

Die inneren und äußeren Bedingungen von Organisationen haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten dramatisch verändert. Globalisierung, Deregulierung, Individualisierung, Zeitwettbewerb und eine schnelle technologische Entwicklung haben starke Auswirkungen auf die Arbeitswelt, stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte von Organisationen. Unternehmen sind gezwungen, sich permanent zu verändern.

Die hohe Dynamik und Instabilität der Gesellschaft steigern die Komplexität, in der Leitung interagieren muss. Traditionelle Führungsinstrumente und Standardlösungen greifen nicht mehr. Das führt zu Verunsicherung und dem Gefühl, einer unmöglichen Aufgabe gegenüberzustehen. In einer vielschichtigen und zugleich hochorganisierten Welt können sich nur Konzepte bewähren, die selbst eine gewisse Komplexität besitzen und auf Trivialisierung und verlässliche Routinen verzichten. Aus diesem Grund hat sich der Praxistransfer systemischer Theorien auch im Bereich der Steuerung von Organisationen als hilfreich erwiesen, da sie die komplexe Struktur von Organisationen und ihren Umwelten voraussetzen und sie angemessen verarbeiten.

Ein systemisches Verständnis von Führung unterscheidet sich grundsätzlich von traditionellen Führungsvorstellungen. Das Bild vom charismatischen Macher/Macherin, der/die auf Grund seiner herausragenden Autorität das Unternehmen steuert, wird ersetzt durch die Aufmerksamkeit auf die Interaktionen der verschiedenen SpielerInnen im System, wobei gezielte Führungsinterventionen und das Zulassen von Selbstorganisation zu einem fruchtbaren Gleichgewicht gebracht werden sollen.

Organisationen werden als Systeme betrachtet, die nie vollständig von oben durchorganisiert werden können. Traditionelle Führungstheorien lenkten ihre Aufmerksamkeit darauf, die Ungewissheit des Erfolgs von Führung in Gewissheit zu verwandeln. Die Organisation wird als eine Art Maschine gesehen, die – wenn sie richtig bedient wird – reibungslos funktioniert und der Manager/die Managerin ist dabei der Kapitän/die Kapitänin, der/der mit geschickter Planung und Kontrolle sein/ihr Schiff lenkt.

Unter systemtheoretischen Prämissen wird eine gezielte Beeinflussung komplexer Systeme als nicht möglich erachtet. Führung im systemischen Sinne bedeutet steuernden Einfluss auf nichtsteuerbare Systeme auszuüben und sich damit vom Bild des souveränen Lenkers zu verabschieden. Der Leiter wird zu einem Spieler unter vielen, allerdings mit besonderen Möglichkeiten, die Kommunikation zu beeinflussen und das Selbststeuerungspotential der Organisation gezielt zu fördern. An die Stelle der „Kunst des Machens“ tritt die „Kunst der Intervention“.

Den Schwerpunkt systemischer Einflussmöglichkeiten stellt die Kommunikation dar. Systemische Gesprächsführung ermöglicht die Veränderung von Sichtweisen und regt zu neuen Ideen sowie Handlungsmöglichkeiten an.

Ein systemischer Führungsstil ist charakterisiert durch eine veränderte Sichtweise auf die soziale Wirklichkeit, die zu veränderten Interventionen führt.