

Sprenger entdeckt die Systemtheorie

REZENSION. „wirtschaft + weiterbildung“ hat Klaus Eidenschink, einen ausgewiesenen Experten für Organisations- und Führungspsychologie, gebeten, das neue Buch „Radikal führen“ von Dr. Reinhard K. Sprenger zu lesen und es kritisch zu bewerten.

Das Buch ist so etwas wie die Summe dessen, was Reinhard K. Sprenger über Führung zu sagen hat. Quasi ein Alterswerk. Das legt die Latte für die Erwartungen einerseits hoch. Andererseits bereitet Sprenger den Leser schon im Vorwort darauf vor, dass er nichts Neues schreibe, sondern neu Zusammengesetztes biete. So weiß man nicht, welche Stellung das Buch nun in Anspruch nehmen möchte: Vertrautes gut aufbreiten oder einen eigenständigen Beitrag zur Führungstheorie liefern? Aus dieser Ambivalenz entlässt der Text den Leser nicht. Sprenger versucht einen Brückenschlag zwischen einer systemtheoretischen Sicht auf Organisation und Führung und einem Denken, welches am Individuum ansetzt. Das macht neugierig. Und ja: Sprenger überrascht damit, dass er dem sozialen System „Organisation“ größere Bedeutung gibt als personalen Kategorien. Dies ist angesichts dessen, welche Publikati-

onlinie er bislang verfolgte (Themen wie Motivation, Selbstverantwortung, Vertrauen), ein alles andere als selbstverständlicher Schritt. Die auf Niklas Luhmann basierende Theorie sozialer Systeme ist nun wahrlich keine leichte Kost. Wie in den bisherigen Büchern auch, gelingt es Sprenger, solch schwierige theoretische Zusammenhänge hochgradig verständlich, bisweilen salopp, bisweilen inkonsequent (an manchen Stellen aber leider auch falsch) darzustellen. Zunächst definiert er Führung als einen Vorgang, der den Erfolg (also das Überleben des Unternehmens) sicherstellen soll. Damit entlastet er Führung zum einen von humanistischen Idealen einer auf den Mitarbeiter fokussierten Optik. Zum anderen sieht er Führung als einen Prozess, der nicht die Leistung einer einzelnen Person (Führungskraft!), sondern eine Kompetenz des sozialen Feldes ist, an dem auch der Mitarbeiter, die Struk-

turen und Prozesse sowie die Muster der Kommunikation „beteiligt“ sind. So trivial dieser Gedanke scheint, so wichtig ist, dass Sprenger ihn immer wieder betont. Denn es gibt eine unüberschaubare Literatur, die sich immer noch mit den Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen von Managern beschäftigt und dabei alle Wechselwirkungen, alle zirkulären Kausalitäten, alle Kontextbezogenheit, alle Überdetermination und alle Ambivalenzen außen vor lässt. Dass Sprenger hier gegenhält, hilft der Branche möglicherweise, aus dem „Entweder-Person-oder-System“-Modus herauszukommen.

Letztlich doch nur „Rezepte“

Andererseits merkt man am gesamten Sprachduktus, dass Sprenger die entscheidende Neuerung der Systemtheorie, dass Organisationen nicht aus Menschen, sondern aus Prozessmustern von Kommunikationen (von Entscheidungen) bestehen, nicht durchhält. Er suggeriert immer wieder, dass es doch irgendwie wesentliche Strukturen gäbe, die entdeckt, verstanden und dann verändert werden könnten. Dadurch geht ihm der Gedanke verloren, dass alle Stabilität in Organisationen erzeugt werden muss, und er gerät immer wieder in Widersprüche zu eigenen Setzungen. Letztlich hält Sprenger an dem Glauben an zeitlosen, kontextlosen Wahrheiten (über Führung) fest und liefert damit genau das, was der Markt will und die Theorie verbietet: Rezepte für alle Gelegenheiten! Sprenger kann sich so auf die Kanzel stellen und das „radikale Führen“ verkünden. Dem unerfahrenen Leser, und an diesen richtet sich das Buch, wird dies nicht als proble-

AUTOR



Klaus Eidenschink

ist Senior-Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC). Ein Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit heißt Beratung und Coaching des Topmanagements von großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen in Fragen der Konfliktbewältigung, Change-Management und der Entwicklung von Vorstands- und Geschäftsführerteams. Eidenschink ist Gründer und Leiter von „HEPHAISTOS, Coaching-Zentrum Mün-

chen“. Hintergrund seines Beratungsstils sind langjährige Ausbildungen und Erfahrungen in humanistischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, systemischer Beratung, Organisations- und Führungspsychologie und Konfliktforschung sowie eine große Zahl an erlebten Meetings und Sitzungen.

Klaus Eidenschink

Jahnstraße 1, 82152 Krailling bei München, Telefon 089 85662246
www.eidenschink.de
www.hephaistos.org

matisch auffallen. Das macht den denkerischen Mangel beziehungsweise den Widerspruch an dieser Stelle allerdings eher schwerwiegender.

Inhaltlich gliedert er die Leistung, die Führung zu erbringen hat, in fünf Kernaufgaben, die eine gewisse Priorisierung beinhalten: Zusammenarbeit organisieren, Transaktionskosten senken, Konflikte entscheiden, Zukunftsfähigkeit sichern, Mitarbeiter führen. Hier finden sich eine Unmenge an klug aufbereiteten Gedanken. Wie immer schreibt Sprenger eingängig und kritisiert gekonnt verbreitete Managementkonzepte und -verhaltensweisen: Die Fixierung auf Planung, die Kosten interner Konkurrenz, die Ver selbstständigkeit interner Bürokratie, die Neigung, Entscheidungen mit Rechen vorgängen zu verwechseln ...

Besonders gelungen ist dabei das Kapitel „Konflikte entscheiden“. Sprenger stellt hier die Paradoxie des Entscheidens dar, deren Kernelement ja ist, dass jede Entscheidung zwangsläufig immer ihren eigenen Widerspruch mitführt – nämlich all jene Argumente, welche für die verworfenen, gleichwertigen Alternativen gesprochen haben. Ohne solche Alternativen wäre eine Entscheidung ja gar nicht notwendig gewesen. Darum ist es bei Entscheidungen im Unternehmen immer so wichtig, darauf zu achten und darüber so kommunizieren wogegen entschieden

wurde. Ebenso scharfsichtig formuliert Sprenger aus, wie problematisch die Versuche sind, Orientierung über Werte in einem Unternehmen zu schaffen. Gibt es doch zu jedem Wert immer auch einen Gegenwert: Offenheit und Verschwiegenheit, Ehrlichkeit und Takt, Bewahren und Innovation, Gehorsam und Eigeninitiative. Sprenger nennt solch naiv gesetzte Werte „Zynismus-Generatoren“. Ein Wort, das wohl jeder gelungen findet, der schon erlebt hat, wie Unternehmenswerte in den Kantinen zu entsprechenden Bemerkungen über die Vorstände stimulieren!

Nette Anekdoten

Das Wesen von Entscheidungen ist es, Gegner zu produzieren, wie Sprenger treffend anmerkt. Diese Zusammenhänge zu kennen, ist in Zeiten, in denen sich die Entscheidungen immer weniger rational rechtfertigen lassen, für Führungskräfte absolut notwendig, weil entlastend und Schuldgefühle reduzierend. Sprenger schließt sich auch dem Reigen derer an, die beschreiben, wie sich Unternehmen aus der Zukunft heraus steuern lassen. In diesem Zusammenhang formuliert er an keiner Stelle etwas, was man nicht schon anderswo hätte lesen können. Aber auch hier ist es durchaus unterhaltsam.

Wer sich einen Überblick verschaffen möchte, welche Themen im Kontext Füh-

rung zu bedenken sind, ist mit Sprengers Buch gut aufgehoben. Wer beliebte Fallen eines am Rationalitäts-Paradigma orientierten Managements nachvollziehen möchte, bekommt überzeugende Argumentationslinien und nette Anekdoten. Wer jedoch Sprengers Ratschlägen, die er immer wieder in den Text einstreut, einfach folgt, der macht genau den Fehler, welchen Sprenger selbst moniert: Ohne Kontext und ohne eigene Anschauung einer Regel zu folgen und damit eigenes Lernen zu limitieren. Warum Sprenger selbst in seinem Predigen so wenig darauf zu vertrauen scheint, dass die Leser selbst ihre Schlüsse ziehen, nachdem ihre Aufmerksamkeit auf relevante Foki gelenkt wurde, bleibt seltsam rätselhaft.

So ist dieses Buch beides: Segen, weil es aus Gewohnheiten aufrütteln kann, und Fluch, weil es mit den feinen Ratschlägen des „Wissenden“ Sprenger das wieder einreißt, was es gekonnt mit schönen Worten aufgebaut hatte. Zur eingangs formulierten Ambivalenz: Will das Buch guter und bekannter Wein im neuen Schlauch sein, dann erfüllt es diesen Anspruch hervorragend. Wer das Buch daran misst, ob es einen eigenständigen theoretischen Beitrag ausformuliert, wird jedoch eher enttäuscht zurückbleiben beziehungsweise sich über denkerische Inkonsistenzen wundern.

Klaus Eidenschink ●

21. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



Zukunft Lernen.

Treffpunkt der
Bildungsbranche

www.learn tec.de

29. – 31. Januar 2013
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■