

Systemische Leitlinien und ihr Bezug zur Praxis

Systemische Führungskompetenz

Systemische Leitlinien

Ein System besteht aus Kommunikation/Interaktionen.

Die Interaktionen bilden Muster/Regeln.

Sie beeinflussen sich gegenseitig (Zirkularität).

Ich konstruiere/das System konstruiert einzigartige Wirklichkeit.

Kommunikation: Abgleich von Landkarten unserer Wirklichkeit.

Grundoperationen der Kommunikation: beschreiben, bewerten, erklären.

Fokus: Lösungen, Wirkungen und Ressourcen.

Ziel eines Systems ist der Systemerhalt. Das Verhalten eines Systems dient immer dem Systemerhalt, das eigene Verhalten macht für das System Sinn.

Menschliches Verhalten ist beeinflussbar, nicht direkt steuerbar.

Systemische Impulse

Basis: versuchen, das Wirken des Systems (also die Interaktionen) zu verstehen.

Einfluss auf die wahrnehmen/beschreiben, bewerten und erklären nehmen

Den Fokus des Systems verändern

Regeln und Muster verändern

Durch Fragen und Forschen neue Informationen (zur Selbststeuerung) erzeugen

Entscheidungen treffen (verringern Komplexität und geben Orientierung)

Move Organisationsberatung

Stephanie Frenzer
Johannes Massolle
Andreas Rauchfuß

Alter Steinweg 46
48143 Münster
www.move-muenster.de

Tel. 0251 44042
Fax 0251 44137
Ust-IdNr. DE183407034

Sparkasse Münsterland-Ost
IBAN DE63 4005 0150 0024 0073 95
BIC WELADED1MST

Fall, Situation: Beispiel

Leitung: die Verwaltungskraft erledigt bestimmte Dinge nicht so, wie ich mir das vorstelle. Sie schafft selbst keine Struktur in ihrem Büro und ihren Abläufen, ich finde nicht unbedingt Akten, wenn ich welche suche. Ich habe ihr die Barkasse zur Ablage gegeben, habe sie in die Sortierprinzipien eingeführt, es mit ihr geübt. Im Nachhinein habe ich gemerkt: sie hat die ersten 6 Wochen richtig abgelegt, danach irgendwie anders, sodass ich selbst alles neu sortieren musste.

Anwendung systemischer Leitlinien und Impulse

Leitlinie / Methode	Systemische Praxis
System besteht aus Kommunikation	Wie sieht im Alltag die Kommunikation zwischen beiden aus? Wer ist noch mit Verwaltung/Ablage beschäftigt? Wer kann etwas zur Lösung beitragen?
Interaktionen bilden Muster/Regeln	Was wiederholt sich zwischen den beiden? Welche Lösungsversuche hat es schon gegeben? Was ist ein erster Handlungsimpuls der Leitung bzw. der Mitarbeiterin? Was spricht dagegen/dafür, diesem Handlungsimpuls zu folgen? Für welches Verhalten gibt es Anerkennung? Wenn Probleme auftauchen: wer übernimmt wie die Verantwortung für die Lösung? Wie sind die Muster in Bezug auf Lob, Kritik, Konflikt?
Zirkularität	Welche zirkulären Beziehungen bestehen? Beispiel: Leitung: ich traue ihr immer weniger zu, kann immer weniger delegieren, weil Sie mittlerweile auch total mürrisch schaut. Ich muss jeden Schritt kontrollieren, damit ich nicht noch mal soviel Arbeit habe. Mitarbeiterin: Bin total genervt, dass ich jetzt dauernd kontrolliert werde. Traue mir selbst kaum noch was zu. Ich packe gerne richtig mit an, aber das ist ja jetzt nicht mehr gewünscht.
einzigartige Wirklichkeit	Wie beschreiben, bewerten und erklären die beiden den aktuellen Stand? Wie beschreiben sie die Sicht der anderen Person?
Kommunikation: Abgleich von Landkarten	Wie sorgen beide für (Miss)Verstehen? (Wie) Reflektieren sie ihre Interaktion, Zusammenarbeit? Was glaubt Leitung, was von ihr erwartet wird, was glaubt Mitarbeiterin, was von ihr erwartet wird?

beschreiben, bewerten, erklären	Wie gelingt es den beiden, sich auf beschreiben (relativ sachorientiert) einzulassen, wieviel bewerten (emotional) ist dabei?
Fokus: Lösungen, Wirkungen und Ressourcen	Wo hat es gut geklappt, Aufgaben zu delegieren und sie wie gewünscht zu erledigen? Was hat dazu beitragen? Welche Lösungsversuche hat es gegeben und wie haben sie gewirkt? Ziel: angenommen, die Situation würde sich wesentlich verbessern, was wäre dann da, wer würde was tun? Was kann ich dazu beitragen, dass das Ziel erreicht wird?
Verhalten macht für das System Sinn	Welchen Nutzen haben Leitung bzw. Mitarbeitende von dem bis jetzt gezeigtem Verhalten? Hypothesen: L.: ich bin sozial, bei uns wird niemand versetzt/entlassen; ich muss nicht noch weitere Bereiche delegieren, das klappt nicht ... M.: ihr kann man es nicht recht machen, sie ist selten ansprechbar, sie nimmt sich keine Zeit, ich bin überfordert – das soll niemand merken ...
Verhalten ist beeinflussbar, nicht direkt steuerbar	L. hat verschiedene Erklärungen, ein Ziel, fragt die M. nach ihrer Sicht und erprobt unterschiedliche Interventionen: - Selbst-/Fremdwahrnehmung abgleichen, Kompetenzprofil erstellen - Aufträge wiederholen lassen - Anlässe für Beobachtungen / Kontrollen verändern (erproben: wie wirken ritualisierte Kontrollen, wie unangekündigte ...)

Aufgabe 2er Interview (30 Minuten)

- A hat einen Fall bzw. eine Situation aus dem Alltag und schildert ihn und den Kontext kurz. (5 Minuten). B fragt bei Bedarf nach (keine Lösungsideen!).
- A und B gehen dann gemeinsam die systemischen Leitlinien durch und wenden sie auf den Fall an. (20 Minuten)
Ihr könnt euch an den Fragen aus dem Beispiel orientieren und sie durch eigene ergänzen. Gearbeitet und gelernt wird im Prinzip dabei Auf 2 Ebenen:
 - Lösungsideen für den Fall erarbeiten
 - Systemische Leitlinien, Haltungen und (Frage)Methoden anwenden
- Bitte reflektiert am Ende eure Erfahrungen, Ideen und Fragen zu beiden Lernebenen (5 Minuten)

Fall, Situation: Beispiel

...

Anwendung systemischer Leitlinien und Impulse

Leitlinie / Methode	Systemische Praxis
System besteht aus Kommunikation	
Interaktionen bilden Muster/Regeln	
Zirkularität	

einzigartige Wirklichkeit	
Kommunikation: Abgleich von Landkarten	
beschreiben, bewerten, erklären	
Fokus: Lösungen, Wirkungen und Ressourcen	
Verhalten macht für das System Sinn	
Verhalten ist beeinflussbar, nicht direkt steuerbar	