



In einer Zeit, in der Wissenschaftler*innen von einem Arbeitskräftemarkt sprechen, in der Organisationen für sich werben, um attraktiv für Bewerber*innen zu sein, wird eine gelebte moderne Führungskultur zum Qualitätskriterium. In unseren Teams haben wir es mit fachlich sehr gut aufgestellten Menschen zu tun, die täglich eigenständig mit großen Herausforderungen umgehen müssen. Wie können wir unseren Mitarbeitenden einen Rahmen geben, damit sie handlungssicher bleiben und gute Entscheidungen treffen können? Sind unsere Kommunikationswege funktional und transparent genug, damit es möglich ist, gemeinsam Ziele zu erreichen und gleichzeitig ausreichend Beteiligung zu ermöglichen?

Im Rahmen unserer systemischen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen verfügen wir über langjährige und umfangreiche Erfahrungen damit, Interaktions- und Kommunikationsmuster in Gruppen und Familien weniger auf die Psyche des Einzelnen zu richten, sondern vielmehr Wechselwirkungen zu betrachten, Muster zu unterbrechen und sowohl den Kontext in den Blick zu nehmen als auch den Sinn dysfunktionaler Reaktionen als Funktion zur Aufrechterhaltung der Familie/des Systems zu erkennen. Diese systemische Haltung wollen wir auf unser Führungsverhalten übertragen.

Unter dem Titel...

ÜBER DIE MÖGLICHKEIT UNWAHRSCHEINLICHES

WAHRSCHEINLICH ZU MACHEN

FÜHRUNG IN SOZIALEN ORGANISATIONEN

...sind alle 13 Führungskräfte der Einrichtung in einer zweitägigen hausinternen Fortbildung mit Herrn Prof. Dr. Stefan Gesmann, (Wissenschaftlicher Leiter des Referats Weiterbildung, FH Münster) Ende des Jahres 2024 diesen und ähnlichen Fragen nachgegangen.



Niklas Luhmann
Systemtheorie
 8.12.1927 geboren in Lüneburg
 1946 - 1949 rechtswissenschaftliches Studium in Freiburg
 1960 - 1961 Studium der Verwaltungswissenschaft und Soziologie in Harvard
 1968 - 1993 Professor der Soziologie an der Universität Bielefeld
 1977 - 1980 Mitherausgeber der „Zeitschrift für Soziologie“ (Stuttgart)
 6.11.1998 gestorben in Oerlinghausen bei Bielefeld

Auf der Basis von Luhmanns Systemtheorie lernten wir viel darüber, wie es gelingen kann, einen Kontext zu steuern und somit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, positiven Einfluss zu nehmen. Schließlich kennen wir alle Situationen im Führungsalltag, in denen Instruktionen wie z.B. „Bitte sorgt im Büro für Ordnung“ anders funktionieren als der Prozess, der abläuft, wenn man ein Geldstück in einen Kaugummiautomaten steckt. Ist es beim Automaten

in aller Regel so, dass wenn man den Anweisungen folgt, zuverlässig der erwartete Gegenstand in der Hand landet, kann man davon ausgehen, dass dies bei Führungsinstruktionen in aller Regel nicht so ist. Allein die individuell sehr unterschiedliche Bedeutung von „Ordnung im Büro“ sorgt für kreative, teils unerwünschte Ergebnisse.

Was sich hier so einfach liest, war teilweise zunächst schwer zu verdauen. Allein die Erklärung von „lebenden Systemen“ nach Luhmann forderten so sowohl den Referenten als auch die Teilnehmenden heraus.



Autopoiese (sich selbst erstellende/erhaltende Systeme), operationale Geschlossenheit (die autonome Reaktion des Systems auf Einflüsse von außen) sowie der Faktor der Beobachtung (Einfluss von Wahrnehmung und deren Ausdruck) sind die charakteristischen Merkmale lebender Systeme. Wir lernten, dass Programme (z. B. Konzepte) und Kommunikationswege „Leitplanken“ darstellen, die von uns Führungskräften beeinflusst werden können und einen Rahmen für wahrscheinlichen Erfolg bilden.

Bis zu einem „Follow-up“ am Ende des Jahres 2025 beobachten wir unsere Erfahrungen im Führungsalltag, mit dem Ziel, ein systemisches Managementverständnis weiterzuentwickeln, und damit:

- Wandel zu initiieren und gleichzeitig Stabilität zu gewährleisten
- Mitarbeitende an das System der Organisation anzukoppeln, im Bewusstsein darüber, dass jede einzelne Person ein eigenes lebendes System darstellt und wir es somit mit spezifischen Eigenlogiken zu tun haben

Katja Satara-Laumen
Pädagogische Leiterin



LOADING...