

Peter Steinkellner

Systemische Führung

Einleitung

Das Wort systemisch hat sich zu einem Modewort entwickelt. Man spricht von Systemischer Therapie, Systemischer Organisationsberatung oder auch von Systemischem Coaching und verwendet in diesen Kontexten sehr erfolgreich systemische Interventionstechniken. Und Systemische Führung? Veröffentlichungen über Systemische Führung sind da schon etwas seltener. Einerseits gibt es sehr theoriebetonte wissenschaftliche Arbeiten, die oft wenig Anhaltspunkte für den Praktiker geben, und andererseits wieder derart theorieverkürzende Praxisansätze, dass „systemisch“ oft nur mehr zum Lippenbekenntnis verkommt. Ziel dieses Beitrages ist es, ein wenig Licht in das Dickicht „Systemische Führung“ zu bringen. Dabei soll trotz Theorienähe der Praxisaspekt für den Leser nicht zu kurz kommen.

Zur Orientierung soll kurz der Aufbau dieses Artikels skizziert werden. Kernthema des Beitrages ist es, einen Überblick über Systemische Führung zu geben. Dazu ist dieser Artikel folgendermaßen aufgebaut: Zuerst wird ein Überblick über die Veränderungen der inneren und äußeren Bedingungen von Organisationen gegeben, die teilweise ganz neue Anforderungen an Führung stellen. Dann wird der derzeitige Stand der Führungsforschung kurz zusammengefasst, und darauf aufbauend die Entwicklung systemischer Konzepte für die Führung dargestellt. Konkrete Beispiele der Anwendung systemischer Interventionen für die Führung sind der Hauptteil dieses Beitrages. Als Abschluss des Artikels wird die Frage beantwortet, in wie weit Systemische Führung als Führungstheorie, als Führungsstil oder als Grundhaltung anzusehen ist.

Rahmenbedingungen

Die Gesellschaft – und damit auch die in die Gesellschaft „eingebetteten“ Organisationen – unterliegen einem permanenten, sich beschleunigenden Wandel in einer immer komplexeren Welt. Die geschäftlichen Umfeldbedingungen haben sich seit dem Ende der neunziger Jahre dramatisch verändert, und die Veränderungsfrequenz scheint weiter zu steigen. Globalisierung, Deregulierung, Individualisierung, Zeitwettbewerb, Veränderung von Ansprüchen der Stakeholder, Innovation und technologische Entwicklungen haben starke Auswirkung auf die Arbeitswelt und auf Organisationen. Es zeichnet sich immer mehr ein turbulentes Unternehmensumfeld ab, das durch hohe Komplexität, hohe Dynamik und hohe Instabilität gekennzeichnet ist. Komplexität ist ein Dauerzustand und eine der Bestandsbedingungen moderner Organisationen. Das Aufgabenumfeld der Unternehmen hat sich in den meisten Branchen grundlegend verändert.⁷³ Das Geschehen in den internen und externen Umwelten von Organisationen wird ständig dynamischer, instabiler, unvorhersehbarer und damit komplexer. Unternehmen wandeln sich nur noch, sie sind gezwungen, sich permanent zu verändern.⁷⁴ 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. Diese massiven Veränderungen der äußeren und inneren Bedingungen stellen neue Anforderungen an Führung, denn für eine komplexer werdende Arbeitsumwelt sind generelle Standardlösungen wenig brauchbar.⁷⁵

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‘

⁷³ Vgl. Steinkellner 2005, S. 22ff.

⁷⁴ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 9.

⁷⁵ Vgl. Rodler/Kirchler, 2002, S. 60.

Konzepte und Verhaltensweisen tragen nicht mehr⁷⁶. 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. 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 systemische Ansätze und die Systemtheorie (in der Form der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann) zu einer der produktivsten Konzeptionen in den Sozialwissenschaften entwickelt haben. Anlehnend an Mühlbradt⁷⁷ sprechen folgende zwei zentrale Argumente für die Verwendung eines systemtheoretischen Ansatzes im Kontext Führung: Der systemtheoretische Ansatz weist ein höheres Maß an Problemmangemessenheit auf, da er die komplexe Struktur von Organisation und Organisationsumwelten akzeptiert und versucht, diese Komplexität nicht sinnzerstörend zu reduzieren.

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 komplexen Systemen. Grundlegende Einsichten aus diesen Arbeitsbereichen lassen sich mit erheblichen Erkenntnisgewinnen in vielen anderen Fällen systemischer Intervention nutzen.⁷⁸ Nachfolgend werden die Möglichkeiten (und Grenzen) der systemischen Interventionstechniken dieser Bereiche zur Mitarbeiterführung dargestellt.

⁷⁶ Rosenstiel, 2003, S. 1.

⁷⁷ Mühlbradt, 1996, S. 55.

⁷⁸ Vgl. Willke, 1999, S. 1f.

Führung

Führung ist eines der meistbehandelten Themen in der betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Literatur. In den letzten Jahren sind eine ganze Reihe von Forschungsarbeiten von unterschiedlichen Fachrichtungen aus durchgeführt worden. Gleichzeitig wird bei der Durchsicht der Führungsliteratur die Schwierigkeit deutlich, Mitarbeiterführung inhaltlich zu fassen. Denn Führung ist ein multifaktorielles Geschehen, zu dessen Verständnis man bei verschiedenen Faktoren (Führer, Geführte, Aufgaben, Organisation, Umwelt, etc.) ansetzen kann. Um diese komplexen Zusammenhänge angemessen verarbeiten zu können, wurden in der Führungsforschung verschiedene Vereinfachungen angewendet.⁷⁹

Im Allgemeinen wird unter dem Begriff Führung ein intentionaler sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person versucht, andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen. Als alltäglicher Begriff muss Führung mit Bedeutungsreichtum und Unschärfe leben. Neuberger erwähnt den viel zitierten Bonmot: dass es mehr Bücher als Wissen über Führung gäbe. Burns⁸⁰ überzeichnet die Situation vermutlich ein wenig, wenn er das Dilemma in folgendem Satz zusammenfasst: „Führung ist eines der meistbeobachteten und am wenigsten verstandenen Probleme auf der Erde.“ Dennoch gibt es breiten Konsens darüber, dass bisher ein integratives Verständnis über Führungsphänomene nicht erlangt wurde. Wobei zu dieser Aussage relativierend festgehalten werden muss, dass ein integratives Verständnis der Führungsphänomene wahrscheinlich auch in Zukunft ein Wunschtraum bleiben wird. Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle Akteure. Es ist damit ein Konstrukt, ein soziales Phänomen, das nicht endgültig und vollständig geklärt und erklärt werden kann, sondern das fortwährend, den sich ändernden Umständen anpassend, geschaffen wird.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Neuberger, 2002, S. 223.

⁸⁰ Burns, 1978, S. 2.

⁸¹ Vgl. Neuberger, 2002, S. 2ff; Rodler/Kirchler, 2002, S. 5ff; Steinkellner, 2005, S. 28.

Der klassische Eigenschaftsansatz, der Führung vor allem von den Eigenschaften der Führungskraft, die ja auch nur ein hypothetisches Konstrukt sind, abhängig macht, wird als zu vereinfachend angesehen und gilt als überholt. Ebenfalls als überholt angesehen werden die Verhaltenstheorien. Die ausschließliche Berücksichtigung des Verhaltens von Führungskräften liefert keine befriedigenden Antworten bei Organisationen mit komplexen Anforderungen. Um der Kritik an den oben angeführten Führungstheorien zu begegnen, berücksichtigen die Kontingenztheorien zusätzlich die Situation und gehen davon aus, dass die Effektivität eines Führungsstils vom Vorhandensein bestimmter Situationsmerkmale abhängt. Aber auch diese Modelle berücksichtigen nur eine reduzierte Anzahl der tatsächlich in der Realität auftretenden Faktoren. Führungstheorien, die sich an Grundlagentheorien (vor allem attributionstheoretische, motivationstheoretische und lerntheoretische Ansätze) orientieren, versuchen das Führungshandeln aus einer sehr allgemeinen Perspektive zu analysieren. Durch deren höheren Abstraktionsgrad ist mit ihnen aber auch immer ein Defizit an anwendungsreifen Gestaltungsvorschlägen verbunden.⁸²

In den letzten Jahren wird verstärkt charismatische, transformationale bzw. visionäre Führung diskutiert und Führung dabei in erster Linie auf die Person des Führenden und ihre Eigenschaften und Fähigkeiten reduziert. Mitreißende visionäre Führungspersönlichkeiten sollen die Mitarbeiter begeistern und damit zu besserer Leistung anspornen. Die Hauptkritik an diesen Führungstheorien bezieht sich dabei vor allem auf die Befürchtung der Wiederbelebung des „Great Man“ als Führungsideologie. Damit verbunden ist die Gefahr, dass die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft überschätzt werden. Weitere wichtige Kritikpunkte inkludieren unter anderem die trivialisierenden Erklärungen („einfache Rezepte“), die diese Theorien kennzeichnen, und die Unterschlagung des Faktors „Organisation“.⁸³

⁸² Vgl. Neuberger, 2002, S. 223ff.

⁸³ Vgl. Neuberger 2002, S. 142ff; Steyrer 1995; Rodler/Kirchler, 2002, S. 67f.

Andererseits wird aber auch vermehrt von der eindimensionalen Betrachtungsweise der Eigenschaften bzw. des Verhaltens der Führungskraft abgegangen und die Interaktion zwischen Führenden und Geführten betrachtet. Neuberger zeigt diese Entwicklung ganz gut in seiner Überblicksdarstellung über Ansätze, Ergebnisse und kritische Bewertungen der Führungsforschung, indem er den Titel von „Führung“ über „Führen und geführt werden“ nun in der 6. Auflage auf „Führen und Führen lassen“ modifiziert hat. Bei Führung zählt die erfolgreiche Ausführung durch die Geführten und mit den Geführten. Führen als Einmischen, Überwältigen oder Steuern kann überflüssig oder gar schlecht sein, wenn es Eigeninitiative und Selbstorganisation erstickt. „Führen!“ ist nur dann angezeigt, wenn es Sinn macht, ansonsten ist das (Führen) Lassen die bessere Alternative. Diese Verbindung von „führen und führen lassen“ bezeichnet eine spannungsgeladene Widersprüchlichkeit für die Führungskraft, die kontextabhängig beides können soll und zwar nicht im Sinne von „entweder oder“, sondern im Sinne von „sowohl als auch“. Zu dieser Gruppe von Führungstheorien gehören neben der systemischen Theorie auch noch symbolische und politische Theorien. In all diesen Theorien sind die Inhaber von Führungspositionen nicht hervorgehoben, sondern mit den Geführten zusammen in umfassende Kontexte eingeordnet. Beide führen und werden geführt durch fremdbestimmte und selbst geschaffene Bedingungen. Führende werden vom Mythos des alleinverantwortlichen Lenkers befreit.⁸⁴

Der diesem Beitrag zugrunde liegende systemische Ansatz ist noch skeptischer gegenüber gezielten Führungsinterventionen, weil in komplexen Kontexten die Berücksichtigung des kompletten sozialen Settings und das Zulassen und Fördern von Selbstorganisation ebenfalls oder sogar mehr Erfolg verspricht. Die ganzheitliche Sicht des systemischen Ansatzes hilft dabei, nicht nur die Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern auch die Interaktionen zwischen Mitarbeitern, Kollegen und Kunden oder auch Lieferanten zu berücksichtigen, um ein besseres Verständnis der vielen Dimensionen

⁸⁴ Vgl. Neuberger 2002, S. Iff u. S. 491f.

von Führung zu ermöglichen. Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken.⁸⁵

Systemische Führung

Studiert man die Literatur im Bereich Management und Führung, so findet man – grob klassifiziert – drei verschiedene Typen von Veröffentlichungen: Managementratgeber, wissenschaftliche Literatur und Erfolgsgeschichten. Die Literatur über Systemisches Management und Führen konzentriert sich auf die ersten beiden Typen. Hier gibt es eine zunehmende Anzahl an Managementratgebern, die im Sinne von Lehr- bzw. Rezeptbüchern aufgebaut sind, aber meist nur geringe Theorienähe aufweisen. Andererseits gibt es wissenschaftliche Literatur, die sehr an der Theorie ausgerichtet ist. Erstaunlicherweise wird aber in vielen aktuellen Lehrbüchern „Systemisches Führen“ nicht einmal erwähnt.⁸⁶

Der System-Begriff ist heute sehr weit verbreitet. Schon seit längerer Zeit ist eine Konjunktur des Systemischen zu erkennen. Dabei lassen sich zwei mit der Systemidee verbundene Phänomene betrachten: Einerseits gibt es sehr abstrakte Theorien, die allerdings oft schwer nachvollziehbar und in die Praxis umsetzbar sind. Andererseits sind der Begriff „System“ und das Wort „systemisch“ in den letzten zehn Jahren zu Modewörtern geworden. Gleichzeitig werden unter anderem auch im Bereich Führung viele systemische Ideen verwendet, ohne ausdrücklich als solche gekennzeichnet zu sein.⁸⁷ Daraus resultieren zwei wichtige Problempunkte der Systemtheorie für die Führungspraxis: der Praxistransfer systemischer Theorien und das Erkennen bereits in der Praxis eingesetzter Methoden systemischer Mitarbeiterführung.

Besondere Attraktivität in der betriebswirtschaftlichen Forschung auf dem Gebiet des Managements hat die Systemtheorie in den letzten

⁸⁵ Vgl. Neuberger, 2002, S. VIII f. u. S. 638.

⁸⁶ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 30f.

⁸⁷ Vgl. Lehner/Wilms, 2002, S. 9ff.

Jahren in Form der auf Luhmann basierenden soziologischen Systemtheorie, der Theorie Sozialer Systeme⁸⁸. Wesentliche Inputs finden sich aber auch in der systemischen Therapie und darauf aufbauend in der systemischen Organisationsberatung, die sich teilweise auf dieselben erkenntnistheoretischen und theoretischen Bezugspunkte wie die soziologische Systemtheorie beziehen⁸⁹.

Wie sieht es nun aber um Stand und Fortschritt der systemischen Führungsforschung und –praxis aus? Systemische Ansätze der Führung sind ein frontaler Angriff gegen das traditionelle Führungsverständnis. Das Bild vom Manager als der dominante Macher, der auf Grund seines hierarchischen Einflussmonopols das Unternehmen steuert, wird ersetzt durch eine Orientierung, die von anonymen, verstreuten, selbstständigen Einflusszentren ausgeht, und wo Selbstorganisation in den Vordergrund gestellt wird. In der Führungsforschung werden zwar schon seit langem partizipative Stile, teilautonome Gruppen, lockere Kontrolle etc. empfohlen, um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und Überregulierung zu vermeiden. Diese Lösungsvorschläge stützen sich aber zumeist auf die Human-Relations-Ideologie mit den Zielen Selbstverwirklichung, besseres Betriebsklima, Vertrauen, etc. und darauf aufbauend Leistungsverbesserung. Der systemische Ansatz stellt dem gegenüber die Rationalitätssteuerung durch Selbstorganisation in den Vordergrund. Der systemische Ansatz sieht Selbstorganisation als systemisch bedingt an und betrachtet Organisationen als Systeme, die nie vollständig „von oben“ durchorganisiert sein können.⁹⁰

Der Begriff systemische Führung ist ein Begriff, der zwei entgegengesetzte und scheinbar widersprüchliche Elemente in sich vereinbart: mit System wird im allgemeinen Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation oder in der soziologischen Systemtheorie sogar Autopoiesis verbunden, während Führung dagegen individuelle Einwirkung und Fremdbestimmung impliziert. Diese Spannung führt oft dazu, dass manche Experten die Möglichkeit systemischen Führens

⁸⁸ Luhmann, 1984.

⁸⁹ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 31f.

⁹⁰ Vgl. Neuberger, 2002, S. 625; Jutzi/Aderhold, 2003, S. 244.

negieren, oder dass öfters Anwendungsversuche in der Praxis so theorieverkürzend erfolgen, dass „systemisch“ nur mehr zum Lippenbekenntnis verkommt.

Ein Blick in aktuelle Managementzeitschriften und –literatur zeigt, dass die traditionelle Vorstellung von Führung, in der es „der“ Manager ist, der die Geschicke und den Erfolg des Unternehmens bestimmt und der über entsprechendes Organisieren, Entscheiden und Führen den Mitarbeitern die Richtung weist, bis heute kaum etwas an Attraktivität verloren hat. Vor allem die Manager selbst tendieren zu dieser Vorstellung. Die transaktionale Führung mit ihrer inhärenten Betonung betriebswirtschaftlicher Ziele und dem Prinzip der Rationalität ist das heute in der Praxis vorherrschende Führungsverhalten. Andererseits zeigen sich in neueren Ansätzen der Führungsforschung doch neue Entwicklungen, die davon ausgehen, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf das gesamte Führungsgeschehen ausüben.⁹¹ Dabei zeigt sich die Umsetzung systemtheoretischer Konzepte im Management als schwierig, da Sichtweise und Denkinstrumente der Systemtheorie sich nicht mit dem Alltagsverständnis und den Erfahrungen von Managern decken. „Einfache Erklärungen haben größeren Appeal als der Verweis auf komplexe und komplizierte, vor allem aber undurchschaubare Zusammenhänge“⁹². Und sehr oft wird der Manager immer noch als „Lenker oder Macher“ gesehen, wie der Titel eines vor kurzen erschienenen Beitrages zur Führungsforschung in der Zeitschrift „Führung und Organisation“ lautet⁹³.

Nach Gester, Schmitz und Heitger⁹⁴ scheint sich systemisches Management auf breitester Front durchgesetzt zu haben, wenn sie folgendes schreiben: „Seit Anfang der 90er Jahre hat sich systemisches Denken und Handeln als erfolgreiches Management-Modell etabliert. ... Kurzum, an systemischen Managementmodellen kann heute kein

⁹¹ Vgl. Rodler/Kirchler, 2002, S. 61ff.

⁹² Neuberger, 2002, S. 217.

⁹³ Vgl. Stempfle, 2003, S. 138ff.

⁹⁴ Gester/Schmitz/Heitger, 1999, S. 7.

Manager oder Berater, der ernsthaft um die Reflexion und Weiterentwicklung seines Tuns bemüht ist, achtlos vorbeigehen“. Ähnlich argumentiert Ellebracht⁹⁵: „Der systemtheoretische Hintergrund ... [gehört] heute zum Standardrepertoire von Beratern und Führungskräften“. Andererseits wird, wie oben bereits angeführt, in vielen aktuellen Lehrbüchern „Systemisches Führen“ nicht einmal erwähnt. Bereits 1990 hat Kasper folgendes über die Sichtweisen zur Steuerbarkeit von sozialen Systemen geschrieben: „Die Ablöse der Sichtweise der Mach- und Steuerbarkeit von sozialen Systemen ... kündigt sich in der deutschsprachigen Managementlehre zunehmend an, in der Praxis und insbesondere in einschlägigen Printmedien für die Zielgruppe des oberen Managements wird aber nach wie vor ‚das hohe Lied des Machers gesungen‘“⁹⁶.

Systemische Theorien haben seit diesem Zitat Einzug in die Organisationstheorien, in die Managementlehre und in die Soziologie gehalten. Für Psychologische Führungstheorien, Management-Praktiker-Literatur und die Managementpraxis scheint aber das oben angeführte Zitat Kaspers immer noch gültig zu sein. Diese unterschiedlichen Angaben über die Verbreitung und Durchsetzung der Systemtheorie in Management und Führung lassen vermuten, dass systemisches Führen nach wie vor nur eine Nischenposition innehat. In allen Disziplinen, die sich mit Menschen in Organisationen auseinandersetzen – sei es aus psychologischer, soziologischer oder auch betriebswirtschaftlicher Perspektive – ist das Grundthema stets die Spannung zwischen Individuum und Organisation⁹⁷. Die Systemtheorie kann als Universaltheorie die Verbindung von Psychologie und Soziologie ermöglichen. Diese Verbindung erscheint deshalb so wesentlich, da Führung nur erklärt werden kann, wenn man sowohl soziale als auch psychische Vorgänge berücksichtigt und soziale und psychische Systeme untersucht.

⁹⁵ Ellebracht et al., 2002, S. 5.

⁹⁶ Kasper, 1990, S. 426.

⁹⁷ Vgl. Kasper et al., 1998, S. 6.

Das Problem der Intervention ist eines der Grundprobleme des praktischen Umgangs mit komplexen sozialen Systemen und daher auch der Schlüssel zur praktischen Bedeutung der Systemtheorie und des systemischen Denkens. Die gezielte Beeinflussung komplexer Systeme ist sehr voraussetzungsvoll und gelingende Intervention sehr unwahrscheinlich. Zum Normalfall wird vielmehr die Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention.⁹⁸ Die Theorie Sozialer Systeme ist eine Systemtheorie, aber keine Interventionstheorie, die sagt, wie Systeme verändert werden können. Deshalb verwendet die systemische Beratung unter anderem auch erprobte Instrumentarien der Familientherapie und ihrer Weiterentwicklung der Systemischen Therapie. Damit werden zwei Theoriestränge verbunden, die sich auf den ersten Blick widersprechen, aber verbunden werden können. Die Theorie Sozialer Systeme wird in Interventionsfragen verwendet, um auf die Schwierigkeiten des intendierten Veränderns von Organisationen hinzuweisen. Die Erweiterungen der Systemtheorie durch Willke zeigen die Strategien und Möglichkeiten der Intervention auf und leiten damit zu den konkreten Interventionsformen der systemischen Therapie über. Systemische Berater gleichen in der Praxis die Schwächen der Systemtheorie durch Anleihen aus der therapeutischen Arbeit aus und zeigen damit, dass die Theorie Sozialer Systeme trotz ihrer wertvollen Hinweise auf die Autopoiesis von Systemen für ihre Umsetzung in der Praxis noch der Nachbesserung und Ergänzung bedarf.⁹⁹

Wenn wir diesen Ausgangsüberlegungen folgen, kann Intervention als eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen angesehen werden, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird und „in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen [oder psychischen] Systems bewusst ist“¹⁰⁰.

⁹⁸ Vgl. Willke, 1999, S. 4.

⁹⁹ Vgl. Groth 1996, S. 11ff.

¹⁰⁰ Königswieser/Exner, 2002, S. 17.

Systemische Führungsansätze – Unterschiede zu traditionellen Ansätzen

Traditionelle Organisations- und Führungstheorien basieren auf der Hoffnung, einzig richtige Antworten auf die Frage nach dem „Wie“ der Organisation zu finden. Man verbrachte viel Zeit damit, die Ungewissheit des Erfolgs von Führung durch wissenschaftliches Wissen in Gewissheit zu verwandeln. Ziel dieser Theorien war es, das Verhältnis von Zweck und Mittel zu optimieren und über Macht im Sinne von Befehl und Gehorsam Konflikte zu überbrücken. Auch in traditionellen Führungsansätzen wird die Organisation meist als eine Art System betrachtet, aber dieses System war ursprünglich von der Maschinenmetapher geprägt, die Organisation wurde als eine Art Maschine gesehen, die, wenn sie mit dem richtigen Input versehen wird, den gewünschten Output liefert. Der Mensch hatte sich als eine Art „passendes Zahnrad“ an die Maschine anzupassen. Mit der Human-Relations-Bewegung kam dann der Faktor „Mensch“ – d.h. der Mensch als eigene Stellgröße – ins Spiel. Der Mensch wurde nicht mehr als notwendiges Übel, sondern als eine zu pflegende Ressource angesehen. Der Zusammenhang von Motivation und Leistungsbereitschaft wurde betont und die Wichtigkeit der informellen Organisation erkannt. Management wurde von der Ingenieurertätigkeit des Maschinenmodells zu einer sensiblen Steuerungstätigkeit, die das Zusammenspiel der Menschen zu harmonisieren hatte.

Sowohl die Maschinenmetapher als auch die Organismusmetapher betonen die Idee der Veränderbarkeit der Organisation, die eine „top-down“, die andere „bottom-up“. In der Maschinenmetapher erzeugt das überlegene Fachwissen des Managers die Illusion einer Steuerbarkeit, in der Organismusmetapher erzeugt das Wissen der Arbeitskraft „vor Ort“ in Verbindung mit dem Prozesswissen der Führungskräfte und Change-Agents diese Illusion. Organisationen werden dabei wie selbstverständlich mit dem normativen Anspruch konfrontiert, dass sie rational zu sein hätten. Die betriebswirtschaftlichen Organisationsanalysen verdeutlichen dies besonders: Organisationen werden mit selbst entwickelten, in der Regel als „wissenschaftlich“ und

„objektiv gültig“ vorgestellten Rationalitätsprämissen konfrontiert. Diese beiden traditionellen Metaphern sind aus meiner Sicht typisch für das traditionelle Führungsverständnis, das auf Rationalität, Steuerbarkeit und Veränderungsoptimismus aufbaut, und normative Modelle entwickelt, um Steuerung und gezielte Veränderung zu ermöglichen.

Eine dritte Gruppe von Metaphern steht dem modernen systemischen Organisationsverständnis näher. Organisationen werden hier mit einem Computer, mit einer informationsverarbeitenden Maschine oder mit einem Gehirn verglichen. Diese Metaphern verdeutlichen, dass Veränderungen in Unternehmen nicht so leicht zu initiieren sind, sondern dass sich Organisationen durch ein hohes Maß an Undurchschaubarkeit, Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit auszeichnen. Hier gerieten nun die Entscheidungsprozesse in den Blick und die Rationalität, die Organisationen in den traditionellen Ansätzen zugeschrieben wurde, in den Blickwinkel der Kritik. An diese Überlegungen schließen die Theorie Sozialer Systeme und systemische Führungsansätze an.¹⁰¹

Der Manager im traditionellen Führungsverständnis ist der Macher, der heroische Lenker, der mit seinem besseren Wissen das Unternehmen führt. Und das Unternehmen wird hier als eine berechenbare Maschine angesehen und als fremdorganisiertes System, das vorgegebene Probleme effizient zu bearbeiten hat. Sowohl Manager als auch Unternehmen sind in eine Welt eingebettet, in der es eindeutig zu identifizierende Probleme und Lösungen gibt. Dies verdeutlicht auch die Konzeption des klassischen Managementprozesses, der aus drei Phasen besteht: Planung, Realisation und Kontrolle und der eindeutig auf Rationalität, Berechenbarkeit und Steuerbarkeit aufbaut.¹⁰² Ein beliebtes Bild zur Charakterisierung der Tätigkeit des Managers ist das des Kapitäns. Dieses Bild suggeriert die klassische Sicht von Führung: die prinzipielle Berechenbarkeit und Steuerbarkeit der Prozesse, für welche der Manager die Verantwortung übernimmt¹⁰³.

¹⁰¹ Vgl. Bardmann/Groth, 2001, S. 7ff.

¹⁰² Vgl. Schreyögg, 1991, S. 256ff.

¹⁰³ Vgl. Simon, 1997, S. 125f.

Vor dem Hintergrund einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie ist solch ein traditionelles Führungsverständnis nicht mehr zu halten. Den Organisationen wird vor einem konstruktivistischen Hintergrund eine so hohe Komplexität zugesprochen, dass Voraussagen über die beste Organisation einer Organisation nicht nur komplizierter, sondern geradezu unmöglich werden. Heinz von Foerster folgend, spricht man hier von nichttrivialen Maschinen. Organisationen zeichnen sich damit – wie bereits oben bei der dritten Gruppe von Metaphern angeführt – durch ein hohes Maß an Undurchschaubarkeit, Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit aus, und gezielte Veränderungen sind hier sehr schwierig. Das Management sieht sich unter diesen konstruktivistischen und systemtheoretischen Prämissen mit geradezu paradoxen Anforderungen konfrontiert. Führung heißt nun, steuernden Einfluss auf nichtsteuerbare Systeme auszuüben und sich vom Machertum und vom Bild des heroischen Lenkers zu verabschieden. Der Manager sorgt sich hier um die passenden Rahmenbedingungen und vertraut ansonsten weitgehend auf eigendynamische Potenziale.¹⁰⁴ Der klassische Managementprozess (Planung, Realisation, Kontrolle) ist hier nicht mehr anwendbar, denn ihm „liegt eine betriebliche Steuerungskonzeption zugrunde, die zu *einfach* und zu *glatt* ist, um den differenzierten Problembestand eines sozialen Systems zu erfassen“¹⁰⁵. Die klassischen Steuerungsvorstellungen der traditionellen Führungsmodelle sind nicht in der Lage, die Komplexität eines sozialen Systems auch nur annähernd zu erfassen.

Systemische Ansätze der Führungstheorie

Vor allem zwei systemische Management-Ansätze kommen als Basis einer systemischen Führungstheorie in Frage: der St. Galler Managementansatz und ein auf der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelter Ansatz der Managementforschung. Bei der Auswahl haben

¹⁰⁴ Vgl. Bardmann/Groth, 2001, S. 9f.

¹⁰⁵ Schreyögg, 1991, S. 275.

neben der Etabliertheit der Ansätze unter anderem folgende Kriterien eine wesentliche Rolle gespielt¹⁰⁶:

- Die Ansätze haben systemtheoretische Wurzeln und beziehen sich zumindest implizit auf die Theorie Sozialer Systeme.
- Es handelt sich um vergleichsweise umfassende und geschlossene, betriebswirtschaftlich ausgerichtete Ansätze, die eine solide, konsistente theoretische Grundlage aufweisen.

Dennoch unterscheiden sich die verschiedenen Ansätze wesentlich in der Berücksichtigung der Erkenntnisse der Theorie Sozialer Systeme. Der klassische St. Galler Ansatz baut auf einer umfassenden Systemrationalität auf und hat sozialtechnologische Züge und ist damit wohl nur schwer mit der Theorie Sozialer Systeme vereinbar. Der Wiener Managementansatz mit seiner vorsichtig-optimistischen Perspektive hinsichtlich der Frage nach der Steuerbarkeit von Organisationen scheint daher der beste Ausgangspunkt zu einer systemtheoretischen Führungstheorie zu sein, die aufbauend auf der Theorie Sozialer Systeme Interventionstheorien berücksichtigen kann¹⁰⁷. Daher soll nun der Wiener Managementansatz kurz dargestellt werden.

Der an der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelte Managementansatz basiert, wie bereits oben angeführt, unmittelbar auf der Theorie Sozialer Systeme. Aufbauend auf die systemtheoretische Sichtweise, welche Organisationen als autopoietisch geschlossene soziale Systeme auffasst, deren Basiselement Kommunikation ist, wird von der Fixierung auf Personen abgerückt. An deren Stelle treten Kommunikationen und die sie steuernden und von ihnen produzierten Strukturen. Organisationen bestehen aus Kommunikationen, die nicht auf irgendein Ereignis von außen reagieren können, sondern die immer nur auf Kommunikationen mittels weiterer Kommunikation reagieren. Eine Kommunikation schließt hierbei an die andere an. Diese Überlegungen ergeben sich unmittelbar aus dem Gedanken der operativen Schließung sozialer Systeme mit Kommunikation als

¹⁰⁶ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 239f.

¹⁰⁷ Vgl. ebenda, S. 255f.

Baustein. Damit greift die Vorstellung eines souveränen, außenstehenden Lenkers nicht mehr. Die Bedingungen für Steuerungen sind innerhalb des Systems zu suchen. Jede Steuerung geschieht im System und ist notwendigerweise Selbststeuerung. Nicht ausgeschlossen wird dabei, dass der Manager „von außen“ versucht, die „innen“ ablaufenden Kommunikationen zu beeinflussen. Kommunikation im Sinne des Herbeiredens von erwünschter Wirklichkeit ist hierbei die zentrale Aufgabe des Managers. Allerdings entscheidet das soziale System mittels Selbststeuerung über das Schicksal der Steuerungsversuche. Dabei ist ein Verständnis des Managers als Analytiker nicht mehr angebracht. Denn vor einem konstruktivistischen Hintergrund muss das Bild des Managers als ein Analytiker, der unter umfassender Berücksichtigung aller relevanten Daten und der richtigen Wahrnehmung durch exakte Beobachtung und der darauf basierenden richtigen Entscheidung rational und „richtig“ handelt, ersetzt werden durch ein Bild des Managers als Konstrukteur, der die Wirklichkeitskonstruktionen des Unternehmens mitentwickelt.¹⁰⁸

Führen heißt aus der Perspektive des Wiener Managementansatzes nicht steuern, sondern in erster Linie intervenieren. Denn die Vorstellung von Organisationen als in Basisprozessen geschlossene soziale Systeme ohne unmittelbaren Kontakt zur Umwelt und die Ansiedlung von Personen und damit auch Managern außerhalb des Systems ist nicht vereinbar mit den traditionell üblichen Steuerungsvorstellungen. An die Stelle eines „Machertums“ tritt die „Kunst der Intervention“: Ein direkter Durchgriff ist in Organisationen nicht möglich, Organisationen können lediglich mittels Interventionen zu Eigenaktivitäten angeregt werden. Managen kann also immer nur ein Steuerungsversuch sein, Manager können dabei nur über Interventionen versuchen, Einfluss zu nehmen. Ein wichtiger Ansatzpunkt für Führung ist dabei, das vorhandene Selbststeuerungspotenzial der Organisation gezielt zu fördern.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1998, S. 612; 1999, S. 166ff.

¹⁰⁹ Vgl. ebenda, 1998, S. 613ff; 1999, S. 186ff.

Da sich die Effekte von Einflussversuchen an der spezifischen Operationslogik einer Organisation orientieren, lassen sich gemäß Kasper, Mayrhofer und Meier¹¹⁰ allerdings wohl kaum ‚allgemeingültige‘ Interventionstechniken anführen. Sie halten es für fraglich, ob die für die systemische Familientherapie und im Anschluss daran für die systemische Organisationsberatung entwickelten Interventionstechniken für Steuerungsversuche des Managements genutzt werden können. Die Möglichkeit der Intervention im Sinne eines Steuerungsversuchs durch das Management wird aber nicht in Frage gestellt. Meyer weist auf die Sinnhaftigkeit von aus der systemischen Therapie abgeleiteten Interventionsstrategien hin: Manager befinden sich oft im Dilemma, dass sie Veränderung im Unternehmen fördern müssen, andererseits aber dadurch oft Angst und Widerstand erzeugen. „Aus der systemischen Therapie lassen sich dazu Interventionsstrategien ableiten, die den Umgang mit diesem Dilemma erleichtern“¹¹¹.

Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung

Basierend auf den oben angeführten theoretischen Überlegungen wurde vom Autor eine empirische Studie mittels Experteninterviews durchgeführt, um den Einsatz Systemischer Interventionsmethoden in der Führung zu untersuchen¹¹². Die Studie zeigt recht klar, dass laut Meinung der Mehrheit der Experten Systemisches Führen weniger eine Frage der Führungstheorie oder des Führungsstils ist, sondern dass die Basis für Systemisches Führen eine Systemische Grundhaltung ist. Vor allem zeigen die vorliegenden Ergebnisse aber recht deutlich, dass die Experten den Einsatz systemischer Interventionstechniken in der Führung für sinnvoll halten. Die für den Kontext Führung vorgeschlagenen Techniken divergieren nur wenig. Systemisches Fragen, Kommentare und Hypothesen werden als sehr geeignet für den Einsatz in der Führung beurteilt. Aber auch andere Interventionsformen

¹¹⁰ Vgl. Kasper/Mayrhofer/Meier, 1999, S. 190.

¹¹¹ Meyer, 2000, S. 23.

¹¹² Vgl. Steinkellner, 2005, S. 257ff.

können in bestimmten Situationen und, dem Führungskontext angepasst, in der Mitarbeiterführung fallweise eingesetzt werden.

Der systemtheoretische Hintergrund, der von der Geschlossenheit und Struktur determiniertheit von Systemen ausgeht, verbietet eigentlich die Aufzählung einzelner Interventionstechniken. Daher blieb die systemtheoretische Literatur zum Thema Interventionen eher zurückhaltend, dagegen wurden für die systemische Therapie und für die systemische Beratung sehr wohl Interventionstechniken entwickelt. „Ob diese für Steuerungsversuche des Managements fruchtbar gemacht werden können, ist fraglich“¹¹³. Andererseits versuchen diese systemischen Interventionstechniken im Gegensatz zu traditionellen Führungsmethoden, die Eigenschaften sozialer und psychischer Systeme wie Geschlossenheit, Struktur determiniertheit und Autonomie ernst zu nehmen. Will man also nicht jeglichen Führungsversuch von vornherein ablehnen, dann wird man sich aus systemtheoretischer Sicht mit diesen Interventionstechniken auseinandersetzen und sich überlegen müssen, inwieweit sie in den Führungskontext übernommen werden können. Hierbei wird nicht der Anspruch gestellt, allgemeine Interventionstechniken für den Führungskontext zu entwickeln. Vielmehr soll gezeigt werden, wie man Interventionstechniken in der Führung sinnvoll anwenden kann¹¹⁴.

Führungskräfte sind im Unterschied zu Therapeuten, Beratern und Coaches als Mitglieder der Organisation Teil des Systems, das sie auch verändern möchten, wohingegen die erstgenannten zwar Mitglieder des Therapie- oder Beratungssystems sind, aber nicht Teil des zu verändernden Heimat- oder des Problemsystems. Dabei haben Manager im Gegensatz zu Beratern, etc. im Normalfall starke Interessen und Vorstellungen, wohin sich das Unternehmen bewegen soll. Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist, dass die Kommunikationen und Entscheidungen der Manager zur Organisation gehören und sich viel stärker an den Regeln der Organisation orientieren.¹¹⁵

¹¹³ Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1999, S. 190.

¹¹⁴ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 279.

¹¹⁵ Vgl. Exner, 1992, S. 210; Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1999, S. 190.

Aus diesen Gründen sind die Interventionstechniken anderer Kontexte im Management wohl nur mit bestimmten Einschränkungen anzuwenden. Insbesondere Akzeptanz und Anschlussfähigkeit scheinen im Kontext Management besonders wesentlich, denn nicht alle Interventionstechniken, die in der Therapie oder Beratung vom Klienten akzeptiert werden und dort anschlussfähig sind, werden dies auch in einer Führungsbeziehung sein. Auch wenn einige der von mir untersuchten Interventionstechniken für den Führungsbereich eine höhere Akzeptanz und Anschlussfähigkeit vermuten lassen, sei trotzdem darauf hingewiesen, dass diese Überprüfung kasuistisch zu erfolgen hat, denn Akzeptanz und Anschlussfähigkeit hängen von den jeweiligen betroffenen Systemen ab. Da, wie oben angeführt, Autorität und Macht aber die Akzeptanz von Interventionen heben, erhöhen diese wiederum die Anschlussfähigkeit von Interventionen der Manager. Die Anwendung von systemischen Interventionstechniken in der Führung scheint also gegenüber der Anwendung in anderen Kontexten mit Nachteilen, allerdings auch mit manchen Vorteilen verbunden. Die systemischen Interventionstechniken aus Therapie, Beratung und Coaching können hier die Basis für die Entwicklung erfolgsversprechender Führungsinterventionen sein, nicht im Sinne eines Rezeptes, nicht im Sinne allgemeiner Interventionstechniken, sondern im Sinne einer Anregung, eigene, für das jeweilige System in der jeweiligen Situation passende, Interventionen zu entwickeln¹¹⁶.

Führung wird oft in interaktionelle und strukturelle Führung eingeteilt. Interaktionelle Führung führt über die unmittelbare Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Strukturelle Führung führt quasi „unpersönlich“ über die Schaffung von Strukturen. Vermehrt wird Kommunikation als eine wesentliche Führungsaufgabe angesehen. Verschiedene Studien belegen, dass Kommunikation einen Großteil der Arbeitszeit von Führungskräften ausmacht.¹¹⁷ Sieht man aus systemtheoretischer Sicht dann auch noch Kommunikation als basales Element von sozialen Systemen, wird man aus meiner Sicht vermehrt den Fokus auf die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und

¹¹⁶ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 281ff.

¹¹⁷ Vgl. Eckardstein, 2002, S. 385; Wunderer, 1997, S. 45.

Mitarbeitern und auf Führungsgespräche als Instrumente interaktioneller Führung lenken müssen. Vor allem hier zeigt sich der Nutzen systemischer Interventionstechniken. Denn, wie die Betrachtung systemischer Interventionen in Therapie, Beratung und Coaching gezeigt hat, ist der Kern dieser Interventionen Gespräch und Kommunikation. Die weitgehende Erfahrung aus diesen Bereichen mit Interventionsmethoden kann und soll für interaktionelle Führung und für Führungsgespräche genutzt werden. Systemische Interventionen werden hierbei als wesentlicher Teil interaktioneller Führung angesehen.¹¹⁸

Im Folgenden werden für die Mitarbeiterführung besonders gut geeignete Interventionstechniken an Hand von Beispielen dargestellt. Für die Beschreibung dieser Interventionen in den ursprünglichen Kontexten Therapie und Beratung sei auf das Lehrbuch von Schlippe und Schweitzer¹¹⁹ verwiesen.

Systemisches Fragen – Systemische Gesprächsführung

Die systemische Gesprächsführung ist der Kern systemischer Führung. Gespräche mit Mitarbeitern sind auch in traditionellen Ansätzen wesentlich. Allerdings wird dort im Normalfall versucht, mit meist linearen Fragen eindeutige Informationen abzufragen und es werden oft direktive Anweisungen gegeben. Darüber hinaus dienen diese Gespräche dann meist auch noch der Verbesserung des Arbeits- und Gesprächsklimas im Sinne des „socializing“. Demgegenüber baut systemische Gesprächsführung auf scheinbar harmlosen Fragen auf, die aber durch ihre Zirkularität und Reflexivität sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte zum Nachdenken und zum Finden neuer Ideen und Lösungen anregen. Systemisches Fragen ist in der Führung damit einerseits ein harmloses Instrument in der Hinsicht, dass es gefahrlos eingesetzt werden kann, und andererseits ein mächtiges Instrument, da es Veränderungen von Sichtweisen ermöglicht und bei den Mitarbeitern eigene Ideen und Überlegungen anregt. Daher erscheint es auch nicht

¹¹⁸ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 284f.

¹¹⁹ Schlippe/Schweitzer, 1996.

verwunderlich, dass alle Experten Systemisches Fragen als ein im Führungskontext sehr gut geeignetes Instrument bezeichneten.¹²⁰

Frageformen, die Unterschiede verdeutlichen

Systemisches Führen zielt weniger auf Konsens ab, als viel mehr auf konstruktiv genutzten Dissens, ist also gewissermaßen „Management von Dissens“¹²¹. „Konsens kann Nonsense sein, wenn er nicht das Ergebnis eines zunächst konfliktären und spannungsreichen Dialogs ist. Konsens, der aus Dissens entsteht, erzeugt engagierte Zustimmung bei allen Beteiligten“¹²². Deshalb sind Frageformen so wichtig, die bei der Herstellung und Verdeutlichung von Unterschieden helfen. Gerade in Unternehmen, wo Mitarbeiter oft Angst vor den Konsequenzen unterschiedlicher und/oder vom Vorgesetzten abweichender Meinungen haben, können solche Fragen sehr hilfreich sein. Man muss als Führungskraft nicht darauf warten, dass abweichende Meinungen von den Mitarbeitern irgendwann, wenn überhaupt, selbst angesprochen werden, sondern man kann dies durch diese Art von Fragen forcieren. Die Wichtigkeit dieser Frageformen ist auch aus den Ergebnissen der Experteninterviews klar ableitbar, wo insbesondere Skalenfragen und Klassifikationsfragen häufig als besonders hilfreich angeführt wurden.¹²³

Klassifikationsfragen

Klassifikationsfragen arbeiten die Unterschiede in den Sichtweisen des Vorgesetzten und der Mitarbeiter und auch die Unterschiede in den verschiedenen Beziehungen besonders gut heraus¹²⁴:

¹²⁰ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 286f.

¹²¹ Zwingmann et al., 2000.

¹²² Vgl. Zwingmann et al., 2000, S. 7

¹²³ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 288; Schlippe/Schweitzer, 1996, S. 143ff.

¹²⁴ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 288.

- Wen schätzt unser Geschäftsführer von den Mitarbeitern Ihrer Abteilung Ihrer Meinung nach am meisten, wen am zweitmeisten, wen am wenigsten? Angenommen, aus Ihrer Abteilung würde jemand kündigen: Wer wäre der erste?
- Wer freut sich über den Erfolg des von Ihnen geleiteten Projektes am meisten, wer am wenigsten?

Skalenfragen

Skalenfragen helfen ebenfalls bei der Differenzierung unterschiedlicher Ideen, Überzeugungen und Meinungen innerhalb des Unternehmens. So können unterschiedliche Meinungen über Projektfortschritte oder über die Sinnhaftigkeit bestimmter Entscheidungen verdeutlicht werden¹²⁵:

- Wenn es in Ihnen zwei Tendenzen gäbe: eine will unsere Kundenkonditionen verändern, die andere will die jetzigen Konditionen beibehalten – wie viel Prozent von Ihnen möchten die Veränderung? Wie viel Prozent möchten bei den alten Konditionen bleiben?
- Für wie sicher halten Sie auf einer Skala von 0 bis 100% die Kündigungsabsicht der Kollegin X? Und wie hoch schätzen Sie auf dieser Skala die Kündigungsabsichten anderer Kollegen der Abteilung ein?

Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion

Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion wurden von den Experten nicht so häufig genannt wie Fragen zur Möglichkeitskonstruktion. Dennoch scheinen in der Führung insbesondere die Fragen zum Problemkontext sehr wichtig zu sein, um den Kontext zu erhellen, um die allfälligen verschiedenen möglichen Wirklichkeitskonstruktionen zu beleuchten und, wie in einem Experteninterview angeführt, „zum

¹²⁵ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 288f.

Verflüssigen von Wirklichkeiten“. Nach der Klärung der Erwartungen des Mitarbeiter und der Betroffenen sollten das Anliegen und dessen Kontext in den Mittelpunkt rücken. Hierzu eignen sich alle Fragen zum Problemkontext. Das Anliegen der Mitarbeiter sollte zunächst differenziert und eingegrenzt werden, um es damit leichter bearbeitbar zu machen. Falls es sich aus der Sicht des Mitarbeiters um ein Problem handelt, sollte man zunächst fragen, aus welchen Verhaltensweisen und Beschreibungen das Problem aus der Sicht der Gesprächsteilnehmer besteht:

- Was genau tun Sie, wenn es Probleme mit der Marketingabteilung gibt?
- Was genau denken Sie, wenn Sie sich nicht für eine der beiden Projektvarianten entscheiden können?

Diese Verhaltensweisen und Beschreibungen sollten dann weiter differenziert werden:

- Wem: Gibt es nur Probleme mit dem Marketingleiter oder mit einem Mitarbeiter der Marketingabteilung oder mit der gesamten Abteilung?
- Wo: Gibt es die Probleme mit der Marketingabteilung nur im Marketingmeeting, oder nur bei Kundengesprächen oder nur im Projekt X?
- Wann: Gibt es diese Probleme eher, wenn die Marketingabteilung ohne vorherige Abstimmung den Kunden etwas verspricht oder wenn die Abteilung wegen jeder Kleinigkeit fragt?

Wichtig ist es auch, die Unterschiede zu erkennen, wie einzelne Mitarbeiter das Problem sehen. Dafür eignen sich insbesondere Klassifikationsfragen und Skalenfragen.

- Für wen ist das Problem größer, für Sie oder Ihre Mitarbeiter?
- Wer hat es als erster als Problem bezeichnet?

Geht es um Probleme, und wurde der Problemkontext erkundet, lassen sich die Interaktionskreisläufe, in die das Problem eingebettet ist, und die das Problemverhalten im Unternehmen am Laufen halten, erkunden. Wichtig dabei ist es, deutlich zu machen, dass nicht einer der Beteiligten der „Täter“ ist, sondern dass das Problem in einem Kreislauf eingebettet ist:

- Nehmen auch Ihre Arbeitskollegen Anstoß an Ihrer Gesprächsführung mit den Kunden oder nur die Marketingabteilung?
- Wenn Sie die Kunden auf unsere internen Probleme hinweisen, erleichtert das die Gesprächsführung oder erschwert dies das Gespräch?
- Angenommen, Sie weisen die Kunden regelmäßig auf die internen Probleme hin, aber diese bestehen trotzdem weiterhin darauf, dass Sie das Problem lösen – lassen Sie sich dann ein neues Argument einfallen oder verstärken Sie den Hinweis auf die internen Probleme?

Die mit dem Kreislauf verbundenen Ideen, mit denen die Mitarbeiter sich das Problem erklären, sind besonders wichtig, denn jede dieser Erklärungen kann den Raum möglicher Problemlösungen erweitern oder auch beschränken.

- Wie erklären Sie sich, dass wir nun schon seit 2 Monaten Lieferschwierigkeiten haben?
- Angenommen, es gäbe einen Zusammenhang zwischen den Lieferschwierigkeiten und unserer Werbeplanung, wie könnte ich mir den vorstellen?

Hypothesen zum Sinn dieses Problems für das Unternehmen bzw. zu dem Nutzen des Problems in den Beziehungen der Mitarbeiter lassen sich dadurch entwickeln, indem durch Fragen der Anfang und/oder das (hypothetische) Ende des Problems mit Veränderungen im Unternehmen in Zusammenhang gebracht wird.

- Waren die Konflikte zwischen Logistik und Marketing vor oder nach der Einführung der neuen EDV-Software größer?
- Wie würden sich die Beziehungen zwischen den beiden Abteilungen verändern, wenn unsere Lieferschwierigkeiten aufhören würden?¹²⁶

Fragen zur Möglichkeitskonstruktion

In der Führung von Mitarbeitern ist der Fokus auf die Möglichkeiten mindestens ebenso wichtig wie in anderen Kontexten. Kommen Mitarbeiter mit einem Problem zu einem Vorgesetzten, so ist für die Führungskraft weniger das Problem selbst von Interesse, als vielmehr die Lösungen, die die Mitarbeiter bisher bereits gefunden haben und vor allem die Möglichkeiten, die dem Unternehmen noch offen stehen. Fragen zur Möglichkeitskonstruktion helfen dabei, den Mitarbeitern spielerisch neue Wege anzubieten. Dadurch, dass es nur Fragen sind und keine Anweisungen, ja nicht einmal Vorschläge, wirken sie der Angst vor Veränderung, die viele Mitarbeiter haben, entgegen. Denn diese „hypothetischen Möglichkeiten“ legen weder den Vorgesetzten noch die Mitarbeiter fest.

Fragen zur Möglichkeitskonstruktion können nach dem Sinn von Problemen für das Unternehmen fragen, ein Reframing darstellen und gleichzeitig Alternativen ausprobieren. Hypothetisch kann dabei auch die Rolle der Führungskraft hinterfragt werden:

- Gesetzt den Fall, Sie hätten keine Vorgesetzten, was würden Sie dann tun, um das Problem zu lösen?
- Gesetzt den Fall, ich hätte keinerlei Idee, wie unser Unternehmen das Problem lösen könnte. Wie würden Sie, wie würde Ihre Abteilung, wie würden die anderen Abteilungen darauf reagieren?

¹²⁶ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 290ff; Schlippe/Schweitzer, 1996, S. 148ff.

Fragen zur Möglichkeitskonstruktion beziehen sich meist auf die Zukunft, sie können sich sogar auf Ereignisse beziehen, die völlig unmöglich sind. Diese so genannten „existentiellen“ Fragen eignen sich in der Therapie recht gut zum Aufdecken von Tabuthemen. Selbst diese Art von Fragen scheint meiner Meinung nach für die Führung verwendbar zu sein:

- Wenn Sie sich einmal vorstellen, diese EDV-Umstellung hätte nie stattgefunden, wie sähe dann die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen aus?
- Wenn wir anstelle der Produktgruppe A die Produktgruppe B eingestellt hätten, wie würde dann die Zusammenarbeit mit unseren Kunden aussehen?

Wenn Mitarbeiter das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen, haben sie oft ein Problem am Herzen. In diesem Gespräch schildern die Mitarbeiter meist als erstes ihr Problem, denn der Fokus ist meist schon lange auf das Problem gerichtet, bevor man den Entschluss gefasst hat, dieses Problem mit dem Vorgesetzten zu besprechen. Durch diese Konzentration auf das Problem wird oft der Blickwinkel verengt, und damit verschwinden mögliche Lösungen aus dem Blickfeld. Daher ist es wichtig, baldmöglichst gemeinsam mit dem Mitarbeiter auf die Suche nach Ideen zu gehen, die neue Möglichkeiten jenseits des Problems eröffnen. Dazu können auch in der Mitarbeiterführung lösungsorientierte Fragen eingesetzt werden. Dahinter steht die Annahme, dass Organisationen ihre Entscheidungen mit der Differenz Problem/Lösung beobachten und dabei tendenziell die Problemseite bevorzugen, indem detaillierte Problemanalysen erarbeitet oder langwierige Diskussionen über Probleme geführt werden. Diese Problemorientierung entspricht durchaus einem traditionellen, rational-analytischen Managementverständnis und kann Organisationen lähmen, indem sie Schritten in die Lösungsrichtung entgegenstehen. Durch lösungsorientierte Fragen können Manager ... versuchen, auf lösungsfördernde Ressourcen innerhalb der Organisation und auf den gewünschten Zustand zu fokussieren“. Dementsprechend werden lösungsorientierte Fragen auch sehr häufig von Experten als sehr gut für den Führungskontext geeignete Interventionstechniken angeführt.

Oft kommt ein Mitarbeiter mit einer Aussage wie „Wir haben immer wieder dasselbe Problem mit der Abteilung X. Die informieren uns nie, wenn sie ein ...“. Diese Aussage suggeriert, das Problem sei „immer“ vorhanden, die als Lösung angesehene Information gäbe es allerdings „nie“. In solchen Fällen sollte eine Führungskraft nach Ausnahmen vom Problem fragen. Dazu bieten sich folgende aneinander anschließende Fragen an, die auf die Unterschiede zwischen Problem-Zeiten und Nicht-Problem-Zeiten fokussieren:

- Wie oft (wie lange, wann, wo) ist das Problem nicht aufgetreten?
- Wann wurden Sie mal von der Abteilung X informiert?
- Was hat Ihre Abteilung, was die Abteilung X damals anders gemacht?
- Wie haben Sie es geschafft, das Problem nicht auftreten zu lassen?

Wenn Mitarbeiter in einer Situation alles im Unternehmen, in der Arbeitsgruppe oder in einem Projekt, etc. „schrecklich“ finden, ist es sehr nützlich, sich nach Bereichen im Unternehmen zu erkundigen, mit denen die Mitarbeiter zufrieden sind. Ressourcenorientierte Fragen helfen vor allem dann, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, alles müsse verbessert werden:

- Was möchten Sie in dem Projekt so belassen, wie es ist?
- Was gefällt Ihnen an Ihrer Abteilung?
- Was macht Ihre Abteilung gut?
- Was müssten Sie/Ihre Abteilung tun, um mehr davon zu machen?

Die Wunderfrage ist eine in der Therapie sehr wirkungsvolle Intervention, die vor allem dann angewandt wird, wenn Klienten nicht in der Lage sind, Ausnahmen vom Problem oder Ressourcen zu ermitteln. Mit der Wunderfrage wird man als Vorgesetzter wohl ein wenig vorsichtig umgehen müssen, denn manche Mitarbeiter wären wahrscheinlich doch etwas überrascht, wenn ein Vorgesetzter plötzlich mit Wundern hantiert. Dennoch denke ich, kann man die Wunderfrage in Situationen wo laut Mitarbeiter alles furchtbar ist und die Mitarbeiter

weder von Ausnahmen vom Problem noch über potenzielle Ressourcen berichten können, anwenden. Eine Möglichkeit hierzu wäre, die Wunderfrage so anzuwenden, dass das Wort „Wunder“ dabei vermieden wird. Anstelle

- „Wenn das Problem durch ein Wunder über Nacht weg wäre: Woran könnte man erkennen, dass es passiert ist?“
konnte man mit derselben Intention auch fragen
- „Nehmen wir einfach mal an, das Problem wäre gelöst: Woran könnte man dies erkennen?“.

Und dann könnte man fragen, was nach der Problemlösung genau geschieht:

- Wer würde als erstes erkennen, dass das Problem gelöst ist? Welcher Mitarbeiter? Welcher Kunde? Wer sonst?
- Was würden Sie danach als Erstes anders machen? Was anschließend?
- Was würden ihre Kollegen danach anders machen? Was würde Ihre Abteilung anders machen? Was würde Abteilung X anders machen?
- Was würden Sie am meisten im Unternehmen vermissen, wenn das Problem plötzlich weg wäre?

Diese adaptierte Wunderfrage hat auch im Bereich der Führung zwei sehr positive Effekte: Sie ist so unverbindlich, dass man über die Problemlösung sprechen kann, ohne sich schon für die Lösung verantwortlich zu fühlen. Und die Mitarbeiter werden häufig feststellen, dass das, was nach der Problemlösung im Unternehmen gemacht wird, sich nicht so sehr davon unterscheidet, was man jetzt schon macht, bzw. was schon jetzt in den jeweiligen Problemausnahmen gemacht wird, dass also die Ressourcen für die Zeit nach der Problemlösung bereits vorhanden sind.¹²⁷

¹²⁷ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 293ff; Schlippe/Schweitzer, 1996, S. 154ff.

Kommentare – Anerkennung, Kompliment und Positive Konnotation

Ein Vorgesetzter sollte in jedem Gespräch mit Mitarbeitern seine grundlegende Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber ausdrücken. Fast jede kleine Äußerung der Führungskraft stellt dabei ein sprachliches Angebot dar, die „Wirklichkeit“ auf eine bestimmte Weise wahrzunehmen und zu konstruieren. Die Bedeutung der Sprache zeigt sich insbesondere durch die Art, wie Führungskräfte Beschreibungen der Mitarbeiter kommentieren und damit „Wirklichkeit“ (mit-)konstruieren. Auch wenn in der Führung Wertschätzung der Mitarbeiter sehr wichtig ist, muss man bei der Verwendung der Instrumente Anerkennung, Kompliment und positive Konnotation vorsichtig sein, denn Anerkennung und positive Darstellung von problematisch empfundenen Zuständen kann vom Mitarbeiter auch als überzogen und als problemverniedlichend, wenn nicht sogar implizit beleidigend empfunden werden. Es geht hier also nicht darum, alles positiv einzufärben, sondern vor allem darum, die Beziehung und die Gespräche mit den Mitarbeitern positiv und wertschätzend zu gestalten.

Die positive Bewertung für von Mitarbeitern negativ beschriebene Situationen, Verhaltensweisen und Haltungen bringt ein verändertes Bewertungssystem ein und eröffnet damit neue Ressourcen. Sie bietet die Basis für Denkanstöße und Neuorientierungen. Das Akzeptieren einer Situation kann bereits der erste Schritt zu deren Beseitigung sein. Indem die Aufmerksamkeit auf den Nutzen des Problems gerichtet wird, werden die Gründe für den Erhalt des Problems bzw. der Symptome erkennbar und bearbeitbar. Es kann darauf aufbauend nach alternativen Wegen gesucht werden.¹²⁸

Reframing

Reframing ist eine der wichtigsten systemischen Interventionstechniken und kann auch in der Führung

¹²⁸ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 302f; Schlippe/Schweitzer, 1996, S. 175ff.

erfolgsversprechend angewandt werden. Besonders Führungssituationen, in denen Mitarbeiter bestimmte Verhaltensweisen (oder auch Haltungen) anderer kritisieren, sind für Reframing geeignet. Diese Verhaltensweisen, Haltungen oder Situationen können, indem sie in einen anderen Rahmen gestellt werden, plötzlich sinnvoll erscheinen und eine ganz andere, positivere Bedeutung bekommen. Vor allem wird der Beitrag dieser Verhaltensweisen und/oder Haltungen für das Gesamtsystem (Unternehmen, Abteilung, Projektgruppe, etc.) sichtbar. Nicht nur das auf eine Einzelperson oder Gruppe bezogene Reframing eignet sich in der Führung, auch das Reframing ganzer Systemzusammenhänge ist hier sehr wirkungsvoll. Man denke nur, wie bestimmte Veränderungen in der Umwelt (Markt, Lieferantenstruktur, gesetzliche Bestimmungen, etc.) je nach Rahmen entweder als Chance, die man nützen sollte, gesehen werden können, aber auch als Gefahr.

Allerdings erscheint in der Führung ein vorsichtigeres und weniger verstörendes Reframing angebracht als in der Therapie. Es sollte dabei darauf geachtet werden, dass die Zweifel und die Verstörung der Mitarbeiter zwar genügend groß, um eine Veränderung zu erreichen, aber auch nicht zu stark werden, denn das könnte zu einem Vertrauensverlust gegenüber der Führungskraft führen.¹²⁹

Splitting und Reflecting Teams

Splitting in der klassischen Form eignet sich in Führungsgesprächen wohl weniger, da diese Gespräche im Normalfall von einer Führungskraft mit einem oder mehreren Mitarbeitern geführt werden. Sehr wohl aber kann der Vorgesetzte versuchen, Ambivalenz gegenüber der Problemstellung auszudrücken, und bei Konflikten bzw. Entscheidungssituationen Sympathie für beide Alternativen anzudeuten. Dadurch, dass beide Seiten eines Widerspruchs anerkannt werden, schafft man gute Voraussetzungen für Veränderungen. In Team- oder Projektmeetings kann man möglicherweise auch direkt mit Splitting arbeiten, indem Teammitglieder z.B. die Aufgabe bekommen, explizit

¹²⁹ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 303f.

nur die eine bzw. nur die andere Seite zu betrachten. Hier bietet sich aber auch eine Variante des Reflecting-Teams an.¹³⁰

Systemische Führung – Theorie, Stil oder Grundhaltung?

Eine Systemische Führungstheorie im Sinne einer auf der Theorie Sozialer Systeme basierenden Theorie kann auf abstraktem Niveau Führung beschreiben und reflektieren. Im Sinne einer deskriptiven Theorie kann sie dabei recht gut die allgemeine Problematik des Führens und Steuerns von Organisationen als sich selbst steuernde Systeme zeigen, und dabei die Probleme traditioneller Führungstheorien verdeutlichen. Dabei wird die in herkömmlichen Managementansätzen verwendete Metapher des Kapitäns, der sein Schiff zielgerecht steuert und damit auch die immer wieder modern werdenden „Great Man“-Theorien der Führung entzaubert.

Erwartet man sich von einer Systemischen Führungstheorie allerdings Handlungsanweisungen, wird man enttäuscht werden. Allgemeingültige Handlungsanweisungen lassen sich aus solch einer Führungstheorie nicht ableiten. Auch die in diesem Beitrag dargestellten Interventionsmethoden für die Führung sollten nicht als Handlungsanweisung gesehen werden. Natürlich könnte man rein theoretisch einen systemischen Führungsstil, der auf die aus Therapie, Beratung und Coaching abgeleiteten Interventionsmethoden aufbaut, situativ als Führungsstil einsetzen. Allerdings wird ein solcher Führungsstil ohne eine zugrunde liegende systemische Grundhaltung des Vorgesetzten wohl nicht erfolgsversprechend sein können. Denn ein systemischer Führungsstil ist kein Werkzeug, das wahlweise eingesetzt werden kann. Eine inkonsistente Anwendung systemischer Techniken würde die Mitarbeiter verwirren und die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten beschädigen.

Dies heißt nun aber nicht, dass Systemisches Führen unmöglich ist und dass systemische Interventionsmethoden nicht für die

¹³⁰ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 304.

Mitarbeiterführung eingesetzt werden können. Aber systemische Interventionsmethoden sind kein Werkzeug, das eine Führungskraft „einfach mal so“ einsetzen kann. Vielmehr muss der Einsatz dieser Techniken auf einer systemischen Grundhaltung basieren. Dadurch wird der Einsatz systemischer Interventionsmethoden in der Mitarbeiterführung erfolgreich sein, und dadurch kann auch – basierend auf einer Systemischen Führungstheorie – ein systemischer Führungsstil gelebt werden, der konsistent und damit auch erfolgsversprechend ist. Die für die Führung entwickelten systemischen Interventionstechniken können dann zwar trotzdem immer noch nicht als generelle Handlungsanweisung verwendet werden, dienen aber als Anregung für die Führungsgespräche in der Praxis sowie als Reflexion des eigenen Führungshandelns. Systemisches Führen ist in diesem Ansatz als eine Art Kreislauf anzusehen, in dem der systemische Führungsstil auf einer systemischen Grundhaltung basiert und mittels einer systemischen Führungstheorie reflektiert wird. Systemische Interventionen sind dabei im Rahmen interaktioneller Führung gut geeignet zur Führung von Mitarbeitern. Allerdings sind sie nicht als Sozialtechnologie, losgelöst von einer systemischen Grundhaltung, einsetzbar.¹³¹

Es war nicht Ziel dieses Beitrags, Führungskräften ein (Erfolgs-)konzept mit einfachen und konkreten Handlungsanleitungen nach dem Motto „Wie führe ich ab morgen systemisch?“ zu geben. Dies wäre auch aus systemtheoretischer Sicht ganz und gar unmöglich. Dennoch können die entwickelten Instrumentarien der systemischen Intervention einen Beitrag dazu leisten, Managern neue Instrumente der Beobachtung und Intervention zur Verfügung zu stellen und sie anzuregen, über die angewandten Führungsinterventionen zu reflektieren. Vor allem aber sollte gezeigt werden, dass es alternative Möglichkeiten der Führung gibt, aber keine „einzig richtigen“ Führungsinstrumente, sondern nur mehr oder weniger „passende“ Führungsinterventionen, die abhängig vom jeweiligen Kontext sind. Und da jeder Mensch und jedes soziale System verschieden ist, ist jede Situation einzigartig. Die vorgestellten Interventionen können zwar nur Anregungen für den Umgang mit

¹³¹ Vgl. Steinkellner, 2005, S. 322ff.

verschiedenen Situationen bieten, dennoch können sie Führungskräften dabei helfen, eine jeweils „passende“ Intervention zu (er-)finden¹³².

¹³² Vgl. Steinkellner, 2005, S. 324ff.

Literaturverzeichnis

- Bardmann, Theodor M./Groth, Torsten: Die Organisation der Organisation/Eine Einleitung. In: Bardmann Theodor M./Groth Torsten (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3/Organisation, Management und Beratung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001, S. 7-20
- Burns, James M. (1978): Leadership, New York: Harper & Row
- Eckardstein, Dudo v.: Personalmanagement. In: Kasper Helmut/Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement/Führung/Organisation, Wien: Linde, 2002, S. 361-404
- Ellebracht, Heiner/Lenz, Gerhard/Osterhold, Gisela: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung/Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, Wiesbaden: Gabler, 2002
- Exner, Alexander: Das Unsteuerbare steuern?/Gedanken und Erfahrungen aus der Managementpraxis. In: Schmitz, Christof/Gester, Peter-W/ Heitger, Barbara (Hrsg.): Managerie/1. Jahrbuch für Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1992, S. 203-212
- Gester, Peter-W/Schmitz, Christof/Heitger, Barbara: Vorwort der Herausgeber. In: Gester, Peter-W/Schmitz, Christof/Heitger, Barbara (Hrsg.): Managerie/5. Jahrbuch/Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1999, S. 7-12
- Groth, Thorsten: Wie systemisch ist die ‚Systemische Organisationsberatung‘?/Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie, Münster: LIT, 1996
- Jutzi, Katrin/Aderhold, Jens: Selbstorganisation. In: Weik Elke/Lang Rainhart (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2/Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden: Gabler, 2003, S. 243-277
- Kasper, Helmut: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin: Springer, 1990

- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael: Managerhandeln nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende. In: Die Betriebswirtschaft DBW 58 (5), Stuttgart, 1998, S. 603-621.
- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael: Management aus systemtheoretischer Perspektive/eine Standortbestimmung. In: Eckardstein Dudo v./Kasper Helmut/Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.), Management/Theorien/Führung/Veränderung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999, S. 161-209
- Königswieser, Roswita./Exner, Alexander: Systemische Intervention/Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart: Klett-Cotta, 2002
- Lehner, Martin/Wilms, Falko E. P.: Systemisch denken – klipp und klar. Zürich: Verl. Industrielle Organisation, 2002
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme/Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp, 1984
- Meyer, Michael: Restrukturierung – was sonst?/Reorganisation aus systemtheoretischer Perspektive. In: Funder Maria/Euler Hans-Peter/Reber Gerhard (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation/Internationalisierung/Dezentralisierung/Flexibilisierung, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2000
- Mühlbradt, Thomas: Systemische Intervention/Ein Ansatz zum Management von Komplexität. Herzogenrath: GOM, 1996
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen/Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002
- Rodler, Christa/Kirchler, Erich: Führung in Organisationen. Wien: WUV, 2002
- Rosenstiel, Lutz v.: Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel Lutz v./Regnet Erika/Domsch Michael E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern/Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 1-25

- Schlippe, Arist v./Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1996
- Schreyögg, Georg: Der Managementprozess – neu gesehen. In: Staehle Wolfgang H./Sydow Jochen (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin: de Gruyter, 1991, S. 255-290
- Simon, Fritz B.: Die Organisation der Selbstorganisation/Thesen zum systemischen Management. In: Gester Peter-W/Schmitz, Christof/Heitger, Barbara (Hrsg.): Managerie/5. Jahrbuch/Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1999, S. 112-128
- Steinkellner, Peter: Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2005
- Stempfle, Joachim: Lenker oder Macher/Eine empirische Untersuchung zum Handeln von Führungskräften. In: Zeitschrift Führung und Organisation ZFO 72 (3), Stuttgart, 2003, S. 138-144
- Steyrer, Johannes: Charisma in Organisationen/Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt: Campus, 1995
- Willke, Helmut: Systemtheorie 2/Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Stuttgart: Lucius und Lucius, 1999
- Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit/Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997
- Zwingmann, Elke/Schwertl, Walter/Staubach, Maria L.: Management von Dissens/Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen, Frankfurt: Campus, 2000