

Komplexität am Einzelfall –

Einwurf anlässlich der Kurztagung

«Lateral Führen – komplexe Fälle im Fokus»

am ZHE der PH Zürich

vom 13.11.2014

von Geri Thomann

Sehr geehrte Gäste

Komplexe Phänomene sind nicht schnell reduzierbar, versperrten sich einer linearen Einordnung und benötigen Deutungszeit und Deutungsstrategien.

Sie werden sich bald mit zwei ganz verschiedenen Fallbeispielen auseinandersetzen können, Fallbeispiele, mittels welchen wir Facetten lateralen Führens diskutieren möchten.

Ich versuche dabei, Analysekatégorien zu benennen, mittels welchen wir Phänomene in der Praxis lateralen Führens zumindest besser verstehen können.

Lassen Sie mich den Übergang, die Brücke von den gerade erläuterten theoretischen Modellen zu der nachfolgenden Analyse von Fällen bilden und das heutige didaktische Setting begründen. Wir sind ja schliesslich auch ein Zentrum für Hochschuldidaktik.

Hinter Fällen «lauern» immer alltägliche, reale Geschichten. Geschichten regen Assoziationen und weitere Geschichten an. Geschichten sind immer komplex und nicht standardisiert, deshalb ist das Geschichtenerzählen und das Assoziieren eine lustvolle und höchst effiziente Methode, um vielschichtige und mehrdeutige Praxissituationen nachzuerleben und zu analysieren.

Ich bin davon überzeugt, dass das Mittel des Erzählens von «wirklichen» Geschichten die Mehrdeutigkeit der Realität am besten abbildet und dass Explikation und Austausch den Möglichkeitssinn erweitern sowie Erzählende und Zuhörende zu produktiven reflexiven Miterlebenden und Interpretieren von Geschehenem machen können. In diesem Sinne möchte ich die Workshopleitenden anregen, ihre Geschichten zu erzählen und die Moderierenden, dies zu ermöglichen.

Geschichten, «wie sie das Leben schreibt», sind komplex, vieldeutig und widersprüchlich. Sie sind eben «aus dem Leben gegriffen» Erzählen hat aber durchaus auch etwas Spielerisches. Im Freiraum der Fiktion schaffen wir Figuren. Geschichten sind übrigens immer auch Varianten und nicht immer Tatsachen. Geschichtenerzählen hat etwas Magisches.

Die gängige Didaktik zieht leider «das Erklären» dem «Erzählen» vor; Geschichten dienen dann häufig nur dazu, Aufmerksamkeit zu wecken und ein günstiges Klima für anschliessende Erklärungen zu schaffen, statt über Zuhören und Teilnehmen, über Mustererkennung und Staunen, über Reflexion zur eigenständigen Produktion von Geschichten anzuregen.

Was wir heute hier versuchen. Mit den folgenden Workshops.

Donald Schön beschrieb diese Form von Reflexion auch als Konversation mit der Situation («*the situation talks back to you*»)

Analogien und Vergleiche mit anderen, selber erlebten Situationen lassen handlungsrelevantes Wissen verdichten.

Reflexion ist somit ein berufslebenslanger Prozess, in welchem professionelle «Komplexitätsbewältiger» ihr persönliches, praktisches Wissen und ihre vorhandenen Annahmen und Deutungen immer wieder ver-gewissern, überprüfen und modifizieren, um ihre Praxis im Sinne der Professionalisierung zu verbessern. Distanz zur eigenen Tätigkeit, Selbstwahrnehmung, Selbstkritik als produktives Zweifeln sowie Motivation und Lust an erweiternder professioneller Veränderung sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg solcher Reflexionsarbeit.

Diese kann nicht einfach so und schlecht alleine erfolgen, dafür werden gute Geschichten, interessierte Zuhörer/innen und eine strukturierte Vorgehensweise benötigt.

Qualitätsgruppen oder kollegiale Praxisberatungsgruppen bieten einen solchen professionellen Rahmen schon lange als «Ort der Reflexion» an.

Der Exposition (als Erzählung einer Geschichte, eines Falles) folgt die Mustererkennung, die Problemdefinition, erst dann werden Problemlösungslinien diskutiert, am Schluss folgt das Sharing, die Überprüfung der Relevanz des Besprochenen für die eigene Praxis.

Eine solche Schritt für Schritt sich entwickelnde Qualität von Praxishandeln (gemäss dem japanischen Kai-zen) entspricht der Vorstellung der kontinuierlichen «Modifikation des eigenen Repertoires» und damit dem Gedanken der Professionalisierung.

Nun haben wir es ja mit Fällen zu tun, ausgewählten Geschichten mit exemplarischem Charakter. In der Forschung dienen Einzelfallanalysen im Sinne der Kasuistik im Rahmen von Untersuchungen unter anderem einer heuristischen Funktion, z.B. als

- Beitrag zur Konzeption von Hypothesen und Theorien, welche wiederum zur Systematisierung, Interpretation und Erklärung von Erscheinungen hier in Bezug auf laterale Führung benutzt werden kann
- Erläuterung, Verfeinerung und Erweiterung von vorhandenen Hypothesen und Theorien
- Korrektur und Revision von Hypothesen und Theorien

Nehmen wir doch Franziska Zellwegers Ausführungen zu lateraler Führung als Hypothesen, welche durch die nachfolgenden Fälle und deren Diskussion überprüft werden. Es gäbe hier einige Ansatzpunkte: Zum Beispiel zur Hypothese der Personifizierung von Kompetenz lateraler Führung (der «Super-Hero»-Hypothese) oder der Hypothese dass Rationalisierungsversuche in Expertenorganisationen Spannungen verursachen, welche die Notwendigkeit, aber auch die Schwierigkeit lateraler Führung erhöhen, oder der Hypothese dass Einflussfaktoren in der Führung «von oben» dieselben wie diejenigen bei der Führung «von unten» sind.

Zurück zum Fall:

Nicht der Einzelfall als Fundament einer ganzen Klasse von Fällen steht im Zentrum, sondern der Versuch, an der ausweisbaren Vielfalt von Fällen das Gemeinsame einer Beziehung aufzunehmen und begrifflich zu fassen, das Allgemeine erscheint somit nur in besonderen Fällen von je spezifischer Ausprägung. Somit kann die Analogie in der Ähnlichkeit einer Beziehung, nicht in der Ähnlichkeit oder Gleichheit der Fälle bestehen.

Die interessante Frage wäre dann, ob der Fall Repräsentant seiner selbst ist oder eines spezifischen institutionellen Kontextes oder eben einer spezifischen Handlungs- und Rollenfeldes (hier eben desjenigen der lateralen Führung). Das werden wir nach den Workshops eventuell beantworten können.

Grundsätzlich gilt:

- Die Falldarstellung soll lebendig, anschaulich, anregend und zugänglich sein.
- Es geht dabei um ein Optimum, nicht um ein Maximum an Informationen.

Schön wäre es, wenn es uns gelingen würde der scheinvertraut gemachten Realität ihre Vieldeutigkeit und Widerständigkeit zurückzugeben, interessante Geschichten über den lateralen Führungsalltag zu hören, evtl. auch schlecht beleuchtete ja vielleicht sogar etwas schummrige Ecken näher in den Blick nehmen zu können.

Um nun zu verhindern, dass solche Geschichten zu linear, zu «eindeutig» werden, dass die komplexe Realität zu früh schon «zurechtgebogen» wird, liesse sich die Mehrdeutigkeit von Alltagssituationen im Kontext lateralen Führens mittels dreier Analysebegriffe, resp. Phänomenen «greifen» und beschreiben. Das muss nicht geschehen, aber könnte. Ich versuche mal:

Phänomen 1: Dilemmata

Gerade laterale Führungspersonen handeln unumgänglich in Widersprüchen, zwischen unverzichtbaren Alternativen führen keine eindeutigen Wege zu Kompromissen, eine Alternative zu vernachlässigen, bedeutete zu scheitern. Gelegentlich muss sich eine Führungskraft zwischen zwei oder mehr Handlungsalternativen entscheiden. Handeln generell heisst immer festlegen, was wiederum den Ausschluss von Alternativen zur Konsequenz hat.

Damit könnten folgende Phänomene gemeint sein: Konkrete Wahlmöglichkeiten im Felde zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung, zwischen Fremdbestimmung und Selbstbestimmung, zwischen Nähe und Distanz, Entscheidungen zwischen Kontinuität und Flexibilität, Autonomie oder Abhängigkeit, Kooperation oder Wettbewerb, Gleichbehandlung oder Eingehen auf den Sonderfall, Vertrauen oder Kontrolle, Aktivierung oder Zurückhaltung, Zielorientierung oder Verfahrenorientierung, kurzfristige oder langfristige Perspektiven, «Menschenführung» oder Prozesssteuerung, Rolle oder Person.

Phänomen 2: Paradoxien

Paradoxien bezeichnen den Umstand, *«dass die Bedingungen der Möglichkeiten einer Situation bereits Bedingungen ihrer Unmöglichkeit implizieren»*.

Ein Beispiel besteht in der seit einer Dekade hierzulande wirksamen bildungspolitischen Diskussion um Qualitätssicherung durch Standardisierung: Die verbindliche Regelung von Standards stellt in einer Welt sich beschleunigender Entwicklung plötzlich ein Innovationshemmnis dar, weil der Veränderungsbedarf den Standpunkt der Verbindlichkeit immer wieder überholt.

Längerfristige Planung scheint dann zwischen «Chaos und Zukunftsmanagement» nicht mehr möglich, Widersprüche, Gleichzeitigkeiten und «Unlogiken» (Paradoxien) sind immer wieder auszubalancieren. Gerade dann, wenn die unbekannte Zukunft als bekannt behandelt wird, während in der täglichen Arbeit gerade diese Paradoxie bewältigt werden muss.

Aktuelle gesellschaftliche und organisationale Veränderungsprozesse stützen und verstärken diese These: Zentral initiierte Dezentralisierungstendenzen führen zur Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen, «selbstgesteuerte» Mitarbeitende werden mit pedantischen Arbeitszeitkontrollen beauftragt, flexibel gedachte Profitcenters werden zu kleinen geschlossenen Fürstentümern, interner Wettbewerb ersetzt teilweise externen, in der modernen Teamarbeit wird eine Fiktion geschaffen, welche die interne Konkurrenz verschweigt, Mitarbeiter/innen sollen sich mit ihrem Betrieb identifizieren und gleichzeitig «elastisch» eingesetzt werden können, exakte Zielbestimmungen reduzieren die ebenso verlangte Flexibilität etc.

Wie bewegt man sich hier in lateralen Führungsfunktionen?

Phänomen 3: Ambivalenz

Paradoxe Phänomene und Dilemma-Situationen lösen Ambivalenzen, Spannungen zwischen zwei Polen aus. Offensichtlich benötigen gerade laterale Führungspersonen daher nicht nur handlungsorientierte Problemlösestrategien, sondern auch eine Art von Kompetenz, Ambivalenz auszuhalten, ohne sofort aktiv werden zu müssen, um eben Perspektivenwechsel offen zu lassen. (Dies im Gegensatz zu Dilemmata, welche nach einer Entscheidung drängen).

Dies entspricht einer Art von Ambivalenztoleranz, eine Kompetenz, welche Weick und Sutcliff in ihrer Studie als «managing the unexpected» (2001) bezeichnen.

Es geht dabei nicht nur um das Aushalten von bipolarer Spannung, sondern darum, in einer Art «diagnostischem Zustand» achtsam Optionen der Interpretation und der möglichen Vorgehensweisen offen zu lassen, immer wieder auf Distanz zu gehen, bewusst nicht oder noch nicht zu entscheiden, die Balance der Pole aufrechtzuerhalten.

Ambivalenz und die Fähigkeit, diese produktiv auszuhalten garantieren nach Weick (1995) weitgehend das Überleben von Organisationen.

Dies wäre nun eine weitere zu prüfende Hypothese: Laterale Führungskräfte sind Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen ausgesetzt.

Da tauchen nun einige Fragen an die Erzählenden/Falleinbringenden und deren Geschichten auf (in etwa analog zu Franziska Zellwegers spezifischen Herausforderungen oder Instrumenten von lateraler Führung):

- In welcher Rolle, in wessen Auftrag agieren Sie in ihrem Kontext, wo ist diese formalisiert, wo müssen Sie diese selber interpretieren und gestalten; wie steht es um Ihren «Rollenschutz»? Existieren hier Ambivalenzen?
- Wie schaffen Sie es Commitment und Vertrauen in unberechenbaren Situationen aufzubauen? Ist das ein Dilemma?
- Wie überzeugen Sie Skeptiker oder Gegner von Ihrem Vorhaben?
- Wie gehen Sie mit Widerständen um, wie halten Sie Spannungen und Widersprüche, Paradoxien aus?
- Wo verfügen Sie über informelle Macht, wie nutzen Sie diese?

— Über welche Kommunikationsstrategien und -formen verfügen Sie?

Vielleicht dürfen wir Antworten auf diese Fragen erwarten, vielleicht lässt uns die Komplexität aber auch nach wie vor etwas ratlos.

Hören wir doch im nächsten Schritt den Erzählenden zu und lassen dadurch eigene Geschichten lebendig werden.

Mit dieser Kurztagung würden wir gerne zu weiterer «Produktion» von Geschichten und zu weiterem Geschichtenerzählen anregen; wir sind uns dabei bewusst, dass die Qualität von Geschichten mit der Erhöhung der didaktischen Absicht sinkt. Geschichten wirken durch sich selbst und sind selber wiederum so unberechenbar, wie der Stoff, von welchem sie berichten; die Identifikation mit ihnen ist nicht immer planbar...

Und doch: Solange es Geschichten und Erzählungen gibt, so lange gibt es Möglichkeiten.