

Systemische Autorität in Organisation und Führung

Dagmar Hoefs und Harald Kurp

08. - 09.06.2023

Zündholzfabrik Lauenburg

Übersicht



Donnerstag

- 10.00 **–** 13.00
- 13.00 Mittagessen
- **•** 14.15 18.30
- 18.30 Abendessen

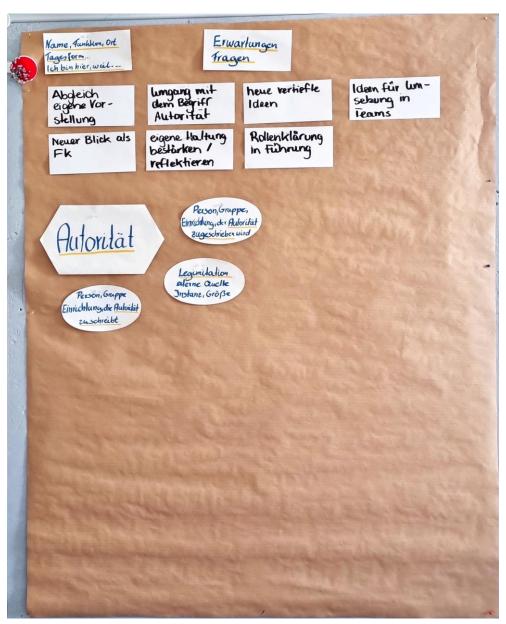
Freitag

- 09.00 **–** 12.30
- 12.30 Mittagessen
- **13.30 16.30**

Download des Readers bis zum 15.07.2023 unter: https://aha3.de/FBSysA-OF-2023/

Erwartungen





Aktives Zuhören – vier Führungsräume

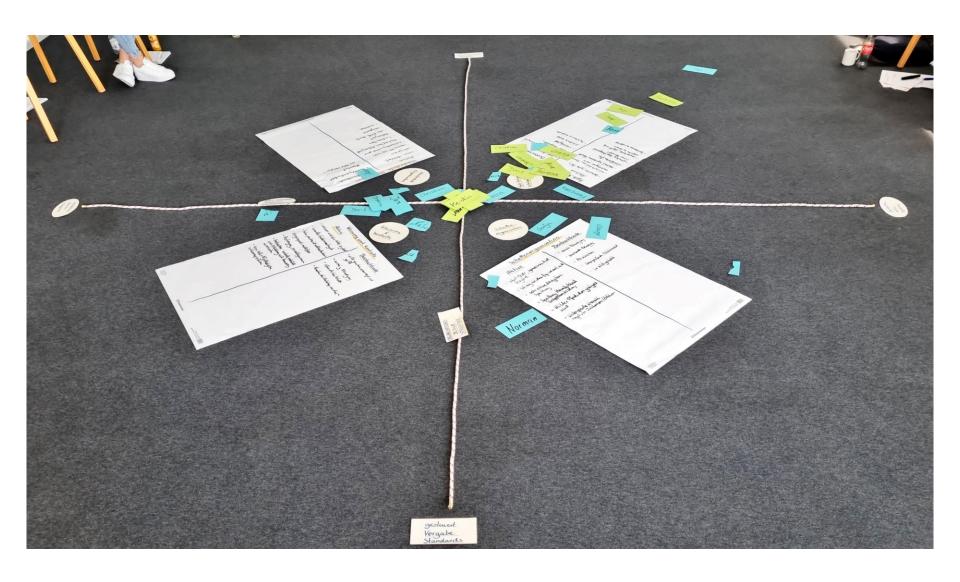


Aktives Zuhören

- 11 Person A hat 3' Zeit zu eizählen
- Person B hört nur zu, kann sich Notizen machen
- Wenn Afertig ist, hat B 3' Zeit zu erzählen, was sie gehört und wahrgenommen hat, ohne zu bewerten.
- 11 Person C beobachtet nur.
- Person A hart zu, was Person B berichtet.
- 1 Anschließend Wechsel.

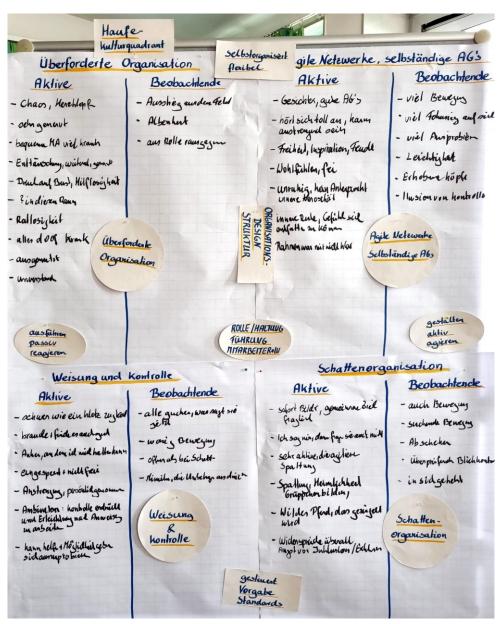
Kulturquadrant





Kulturquadrant





Kulturquadrant

überforderte Organisation

- Geforderte Selbstorganisation trotz fehlender notwendiger Kompetenz.
- Ein agiles Organisationsdesign trifft auf Mitwirkende, die sich nach harten Vorgaben und klar definierten Prozessen sehnen.
- Trotz hoher Dynamik und maximaler Auslastung nur ungenügend Output von geringer Qualität bei gleichzeitiger Überforderung.

selbstorganisiert flexibel

> **Organisation** Kultur der



sich selbst führende Organisation

- Zusammenspiel von flexibler Organisationskultur und eigenverantwortlichen Mitwirkende mit Gestaltungswillen.
- Führung hat tiefes Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitwirkenden, die Anforderungen des Marktes zu erkennen und eigenverantwortlich umzusetzen.
- Mitwirkende erschließen sich komplexe Themen und entwickeln daraus nutzbare Konzepte und Angebote.

ausführen passiv reagieren

Haltung der Mitwirkenden gestalten aktiv agieren

Weisung und Kontrolle

- Anweisungen werden effizient durch vorgegebene Abläufe in definierten Prozessen ausgeführt.
- Strategisches Denken und Weiterentwicklung ist Aufgabe der Führung.
- Starre Strukturen halten den Handlungsspielraum in engen Prozessen begrenzt.

Schattenorganisation

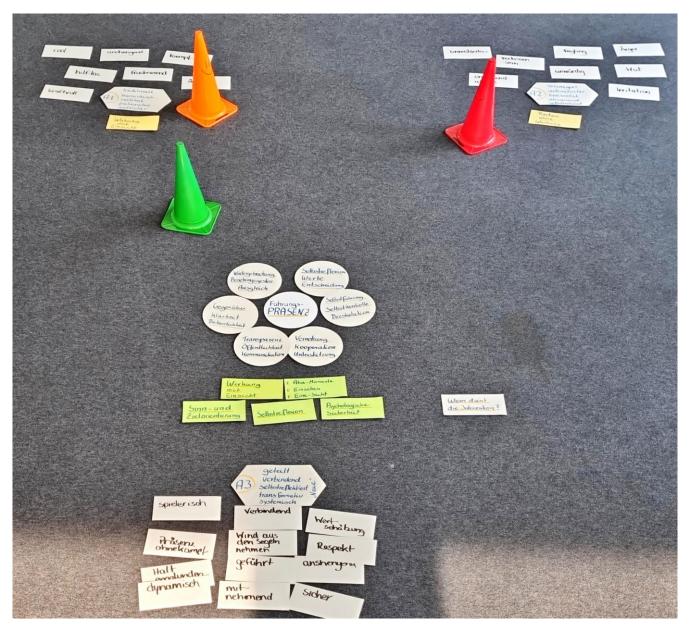
- Mitwirkende gestalten gegen die Haltung der Organisation.
- Starre, als autoritär erlebte Strukturen bremsen Mitwirkende aus.
- Organisationseinheiten, die aus dieser Problemstellung heraus agieren, werden oft als U-Boote oder gallisches Dorf wahrgenommen.

gesteuert Vorgabe Standards

Nach Arnold (2016): Wir sind Chef

Autoritätsdreieck

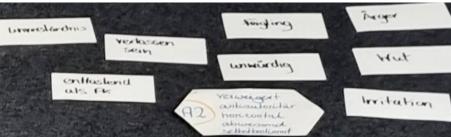




Wahrnehmungen zu drei Haltungen









Autoritätsdreieck

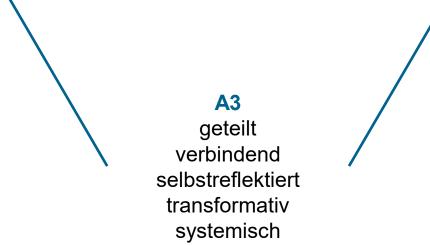
aha3 Beratung in Organisation & Führung

A1

Wirkung ohne Einsicht traditionell hierarchisch vertikal patriarchal autoritär **A2**

verweigert
antiautoritär
horizontal
abwesend
selbstbestimmt

Reden ohne Wirkung



Wirkung

- Aha-Momente

mit

- Einsehen

Einsicht - Eine-Sicht

Sinn- und Zielorientierung

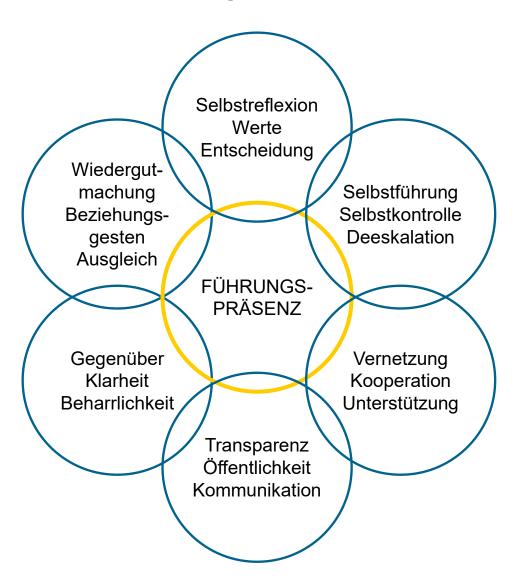
Selbstreflexion

Psychologische Sicherheit

Wem dient die Intervention?

aha3-Haltungs- und Handlungsfelder





Drei Autoritätshaltungen



	A1 A2 A3								
A1 traditionelle/hierarchische/ vertikale/patriarchale/ autoritäre Autorität	verweigerte/antiautoritäre/ horizontale/abwesende/ selbstbestimmte Autorität	A3 "Neue"/geteilte/ verbindende/transformative/ systemische Autorität							
Autorität durch Tradition	Autonomie ohne Autorität	Autorität durch Präsenz							
Respekt vor der Funktion	Gleichheit im Miteinander	Verantwortung für die Beziehung							
eigene Ziele im Fokus	andere/keine Ziele im Fokus	gemeinsame Ziele im Fokus							
belehren	Reflexion der anderen	Selbstreflexion							
bewerten	moralisierend	Werte							
durchsetzen	keine Entscheidung	Entscheidung							
Führung als Selbstzweck	führungslos	Selbstführung							
Kontrolle	Kontrollverlust	Selbstkontrolle							
Unmittelbarkeit	Beliebigkeit	Deeskalation							
Hierarchie	egalitär	Vernetzung							
Konkurrenz	Grüppchenbildung	Kooperation							
Alleingang	alleinlassen	Unterstützung							
Verschwiegenheit	Vertraulichkeit	Transparenz							
Willkür	Empörung	Öffentlichkeit							
Ansage	stille Post	Kommunikation							
Druck	Gleichgültigkeit	Gegenüber							
Gehorsam	aussitzen	Beharrlichkeit							
Instrumentalisierung	Vernebelung	Klarheit							
Sanktionen	folgenlos	Wiedergutmachung							
Regeln	ungeregelt	Beziehungsgesten							
Vergeltung	Ablehnung	Ausgleich							

Autorität – 3 Haltungen und ihre Intention



A1 – traditionell, hierarchisch, vertikal, patriarchal, autoritär

- Es muss klar sein, wer hier das Sagen hat, sonst läuft alles aus dem Ruder.
- Mit Regeln, Kontrolle und Konsequenzen halte ich den Rahmen und sorge für die nötige Ordnung.
- Ich stehe hier fest und werde das auf jeden Fall alleine durchstehen.
- Das muss jetzt sofort geklärt werden, damit alle sehen, worum es geht.
- Das soll jeder mitbekommen, damit allen klar ist, wie hier die Regeln sind.

A2 – verweigert, antiautoritär, horizontal, abwesend, selbstbestimmt

- Das schafft er/sie alleine und soll es auch alleine entscheiden.
- Da halte ich mich raus, dafür sind andere zuständig.
- Das sollen alle gemeinsam entscheiden.
- Die Zeit regelt das von alleine, da muss ich mich nicht einmischen.
- Das müssen nicht alle mitbekommen, es darf unter uns bleiben

A3 – geteilt, verbindend, selbstreflektiert, transformativ, systemisch

- Ich bin da, ich habe an dir als Person Interesse und bleibe in der Beziehung.
- Ich sehe dich mit deinen Bedürfnissen und bleibe auch da, wenn es schwierig wird.
- Ich bleibe nicht alleine und hole Unterstützung hinzu.
- Ich muss das nicht sofort klären, werde aber beharrlich darauf zurück kommen.
- Ich mache das öffentlich zum Schutz für alle Beteiligten.

Systemische Grundhaltung



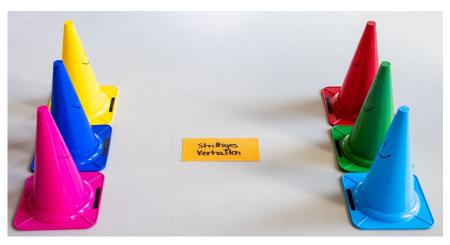




Sinn- und Zielorientierung









Sinn- und Zielorientierung



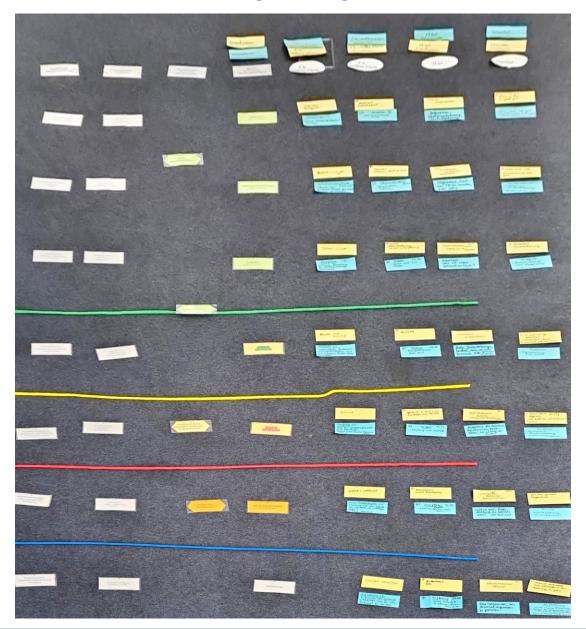


Sinn- und Zielorientierung

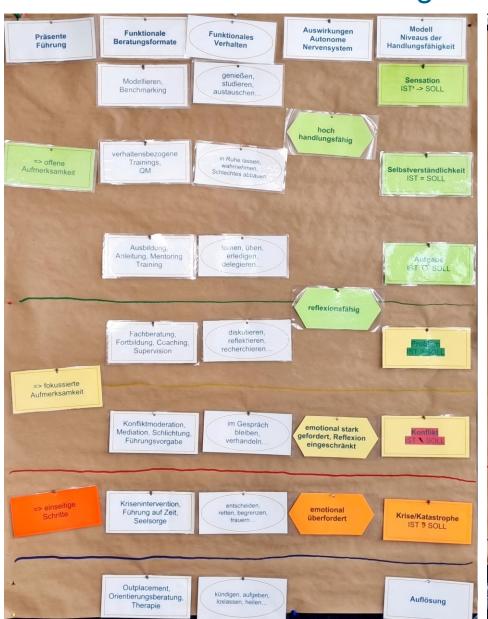


Bedeutung Sinn-und Zielorientierung Austausch: Im Blick auf meine Fragestellung: um welches Verhalten gent es? Was sind Sinn und Ziel und wie sind sie im Fokus?



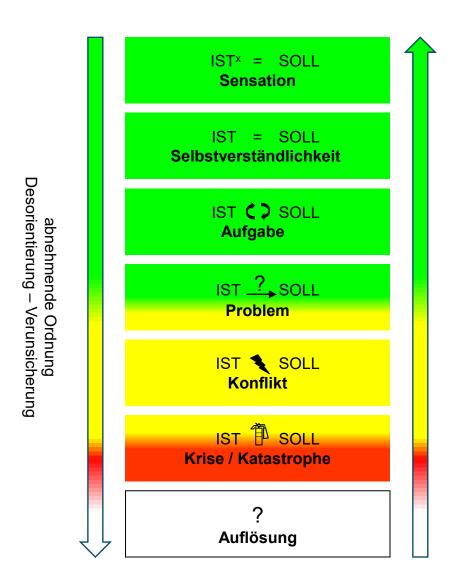












zunehmende Ordnung Funktionserfüllung – Handlungsfähigkeit

nach van Kaldenkerken & Kunkel-van Kaldenkerken



- Sensation: Ziele & Erwartungen werden durch das reale Geschehen übertroffen. Das SOLL übertrifft das IST ohne eigenes Zutun.
- Selbstverständlichkeit: Alles ist so, wie es sein soll, man hat vielleicht auch nicht mehr erwartet. Es herrscht "Normalität". Der IST-Zustand entspricht dem SOLL.
- Aufgabe: Das was nicht so ist, wie es sein soll kann mit bekannten Lösungswegen und ausreichenden Ressourcen gelöst werden.
 IST und SOLL sind durch eine Handlungsschleife verknüpft, Akteure steuern.
- Problem: Es gibt zwar ein gemeinsames Ziel, aber der Lösungsweg ist unbekannt. Es herrscht Unklarheit darüber, wie bei dem IST das SOLL erreicht werden kann. Hindernisse auf dem Weg zu einer Lösung scheinen zu groß. Eine wichtige Ressource kann fehlen. Die Sache steht im Vordergrund. Emotionen stehen wohlwollend im Hintergrund.
- Konflikt: IST, SOLL & Lösungswege sind umkämpft, weil zu viel auf dem Spiel steht, als dass es Akteuren gleichgültig sein könnte. Sache rückt in den Hintergrund, emotionalisierte Auseinandersetzung ist am eskalieren. Es gibt Streit und Drohungen, aber es sind noch keine nicht wieder gutzumachende Schäden aufgetreten. Alle Beteiligten sind noch irgendwie an einer gemeinsamen Lösung interessiert.
- Krise/Katastrophe: Einer Konfliktbehandlung wird keine Chance mehr gegeben. Es gibt völlig verschiedene subjektive Wirklichkeiten und keine gemeinsamen Ziele mehr. Das IST und das SOLL sind überhaupt nicht mehr im Fokus der Beteiligten.
- Auflösung: die Ressourcen sind erschöpft. Lösung = Trennung. Dadurch kann IST und SOLL wieder neu je individuell in den Fokus geraten.



Niveaus der Handlungsfähigkeit

> IST^x = SOLL Sensation

IST = SOLL Selbstverständlichkeit

IST **C** SOLL **Aufgabe**

IST ? SOLL Problem

IST SOLL Konflikt

IST SOLL
Krise / Katastrophe

? Auflösung Auswirkung autonome Nervensystem

hoch handlungsfähig

reflexionsfähig

emotional stark gefordert Reflexion eingeschränkt

> emotional überfordert

Funktionales Verhalten

genießen, studieren, austauschen...

in Ruhe lassen, Schlechtes abbauen...

lernen, üben, erledigen, delegieren...

diskutieren, reflektieren, recherchieren...

im Gespräch bleiben, verhandeln, sichern...

entscheiden, retten, begrenzen, trauern...

kündigen, aufgeben, loslassen, heilen...

nach van Kaldenkerken & Kunkel-van Kaldenkerken



Funktionales Verhalten

Niveaus der Handlungsfähigkeit Funktionale Unterstützungsformate

genießen, studieren, austauschen, ...

IST^x = SOLL **Sensation** Modellieren, Benchmarking

in Ruhe lassen, Schlechtes abbauen, . IST = SOLL Selbstverständlichkeit verhaltensbezogene Trainings, QM

lernen, üben, erledigen, delegieren, . IST () SOLL Aufgabe

Ausbildung, Anleitung, Mentoring Training

diskutieren, reflektieren, recherchieren, ...

IST ? SOLL Problem

Fachberatung, Supervision, Coaching, Fortbildung

im Gespräch bleiben, verhandeln, sichern, .. IST SOLL Konflikt

Konfliktmoderation, Mediation, Schlichtung, Führungsvorgabe

entscheiden, retten, begrenzen, trauern, ... IST TSOLL

Krise / Katastrophe

Krisenintervention, Führung auf Zeit, Seelsorge

kündigen, aufgeben, loslassen, heilen, ... ? Auflösung Outplacement, Orientierungsberatung, Therapie

nach van Kaldenkerken & Kunkel-van Kaldenkerken

G



Intensität 3 Einseitige Maßnahmen und Schutz – konkretes Eingreifen und deutliche Hilfestellungen

- wenn Klientel, Mitwirkende oder die Organisation durch Verhalten in Gefahr kommen oder wichtige Regeln und Werte der Organisation missachtet werden
- einseitige Entscheidungen und Schritte, die nicht von der Zustimmung der Mitwirkenden abhängig gemacht werden müssen
 aus Verantwortung der Führung für das Überleben der Organisation

Intensität 2 Fokussierte Aufmerksamkeit, die bei aufkommenden Schwierigkeiten erhöht und bekannt gemacht wird

- Anlass zur Sorge durch: Kooperationsprobleme, negatives Gerede, Nichteinhaltung von Verabredungen, emotionale Ausbrüche, Krankheit ...
- frühzeitige, dosierte und deutliche Interventionen: direkte Befragung, erste Ankündigungen, Transparenz bei Mitwirkenden und in der Organisation
 - Befragen statt Überzeugen mit Lösungsbeteiligung
 - Herstellung einer wohlwollenden und zugleich notwendigen Öffentlichkeit
 - => aus Verantwortung der Führung für die Ziele und das Überleben der Organisation

Intensität 1 Offene Aufmerksamkeit mit einer grundsätzlichen Präsenz

- Führung: regelmäßige anlassunabhängige Präsenz
- Mitwirkende: schätzen die Wertschätzung ihrer Handlungsfähigkeit durch aktives Zuhören mit Interesse an Person, Funktion und Profession
 - => offene Kommunikationskultur/-struktur: neugierig, interessiert und aufrichtig

Als wie handlungsfähig erleben sich alle Beteiligten?

? Auflösung

IST TSOLL
Krise/Katastrophe



IST ? SOLL
Problem

IST 🕻 🕽 SOLL Aufgabe

IST = SOLL Selbstverständlichkeit

IST^x = SOLL
Sensation

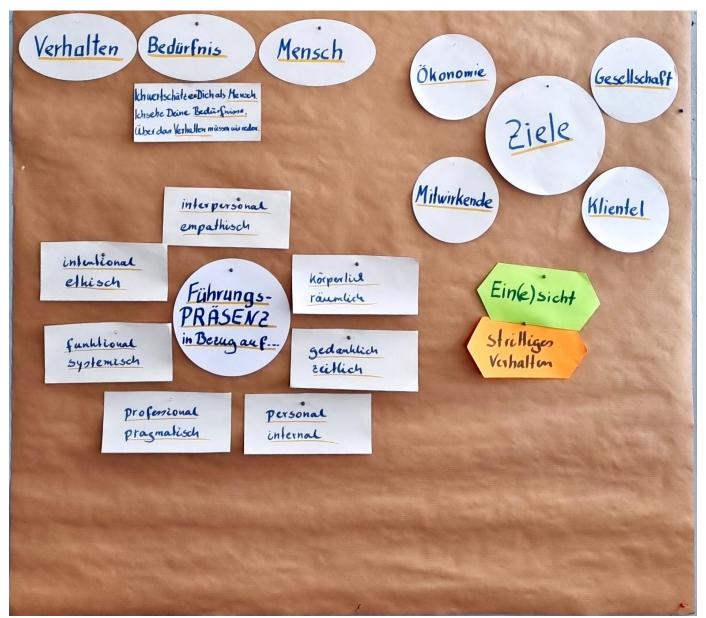
aha3-Präsenzdimensionen





Präsenzdimensionen





Systemische Autorität durch Führungspräsenz aha3 Beratung in Organisation & Führung

Um die Ziele des Unternehmens zu erreichen im Spannungsfeld von Kund:innen, Mitwirkenden, Gesellschaft & Wirtschaftlichkeit

- bin ich da und bleibe ich da auch wenn es schwierig wird
- bleibe ich nicht alleine ich hole mir Unterstützung und kooperiere
- bin ich transparent und sorge für Öffentlichkeit zugleich wahre ich Vertraulichkeit.



➤ Ich führe aus Verantwortung für das Unternehmen im Blick auf die Kund:innen, die Mitwirkenden, die Wirtschaftlichkeit und die Gesellschaft.



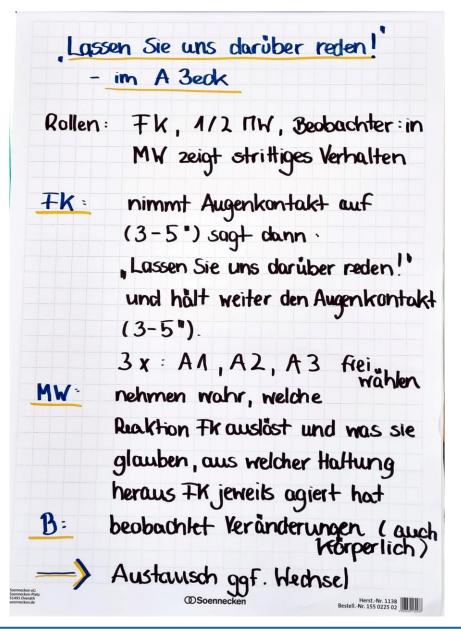
Präsenzdimensionen – Selbsteinschätzung



Führungspräsenz in Bezug auf (1 = wenig – 10 = viel)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
 körperlich-räumlich Ich bin körperlich anwesend, und ich bin gesund. Ich nehme mich, andere und den Raum körperlich differenziert wahr. 										
 gedanklich-zeitlich Ich bin mit meinen Gedanken im Hier und Jetzt. Ich bin nicht abgelenkt und denke nicht an Zukünftiges oder Vergangenes. 										
 personal-internal Ich kann mich selbst kontrollieren und steige bei Eskalationen nicht mit ein. Ich habe wenig Angst vor eigenen/fremden Emotionen und kann sie konstruktiv einbringen. 										
 professional-pragmatisch Ich bin handlungsfähig und habe eine Auswahl an Lösungsmöglichkeiten der Situation. Ich habe fachlich-methodisches Wissen und bringe vielfältige Erfahrung mit. 										
 funktional-systemisch Ich bin mit meiner Rolle, den Personen und den Strukturen unserer Organisation verbunden. Ich kann mich auf mein Team und die Führung verlassen. 										
 intentional-ethisch Ich bin verbunden mit dem Sinn und den Zielen unserer Organisation. Ich bin voll überzeugt von dem, was ich tue, und vom Handeln unserer Organisation. 										
 interpersonal-empathisch Ich bin verbunden mit meinem Gegenüber und habe Interesse an der Beziehung. Ich schätze mein Gegenüber und sehe seinen Beitrag für unsere Organisation. 										

Übung zu drei Autoritätshaltungen





Literatur



- Hermann Arnold (2016): Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert.
- Deb Dana (2019): Die Polyvagal-Theorie in der Therapie. Den Rhythmus der Regulation nutzen. 2. Auflage
- Amy C. Edmondson (2020). Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München: Vahlen.
- Carla van Kaldenkerken / Roland Kunkel-van Kaldenkerken (2006): Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung in: E.Bamberg/J. Schmidt/K.Hänel, Beratung Counceling, Consulting: Innovatives Management. Hogrefe 2006, S. 281-303
- Bruno Körner & andere (Hg.) (2019): Neue Autorität Das Handbuch. Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder und neue Anwendungsgebiete.
- Harald Kurp und Dagmar Hoefs (2023): Teamentwicklung mit Systemischer Autorität
- Harald Kurp & Dagmar Hoefs (2019): Das Autoritätsdreieck Neue Autorität mit alten Wurzeln in Organisation und Führung. In: Bruno Körner & andere (Hg.) Neue Autorität – Das Handbuch. Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder und neue Anwendungsgebiete. 2019 S. 526-538.
- Harald Kurp (2013): Handlungsfähig sein. Probleme, Konflikte, Katastrophen in der Schule bewältigen. Erschienen im Sonderheft "Grundschulthema: Berufseinstieg an der Grundschule" April 2013 beim Grundschulverband e.V. -> http://www.supervision-lueneburg.de/fileadmin/Artikel/Kurp GSV-Artikel-Handlungsfaehig sein.pdf
- Martin Lemme; Bruno Körner (2018): Neue Autorität in Haltung und Handlung. Ein Leitfaden für Pädagogik und Beratung

Kontakt





Dagmar Hoefs Südwall 25 29221 Celle Tel. 05143 - 668302 Mail hoefs@aha3.de www.aha3.de



Harald Kurp Apothekenstraße 15 21335 Lüneburg Tel 04131 - 683031 Mail kurp@aha3.de www.aha3.de

Diplom-Betriebswirtin (FH), Diplom-Supervisorin und Organisationsberaterin (FH), Supervisorin und Coachin (DGSv), Mediatorin, Systemische Coachin für Neue Autorität, Versicherungskauffrau.

Diplom-Theologe, Diplom-Supervisor und Organisationsberater (FH), Supervisor und Coach (DGSv), Mediator, Systemischer Coach für Neue Autorität.

Selbstständig als Beraterin und Berater mit den Schwerpunkten Systemische Autorität in Organisation und Führung, Organisationsberatung, Teamentwicklung, Supervision, Coaching, Karriereberatung, Klärungsberatung, Mediation von Arbeitskonflikten, Krisenberatung.

Entwicklung des Ansatzes Systemische Autorität in Organisation und Führung - eine Weiterentwicklung des Konzeptes Neue Autorität nach Haim Omer und Arist von Schlippe.

2019 Gründung von aha3 | Beratung in Organisation & Führung. 2023 Veröffentlichung im Carl-Auer Verlag "Teamentwicklung mit Systemischer Autorität".