Führung systemisch verstehen

2

Um zu verstehen, wie der Trainer mit diesem Rollenverständnis dauerhaft erfolgreich sein kann, soll ein Exkurs in systemische Zusammenhänge als Ausgangsbasis dienen.

Das Thema Führung systemisch zu betrachten ist eine zwangsläufige Folge aus der wachsenden Komplexität von Organisationen und deren Umwelt (vgl. Steinkellner 2006). Auch Teams im Spitzensport zeichnen sich durch ein hohes Maß an Undurchschaubarkeit, Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit aus. Ein systemischer Führungsansatz akzeptiert diese komplexe Struktur, anstatt zu versuchen, diese „sinnzerstörend zu reduzieren" (Steinkellner 2006, S. 87). Im Folgenden soll der systemische Ansatz des Autopoiese-Modells von Maturana und Varela (1987) kurz vorgestellt werden.

Systemischer Ansatz – Autopoiese-Modell nach Maturana und Varela

Von Bertalanffy (1969) definiert Systeme als Gebilde, die aus einer Menge miteinander verknüpfter Elemente bestehen. Biologische Ansätze zur systemischen Definition von Lebewesen führten zum Begriff der lebenden Systeme (Paslack 1991). Lebende Systeme zeichnen sich durch eine Eigendynamik aus, die sie aktiv aufrechterhalten (Metabolismus). Dabei streben lebende Systeme nach einem homöostatischen Zustand, also nach einem Gleichgewicht. Sie sind aber stets Einwirkungen von außen ausgesetzt und befinden sich im Ungleichgewicht (Heterostaseprinzip). Lebende Systeme sind somit ständig „*an der Arbeit*" (Capra 1985,

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015
J. Mayer, *Führung im Spitzensport,* essentials,
DOI 10.1007/978-3-662-45788-7_2

S. 300). Man nennt diesen Zustand oder Prozess auch dynamische Stabilität. Hierauf aufbauend entwickelten die Biologen und Erkenntnistheoretiker Maturana und Varela (1987) das Konzept eines systemischen Verständnisses des Lebendigen, das Konzept der Autopoiese. Sie charakterisieren lebende Systeme dadurch, dass diese sich andauernd selbst erzeugen, und nennen diese definierende Organisation Autopoiese.

Selbstorganisation als Charakteristikum autopoietischer Systeme impliziert Autonomie, denn Selbstorganisation verläuft nach systemeigenen Gesetzen und nach systemeigener Logik. Maturana und Varela bezeichnen diese systemeigene Logik auch als Struktur eines Systems. Diese Struktur verändert sich ständig. Man nennt dies auch strukturellen Wandel oder Ontogenese. Er findet in jedem Augenblick statt: entweder ausgelöst durch Interaktionen aus der umgebenden Umwelt oder als Ergebnis der inneren Dynamik des Systems.

Das System verarbeitet Interaktionen mit der Umwelt immer im Einklang mit der eigenen Struktur. Dies impliziert, dass mögliche Veränderungen, die lebende Systeme durchlaufen, durch ihre Struktur determiniert sind. Nach diesem Verständnis ist jede Einwirkung von außen auf ein lebendes System eine Störung (Perturbation), die autonom verarbeitet wird. Das heißt, bei den Interaktionen zwischen dem autopoietischen System und seiner Umwelt determinieren die Perturbationen der Umwelt nicht, was mit dem System geschieht, sondern es ist vielmehr die Struktur des Systems, die determiniert, ob und zu welchem Wandel es infolge der Perturbation in ihm kommt (Maturana und Varela 1987).

Das bedeutet auch, dass nur als relevant interpretierte Einwirkungen von außen zu einer Strukturveränderung des Systems führen können. Lebende Systeme verändern sich also nur aufgrund solcher Einwirkungen. Sie sind somit von außen nicht konstruktiv regulierbar (von Schlippe und Schweitzer 1999).

Nach diesem Verständnis können Umwelteinflüsse ein System lediglich anstoßen, anregen oder verstören. Die Idee, dass Umweltinstanzen kontrollieren können, was in einem lebenden System passiert, ist in den Worten Fischers (1993, S. 24) „*Beobachterfiktion*“. Doch wie kann überhaupt so etwas wie Austausch zwischen autopoietischen Systemen (z. B. den Spielern einer Mannschaft oder zwischen Trainer und Spieler) stattfinden, wenn sie füreinander nur Anstöße oder Verstörungen darstellen, die der eigenen Struktur gemäß verarbeitet werden?

Maturana (1982) spricht bei der Beantwortung dieser Frage von struktureller Kopplung, in der sich die beteiligten Systeme so organisiert haben, dass ihre Interaktionen einen rekursiven und sehr stabilen Charakter haben. Rekursiv heißt, dass die Systeme sich gegenseitig verstören oder anregen. Diese Perturbationen passen aber zueinander und werden in gleicher Weise interpretiert und verarbeitet. Die strukturelle Kopplung autopoietischer Systeme ermöglicht die Bildung von Sys-

temen höherer Ordnung (Maturana und Varela 1987) – aus Spielern und Trainer wird ein Team.

Am Beispiel des Teamentwicklungsprozesses kann verdeutlicht werden, wie aus Systemen mit jeweils unterschiedlichen Strukturen durch strukturelle Kopplung ein Team entstehen kann. Die einzelnen Sportler sind für sich betrachtet autopoietische Systeme, die einen individuellen strukturellen Wandel (Ontogenese) durchlaufen. Im Laufe der Teamentwicklung geht es nun darum, dass diese Systeme gemeinsam ein System höherer Ordnung bilden, ihre gegenseitigen „Verstörungen" zueinander passen und im Sinne der Teamperformance interpretiert und verarbeitet werden. Wenn der Teamentwicklungsprozess (vgl. Tuckman 1965) erfolgreich durchlaufen ist, passen die gegenseitigen „Verstörungen" und tragen zur optimalen und synergetischen Teamperformance bei. Dieser Zustand ist allerdings sehr labil, so dass Störungen von außen (z. B. Niederlagen, Spielerzukäufe) und von innen (Leistungsschwankungen, Verletzungen) dieses labile Gleichgewicht gefährden. Dann muss das Teambuilding ggf. erneut durchlaufen werden.

Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamperformance ist daher, dass der Trainer erkennt und erwartet,

- dass jeder Spieler eine individuelle strukturelle Wandlung durchläuft und sich mehr oder weniger mühsam in eine bestehende Teamstruktur einfügt;
- dass auch ein Trainer eine individuelle strukturelle Wandlung durchläuft und er nicht davon ausgehen kann, dass seine Struktur für die Teammitglieder maßgeblich und richtig ist;
- dass es Ziel des Teamentwicklungsprozesses ist, strukturelle Kopplung zu erreichen und der Trainer bei diesem Teamentwicklungsprozess eine wichtige Rolle spielt und er sich als Teil des Teams verstehen sollte;
- dass eine strukturelle Kopplung zwischen den Teammitgliedern ein vorübergehendes, labiles Gleichgewicht darstellt und beständig an der Aufrechterhaltung dieses Gleichgewichts gearbeitet werden muss.

Insofern geht es im Kern darum, dass die Führungskraft (der Trainer) sowohl sensibilisiert ist für unterschiedliche strukturelle Gegebenheiten seiner Teammitglieder als auch ihre strukturellen Eigenarten kennt und versucht, strukturelle Kopplung zwischen den Beteiligten herzustellen. Dies ist als fortwährender Prozess zu verstehen: Der Aufbau einer konstruktiven Wirkumgebung für das System Team ist eine tägliche Aufgabe, da permanent von außen und innen Verstörungen eintreten (können).

Führung bedeutet also, steuernden Einfluss auf ein nicht steuerbares System auszuüben (Steinkellner 2006). Das kann nur gelingen, wenn die Führungskraft

sich um passende Rahmenbedingungen bemüht, so dass konstruktive Eigendynamik und Selbstorganisation stattfinden kann. Um die adäquaten Rahmenbedingungen herstellen zu können, muss der Trainer wissen, welche Bedingungen der strukturellen Kopplung im Mannschaftsverbund leistungsförderlich sind. Dabei richtet sich die Art der strukturellen Kopplung von Systemen höherer Ordnung zwangsläufig auch nach der Aufgabe des Teams. Im Falle des Spitzensports ist – wie oben bereits ausgeführt – der sportliche Erfolg das wesentliche und einzige Kriterium, dem sich alles andere unterordnet.

Der sportliche Erfolg des Teams steht in starkem Zusammenhang mit seiner Leistung. Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit sind u. a. entsprechende konstitutionelle, konditionelle, technisch-taktische und auch psychologische Komponenten. Inwieweit diese die tatsächliche Leistung eines Teams prognostizieren, ist vielfach untersucht worden. Das (individuelle, aber auch kollektive) Konstrukt, das den höchsten Zusammenhang zur Leistung aufweist (vgl. Burke und Jin 1996), ist die (individuelle und kollektive) Kompetenzerwartung (Bandura 1977).

http://www.springer.com/978-3-662-45787-0

Führung im Spitzensport
Von Strategien erfolgreicher Trainer profitieren
Mayer, J.
2015, IX, 27 S. 3 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-45787-0