



**Abstract zum Vortrag „Führung und Systemtheorie“,  
Dr. Peter Steinkellner, Popper Society, 11. 1. 2005**

**1. Einleitung Führung und Systemtheorie**

Systemtheoretische Konzeptionen haben in einer Zeit der „neuen Unübersichtlichkeit“ Konjunktur, denn die zunehmende Komplexität auf individueller, gruppenbezogener und organisationaler Ebene mit verschiedensten Einflussfaktoren fordert eine Abkehr von eindimensionalen und monokausalen Ansätzen. Eine grundlegende Erkenntnis der Systemtheorie ist, dass hoch komplexe Systeme nicht zielgerichtet beeinflusst werden können. Dies gilt besonders für die Mitarbeiterführung und führt dazu, dass vermehrt versucht wird, betriebswirtschaftlich und soziologisch geprägte Ansätze mit psychologisch geprägten Ansätzen zu kombinieren. Die Systemtheorie und systemtheoretische Überlegungen spielen dabei eine wesentliche Rolle.

**2. Führung**

Im Allgemeinen wird unter dem Begriff **Führung** ein intentionaler sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person versucht, andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen. Als alltäglicher Begriff muss Führung mit Bedeutungsreichtum und Unschärfe leben. Angeblich gibt „es mehr Bücher als Wissen über Führung“ und dabei ist „Führung eines der meistbeobachteten und am wenigsten verstandenen Probleme auf der Erde“. Dennoch gibt es breiten Konsens darüber, dass bisher ein integratives Verständnis über Führungspänomene nicht erlangt wurde.

Der klassische **Eigenschaftsansatz**, der Führung vor allem von den Eigenschaften der Führungskraft, die ja auch nur ein hypothetisches Konstrukt sind, abhängig macht, wird als zu vereinfachend angesehen und gilt als überholt.

Ebenfalls als überholt angesehen werden die **Verhaltenstheorien**. Die ausschließliche Berücksichtigung des Verhaltens von Führungskräften liefert keine befriedigenden Antworten bei Organisationen mit komplexen Anforderungen.

Um die Kritik an oben angeführten Führungstheorien zu begegnen, berücksichtigen die **Kontingenztheorien** zusätzlich die Situation, und gehen davon aus, dass die Effektivität eines Führungsstils vom Vorhandensein bestimmter Situationsmerkmale abhängt. Aber auch diese Modelle berücksichtigen nur eine reduzierte Anzahl der tatsächlich in der Realität auftretenden Faktoren.

Die vermehrte Rezeption **charismatischer, transformationaler bzw. visionärer Führungstheorien** birgt wiederum die Gefahr, dass die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft überschätzt werden.

Ein derzeit wichtiger und aktueller **Trend in der Führungsforschung** ist die zunehmende Betrachtung von Ansätzen, in denen Führende und Geführte zugleich (oder abwechselnd) Subjekte und Objekte von Beeinflussung und Steuerung sind. Zu dieser Gruppe von Führungstheorien gehören neben der als Basis dieses Vortrags gewählten systemischen Theorie auch noch symbolische und politische Theorien. In all diesen Theorien sind die Inhaber von Führungspositionen nicht hervorgehoben, sondern mit den Geführten zusammen in umfassende Kontexte eingeordnet. Beide führen und werden geführt durch fremdbestimmte und selbst geschaffene Bedingungen. Führende werden vom Mythos des alleinverantwortlichen Lenkers befreit. Die einseitig gerichtete Beziehung „Führungskraft -> Mitarbeiter“ wird erweitert zu Strukturen, in denen beide integriert sind. Die lineare Betrachtungsweise wird durch eine polyzentrische ersetzt.



### 3. Systemtheorie

Systemtheorien werden in unterschiedlichsten **Forschungsgebieten** angewandt: systemische Therapie, Systemtheorie in der Soziologie (Theorie Sozialer Systeme, Luhmann, 1984), systemtheoretisch ausgerichtete Biologie, Chaosforschung, Synergetik, etc.

Die **Theorie Sozialer Systeme** (Luhmann, 1984) spricht von Sinnsystemen und unterscheidet psychische Systeme und soziale Systeme:

- **Psychische Systeme:** Menschen bilden eigenständige Systeme, die zwar an sozialen Systemen teilnehmen (können), sich aber von diesen unterscheiden. Elemente psychischer Systeme sind Gedanken bzw. Vorstellungen (Bewusstsein).
- **Soziale Systeme:** sind Kommunikationssysteme, die sich reproduzieren, indem dauernd Kommunikationen an Kommunikationen angeschlossen werden. Soziale Systeme haben folgende Eigenschaften: nicht trivial, autopoietisch (selbsterzeugend), operativ geschlossen, Leitdifferenz System/Umwelt, selbstgesteuert, Grundelement Kommunikation, Personen als Umwelt.

### 4. Systemische Interventionen

Eine **systemische Intervention** ist eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird, und in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines sozialen Systems bewusst ist.

Im Bereich der **Führung** gibt es kaum „allgemeingültige“ Interventionstechniken, die Möglichkeit der Intervention im Sinne eines Steuerungsversuches wird aber nicht in Frage gestellt. Manager können grundsätzlich nur über Interventionen versuchen Einfluss zu nehmen. Die Kernaufgabe von Managern ist es, mittels kontextueller Intervention zu versuchen, Systemveränderung über eine entsprechende Gestaltung des „Umweltrauschens“ herbeizuführen. Dabei wird versucht, Bedingungen und Möglichkeiten zu schaffen, dass sich das System in die „richtige“ Richtung bewegt. **Systemische Interventionstechniken** aus anderen Bereichen (Therapie, Organisationsberatung, Coaching) sind hierbei „nützlich“ als Anregung für den Manager im jeweiligen Kontext „seiner“ Interventionstechniken zu finden. Interventionen werden hierbei als Anregung der Organisation im Sinne einer Förderung des vorhandenen Selbststeuerungspotentials gesehen. Manager sind also ohnmächtig und doch wirksam, nicht frei und doch auch nicht vollständig determiniert, abhängig und doch verantwortlich.

### 5. Systemische Führung

Die Zuschreibung der **Verantwortung** auf die einzelnen Manager ist eine (mgw. nützliche) Konstruktion im Sinne einer Personalisierung organisationalen Geschehens. Diese Konstruktion ergibt sich allerdings nicht zwingend aus der empirischen Realität oder aus systemtheoretischen Überlegungen. Manager sind verantwortlich für die Konstruktionen, die sie wählen und auf deren Basis sie ihre Kommunikation wählen und darauf aufbauend für die Kommunikationsbasis der Organisation und für die Mit-Herstellung der (sozialen) Wirklichkeit durch Ihre Konstruktionen.

**Implizite systemische Theorien** der Experten aus den Bereichen Therapie, Beratung und Coaching sind weitgehend kompatibel zur Theorie Sozialer Systeme. Der Einsatz dieser systemischen Interventionstechniken in der Führung erscheint sinnvoll. **Systemische Führung** ist dabei weniger eine Frage der Führungstheorie oder des Führungsstils, sondern vielmehr eine Frage der Grundhaltung. Systemische Führung kann als eine Art Kreislauf angesehen werden, in dem der systemische Führungsstil auf einer systemischen Grundhaltung basiert und mittels einer systemischen Führungstheorie reflektiert wird. Systemische Interventionen sind im Rahmen interaktioneller Führung gut geeignet für Führung von Mitarbeitern. Allerdings sind sie nicht als Sozialtechnologie losgelöst von einer systemischen Grundhaltung einsetzbar. Systemische Führung baut



nicht auf Konsens, sondern auf Dissens auf. Und das Fördern von Dissens ist nicht negativ, sondern positiv zu betrachten, denn systemisches Führen zeichnet sich nicht durch eine einzige richtige Sichtweise der „Wirklichkeit“ aus, sondern durch eine mehrperspektivische Betrachtungsweise. Nicht der Beschwichtiger und Konsenssucher ist hierbei das produktive Element, sondern der Störer ist es, der neue Perspektiven einbringt und damit produktive Änderungen bewirkt. Und als Metapher für eine systemische Führungskraft eignet sich nicht der Allwissende, der als Beobachter und Steuermann von außen praktisch die Organisation im Griff hat, sondern der „Störer“, der durch seine (hoffentlich konstruktiven) Störungen und Irritationen das Unternehmen voran bringt.

Es ist nicht möglich, **Führungskräften** ein (Erfolgs-)konzept mit einfachen und konkreten Handlungsanleitungen nach dem Motto „Wie führe ich ab morgen systemisch?“ zu geben. Die wäre aus systemtheoretischer Sicht ganz und gar unmöglich. Dennoch können die Instrumentarien der systemischen Intervention einen Beitrag dazu leisten, Managern neue Instrumente der Beobachtung und Intervention zur Verfügung zu stellen und sie anzuregen, über die angewandten Führungsinterventionen zu reflektieren. Es gibt alternative Möglichkeiten der Führung, aber keine „einzig richtigen“ Führungsinstrumente, sondern nur mehr oder weniger „passende“ Führungsinterventionen, die abhängig vom jeweiligen Kontext sind. Denn da jeder Mensch und jedes soziale System verschieden ist, ist jede Situation einzigartig. Das Reflexionspotential der Theorie Sozialer Systeme kann dabei der Führungstheorie sehr viel bieten – eines allerdings nicht: Gewissheit.

Meine persönliche **Conclusio** zu Führung und Systemtheorie sei dem Schluss meiner Dissertation entnommen: „*Am Anfang dieses Vorhabens hatte ich weniger Wissen, aber mehr Gewissheit über Führung. Jetzt in der letzten Zeile meiner Arbeit muss ich gestehen: Jetzt habe ich sehr viel mehr Wissen über Führung, aber viel weniger an Gewissheit!*“

## **A. Literaturvorschläge**

### **Führung und Systemtheorie:**

Steinkellner, P. (2004). *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Dissertation. Wirtschaftsuniversität Wien.

### **Führung:**

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius und Lucius.

### **Management und Systemtheorie:**

Kasper, H. Mayrhofer, W. & Meyer, M. (1999). Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung. In D. v. Eckardstein, H. Kasper, W. Mayrhofer (Hrsg.), *Management: Theorien – Führung – Veränderung* (S. 161-209). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Mayrhofer, W. (1999). Manager tun nichts, sie reden nur!? Zur Bedeutung (zukünftiger) Manager aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive. In D. v. Eckardstein, H. Kasper, W. Mayrhofer (Hrsg.), *Management: Theorien – Führung – Veränderung* (S. 257-269). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### **Systemtheorie:**

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.  
Willke, H. (2000). *Systemtheorie 1. Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Stuttgart: Lucius und Lucius.

### **Intervention:**

Königswieser, R. & Exner, A. (2002). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cota.

Willke, H. (1996). *Systemtheorie 2. Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. Stuttgart: Lucius und Lucius.