

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) lösbarer 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

Arbeit AM System

Strukturen, Programme,
Kommunikationswege ...
Kultur?

...Entwickeln kooperativer
Beziehungen

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

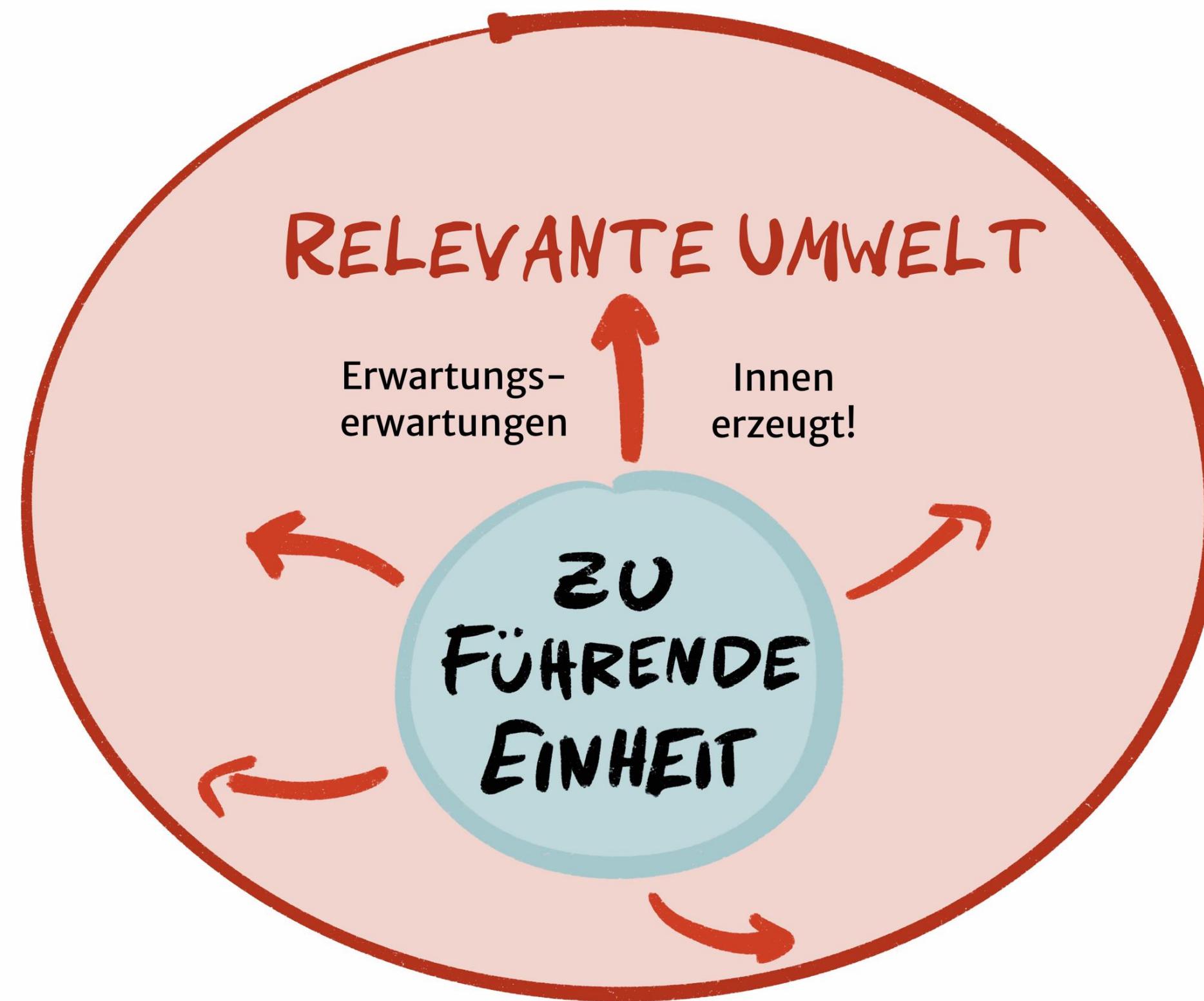
Sicherstellung von Leistung

Gestalten von Veränderung



Betrachte die primäre Funktion von Führung als Überlebenssicherung

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



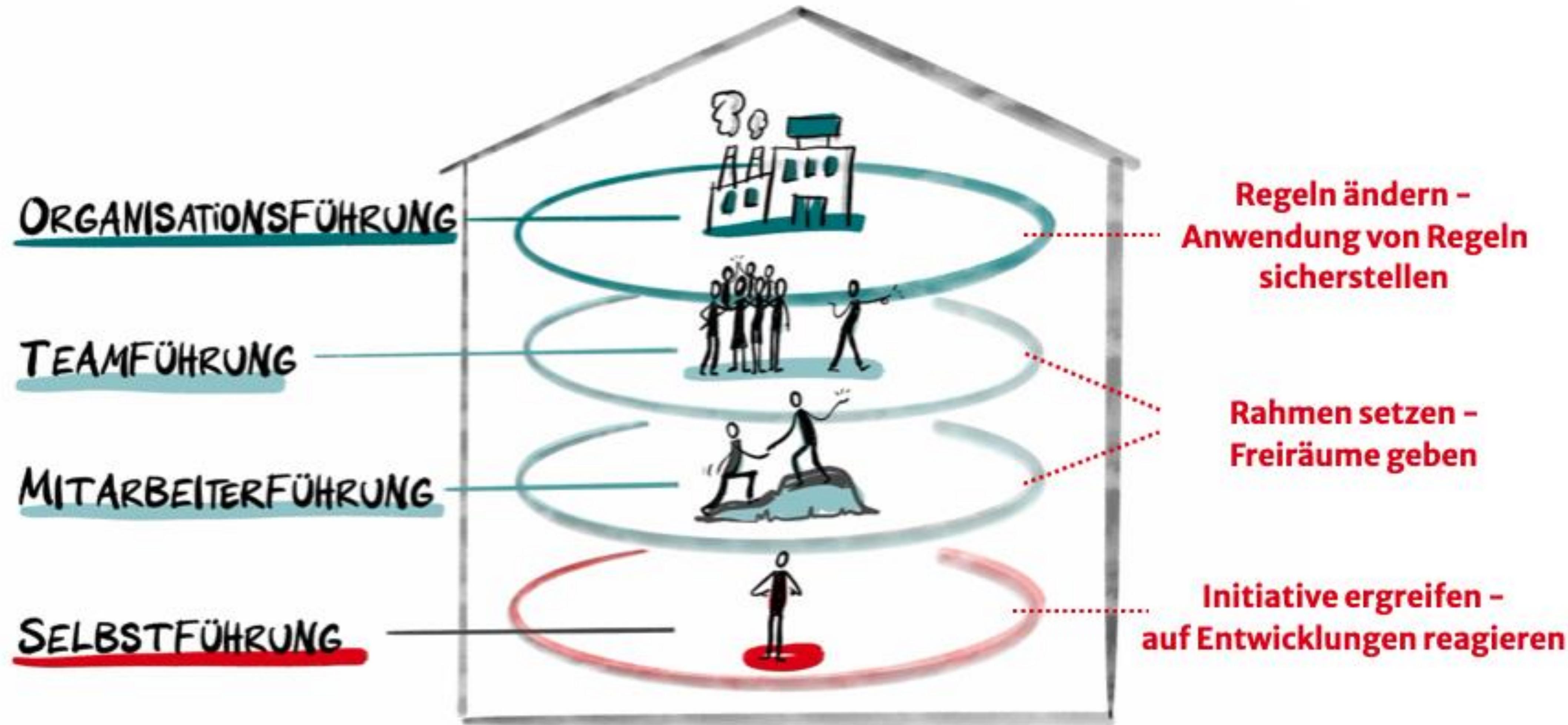
Achte auf die Ziele und Erwartungen der relevanten Umwelt!

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

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

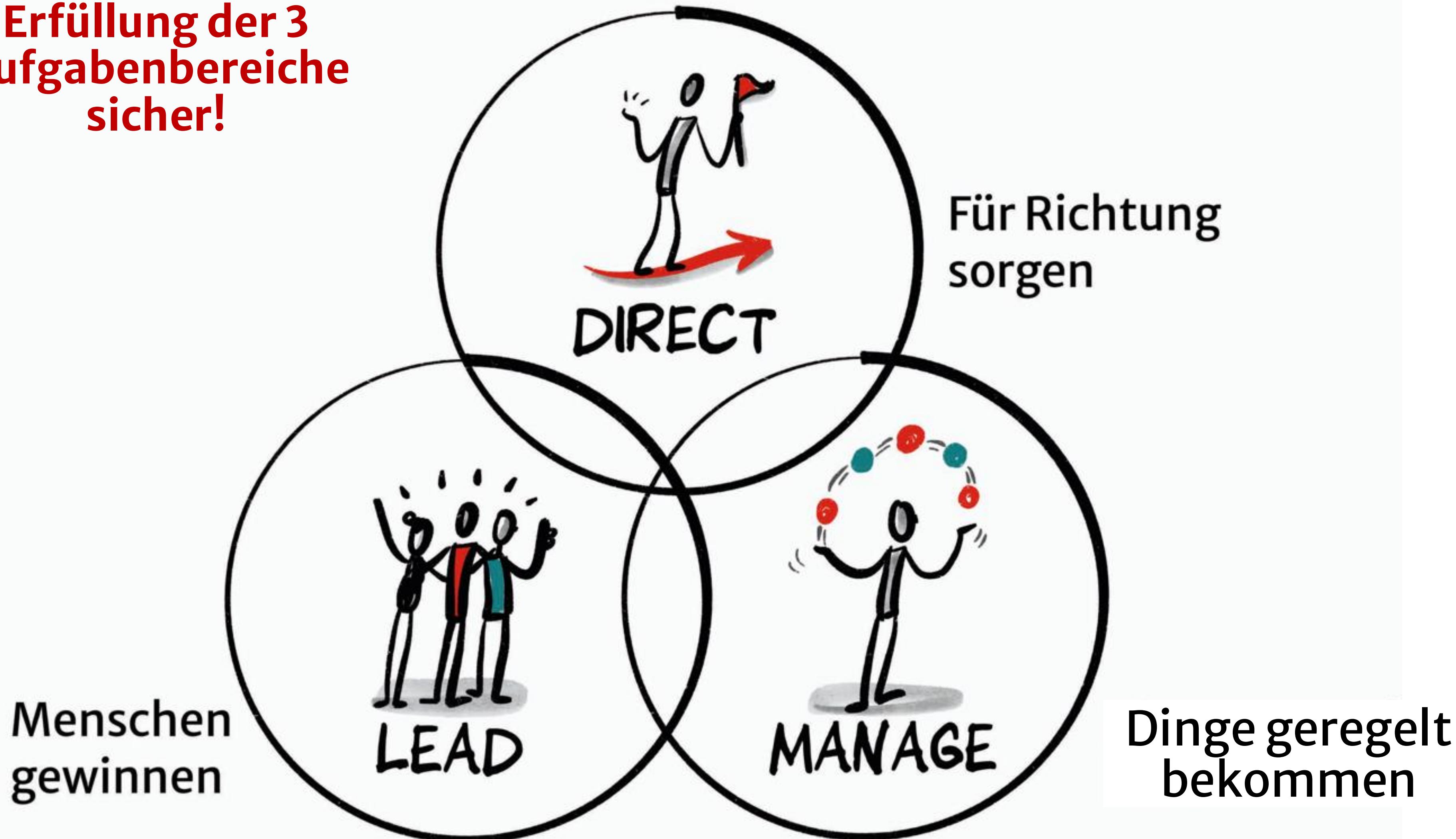
Pragmatische Paradoxien= Wahrgenommene Unvereinbarkeiten

Bedenke: Führung ist mehr als Mitarbeiterführung



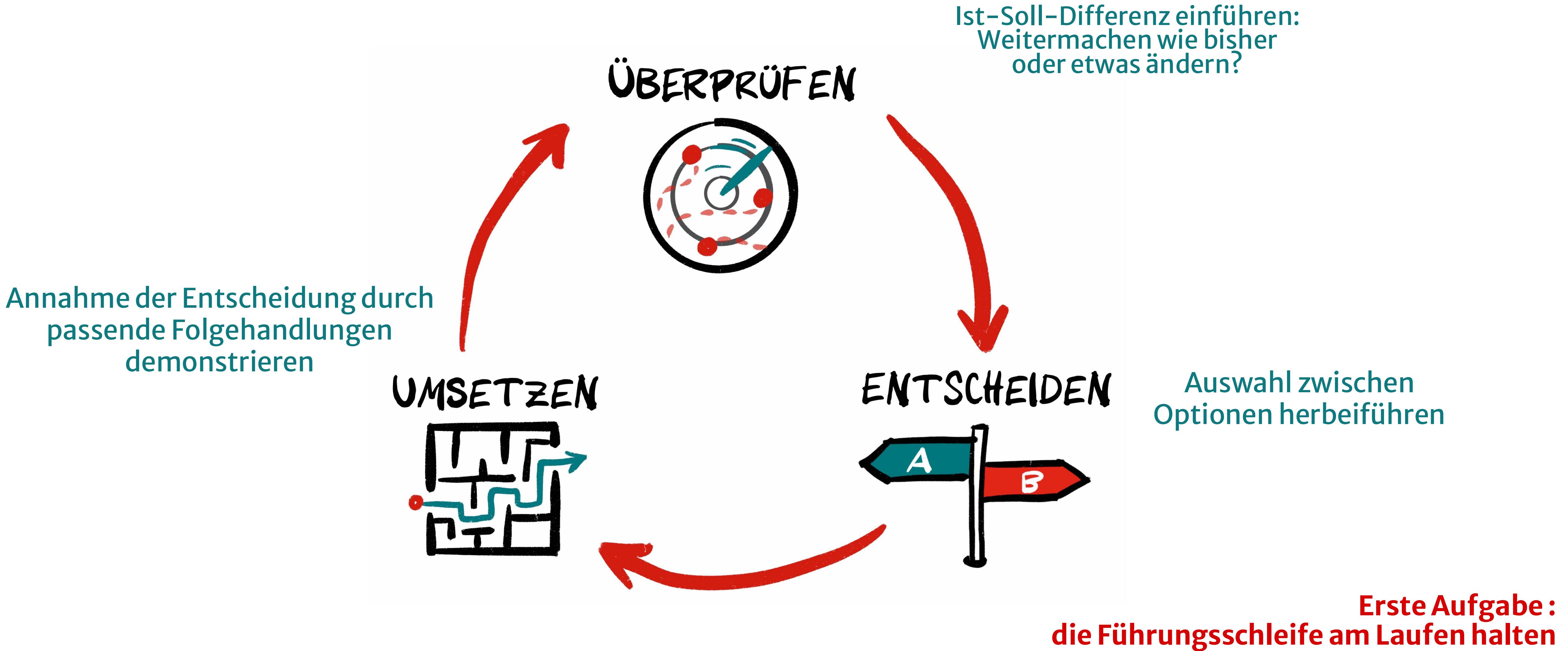
Bedenke: Führung ist mehr als Leadership

Stelle die ausreichende
Erfüllung der 3
Aufgabenbereiche
sicher!



Verstehe Führung als Prozess

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



Unterscheide Stufen der Einflussnahme durch Führung

FÜHRUNGSSTUFEN

FÜHRUNG 2. ORDNUNG

Regeländerungen

FÜHRUNG 1. ORDNUNG

Regeleinhaltung

„FÜHRUNG“ 0. ORDNUNG

Spielregeln

Die „Spielregeln“ gestalten

Nach „Spielregeln“ spielen

Regeln ... kontrollieren | interpretieren | ad hoc setzen

SPIELRAUM für
FÜHRUNG 1. ORDNUNG

GRAD der
ENGFÜHRUNG durch
(TECHNISCHE) Regeln

OPERATION ENTSCHEIDUNG

Entscheidung

Auswahl aus gleichwertigen Alternativen



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

- 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)

Typische Lösungsversuche



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

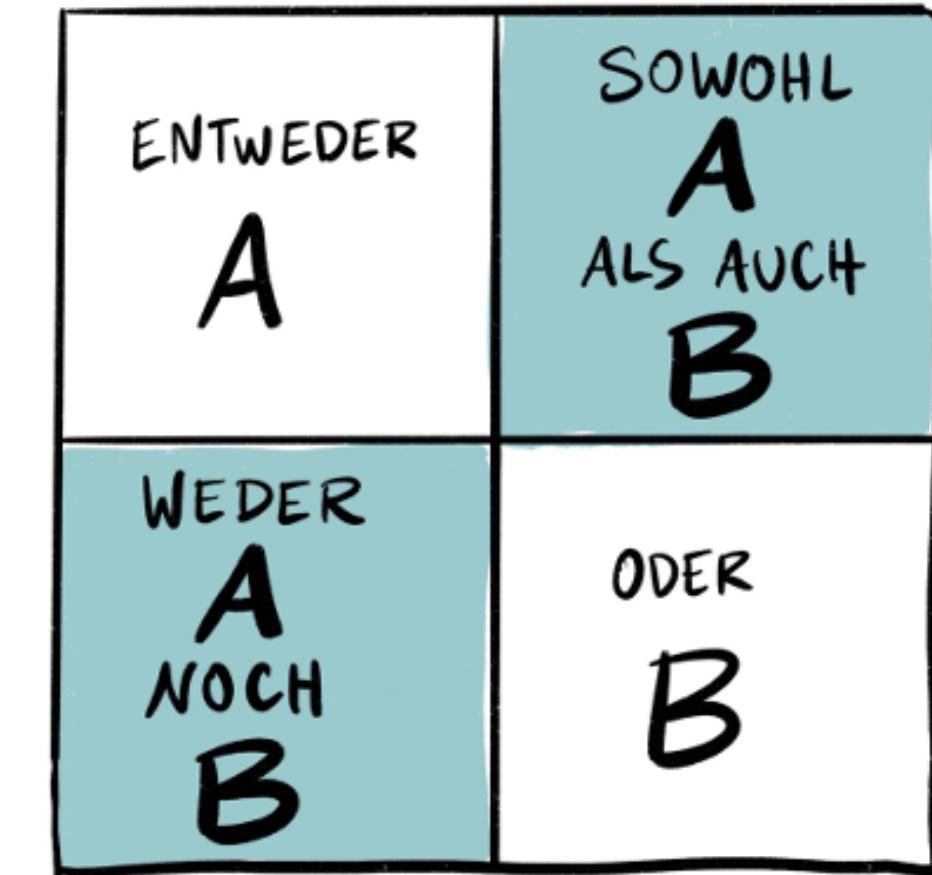
TYPISCHE GRUNDPARADOXIEN in VERÄNDERUNGSPROZESSEN



A

B

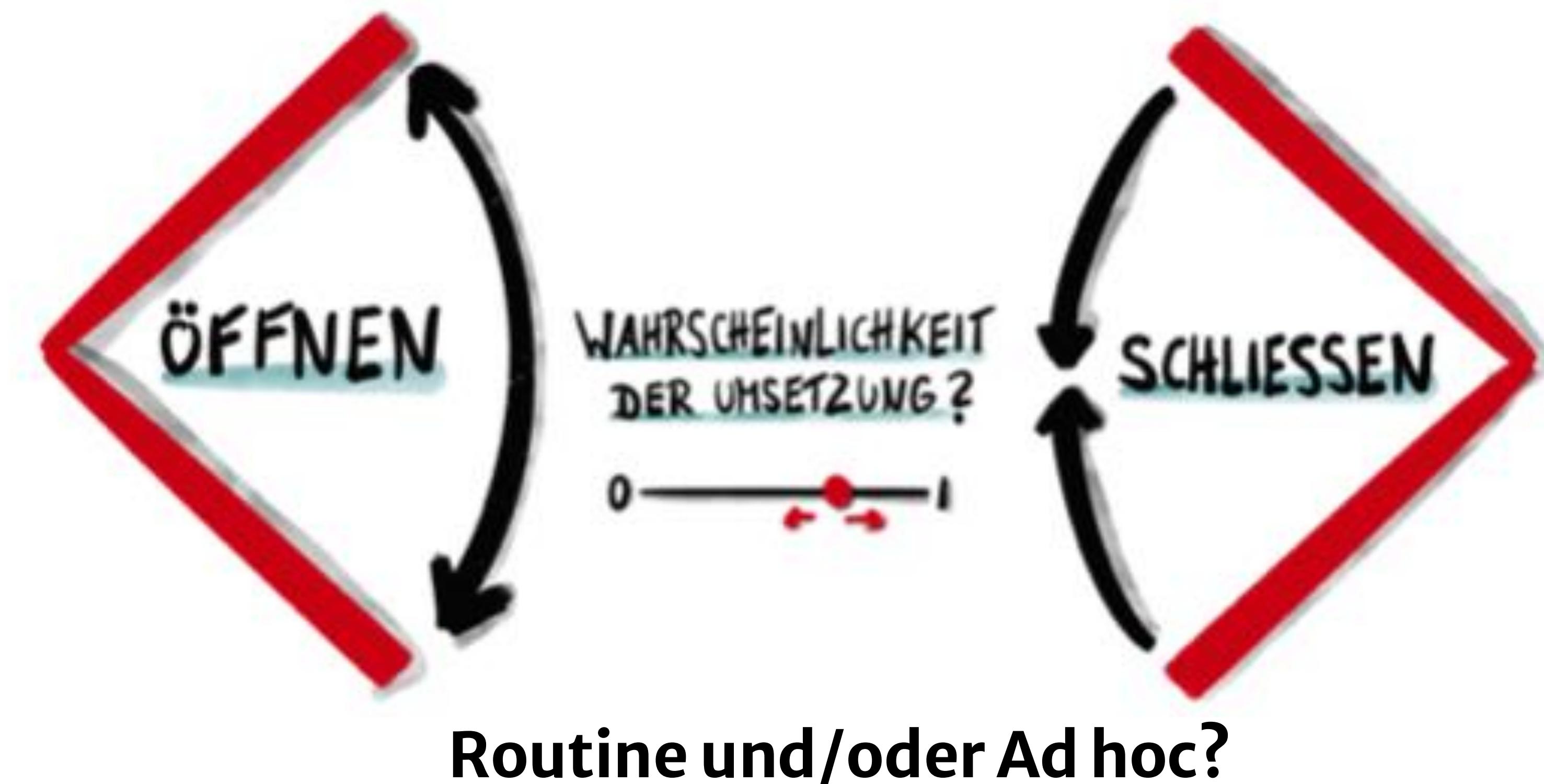
- Stabilität – Wandel
- Innovation – Routine
- top down – bottom up
- straffe Führung – lockere Führung
- Teilsysteme – Gesamtsystem
- Problemfokus – Lösungsfokus
- Innen – Außen
- Exploration – Exploitation
- Führung – Beratung
- gegenwärtige Zukunft – zukünftige Gegenwart
- Prozess – Ergebnis



Das Tetralemma zeigt
Suchrichtungen auf für die
kreative Bearbeitung von
Paradoxien

Was tun?

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



Das Drama des Entscheidens

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

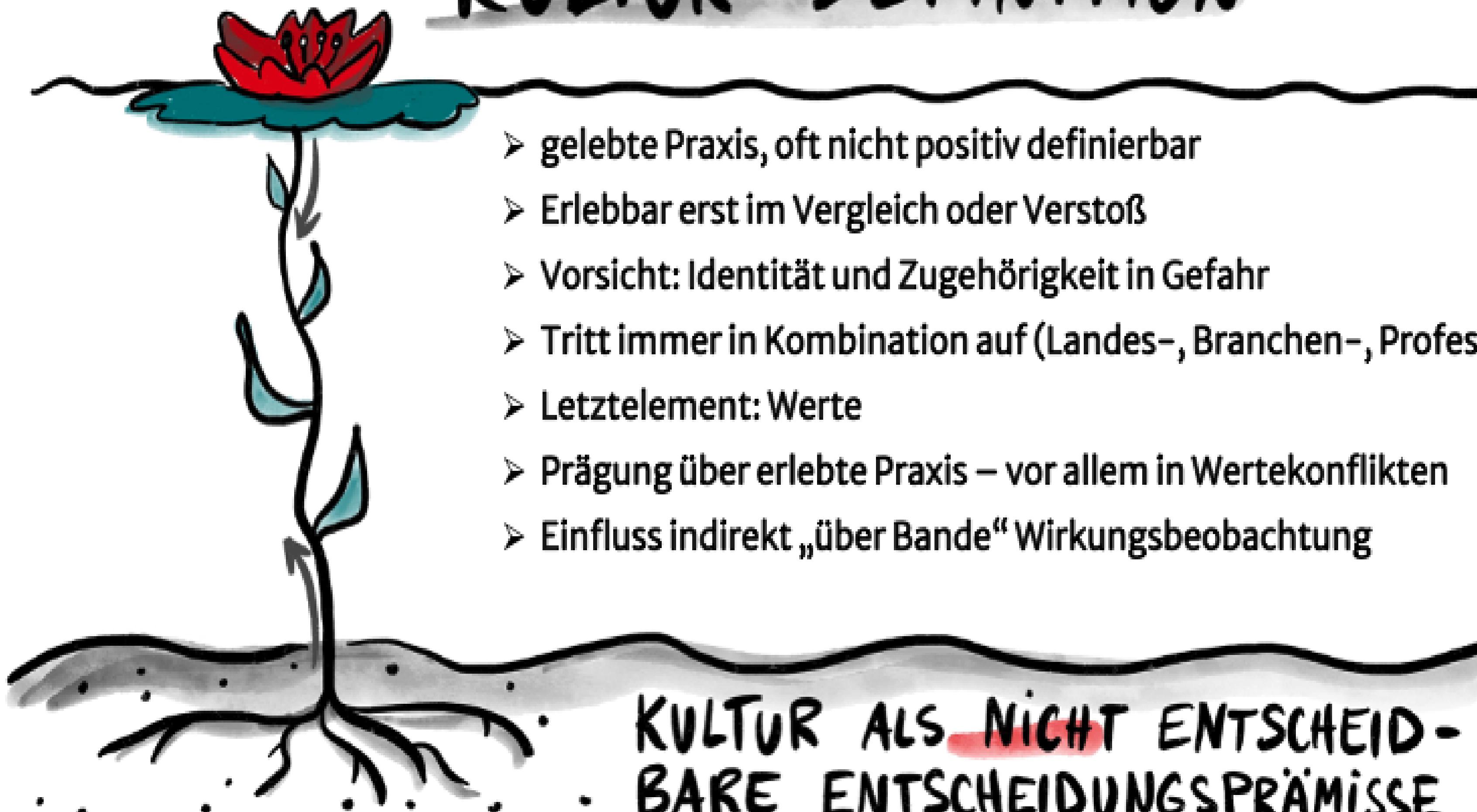
die Reflexion eines IST-SOLL/Problems

mit komplexitätsadäquater Perspektivenvielfalt und Kooperationsbereitschaft

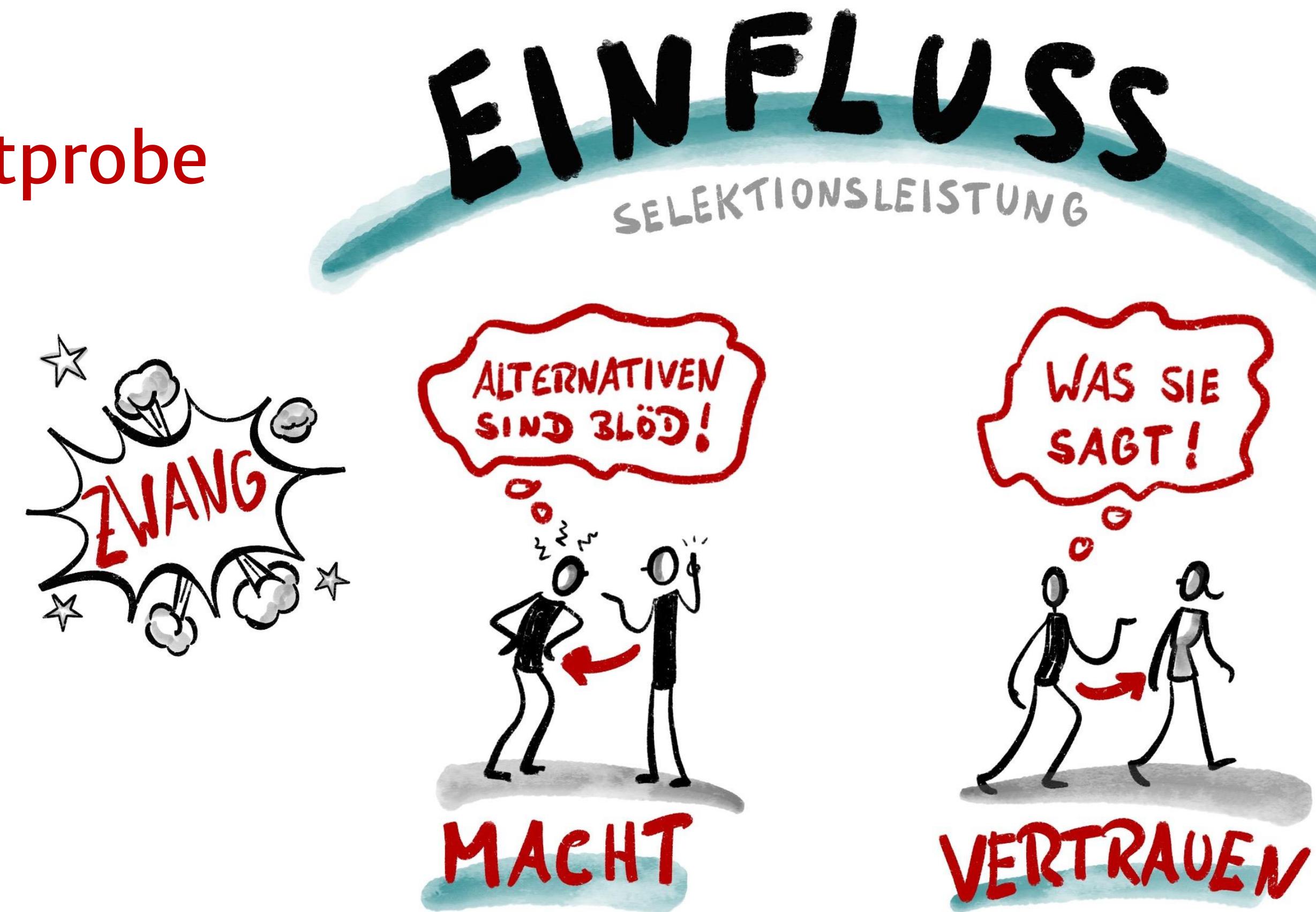
mit dem Ziel einer hohen Umsetzungs – wahrscheinlichkeit

und Balance zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit in der Umsetzung ?

KULTUR: DEFINITION



Machprobe



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

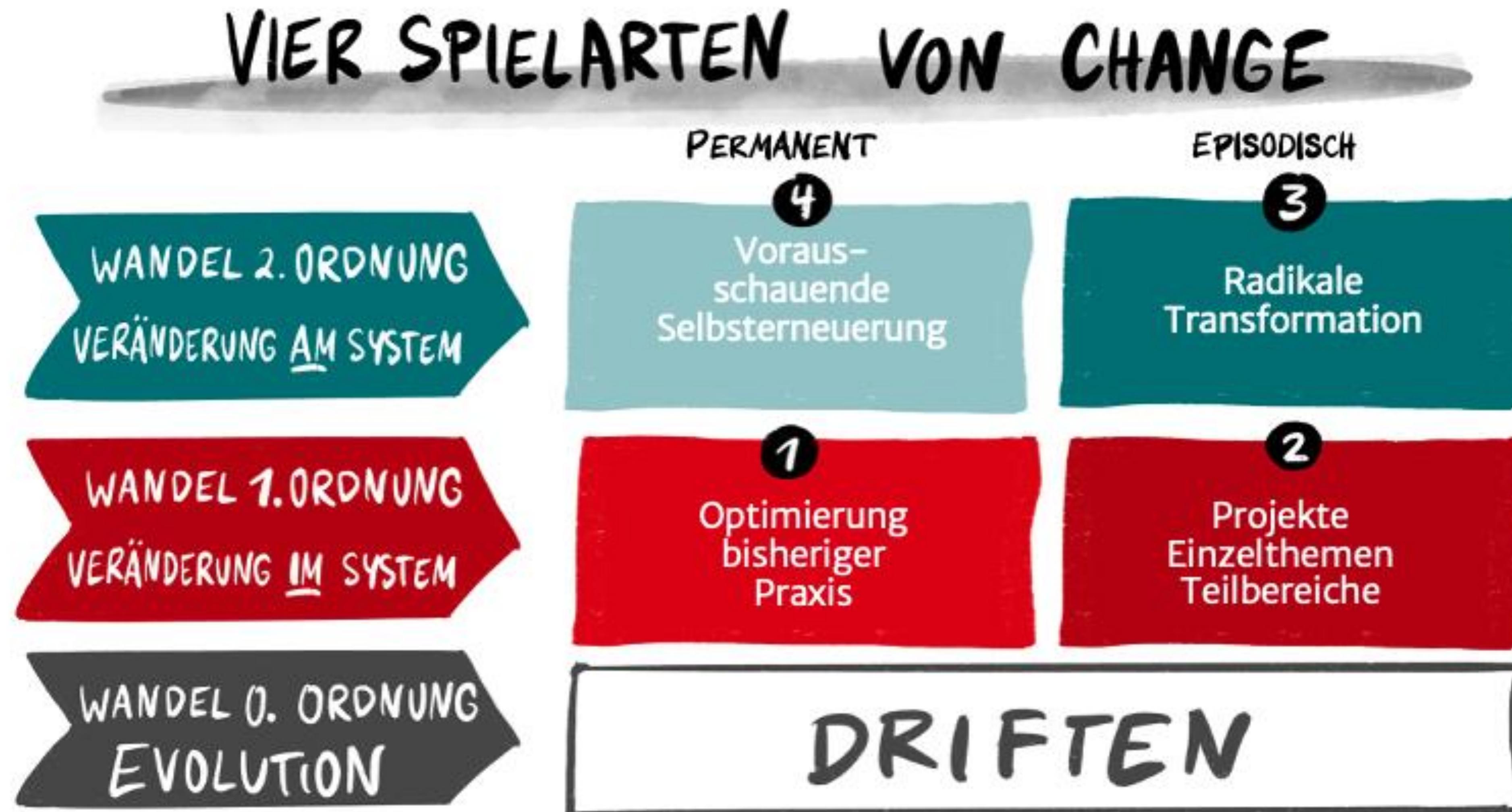
Vertrauensfrage



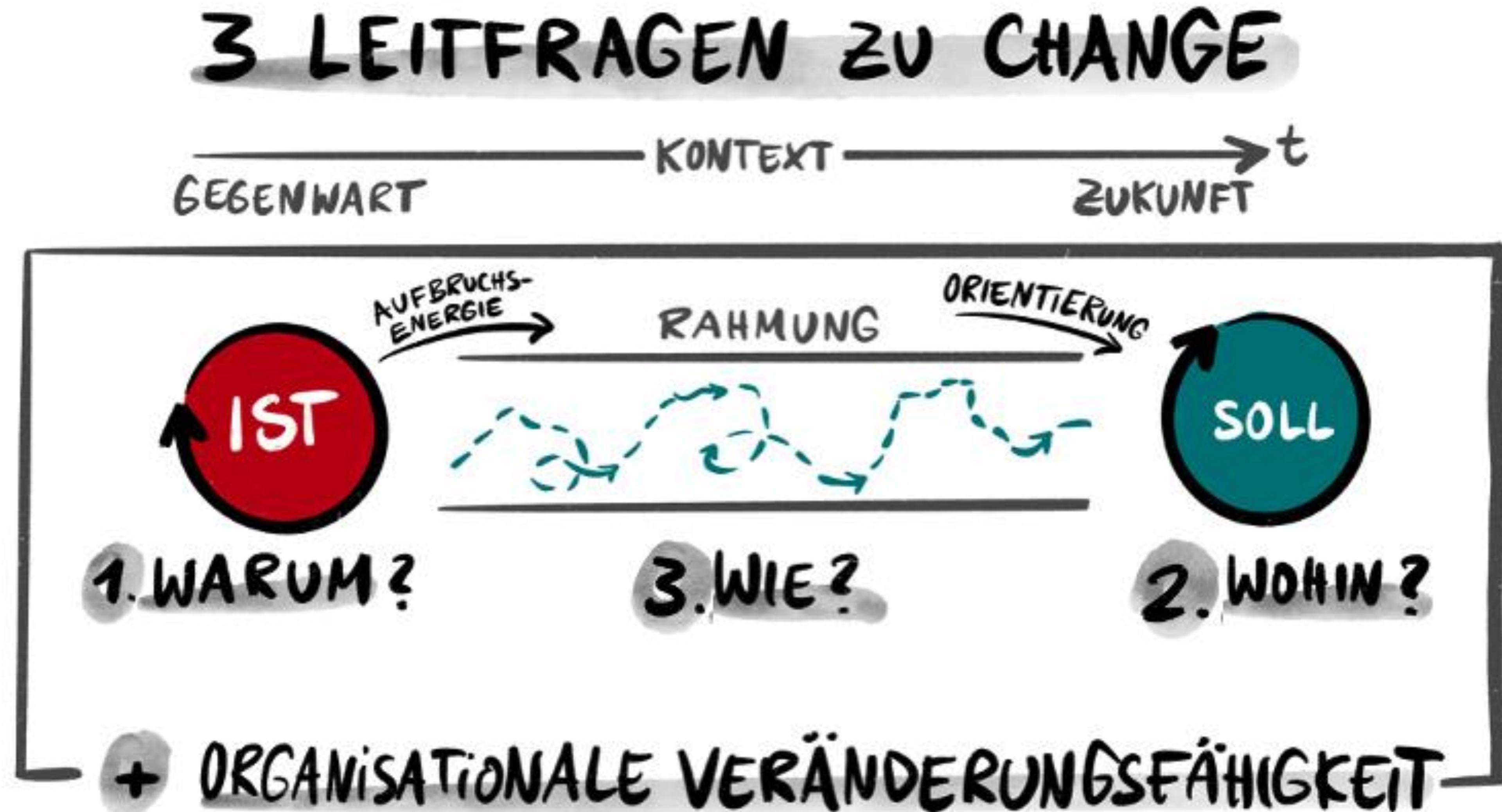
Zuschreibung von

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

Spielarten und Varianten von Change – Unterschiede mit Folgen

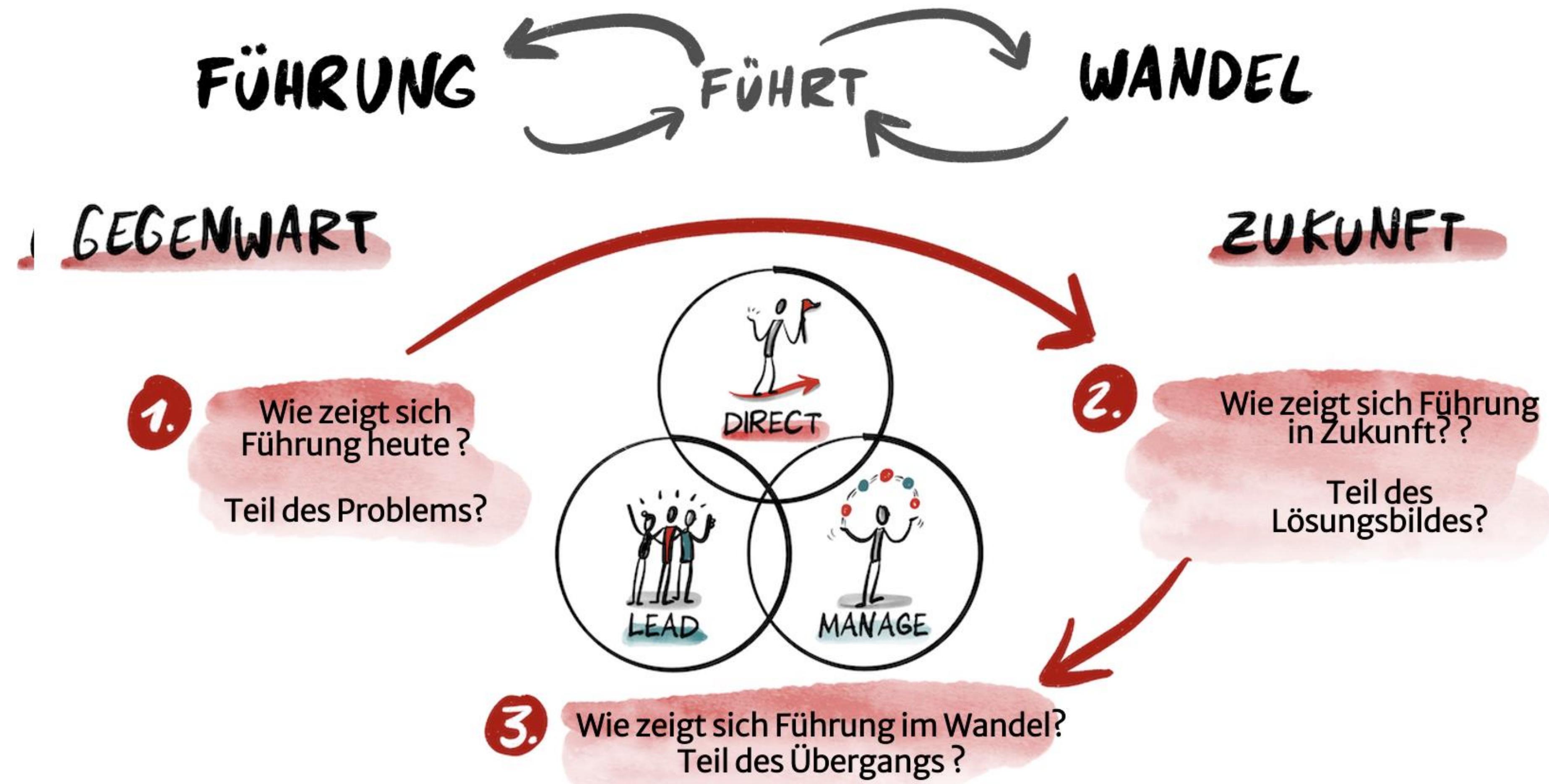


Kommunikation im Change: 3 Leitfragen (+1)



Von der Zukunft her führen: Teil des Problems und der Lösung?

WANDEL von der ZUKUNFT HER FÜHREN



Und zum Schluss: ein paar Empfehlungen ...

Empfehlungen zu Design & Architektur von Wandel

- 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 Paradoxeentfaltung!
- Plane Interventionen als Investition in die Lernfähigkeit des Systems!

BEA
CHTE!



Neugierig geworden oder abgeschreckt?

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

