

Peter Steinkellner

Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung

Dritte, überarbeitete Auflage 2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2012

Dritte, überarbeitete Auflage 2012
ISBN 978-3-89670-960-8
© 2012, 2005 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, Fachgebiet: Sozial- und Wirtschaftspsychologie, 2004.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegen beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort zur 3. Auflage

Wenn ein wissenschaftliches Buch, dessen Ursprung eine Dissertation ist, in einer dritten Auflage erscheint, kann man wohl von einem Erfolg sprechen. Nichtsdestotrotz stellen sich ein paar **Fragen**: Sind die Themen des Buches immer noch von Interesse? Ist der Inhalt noch aktuell oder bereits zum größten Teil obsolet? Gibt es vielleicht mittlerweile andere, bessere Veröffentlichungen, von denen der Leser mehr profitieren könnte? In diesem Vorwort möchte ich gerne kurz auf diese drei Fragen eingehen.

Lehrbücher berücksichtigen vermehrt Systemische Führung (z.B. Heimerl & Sichler, 2012; Walenta & Kirchler, 2011; Stippler et al., 2010), neue Fachbücher erscheinen zu diesem Thema (z.B. Pinnow, 2005, 2011; Achouri, 2011; Oelsnitz, 2012) und Managementzeitschriften wie „Der Hernsteiner“ widmen sogar ganze Ausgaben der Systemischen Führung (Hernstein Institut, 2012). Dies zeigt, dass das **Interesse** am Thema Systemische Führung immer noch sehr groß zu sein scheint.

Der **Inhalt** dieses Buches ist laut Feedback von Kollegen, Studierenden und Praktikern als aktuell anzusehen, da sich trotz neuer Veröffentlichungen am Erkenntnisstand zum Thema Systemische Führung nicht allzu viel verändert hat, wenn man – wie in diesem Buch – als wesentliche Grundlagen Systemischer Führung den Konstruktivismus, die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann und die Systemischen Interventionsansätze aus Therapie, Beratung und Coaching ansieht. Dennoch wurde der Inhalt überarbeitet, an der Grundaussage des Buches hat sich aber nichts geändert.

Welche anderen **Bücher** über Systemische Führung sind nun seit der 2. Auflage erschienen? Hier sind aus meiner Sicht vor allem folgende Bücher zu nennen:

- Einführung in die systemische Personalführung (Oelsnitz, 2012);
- Unternehmensorganisationen der Zukunft – Erfolgreich durch systemische Führung (Pinnow, 2011)¹;
- Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung – Systemisches Management im 21. Jahrhundert (Achouri, 2011).

Alle drei Bücher sind aus meiner Sicht interessant und durchaus empfehlenswert. Dennoch gibt es einen entscheidenden Unterschied zum vorlie-

¹ Eine weitere Veröffentlichung von Pinnow (2005) zu diesem Thema ist „Führen – Worauf es wirklich ankommt“.

genden Buch. Oelsnitz gibt auf 116 Seiten eine generelle Einführung in Personalführung und kann dadurch nur wenig auf die Schwerpunkte des vorliegenden Buches eingehen. Achouri legt als Erkenntnistheorie für Systemische Führung nicht den Konstruktivismus, sondern den Empirismus zu Grunde, und nimmt damit aus Sicht der systemischen Community eine sehr ungewöhnliche erkenntnistheoretische Positionierung ein. Pinnow wiederum geht nur recht wenig auf die erkenntnistheoretischen und systemtheoretischen Grundlagen Systemischer Führung ein.

Das vorliegende Buch grenzt sich von diesen Veröffentlichungen dadurch ab, dass in diesem Buch als **wesentliche Grundlagen** Systemischer Führung der **Konstruktivismus**, die **Theorie Sozialer Systeme** von Luhmann und die **Systemischen Interventionsansätze** aus Therapie, Beratung und Coaching angesehen werden. Das vorliegende Buch ist damit enger angelegt als die oben angeführten Bücher, kann aber dafür die behandelten Themen sowohl aus theoretischer Sicht als auch aus praktischer Sicht tiefer behandeln.

Wien, im August 2012

Peter Steinkellner

Teil A Grundlagentheoretischer Bezugsrahmen

I Einleitung

1 „Prolog“ – Ausgangsüberlegungen

1.1 INHALTLICHE VORÜBERLEGUNGEN

„*In Organisationen tobt der Teufel!* Er stellt den Planern und Machern tagaus, tagein ein Bein, er boykottiert ihre Ordnungsliebe, er konfrontiert ihre Hoffnungen auf eine harmonische Gerechtigkeit mit der Schreckversion des nie endenden Chaos. Er sorgt für die großen und kleinen Abweichungen und Verzerrungen in den oberen wie den unteren Etagen, und manchmal stellt er selbst die Hierarchie, die ‚heilige Rangordnung‘, auf den Kopf. Er steckt hinter all den Höhen und Tiefen, Zwängen und Unwägbarkeiten, Stagnationen und Dynamiken eines Lebens in Arbeitsorganisationen“ (Bardmann, 1994, S. 10).

Der **Teufel**² ist, so meine Deutung, das Unerwartete, das Unvorhersehbare, die Kontingenz³ eines dynamischen Systems⁴. Dies ist ähnlich der Betrachtungen von Serres (1981, S. 155ff; vgl. auch Jürgens, 1997, S. 203), der das Hintergrundrauschen des Systems als Teufel ansieht und Rationalität, Ordnung und Struktur nur als unwahrscheinliche Inseln im Meer des chaotischen, „teuflischen“ Hintergrundrauschens (vgl. Serres, 1993, zitiert nach Jürgens, 1997, S. 199). Die Analogisierung des Rauschens mit dem Teufel

² Meine sprachliche Sozialisation, meine Bequemlichkeit und meine Skepsis gegenüber großen I's, Schrägstrich- oder Bindestrichketten führen dazu, dass ich zwar versuche, geschlechtsneutral zu formulieren, aber der einfacheren Lesbarkeit wegen doch überwiegend die männliche Form benutze. Gemeint sind stets beide Geschlechter in gleichem Maß.

³ Kontingenz bedeutet hier, dass in einem komplexen System immer alles auch anders möglich ist: „Dieses ‚auch anders möglich sein‘ bezeichnen wir mit dem traditionsreichen Terminus Kontingenz“ (Luhmann, 1984, S. 47).

⁴ Und hiermit weiche ich von der Deutung Bardmanns ab, der den Teufel als Beobachter sieht: „Der *Teufel* ... ist vor allem als ein *Beobachter* zu begreifen, der versucht, eine Einheit, an der er selbst teilhat, in seinem Falle Gott, in unserem Falle Arbeitsorganisationen, wie von außen zu betrachten“ (Bardmann, 1994, S. 11). „Der Teufel der Arbeitsorganisation ist der Beobachter, der durch seine Art der Beobachtung Unruhe stiftet“ (Bardmann, 1994, S. 21). Und auch Baecker kann diabolisches im Beobachter erkennen: „Er [der Beobachter zweiter Ordnung] hat, wenn er entsprechend nachhakt, etwas Teuflisches“ (Baecker, 1997, S. 95).

ist ein durchgängiges Motiv⁵ in „Der Parasit“ (vgl. z.B. Serres, 1981, S. 385ff; vgl. auch Jürgens, 1997, S. 203). „Kein System ohne Parasit“ (Serres, 1981, S. 26), oder in anderen Worten: es gibt kein System ohne Teufel, denn „Irrtum, Ungewissheit, Verwirrung und Dunkelheit gehören zur Erkenntnis, das Rauschen gehört zur Kommunikation“ (Serres, 1981, S. 26). Der Begriff Teufel soll hier auf keinen Fall als Schimpfvokabel verwendet werden, sondern wird von mir analog zum Parasiten (Serres, 1981, S. 11ff; vgl. auch Bardmann, 1996c, S. 142) nicht negativ, sondern wertfrei verwendet. Der Teufel soll nicht dazu dienen, zu beleidigen oder zu diffamieren. Er soll vielmehr irritieren und eingefahrene Sichtweisen stören. Durch die Betonung auf die allgemeine Notwendigkeit und Unvermeidbarkeit des Teufels für jedes System soll die Doppeldeutigkeit und Zweideutigkeit des Teufels hervorgehoben werden, und der Begriff damit seine eindeutig negativen Konnotationen verlieren, denn: „Nichts ist bedrohlicher als eine Welt ohne Fragen, als ein System ohne Störung“ (Bardmann, 1996c, S. 155), als ein System ohne Teufel!⁶

Für **Fehler in Organisationen** wird meist ein Verantwortlicher gesucht, allerdings wird dann meist nicht das System „verteufelt“, sondern die Schuld gemäß dem fundamentalen Attributionsfehler⁷ auf eine Person attribuiert, die als Sündenbock⁸ (oder „Teufel“) herhalten muss. Genauso wie es im Mittelalter oder in animistischen Zeiten für jede menschliche Unpässlichkeit einen besonderen Teufel oder Dämon und einen darauf zugeschnittenen Austreibungsritus gab (vgl. Retzer, 2002, S. 300), genauso scheint heute für jedes Problem in der Organisation ein Schuldiger gesucht zu werden.

⁵ Das Rauschen ist allerdings nur ein Aspekt der Figur des Parasiten, denn Serres (1981) verwendet die Figur des Parasiten in mehreren Diskursen zugleich. Im biologischen Diskurs benennt der Parasit Pflanzen und Tiere, die von einem Wirt leben, indem sie ihm Nahrung entziehen. Im anthropologischen Diskurs dringen Parasiten in Beziehungen ein und schlagen sich auf Kosten anderer durch. Im kybernetischen und informationstechnischen Diskurs bezeichnet der Parasit das Hintergrundrauschen, das jede Übermittlung nicht nur begleitet, sondern erst ermöglicht (vgl. Bardmann, 1996a, S. 105f; Jürgens, 1997, S. 203).

⁶ Ordnung und ein Chaos sind ein Paar, das sich nicht trennen lässt. Ähnliche Überlegungen kommen von Foucault (1977), der Vernunft und Wahnsinn als ein Paar ansieht, das sich nicht trennen lässt.

⁷ Für einen Überblick über die Attributionstheorie sei auf den Abschnitt A.IV verwiesen.

⁸ So stellen auch Kasper et al. (1999, S. 166) fest: „Das [die Zurechnung auf eine Person] ist zwar vielfach nützlich, z.B. um ‚Sündenböcke‘ und ‚Helden‘ zu kreieren, vereinfachte Zurechnungsmuster zu entwickeln Zwingend oder überzeugend ist das nicht notwendigerweise“.

Es gibt aber kein System, das perfekt funktioniert. Verluste, Abnutzung, Irrtümer, Fehler, Unfälle, Missverständnisse und vieles mehr sind nicht die dunkle Kehrseite sondern der Alltag in jedem System (vgl. Serres, 1987, S. 27) und in jeder Organisation. Das System „läuft, weil es nicht läuft“ (Serres, 1987, S. 27). Es läuft nicht trotz, sondern es läuft gerade wegen den „teuflischen“ Störungen. Und die Welt selbst ist auch nicht zuverlässig und wird noch dazu immer komplexer.

Denn das Geschehen in den internen und externen **Umwelten von Organisationen** wird ständig dynamischer, instabiler, unvorhersehbarer und damit komplexer (vgl. Luhmann, 1984, S. 45ff; Dörner, 1989, S. 59ff; 1983, S. 18ff; Willke, 2000, S. 21ff, S. 189ff; Königswieser & Exner, 2002, S. 13) bzw. „teuflischer“.

„Unternehmen wandeln sich nur noch. Immer neue Umstrukturierungen, neue Ansprechpartner und Zuständigkeiten kennzeichnen den Alltag. Die Geschwindigkeit des Wettbewerbes zwingt die Unternehmen zu permanentem Verändern. Niemand nimmt sich mehr die Zeit, um Führungskräften und Belegschaft mitzuteilen, wo es hinget und wer was entscheiden darf. Ein Unternehmen bietet keine Heimat mehr“ (Buchhorn, 2004, S. 130).

Die zunehmende geographische und informationstechnische Erschließung und Vernetzung führt zu einer ungeheuren Dynamik und Komplexität, die sich durch unüberschaubare Interdependenzen, vielseitige Verflechtungen und durch eine enorme Reichweite von Effekten auszeichnet. Nicht zuletzt diesen Netzen ist die ungeheure Dynamisierung, Beschleunigung und Komplexitätssteigerung der Welt zuzuschreiben, und gleichzeitig führt dies rekursiv immer wieder zu weiteren Vernetzungen (vgl. Hansen, 1996, S. 75f).

Dies führt zu einem Unbehagen, das die traditionelle Vorstellung einer wohl geordneten, klar strukturierten und damit auch „einfach“ zu führenden Unternehmung immer mehr in Zweifel zieht. „Wir verlassen die Ära des durchorganisierten Unternehmens“ (G. Schreyögg, 2003, S. 30).

Diese massiven Veränderungen der äußeren und inneren Bedingungen stellen neue Anforderungen an Führung, denn für eine komplexer werdende Arbeitsumwelt sind generelle Standardlösungen wenig brauchbar (vgl. Rodler & Kirchler, 2002, S. 60).

Führung wird sowohl wichtiger als auch anspruchsvoller, wenn nicht sogar „unmöglicher“, die Unsicherheit mancher Führungskräfte nimmt analog zur Komplexität der Unternehmensumwelt zu. Dies erfordert ein Überdenken bisheriger Führungssysteme.

„Die Thematik der Führung gewinnt an Gewicht. Tradierte und ‚bewährte‘ Konzepte und Verhaltensweisen tragen nicht mehr“ (Rosenstiel, 2003, S. 1).

Denn **Komplexität** lässt sich nicht aus der Zerlegung in kleinere Einheiten verstehen und bleibt insofern immer ein undurchschaubares, enorm komplexes System. Um diese Komplexität handhaben zu können, werden neue Führungsinstrumente benötigt, die Komplexität nicht mehr als einen Makel ansehen, den man versucht, durch Trivialisierung, Routinisierung und Bürokratisierung loszuwerden (vgl. Willke, 1999, S. 2ff; Hansen, 1996, S. 37ff).

In einer hochkomplexen und zugleich hochorganisierten Welt können nur solche Theorien und Konzepte erfolgsversprechend sein, die ihrerseits eine entsprechende Eigenkomplexität besitzen. Dies führte dazu, dass sich die Systemtheorie zu einer der produktivsten Konzeptionen in den Sozialwissenschaften entwickelt hat (vgl. Willke, 1999, S. 2).

Folgende Gründe sprechen für die Anwendung der **Systemtheorie** zur Analyse von Wirtschaftsorganisationen (vgl. Kasper, 1990, S. 220f; Willke, 1987b, S. 133ff; Willke, 2000, S. 1ff; Ellebracht et al., 2002, S. 5ff):

- Systemdenken bedeutet immer Denken in Zusammenhängen.
- Diese Zusammenhänge sind nicht einfach, linear und kausal, sondern diskontinuierlich, non-linear und tlw. irreversibel.
- Soziale Systeme können negative und positive Rückkoppelungen haben.
- Systemwissenschaftler müssen zur Komplexitätsreduktion, die für ein System „kritischen“ Variablen ermitteln und nicht etwa die leicht messbaren und quantifizierbaren.
- Bei der Steuerung komplexer Systeme kommt es wesentlich darauf an, die Teile des Systems und die Prozesse immer im Systemzusammenhang zu sehen und nicht isoliert.
- Die Sozialwissenschaften benötigen genauso wie die Naturwissenschaften ein Instrumentarium für die Analyse hochkomplexer, organisierter Systeme.
- Ziel einer Theorie kann es nicht mehr sein, künftiges Verhalten im Detail vorherzusagen, sondern Verhaltensmuster, Funktionszusammenhänge, Problem-Konfigurationen und Entwicklungslinien vorauszusagen.

Anlehnend an Mühlbradt (1996, S. 55) sprechen folgende zwei zentrale Argumente für die Verwendung eines systemtheoretischen Ansatzes im vorliegenden Kontext:

Der systemtheoretische Ansatz weist ein höheres Maß an Problemangemessenheit auf, da er die komplexe Struktur von Organisation und Orga-

nisationsumwelten akzeptiert und versucht, diese Komplexität nicht sinnzerstörend zu reduzieren.

Er führt darüber hinaus zu einer Verstärkung der Interdisziplinarität von Forscher und Praktiker und zur vermehrten Integration partizipativer Elemente.

Denn „die Wissenschaftlichkeit jeglicher Disziplin [ist] daran zu messen, inwieweit sie die Komplexität ihres jeweiligen Gegenstandsbereiches nicht künstlich – und allzu oft bis zur Trivialität ... - reduziert, sondern diese Komplexität ernst nimmt“ (Willke, 2000, S. 4). „Die analytischen und operativen Vorteile der Systemtheorie gegenüber anderen Theorien liegen ... nicht nur in der Universalität ihres Ansatzes und ihres fundamentalen Bezugsproblem der Komplexität“ (Willke, 2000, S. 4).

Der systemische Ansatz führte zu zahlreichen Innovationen in Theorie und Praxis in so unterschiedlichen Kontexten wie Therapie, Organisationsberatung oder Coaching. Ein gemeinsames Kernproblem dieser verschiedenen Kontexte liegt in der Überwindung überkommener Vorstellungen über die Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen von Intervention in komplexe Systeme (vgl. Willke, 1999, S. 1f).

„Hinzu kommt, dass es ebenso dringlich wie aussichtsreich erscheint, die reichlich vorhandene Expertise ganz unterschiedlicher Forschungs- und Praxisfelder im Bereich der Intervention in einer transdisziplinären Perspektive zusammenzubringen. In Arbeitsbereichen wie Erziehung, Therapie, Beratung oder Politik gibt es jeweils Erfahrungen und Reflexionen, welche als Spezialwissen bereitliegen, bislang aber kaum genutzt werden, um fächer- und problemübergreifend einen wechselseitigen Vergleichs- und Lernprozess in Gang zu bringen“ (Willke, 1999, S. 2).

„Betrachtet man Therapie als Form der Intervention in komplexe, lebende Systeme, dann lassen sich Überlegungen und Erfahrungen nutzen, die in anderen Bereichen im Umgang mit dem Grundproblem des Systemcharakters und der Selbstreferentialität systemischer Prozesse gemacht worden sind. Zum Vorschein kommt damit in Umrissen eine Selbstähnlichkeit einer gezielten Änderung nicht-trivialer Systeme ganz unterschiedlicher Art – und möglicherweise auch der brauchbaren Lösungsstrategien. Eine systemtheoretische Fundierung therapeutischer Interventionspraxis ... erlaubt Vergleiche über Systemebenen hinweg und insofern gewagtere Beobachtungen. Erst wenn wir neu beobachten, konstruieren wir neue Realitäten“ (Willke, 1997, S. 78f).

Grundlegende Einsichten aus diesen Arbeitsbereichen lassen sich mit erheblichen Erkenntnisgewinnen in vielen anderen Fällen systemischer Intervention nutzen (vgl. Willke, 1999, S. 2).

Genau dies möchte die vorliegende Arbeit machen: Das Nutzen der Erkenntnisse über *systemische Intervention* der Kontexte Therapie, Organisationsberatung und Coaching, um die Möglichkeiten (und Grenzen) der systemischen Interventionstechniken dieser Bereiche zur Mitarbeiterführung zu beleuchten.

In diesem Sinne ist diese Arbeit eine Annahme einer „Einladung zum Lernen“, die Willke (1999, S. 269) ausgesprochen hat:

„Die Frage ist einfach, ob wir bereit sind, die üblichen engen Grenzen der Disziplinen zu überschreiten, um zumindest zwischendurch und vorsichtig dosiert einen Blick auf übergreifendere Zusammenhänge zu wagen. Ich kann Ihnen dieses Vorgehen leider immer noch nicht für die Examensvorbereitung und für allzu viele Fakultäten auch nicht für Dissertationen oder Habilitationen raten. Aber die in allen ... Studiengängen noch versteckten Freiräume sollten Sie nutzen und sich den Luxus einer fächerübergreifenden Sicht erlauben. Was mir ... vorschwebt, ist Sie zu nichttrivialen Optionen zu ermutigen. Die Folgen müssen wir gemeinsam tragen“ (Willke, 1999, S. 269).

1.2 PARADIGMATISCHE VORÜBERLEGUNGEN

1.2.1 Akademische Arbeit als eine Art Welterzeugung – „das Ziel“

„Akademische Beobachtungen [sind] weniger Wahrheitsbeschreibungen als vielmehr Handlungen in der Welt“ (Gergen, 2002, S. 238).

Diese Arbeit entspringt einem **sozialkonstruktivistischen Wissenschaftsverständnis**, welches im Abschnitt A.III „erkenntnistheoretische und methodologische Positionierung“ noch genauer dargelegt werden wird. Ein kleiner Vorgriff hierzu sollte aber meiner Meinung nach an den Anfang dieser Arbeit gestellt werden.

In Anlehnung an Gergen (2002, S. 231ff) sehe ich eine **akademische Arbeit** als eine Art der Welterzeugung, der zwei Arten konstruktivistischer Dialoge zugrunde liegen: einerseits konstruktivistische Dialoge (wie der Austausch zwischen Personen, Objekten, der Umwelt, etc.), die einen Einfluss auf die Arbeit selbst haben, und andererseits der Dialog, der sich zwischen den Lesern und der Arbeit entwickelt. Wissenschaftliches Wissen ist sozial konstruiert und entsteht aus Beziehungen. Wissenschaftler sind hierbei Beteiligte an einer Vielzahl komplexer Beziehungen, aus denen sich die Formen des Verständnisses und damit auch die Ergebnisse und Inhalte ihrer Forschungsarbeiten ergeben (vgl. Gergen, 2002, S. 70ff).

Einen Dialog im Sinne Gergens zu führen, setzt voraus, dass jeder sich bemüht, den jeweils anderen zu verstehen und dass alle auch bereit sind, die eigene Position in Frage zu stellen und zu überdenken. Ein Dialog ist gerade nicht ein Verfahren, das wir einsetzen um zu bestimmen, was richtig oder falsch, gut oder böse ist. Es liegt keine Konsenstheorie der Wahrheit zugrunde. Nicht Vielfalt soll in Einfalt überführt werden, sondern vielmehr die Vielstimmigkeit der Welt zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Gergen, 2002, S. 3ff).

Diese Arbeit ist eine Aufforderung zu einer Beziehung zwischen dem Autor und dem Leser, also gewissermaßen ein konstruktivistischer Dialog. Um sich aber auf einen Dialog mit dem Autor einlassen zu können, sind folgende Punkte auf Seiten des Autors wichtig (vgl. Gergen, 2002, S. 231ff):

- Personalisierung;
- Selbstreflexion und
- Leidenschaft.

Personalisierung meint die in traditionellen Werken erkennbare „Sicht Gottes“ aufzugeben und im eigenen Werk einen lebendigen Autor mit seinen Leidenschaften, Voreingenommenheiten und Fehlern zu offenbaren.

Selbstreflexion versucht vielfältige Stimmen und sogar kritische Kommentare in den Text einzubringen, um den Leser einzuladen, sich eine eigene Meinung oder sogar viele Meinungen zu bilden.

Leidenschaft hilft das Geschriebene lebendiger zu machen, und das Interesse des Autors an dem Thema „spüren“ zu können.

1.2.2 Selbstreflexion – „Der Weg zum Ziel“

„Meine Begrenzungen als Autor sind noch bedeutsamer als die Unzulänglichkeiten meiner Ausdrucksweise. Meine Worte werden unweigerlich von meiner Herkunft, meinem Geschlecht, meinem Alter und meiner sexuellen Ausrichtung gefärbt. Letztlich sind meine Lebenserfahrungen sehr begrenzt. Ich kann nur hoffen, dass ich genügend Mitgefühl und Verständnis aufbringe, damit sich alle Leserinnen und Leser irgendwo in meinen Ausführungen wieder finden“ (Gergen, 2002, S. 10).

Da auf Grund dieses wissenschaftstheoretischen Hintergrunds diese Arbeit als eine Konstruktion des Autors angesehen werden muss, die aus verschiedensten konstruktivistischen Dialogen entstanden ist, ist aus meiner Sicht notwendig am Anfang dieser Arbeit eine **Selbstreflexion** zu stellen. Nur dadurch hat der Leser zumindest eine geringe Möglichkeit nachzuvoll-

ziehen, wie sich die Arbeit entwickelt hat und auf welche „Dialoge“ sie basiert⁹. Diese Arbeit versucht objektiv zu sein, sie kann aber nicht wertfrei sein¹⁰. Sie ist eine Geschichte, keine „wahre“ Abbildung der Welt¹¹. Ich hätte dies alles auch anders schreiben können, und dennoch wird diese Darstellung dadurch weder ungenau noch falsch und auch nicht beliebig. Aber um verstehen zu können, wieso diese Geschichte so geschrieben wurde, muss ich einiges über meine Person, meine Hintergründe, meine Einstellungen und über den Prozess dieser Arbeit preisgeben¹². Nur dann kann der Leser beurteilen, wieso ich zu bestimmten Schlussfolgerungen gekommen bin, und somit daraus seine eigenen Schlussfolgerungen ziehen.

Da diese Arbeit natürlich keine Autobiografie meinerseits sein sollte, treffe ich hier eine Unterscheidung zwischen wenigen (und hoffentlich nicht zu langweiligen) Informationen über meine Person, die aus meiner Sicht nützlich für das Verstehen des Hintergrundes dieser Arbeit sind, und all den Informationen über mich, die ich hierfür als unwesentlich betrachte und Ihnen deswegen vorenthalte. Wenn Sie als Leser diese Information als nicht relevant und uninteressant ansehen, können Sie diesen Teil natürlich auch überspringen und mit dem folgenden Kapitel 1.2.3 „Einleitung zum Dialog“ oder dem Kapitel 2 „Aufbau der Arbeit“ fortführen. Was Sie lesen, ist Ihre Entscheidung. Sie entscheiden, welche Teile dieser Arbeit Sie von

⁹ Diese Notwendigkeit sieht auch Slunecko, wenn er schreibt: „Der persönliche, soziale, kulturelle und ökonomische Bezugsrahmen innerhalb dessen Wissenschaftler Wissenschaft tun ... wird aber ... gerne unterschlagen“ (Slunecko, 1996, S. 13) und führt an, dass Selbstreflexion für wissenschaftliche Theorie unverzichtbar ist (vgl. Slunecko, 1996, S. 127). Ähnlich auch Mayrhofer (1996, S. 15), der feststellt: „Um (auch ‚wissenschaftliche‘) Ausführungen und Argumentation anderer Menschen besser verstehen und einordnen zu können, schätze ich persönlich Informationen über drei Bereiche: den persönlichen Wertehintergrund der Betroffenen, ihre Affinität zum Thema und der Kontext, in dem eine Arbeit entstanden ist“.

¹⁰ „In dem Maße in dem meine Interessen festlegen, wie ich die Welt beschreibe, verlieren meine Beschreibungen ihren objektiven Charakter“ (Gergen, 2002, S. 36).

¹¹ Zum Problem der Wahrheit in der Wissenschaft sei z.B. auf Gergen (1996, S. 141ff) verwiesen, wo „die Wahrheit in Schwierigkeiten“ (Gergen, 1996, S. 141) gesehen wird.

¹² Folgendes Zitat von Meyer (1994, S. 1) ist für diese Arbeit sicherlich zutreffend: „Wissenschaftliches Arbeiten kann auch verstanden werden als eine *enge Kopplung* zwischen Thema, Problemstellung, den Forschenden und der Zeit. Dies bedingt wechselseitige Beeinflussung, und im Laufe des Prozesses wird es unmöglich, eine Veränderung der Konstellation einer der beteiligten Komponenten zuzurechnen“. Die Reflexion der Arbeit ermöglicht daher dem Leser zumindest auch ein wenig über die Komponenten Forschender und Zeit zu erfahren, und doch einige von mir getroffene Unterscheidungen und Entscheidungen nachzuvollziehen.

vornherein ausschließen bzw. welche Teile aus Ihrer Sicht für Sie anschlussfähig sind.

Jedes wissenschaftliche Projekt beginnt mit einem bestimmten Anlass und **Ausgangspunkt**. Bei mir waren dies vor allem meine eigenen empirischen Erfahrungen als Führungskraft und mein theoretisches Interesse an dem komplexen Feld Führung.

Nach einem Jahrzehnt Berufstätigkeit als Führungskraft, von der Rationalität und „richtiges“ Handeln erwartet wurde, und einem abgeschlossenen Studium „Management / Unternehmensführung“, in dem versucht wurde, mir Rationalität im Sinne „objektiv gültiger“ Rationalitätsprämissen beizubringen, wurden meine Zweifel am Begriff Rationalität und an rationaler Führung immer größer. „Kann Management rational sein?“, fragt der Titel eines Managementbuches¹³ (Holtgrewe, 2002). Rationalität erschien mir immer irrationaler. In meiner Tätigkeit als kaufmännischer Leiter konnte ich in Unternehmen oft nur sehr wenig an Rationalität erkennen. Der oftmalige Glaube an eine absolute Rationalität in Unternehmen erschien mir nicht besonders brauchbar, wenn nicht sogar als Aberglaube. Allenfalls scheint es in Unternehmen eine „begrenzte Rationalität, also eine kontextabhängige Rationalität“ (Retzer, 2002, S. 302) zu geben. Genauso wie ich auch sehr oft überrascht wurde, wie weit die Sichten unterschiedlicher Mitarbeiter über ein und dasselbe Unternehmen abweichen, sodass man oftmals glauben könnte, man spräche nicht vom selben Unternehmen. Da ich immer Interesse an Philosophie und Psychologie hatte, war ich mit den grundlegenden Ideen des Konstruktivismus vertraut. Dies führte mich zur Idee, ein Doktoratsstudium aufzunehmen und Lehrveranstaltungen sowohl auf der Wirtschaftsuniversität Wien als auch am Psychologie-Institut der Universität Wien zu belegen. Mein ursprüngliches Ziel war es, basierend auf meiner Praxiserfahrung eine dem Konstruktivismus verpflichtete Dissertation über Führung zu schreiben, die nicht auf dem „Mythos Rationalität“ aufgebaut und dennoch (oder vielleicht sogar gerade deshalb) praxisrelevant ist.

Damit begann eine Reise, deren Wege und (Irr-)Wege, Abkürzungen und Umwege ich jetzt kurz schildern möchte, damit der Leser erkennen kann, welche Ideen und Autoren mich geleitet haben.

Ausgangspunkt war für mich der kommunikationstheoretische Konstruktivismus von Watzlawick (z.B. Watzlawick, 1991b, 1992, 1995, 2002; Watzlawick & Kreuzer, 1988), der mich bereits im Schulfach Psychologie und Philosophie faszinierte, und Dörners „Logik des Misslingen“ (Dörner,

¹³ Holtgrewe (2002, S. 11ff) kommt hier im Gegensatz zu mir allerdings bereits in der Einleitung zur Antwort Ja.

1989). Über Watzlawick und Dörner kam ich zum radikalen Konstruktivismus (z.B. Maturana, 1982; Glasersfeld, 1991, 1992; Foerster, 1992; Watzlawick, 1992) und zur systemischen Familientherapie (z.B. Simon, 1992, 1995; Simon & Stierlin, 1993; Ludewig, 1997b, 2002). Anfangs begeisterten mich hier besonders die Arbeiten von Simon – vor allem „Meine Psychose, mein Fahrrad und ich“ (Simon, 1992). Weniger konnte mich dann „Radikale Marktwirtschaft“ (Simon, 1998) überzeugen, umso mehr aber andere Autoren aus dem Bereich der Systemischen Therapie (z.B. Ludewig, 1997b, 2002; Schiepek, 1999; Schlippe & Schweitzer, 1996; Reiter et al., 1997). Gleichzeitig erwachte auch mein Interesse an der Spieltheorie (z.B. Dixit & Nalebuff, 1997; Merö, 2000), die ich sehr spannend fand, aber aus meiner Sicht für den Bereich Führung doch weniger relevant ist. Der nächste Schritt war dann die Systemtheorie von Luhmann (z.B. Luhmann, 1984, 1999, 2000; 2002) die mich am Anfang auf Grund ihrer hohen Abstraktionsebene eher abschreckte, bis sie mich mehr und mehr in den Bann zog. Das Studium der Psychologie hat später diese Begeisterung wieder etwas relativiert, mich unter anderem mit der personenzentrierten Systemtheorie von Kriz (z.B. Kriz, 1994, 1997), mit der konstruktivistischen Organisationspsychologie von Baitsch (Baitsch, 1993) und mit den unterschiedlichsten sozialpsychologischen Theorien (z.B. Frey & Irle, 1985, 1993, 2002a, 2002b) bekannt gemacht. Und über narrative Ansätze in der systemischen Therapie (z.B. Anderson, 1999; White & Epston, 2002) und über de Shazer (z.B. 1991, 1992a, 1992b) kam ich zum Sozialen Konstruktivismus von Gergen (z.B. 2002), der diese Arbeit, wie der Leser erkennen wird, sehr geprägt hat.

Lange überlegte ich, welchen **erkenntnistheoretischen Hintergrund** ich für meine Arbeit wählen sollte: den Radikalen Konstruktivismus oder den Sozialen Konstruktivismus. Über die Bochumer Arbeitsgruppe (z.B. Bochumer Arbeitsgruppe für Sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung, 1992a, 1992b; J. Baecker et al, 1992) und die Arbeiten von Deissler (z.B. Roth & Deissler, 2001) kam ich zur Überzeugung, dass man die Perspektiven dieser beiden Richtungen kombinieren kann bzw. meines Erachtens sogar kombinieren muss. Dies bestätigten mir dann später auch Arbeiten von Frindte (z.B. 1998, 2001).

Ein ähnliches Problem stellte sich bei der Auswahl der dieser Arbeit zu Grunde liegenden **Theoriebrille**. Und auch hier entschied ich mich zu einer Kombination, die soziologische Systemtheorie von Luhmann als Metatheorie ergänzt durch die personenzentrierte Systemtheorie von Kriz und sozialpsychologische Theorien. Es kristallisierte sich die Idee heraus, die soziologische Systemtheorie mit psychologischen Systemtheorien und sozialpsychologischen Theorien zu verknüpfen, und dies als theoretische

Basis für die Untersuchung zu nehmen. Meine Managementenerfahrung und meine Coachingausbildung zeigten mir jedoch auf, dass ich bei dieser Arbeit auch wieder auf den Boden zurück kommen sollte, und machten mir klar, dass jeder Flug über den Wolken doch auch zu einer Landung führen sollte. Die (hoffentlich) praxisrelevante Klassifizierung und Ausarbeitung der Interventionstechniken für den Kontext Führung sollen den Nutzen für die Führungspraxis darstellen, die Versuche der Definition einer systemischen Führungstheorie sollen der Beitrag für die lichten Höhen der Theorie sein.

Wichtig erscheint mir auch noch zu versuchen, meine eigene Verortung abzuklären. Bei Betrachtung der Differenz Theorie und Praxis führt meine Führungserfahrung zur Verankerung in der Systemreferenz¹⁴ der Führungspraxis, meine universitäre Ausbildung andererseits würde mich in der Systemreferenz Wissenschaft verorten. Ein ähnliches Problem zeigt sich innerhalb der wissenschaftlichen Disziplinen: mein Doktoratsstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften führt zur Präferenz der Systemreferenz Soziologie, während mein Teilstudium der Psychologie zur Systemreferenz Psychologie führen sollte, während andererseits mein Fachhochschulstudium Management und Unternehmensführung eher wieder die Systemreferenz Führungspraxis hervorheben würde. Die Beobachtungsunterscheidung zwischen Wissenschaft und Praxis bzw. auch zwischen Psychologie, Soziologie und Managementpraxis geht quer durch meine Person. Von Vorteil hierbei ist, dass ich diese verschiedenen Systemreferenzen aus eigener Erfahrung kenne, allerdings ergibt sich auch die Gefahr einer Unschärfe zwischen diesen Perspektiven. Dieses Problem scheint aber bei einer multiperspektivischen systemischen Betrachtung unausweichlich.

Seit der 2. Auflage dieses Buches habe ich mich mit systemischen und systemtheoretischen Ansätzen vor allem in der Lehre (u.a. in von mir gehaltenen Vorlesungen und Seminaren an der PEF Privatuniversität für Management, an der Sigmund Freud Universität und an der FH Wiener Neustadt) und in der Organisationsberatung (hier vor allem im Rahmen meiner selbstständigen Tätigkeit als Unternehmensberater mit meinem

¹⁴ Die Systemreferenz gibt die Zuordnung und „Lokalisierung von ‚items‘ welcher Art auch immer in der Welt“ (Luhmann, 1984, S. 243) zu einem bestimmten System an, hier z.B. die Zuordnung meiner Beiträge zum System „Führungspraxis“ bzw. zum gesellschaftlichen Teilsystem „Wissenschaft“. „Alles, was vorkommt, ist immer zugleich zugehörig zu einem System (oder zu mehreren Systemen) und zugehörig zur Umwelt anderer Systeme. Jede Bestimmtheit ... erfordert die Angabe einer Systemreferenz, in der etwas als im Moment des Systems oder als Moment seiner Umwelt bestimmt ist“ (Luhmann, 1984, S. 243).

Unternehmen STEINKELLNER, Beratung, Training, Coaching) auseinandergesetzt. Im Bereich Forschung und in meinen Veröffentlichungen lag dagegen der Schwerpunkt vor allem auf Strategischem Human Resource Management (z.B. Czerny & Steinkellner, 2012; Steinkellner, Czerny & Lueger, 2011; Schober & Steinkellner, 2010), dem Lösungsfokussierten Ansatz (z.B. Lueger & Steinkellner, 2011; Steinkellner, Czerny & Lueger, 2011; Steinkellner & Czerny, 2010), und auf der Bedeutung von Emotion und Intuition im Management (z.B. Steinkellner, Grünberger & Zehetner, 2013; Zehetner, Steinkellner & Czerny, 2011). Gleichwohl blieb ich dem systemischen und systemtheoretischen Denken und Handeln auch im Bereich der Veröffentlichungen verbunden (z.B. Steinkellner, 2012; Resch & Steinkellner, 2012; Steinkellner & Czerny, 2009). – wenn auch hier mehr praxisfokussiert als in meinen sonstigen Veröffentlichungen der letzten Jahre. Für dieses Buch ist die Systemreferenz für den theoretischen Teil aber weiterhin die Wissenschaft, während bei der Beschreibung der Interventionen mehr die Praxis in den Vordergrund rückt.

1.2.3 Einladung zu einem Dialog

„Während ich schreibe, stelle ich mir Sie als Leserin und Leser vor, wie Sie vor mir sitzen und sich mit mir interessiert unterhalten. Meine Worte werden für Sie mehr oder weniger bedeutsam sein – je nachdem, welches Bild Sie sich von mir machen. Es ist nicht mein Anliegen, zu überzeugen, zu gewinnen oder Sie ‚auf den rechten Weg‘ zu bringen. Es liegt an Ihnen, meine Worte mit Leben zu erfüllen. Sind wir in unserer Autor-Leserin/Leser-Beziehung erfolgreich, können sich neue Wege eröffnen. So, wie wir miteinander in Beziehung treten, konstruieren wir auch unsere Zukunft“ (Gergen, 2002, S. 10).

Anknüpfend an oben angeführte Worte Gergens, denen ich inhaltlich voll zustimme, lade ich Sie zu einem Dialog¹⁵ ein, einem Dialog zwischen Leser und Autor, wo wir uns auf gleicher Augenhöhe treffen sollen.

Aber gleichzeitig lade ich Sie auch auf einen Dialog zwischen verschiedenen erkenntnistheoretischen Grundsätzen, zwischen verschiedenen Ansätzen von Theorien und zwischen verschiedenen Disziplinen ein. Wer eine genaue Beachtung von Gebiets- und Fächergrenzen erwartet, wird sich in diesem Dialog vermutlich weniger wohl fühlen als jemand, der davon

¹⁵ Ein Text ist natürlich „nur“ ein Monolog, der aus Sicht des Schreibers einen Dialog fingiert. Zu einem echten Dialog kann ein Text nur werden, wenn der Leser sich auf den Dialog einlässt und sowohl die Position des Autors als auch seine eigene Position kritisch reflektiert.

überzeugt ist, dass unsere Welt (und damit auch unsere Organisationen) sich nicht an diese Grenzen halten. Denn einen Dialog zu führen, setzt auch voraus,

„dass alle Beteiligten einander zu Wort kommen lassen, dass niemand die Meinung der anderen unterdrückt, dass jede und jeder sich bemühen zu verstehen, was die jeweils anderen meinen, dass alle bereit sind, auch die eigene Position in Frage zu stellen und zu überdenken. Einen Dialog zu führen setzt nicht voraus, dass alle Beteiligten am Ende zu einem Konsens kommen oder dies zumindest anstreben. ... Der Dialog soll nicht Vielfalt in Einfalt überführen, sondern ganz im Gegenteil die Vielstimmigkeit der Welt zum Ausdruck bringen“ (Gergen, 2002, S. 3f).

Diese Vielstimmigkeit kann nur über eine interdisziplinäre Vorgehensweise erfasst werden. Jegliche Beschränkung durch disziplinäre Grenzen würde wie oben angeführt, die Gefahr bergen, Vielfalt in Einfalt zu überführen. Mir ist bewusst, dass diese Vorgehensweise nicht ohne Risiko ist. Aber ich denke, dass es wert ist, dieses Risiko einzugehen.

Denn ich will nicht, wie so viele andere Autoren, bekehren. Sondern ich will mit dieser Arbeit zum Nachdenken anregen, alternative Sichtweisen eröffnen und zeigen, dass es mehrere Möglichkeiten gibt, den komplexen Sachverhalt Führung zu betrachten¹⁶. Die Denkweisen von Leser und Autor sollen nicht eingeschränkt, sondern erweitert werden.

Als Motto des vorliegenden Textes kann mit Neuberger (2002, S. 3) folgendes formuliert werden:

„Statt Führung als etwas Endgültiges, Hermetisches und Objektives zu sehen, soll sie als widersprüchlich, prozessual, vielgestaltig und mehrdeutig begriffen werden. Wenn etwas unterschiedlich gesehen werden kann oder gar in verschiedenen Formen existiert, kann diese kognitive oder reale Vielfalt als Handlungsspielraum genutzt werden“.

2 Aufbau

Vor der Darstellung des Aufbaus des Buches muss ich auf eine **Besonderheit systemtheoretischer Arbeiten** aufmerksam machen. Der erforderliche lineare Aufbau einer schriftlichen Arbeit birgt ein gewisses Problem für

¹⁶ Eine Reihe von Argumenten für die Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsdiskursen führt Neuberger (2002, S. 3ff) an.