

SYSTEMISCHE DIAGNOSEFRAGEN

Fragen, die strukturelle
Muster sichtbar machen

Rollen · Entscheidungsräume · Eskalation ·
Verbindlichkeit · Umsetzung

1 Einordnung dieses Dokuments

Dieses Dokument ist kein Fragebogen im klassischen Sinn.

Es dient nicht der Bewertung von Personen,
nicht der Selbstreflexion einzelner Führungskräfte
und nicht der Ableitung unmittelbarer Maßnahmen.

Die folgenden Fragen sind diagnostisch.

Sie dienen der Einordnung, ob Führung in einer Organisation systemisch getragen wird
oder ob Wirkung überwiegend durch persönliche Intervention entsteht.

Die Fragen sind bewusst so formuliert, dass sie nicht beantwortet werden müssen, um zu wirken.
Bereits das Zögern, das Ausweichen oder das Relativieren einzelner Fragen ist ein Hinweis auf strukturelle
Unschärfe.

Wichtig ist dabei eine Grundannahme:

Keine der folgenden Fragen zielt auf Schuld.

Sie zielen auf Mechanik.

2 Diagnosefragen

Stabilität von Führungsproblemen

- Treten dieselben Führungsprobleme unabhängig von Personenwechseln wiederholt auf?
- Bleiben bekannte Themen über Jahre präsent, obwohl sie mehrfach adressiert wurden?
- Werden Führungsprobleme eher als Normalzustand denn als Abweichung wahrgenommen?
- Werden dauerhaft wiederkehrende Führungsprobleme als gegeben akzeptiert, statt als Hinweis auf systemische Fehlkonstruktion verstanden?

Kompensation durch Führungskräfte

- Wird Führung wirksam vor allem durch persönliche Präsenz einzelner Führungskräfte?
- Greifen Führungskräfte regelmäßig operativ ein, um Ergebnisse zu sichern?
- Wird strukturelle Unklarheit regelmäßig durch persönliche Präsenz, Abstimmung oder Eingriff kompensiert?
- Entsteht Stabilität im Alltag eher durch Engagement als durch Struktur?

Führung als Systemleistung

- Ist Führung auch dann wirksam, wenn einzelne Führungskräfte nicht eingreifen?
- Bleiben Entscheidungen wirksam, wenn Führung nicht nachfasst, erinnert oder eingreift?
- Entsteht Führung über Mechanik oder über Aufmerksamkeit?
- Wird Führung im System reproduziert oder an Personen gebunden?

Tragefähigkeit von Entscheidungen

- Verlieren Entscheidungen im operativen Alltag an Wirkung?
- Werden Entscheidungen im Verlauf neu interpretiert oder relativiert?
- Bleiben Entscheidungen stabil, wenn sie auf Zielkonflikte treffen?
- Existiert eine systematische Nachverfolgung von Entscheidungen oder entsteht Verbindlichkeit nur durch persönliches Nachfassen?

Verantwortung, Priorität, Ressourcen, Nachverfolgung

- Ist klar definiert, wer für das Ergebnis einer Entscheidung verbindlich verantwortlich ist?
- Sind Prioritäten strukturell gesetzt oder konkurrieren Entscheidungen dauerhaft miteinander?
- Sind Ressourcen eindeutig an Entscheidungen gebunden?
- Wird sichtbar überprüft, ob Entscheidungen Wirkung entfalten?

Eskalation als Führungsinstrument

- Ist klar geregelt, wann eskaliert werden muss?
- Wird Eskalation als vorgesehenes Instrument genutzt oder als Störung empfunden?
- Ist Eskalation entpersonalisiert geregelt oder politisch aufgeladen?
- Ist klar, welche Ebene ab welchem Punkt nicht mehr entscheidungsfähig ist?

Kontrolle und Sichtbarkeit

- Wird Wirkung systemisch sichtbar oder erst durch persönliches Nachfassen?
- Wird Führung über Feedbackmechanismen gesteuert oder über Intervention?
- Wird erkannt, wo Entscheidungen nicht tragen?
- Wird Kontrolle als Systemfunktion verstanden oder als Eingriff in Personen?

Konsequenz und Verbindlichkeit

- Sind Reaktionen auf Abweichung vorhersehbar geregelt oder situativ verhandelbar?
- Bleiben Abweichungen folgenlos oder lösen sie strukturierte Prozesse aus?
- Ist Verbindlichkeit reproduzierbar oder personenabhängig?
- Wird Nachfassen zur Daueraufgabe?

Kultur als Systemeffekt

- Entspricht das gelebte Verhalten der systemischen Realität oder primär kommunizierten Erwartungen?
- Entsteht Kultur aus Wiederholung oder aus Ansprache?
- Spiegelt Kultur das System oder kompensiert sie dessen Lücken?

Intervention und Architektur

- Wird Führung durch Eingriffe stabilisiert oder durch Struktur getragen?
- Reduziert sich Intervention, wenn Klarheit steigt?
- Bleibt Führung wirksam, auch wenn Führungskräfte zeitweise nicht präsent sind?

3 Hinweise zur Einordnung

Diese Fragen sind nicht additiv zu verstehen.

Es geht nicht darum, wie viele Fragen mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden.

Entscheidend ist etwas anderes:

Wo Antworten ausweichen,

wo Erklärungen beginnen,

wo relativiert wird,

wo auf Personen verwiesen wird.

Dort zeigt sich, ob Führung systemisch getragen wird oder kompensiert werden muss.

Je häufiger Führung durch Eingriff stabilisiert wird, desto weniger trägt das System.

Je weniger Eingriffe notwendig sind, desto tragfähiger ist die Architektur.

Kontakt:

Christian Ebner

c.ebner@compleadyourskills.com

<https://www.linkedin.com/in/ebnerchristian/>

<https://www.compleadyourskills.com>