

## Systemische Prinzipien in Organisationen

Es gibt im System „Organisation“ ein innewohnendes Wissen darüber, was ihr Überleben sichert und was es gefährdet, d.h. ein Wissen über systemerhaltende Prinzipien. Systemische Prinzipien sind mit Naturgesetzen vergleichbar, die weitgehend unabhängig von den jeweils vorherrschenden Umständen wirksam sind. Im Kontext von Unternehmen sind folgende acht systemische Prinzipien immer wieder zu beobachten. Die dazu gesetzten Fragen können in einer konkreten Situation Hinweise zur Einschätzung der Anerkennung bzw. Leugnung dieser systemischen Naturgesetzlichkeiten geben.

1

### 1. Die Anerkennung und Würdigung der Unternehmenswirklichkeit

Die Aufrechterhaltung dieses Prinzips ist Grundvoraussetzung für die konstruktive Anwendung und die Funktionsfähigkeit der Folgenden.

**Fragen:** Was wird geleugnet, ausgeblendet, verharmlost? Wie mutig werden auch unliebsame Tatsachen zur Unternehmenswirklichkeit veröffentlicht?

### 2. Der Ausgleich von Geben und Nehmen

Zum Beispiel sinnvolle Delegation von Arbeit durch führende Mitarbeiter, gerechte Arbeitsverteilung, Würdigung von Qualität und Quantität eingebrachter Arbeit.

**Fragen:** Wer schuldet wem Dank, Gegenleistung oder Anerkennung für empfangene Unterstützung, Förderung oder den Gewinn von Vorteilen? Bleiben Verdienst und Schuld bei denen, die sie verursacht haben?

### 3. Das Recht auf Zugehörigkeit

Das Recht auf Zugehörigkeit für alle in einer Organisation Beschäftigten einschließlich und besonders auch der Firmengründer.

**Fragen:** Welches frühere oder gegenwärtige Mitglied des Systems wurde ausgeschlossen, entwertet, vergessen? Wer wurde auf verletzende Weise entlassen? Sind die Gründer im Bewusstsein und geachtet?

### 4. Der Vorrang des Früheren vor dem Späteren

Die Anerkennung der zeitliche Reihenfolge.

**Fragen:** Wer dient dem Unternehmen am längsten? Werden die Beiträge der älteren Systemmitglieder geschätzt, werden sie z.B. nach ihren Erfahrungen gefragt? Gelingt es später dazukommenden Chefs, „vom letzten Platz aus“ zu leiten?

### 5. Der Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze.

**Fragen:** Nimmt der Chef eines Unternehmens die ihm übertragenen Führungsaufgaben wahr und werden diese anerkannt? Wird der Einsatz für die Firma als eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens bei Führung und Mitarbeitern anerkannt und zwar unabhängig vom Erfolg des Einsatzes?

## 6. Der Kompetenzvorrang.

**Fragen:** Werden besonders innovative und kreative Fähigkeiten und Leistungen anerkannt und gefördert in ihrem besonderen Wert für das Überleben und die Weiterentwicklung der Firma, unabhängig von der Position des Betroffenen?

## 7. Die Ethik des Produktes.

**Fragen:** Werden die „menschlichen Kosten“ eines Produktes bei der Rohstoffbeschaffung, der Zulieferung, bei Produktion und Vertrieb und in seinen Auswirkungen beim Verbraucher wahrgenommen und ggf.- und wenn auch nur symbolisch- ausgeglichen?

## 8. Die klare Unterscheidung von privatem und beruflichem Kontext, vor allem von Herkunftsfamilie und Unternehmen.

**Fragen:** Können der persönlich-familiäre Kontext und der Firmenkontext deutlich getrennt wahrgenommen und gehandhabt werden? Gibt es ein praktisches Grundwissen über Kontextvermischung („Doppelbelichtung“) und seine Vermeidung bzw. Auflösung?

## Grundlagen für systemische Prinzipien in Organisationen

Organisationen - hochkomplexe Netzwerke aus Personen, Informationen, Technologien und materiellen Gegebenheiten - sind in erste Linie menschliche Schöpfungen. Sie dienen Zielen, die auf Menschen bezogen sind, und jedes Element einer Organisation, seien es Produkte, Vertriebswege oder abstrakte Einheiten wie Marketingkonzept oder Firmenphilosophie, ist zuallererst bezogen auf Menschen und deren Interessen. Wegen ihrer existentiellen Bedeutung für die beteiligten Menschen „wollen“ Organisationen sich erhalten und „wollen“ überleben. Systemaufstellungen können dabei entscheidende Hinweise geben im Bereich von Personalentscheidungen, bei Fragen zur Unternehmenskultur, zu Unternehmenswerten, bei Fragen zur Unternehmensethik im Unternehmen und an der Schnittstelle von persönlichen und unternehmerischen Fragen z. B. in Familienunternehmen. Die systemische und kaufmännische Orientierung ergänzen sich vor allem in der Anerkennung des unternehmerischen Grundsatzes, dass Unternehmen in erster Linie von Menschen geschaffen - und für die Bedürfnisse von Menschen erhalten und weiterentwickelt werden.