

## Orientierende Rahmung - Überlegungen zu einem systemischen Leitungsverständnis

**Erhard Wedekind und Hans Georgi**

*„Ausschließlich mündliche Kommunikation unter Gleichgeordneten hält keine Organisation aufrecht. Sie würde sofort zerfallen.“*

(Dirk Baecker)

Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Leitung“ ist gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich noch längst nicht vorurteilsfrei möglich. In der Tradition kritischer Pädagogik und Therapie ist der Umgang mit Hierarchie und Macht geprägt durch antiautoritäre Aversion gegen jegliche Form von Herrschaftsausübung, diese ist immer schon gleichgesetzt mit einer Gängelung und Einengung der Spielräume autonomer Teamarbeit, die sich unter Gleichen entfaltet, die sich auf Augenhöhe begegnen. Leitung wirkt da als behindernder Fremdkörper, der die auf Emanzipation ausgerichtete Klientenarbeit in unangenehmer Weise an ihre eigene Einbettung in das gesellschaftliche System erinnert: professionelle Beziehungsarbeit ist eben auch Erwerbsarbeit und materielle Existenzsicherung. Als solche ist sie weisungsgebunden und von den Vorgaben des Trägers abhängig. Dies wird allenthalben mit Bedauern registriert, ausgeblendet oder resignierend hingenommen - kaum aber als kreativ entwickelbarer Gestaltungsraum wahrgenommen.

Unsere eigenen ersten Assoziationen zum Thema „Leitung“ bestätigen diesen Trend der Vermeidung:

- Die erste berufliche Erfahrung machte einer von uns als sozialpädagogische Fachkraft in einem Therapeutisch-Pädagogischen Jugendheim: er wurde als „Wohngruppenleiter“ eingestellt, der wiederum eine Kollegin und einen Kollegen vorfand, die auch „WohngruppenleiterIn“ waren. Unterstellte Mitarbeiter hatten diese Leiter nicht, alle waren „Leiter“: Leitung als Leerformel,
- In vielen Erziehungsberatungsstellen galt die Benennung eines Leiters oder einer Leiterin insbesondere in den Siebziger und Achtziger Jahren als reine Formsache. Oftmals rotierte die Leitung unter den Kolleginnen in jährlichem Rhythmus. Sich eines solchen Status auch noch zu rühmen, wäre kaum vorstellbar aber mit Sicherheit nicht entschuldbar gewesen: Leitung als Peinlichkeit.

- In einem hierarchisch streng gegliederten konfessionellen Frauenverband sahen die Kolleginnen im Bereich Hilfen zur Erziehung über sich eine Koordinatorin, darüber eine Fachbereichsleiterin, darüber eine Abteilungsleiterin und darüber eine Geschäftsführerin. Alle Ebenen wirkten in direkter Weise auf das Team ein. Der fachlichen Anforderung, selbständig allein *vor Ort* mit überaus schwierigen Familienkonstellationen umgehen zu müssen, stand in der Organisation ein sehr eng bemessener Raum für Reflexion und konzeptionelle Entwicklung gegenüber, der im Verständnis der Kolleginnen ihnen nicht viel zutraute: Leitung als Infantilisierung.
- In einer Fachschule hatte sich der Leiter im Laufe der Jahre immer mehr vom Team abgeschottet, sich in seinem Büro mehr oder weniger verbarrikadiert und für die Belange des Dozententeams unerreichbar gemacht. Da die Teammitglieder (zwei Drittel mit befristeten Verträgen) Angst vor Arbeitsplatzverlust hatten, wurde er teamintern und nach außen so perfekt vertreten, dass seine Nicht-Verfügbarkeit kaum auffiel: Leitung als Phantom.

In der systemischen „Szene“ war für hierarchische Unterschiedsbildung unter den Kolleginnen erst recht kein Platz, ganz im Gegenteil: die gängige Arbeitsweise in multidisziplinären Teams von Angehörigen verschiedener Berufsgruppen - in exemplarischer Weise verdeutlicht in der Technik des „Reflektierenden Teams“ (Andersen 1990, Hargens u. von Schlippe 1998) - lässt nicht nur keine Hierarchie zu, sie stellt auch herkömmliche Statusunterschiede zwischen Ärztinnen, Psychologinnen und SozialpädagogInnen in Frage. Die geschmeidig-geschickte Gesprächsführung ist an der beruflichen Grundqualifikation nicht ablesbar, Fragen der institutionellen Einbindung und Auswirkungen auf die Hierarchie wurden bei dieser methodischen Fokussierung kaum thematisiert.

Im Kontrast dazu stehen seit geraumer Zeit Beiträge von systemtheoretisch orientierten Sozialwissenschaftlern und Organisationsberatern, die sich mit der speziellen Eigendynamik von Organisationen als sozialen Systemen befasst haben. Die dabei entstandenen konzeptuellen Zugänge verstören sowohl die traditionellen Sichtweisen von Management im Profitsektor als auch die phobische Tendenz gegenüber ausgewiesener Leitung im Non-Profit-Bereich. Uns scheint, als ob diese Anstöße im Profitsektor bislang ein größeres Echo gefunden haben als in den Hauptbetätigungsfeldern der systemisch ausgebildeten Therapeutinnen und Beraterinnen. Für beide Bereiche enthalten sie Zumutungen: sie legen den Abschied

von der heroisch verstandenen Rolle des qua Charisma und Persönlichkeit steuernden Managers nahe; zugleich fordern sie auf zur offensiven Wahrnehmung von Leitungsaufgaben als systemisch inspirierter Moderation von komplexen Gruppenprozessen in Organisationen.

Wir wollen einige dieser Anregungen auf eine praxisnahe Ebene im Bereich von Non-Profit-Organisationen (NPO) anwenden. Dabei gehen wir in vier Schritten vor: zunächst beschäftigen wir uns mit dem Verhältnis von strukturellen Bedingungen und informellen Prozessen in Organisationen und verabschieden uns von der Illusion der Instruierbarkeit organisationaler Abläufe. Danach geht es um das paradoxe Verhältnis von notwendiger Teamautonomie und gleichzeitig notwendiger Hierarchie, das ein anderes Licht auf die Rolle von Leitung wirft. Anschließend beschreiben wir das Aufgabenfeld von Leitung und die Managementmittel als durchgängiges Grenzmanagement. Abschließend, aber für uns eher zentral angesiedelt, geben wir Hinweise zu einer Haltung, mit der konstruktiv geleitet werden kann. Erst in dieser Erweiterung wird unser Konzept von Leitung als „orientierender Rahmung“ angemessen verständlich.

## 1. Struktur und Kommunikation in Organisationen

Organisationen sind neben der Familie der wichtigste Vermittler zwischen der Makroperspektive der Gesellschaft („Wie soll das alles werden?“) und der Mikroperspektive der Betroffenheit des einzelnen Individuums („Wie soll das alles *für mich* und meine Angehörigen werden?“). Sie sind jeweils Teil eines gesellschaftlichen Subsystems (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gesundheitssystem etc.) mit einer jeweils besonderen Funktionslogik. Sie sind um die „Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme herumgebaut, und indem sie dieser Funktionsbestimmung folgen, erzeugen sie neue Probleme, die ihrerseits weitere Organisationsbildungen stimulieren“ (Wimmer 2004, S.105).

Organisationen entwickeln also eine ständige Dynamik für die Gesellschaft, gleichzeitig aber auch eine Eigendynamik für sich, mit einer organisationsspezifischen Eigenlogik. Unterhalb vorgegebener gesellschaftlicher Aufgaben und Ziele entwickeln sie eigene Zwecke. „Tatsächlich sind Organisationen nur insofern am Erreichen eines Zwecks interessiert, als dieser Zweck sicherstellt, dass sie weitermachen können. Tatsächlich geht es nicht um das Einlaufen in ein Ziel, sondern

um die Sicherung des Nachschubs: an Schülern, an Kunden, an Kranken, was auch immer" (Baecker 2003, S.28). Diese immanente Verstetigungstendenz begünstigt von vornherein die Herausbildung von berechenbaren Mustern, die als Ordnungsparameter fungieren und sowohl in den Beziehungen zur relevanten Umwelt als auch in den internen Abläufen für Orientierung und Sicherheit sorgen sollen. Als definierte und festgelegte Muster bilden sie Strukturen.

Klare Strukturen und Planbarkeit der Abläufe liefern ein Korsett für die Organisation, in dem es darum geht, die Einhaltung des Regelwerkes zu kontrollieren. Diese Form von Komplexitätsreduktion hat ihren Reiz: sie schafft und suggeriert Sicherheit und Verlässlichkeit, ermöglicht Prognosen und Vertrauen. In vielen sozialen Institutionen wird gerade die unzureichende Ausbildung von Strukturen für überaus langwierige und ineffiziente Abläufe verantwortlich gemacht. Aus einer Außenperspektive wird in der Behebung dieser Unterstrukturierung schnell das Allheilmittel gesehen, z.B. von externen Supervisoren.

Dazu zwei Beispiele:

1. Ende der Achtziger Jahre wurden als Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen Sozialpsychiatrische Zentren aufgebaut, die die verschiedenen ambulanten Angebote für Psychisch Kranke als sogenannte „Bausteine“ wie Betreutes Wohnen, Tagesstätte, Kontakt- und Beratungsstelle, Sozialpsychiatrischer Dienst und Arbeitstraining unter einem Dach anbieten sollten. Bei der Supervision eines solchen Zentrums fiel nach kurzer Zeit die Diskrepanz zwischen der Koordinationsaufgabe der Geschäftsführung für das gesamte Zentrum und der unzureichenden Kompetenzausstattung gegenüber den Mitarbeitern auf. Die Hälfte der Mitarbeiter in zwei der „Bausteine“ des Zentrums waren bei einem freien Träger der Wohlfahrtspflege angestellt, während die Geschäftsführerin und die restlichen Mitarbeiter bei der Kommune beschäftigt waren. Erstere hatte also keine Dienst- und Fachaufsicht für die Kolleginnen des freien Trägers. Dies, sowie der Umstand, dass auch der Arzt des Sozialpsychiatrischen Dienstes eine eigene Vorgesetzte im Gesundheitsamt hatte, wurden für uns zu einem Erklärungsmodell, mit dem nun alle Schwierigkeiten und Probleme im Gesamtteam des Zentrums eingeordnet werden konnten, nach dem Motto: „So kann das auch nicht funktionieren!“ Kriz spricht in diesem Zusammenhang von „kategorialen Abstraktionen, deren verführerische Reduktionen wir zwar immer wieder brauchen, die uns aber auch in Gefahr bringen, den Einzelfall und die konkrete Situation zu sehr eben nur als ein Beispiel für die Kategorie zu sehen“ (Kriz 2004, S.69).

2. Einige Jahre später konnten wir das passende Gegenbeispiel kennen lernen: ein Zentrum für ambulante erzieherische Hilfen im Rahmen der Jugendhilfe. Vier verschiedene Träger hatten sich zu einem Verbund zusammengeschlossen, Kostenträger war der Kreis. Insgesamt 12 Mitarbeiterinnen, die jeweils bei einem der vier Träger angestellt waren, arbeiteten dort. Einen Leiter gab es nicht, nur einen Koordinator, der im engeren Sinne wohl noch nicht einmal die komplette Dienst- und Fachaufsicht für die Mitarbeiterinnen „seines“ Trägers hatte, bei dem er beschäftigt war, ganz zu schweigen von offiziellen Weisungskompetenzen gegenüber den anderen Mitarbeiterinnen. Und - das erstaunliche war: das Ganze funktionierte ausgesprochen gut!

Auch dafür gab es natürlich Erklärungsmöglichkeiten. Der Koordinator verfügte über eine hohe informelle Autorität, weil er das Modell einer aufsuchenden systemisch-familiätherapeutischen Arbeit maßgeblich konzipiert hatte und in identifikatorisch wirksamer Weise selber praktizierte. Die Mitarbeiterinnen hatten sich nicht primär für die Anstellung bei einem bestimmten Träger interessiert, sondern für die Mitarbeit gerade in diesem Projekt. Dessen Plausibilität und seine Personifizierung durch den Koordinator führten bei dem Team zu einer tragfähigen Selbstbindung über Partizipation. An sie wurden hohe Anforderungen gestellt, alle mussten eine familientherapeutische Weiterbildung absolviert haben, zugleich arbeiteten sie weitgehend eigenverantwortlich in zumeist Zweiertteams mit einer Familie. Ein sehr effektives Besprechungssystem mit Interventionsmöglichkeiten in kleinen Fallteams sowie externer Supervision sorgte für funktionale Kommunikationsstrukturen. Der nachweisbare Erfolg (z.B. an vermiedenen Fremdunterbringungen) führte zu einem Stellenausbau.

Bei der Gegenüberstellung beider Beispiele fällt auf, dass die Abstellung des beschriebenen Strukturdefizits im ersten Beispiel nicht ohne weiteres auf das zweite Projekt angewandt werden kann. Es würde nicht nur keine Optimierung bringen, sondern sehr wahrscheinlich zu destruktiven kontraproduktiven Effekten führen. Imperative Eingriffe in relativ autonome Einheiten durch verstärkte vertikale Hierarchiebildung würden die hohe informelle Loyalitätsbereitschaft der Mitarbeiterinnen mehr als gefährden.

Die Tendenz, allein und einseitig über die Kontrolle von Ordnung die Funktionsfähigkeit von Organisationen sicherstellen zu wollen, läuft auf eine permanente Risikovermeidung hinaus, die Innovation und Anpassung an veränderte Umweltbedingungen blockiert, die sich gerade durch eine zunehmende Vernetzung der Teilprozesse auszeichnen. Für Leitungstätigkeit scheint also die Balancierung von definierten Strukturbildungen mit den informellen kommunikativen Prozessen be-

deutsam zu sein. Baecker spricht für den gesamten Bereich von Unternehmungen von einer Revolution der Organisation, nämlich der Umstellung von Bürokratie und Fließband auf ein offenes Netzwerk von Information, Kommunikation und Produktion. Früher ging es eher um das Produkt, das eine Organisation herstellt („Wer arbeitet, produziert“). Jetzt geht es um die Organisation als soziales kommunikatives System („Wer arbeitet, kommuniziert“). „Die alten Schemata, die die Organisation als Mittel zum Zweck ansahen, lösen sich auf und machen einer Kreislaufvorstellung Platz, in der es nur noch auf die Organisation der Organisation durch Kommunikation ankommt“ (Baecker 2003, S.19).

Bezogen auf unser zweites Projektbeispiel heißt das aber nicht, dass die bisherige Form der Selbstregulation für alle Zeiten die passende Organisation abgeben würde. Gerade der Erfolg des Projektes, die damit verbundene Ausweitung des Stellenplanes und die Erhöhung der internen Komplexität machen in absehbarer Zeit neue Formen der Binnendifferenzierung, z.B. dezentralisierte Teambildungen in der Fläche des gesamten Kreisgebietes, erforderlich. Damit ist ein höherer Koordinationsbedarf gegeben, der womöglich die Installation von Teamleitungen unterhalb der bisherigen Leitung/Koordination sinnvoll erscheinen lässt. Entscheidend für die Organisationskultur dürfte aber sein, in welchen Kommunikationsstrukturen der Bedarf für solche Veränderungen reflektiert und entwickelt wird. Denn hier gilt: „Die Adressaten bestimmen - einzeln und im Team - als strukturdeterminierte Systeme autonom, ob sie diesen Steuerungsversuchen Folge leisten oder nicht“ (Nagel u. Wimmer 2002, S.100). Ein unterschwelliges informelles Sabotieren struktureller Veränderungen in einem Projekt, das auf ein hohes Maß von Identifikation, Eigenverantwortung und autonomer Selbstregulation angewiesen ist, würde die bisherige Effizienz gefährden.

Veränderungen genauso wie Nicht-Veränderungen basieren auf Entscheidungen. „Eine Organisation reproduziert sich durch Entscheidung und ist so gut wie ihre Entscheidungen“ (Luhmann 1995, S.16). Das Entscheiden vollzieht sich aber unter Bedingungen hoher Unsicherheit: längst nicht alle Einflussfaktoren sind überhaupt überblickbar, geschweige denn ihr zukünftiges dynamisches Zusammenspiel berechenbar. Beschlossene Maßnahmen entwickeln ihrerseits eine Eigendynamik mit fraglicher Passung zur geschichtlich ausgebildeten Eigenlogik der Organisation. Solche Prozesse sind allenfalls bedingt steuerbar, aber prinzipiell bleiben sie unkalkulierbar. Es handelt sich also

um ein fortwährendes Hin-und Her-Pendeln zwischen dem Halten bewährter stabiler Muster und der Einleitung von Veränderungen, die zur Adaption an neue Anforderungen als nötig erkannt werden. Entscheidungsmanagement ist wesentlich ein Risikomanagement, weil Organisationen als zirkuläre kommunikative Systeme nicht beherrschbar sind. Der steuernde Umgang mit ihnen in Leitungs- und Führungsaufgaben kann als Fähigkeit definiert werden, „mit Ungewissheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewissheit zu verwechseln“ (Baecker 1994, S.9).

Das Verständnis von Organisation als kommunikatives System mit den typischen Merkmalen komplexer Systeme (Nicht-Linearität, Turbulenzen, sensible Abhängigkeiten von Ausgangsbedingungen, Feedbackkaskaden innerhalb und zwischen Organisation und Umwelt, begrenzte Vorhersagbarkeit, Konstruktion von Wirklichkeiten, Selbstähnlichkeit etc.) erfordert einen entsprechend veränderten Zugang zur Frage von Steuerung, Leitung und Hierarchie generell. Eine hierarchisch gesteuerte zentrale Planung mit einer Spitze in der Organisation ist nicht in der Lage, die Komplexität des Systems adäquat abzubilden und die Wirkungen von Maßnahmen zu kalkulieren. Dies ist bereits bei mäßiger Komplexität der Fall, „weil in hochkomplexen Systemen zentrale Vorgaben die Möglichkeiten der Teile nicht erfassen können und deshalb von diesen unterlaufen oder umgebogen werden“ (Willke 1995, S.33).

## 2. Teamautonomie und Hierarchie

Hierarchie wird gemeinhin mit Befehlshierarchie gleichgesetzt, mit Befehlsketten von oben nach unten, wie beim Militär. Baecker (2003) schlägt dagegen vor, mit Hierarchie zunächst einmal nichts anderes zu beschreiben als die Entwicklung voneinander unabhängiger Ebenen in einer Organisation. Eine solche Ebenentrennung ermöglicht zweierlei: einmal gewährleistet sie, dass die Mitarbeiterinnen einer Ebene ihrer Arbeit nachgehen können, ohne die anderen bei ihrer Arbeit zu stören oder gestört zu werden; zum anderen erlaubt sie, dass die Mitarbeiterinnen dieser Ebene über ausgewählte Personen und in bestimmten (auch variierbaren) Situationen/Anlässen/Belangen in das, was die anderen auf ihrer Ebene tun, eingreifen.

Beispiele für das Nebeneinander einerseits und Kondensationskerne von Kooperation und Absprache andererseits wären das Zusammenspiel von einem Team „Aufsuchende Familientherapie“ mit dem Team,

das sozialpädagogische Gruppenangebote für Kinder und Jugendliche macht, etwa im Rahmen eines Jugendhilfezentrums, oder in der ambulanten psychiatrischen Versorgung die Abstimmung zwischen der (niedrigschwelligen) Kontakt- und Beratungsstelle mit den Teams für „Betreutes Wohnen“ oder für Arbeitstrainingsmaßnahmen. In der Suchtfachambulanz könnten Schnittstellen zwischen der Ambulanten Rehabilitation (für Erwachsene) und speziellen Förderangeboten für Kinder suchtkranker Eltern gemeint sein.

In all diesen Fällen geht es sowohl um ein möglichst ungestörtes Nebeneinander als auch um ein unter bestimmten Bedingungen aufeinander abgestimmtes Miteinander. „Hierarchie ist nur insofern Durchorganisation eines Unternehmens, einer Schule, eines Krankenhauses, als sie es erlaubt, einzelne Ebenen der Organisation in fast allen Hinsichten voneinander unabhängig und in einigen wenigen ausgezeichneten Hinsichten voneinander abhängig zu machen. Es geht um eine Paradoxie, nämlich um Konditionierung von Autonomie, Hierarchie schützt vor den unberechtigten Eingriffen anderer in die eigene Arbeit und zeichnet exakt und präzise die wenigen Stellen aus, von denen Eingriffe erwartet werden müssen oder denen Eingriffe zugemutet werden können“ (Baecker 2003, S.26/27). Das heißt umgekehrt: ohne Hierarchie als Ebenentrennung stünde sowohl die Autonomie der Ebene als auch die wechselseitige Konditionierbarkeit auf dem Spiel. Für den Bestand einer Organisation ist demnach die Sicherung von Abhängigkeit und Unabhängigkeit gleichermaßen unabdingbar. Die dafür nötigen Entscheidungsvorgänge müssen entsprechend strukturiert werden.

Vor diesem Hintergrund ist es interessant, sich die Entwicklungslinien in wirtschaftlichen Unternehmen einerseits und im Bereich nicht-gewerblicher personenbezogener Dienstleistungen andererseits anzuschauen. In wirtschaftlichen Unternehmen ist eine deutliche Entwicklung von einer funktionsbezogenen Gliederung des Organisationsaufbaus (Vertrieb, Produktion, Forschung, Entwicklung, Finanzwesen, Marketing etc.) hin zu *Geschäftsfeldern* zu beobachten, die ihrerseits als eigenständige Unternehmungen agieren, als kleine überschaubare Einheiten nah am Kunden mit hoher Marktflexibilität. Dabei ist es zu einer drastischen Verringerung der bisherigen Führungsebenen und zu einem Ausdünnen gerade des mittleren Managements gekommen (Wimmer 1996, S.48/49). Der Trend geht hin zu dezentralisierten autonomen Einheiten.

Personenbezogene Dienstleistungen werden in einem komplexen dreistelligen Beziehungsgefüge zwischen Leistungsadressaten, Leistungs-

anbietern und Kostenträgern erbracht, „wobei jeder dieser drei Pole in dem ‚sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis‘ eigene Interessen und Orientierungen ausbildet“ (Olk et al. 2003, S.XXII). Hier haben inzwischen betriebswirtschaftliche Dienstleistungskonzepte („New Public Management“, „Neue Steuerungsmodelle“) Einzug gehalten. „Die Einführung von Markt und Wettbewerb und die Stärkung der Kundenorientierung sollten den Anpassungsdruck erzeugen, der geeignet ist, um Leistungssteigerungen und Kostensenkungen im Bereich der Produktion öffentlicher Leistungen durchzusetzen“(ebd., S.XXXI).

Diese Verbindung von verstärkter Kundenorientierung (über Markt und Wettbewerb) mit einem erhöhten Anpassungsdruck (Kostensenkungen) führt zu einer Ökonomisierung der freien Träger mit einer sehr widersprüchlichen Entwicklungsdynamik. Standards werden tendenziell verdinglicht und nivelliert, komplexe Prozesse oftmals in starre Definitionen gezwängt. Die allseits verwandte Kundenmetapher zeigt bei unterprivilegierten Klientengruppen und in gesetzlich vorgegebenen Kontroll- und Zwangssituationen (z.B. bei der Garantenpflicht des Kindeswohles beim Jugendamt) ihre begrenzte Tauglichkeit. Leistungsvereinbarungen werden im Kontraktmanagement einseitig vom Staat definiert. „Die beteiligten freien Leistungsanbieter werden somit quasi zu ‚Zwischenhändlern‘ mit eigenem Budget in einem zu definierenden Sozialraum, die zwischen öffentlichen Kostenträgern und individuell leistungsberechtigten Sozialstaatsbürgern vermitteln“ (ebd., S. XLVII), Partizipationsmöglichkeiten der Betroffenen und bürgerschaftliches Engagement (über Ehrenamt und Selbstverwaltung sozialer Einrichtungen) sind in diesem Prozess keineswegs ausgebaut worden. In der Jugendhilfe etwa dominieren immer noch „paternalistisch-fürsorgliche oder expertokratische Handlungsorientierungen“ (ebd., S, LIII). So „hat der Aspekt der Ko-Produktion, also der Beteiligung der Nutzer und ihrer Angehörigen an der Erbringung der eigentlichen Leistungen, bislang kaum eine Rolle gespielt“(ebd., S.LVI).

Für die Leistungsanbieter personenbezogener Dienstleistungen hat diese Entwicklung zu einem verstärkten Druck geführt, nicht zuletzt im Dienste der Arbeitsplatzsicherung und der Bestandssicherung der Organisationen, flexibel und in immer kürzerer Zeit neue Leistungsangebote zu entwickeln, die den staatlichen Vorgaben entsprechen – unabhängig davon, ob sie inhaltlich zu substanziellen Verbesserungen in der Versorgung der Klienten beitragen. Während in den Unternehmungen die Konditionierung der autonomen Teamebenen tendenziell gelockert wird, geraten hier die Teamebenen nicht nur innerhalb der

Organisation sondern vor allem in der Koppelung an die relevante Umwelt (der Kostenträger) unter eine verstärkte Konditionierung (Leistungskataloge, detaillierte Betreuungspläne, umfängliche Dokumentation). Personal der Bezugspunkt für die Verknüpfung von autonomer Teamebene und Konditionierung ist aber die Leitungs- bzw. Führungskraft. Eine eher defensive, allenfalls locker moderierende Form von Leitung, die in der Vergangenheit die vergleichsweise autonome Selbstregulation der Teams lediglich flankierte, ist angesichts der globalen Entwicklung nicht nur unzureichend, sondern womöglich für die Organisation existenzgefährdend.

Wenn man die bürokratischen oder die militärischen Optionen vermeiden will, bedarf es anderer Konditionierungen der Teamautonomie, die dem eigentlichen Kerngeschäft „Beziehungsarbeit“ angemessener sind. Um eine Professionalisierung der Leitungstätigkeit kommt man dabei nicht herum. In den anschließenden Überlegungen wollen wir Vorschläge machen, an denen sich eine solche Professionalisierung orientieren könnte.

### 3. Leitung als Grenzmanagement

Die zentrale Aufgabe von Leitung besteht in der Optimierung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche autonome Gestaltung der Aufgaben der einzelnen Fachkräfte und der jeweiligen Teams. Das übergreifende Ziel besteht in der längerfristigen Überlebenssicherung der Organisation als sozialem System. Um in einem systemischen Sinne eine möglichst hohe Wirksamkeit zu erreichen, kann sich Leitungstätigkeit an drei Grundregeln orientieren (Baecker 2003): sie sollte einfach sein, Autonomie fördern und zu einer Organisationskultur führen:

*Einfach* - das heißt, die Ressourcen der Mitarbeiter und des Teams ausschöpfen und den versammelten menschlichen Einfallsreichtum möglichst wenig durch formale Verfahren eingrenzen.

*Autonomie fördern* - das bedeutet, die Struktureinheiten einer Organisation zu autonomen Fraktalen (als selbstorganisationsfähige und selbstähnliche Strukturen) zu machen, deren Verknüpfungsfähigkeit innerhalb der Organisation mit möglichst sparsamen aber wirkungsvollen Mitteln sichergestellt wird.

*Kulturelle Führung* verhilft allen Einheiten der Organisation zu einer reflektierten Bewegung innerhalb des gesamten Netzwerkes, um dieses Netzwerk kennen zu lernen und aus immer anderen Perspektiven

274

zu erfahren. Damit regt sie eine Art von organisationalem Bewusstsein bei allen Beteiligten an. Alle Subeinheiten wären in der Lage, „sich unter Bezugnahme auf ihren Ort im Gesamtunternehmen selbst zu führen“ (ebd., S. 208).

Um den Unterschied zwischen einer solchen Vorstellung von Organisation und Leitung und der herkömmlichen auf Kontrolle angelegten Hierarchie zu verdeutlichen, begeben wir uns in eine Supervisionssitzung für Schulleiterinnen spezieller Behinderteneinrichtungen, in denen Lehrer, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten und Krankenpflegekräfte in Teams zusammenarbeiten. Eine Leiterin schildert, der Mitarbeiterrat habe sich bei ihr darüber beschwert, dass alle Mitarbeiter (incl. der Lehrer) bei einem Arztbesuch während der Arbeitszeit eine Bescheinigung der aufgesuchten Arztpraxis beibringen sollen. Dafür hätten sie gern die Rechtsgrundlage gewusst. Die Regelung sei nichts anderes als ein Misstrauensbeweis der Leitung gegenüber den Mitarbeitern. Einer habe sogar gesagt: „Dann komme ich an dem Tag gar nicht und melde mich einfach krank!“ Die Leiterin ist empört: als Service würde sie in Anspruch genommen, aber wenn sie mal als Leitung auftritt, gebe es eine solche Reaktion.

Hintergrund ist die vom Schulträger erlassene Verfügung, dass Arztbesuche prinzipiell außerhalb der Arbeitszeit stattfinden sollten. Auf die Frage, wie denn die anderen Leiterinnen in ihren Einrichtungen mit dieser Vorgabe umgehen, ergibt sich ein interessantes Spektrum von Sicht- und Verfahrensweisen, bis hin zu einer Leiterin, die offen einräumt, dass sich die Lehrer und auch sie selber nicht an diese Vorgabe halten. Sie hätten in den letzten beiden Jahren zwei Todesfälle im Kollegium gehabt. Ihr sei es wichtiger, dass sich die Kolleginnen und Kollegen um ihre Gesundheit kümmern. Ein anderer Leiter schildert folgende Regelung: Bei einem Arzttermin während der Arbeitszeit wird in dem jeweiligen Team nach Absprache der anfallende Arbeitsbeitrag verschoben und durch ein anderes Teammitglied eine Vertretung gewährleistet. Die Leitung bzw. das Sekretariat wird darüber lediglich informiert.

Diese Regelung setzt an der Selbstbindung der einzelnen Person an die autonome Teamstruktur an, die Aufwandsschwelle für die Inanspruchnahme der Verschiebungs- und Vertretungsmöglichkeit ist relativ hoch. Der Maßstab ist aber nicht die Kontrollmöglichkeit durch die Leitung, sondern die möglichst ungestörte Aufrechterhaltung des persönlichen Dienstleistungsangebotes für die Adressaten. „Autonom ist das Unternehmen und ist jede Struktur im Unternehmen immer dann, wenn *jeder weiß, für welchen Kunden er arbeitet*. Der Verweis auf den Kunden verselbständigt die Einheiten des Unternehmens gegeneinander, ohne dass sie deswegen unkontrollierbar würden. Denn mit Blick auf den Kunden *kontrollieren sich diese Einheiten selbst*, und dies siche-

rer und einfallsreicherer, als es jede Kontrolle durch die Spitze tun könnte" (ebd., S. 205).

Was muß Leitung tun, wenn sie sich an diesen drei Regeln orientiert? Worauf fokussiert sich Leitung im konkreten Management? - Eine mögliche systemische Antwort lautet: sie stellt Informationen und damit Orientierungsmöglichkeiten innerhalb des Systemrahmens durch Unterschiedsbildungen her. Diese Arbeit an der Differenzbildung ist der Schlüssel zur Ergänzung der Idee einer rationalen Organisation durch die Idee der intelligenten Organisation. Eine intelligente Organisation lernt sich selber durch die Beobachtung ihrer eigenen Aktivitäten und deren beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen innerhalb und außerhalb des Systems kennen und entwickelt Chancen zum Lernen. Leitung verstehen wir somit als ein durchgängiges Grenzmanagement, das quasi organisational intelligenzfördernd angelegt ist. Dabei unterscheiden wir vier zentrale Differenzbildungen (vgl. ebd., S.227-233):

1. *Die System/Umwelt-Unterscheidung.* Leitung hat die Aufgabe, eine Informationsauswertung an der Schnittstelle von System und relevanter Umwelt vorzunehmen und die Weitergabe von Informationen in beide Richtungen, nach innen und nach außen zu filtern. Bereits die Markierung dieser Grenze, etwa innerhalb einer komplexen Trägerorganisation, ergibt sich nicht von allein oder gar objektiv, sondern ist selber ein konstruktiver Akt, der bestätigt und variiert werden kann. Es kann Gründe geben, die Systemgrenze enger zu setzen (z.B. gegen eine (Ebenen-) übergreifige Geschäftsführung, die direkt in ein Team hineinregiert) oder auch zu erweitern (z.B. bei einer Fusion von zwei Beratungsstellen mit bisher unterschiedlichen Arbeitsaufträgen). Leitung trägt dann dazu bei, dass die markierte Differenz und die damit einhergehenden Beobachtungsleistungen (Was sind wichtige/ unwichtige Informationen aus der relevanten Umwelt? Wem geben wir welche Informationen über unser System?) in den Teamstrukturen des Systems verfügbar werden. Hier muss Leitung filtern und auch steuern: permanente Hiobsbotschaften aus der Trägerorganisation ohne zeitlich und personell konkretisierbaren Rahmen können im Team zur aversiven Überfütterung führen: man fühlt sich nicht gut informiert, sondern fortlaufend gestört und irritiert. Im Gegenzug können unzureichende Transparenz und Geheimniskrämerei zu Verunsicherung und Misstrauen führen.

2. *Die Medium/Form-Differenz.* Aus der prinzipiell eher lose gekoppelten Menge von Möglichkeiten muss in einer Organisation eine bestimmte Form als feste Koppelung zwischen einigen dieser Möglichkeiten zustande kommen. Aus diesen Entscheidungen der Organisation ergibt sich die Struktur determiniertheit; eine Organisation produziert gleichsam unwillkürlich damit ihre eigene Geschichte. Leitung trägt hier zur Definition der Aufgaben des eigentlichen Kerngeschäftes und den damit verbundenen Erfolgskriterien bei. Bei dieser Sicherstellung der operativen Handlungsfähigkeit spielt die *Entwicklung und Pflege eines Entscheidungsmanagements* eine zentrale Rolle. Dies erfolgt vor allem durch die Bereitstellung eines Rahmens, in dem Selbstfestlegungen durch Aushandlungsprozesse über verschiedene Positionen möglich werden können (Wedekind u. Georgi 2003, S. 154f).

3. *Die Differenz zwischen Operation und Beobachtung.* Werden Entscheidungen im Sinne einer Selbstbindung befolgt, oder nur partiell oder gar nicht? Gibt es neben den gewollten Effekten auch ungewollte, vielleicht sogar überraschende oder kontraproduktive? Die Beobachtung der Folgen von Entscheidungen hat für organisationales Lernen eine wesentliche Bedeutung. Diese Form der Prozessbeobachtung gehört zu den genuinen Leitungsaufgaben. Am Handeln der Leitung können Teams immer auch Informationen über die Beobachtung des eigenen Systems erhalten. So ist für die Leitung die Beobachtung der Balance von festen Regelungen und autonomen (informellen) Prozessen bei der Aufgabenbewältigung von hohem Interesse, etwa hinsichtlich eines erneuten Aufgreifens von operativen Abläufen, die weiteren Präzisierungsbedarf (oder genau das Gegenteil: verstärkte Unschärfe) signalisieren, Beobachtungen zweiter Ordnung, in der sich Beobachter beim Beobachten beobachten, dürften aber immer nur ansatzweise möglich sein. Das System kommt aus dem grundlegenden zeitlichen Gefälle nicht heraus: es muss erst gehandelt werden, um dann beobachten zu können. So gesehen setzt Operationsfähigkeit Risikobereitschaft zum Blindflug voraus. Baecker spricht von „einem gewissen freudianischen Erbe der Systemtheorie“, das darin besteht, „dass ein System nicht wissen können kann, was es tut, wenn es in der Lage sein soll, tun zu können, was es tut“ (Baecker 2003, S.231).

4. *Die Unterscheidung von Variation, Selektion und Retention.* Hier geht es um das Management des evolutiven Potentials, um die Einflussnahme auf die *Entwicklungsdynamik von Veränderung und Stabilität* in Organisationen. Welche Variationen oder „Innovationsspiele“

(Wilkesmann 1999) regt Leitung an? Welche Variationen werden aus dem Pool zufälliger (ungeplanter) Variationen ausgewählt (selektiert), weil sie als besonders interessant, aussichtsreich oder auch irreführend angesehen werden? Wie wird eine ausgewählte Variation bzw. Innovation in die bestehende und aufrechtzuerhaltende Struktur des Systems eingepasst? Wie wird Veränderung restabliert?

Um einem übertriebenen Steuerungsoptimismus und erneuten Kontrollillusionen in lediglich anderem Gewand vorzubeugen, ist der Hinweis wichtig, dass einem virtuosen gleichzeitigen Umgang mit diesen drei Aspekten von Entwicklungsdynamik durch ein noch so versiertes Management enge Grenzen gesetzt sind. Denn wenn „Routinespiele“, also tradierte Abläufe, Kooperationsstrukturen und Beziehungsmuster, durch neue Strategien in Frage gestellt werden, provoziert dies eine entsprechende Konfliktodynamik (Nagel u. Wimmer 2002, S. 91). Mit jeder ernstzunehmenden Veränderung geht auch eine Neuverteilung des persönlichen Chancenpotentials einher. Jeder einzelne Mitarbeiter fragt erst in zweiter Linie nach der Effizienzsteigerung für das System; zuallererst wird jede wichtige Veränderung in ihren möglichen Auswirkungen durch den Filter möglicher Einbußen hinsichtlich des eigenen Einflusses und erworbener Privilegien/Freiräume abgeglichen. Anders ausgedrückt: bevor Innovationsspiele zu neuen Routinespielen werden können, setzen erst einmal „Machtspiele“ ein.

Kulturelle Führung heißt in diesem Zusammenhang die Entwicklung und Ausprägung einer passenden Konfliktkultur. Alle Veränderungen auf der Ebene team- oder organisationsbezogener Interaktionsmuster müssen „das ‚Nadelöhr‘ der je individuellen Wahrnehmungen, Verstehensweisen und Sinndeutungen passieren“ (Kriz 2003, S.203). Diese notwendige Vermittlung zwischen der Musterebene im sozialen System und der Mikrodynamik beim Einzelnen weist der Leitung die Aufgabe der *Prozessmoderation* zu. Diese bezieht sich auf die gesamte kommunikative Organisationskultur, auf das Besprechungssystem, die Personalentwicklung und das Konfliktmanagement. So ist im Abgleich von innovativen Veränderungsanforderungen an das System und involvierten persönlichen Interessen eine gut entwickelte Streitkultur für die Überlebensfähigkeit der Organisation von herausragender Bedeutung. Im Vergleich zu den beschriebenen anderen Leitungsaufgaben - Informationsauswertung, Entscheidungsmanagement und Prozessbeobachtung - stellt die Prozessmoderation die größten Anforderungen an die Gesamtperson des Leiters oder der Leiterin. Sie beziehen sich eben nicht nur auf das intellektuelle und fachliche Vermögen, sondern

ganz wesentlich auf die Fähigkeit der affektiven Rahmung kommunikativer Prozesse.

#### 4. Orientierende Rahmung - auch eine Frage der Haltung

Wenn wir Leitung als „orientierende Rahmung“ verstehen, müssen beide Bestandteile dieser Definition präzisiert werden. Die Zuständigkeit für Rahmung ergibt sich aus der Abkehr von der Vorstellung des Leiters als fachlich durchweg klügeren mit den besseren Lösungen (eben der Heros) hin zu einem Bild eines besonders Verfahrenskundigen, der Ideen und Mittel anbieten kann, die Teams als autonomen Fraktalen optimale Entfaltungsmöglichkeiten für ihre Aufgabenbewältigung eröffnen.

Orientierend wirkt eine solche Rahmung aber nicht nur durch das beschriebene Grenzmanagement, der Arbeit an den Differenzbildungen des Systems im Umgang mit der relevanten Umwelt und der internen Prozessbeobachtung der eigenen Operationen. Orientierend wirkt Leitung auch als Person mit ihrem Auftreten, ihrem Stil und ihrer Haltung. Wir wollen nun nicht durch einen Verhaltenskatalog *die* systemische Leitung entwerfen, auf die sich das Spektrum ganz unterschiedlicher konkreter Persönlichkeiten hin selbst zu dressieren hätte. Es geht vielmehr um Hinweise, in welchen Bereichen Leitung als Person Orientierungsangebote macht, ob sie es will oder nicht, bzw. bewusst machen könnte, wenn sie das will.

Noch weit im Vorfeld der angesprochenen Prozessmoderation macht die Person des Leiters/Leiterin auf einer ganz basalen Ebene Orientierungsangebote: räumlich und zeitlich. *Das räumliche Orientierungsangebot* beinhaltet die Präsenz und Erreichbarkeit des Leiters oder der Leiterin in einer Einrichtung. Aus der Bindungsforschung (vgl. Spangler u. Zimmermann 1995) wissen wir, dass körperliche Präsenz der Bezugsperson das grundlegendste Bindungsangebot überhaupt ist. Erreichbarkeit von Leitung in einer Institution muss nicht eine permanente physische Ansprechbarkeit garantieren. Aber sie sollte transparent und berechenbar sein.

In einem sozialpädiatrischen Zentrum, das ambulant an eine Klinik angeschlossen war, machte sich die Beunruhigung des Teams vor allem an den nicht kalkulierbaren und damit auch unzureichend vorhandenen Austauschmöglichkeiten fest. Die Ärztinnen und Therapeutinnen waren fast ständig mit Tests und Untersuchungen beschäftigt, bei denen sie

nicht gestört werden wollten. Die Vereinbarung einer halbstündigen Mittagszeit, in der die Türen für interne Austauschprozesse offen stehen, brachte hier Entlastung; nicht zuletzt aber auch die Bereitschaft des Oberarztes, sich an zwei Wochentagen zur Teilnahme selber zu verpflichten.

Ein *zeitliches Orientierungsangebot* macht Leitung über das Timing von Prozessen. Die Intensität und die Geschwindigkeit (Tempo), mit der Leitung Prozesse (Kerngeschäft, Expansion, Projekte, neue Angebote etc.) anregt, begleitet, mit abschließt und auswertet, kann die Verarbeitungsmöglichkeiten eines Teams unter- oder überfordern, oder auch in einem leichten Spannungsverhältnis optimal anregen.

Gerade im Suchtbereich beobachten wir ein besonders hohes Tempo, mit dem Fusionen von Trägern, Entwicklungen immer neuer Projekte für immer neue Bezugsgruppen (Spielsüchtige, Raucher, Kinder suchtkranker Eltern etc.) bei Aufrechterhaltung des Kerngeschäftes und nicht selten reduziertem Stellenplan betrieben werden. Glatt übertroffen wird dieser Bereich durch die Anbieter von Arbeitstrainingsmaßnahmen im Zusammenhang mit Hartz IV, die immer kurzfristiger auf immer wieder neu nachgefragte Formate in Ausschreibungen sich bewerben müssen und bei Nichterhalt der Aufträge bezüglich der eigenen Mitarbeiterschaft mit Kündigungen antworten müssen. Psychosomatische Erkrankungen sind hier bei den Führungskräften keine Seltenheit. Ihnen wird von außen die Möglichkeit einer Temposteuerung unmöglich gemacht.

Basal für die selbstreferente Kommunikation im Team und für die individuelle Identitätsorientierung des einzelnen Mitarbeiters ist die Entwicklung von *Beziehungssicherheit und Akzeptanz* (Wedekind u. Georgi 2003, S.148-152). Hier kann Leitung als Person modellhaft Zeichen setzen, wie Respekt, Achtung und Wertschätzung erfahrbar werden. Die Unterscheidung zwischen kritisierbarem Verhalten und unbedingter Respektierung der persönlichen Integrität ist oftmals in Teams nicht selbstverständlich verfügbar. Die Sensibilität für latente unterschwellige Entwertungen ist dann ebenfalls nicht ausreichend entwickelt. Ein im persönlichen Auftreten glaubhaft vermitteltes Festhalten an einem Standard von Respekt und Achtung hat direkten Einfluss auf das individuelle Sicherheitsempfinden der Mitarbeiterinnen. Es beruhigt, selbst wenn es nur passiv erlebt wird und noch nicht selber aktiv bekräftigt werden kann.

In einem Team einer kommunalen Betreuungsstelle wurden nach einer Umstrukturierung (Outsourcing) immer weniger eigene Betreuungen geführt, stattdessen fand eine Konzentration auf hoheitliche Aufgaben bei der Betreuungsbeantragung statt, verbunden mit neuen Aufgaben wie

u.a. Schulung ehrenamtlicher Betreuer. Während ein Teil der Mitarbeiter sich auf die möglichst zeitsparende Erledigung der Pflichtaufgaben bei der Betreuungsbeantragung konzentrierte, hielten andere bei den noch verbliebenen Betreuungsfällen aber auch bei besonders gründlichen (durch Hausbesuche im Außendienst) Prüfungen neuer Betreuungen am tradierten Arbeitstil engagierter Parteinahme für die Klienten fest. Trotz eigentlich beschlossener Kontingentierung entstand ein Spannungsverhältnis zwischen dem persönlichen Verantwortungsbereich des Einzelnen und der nicht ausreichenden rahmenden Verabredung im Team. In der gegenseitigen Beobachtung wurden unterschiedliche Arbeitsauffassungen konstruiert und zugeschrieben, die zunehmend mit Bewertungen (eher Abwertungen) verbunden wurden. Die einen waren „unkollegial“, weil sie zu wenig Fälle einer schnellen formalen Bearbeitung zuführten, die anderen erschienen dafür als zunehmend „desinteressiert“ am Schicksal der Klienten. Die Leiterin konnte zu einer deutlichen Beruhigung beitragen, indem sie sich auf die Überlastungssituation eines Kollegen konzentrierte, der durch persönliche Faktoren besonders unter Druck stand. Damit nahm sie das Tempo aus der Umstellungsforderung heraus. Sie regte an, dass ein anderer Kollege, der ein bisher nicht bearbeitetes Aufgabengebiet angehen sollte, zunächst diesen Kollegen entlastet. Erst danach wäre die abgesprochene Kontingentierung erneut auf ihre Tragfähigkeit und gerechte Verteilung zu überprüfen und ggfs. neue Bereiche zu bearbeiten.

Was für die Sicherheit in der Binnenorientierung gilt, ist umgekehrt auch für das Sicherheitsempfinden nach außen wichtig: die *Vermittlung von Zuversicht im Hinblick auf Systemerhalt und Systementwicklung*. Das hat nichts mit Gesundbeten und inflationärer positiver Konnotation zu tun. Sicherheit und Risiko sollten transparent abgewogen werden. Aber kurz- und mittelfristige Planungssicherheiten sollten mit ihrem zumindest zeitweiligen Entlastungscharakter deutlich akzentuiert werden, statt umgekehrt die eh immer mitschwingende Unsicherheit als unterschwelliges Disziplinierungsmittel zu benutzen, mit dem Ansprüche und Bedürfnisse des Teams abgewürgt werden können. Ein Team, das ständig verunsichert ist oder gar niedrigschwellig in subpanische Alarmstimmung versetzt ist, kann nicht nur sein Potential nicht mehr ausschöpfen, es ist tendenziell arbeitsunfähig.

Möglicherweise erscheint unsere starke Betonung des Sicherheitsbedarfes auf der Teamebene überdeterminiert. Unsere Erfahrungen in sozialen Institutionen belegen aber die erhöhte Irritierbarkeit bei den dort Beschäftigten, die mit ihrem Selbst als Ausdrucksmittel ihrer personalen Dienstleistung arbeiten. Sie wirkt sich unmittelbar auf das Kerngeschäft personenbezogener Dienstleistungen aus, auf die Beziehungs-

arbeit mit den Klienten. Wer selber alles andere als forsch, neugierig und risikofreudig daherkommt, vermittelt auch nicht ohne weiteres neuen Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bei Klienten, die noch unter einem stärkeren Problemdruck stehen.

*Vor diesem Hintergrund kommt der affektiven Rahmung (vgl. Welter-Enderlin u. Hildenbrand 1998) bei der von der Leitung praktizierten Prozessmoderation eine zentrale Bedeutung zu. Um eine Öffnung in den Teams für die Entwicklungsdynamik von Veränderung und Stabilität zu ermöglichen, kommt Leitung nicht umhin, das Schwergewicht zunächst auf den sicheren Bestand von Routinen und verlässlichen Ressourcen zu legen und diesen Bereich sicher zu ankern.*

In einem großen Klinikverbund hat sich eine internistische Station auf die Behandlung kompliziert verlaufener Infektionen spezialisiert, die häufig gerade junge Menschen in lebensbedrohliche Situationen bringen und in einigen Fällen auch dort sterben lassen. Das Pflegeteam hat sich mit Segen des Oberarztes ein psychosoziales Pflegeverständnis erarbeitet, das in Bezugspersonenpflege, intensiver Einbeziehung der Angehörigen, aber auch möglicher bewusster Sterbebegleitung Maßstäbe setzt. Bedroht wird diese Arbeit einmal durch ständigen (ausbildungsbedingten) Wechsel der Stationsärzte mit sehr unterschiedlich ausgeprägter Konzeptnähe, zum anderen durch drohende Umstrukturierung in der Gesamtklinik hin zu Pflegeeinheiten, deren Größe allein schon das besondere Profil der Station zum Verschwinden brächte. Statt sich über diese Anfeindungen fortwährend aufzuregen, konzentriert sich die pflegerische Stationsleitung auf die teaminterne Fortbildung und Integration neuer Mitarbeiter in das Konzept. Informelle Erfahrungswerte werden verschriftlicht und in gemeinsamen Besprechungen vertieft. Die erworbene psychosoziale Kompetenz wird tradierbar gemacht.

Mit dem sicheren Bestand im Rücken kann die Frage: „Was muss verändert werden?“ und die weitergehende Frage: „Was ist noch gar nicht vorhanden?“ angegangen werden. Wir verstehen die affektive Rahmung dieses Prozesses als ein kunstvolles *Wechselspiel von Beruhigen und Beunruhigen* seitens der Leitung. Beruhigen heißt Komplexität zu reduzieren, beunruhigen heißt eingespielte Routinen wieder zu verflüssigen (Wimmer 1996, S.53). Dabei verstehen wir diesen Verflüssigungsprozess ein Stück weit als Verführung zur Neugier. Interesse an veränderten Arbeitsweisen kann durch konkretes Mittun der Leitung und der damit wohlmöglich verbundenen ansteckenden Begeisterung entstehen, wenn z.B. die Leiterin eine Erzieherin im Hort für die Durchführung von Elterngesprächen gewinnen will, die diese sich bislang nicht zutraut. Fortbildungsmöglichkeiten, Coberatung mit

der Leitung, gemeinsame Nachbesprechungen sind hier geeignete Anreize und Mutmacher, aber auch der gezielte Blick über den eigenen Zaun ist hilfreich. Praktika im Austausch zwischen Mitarbeitern einer forensischen Station und Kolleginnen eines Wohnheimes können z.B. deren diffuse Vorbehalte weitaus realistischer fundieren bzw. relativieren als nur der Belegungsdruck. Exkursionen, Hospitationen und Einladungen sind probate „Verführer“, um inneren Abstand zu den Routinespielen des eigenen Systems zu schaffen.

Um dieses Wechselspiel von Bestands- und Ressourcensicherung und gezielter Neugierinduktion gut bewältigen zu können, braucht Leitung einen optimalen Arbeitsabstand zum Team und zur Hierarchie. Und sie braucht für die erforderliche Reflexionsarbeit selber einen Teamzusammenhang, möglichst auf gleichgeordneter Ebene. Wir haben gute Erfahrungen gemacht mit speziellen Supervisions- und Coachingsettings für Leiterinnen von typgleichen Einrichtungen eines Trägers, aber auch mit Gruppen, zu denen sich Leitungskräfte aus eigener Initiative zusammenschließen.

#### Literatur:

- Andersen, Tom 1990. Das reflektierende Team. Dortmund: Modernes Lernen
- Baecker, Dirk 1994. Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve
- Baecker, Dirk 2003. Organisation und Management. Frankfurt: Suhrkamp
- Hargens, Jürgen, von Schlippe, Arist (Hrsg.) 1998. Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. Dortmund: borgmann
- Kriz, Jürgen 2003. Selbstorganisationsprozesse in Organisationen. In: Hamburg, Kai-Christoph & Holling, Heinz (Hg.) (2003): Innovative Personal- und Organisationsentwicklung. Göttingen: Hogrefe, pp.186-210
- Kriz, Jürgen 2004. Lebenswelten im Umbruch - Zwischen Chaos und Ordnung. Wien: Picus
- Luhmann, Niklas 1995. Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften. In: Grossmann, Ralph, Krainz, Ewald u. Oswald, Margit (Hg.): Veränderung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler, S. 9-18
- Nagel, Reinhart, Wimmer, Rudolf 2002. Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Olk, Thomas, Otto, Hans-Uwe, Backhaus-Maul, Holger 2003. Soziale Arbeit als Dienstleistung - Zur analytischen und empirischen Leistungsfähigkeit eines theoretischen Konzepts. In: Olk, Thomas & Otto, Hans-Uwe: So-

ziale Arbeit als Dienstleistung. München: Luchterhand Wolters Kluwer, pp. IX-LXXII

Spangler, Gottfried, Zimmermann, Peter (Hg.) 1995. Die Bindungstheorie - Grundlagen, Forschung und Anwendung. Stuttgart: Klett-Cotta

Wedekind, Erhard, Georgi, Hans 2003. Teamentwicklung in sozialen Institutionen – Orientierungsmuster zwischen Mitarbeiterselbst und Teamsystem. In: systeme, 17 (2), pp. 140 - 159

Welter-Enderlin, Rosmarie, Hildenbrand, Bruno (Hrsg.) 1998. Gefühle und Systeme, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Wilkesmann, Uwe 1999. Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt: Campus  
Willke, Helmut 1995. Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Wiesbaden: Gabler, pp. 17-42

Wimmer, Rudolf 1996. Die Zukunft von Führung, Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung, 15 (4), pp. 46-57

Wimmer, Rudolf 2004. Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme