

## Buchempfehlung

### Einführung in die systemische Personalführung

von Dietrich von der Oelsnitz

Erste Auflage (2012)

Carl-Auer Verlag Heidelberg, ISBN 3896708309

#### Infos zum Autor:

Universitätsprofessor und Leiter des Instituts für Organisation und Führung an der Technischen Universität Braunschweig. Arbeitsschwerpunkte sind laut Buchtext: Strategische Unternehmensführung sowie Experten- und Leadership-Forschung.



#### Unser Eindruck:

Um die Auswirkung verschiedenen Führungsverhaltens auf Leistung und das soziale Klima einer Gruppe zu erforschen, führte der Psychologe Kurt Lewin im Jahr 1939 folgendes Experiment durch: 10-jährige Kinder sollten in einer Unterrichtsstunde Bilder aus einem Buch ausschneiden und anschließend bunt ausmalen. Es wurden 2 Gruppen gebildet. In der ersten Gruppe gaben die Lehrer klare Anweisungen zur Aufgabe und überwachten die Ausführung. In der zweiten Gruppe machten die Lehrer nur Vorschläge und ließen die Kinder entscheiden, wie sie vorgehen wollten. Beim Vergleich beider Gruppen stellte sich heraus, dass die erste Gruppe mehr zustandebrachte - so lange, wie der Lehrer zugegen war. War er außer Sicht, sank die Produktivität, und soziale Spannungen kamen auf. In der zweiten Gruppe wurde im Vergleich zur ersten etwas weniger produziert, dafür waren in dieser Gruppe die Qualität der Arbeit sowie die soziale Stimmungslage deutlich höher als in der ersten Gruppe.

Die Ergebnisse dieses Experiments gehen bis heute als Lehrstoff in Meisterprüfungen und andere Führungsausbildungen ein, mit der berühmten Frage, welche Führungsstile der Prüfling nennen kann. Lewin formulierte drei (mittlerweile sind mehr definiert worden), die zu jeweils unterschiedlichen Reaktionen der Mitarbeiter führen: den "autoritären Stil" (so nannte Lewin die "Führungsweise" der Lehrer in der ersten Gruppe), den "demonokratischen Stil" (so ist das Verhalten der Lehrer in der zweiten Gruppe bezeichnet worden), und den "Laisser-faire-Stil". Letzterer war zufällig dadurch entstanden, dass die Lehrerin während des Experiments aufs Klo musste. Abwesenheit einer Führungsperson wurde mit "einfach machen lassen" gleichgesetzt. Dabei kam es zum sozialen Chaos und zum Erliegen der Produktion.

Diese Untersuchung ist eine von vielen separaten Ergebnissen zur Führungs- und Motivationswirkung, die Dietrich von der Oelsnitz in seinem Buch "Einführung in die systemische Personalführung" darstellt. Die behandelten Untersuchungsergebnisse sind allesamt darauf gerichtet, im sozialen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die leistungs- und motivationsfördernden Faktoren zu erfassen. Denn wenn die wesentlichen Einflussfaktoren erkannt werden, dann kann darüber Verhalten beeinflusst werden. Darum geht es bei jeder Personalführung.

Auch heute noch lassen sich die im Experiment behaupteten Zusammenhänge zumindest von der Tendenz her in der Praxis bestätigen. Zugleich wird das soziale Geschehen noch von ganz anderen, nicht immer erkennbaren Einflussfaktoren und Wechselwirkungen bestimmt. Oft sind Aspekte mit im Spiel, die weit über die Einflussmöglichkeiten einer Führungskraft hinausgehen. In einem multifaktoriellen Gesamtzusammenhang ist dann ein "Führungsstil" auch nicht an sich ein isoliert wirkender Parameter mit konstanter Wirkung, sondern kann jeweils in Verbindung mit anderen Einflussfaktoren sehr unterschiedliche Wirkungen haben. So kann beispielsweise in bestimmten Unternehmenskulturen ein partnerschaftlicher Führungsstil durchaus als Unsicherheit oder Schwäche der jeweiligen Führungskraft interpretiert werden. In einem solchen Fall ist fraglich, ob das die Arbeitsqualität erhöht und die soziale Spannung niedrig hält.

Man braucht bestimmte theoretische Modelle, um Gesamtwirkung von sozialen Gebilden erfassen zu können, und um solche diffizilen Wirkungszusammenhänge zu erkennen, die verständlich machen, weshalb z.B. in einem Unternehmen oder in einer bestimmten Etappe in diesem Unternehmen ein partnerschaftlicher Führungsstil hohes Engagement bewirkt, während der gleiche Führungsstil unter anderen Umständen zur Skepsis der Mitarbeiter oder zur Zunahme innerer Kündigung führt.

Das "systemische Denken" bietet sich dafür an. Grundlagen dessen sind "Systemtheorie" und "Konstruktivismus". Beide grenzen sich vom linearen Ursache-Wirkungs-Denken ab und öffnen sich einer größeren Kompliziertheit und Wandlungsfähigkeit von Ursache-Wirkungsbeziehungen. Dabei wird den geistigen Konstruktionen, also dem, wie Menschen die Arbeitssituation für sich interpretieren, wie sie sich selbst wahrnehmen und wie sie sich wertgeschätzt fühlen usw., eine große Mitwirkung zugeschrieben. Denn daraus ziehen sie Motivation, darauf gründen sie ihr Verhalten und daraus ergeben sich Menge und Qualität faktischer Arbeitsergebnisse (und psychische Arbeitsfähigkeit).

Das systemische Denken ermöglicht es, Komplexität mitzudenken. Aber es bietet noch mehr. Aufgrund der Tatsache, dass es in unterschiedlichsten Fachdisziplinen aufgekeimt ist (Mathematik, Biologie, Soziologie, Sprachtheorie, Kybernetik, Psychologie und Managementlehre, u.a.), lassen sich die Erkenntnisse einer einzelnen fachlichen Disziplin (z.B. Mathematik) generalisieren und für andere Fachbereiche nutzen, und man kann interdisziplinär zusammenarbeiten, weil das Denken in vernetzten Systemen die gemeinsame Grundlage bildet. Der Gewinn dieser Herangehensweise liegt darin, dass man Bedingungen der tatsächlichen Dynamik etwas mehr durchschauen kann. Das erleichtert es, verbessernd einzuwirken.

Beispielsweise wissen wir nun, dass wir neben dem formalen Arbeitsvertrag immer auch einen psychologischen Arbeitsvertrag mit auf der Rechnung haben müssen. Letzterer besteht aus impliziten gegenseitigen Erwartungen und Ansprüchen. Es kann nicht nur zu formalen Vertragsverletzungen kommen, sondern auch zu solchen, die emotional wahrgenommen werden, etwa wenn der Mitarbeiter im Übermaß leistet und die erhoffte Belohnung ausbleibt oder einem anderen zuteil wird. Daraus entstehen, wie auch aus formaler Vertragsverletzung, Fakten. Nachlassendes Engagement und wachsende Unzufriedenheit infolge enttäuschter Erwartungen an Geben und Nehmen können die Folgen sein.

In ganz anderer Hinsicht kann die Erwartung der Führungskraft die Leistung oder das Versagen eines Mitarbeiters steuern. Dazu lässt sich aus Experimenten an Schulen folgendes auf Personalführung übertragen: Wenn der Lehrer den Schüler für überdurchschnittlich begabt hält, bekommt dieser nicht nur bessere Noten, sondern er erfährt oft auch mehr Warmherzigkeit, klareres Feedback, und mehr Möglichkeiten zur Beteiligung am Unterricht. Wer sich aber als Schüler kaum wertgeschätzt erlebt, geht meist mit seinem eigenen Engagement für die Sache sparsam um. Es handelt sich in beiden Fällen um die klassische selbsterfüllende Prophezeiung.

Auch sind viele Menschen - unabhängig vom Führungstalent des Vorgesetzten - am Arbeitsplatz unzufrieden, weil ihre expliziten Ziele (Karriere, Geld) nicht von ihrer (unbewussten) seelischen Verfassung unterstützt werden. Man will dann z.B. Führungskraft werden, aber man will eigentlich nicht für andere mitdenken müssen, sondern sich nach wie vor mit berechenbarer Sacharbeit beschäftigen. Wenn beides auseinanderklafft und nicht reflektiert werden kann, dann wird es für die Person schwierig, die für den Erfolg in der Führungsposition nötige Willensstärke und Resilienz zur Überwindung von Widerständen aufzubringen.

Ein anderes Beispiel bezogen darauf, wie weit systemisches Denken führen kann, ist die Überlegung, dass Führungserfolg vor allem "ein Wahrnehmungsphänomen (ist), gespeist aus dem menschlichen Hang, dem Strom der Ereignisse einen Sinn zu verleihen. Die wichtigste Aufgabe eines Vorgesetzten besteht (...) darin, das eingespielte System geteilter Wahrnehmungen sicherzustellen und weiterhin für eine einheitliche Interpretation der Geschehnisse innerhalb und außerhalb zu sorgen (...) So machen laut einer Studie "Firmenangehörige für die erreichten Erfolge fast immer ihre Manager verantwortlich - dies erhält ihnen die Illusion der Kontrolle geschäftlicher Umstände." (S. 74f)

Beim Lesen des Buches wird deutlich, wie vielfältig die Aspekte doch sind, die jenseits der klassischen Parameter oder der "objektiven Anreize" das soziale Geschehen in Unternehmen prägen, und dann zu einer jeweils besonderen Eigendynamik führen können. Damit relativiert sich folglich auch die Wirkungsmacht, die von der Personalführung durch Vorgesetzte ausgeht.

Es lohnt sich schon deshalb das Buch zu lesen, weil diese Zusammenstellung unterschiedlichster Aspekte zur Personalführung den Leser für das Diffizile einer sozialen Führungsbeziehung sensibilisiert. Denn gerade dann, wenn Unzufriedenheit oder ein Problem auftritt, wird dies ja immer noch schnell "personalisiert" - die Führungskraft wird als unfähig dargestellt oder der Mitarbeiter als unbegabt oder faul - und die Rahmenumstände bzw. die Gesamtdynamik (bzw. die Wirkung der Attribuierung eines Problems auf einzelne Personen als solche) werden oft ignoriert.

In den letzten Kapiteln stellt Dietrich von der Oelsnitz zusammen, welche Funktionen Führung in der heutigen Gesellschaft hat. Dabei nehmen u.a. Führung zum Selbstmanagement der Mitarbeiter sowie Führungsmaßnahmen flankierend zur Selbstregulation von

Teams eine wichtige Rolle ein. Neben der an Gesundheit und Förderung der Resilienz der Mitarbeiter ausgerichteten Führungsarbeit werden außerdem eine auf Stärken und nicht auf Schwächen der Mitarbeiter fokussierte Führung sowie die Bereitschaft der Führungskraft zur Reflektion der eigenen Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitern genannt.

Es geht nicht mehr allein um persönliche Wirkung. Ebenso wichtig wie diese ist eine Sensibilität der Führungskraft für die Wirkung, die von den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen ausgeht, und das Engagement einer Führungskraft dafür, diese Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Arbeiten und Lernen erleichtert werden. Die Lektüre des Buchs hilft auf jeden Fall einer Führungskraft dabei, sich auf die Komplexität ihrer Jobs näher einzulassen.

(MWonline zur Verfügung gestellt von Simone Mones)