

## SYSTEMISCHES COACHING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

"Draw a distinction and a universe comes into being" *George Spencer Brown, Laws of Form (1969)*.



### GRUNDANNAHMEN

- Wir erfassen die Welt niemals objektiv fotografisch, sondern konstruieren unsere Wirklichkeiten selbst, indem wir jene Varianten wählen, die unserem bevorzugten Wahrnehmungsfiter und unseren inneren Annahmen, Haltungen, Werten, Ideen, Urteilen, Interessen und Vorstellungen am besten entsprechen.
- Wir organisieren uns in sozialen Systemen und schaffen selbst neue - wie beispielsweise Familien-, Gesellschafts- oder Unternehmenssysteme. In diesen agieren wir in unterschiedlichen Rollen, streben nach bestmöglicher Entfaltung, Mitgestaltung und dem Aufbau tragfähiger Beziehungen. Für unsere Leistungen suchen wir nach Anerkennung und Wertschätzung.
- Arbeit stiftet Sinn und Identität. Finden wir darin Erfüllung und Zugehörigkeit, bedeutet sie uns weit mehr als nur Tausch von Zeit gegen Geld. Fehlt uns die Beziehungsqualität, empfinden wir sie als monoton und sinnentleert und leiden entsprechend an diesen Bedingungen.
- Soziale Systeme erhalten sich durch Kommunikation. Kommunikation und Kooperation sind Grundbedürfnisse des Menschen. Werden sie mit ihren Fähigkeiten und Ressourcen wertschätzend eingebunden, gewinnen sie an Selbstwert und Autonomie - ein Mehrwert, der dem Unternehmenserfolg zugute kommt.
- Die Vorstellung, dass Organisationen vollständig "von oben" durchorganisiert sein können, ist illusorisch. Führende, die aufgrund ihres hierarchischen Einflussmonopols davon ausgehen, dass lineare Steuerung "top - down" der Königsweg ist, verkennen die Eigendynamik dessen, was sie steuern - und verschenken bereitwillig wertvolle Ressourcen. Als "nicht-triviale Maschinen" lassen sich Menschen nicht nach verordneten Rezepturen "führen". Marktschreierische Platttheiten wie "Ich Königsadler" - "Du Pipihenderl!" oder "Setz einfach ein Lächeln auf und denke positiv" führen aus systemischer Sicht in die Sackgasse.
- Komplexe Systeme wie Unternehmen zeichnen sich durch dichte Verflechtungen ihrer Elemente aus: Einzelne, Gruppen, Teams und Abteilungen kommunizieren miteinander und

interagieren gleichzeitig mit Informationen, Projekten, Technologien, Leitbildern, Budgetvorgaben, Rohstoffmärkten, Vertriebswegen und Kunden. Alles steht in permanenter dynamischer Wechselwirkung zueinander und strebt nach Ausgleich und Stabilität. Jede Veränderung eines Elementes löst unmittelbare Reaktionen bei den übrigen aus. Welche Elemente zum System dazugehören, entscheidet nicht die Unternehmensspitze, sondern das System selbst.

- Unternehmenssysteme orientieren sich an bestimmten Ordnungsprinzipien wie Ausgleich von Geben und Nehmen, Recht auf Zugehörigkeit, Vorrang des Früheren vor dem Späteren oder Vorrang des Einsatzes und der Kompetenz. Wird diese Ordnung missachtet, etwa durch unbedachte Kündigungen, vorschnelle Fusionen und Übernahmen, fahrlässige Verschwendung von Ressourcen oder die Nichtwürdigung der Zugehörigkeit und des Einsatzes, kommt es zu Störungen. Die Auswirkungen von systemischen Schief lagen sind weitreichend und die "Nachwehen" entsprechend kostenintensiv: hohe Fluktuation und Krankenstände, Konkurrenzverhalten, Unklarheiten bei der Kompetenzverteilung, Illoyalität und Leistungsabfall bei den Mitarbeitern aufgrund zermürender Grabenkämpfe sowie problematische Kundenbeziehungen.
- Jedes lebende System braucht unterschiedliche Begabungen und Persönlichkeiten, um sein Überleben auf allen Ebenen zu gewährleisten.

## SYSTEMISCHE FÜHRUNG

Systemisch Führende agieren sowohl als Beobachter als auch als gestaltende Entwickler. Da nichts so ist, wie es scheint, entwickeln sie gleichzeitig ein Gespür für den Faktor "Unberechenbarkeit". Die systemische Gesprächsführung ist ihr wichtigstes Führungsinstrument. Sie kommunizieren achtungsvoll und wertschätzend und lösen negative Feedbackschleifen auf. Sie sprechen Konflikte möglichst früh an und fassen sie als notwendige und oft kostbare zwischenmenschliche Vorgänge auf, die nicht zu lösen sind, indem jemand "Recht" bekommt oder behält, sondern indem jeder Einzelne aktiv an der Lösungsfindung beteiligt wird. Sie respektieren ihre Mitarbeiter als Individuen mit eigenen Bedürfnissen und Werten und sind sich der systemischen Grundprinzipien bewusst. Bei der Frage nach den Beweggründen für ein bestimmtes menschliches Verhalten geht es ihnen weniger um das "Warum?" als um das "Wie profitiert das System davon?" Intervenierende Einflussnahmen richten sich entsprechend auf das relevante System und dessen Umfeld und nicht auf den Einzelnen.

Insofern ist der systemische Führungsansatz weniger eine operationelle Methode als eine Grundhaltung - an die Stelle von Kategorien wie "richtig - falsch" oder eindimensionalen Zuschreibungen von Ursachen tritt eine ganzheitlich geschulte, um drei Kernfragen kreisende Sicht:

Wie führe ich mich selbst? - Wie lasse ich mich führen? - Wie führe ich andere?

## MEIN ANGEBOT

Du wirst mit dem systemischen Know- und Be-how vertraut gemacht. Ziel ist es, Dir zielorientiert, effizient und individuell Unterstützung in Deiner Führungskompetenz zukommen zu lassen. Du lernst,

- Werkzeuge der systemischen Gesprächsführung einzusetzen
- dialogische Prozesse zu gestalten und sowohl als Moderator als auch als "Menschenentwickler" zu agieren
- negative Feedbackschleifen (Teufelskreismodelle) aufzulösen
- Dynamiken besser zu verstehen und dadurch mit Krisen entspannter umzugehen
- Probleme als fehlgeschlagene Lösungsversuche aufzufassen
- die Eigenlogik von Systemen und deren Ordnungsprinzipien zu beachten

Als Einzel- oder Gruppensetting buchbar. Ort: in meiner Praxis in Graz oder extern

2017 Dr. Peter Stalder | Praxis: Schröttergasse 8/3 | A-8010 Graz | +43 676 677 3008 | [office.coaching@me.com](mailto:office.coaching@me.com)