

Marlies Garbsch

# **Systemische Führungsentwicklung**

Verknüpfung von Führungskräfte-  
und Organisationsentwicklung  
am Beispiel eines Krankenhauses

Mit einem Vorwort von Alfred Janes

2012

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

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://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

Erste Auflage, 2012  
ISBN 978-3-89670-955-4  
© 2012 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 Dissertation „Systemische Führungsentwicklung.  
Verknüpfung von Führungskräfte- und Organisationsentwicklung am Fallbeispiel eines  
Krankenhauses“ zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Philosophie  
(Dr. phil.) an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für Interdisziplinäre  
Forschung und Fortbildung, 2011.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-  
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

### **3 Systemische Führungsentwicklung**

In diesem Kapitel werden die Wechselwirkungen zwischen Führungskräfte-, Führungssystem- und Organisationsentwicklung ausdifferenziert und eine Verknüpfung zwischen diesen drei Entwicklungsmodellen vorgenommen. Darauf aufbauend wird der – im Anwendungsfeld der systemischen Beratung liegende – neuartige Ansatz der „systemischen Führungsentwicklung“ dargestellt. Dieses von der Autorin entwickelte Modell stellt in der Folge wesentliche Beobachtungs- und Analysedifferenzen für die Case Study zur Verfügung und kann als handlungsanleitende Heuristik für ähnliche Vorhaben an der Schnittstelle zwischen Führungskräfte- und Organisationsentwicklung dienen.

#### **3.1 WECHSELWIRKUNG ZWISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTE-, FÜHRUNGSSYSTEM- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

##### **3.1.1 Führungssystementwicklung als Teil der Organisationsentwicklung**

Führung nimmt auf die (Selbst-)Entwicklung einer Organisation über intendierte und nichtintendierte Auswirkungen von Orientierung gebenden Kommunikationshandlungen (wie z.B. Entscheidungen) Einfluss. Zugleich wird Führung von der Organisation als Mittel zur Umsetzung der durch sie getroffenen Entscheidungen betrachtet.

Führungssystementwicklung ist Teil der Organisationsentwicklung mit Fokus auf die Weiterentwicklung „Führung intendierender“ Kommunikationsmuster von (abgrenzbaren Teilen) des Führungssystems (vgl. Kap. 2.3.5).

Sie zielt darauf ab, das Führungssystem dabei zu unterstützen, seine Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster in Hinblick auf deren Funktionalität für das erfolgreiche Überleben der Organisation zu überprüfen (z. B. blinde Flecken aufspüren und ggf. abändern).

Die Entwicklung des Führungssystems ist hochrelevant für die Entwicklung der Organisation, weil das Führungssystem die Rahmenbedingungen für andere (Kommunikations-) Systeme der Organisation schafft. Das Führungssystem ist verantwortlich für die Kontextsteuerung aller (Kommunikations-)Systeme der Organisation und damit selbstreferentiell auch für das eigene, kommunikative Handeln.

Organisationsentwicklung, die auf die Veränderung von Strukturen, Prozessen, Instrumenten, Technologien oder Methoden abzielt, bewirkt oft sichtbare Verbesserungen vorhandener Routinen im Sinne eines Wandels

1. Ordnung. Ein Musterwechsel im Sinne eines Wandels 2. Ordnung ist aber erst möglich, wenn sich auch das Führungssystem ändert. Zum Beispiel müssen Strukturänderungen in die Kommunikationsmuster des Führungssystems Eingang finden, um neue Handlungsoptionen zu ermöglichen.

### **3.1.2 Kopplung zwischen Führungssystem- und Führungskräfteentwicklung**

Im Rahmen des – einem trivialen Steuerungsverständnis folgenden – betriebswirtschaftlichen Modells von Personal- und Führungskräfteentwicklung wird primär auf Personen als „Rolleninhaber“ fokussiert. Ziel eines solchen Ansatzes ist es, dass Personen als RolleninhaberInnen von Führungsfunktionen ihre Denk- und Handlungsmuster verändern und als Folge davon stellen- und zielgruppenspezifische Erwartungen der Organisation besser umzusetzen können (vgl. Kap. 2.3.4).

In diesem Sinne stellt Führungskräfteentwicklung für das Führungssystem zieldienliche Ressourcen zur Verfügung. Durch das Bereitstellen der für die Organisation notwendigen Quantität und Qualität von Führungskräften soll die Entwicklung des Führungssystems und damit die Organisationsentwicklung unterstützt werden. Zum Beispiel benötigen Organisationen in Wachstumsphasen andere Personen bzw. führende Handlungen als in Konsolidierungsphasen.

Aus Sicht der Autorin besteht zwischen der Führungssystem- und der Führungskräfteentwicklung innerhalb von Organisationen eine feste Kopplung, wenn Führungskräfteentwicklung durch führende Kommunikationshandlungen von Führenden dazu beauftragt wird, der Organisation ein bestimmtes Ergebnis an „Qualität und Quantität von Führungskräften“ zu Verfügung zu stellen. Unter einer festen Kopplung von Aktionen wird hier in der Tradition von Simon (2004, S. 82) eine in hohem Maße berechenbare Abfolge von Prozess-Schritten verstanden, um das Erreichen eines vorgegebenen Zieles zu ermöglichen. Im Unterschied dazu werden lose Kopplungen von Aktionen dort gesehen, wo die Erwartungssicherheit bestimmter Aktionen (Verhaltensweisen und Interaktionen) eher gering ist. Eine lose Kopplung kann von Außenstehenden aus als „Kreativitätspool“ oder als „Strukturschwäche“ und „Chaos“ erscheinen.

Eine feste Koppelung zwischen Personal- (PE) bzw. Führungskräfteentwicklung (FKE) und Führungssystementwicklung (FSE) kann zum einen erwartete Muster des Führungssystems stabilisieren und damit zur „Sozialisation“ (Anpassung) seiner Mitglieder beitragen (vgl. Abb. 7): (Zukünftige) Führungskräfte lernen im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung auf Führung abzielende, in der Organisation erwartete Kommunikationshandlungen kennen und nehmen diese in ihr Handlungsrepertoire auf. Indem ihr

neu erworbenes Handlungsrepertoire den eingespielten oder neu erwarteten Kommunikationshandlungen entspricht, führt das zu einer Komplexitätsreduktion und damit zur Erhöhung von Erwartungssicherheit im Führungssystem (z. B. durch Einhalten bestimmter Spielregeln). Hier wird von der Führungskräfteentwicklung die Wirkung einer „Trivialisierungsmaschine“ im Sinne eines vorgegebenen Outputs erwartet.

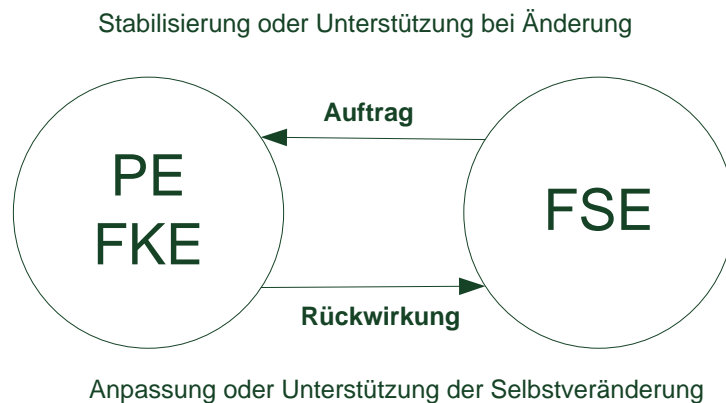


Abbildung 7: Feste Kopplung zwischen Führungskräfte- und Führungssystementwicklung (Quelle: eigene Darstellung 2011)

Zum anderen kann Führungskräfteentwicklung seitens einer Organisation im Sinne einer „Veränderungsanpassung“ auch dafür genutzt werden, die Denk- und Handlungsmuster des Führungssystems aus einer Außenperspektive (mit Hilfe eigens dafür eingerichteten Lernsettings für Metakommunizieren) hinterfragbar und relativierbar zu machen. Finden diese neuen Denk- und Handlungsmuster Eingang in kommunikatives Handeln des Führungssystems, dann kann das Musterunterbrechungen im Führungssystem unterstützen. Darüber hinaus kann Führungskräfteentwicklung auch zur Änderung des Führungssystems beitragen, indem sie eine Multiplikatorenfunktion für „Neues“ in der Organisation (z. B. neue Instrumente, neue Denk- und Handlungsmuster) übernimmt. Mit den neuen MitspielerInnen (z. B. neuen Führungskräften) werden auch neue Kommunikationshandlungen (z. B. durch den Einsatz neuer Instrumente) in die Organisation eingeführt. Auf diese Art und Weise entwickelt Führungskräfteentwicklung immer auch (intendiert oder nicht intendiert) das Führungssystem mit, indem sie (erwünschtes oder nicht erwünschtes) Handeln in die „Straßen der Kommunikation“ und damit in die Umsetzung bringt.

Nicht-trivial wird diese Änderungsunterstützung der Führungskräfteentwicklung dort, wo sie sich explizit einem trivialen Input-Output Verständnis

der Änderung sozialer Subsysteme (Zielgruppen) entzieht und ihrerseits Feedback zu möglichen Veränderungen von Kommunikationsroutinen an das Führungssystem zurückmeldet. Hier kann Führungskräfteentwicklung zur Selbstthematisierung des Führungssystems beitragen.

Werden Zielvorstellungen und erwarteter Nutzen der Funktion der „Führungskräfteentwicklung“ im Führungssystem reflektiert, dann führt auch dieser Schritt zu einer Selbstthematisierung und damit selbstreferentiellen Entwicklung des Führungssystems.

Besonders effektiv sowohl hinsichtlich einer Stabilisierungs- wie auch Änderungssozialisation sind innerbetriebliche Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen. Das liegt daran, dass bei einer internen (d. h. innerbetrieblichen) Führungskräfteentwicklung temporäre Kommunikationssysteme in der Organisation eingerichtet werden, die experimentelles Lernen jenseits von Sanktionen und operativem Handlungsdruck ermöglichen sollen.

Diese Lernsettings spannen über ihre spezifische Kommunikationsarchitektur Lernräume auf, in denen Kommunikationsroutinen sowohl erlernt bzw. verlernt werden können. Unter dieser Perspektive fungieren Lernsettings in Organisationen u. a. auch als rituell abgesicherte Übergangsräume, in denen ein Identitätswandel der (Nachwuchs-)Führungskräfte von einer „Wirklichkeit I“ zu einer „Wirklichkeit II“ unter Beobachtung des Führungssystems gestaltet wird. Eine durch die Führungskräfteentwicklung intendierte aktive Kopplung des Führungssystems mit dem intermediären Lernsystem (spezielle Lernsettings) zielt auf eine Wechselwirkung der Entwicklung beider Systeme ab.

Zusammenfassend wird angemerkt, dass Führungskräfteentwicklung eine strategisch hoch relevante Umwelt des Führungssystems, nämlich die Denk- und Handlungsmuster (Aktionen) von Personen, die Führungsfunktionen innehaben oder künftig innehaben werden, entwickelt. Indem sie der Organisation erwünschte Handlungen zugänglich macht, unterstützt sie – je nach Auftrag – sowohl die Stabilisierung bestehender Führungsmuster als auch die Integration neuer, zieldienlicher Führungshandlungen ins Führungssystem.

### **3.1.3 Kopplung zwischen Organisations-, Führungssystem- und Führungskräfteentwicklung**

Organisationen als komplexe soziale Systeme sind Kommunikationssysteme, deren Kommunikationen wiederum durch die Interaktion zwischen unterschiedlichen kommunikativen Subsystemen erzeugt werden. Als ein solches Subsystem kann auch das Führungssystem gesehen werden. Umwelt des Führungssystems sind Führungsinstrumente (z. B. EDV-Systeme, Personalentwicklungssysteme) sowie Artefakte der formalen Organisation (Organigramme, Arbeitsanweisungen, festgeschriebene Standards) sowie psy-

chische Systeme(vgl. Abb.8). Diese Umwelten können vom Führungssystem für führende Kommunikationen genutzt werden.

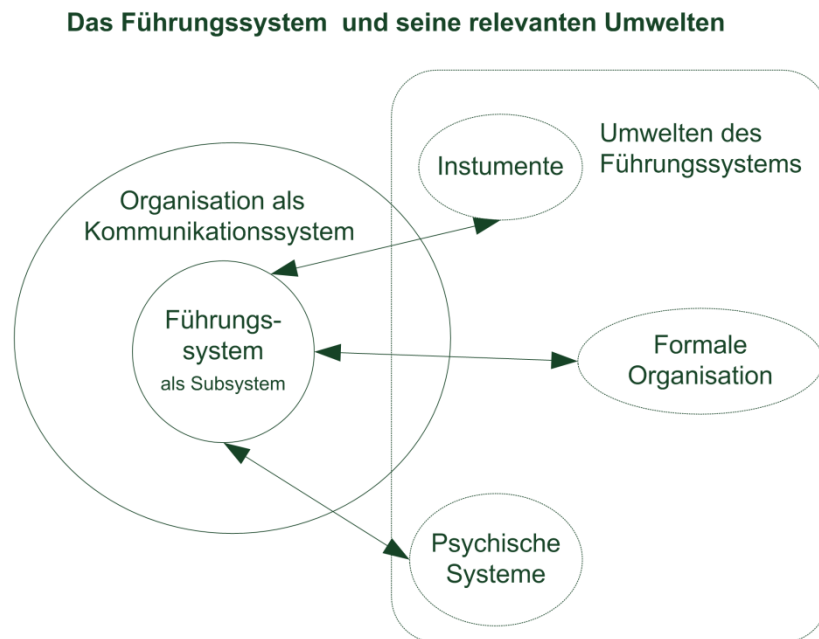


Abbildung 8: Das Führungssystem und seine Umwelten (Quelle: eigene Darstellung 2011 nach Grossmann/Janes 2009)

Systemische Organisationsentwicklung blickt auf die Gesamtorganisation und damit auf die Art der Beziehungsgestaltung zwischen dem Kommunikationssystem und seinen Umwelten.

Führungssystementwicklung ist – wie bereits beschrieben-Teil der Organisationsentwicklung mit Fokus auf die Weiterentwicklung „Führung intendierender“ Kommunikationsmuster von (abgrenzbaren Teilen) des Führungssystems.

Unter dieser Perspektive wird Führungskräfteentwicklung als Instrument der Führungssystementwicklung wahrgenommen: Im Auftrag des Führungssystems fokussiert sie dabei auf die Denk- und Handlungsmuster psychischer Systeme als Umwelt von Organisationen (und des Führungssystems) mit dem Ziel, diese an die erwünschten (bestehenden oder neuen) Rollenerwartungen anzupassen. Dabei ist jedoch davon auszugehen, dass aufgrund des spezifischen Objektes „lebende, psychische Systeme“ selbst im Zuge trivialisierender Maßnahmen durch das Managementinstrument „Führungskräfteentwicklung“ mit nicht-trivialen Auswirkungen gerechnet werden kann.

### **3.2 SYSTEMISCHE FÜHRUNGSENTWICKLUNG ALS NEUARTIGER BERATUNGSANSATZ**

Systemische Führungsentwicklung stellt im Verständnis der Autorin –wie oben beschrieben- einen speziellen Fokus innerhalb der systemischen Organisationsberatung dar. Sie hat die Zielvorstellung, die Funktionalität von „Führung“ in einer Organisation so zu entwickeln, dass die gegenwärtigen und zukünftigen Problemstellungen und Anforderungen der Organisation bearbeitbar werden und dadurch die Überlebenssicherung der Organisationen gewährleistet wird.

Der Fokus auf „Führungsentwicklung“ gewinnt innerhalb der systemischen Organisationsberatung zunehmend an Bedeutung, da Organisationen in den gegebenen turbulenten Umwelten laufend gefordert sind, die Funktionalität von Führung proaktiv zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern.

Systemische Führungsentwicklung zeigt auf, dass der Unterschied zwischen Organisations- und Personalentwicklung durch die Motivation und Zielsetzungen der BeobachterInnen geschaffen wird: Sollen das Spielfeld und die Spielregeln der Organisation verändert werden, dann werden entsprechende Veränderungsprozesse als Organisationsentwicklung bezeichnet. Sollen die Spielzüge der SpielerInnen den (bestehenden oder neuen) Spielregeln angepasst werden, dann werden entsprechende Änderungsprojekte als Personalentwicklung bezeichnet. Systemische Führungsentwicklung bezieht sich auf die Metareflexionen und Veränderung der Spielregeln (Verknüpfungsregeln) und der Spielzüge (kommunikative Handlungen) relevanter Beteiligter (SpielerInnen, Personen) des Führungssystems (Spiel) unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen allen Teilelementen.

Gelingt beispielsweise bestimmten AkteurInnen des Führungssystems das Einführen neuer Verknüpfungsspielregeln in den aktuellen kommunikativen Handlungsvollzug der Organisation, dann können diese in einer Meta-reflexion mehrheitsfähig gemacht werden und dadurch zu einer Veränderung der Strukturen und Spielregeln führen.



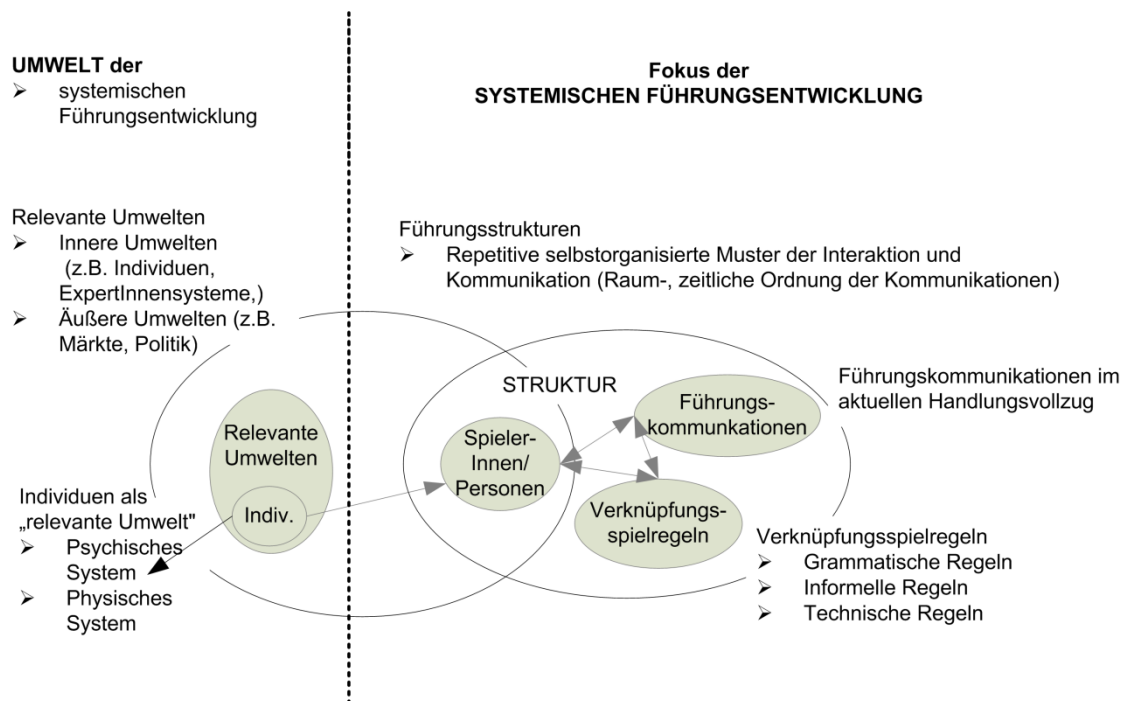


Abbildung 9: Fokus und Umwelten der systemischen Führungsentwicklung  
Quelle: eigene Darstellung 2011

Obige Grafik zeigt diese Zusammenhänge und wird nun näher erläutert:

### Verknüpfungsspielregeln

organisieren mehr oder weniger unsichtbar alle kommunikativen Handlungsvollzüge der Organisationsmitglieder. Dabei kann zwischen grammatischen, informellen und technischen Spielregeln unterschieden werden (Simon 2004, S. 231 ff.):

#### *Grammatische Spielregeln*

bestimmen – ähnlich zur Grammatik der Sprache – Wirklichkeiten konstituierende Formen und Strukturen. Sie leiten die Kommunikation durch vorschreibende und verbietende Verhaltensanweisungen (Was darf nicht getan werden, welche Verhaltensweisen sind wem, wann, wie untersagt?). Grammatische Regeln werden explizit oder implizit vermittelt und zumeist nicht reflektiert. Sie wirken stabilitäts- und strukturerhaltend. In einer stark hierarchischen Organisation würde beispielsweise ein offener Widerspruch gegenüber einer höhergestellten Person ein Verbot darstellen.

Grammatische Regeln lassen sich als Verknüpfungsspielregeln nur schwer verändern. Sie stellen den Kern jeder Organisationskultur dar (Simon 2007, S. 98). Ein Verstoß führt zu negativen emotionalen Reaktio-

nen und kann zum Ausschluss des betreffenden Organisationsmitgliedes führen. Aber auch bei der Selektion von Personen – speziell für Führungsfunktionen – wird ausgewählt, wer zur Kultur der Organisation im Sinne der Einhaltung ihrer Gebote und Verbote passt.

#### *Informelle Spielregeln*

sind im Unterschied dazu weniger eindeutig und erlauben eine größere Bandbreite im Verhalten. Sie werden implizit vermittelt und sind häufig wenig bewusst. Eine Regelverletzung ist weniger mit Affekten verknüpft und wird auch seltener geahndet, bei abweichendem Verhalten ist auch die Chance für eine Regeländerung enthalten. Zu den informellen Regeln können z. B. nicht explizit gemachte Erwartungen an Kleidung zählen (z. B. keine Minikleider in der Arbeit anziehen).

#### *Technische Spielregeln*

legen die Prozeduren zur Erreichung definierter Ziele fest und werden explizit und möglichst eindeutig konstruiert. Sie entstehen durch Festlegungen und sind durch Reflexion abänderbar. Technische Regeln entsprechen den Begriffen „formale Organisation“, „Programme“ und „definierte Kommunikationswege“ (Simon 2007, S. 98). Auch Managementinstrumente werden als technische Regeln angesehen.

Die Affektivität wird bei der Anwendung technischer Regeln unterdrückt, man hat das zu tun, „was geregelt ist“, und lässt sich dabei nicht von Gefühlen lenken. Technische Regeln können sowohl innovativ als auch strukturerhaltend wirken.

### **Führungskommunikationen**

Unter Führungskommunikationen im Handlungsvollzug werden informierende und Orientierung gebende Kommunikationen verstanden (Führungssystem).

#### **Individuen**

werden – als Koppelung von psychischen und physischen Systemen – in dieser Grafik als relevante Umwelt sowohl der Organisation als auch der systemischen Führungsentwicklung gesehen.

Durch die strukturelle Kopplung der füreinander relevanten Umwelten „psychisches System“ und „Führungssystem“ (bzw. „Organisation“) erfolgt eine gegenseitige Beeinflussung von psychischen Bedingungen und sozialen Erwartungen.

### **Personen / SpielerInnen**

Individuen kommen nur als Personen in Form von Kommunikation (erzählte Geschichten über vollzogene oder unterlassene Handlungen in Bezug auf Rollenerwartungen und damit verbundenen Eigenschaftszuschreibungen) vor. Sie stellen fiktive Einheiten dar, die in Kommunikationen konstruiert werden. Mit dem Unterschreiben des Dienstvertrags werden ihre Handlungen immer in Bezug auf die gebündelten Verhaltenserwartungen der Rolle beobachtet und als stimmig oder abweichend davon beschrieben. Was in der (Führungs-)Kommunikation nicht berücksichtigt wird, bekommt weder soziale Existenz noch organisationale Handlungsrelevanz (Simon 2007, S. 38).

Als Beispiel für „erzählte Geschichten“ im Sinne einer kommunikativen Erzeugung von Personen können die in der Managementliteratur gängigen Heldengeschichten über Führungspersonen gesehen werden: Hier erzählen ManagementberaterInnen die in Organisationen gehörten Geschichten von Gründungsmythen bzw. überraschend bewältigten Krisen als „best practice“-Geschichten nach. Auf der Suche nach kausallogischen Erklärungen für beobachtete, unerwartete Entwicklungen sind Heldengeschichten eine beliebte Komplexitätsreduktionsmethode.

### **Führungsstrukturen**

stellen repetitive Muster der Interaktion und Kommunikation dar: Sie entstehen in Kommunikationen zwischen den Elementen *Personen* (SpielerInnen), *Verknüpfungsspielregeln* und *Führungskommunikationen im Handlungsvollzug* (Spielzüge) in einem Prozess der Selbstorganisation des Führungssystems.

Dabei werden vorschreibende technische Regeln als formaler Ordnungsrahmen in der Selbstorganisation nur wirksam, wenn sich die führende Kommunikation daran orientiert (Grossmann/Janes 2009). Die Landkarte entspricht eben nicht immer der Landschaft (Simon/Stierlin 1984, S. 341).

Das Modell der systemischen Führungsentwicklung fokussiert als Beratungsansatz auf die Entwicklung des *Führungssystems*, der *Spielregeln* und der beteiligten *Personen*. Die Wechselwirkungen zwischen den führenden Kommunikationsmustern und -routinen, den Verknüpfungsspielregeln und Personen werden dabei explizit reflektiert und bearbeitet.

Indem das Modell diese Unterschiede zwischen den drei Elementen als Leitdifferenz einführt, ermöglicht es dem/der BeobachterIn (z. B. den systemischen FührungsentwicklungsberaterInnen) das Identifizieren von Widersprüchen zwischen diesen Elementen und das Nutzen der in den Widersprüchen enthaltenen Änderungsenergie.

Zum Beispiel kann eine Stellenbeschreibung (als technische Regel) jeden Bezug zu konkreten Handlungsvollzügen verlieren. Wenn sich die relevanten Umwelten des Führungssystems verändern, dann hat das auch Auswirkungen auf die Selbstorganisation des Führungssystems. Grammatische Spielregeln können sich beispielsweise als dysfunktional zu den Erwartungen relevanter externer Umwelten (z. B. KundInnen) erweisen. Das kann zu negativen Auswirkungen für das Überleben der Organisation in ihrem Kontext führen.

Durch diesen integrierten Ansatz wird das gängige dysfunktionale Splitting zwischen personenbezogenen und organisationsbezogenen Entwicklungsmaßnahmen, das sich häufig in unterschiedlichen Zuständigkeiten in Organisationen widerspiegelt, überwunden.

Nach diesem Modell stellt die systemische Führungsentwicklung eine Schnittfläche zwischen Personal-, (Führungskräfte-) und Organisationsentwicklung dar. Sie ist als Transformationsraum für Lern- und Änderungsprozesse zugleich der Ausgangspunkt und implizite Kontext beider bisher voneinander konsequent getrennt gehaltener „Disziplinen“.

#### **SYSTEMISCHE FÜHRUNGSENTWICKLUNG als Schnittfläche von PE und OE**

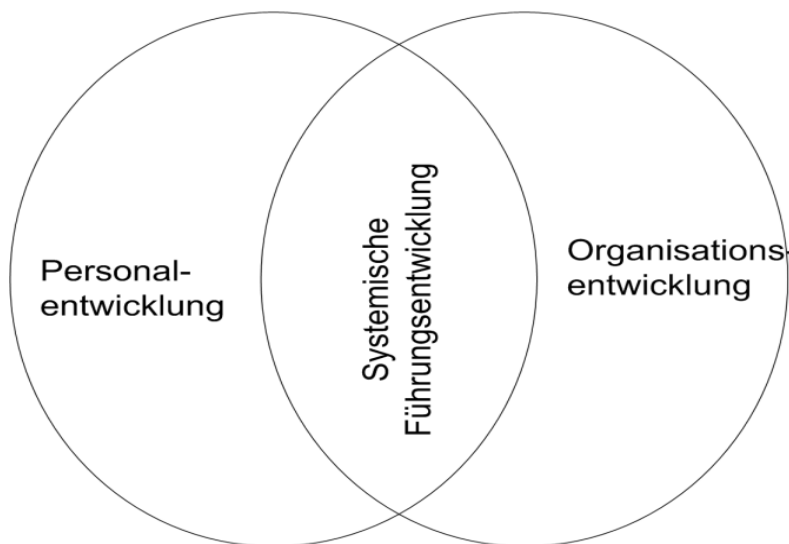


Abbildung 10: Systemische Führungsentwicklung als Schnittfläche von Organisations- und Personalentwicklung (Quelle: eigene Darstellung 2011)

Systemische Führungsentwicklung als Beratungsansatz zielt auf eine koevolutionäre Entwicklung der Organisation (Führungskommunikationen, Spielregeln) und der Personen ab, die als (zukünftige) Führungskräfte die Führungskommunikationen und -spielregeln maßgeblich (mit-)gestalten.

In der systemischen Führungsentwicklung wird personales Lernen, da es im Kontext von Organisationen stattfindet, immer mit Fokus auf das organisationale Lernen gesehen. Personales Lernen intendiert in diesem Kontext die Veränderung oder Stabilisierung des (führenden) Kommunikationssystems der Organisation.

Sofern derartige Personal- bzw. Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen in der Aufgabenbeschreibung der Organisationseinheit „Personalentwicklung“ enthalten sind und keine grundlegenden Veränderungen im führenden Kommunikationssystem dienen (Stabilisierung oder Wandel 1.Ordnung), bedarf es nicht unbedingt einer Metareflexion im Führungssystem.

Werden jedoch für neuartige Probleme neuartige Lösungsmaßnahmen in der Wahrnehmung von Führungsaufgaben erforderlich (Wandel 2. Ordnung), ist eine Reflexion und Vergemeinschaftung im Führungssystem erfolgskritisch. Diese Metareflexion kann dann zu einem Änderungsauftrag an die Funktion Personalentwicklung, an die Organisationsentwicklung oder andere Funktionen führen. Versucht beispielsweise das Management einer Organisation das strategische Steuerungsinstrument „Balanced Score Card (BSC)“ als eine neue, technische Regel einzuführen, dann reichen Ausbildungsmaßnahmen hinsichtlich der „richtigen“ Anwendung für Führungskräfte dort nicht aus, wo die Anwendung der BSC unmittelbar in kommunikatives Führungshandeln zwischen den Führungsebenen verändernd eingreifen soll. Erst eine ebenen- und funktionenübergreifende Reflexion im Führungssystem über den Nutzen des Instrumentes ermöglicht neuartige Führungskommunikationen.

In diesem Fall handelt sich auch um organisationales Lernen, weil die Personal- bzw. Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen im Führungssystem ausgehandelt werden und auf eine Problemlösung innerhalb der Organisation abzielen.

### **3.3 ROLLE DER EXTERNEN BERATUNG IN DER SYSTEMISCHEN FÜHRUNGSENTWICKLUNG**

Systemische Führungsentwicklung als Beratungsansatz fokussiert auf eine prozessuale Vergemeinschaftung unterschiedlicher Sichtweisen mit dem Ziel, Änderungsrichtungen der Organisation in Bezug auf die Funktionalität von Führung von innen heraus festzulegen. Dementsprechend distanziert sie sich von „Top-down“ getriebenen Changemanagementansätzen, bei denen

die wesentlichen Veränderungsimpulse von außen (von BeraterInnen, ManagerInnen) erfolgen.

Die Rolle der externen Beratung der systemischen Führungsentwicklung ist es stattdessen, im Rahmen des Beratungssystems in der allparteilichen Kommunikation mit Teilen des Führungssystems eine ergänzende Außenperspektive einzubringen. Durch die soziale Neutralität der systemischen BeraterInnen wird die Metakommunikation im Führungssystem unterstützt, d. h. Interessen und Sichtweisen unterschiedlicher Stakeholder für Änderungs- und Stabilisierungsprozesse sichtbar und nutzbar gemacht.

Durch die Beratung werden kommunikative Settings und Prozesse aufgesetzt, die die (Selbst-)Thematisierung von Führungsmustern, -strukturen und -spielregeln sowie die mit der Selbstthematisierung einhergehenden Unsicherheiten und Irritationen bearbeitbar machen (Heintel 1993, S. 23 ff.).

Dabei bedient sich systemische Führungsentwicklung als Beratungsansatz vieler Gestaltungselemente und -prinzipien der systemischen Organisationsberatung und des systemischen Projektmanagments, wie z. B. der zirkulären Auftragsklärung und Planung der Veränderungsarchitekturen. Sie bezieht aber auch Gestaltungselemente aus Managementprozessen, wie Controlling (z. B. BSC), Personalmanagement (z. B. MbO) mit ein. Die jeweiligen Elemente werden in der systemischen Führungsentwicklung, je nach Auftrag und Anschlussfähigkeit an das KlientInnensystem, kombiniert und eingesetzt. In diesem Kontext kann es auch zu komplementären Kooperationen mit internen und externen FachexpertInnen kommen.

Die Besonderheit systemischer Führungsentwicklung besteht darin, mittels geeigneter Architekturen und Designs Transformationsräume sowohl für organisationales als auch für personales Lernen in Bezug auf Führung aufzuspannen. Im Rahmen dieser temporären Transformationsräume werden AkteurInnen und Aktionen zur Realisierung spezifischer Problemlösungen in Bezug auf Führungsthemen neuartig verknüpft und dabei neue Spielregeln eingeführt.

Unter der Grundannahme, dass Organisationen als komplexe soziale Systeme durch Interventionen von außen nicht verändert werden können, stellen diese temporären Übergangsräume das kommunikative Element einer Kontextsteuerung dar (Willke 2004, S. 88).

Beratung unterstützt im Rahmen von Wirklichkeit I (= Auftragsklärungs- und Konzeptionsphase) Führungskräfte (als AuftraggeberInnen) beim Aufsetzen und Einrichten von temporären Transformationsräumen sowie bei der Definition neuartiger Verknüpfungsspielregeln für Aktionen und AkteurInnen innerhalb der Transformationsräume (vgl. Abb. 11).

## SYSTEMISCHE FÜHRUNGSENTWICKLUNG

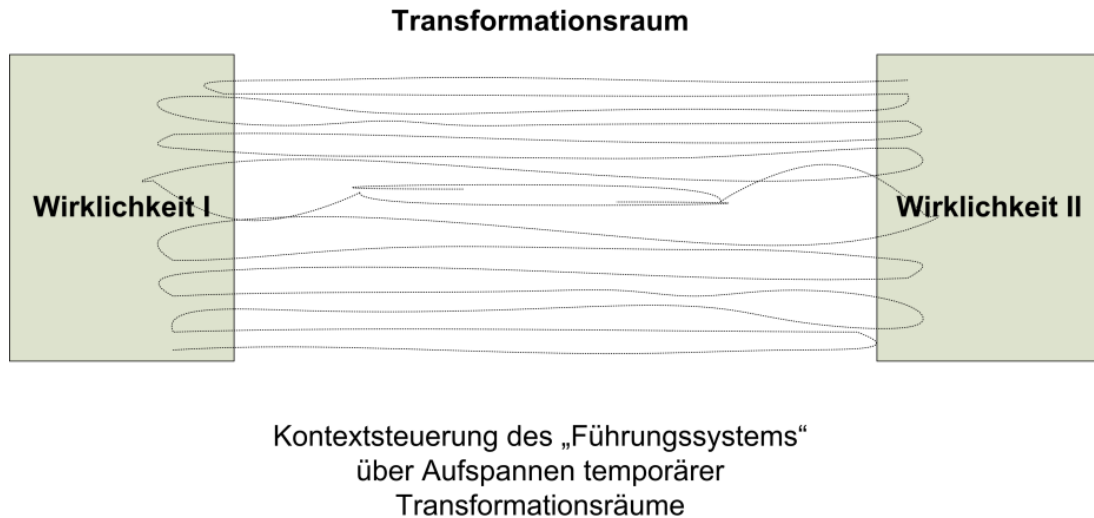


Abbildung 11: Transformationsraum der systemischen Führungsentwicklung  
(Quelle: eigene Darstellung 2011, vgl. Wilhelmer 2009, Abb. 52,  
S. 388).

Neue Verknüpfungsspielregeln entstehen im Transformationsraum beispielsweise dann, wenn eine Projektgruppe in einer bisher nicht üblichen Zusammensetzung (z. B. mit Mitgliedern unterschiedliche Führungsebenen) installiert wird. Da Entscheidungen dieser Projektgruppe innerhalb des Führungssystems getroffen werden, realisieren sie im Entscheidungsprozess bereits das, was sie im Transformationsraum initiieren wollen, nämlich Chancen für den Vollzug neuartiger Führungskommunikationen. Wenn darüber hinaus beispielsweise bestehende Routinen bei der Auswahl von AkteurInnen, die im Transformationsraum mitwirken sollen, in Hinblick auf ihre Funktionalität überprüft werden und dabei ein Explizieren und Vergemeinschaften implizit angewandter Kriterien und Vorgehensweisen erfolgt (z. B. es werden zumeist besonders loyale Führungskräfte für Veränderungsvorhaben ausgesucht), dann wird das Führungssystem bereits im Zuge der Auftragsklärung und des Aufsetzens von Transformationsräumen weiterentwickelt.

Entscheidungen über die Ausgestaltung des Transformationsraums werden innerhalb einer Organisation als führende Handlungen wahrgenommen und sind für den gesamten Beratungsprozess Orientierung gebend und Sinn stiftend. Denn die anderen Mitglieder der Organisation beobachten, welche Entscheidungen wie von den AuftraggeberInnen einer systemischen Füh-

rungsentwicklung getroffen werden und ziehen daraus Rückschlüsse für ihre eigene Situation (Luhmann 2006, S. 288).

Diese Beispiele zeigen, dass in den Transformationsräumen systemischer Führungsentwicklung neuartige Kommunikationsmuster und -routinen eingeübt werden können. Schein (2009, 2010) verwendet dafür den Begriff „Cultural Islands“. Unter „Cultural Islands“ werden mit Schein Kommunikationssituationen verstanden, in denen anderes Verhalten akzeptiert und gewünscht wird, als das nach den Regeln der Alltagskommunikation üblicherweise erlaubt ist (z. B. bei außerbetrieblichen Veranstaltungen, bei denen die Autoritätsnormen gelockert sind, bei moderierten Dialogen, Simulationen und Rollenspielen, sowie Trainingsveranstaltungen). Die Entstehung derartiger „Cultural Islands“ kann durch einen Transformationsraum angeregt und geschützt werden, sodass dieser als Inkubationsraum für neuartige Führungskommunikationen und neue informelle Regeln wirkt.

Parallel zu diesen temporären Transformationsräumen bewegen sich die AkteurInnen auch in ihren täglichen Führungsroutinen (z. B. in den Phasen zwischen Seminaren). Dadurch findet ein ständiges mentales und kommunikatives Pendeln zwischen der Veränderungsorganisation und den geltenden Alltagsroutinen der Organisation statt. Dieses Pendeln ermöglicht sowohl das Einüben der neuartigen Führungskommunikationen in der „Alltagspraxis“ als auch ein gezieltes Überprüfen und Vertiefen des Gelernten im Rahmen intendierter „Ehrenrunden“ im Umfeld bisheriger Alltagsgewohnheiten. Diese Erfahrungen mit „Praxiserprobungen“ können in den „geschützten“ Transformationsräumen kontinuierlich ausgewertet und für die Konzeption neuer Interventionen ins Führungssystem genutzt werden.

Nach Auflösung der temporären Transformationsräume kehren die AkteurInnen in die Alltagskommunikation der Organisation (d. h. in Wirklichkeit II) mit dem Auftrag zurück, die neu entwickelten Kommunikationselemente als Alltagsroutinen der Führungskommunikation zu implementieren. Auf diese Weise werden „Keime“ für Veränderungen im Führungssystem gesät.

Werden von einer kritischen Masse von AkteurInnen neuartige Führungskommunikationen durchgeführt bzw. alte unterlassen, dann kann es evolutionär zu einem Paradigmenwechsel in der Kommunikation des Führungssystems kommen.

Ein Beispiel dafür ist ein Ausgründungs- und Wachstumsprozess einer neuen Organisationseinheit in einem ExpertInnensystem: Ein „Spin-off“ einer „Business Unit“ startete den eigenen Geschäftsprozess mit einer für die ExpertInnenorganisation unüblichen Visions- und Strategieentwicklung von ca. 12 AkteurInnen, die sowohl die „spezifische Art der Unterscheidung von“ wie auch der „Neuausrichtung auf“ sowohl hinsichtlich der Expertise



wie auch der Märkte gemeinsam festlegte: Obwohl diese Führungskommunikationen in der Gesamtorganisation unüblich und „verpönt“ waren, wurde dieser Koordinationsmechanismus auch die folgenden vier Jahre hindurch zur Steuerung des Entwicklungs- und Wachstumsprozesses des „Spinn-Offs“ beibehalten (informelle Spielregel). Im fünften Jahr kam es zu einer Neustrukturierung der gesamten ExpertInnenorganisation, innerhalb derer die Business Unit zu einem von nunmehr fünf Departments aufgewertet wurde. Visions- und Strategieentwicklung als Spielregel der Kontextsteuerung erfuhr dabei eine Transformation von einer informellen zu einer formellen Steuerungsintervention (Paradigmenwechsel in der Führungskommunikation).

Um derartige Transformationsräume zu gestalten, benötigen BeraterInnen der systemischen Führungsentwicklung Beobachtungs- und Gestaltungsperspektiven aus den Bereichen der Organisations- und Personalentwicklung. Entsprechende Kompetenzen können am ehesten über ein Beratungsteam zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus sind sowohl Anschlussfähigkeit als auch Grenzziehung zwischen BeraterInnen- und KlientInnensystem notwendig, damit Beratung – auch in der systemischen Führungsentwicklung – einen Unterschied macht, der einen Unterschied macht (Bateson 1988, S. 315). Eine symmetrische Beziehungsgestaltung zwischen dem BeraterInnen- und dem KlientInnensystem innerhalb eines aufzubauenden Beratungssystems soll verhindern, dass die BeraterInnen in das Kommunikationssystem der Organisation eingebaut und damit wirkungslos gemacht werden.

### **3.4 SYSTEMISCHE FÜHRUNGSENTWICKLUNG ALS WANDEL 1. UND/ODER 2. ORDNUNG**

Blickt man auf Veränderungsprozesse, dann ist es notwendig, zwischen dem Wandel 1. Ordnung und 2. Ordnung zu unterscheiden (vgl. Kap. 2.3).

Systemische Führungsentwicklung kann – je nach Ziel und Anforderungen des KlientInnensystems – sowohl eine kontinuierliche Verbesserung und Optimierung (Wandel 1. Ordnung/Effizienzoptimierung) als auch einen Musterwechsel (Wandel 2. Ordnung/Effektivitätssteigerung) bestehender Führungsmuster und -routinen bezwecken.

Eine grundlegende Veränderung kommunikativer Führungsmuster erfordert eine Metareflexion der im Zusammenhang mit einem Führungsentwicklungsvorhaben entstehenden Fragen. Eine derartige Reflexion macht den impliziten Kontext von Führung und die dahinterliegenden Werte und Grundüberzeugungen transparent und hinterfragt dabei auch die Funktionalität bestehender Führungsmuster und -routinen. Dabei handelt es sich um ein selbstreferentielles Veränderungsvorhaben, weil Führungskräfte als Ak-