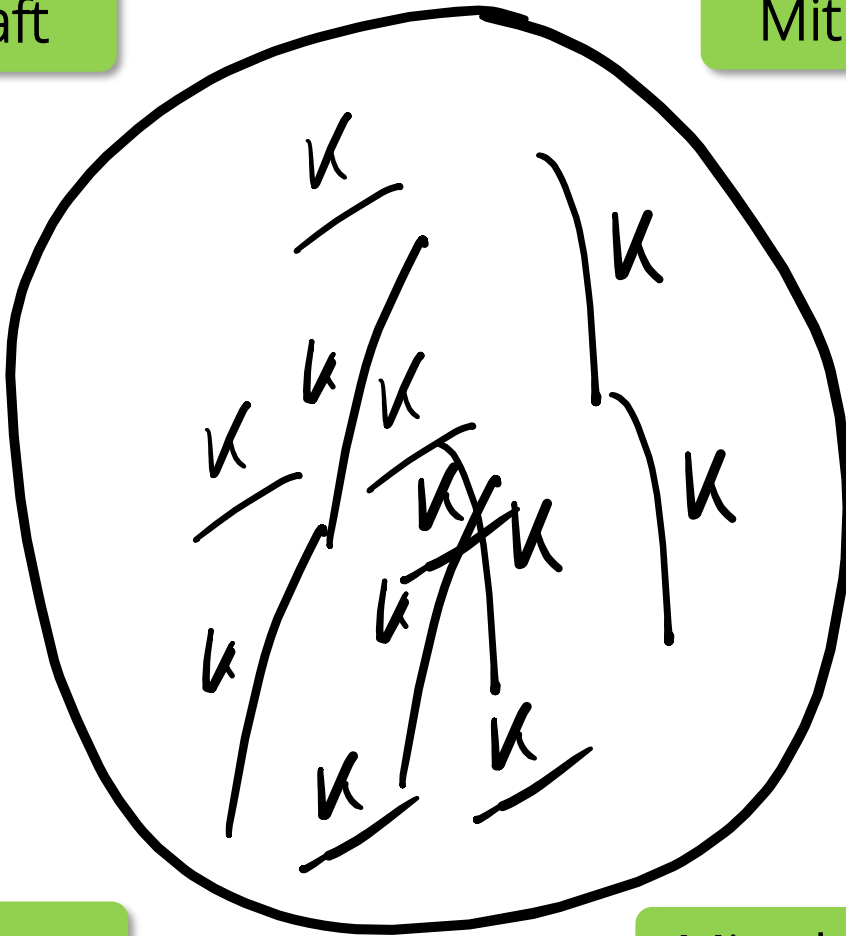
Gesellschaft

Mitbewerber

Kund:innen

Eigentümer

Mitarbeitende



Führung im sozialen System

ENTSCHEIDEN

- **Bearbeitung** von innerer und äußerer **Komplexität** durch **Entscheidungen** (**Unsicherheitsabsorption**)
- Durch Entscheidungen sinken Unsicherheit und Komplexität, **Orientierung** und Sicherheit nehmen zu

VERBINDEN

- Verbindung zwischen der Organisation und ihren **relevanten Umwelten**
- **Balanceakt**: sicherstellen, dass die Organisation keine Akteure aus dem Blick verliert

Luhmanns Implikationen für die Praxis

- Wie sehr glaube ich daran, dass ich Menschen und Organisation gezielt steuern und lenken kann?
- Wie gewährleiste ich, dass Informationen aus unseren relevanten Umwelten intern berücksichtigt werden?
- Wie schaffe ich Klarheit über die Entwicklungsrichtung meiner Organisationseinheit?
Wie Sorge ich dafür, dass Entscheidungen zügig von den geeigneten Personen gefällt werden?



Entscheidbare vs. unentscheidbare Fragen



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

(von Förster, 1993)

→ Abkehr von der richtigen Entscheidung hin zur persönlich verantworteten Entscheidung!

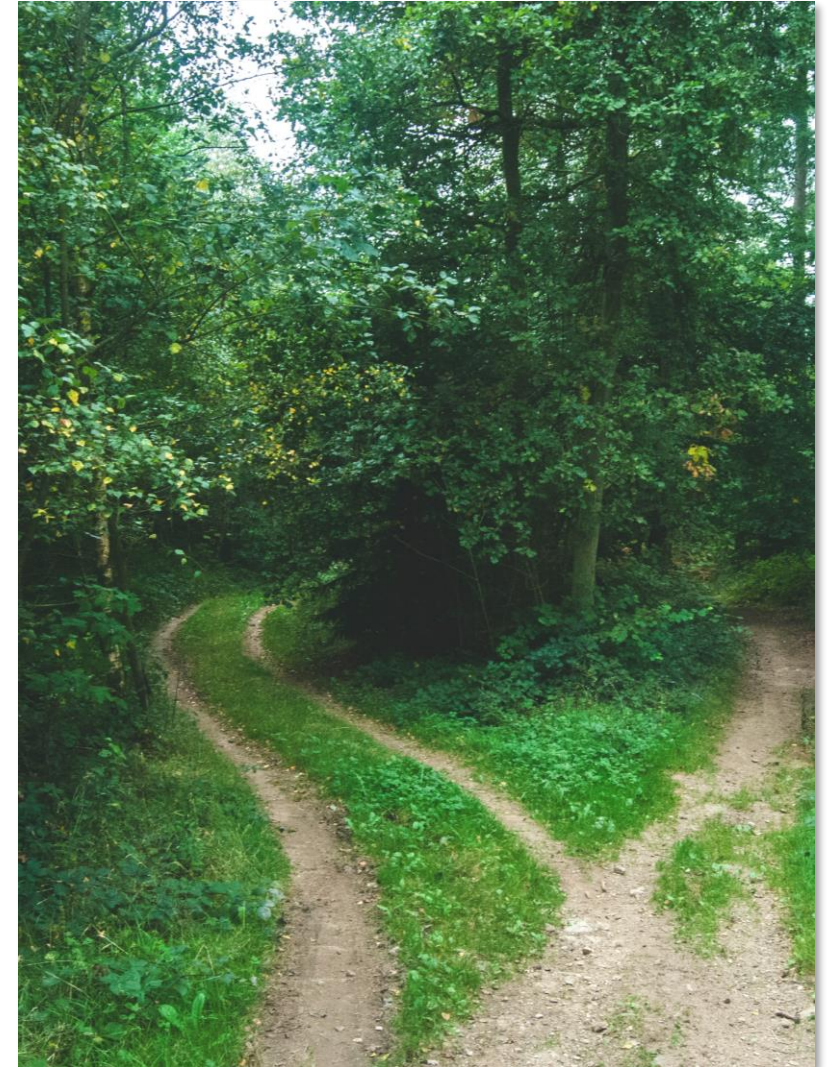
Organisationen als Dilemma-Sammelbecken

- Organisationen verfolgen nie ausschließlich ein einziges Ziel und folgen damit keiner einheitlichen Logik.
- Vielmehr besteht eine ihrer Kernaufgaben darin, untereinander konkurrierende Ziele und ihre Logiken auszubalancieren



Das Wesen eines Dilemmas

1. Aufforderung zur Gleichzeitigkeit
 - gehe links und rechts
2. Interdependenz der Entscheidungsoptionen
 - Sich für die eine Option zu entscheiden, wirkt sich auf die andere Option aus
3. Handlungsdruck
 - Nicht zu entscheiden ist keine Option, obwohl es keine objektiv richtige Entscheidung gibt
 - Häufig in Verbindung mit Druck von außen („Wenn Sie das nicht hinkriegen, sind Sie nicht geeignet für diese Position“)



Ventile des Dilemma-Drucks



- Personalisierung / Dämonisierung:
einzelne Personen oder Abteilungen werden als Schuldige ausgemacht,
z. B. die da oben vs. die da unten
- Polarisierung:
zeigt sich in Abgrenzungskämpfen um (Nicht)Zuständigkeiten;
statt sich zu fragen, wie gemeinsam die bestehenden Spannungsfelder gemeistert werden können, wird die (Er)Lösung in maximaler Arbeitsteilung gesucht

Strategien für's Dilemma



1. Verführung der Personalisierung widerstehen
2. Die guten Gründe der Gegenseite hypothetisieren
3. Sich selbst in seinem Handeln akzeptieren
4. Zeit & Raum für Reflexion

Was würde Luhmann Christine raten?

ENTSCHEIDEN

VERBINDEN



Zum Rein- und Weiterlesen



Danke!



PSYCHOLOGIE IN DÜSSELDORF
VIKTOR VEHRESCHILD