

# Anstiftung zum ~~Anders~~ systemischen Denken

Eine zusätzliche Denkbasis für  
Management Entscheidungen in  
komplexen sozialen Systemen

**Experiment:** Was ist hier zu sehen?  
Welche Rückschlüsse auf den Fahrer lässt das zu?



# Was haben wir wirklich gesehen?



$$V = f(p, K)$$

Hans kann an seinem Kontext nicht viel ändern 🙄

In Organisationen schon eher möglich ... 😊

Überprüfen wir diese Erkenntnis in der  
Arbeitswelt ...

Douglas McGregor – Theorie X,Y

# Umfrage - Bist Du X oder Y? Wer sind Deine Kolleg(inn)en?

## **Theorie X - Der Mensch ist unwillig:**

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Wege zu gehen wo irgendwie möglich. Durch seine Arbeitsunlust muss er meistens gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit er einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet. Er will „an die Hand genommen“ werden, da er zu wenig Ehrgeiz besitzt, Routineaufgaben vorzieht und nach Sicherheit strebt. Er scheut sich vor jeder Verantwortung. Deshalb muss der Manager jeden Handlungsschritt detailliert vorgeben, energisch anleiten und führen sowie streng kontrollieren. Nur auf diese Weise ist eine effiziente Arbeitsausführung möglich. Entlohnung alleine kann Menschen nicht dazu bringen, sich genügend zu bemühen. Das heißt bei Zuwiderhandeln gegen die Regeln bedarf es externer Kontrollen und Strafen sowie Zwang. Sein Verhalten richtet sich nach der Mehrheitsmeinung.

## **Theorie Y - Der Mensch ist engagiert:**

Für den Menschen hat Arbeit einen hohen Stellenwert und ist wichtige Quelle der Zufriedenheit, denn er ist von Natur aus leistungsbereit und von innen motiviert. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung. Daher sind Bedingungen zu schaffen, die den Menschen motivieren, beispielsweise durch mehr Selbstbestimmung, größere Verantwortungsbereiche, flexiblere Organisationsstrukturen, Gruppen- und Projektarbeit etc. Identifiziert sich der Mensch mit den Zielen der Organisation, dann sind externe Kontrollen nicht notwendig. Denn er wird Verantwortung übernehmen und Eigeninitiative entwickeln. Auch Kreativität wird gefördert und gefordert. Da sich dieser Mensch den Zielen seiner Unternehmung verpflichtet fühlt, wird er zugunsten der Organisationsziele handeln. Der Mensch besitzt einen hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe, um organisatorische Probleme zu lösen.

# Umfrage

1. Wie schätzt Du Dich selbst ein?
2. Wie schätzt Du Deine Kollegen/innen ein?

Wie schätze ich mich selbst ein?	Wie schätze ich die anderen ein?	Differenz
<b>80,5</b>	<b>58,4</b>	<b>22,2</b>
80	50	
80	50	
80	50	
80	50	
80	50	
80	60	
80	60	
90	60	
90	60	
90	60	
90	80	
90	80	
90	80	
100	70	
100	70	
100	70	
100	85	
70	85	
70	90	
70	5	
65	35	
65	15	
75	25	
75	95	
88	100	
85	48	
95	98	
60	30	
98	40	

## Ergebnis:

Es gibt eine Differenz von ca. 25%

Wie kommt diese zustande?

# Wiederholung: Was haben wir wirklich gemessen?

Fremdeinschätzung

Selbsteinschätzung

$$V = f(p, K)$$

Hier beobachten!!

Hier handeln!!

Hier an den

intrinsisch motivierten Menschen glauben!

Sich nicht irreführen lassen von der äußeren Beobachtung!



# Vorsicht vor diesem irreführenden Beobachtungsfehler!

Zwei echte, ganz konkrete Geschichten dazu...

Wer seine Kollegen respektieren will,  
muss sie ignorieren! (Mark Poppenborg, 2018)

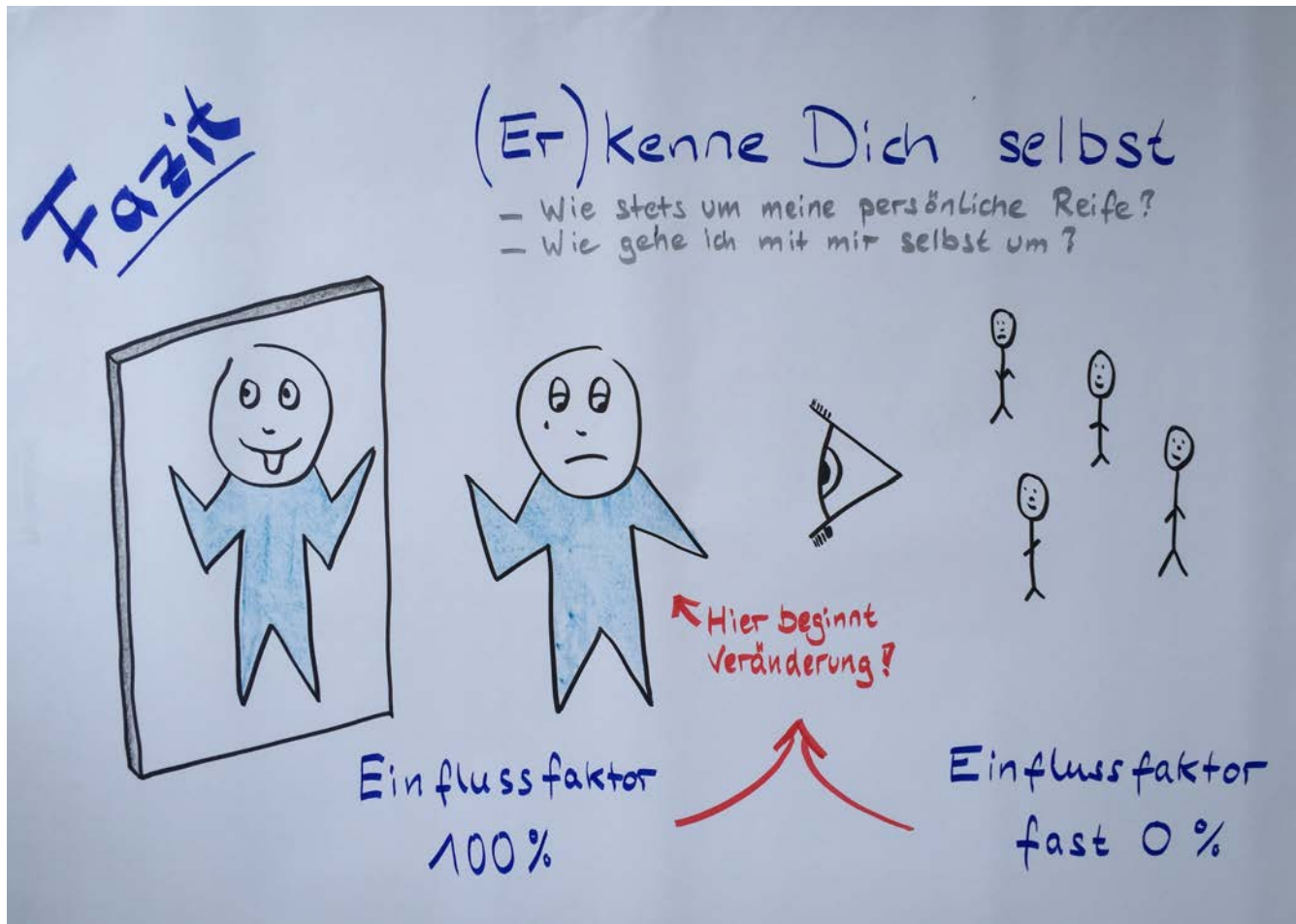
<https://intrinsicify.de/wer-kollegen-respektieren-will-muss-sie-ignorieren/>

# Wie frustrierte Menschen über Nacht zu Höchstform auflaufen

# Eine kritische Selbsthinterfragung:

An welches Menschenbild glaube ich wirklich?

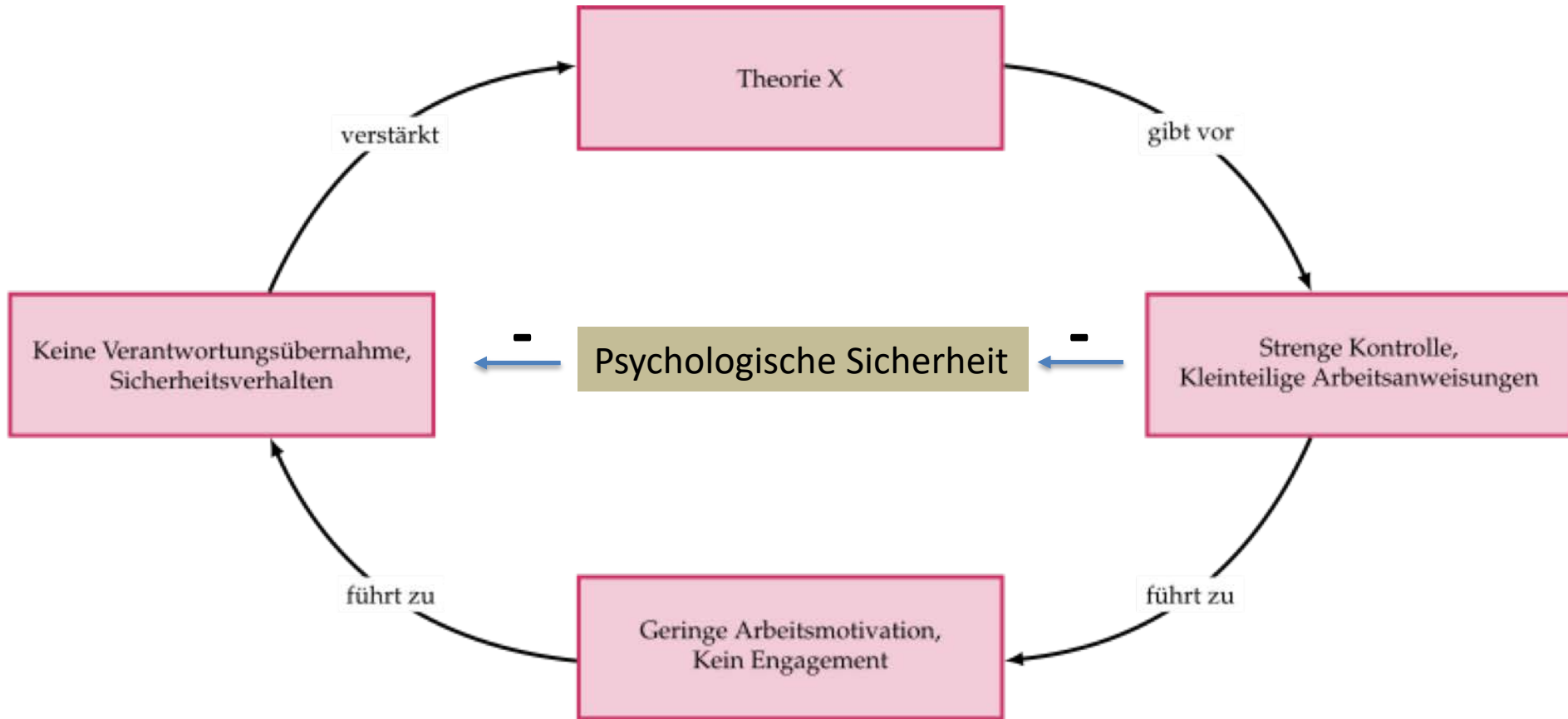
Es legt die Basis für unser Handeln und deren Wirkung! Denn...



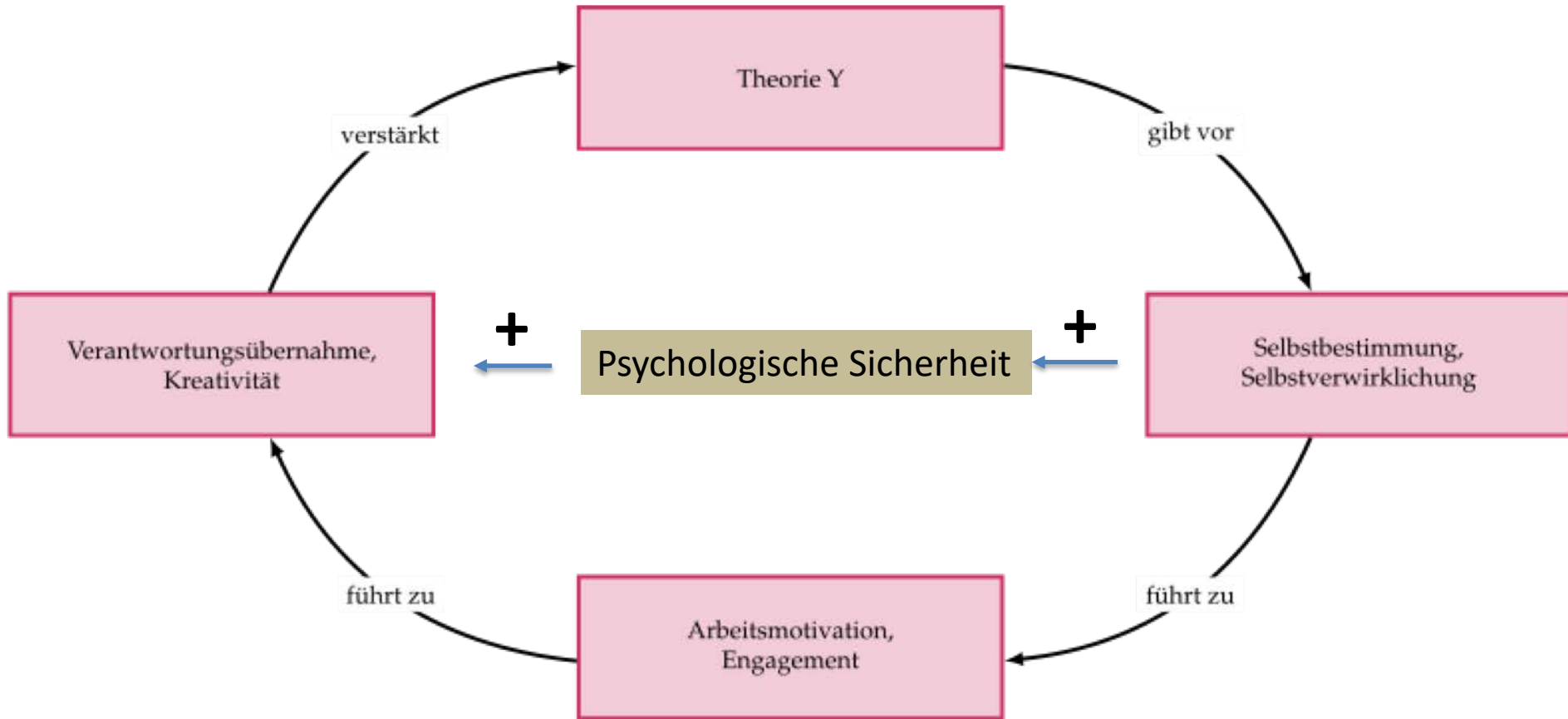
„Mein holpriger Weg zum Agile Leader“

Markus Fuchs  
Management 3.0  
Stammtisch  
München 2015

# Selbsterfüllende Prophezeiung Theorie X



# Selbsterfüllende Prophezeiung Theorie Y



# Den Kontext gestalten mit Prinzipien als Denk- und Entscheidungsleitfaden

exemplarische Zusammenstellung  
von Denkwerkzeugen nach:

Simon Sinek

Gerhard Wohland

intrinsicify

# Prinzip #1

Den Markt tief ins Unternehmen  
eindringen lassen



## Prinzip #2

Denken Sie in Mannschaften  
und unterstützen Sie diese

# Prinzip #3

Unterscheidung zw. Wissen und Können

# Prinzip #4

Starten Sie mit dem WOZU?

## Prinzip #5

Suchen Sie nach der Hinterbühne und  
machen Sie sie offiziell zur Vorderbühne

# Vielen Dank! Ihre Fragen...

Markus Fuchs

Organisationscoaching

Mail: [markus.fuchs@teamprove.de](mailto:markus.fuchs@teamprove.de)

Twitter: @MarkusFuchs

Blog: [www.teamprove.de/blog](http://www.teamprove.de/blog)

[www.xing.com/profile/Markus\\_Fuchs62](http://www.xing.com/profile/Markus_Fuchs62)

[www.meetup.com/Agilluminaten](http://www.meetup.com/Agilluminaten)