

Der systemische Ansatz nach Niklas Luhmann und seine Bedeutung für das Thema Führung und darüber hinaus

Von Yvonne Sperber ©

Der systemische Ansatz als Leadership-Tool

Im Leadership-Kontext ist der systemische Ansatz nicht nur eine Theorie (genauer auf Seite 2 erklärt), sondern ein praktisches Werkzeug, das dir hilft, deine Organisation und dein Team gezielt zu führen. Im Zentrum steht dabei immer die Kommunikation: Wie du mit deinem Team sprichst, wie Entscheidungen getroffen werden und wie Probleme adressiert werden, beeinflusst die Dynamik im gesamten Unternehmen, das nennt man systemische Aus- und Wechselwirkungen.

Wie kannst du den systemischen Ansatz als Leadership-Tool nutzen?

1. Ganzheitliche Perspektive auf Entscheidungen:

Anstatt isolierte Probleme zu behandeln, lernst du das Gesamtbild in seiner Vielfalt zu sehen. Jede Entscheidung hat Auswirkungen auf andere Bereiche des Unternehmens. Entweder positive, negative oder indifferente. Indem du die **Wechselwirkungen** zwischen verschiedenen Abteilungen, Teams und Mitarbeitenden verstehst, kannst du langfristig stabilere Lösungen finden.

2. Kommunikation als zentrales Führungselement:

In Luhmanns Theorie ist Kommunikation das zentrale Medium, das Systeme zusammenhält. Als Führungskraft lernst du bei reset, gezielt Kommunikationsräume zu schaffen, in denen Ideen und Feedback offen fließen können. Klarheit und Transparenz sind essenziell. So kannst du sicherstellen, dass Informationen nicht verloren gehen und dass Missverständnisse frühzeitig erkannt werden und du damit Konflikte reduzieren kannst.

3. Teamdynamiken verstehen und steuern:

Anstatt einzelne Teammitglieder zu bewerten, lernst du, die Interaktionen zwischen ihnen zu analysieren. Wie kommunizieren sie miteinander? Welche unausgesprochenen Regeln und Erwartungen bestimmen das Verhalten? Indem du diese Dynamiken erkennst, kannst du gezielt eingreifen und das Team in eine produktivere Richtung steuern und damit erfolgreicher machen.

4. Veränderungen managen:

Changeprozesse sind eine ständige Herausforderung. Der systemische Ansatz hilft dir, die Auswirkungen von Veränderungen im gesamten Unternehmen zu antizipieren. Du verstehst, wie sich neue Prozesse oder Strukturen auf die Kommunikation und Interaktion auswirken können und kannst so potenzielle Konflikte oder Widerstände frühzeitig abfedern und für mehr Klarheit bei gleichzeitigem Verständnis sorgen.

Warum der systemische Ansatz ein essenzielles Leadership-Tool ist

In einer Welt, in der Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit den Alltag bestimmen, brauchst du als Führungskraft Werkzeuge, die dir helfen, flexibel und agil zu reagieren. Der systemische Ansatz bietet dir genau das: eine klare Struktur, um komplexe Probleme zu analysieren, die Dynamiken in deinem Team zu verstehen und durch gezielte Kommunikation für Verständnis zu sorgen. Luhmanns Theorie zeigt uns, dass Führung und Kommunikation untrennbar miteinander verbunden sind. Du kannst nur dann erfolgreich führen, wenn du die Kommunikationsstrukturen in deinem Unternehmen verstehst und aktiv gestaltest. Das bedeutet, dass du nicht nur auf das „Was“ schaust (z. B. auf Ziele, Aufgaben und das Ergebnis), sondern vor allem auf das „Wie“ – auf die Art und Weise, wie du mit deinem Team in Dialog trittst und das erreichen kannst.

Vorteile des systemischen Ansatzes im Leadership:

- Du erkennst **Muster und Dynamiken** im Team, die bisher verborgen waren.
- Du schaffst eine **offene Kommunikationskultur**, die Missverständnisse reduziert und das Vertrauen und Motivation stärkt.
- Du kannst **Konflikte** frühzeitig erkennen und nachhaltig lösen, bevor sie eskalieren.
- Du förderst die **Eigenverantwortung** und **Selbstorganisation** deiner Mitarbeitenden, was zusätzlich zu einer höheren Motivation und Produktivität führt.
- Du gestaltest Veränderungsprozesse mit mehr Weitsicht und Verständnis für die **Auswirkungen auf das gesamte System**.

Niklas Luhmanns Theorie und der systemische Ansatz

Der systemische Ansatz basiert zu einem großen Teil auf den Arbeiten des deutschen Soziologen Niklas Luhmann, der mit seiner Systemtheorie eine der einflussreichsten Theorien zur Analyse sozialer Systeme entwickelt hat. Luhmanns Theorie geht weit über Führung oder Organisationsentwicklung hinaus – sie bietet ein tiefes Verständnis dafür, wie soziale Systeme generell funktionieren und wie Kommunikation die zentrale Rolle in diesen Systemen spielt. Luhmann betrachtete die Welt aus einer radikalen systemischen Perspektive. Für ihn bestehen Systeme, egal ob in der Natur, der Gesellschaft oder in der Wirtschaft, aus miteinander verbundenen Elementen, die durch Kommunikation gesteuert werden.

D.h. Menschen, Organisationen oder Institutionen können *nicht* isoliert betrachtet werden. Sie stehen immer im Austausch mit ihrer Umwelt und agieren nach den Regeln des Systems, in dem sie eingebettet sind.

Eine kurze Einführung

Die Systemtheorie geht also davon aus, dass Systeme durch Kommunikation operieren. Kommunikation ist für ihn das zentrale Element, das bestimmt, wie ein System funktioniert. Diese Sichtweise unterscheidet sich damit fundamental von anderen Theorien, die individuelle Handlungen oder Motive in den Vordergrund stellen.

Ein wesentlicher Punkt in Luhmanns Theorie ist die Unterscheidung zwischen System und Umwelt. Ein System (z. B. eine Organisation) kann nur überleben, wenn es in ständiger Interaktion mit seiner Umwelt steht. Es muss sich anpassen, auf Veränderungen reagieren und gleichzeitig eine innere Stabilität bewahren (damit die Mitarbeitenden gut arbeiten können). Systeme sind jedoch operativ geschlossen, was bedeutet, dass sie ihre eigenen Grenzen ziehen und ihre eigene Identität durch Kommunikation aufrechterhalten. Operativ geschlossen bedeutet, dass ein System also selbstständig entscheidet, welche Informationen es von außen aufnimmt und wie es darauf reagiert. Es agiert nach seinen eigenen Regeln und Prozessen. Die Identität, das heißt die *Kultur* des Systems wird durch die fortlaufende Kommunikation, dazu gehört natürlich auch das Verhalten, innerhalb des Systems aufrechterhalten – durch die Art, wie es intern Informationen verarbeitet, Entscheidungen trifft und agiert.

Ein weiteres Kernelement von Luhmanns Theorie ist das Konzept der Autopoiesis – die Selbsterschaffung und Selbsterhaltung von Systemen. Systeme erzeugen und reproduzieren sich ständig selbst durch ihre Kommunikationsprozesse. In Organisationen bedeutet das zum Beispiel, dass sie durch Meetings, E-Mails, Protokolle und andere Kommunikationsmittel ihre Struktur und Kultur am Leben halten.

Diese Ideen lassen sich auf verschiedene Ebenen anwenden:

- **Gesellschaftliche Systeme** wie Politik, Wirtschaft und Rechtssysteme funktionieren, indem sie sich durch spezifische Kommunikationsformen selbst reproduzieren.
- **Biologische Systeme** wie Organismen reagieren auf ihre Umwelt, indem sie interne Prozesse aufrechterhalten und sich an externe Reize anpassen.

Warum ist Luhmanns Systemtheorie so bedeutend?

Luhmanns Theorie bietet eine **radikal neue Perspektive auf das Verständnis von Organisationen und sozialen Systemen**. Anstatt zu versuchen, individuelles Verhalten isoliert zu analysieren, richtet er den Blick auf das gesamte System und die Interaktionen innerhalb dieses Systems. Es geht nicht um das „Warum“ einer Handlung, sondern darum, wie diese Handlung im größeren Kontext eines Systems funktioniert und welche Kommunikationsprozesse dabei genau ablaufen. Diese Sichtweise ist besonders wertvoll, wenn es darum geht, komplexe Probleme in Organisationen zu verstehen. Probleme in einem System sind selten auf einzelne Fehler oder Personen zurückzuführen. Vielmehr entstehen sie durch die Interaktionen und Kommunikationsmuster im gesamten System.

Ein Beispiel: In einem Unternehmen, das mit sinkenden Umsätzen zu kämpfen hat, ist es oft nicht genug, nur die Vertriebsstrategie zu ändern. Luhmann würde darauf hinweisen, dass das Problem auf mehreren Ebenen zu suchen ist: in der Kommunikation zwischen den Abteilungen, in den Erwartungshaltungen der Führungskräfte und in den Rückmeldungen der Kunden, die möglicherweise nicht richtig im System verarbeitet werden.

Die Relevanz von Luhmanns Systemtheorie für die moderne Arbeitswelt

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von **Komplexität, Unsicherheit** und **schnellen Veränderungen** – Bedingungen, die perfekt zu Luhmanns Theorie passen. Organisationen agieren als komplexe, offene Systeme, die ständig mit ihrer Umwelt interagieren. Für dich als Führungskraft bedeutet das, dass du nicht nur auf die **Leistung von Einzelpersonen** schauen kannst, sondern das größere Ganze im Auge behalten musst – das gesamte **System**, in dem Kommunikation und Beziehungen eine zentrale Rolle spielen.

Luhmanns Systemtheorie zeigt uns, dass Unternehmen und Teams nur dann erfolgreich sein können, wenn die Kommunikation zwischen allen Beteiligten flüssig, offen und zielgerichtet ist. Fehler, Missverständnisse und ineffiziente Prozesse sind oft nicht das Ergebnis individueller Schwächen, sondern struktureller Kommunikationsprobleme. Das bedeutet, dass du als Führungskraft durch die Art und Weise, wie du kommunizierst und intervenierst, das gesamte System positiv beeinflussen kannst.

Der systemische Ansatz als Schlüssel zu erfolgreicher Leadership

Der systemische Ansatz, basierend auf der Systemtheorie von Niklas Luhmann, bietet dir als Führungskraft einen einzigartigen Blick auf die Komplexität deiner Organisation. Indem du lernst, wie Kommunikationsprozesse dein Team und dein Unternehmen prägen, kannst du nachhaltige Veränderungen herbeiführen, Konflikte vermeiden und ein offenes, vertrauensvolles Arbeitsumfeld schaffen.

Du wirst nicht nur Probleme anders betrachten, sondern auch die Fähigkeit entwickeln, lösungsorientiert und ganzheitlich zu führen. Indem du den systemischen Ansatz lernst und anwendest, wirst du zum Architekten eines Teams, das sich durch hohe Resilienz, Selbstorganisation und Motivation auszeichnet.

Der systemische Ansatz gibt dir die Werkzeuge, um nicht nur effizient zu führen, sondern auch die dynamischen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt mit Flexibilität und Souveränität zu meistern.