

Zur Funktion von Führung als Existenzsicherung des Systems Organisation

Stefan Günther

Simon Weber Friends
Systemische Organisationsberatung

Schwetzingen
OPEX Forum 23.10.2025



Betrachte **Organisationen** als...

- undurchschaubare, unberechenbare, eigensinnige, lebende ...
- pfadabhängige, historisch geprägte
- in Beziehung und Abgrenzung zu ihren Umwelten ihre Existenz sichernde...
- mit widersprüchlichen, nicht (richtig-falsch) lösbaren Erwartungen konfrontiert...
- in Unsicherheit agierende...
- durch Kommunikation und Entscheidung überlebend...
- Routinen, Stabilität suchende, mit Flexibilität geforderte ...
- an Menschen gebundene, möglichst Unabhängigkeit suchende ...
- auf ein Zusammenspiel formaler (entscheidbarer) und informeller (nicht entscheidbarer) Regeln angewiesene.....

...Systeme und bedenke: alles andere ist Illusion!

FÜHRUNG ...

...Gestalten von
Rahmenbedingungen

...Entwickeln kooperativer
Beziehungen

Arbeit AM System

Strukturen, Programme,
Kommunikationswege ...
Kultur ?

Arbeit IM System

Einbeziehung, Inspiration,
Sinnangebote, Zukunft,
Herausforderung, Lernen ...



Damit.....

Organisation und ihre Teile
...Individuen, Teams, Abteilungen/Einheiten,
Standorte

...den jeweils optimalen Beitrag

...im Sinne der Existenzsicherung des Ganzen

...kennen, können, dürfen, wollen und müssen

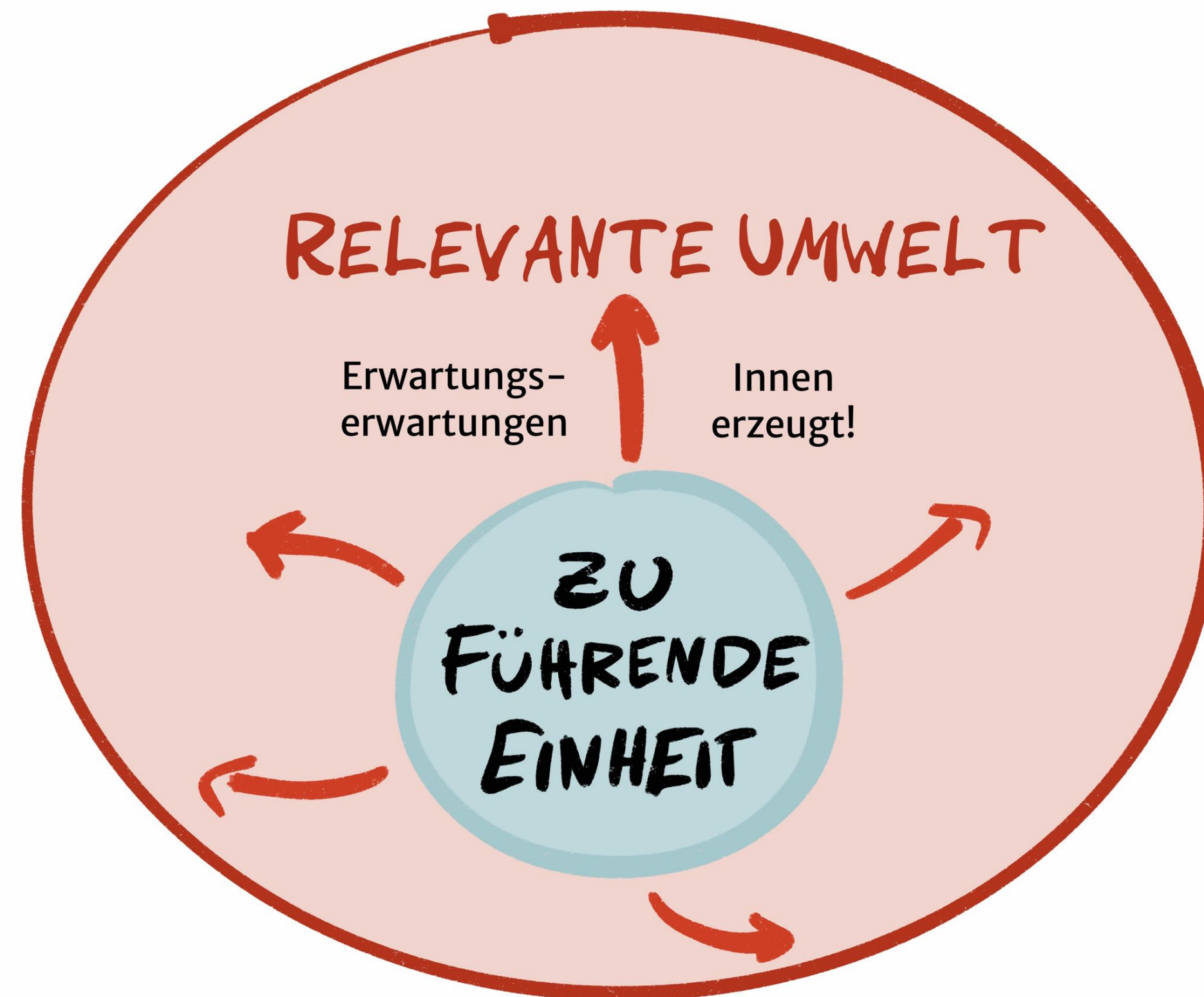
Sicherstellung von Leistung



Gestalten von Veränderung

Betrachte die primäre Funktion von Führung als Überlebenssicherung

Die **Funktion von Führung** ist die *Sicherung der Überlebensfähigkeit* der zu führenden Einheit



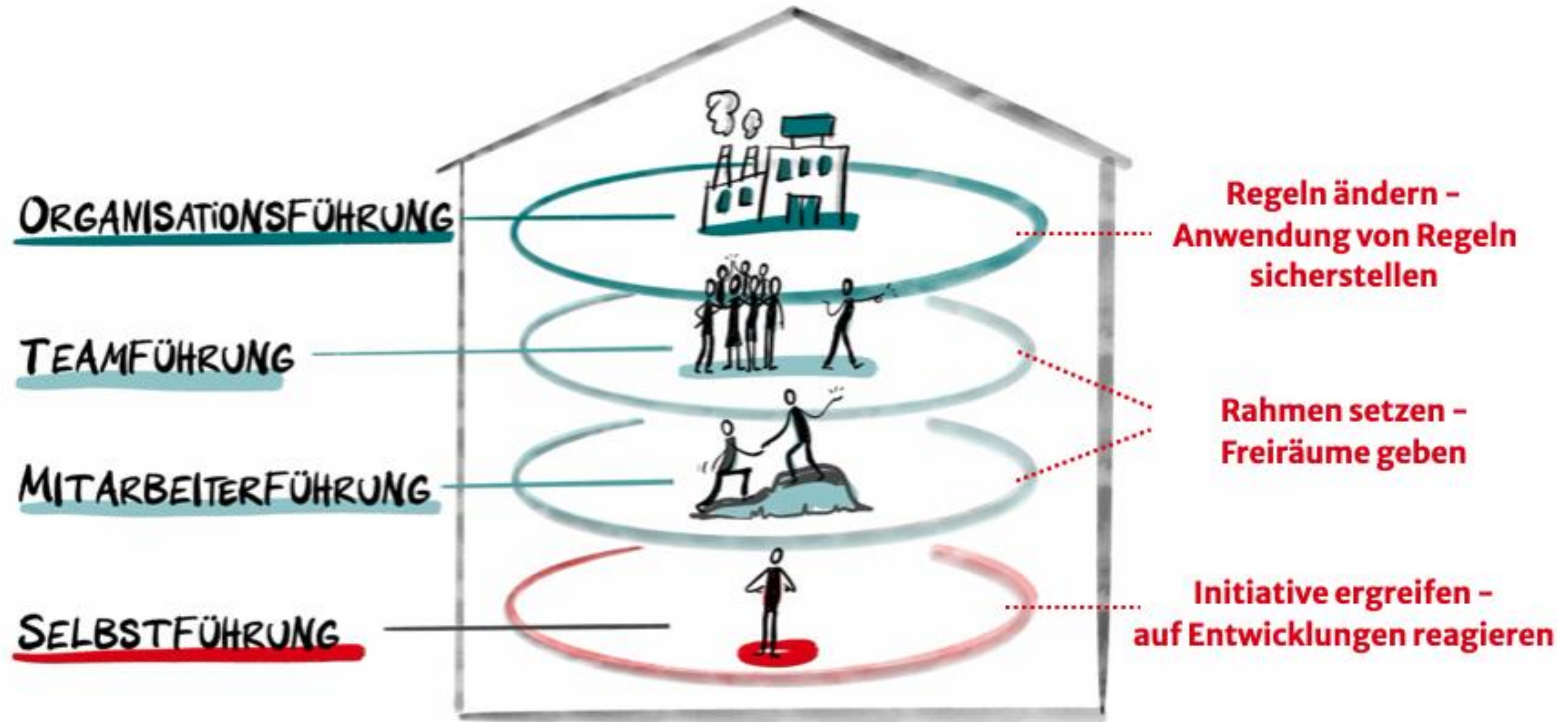
Aber beachte:
Das Aussen wird immer
und ausschließlich
Innen erzeugt!

Und:
Erwartungen erzeugen
Widersprüche und
Unvereinbarkeiten:
Die Geburt der Paradoxie

Achte auf die Ziele
und Erwartungen
der relevanten Umwelt!

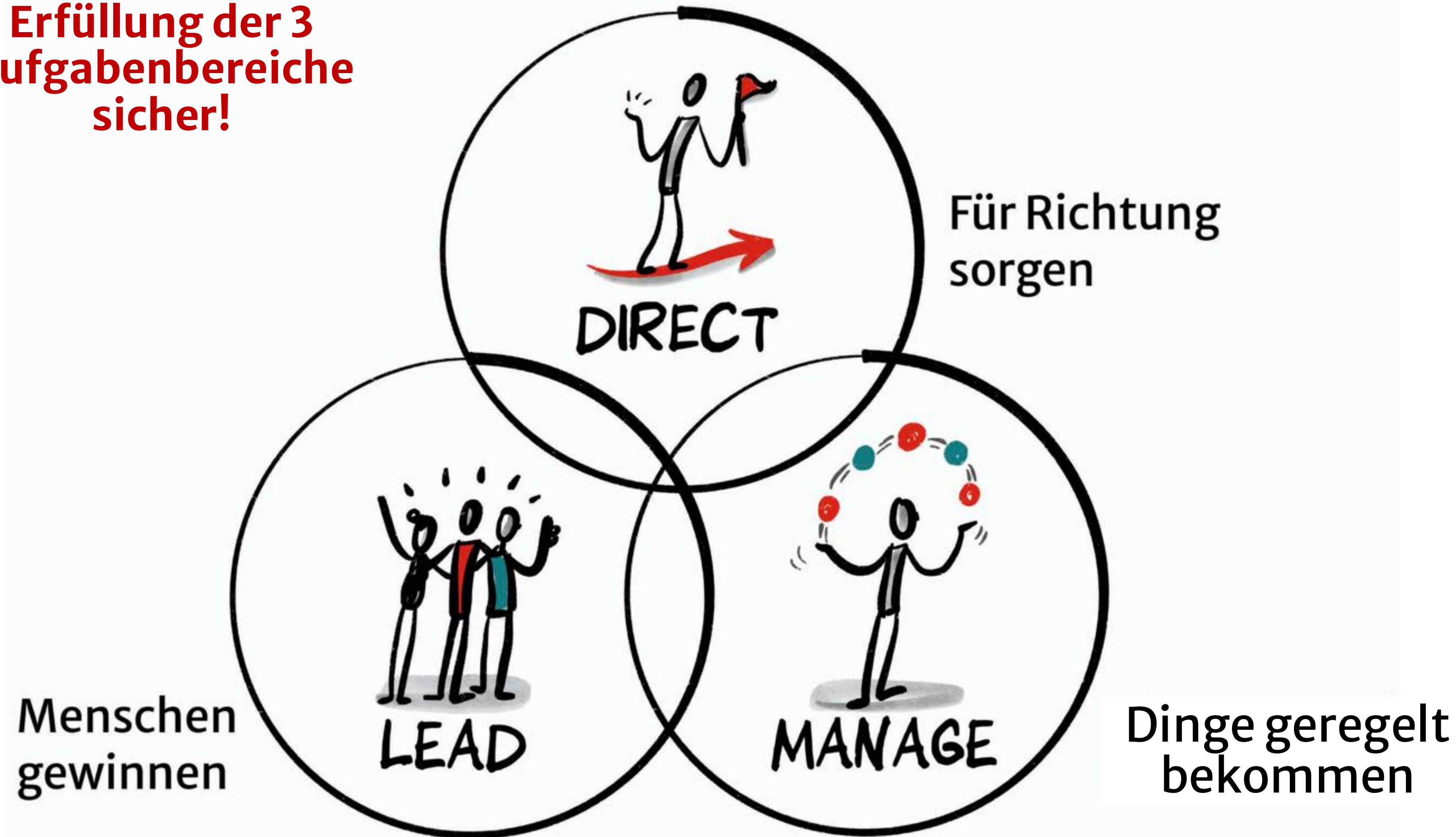
**Pragmatische
Paradoxien=
Wahrgenommene
Unvereinbarkeiten**

Bedenke: Führung ist mehr als Mitarbeiterführung



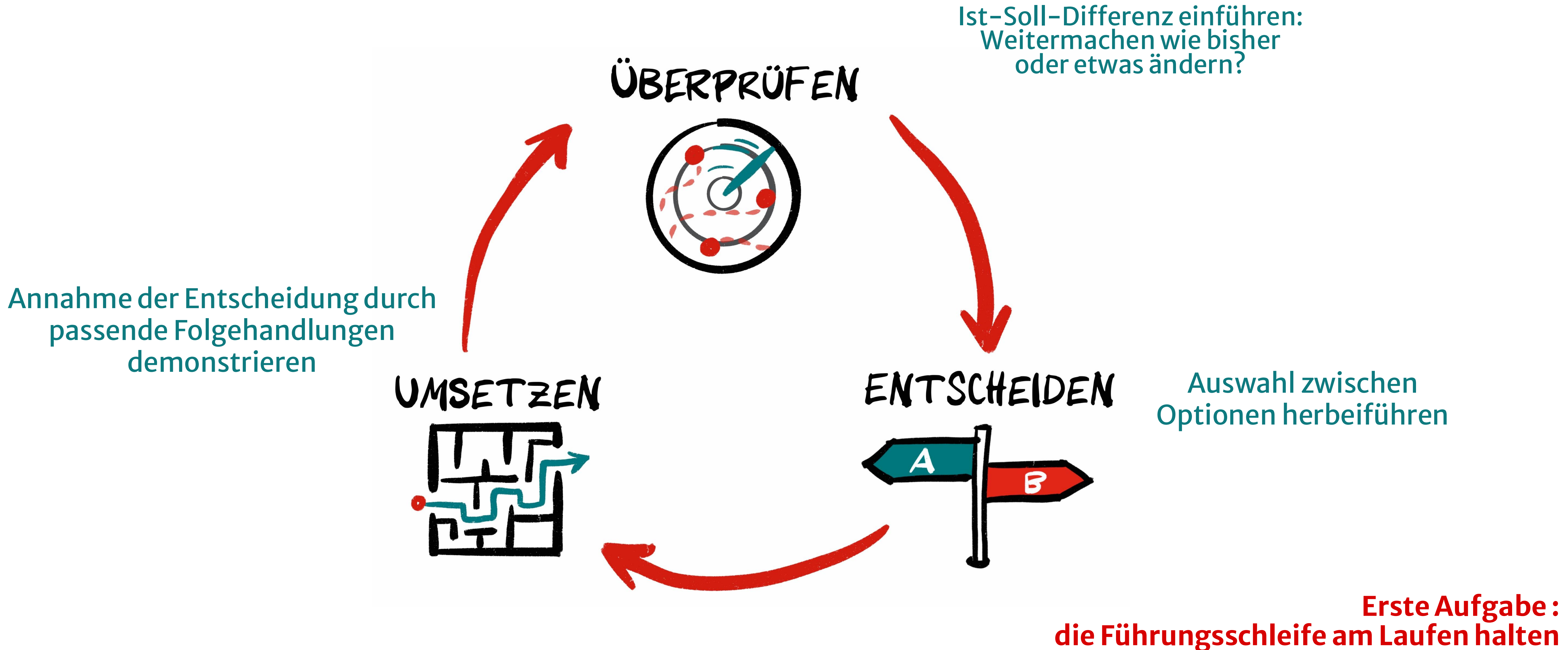
Bedenke: Führung ist mehr als Leadership

Stelle die ausreichende
Erfüllung der 3
Aufgabenbereiche
sicher!



Verstehe Führung als Prozess

Wenn dieser **zirkuläre Prozess** statt findet, kann man von **Führung** sprechen



FÜHRUNGSSTUFEN

FÜHRUNG 2. ORDNUNG
Regeländerungen

Die „Spielregeln“ gestalten

Nach „Spielregeln“ spielen

FÜHRUNG 1. ORDNUNG
Regeleinhaltung

„FÜHRUNG“ 0. ORDNUNG
Spielregeln



OPERATION ENTSCHEIDUNG

„Komplexität im angegebenen Sinne heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko“ (Luhmann 1984).

Entscheidung

Auswahl aus gleichwertigen Alternativen



- Die **basale Operation**, die Organisation erzeugt, ist die **kommunizierte Entscheidung**!
- Eine Organisation kann als ein Netzwerk von Entscheidungen verstanden werden
- In Organisationen gibt es die Erwartungserwartung, dass den Entscheidungen der Organisation gefolgt wird ("Zone of indifference", Chester Bernard)



Aber man kann doch nicht zugeben, dass man es nicht besser weiß



... wo kämen wir denn da hin?

Alle unsere Versuche der Bearbeitung von Unsicherheit sind Annäherungen, aber im Kern auch immer Verschleierung der Erkenntnis, dass man es nicht wissen kann

TYPISCHE GRUNDPARADOXIEN in VERÄNDERUNGSPROZESSEN

A

Stabilität – Wandel

Innovation – Routine

top down – bottom up

straffe Führung – lockere Führung

Teilsysteme – Gesamtsystem

Problemfokus – Lösungsfokus

Innen – Außen

Exploration – Exploitation

Führung – Beratung

gegenwärtige Zukunft – zukünftige Gegenwart

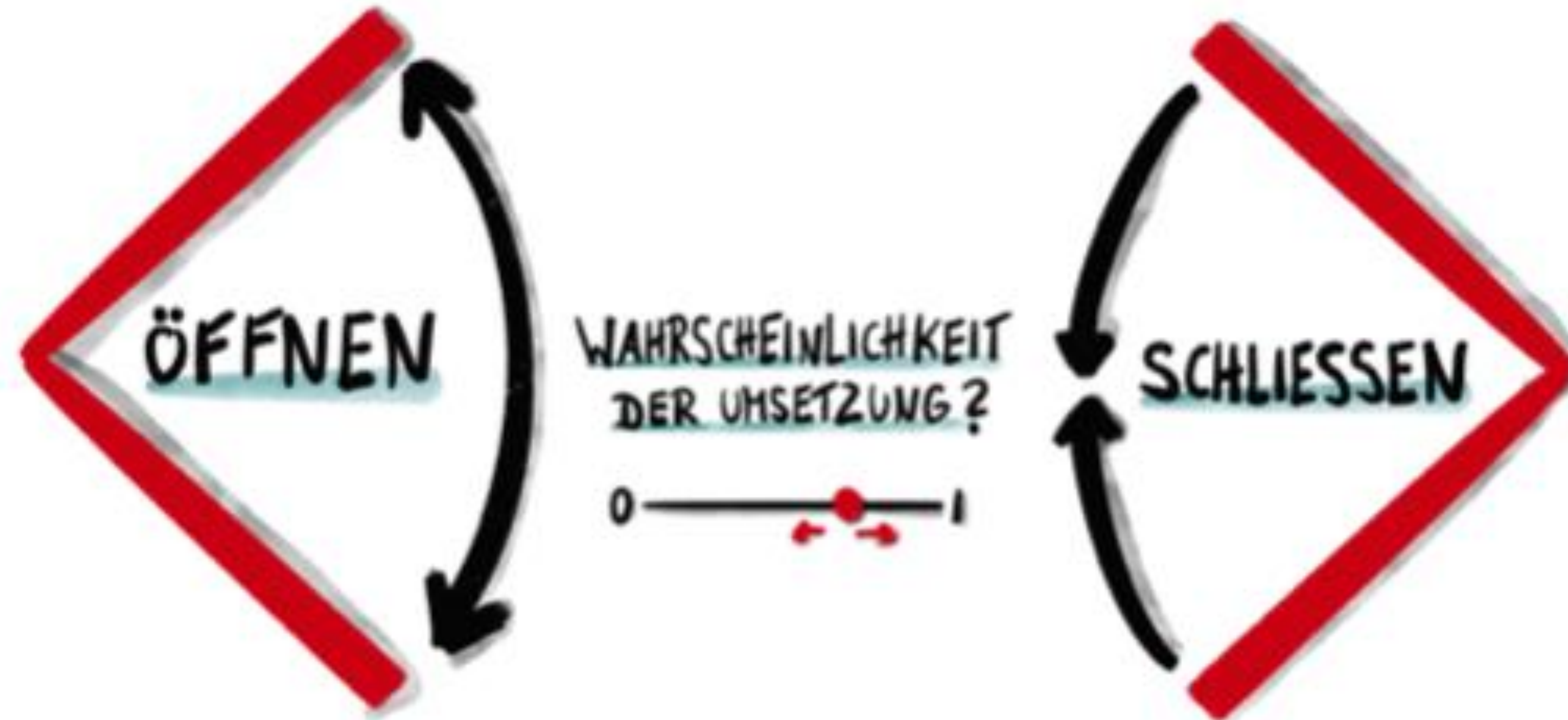
Prozess – Ergebnis

B

ENTWEDER A	SOWOHL A ALS AUCH B
WEDER A NOCH B	ODER B

Das Tetralemma zeigt
Suchrichtungen auf für die
kreative Bearbeitung von
Paradoxien

Die Rationalität liegt **nicht** in der "**richtigen**" Lösung,
sondern in dem **angemessenen Gestalten** eines
Entscheidungsprozesses, damit es sich entscheiden kann.



Routine und/oder Ad hoc?

Das Drama des Entscheidens

Wer
rahmt, führt, gestaltet
wie, auf welche Art?

die Reflexion
eines IST-SOLL/Problems

mit komplexitätsadäquater
Perspektivenvielfalt und
Kooperationsbereitschaft

mit dem Ziel einer
hohen Umsetzungs –
wahrscheinlichkeit

und Balance zwischen
Verantwortung und
Verantwortlichkeit in der
Umsetzung?

KULTUR: DEFINITION



- gelebte Praxis, oft nicht positiv definierbar
- Erlebbar erst im Vergleich oder Verstoß
- Vorsicht: Identität und Zugehörigkeit in Gefahr
- Tritt immer in Kombination auf (Landes-, Branchen-, Professionskultur)
- Letztelement: Werte
- Prägung über erlebte Praxis – vor allem in Wertekonflikten
- Einfluss indirekt „über Bande“ Wirkungsbeobachtung

KULTUR ALS **NICHT** ENTSCHEID-
BARE ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSE

Machtprobe

EINFLUSS

SELEKTIONSLEISTUNG



Geringere Abhängigkeit von
drohenden Alternativen
= mehr Macht
Wer braucht wen mehr?



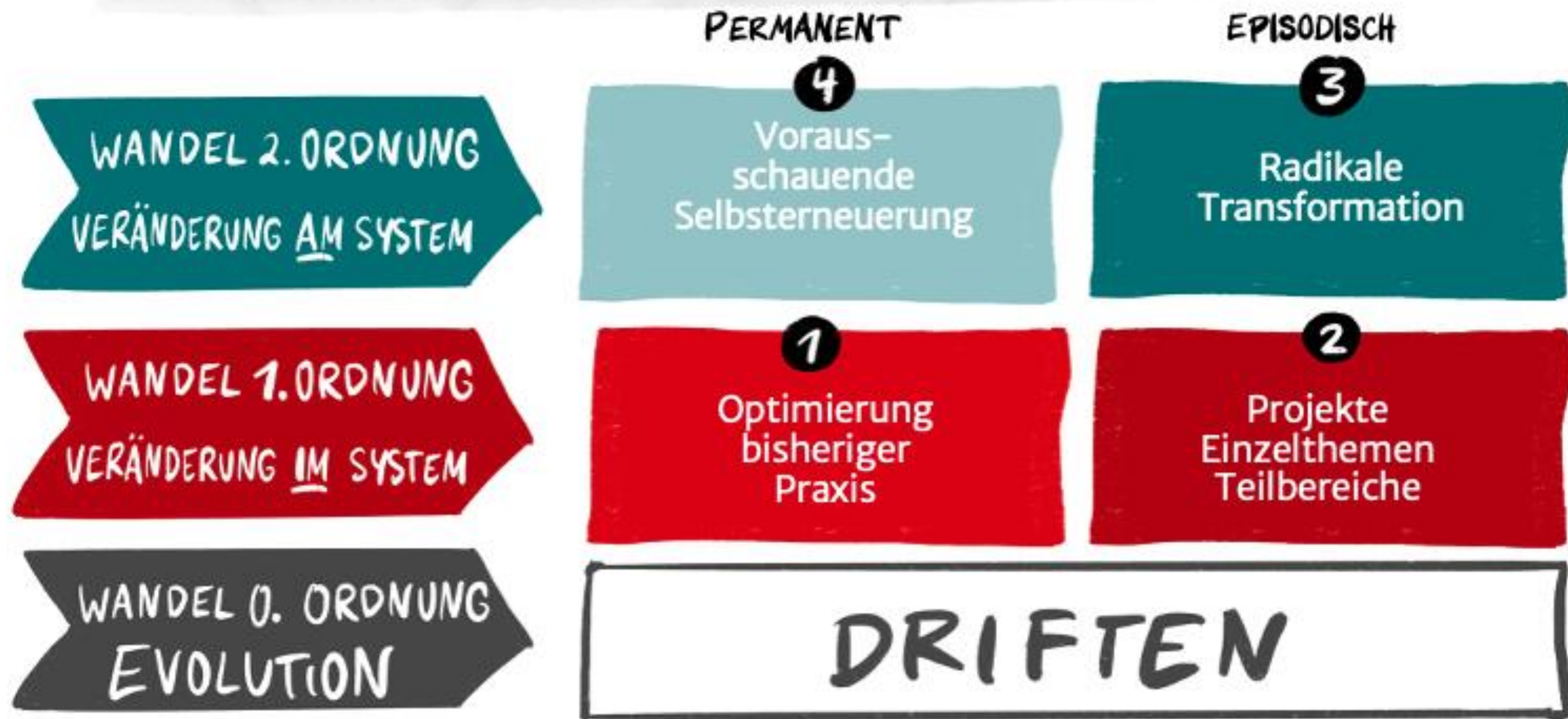
Zuschreibung von

- Reputation (sachlich)
- "Führung" / Gefolgschaft (sozial)
- Autorität (zeitlich: In Zukunft aus vergangener Erfahrung)

Vertrauensfrage



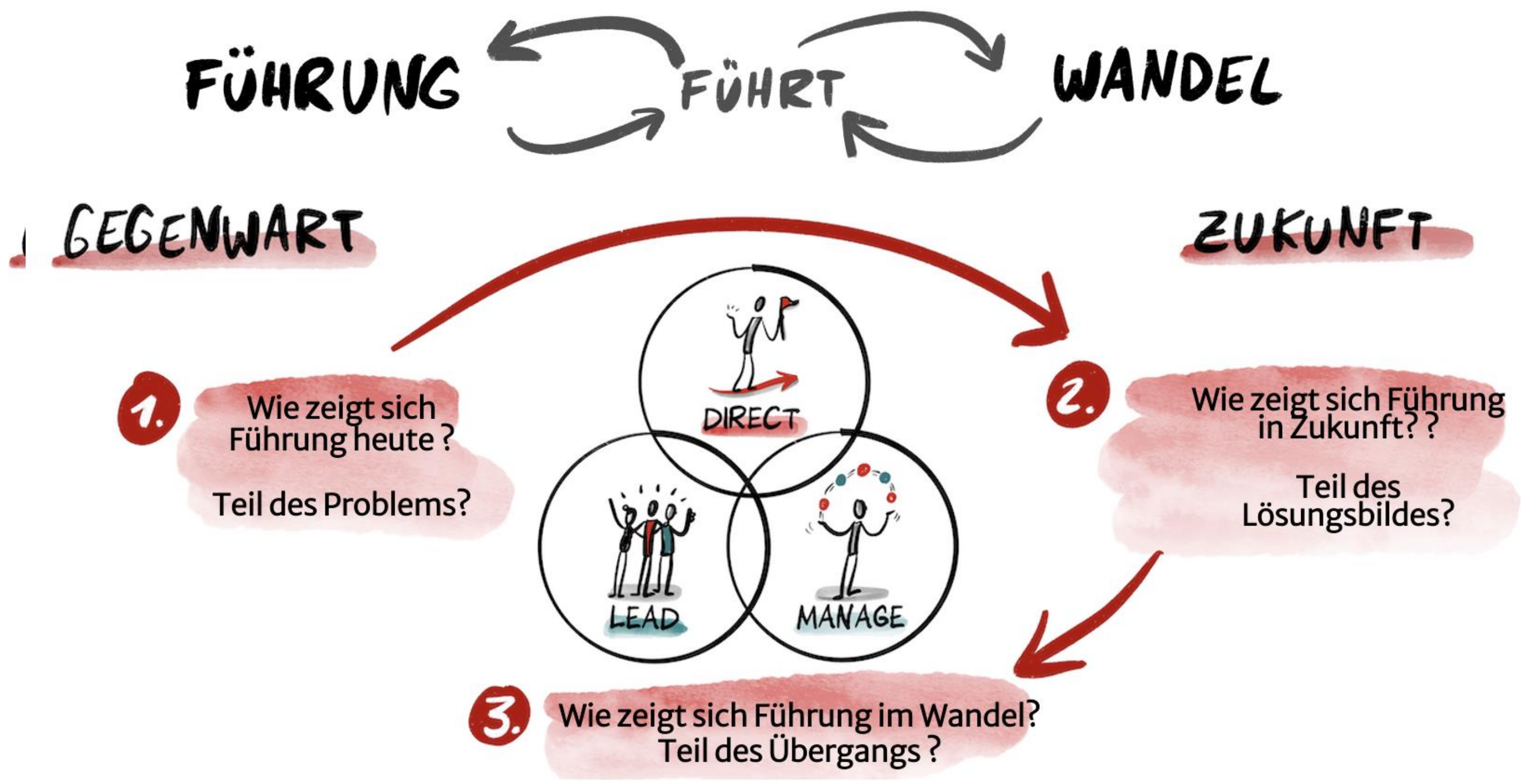
VIER SPIELARTEN VON CHANGE



3 LEITFRAGEN ZU CHANGE



WANDEL von der ZUKUNFT HER FÜHREN



Empfehlungen zu Design & Architektur von Wandel

BEACHT!



- Stelle einen engen Bezug zur Überlebensfrage her!
- Gestalte eine Change-Story mit Irritation und Anschluss (Zielgruppe)!
- Sorge für Ankopplung an (bisherige) Strategie, Kultur, Führung!
- Gestalte Formate komplementär zu Organisationslogik!
- Aktiviere zukünftige Muster im Change im Modus „als ob“!
- Sorge für Selbstbeobachtung zwischen IST und SOLL!
- Erzeuge Rückbindungen an Entscheidungsprämissen!
- Entwickle neue Wege und Orte der Paradoxieentfaltung!
- Plane Interventionen als Investition in die Lernfähigkeit des Systems!

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Stefan Günther [Kernteam SWF]
guenther@simon-weber.de
Mobil: +49 1726316408
Organisation: +49 6221 418671 [GmbH
Vangerowstr. 14, 69115 Heidelberg
www.simon-weber.de
Amtsgericht Mannheim, HRB 741116
Geschäftsführer: Torsten Groth, Timm Richter

