



Das große Ganze im Blick behalten

Mark Thiel / Heike Linnepe

Führungskräfteentwicklung ist ein zentrales Thema in Organisationen und wird meist als wichtiger Erfolgsfaktor im Rahmen von Transformationen betrachtet. Doch soll sie wirklich wirksam sein, führt an einer **systemischen Führungskräfteentwicklung** kein Weg vorbei. Das heißt, es müssen alle Ebenen einbezogen werden: das Gesamtsystem, die Rollen und Funktionen, die individuellen Persönlichkeiten und die darin wirkenden wechselseitigen Beziehungen.

Es ist Common Sense, dass Führungskräften im Management moderner Organisationsstrukturen eine entscheidende Rolle zukommt. Die Erwartungen an ihre Fähigkeiten, die Unternehmenskultur zu gestalten, Mitarbeitende zu motivieren und gleichzeitig die wirtschaftlichen Ziele zu gewährleisten, sind entsprechend hoch. Folglich ist Führungskräfteentwicklung bei Unternehmensberatungen und Coaches stark nachgefragt. Doch was genau soll überhaupt mit externer Unterstützung entwickelt werden? Wie ist Führungsarbeit eigentlich zu verstehen und was zeichnet gute Führung aus?

Führungsarbeit ist in der Praxis hochkomplex

Klassisch betrachtet ist Führungsarbeit die Bildung und Durchsetzung des unternehmerischen Willens. Erreicht wird dies in einer Organisation durch die Beeinflussung des Verhaltens anderer hin zu konkreten Zielen. So weit die – simple – Theorie. In der Praxis sieht das in der Regel anders aus und ist vor allem eines: hochkomplex.

Gute Führung, wie sie aktuell verstanden wird, zeichnet sich durch fachliche ebenso wie durch soziale Kompetenzen aus, die neben Entscheidungsfähigkeit auch zunehmend die Gestaltung der Unternehmenskultur und die Motivation von Teams und Leitungsfunktionen beinhalten. Gerade Letzteres gewinnt in Zeiten des akuten Fachkräftemangels an Bedeutung.

Diese Kompetenzen zu stärken und Führungskräfte für ihre fordernde Tätigkeit gut aufzustellen, ist die Aufgabe von Führungskräfteentwicklung. Konkret umfasst sie vielfältige Maßnahmen, um

» Gute Führung, wie sie aktuell verstanden wird, zeichnet sich durch fachliche ebenso wie durch soziale Kompetenzen aus.

Führungsverständnis, innere Haltung und in der Folge das Handeln von Führungskräften nachhaltig zu verbessern.

Sich selbst als Führungskraft und Mensch akzeptieren

Unserer Erkenntnis aus der langjährigen Beratungspraxis nach geht es bei der Frage nach guter Führung zunächst vor allem darum, sich selbst als Führungskraft und Mensch akzeptieren zu lernen, mit sich selbst klarzukommen und sich und die eigene Leistung wertzuschätzen. Darin liegt ein riesiges Potenzial an Entwicklungsmöglichkeiten.

Aus Sicht der Führungskraft: *Bevor ich meinen Willen und meine ehrgeizigen Ziele mit erlernten Managementtechniken und Führungsstilen auf andere delegiere, besteht der erste Schritt darin, mir meiner eigenen Motivation, meiner Ziele und Pläne, meiner inneren Haltung und meiner Kommunikationsstile bewusst zu werden.*

Unternehmensführung und damit auch Mitarbeiterführung beginnt also mit dem Bild, mit der Vision, die Leitungspersonen zum einen von sich selbst und zum anderen von der Ausrichtung des Systems haben. Konkret unterscheiden wir deshalb **drei Arten von Führung:**

1. die Führung von sich selbst
2. die Führung von Teams
3. die Führung von Systemen

Um eine dauerhafte Verbesserung in Führungsverhalten und Organisationskultur zu erreichen, müssen aus systemischer Sicht immer alle drei Faktoren

Literaturtipps



Mark Thiel / Heike Linnepé (2021): Systemische Führungskräfte-Entwicklung. Schäffer Poeschel

» Sind die Entscheiderinnen und Entscheider in der Lage, sich auf eine systemisch basierte Entwicklung einzulassen?

betrachtet werden. Der systemische Ansatz bezieht in die Beratungsarbeit deshalb immer alle Ebenen ein: das Gesamtsystem, die Rollen und Funktionen, die individuellen Persönlichkeiten und die darin wirkenden wechselseitigen Beziehungen.

Das System sieht nicht, was es nicht sieht

Damit sind wir bei der Frage, wie das betreffende System aufgebaut ist, wer mit wem wie agiert, welche Machtgefüge es darin gibt und wer Entscheidungen trifft. Es gilt also, in dynamischen sozialen Systemen – und nichts anderes ist ein Unternehmen mit seinen vielfältigen Akteuren – das große Ganze im Blick zu behalten. Genau da setzt die systemische Beratung und damit die systemische Führungskräfteentwicklung an.

Da sich in einem System alle beteiligten Elemente gegenseitig beeinflussen, kann systemisches Denken nicht linear erfolgen, sondern vollzieht sich zirkulär durch die Betrachtung der Wechselwirkungen aller auf alle.

Um die systemische, also das ganze System Unternehmen oder Organisation betreffende Arbeit umfassend anzugehen, haben wir einen **siebenstufigen Prozess** entwickelt. Die Ziele dieses Prozesses sind:

- Selbst-, Team- und System-Führungskompetenz reflektieren und verbessern
- eigenverantwortliches Handeln aufbauen bzw. stärken
- Verantwortlichkeiten delegieren
- Kommunikations- und Beziehungskultur vorbildhaft leben
- eine einheitliche stärken- und wertorientierte Teamentwicklung und Führungskultur aufbauen
- Identifikation und Wir-Gefühl durch den Aufbau einer Sinn-Vision entwickeln

Das Besondere dabei ist das iterative Vorgehen, das in sieben aufeinander aufbauenden Seminar-Settings erfolgt. Durch immer wiederkehrende Begegnungen zwischen den Führungskräften der oberen, mittleren und unteren Hierarchiestufen entsteht Klarheit darüber, welche Unternehmenskultur wahrhaft gelebt wird. Denn der Fokus wird dabei statt auf Fach- und Sachthemen auf die Macht- und Führungsthemen der Kommunikations- und Beziehungskultur gelegt. Machtkonstellationen werden erkennbar.

Eine Grundvoraussetzung systemischer Führungskräfteentwicklung ist deshalb, dass nicht nur einzelne, sondern möglichst alle Führungskräfte der Organisation in den Prozess integriert werden. Nur dann entsteht die Akzeptanz einer neuen Führungskultur, ein Miteinanderumgehen auf Augenhöhe etabliert sich.

Die Auftragsklärung als wichtige, aber heikle Phase

Wir sehen uns in der Führungskräfteentwicklung nicht selten der Forderung gegenüber, durch Interventionen im Managementkader die Unternehmenskultur zu verbessern und Leitungsfunktionen erfolgreicher zu machen. Doch was nützt es, einzelne Führungskräfte zu sinnstiftender Teamleitung und einem zugewandten, offenen Kommunikationsstil zu befähigen, wenn die Teams nicht mitmachen, der intrahierarchische Umgang miteinander sich nicht ändert und die Unternehmensleitung für wertorientierte Führungsarbeit keine Ressourcen bereitstellt?

Systemische Beratung beginnt deshalb mit der **Auftragsklärung** – durchaus eine heikle Phase in Anfangsgesprächen. Denn bereits an diesem Punkt kommt die entscheidende Frage auf den Tisch: Sind die jeweiligen Entscheiderinnen und Entscheider in der Lage, sich auf eine systemisch basierte Entwicklung einzulassen, und können sie sie aushalten? Und vielleicht noch wichtiger: Sind sie bereit, von einem systemischen Beraterteam mit der Analyse des eigenen Verhaltens konfrontiert zu werden, die sie so genau vielleicht gar nicht wissen wollen?

Für die Führungskultur Verantwortung tragen

Den Schlüssel für ein konstruktives Gespräch stellt insofern die **ausführliche Erklärung** dar, worin systemische Führungskräfteentwicklung, wie wir sie

durchführen, eigentlich besteht: Es wird ausschließlich auf der Kommunikations- und Beziehungsebene gearbeitet, als systemische Coaches haben wir einen ganzheitlichen Blick auf das System, beobachten, analysieren und moderieren es hin zur Veränderung seiner Beziehungsstrukturen und -kulturen.

Wir sagen aber auch klar, was wir nicht leisten können und wollen: die bereits festgelegten Ziele der Geschäftsführung nach „unten“ durchsetzen. Dies bedeutet, dass die Vorstände und Geschäftsführer im Laufe des Gespräches ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass sie selbst durch ihre vorgelebte Kommunikations- und Beziehungskultur die Verantwortung für die Führungskultur im Unternehmen tragen. Und sie müssen sich selbst zum Maßstab der Reflexion und Veränderung machen, bevor sich dieser Prozess kaskadisch auf allen Führungsebenen weiterentwickeln kann.

Unternehmenskultur im Wandel

Um soziale Interaktionen positiv zu verändern, müssen diese zunächst analysiert und im Gesamtkontext reflektiert werden. Genau hier setzt systemische Beraterarbeit an: die zwischenmenschlichen Beziehungen in Unternehmen unter die Lupe zu nehmen und sie sinnvoll und an menschlichen Werten orientiert zu verbessern.

Aus Sicht der Führungskraft: Am wichtigsten ist und bleibt die Kultur, die ich als Unternehmerin, als Unternehmer und als Führungskraft vorlebe, denn diese entscheidet darüber, ob sich die Menschen wohlfühlen und ob sie gerne Verantwortung übernehmen und zu einer hohen Leistung bereit sind. Die Kultur eines Unternehmens wird durch die gelebten Werte aller Mitarbeitenden und in besonderem Maße der Führungskräfte gebildet.

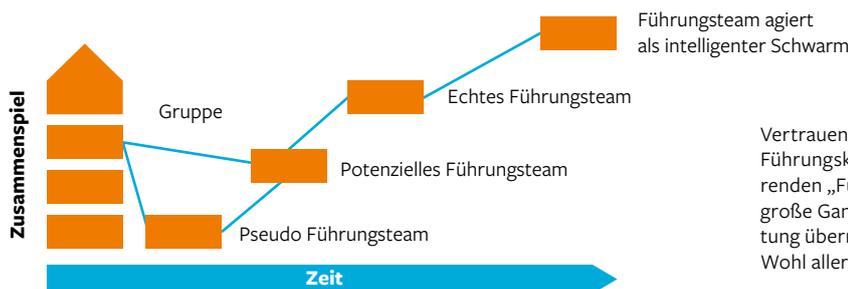
Neben der Vermittlung von Führungswissen sind deshalb bei der systemischen Führungskräfteentwicklung die **persönlichen Begegnungen** der Führungskräfte untereinander – und zwar über Hierarchiegrenzen hinweg – die entscheidenden Interventionen. Erfahrene systemische Beraterinnen und Berater moderieren diesen Prozess durch die richtigen Fragen und mithilfe von Methoden und Werkzeugen wie zum Beispiel dem Einsatz der **Teamuhr, Reflecting Teams** oder **systemischen Aufstellungen**.

Durch den sukzessiven Aufbau der Nähe-Distanz-Begegnungen lernen die Führungskräfte sich persönlich kennen – ohne die Trennung durch Büros, Rollen und Hierarchieebenen. Dabei entsteht Vertrauen. Dieses Vertrauen ist langfristig das tragfähige Gerüst der Beziehungen zwischen den Führungskräften und auch zwischen Team und Teamleitung.

» Die Kultur entscheidet darüber, ob sich die Menschen wohlfühlen und ob sie gerne Verantwortung übernehmen.

Wer die Sprache bestimmt, bestimmt auch die Kultur

Die Grundlage unserer Arbeit sind die Gedanken, denn sie formen unsere **Sprache**. Und die Art, wie wir unsere Sprache formen, formt unser Verhalten im Seminar- und später im Büroraum. Je deutlicher wir in unserer Sprache sind, umso klarer werden wir auch im Aufbau unserer Beziehungen.



Vertrauensvolle Beziehungen zwischen allen Führungskräften führen zu einem interagierenden „Führungsschwarm“, in dem alle das große Ganze mitdenken, dafür Verantwortung übernehmen und Entscheidungen zum Wohl aller treffen.

Abbildung: Entwicklung einer zukunftsfähigen Führungskultur

» Jede Führungskraft ist auch für die Umsetzung von schwierigen Veränderungen zuständig.

Somit ist der Rahmen unserer Zusammenarbeit mit Führungskräften, sind die Regeln der Kommunikation, die wir miteinander vereinbaren, die Basis des Erfolges. Denn wer die Sprache bestimmt, der bestimmt auch die Kultur.

Durch den Kontrakt, den wir gemeinsam am Anfang eines Beratungssettings schließen, binden wir alle Teilnehmenden in eine vorbildhafte Kommunikation mit ein. Wir definieren vernünftig und logisch aufgebaute Sprachgrundlagen für gelungene Führung, die nach unserer Erfahrung stets von allen als gesetzt akzeptiert werden. Wenn wir mit diesen Vereinbarungen in die Praxis übergehen, halten wir uns an diese und erlauben uns von Anfang an, alle Beteiligten zu konfrontieren und zu korrigieren. Später laden wir auch die Führungskräfte in dem jeweiligen System dazu ein, sich gegenseitig zu bestärken und in die neue Kommunikationskultur überzugehen. Es entsteht eine positive und vorbildhafte Sprachkultur im Unternehmen.

Einen Weg zwischen Angst und Mut beschreiten

Jede Führungskraft ist auch für die Umsetzung von schwierigen Veränderungen zuständig. Das braucht Mut, Kraft und Ausdauer, um in solchen Momenten nicht das Ziel aus den Augen zu verlieren. Wer führt, muss Angriffe aushalten, intrigenfest auf dem eigenen Weg stabil bleiben und gut in sich ruhen, um all die auf die Führung projizierten Ängste und Themen nicht persönlich zu nehmen und um eine Entwicklung positiv voranzutreiben.

Neue Wege zu gehen und sich auf ein Coaching einzulassen, bei dem nicht klar ist, was dort passieren wird, bedeutet für Teilnehmende immer auch, einen Weg zwischen Angst und Mut in einem möglichen Veränderungsprozess zu beschreiten. Hier braucht es auf Beraterseite den Mut, den ersten Schritt zu tun und sich zu öffnen, damit alle Beteiligten befreit von Angst darauf schauen können, was da kommt und was ihnen guttut oder auch nicht.

Als Ziel der systemischen Führungskräfteentwicklung sehen wir es an, eine Führungskultur zu entwickeln, in deren Mittelpunkt Interesse und

Neugier, Klarheit und Transparenz sowie die Einbindung der Werte und Motive der Führungskräfte genauso wie aller Mitarbeitenden und deren Abgleich mit den Unternehmenszielen stehen. Auf diese Weise kann ein tatsächliches Vertrauensverhältnis entstehen, das es Führungskräften ermöglicht, Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen, Barrieren abzubauen sowie Motivation und Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Im Rahmen der systemischen Führungskräfteentwicklung werden die organisatorischen und persönlichen Voraussetzungen zur dauerhaften Anwendung vertrauensvoller Führungsgespräche im Unternehmen gemeinsam erarbeitet. **c!**



Mark Thiel

ist Diplom-Betriebswirt (FH), Supervisor (DGSv) und Gründer der Beratungsfirma *führungskräfte.net*. Er führt zusammen mit Heike Linnepe als Beraterduo den Sieben-Stufen-Prozess durch. Mark Thiel bringt neben 30 Jahren systemische Beratung von Führungskräften im Kontext großer Konzerne und mittelständischer Unternehmen auch Lehrerfahrung im Bereich Führung und Supervision ein.



Heike Linnepe

ist Unternehmerin und „Counselor grad.“ (BVPPT) mit Schwerpunkt systemische Aufstellungsarbeit in Unternehmen und „Frauen in Führung“. In den Sieben-Stufen-Prozess, den sie zusammen mit Mark Thiel durchführt, bringt sie ihre eigene Führungserfahrung, die Arbeit mit systemischen Aufstellungen und wesentliche Erkenntnisse aus der Humanistischen Psychologie und der Salutogenese ein.