

RESEARCH

Andrea Wesenauer
Josef Oberneder
Paul Reinbacher *Hrsg.*

Wie Governance gelingen kann

Auf der Suche nach Antworten
mit Dirk Baecker und Friedrich Glasl



Springer Gabler

Wie Governance gelingen kann

Andrea Wesenauer · Josef Oberneder
Paul Reinbacher
(Hrsg.)

Wie Governance gelingen kann

Auf der Suche nach Antworten
mit Dirk Baecker und Friedrich Glasl

 Springer Gabler

Hrsg.

Andrea Wesenauer
Linz, Österreich

Paul Reinbacher
Linz, Österreich

Josef Oberneder
Linz, Österreich

ISBN 978-3-658-24113-1 ISBN 978-3-658-24114-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24114-8>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Systeme der Governance	XI
Eine Annäherung <i>Andrea Wesenauer, Josef Oberneder und Paul Reinbacher</i>	
Führung im System der Governance	1
Eine Übung <i>Dirk Baecker</i>	
Gedanken über die Governance im System der Pädagogischen Hoch- schulen	21
<i>Paul Reinbacher</i>	
Die Gesundheitsreform 2012 in Österreich im Spiegel politischer Steuerungsinstrumente	27
<i>Wolfgang Hable und Andrea Wesenauer</i>	
Dirk Baecker über „Führung“	45
<i>Interview: Josef Oberneder</i>	
Konflikte im Umgang mit Diversität	55
<i>Friedrich Glasl</i>	

Vielfalt als Erfolgspotenzial	75
Die oberösterreichische Gebietskrankenkasse am Weg zum „Whole Brain Thinking®“ <i>Stefanie Karner</i>	
Überlegungen zum Konflikt im Kern der Pädagogischen Hochschulen ..	85
<i>Paul Reinbacher</i>	
Friedrich Glasl und Josef Oberneder über „Konflikte“	91
<i>Interview: Markus Rohrhofer</i>	

*Jedes System ist ein System der Freiheit
und der Notwendigkeit zugleich.
(Georg Wilhelm Friedrich Hegel)*

*Das Genie ist der Fehler im System.
(Paul Klee)*

Systeme der Governance

Eine Annäherung

Andrea Wesenauer, Josef Oberneder und Paul Reinbacher

Auch im 21. Jahrhundert wird die gesellschaftliche Entwicklung noch immer begleitet von Forderungen, die Folgen der soziokulturellen Evolution und der funktionalen Differenzierung sowie der damit einhergehenden Steuerungsdefizite in einzelnen Funktionssystemen – wie beispielsweise im Gesundheits- und im Bildungssystem – durch Integration auf einer höheren Ebene zu kompensieren. Allerdings entpuppt sich die hierarchische Integration gesellschaftlicher Bereiche durch die „sichtbare Hand“ der Politik zunehmend als Illusion der Moderne und allenthalben ist ihr eindrucksvolles Scheitern zu beobachten. Gleichzeitig stehen jedoch auch liberale Marktmodelle – nicht zuletzt aufgrund der weithin sichtbaren unerwünschten Nebenwirkungen der „unsichtbaren Hand“ – immer stärker in der Kritik. Die sichtbare und die unsichtbare Hand der hierarchischen Bürokratie und des Wettbewerbs auf Märkten stoßen als einfache und vor allem eindimensionale Koordinationsmechanismen ganz offensichtlich immer öfter an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Damit wiederum drängen sich Fragen nach heterarchischen Formen der Koordination und der Steuerung auf, um den Herausforderungen der Postmoderne in der politischen und vor allem auch in der organisationalen Praxis entsprechend Paroli bieten zu können. Möglicherweise sind deshalb „fluide“ Sozialformen wie Netzwerke, Communities etc. sowie laterale Steuerungsmodelle wie jene der „Governance“ angemessenere Antwortstrategien im Umgang mit den komplexen Veränderungsdynamiken, denen wir in großen gesellschaftlichen Politikfeldern begegnen?

Entsprechende Versuche, neue, hybride Koordinationsmechanismen und Organisationsmuster zur Steuerung zu implementieren, führen allerdings ihrerseits

zu Eigenlogiken in ihrem Verhalten und zu Dynamiken mit besonderen Herausforderungen – und zwar sowohl für die interne (also: die intraorganisationale) als auch für die übergreifende (also: die interorganisationale) Systementwicklung. Angemessene Steuerungs- und Führungsverständnisse für diese neuen, komplexen und vielschichtigen *Systeme der „Governance“* erfordern deshalb fundiertes und reflektiertes Wissen über jene qualitativen Veränderungen, die mit solchen neuen Strukturen einhergehen. Andernfalls läuft ihr Management Gefahr, von unerwünschten Nebenwirkungen in Form von unbeabsichtigten Nah-, Fern- und Wechselwirkungen unvorbereitet auf dem falschen Fuß erwischt zu werden. Zu den zeitgemäßen Kernkompetenzen für Management und Leadership zählt demnach insbesondere der konstruktive *Umgang mit Konflikten aufgrund von „Diversity“*, denn: Sind nicht heterarchische Koordination zwar flexibler, gleichzeitig aber konfliktanfälliger, weil in fluiden Sozialformen – die den Zugang in vielen Fällen nicht formal regeln können (oder: gar nicht formal regeln wollen) – die „Vielfalt“ zwar im Sinne von „requisite variety“ (W. Ross Ashby) nützlich, aber zugleich problematisch ist – sodass auch gelingende Kooperation nicht vorausgesetzt werden kann?

Vor diesem Hintergrund haben sich die Pädagogische Hochschule und die Gebietskrankenkasse Oberösterreich – als zwei große nationale Player auf den immer wieder im Interesse der öffentlichen Aufmerksamkeit stehenden Feldern der Gesundheits- und der Bildungspolitik – zum Ziel gesetzt, im Rahmen einer Reihe periodischer Veranstaltungen für ihre Führungskräfte mit hochkarätigen Expertinnen und Experten ein solchermaßen angemessenes Steuerungs- und Führungsverständnis zu entwickeln und dieses anhand sowohl theoretisch reflektierter als auch praktisch realisierbarer Lösungsvorschläge für die Arbeit in der Organisationsentwicklung zu konkretisieren. Dieser Einladung sind im Rahmen der ersten beiden Veranstaltungen *Dirk Baecker* und *Friedrich Glasl* gefolgt.

Als Ausgangspunkt für die Untersuchung der eingangs skizzierten Problem- und Fragestellungen boten sich dabei jene systemisch-konstruktivistischen, mitunter auch systemtheoretischen Ansätze an, die ebenfalls spätestens im 20. und 21. Jahrhundert einen erstaunlichen Aufschwung erlebt haben. Bekanntlich konnten mit ihrer Hilfe in so unterschiedlichen Disziplinen wie in der Biologie (L. v. Bertalanffy, H. v. Foerster), in der Mathematik (G. Spencer-Brown, N. Wiener), in der Medizin und in der Psychotherapie (G. Bateson, F. B. Simon), aber auch in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (T. Parsons, N. Luhmann, D. Baecker) zahlreiche Phänomene bearbeitet werden, die sich bis dahin sowohl einer theoretischen Analyse als auch einer praktischen Nutzung für (politische, unternehmerische und ganz allgemein organisationale) Steuerungsfragen gleichermaßen entzogen hatten.

Die Auftaktveranstaltung im Jahr 2016 hatte in diesem Sinne unmittelbar zum Ziel, die zeitgenössische Systemtheorie in der Tradition von Niklas Luhmann auf ihre aktuelle Bedeutung für die zwei zentralen gesellschaftlichen Politikfelder Bildung und Gesundheit am Beispiel Österreich zu befragen. Für diese Tagung begann *Dirk Baecker* seine „Übung“ (so die für den Eröffnungsvortrag von ihm selbst gewählte Bezeichnung) zur *Führung im System der Governance* mit einem „Crash Kurs in Systemtheorie“, bevor er sich der eigentlichen Problemstellung, nämlich der Suche nach einem systemischen Verständnis für die Steuerung und Führung in komplexen Strukturen Governance, zuwandte. Die anschließende Diskussion drehte sich einerseits um Fragen der Interpretation, andererseits um die mögliche Anwendung auf konkrete Problemstellungen der beiden Organisationen, wie von *Paul Reinbacher* in seinen *Gedanken über die Governance im System der Pädagogischen Hochschulen* sowie von *Wolfgang Hable* und *Andrea Wesenauer* in ihren Ausführungen über *Die Gesundheitsreform 2012 in Österreich im Spiegel politischer Steuerungsinstrumente* illustriert.

Im Zuge der Veranstaltung konnte außerdem *Josef Oberneder* ein *Interview mit Dirk Baecker über „Führung“* führen, in dem dieser sich – in bekannt pointierten Formulierungen – zu „postheroischer Führung“ äußerte und in diesem Zusammenhang für eine Überwindung des individuellen Narzissmus zugunsten systemischer Selbstorganisation plädierte.

Die darauffolgende zweite Veranstaltung im Jahr 2017 rückte Fragen der Diversität in Systemen sowie den Nutzen der sich daraus ergebenden Kooperations- und Konfliktpotenziale in den Fokus der Aufmerksamkeit. In zwei Vorträgen erläuterte der prominente Konfliktforscher und Berater in Organisationen und in Friedensprozessen, *Friedrich Glasl*, welche systemischen Effekte ausgehend von Unterscheidungen wie Diversität/Homogenität, Diversität/Polarität etc. möglicherweise zu erwarten sind. Immerhin haben sowohl Konflikt als auch Kooperation ihren Kristallisationskern in einer Differenz (z. B. „ich“ versus „der andere“ bzw. „die andere“, „meine Interessen“ versus „die Interessen anderer“). Diesen Ball nahmen *Stefanie Karner* in ihrem von der Praxis inspirierten Plädoyer *Vielfalt als Erfolgspotenzial. Die oberösterreichische Gebietskrankenkasse am Weg zum „Whole Brain Thinking®“* und *Paul Reinbacher* in seinen kurzen analytischen *Überlegungen zum Konflikt im Kern der Pädagogischen Hochschulen* als Ergänzung auf.

An diesem Tag führte *Markus Rohrhofer* von der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ überdies ein *Interview mit Friedrich Glasl und Josef Oberneder über „Diversity und Leadership“*, das sehr persönliche Einblicke in den beruflichen und privaten Alltag zweier Führungskräfte mit breitem nationalem und internationalem Erfahrungshintergrund gewährt.

So wollen die Beiträge dieses, nun nach den ersten beiden Jahren vorliegenden Bandes nicht nur als Resümee, sondern darüber hinaus als Einladung zum breiteren Nach-Denken über diese aus Sicht der Praxis anspruchsvollen Veranstaltungen verstanden werden. Dies ist insbesondere deshalb von Nutzen, weil auf diesem Weg die von Dirk Baecker und Friedrich Glasl angestoßenen Irritationen im Zuge des alltäglichen Handelns ihre Bedeutung und ihre nachhaltige Wirkung für die organisationale Praxis entfalten können – und zwar über den engeren Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Pädagogischen Hochschule und der Gebietskrankenkasse Oberösterreich hinaus.

Linz, im Frühjahr 2018