Im Dialog zu einem neuen Führungsverständnis – Theoretische und methodische Überlegungen zum Kolloquium

Raoul Blindenbacher, Jakob Huber und Andrea Iff

Einleitung

Die Wissensgesellschaft ist auch im öffentlichen Dienst zu einer jederzeit und überall spürbaren Realität geworden. Sie hat Alltagsbedingungen geschaffen, von denen heute alle Bereiche der Verwaltung betroffen sind. Dienstleistungs- und Produktionsbereiche werden zunehmend wissensabhängig und ihre quantitative und qualitative Weiterentwicklung ist auf die Generierung von neuem Wissen angewiesen. Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass der Mehrwert der Dienste und Produkte nicht mehr primär in Informationen oder Materialien, sondern in der darin enthaltenen Expertise liegt. Unter diesen Bedingungen sind jene Verwaltungseinheiten am erfolgreichsten, die sowohl rasch und umfassend das in der Organisation vorhandene Wissen erheben, mit dem für den Arbeitsprozess relevanten externen Wissen koordinieren und zielorientiert einsetzen können (vgl. dazu ausführlich Willke 1997).

Um diesen Wandel erfolgreich zu führen, reichen die herkömmlichen Formen von Führung in der Verwaltung nicht mehr aus. In einer so genannten wissensbasierten Organisation ist die Verdichtbarkeit des Wissens an der Spitze sowie die Kontrollierbarkeit des Geschehens von oben her nicht mehr möglich. Her-

kömmliche bürokratische Organisationsformen haben sich deshalb in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes überlebt. Gefordert ist viel mehr ein neues Führungsverständnis, in dem nicht über hierarchisch einseitig festgelegte Zielsetzungen, sondern über Zielvereinbarungen geführt wird, die zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Damit lassen sich Motivation und „Commitment" der Mitarbeiter/innen bezüglich ihrer Arbeitsziele und Aufgaben stärken.

Eine derart neu gestaltete partizipative Führungskultur kann nicht in einem von der Praxis abgehobenen Laboratorium entwickelt werden, wie dies in der Vergangenheit vielfach angenommen und praktiziert worden ist. Erfolgversprechender sind dagegen jene Vorgehensweisen, in denen das gesuchte Führungsverständnis mit den Betroffenen direkt und unter Einbezug weiterer externer Wissensträger/innen gemeinsam erarbeitet wird. Diesem Ansatz entsprechend wird individuelles Wissen als Ressource betrachtet, das es zu sammeln und weiterzuentwickeln gilt, bis sich letztlich eine neue, von den Beteiligten getragene Führungskultur herausbildet.

Prozessorientierte Tagungskonzeption

Das Kolloquium „Führung im Wandel - Regierung und Verwaltung an der Schwelle zur Wissensgesellschaft" hatte zum Ziel, einen wichtigen Beitrag zur Generierung eines neuen Führungsverständnisses im öffentlichen Dienst zu leisten. Mit über 300 Führungspersonen aus der Verwaltung sowie weiteren Persönlichkeiten aus allen gesellschaftlichen Bereichen wurde eine Konferenz durchgeführt, die den Wandel der Führung in der Bundesverwaltung in jene Richtung vorantreiben sollte, die den geschilderten Herausforderungen einer Wissensgesellschaft Rechnung trägt. Um das enorme Erfahrungspotenzial der Teilnehmenden optimal nutzen zu können, wurde auf die „prozessorientierte Tagungskonzeption", auch „Lernarena" genannt, zurückgegriffen, die sich in Anlehnung an die Theorie der Lernenden Organisation begründet und in mehreren vom Eidgenössischen Personalamt organisierten Kolloquien erprobt wurde (vgl. dazu Blindenbacher 2000).

In Lernarenen wird im Sinne einer Wissensspirale das individuelle „implizite Wissen" durch die Integration von „explizitem Wissen" angereichert und im Gespräch weiterentwickelt (vgl. Osterloh/Wübker 2000). Unter implizitem Wissen wird ein privates Gut verstanden, von dessen Nutzung diejenigen ausgeschlossen werden, die zu seiner Erstellung nichts beigetragen haben. Hingegen ist explizites Wissen ein öffentliches Gut, von dem niemand ausgeschlossen werden kann, sobald es einmal erstellt worden ist. Die prozessorientierte Tagungskonzeption zielt darauf hin, implizites Wissen zu generieren, unter Einbindung von explizitem Wissen weiterzuentwickeln und schliesslich in organisatorische Routinen umzuwandeln. Dies letztlich mit der Absicht, dass unter den Teilnehmenden eine kollektive Wirklichkeitsordnung wachsen kann, innerhalb derer ein bestimmter Gegenstandsbereich, im vorliegenden Fall ein neues Führungsverständnis, „neu gedacht" werden kann.

Diese aus dem Konstruktivismus stammende theoretische Grundlage zur Konzeption wissens- bzw. prozessorientierter Kolloquien hat sich in der Bundesverwaltung beispielsweise bei der Entwicklung neuer Möglichkeiten der Verwaltungsorganisation (vgl. Bände 10 und 11 der Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamts) sowie der Herleitung moderner Formen staatlichen Handelns (vgl. aus derselben Schriftenreihe Band 12) mehrfach bewährt. So unbestritten die theoretischen Grundlagen sind, so wenig erforscht und elaboriert sind die Me-

thoden, die deren praktische Umsetzung in den Konferenzprozess sicherstellen. Konkret geht es um die Frage nach den didaktischen Elementen, welche die Bildung menschlicher Kommunikationsbeziehungen bestmöglichst unterstützen.

Der Dialog

Die für das Kolloquium richtungsweisende Methode zur Unterstützung zwischenmenschlicher Konversation stammt aus der Gruppendynamik. Danach gilt der „Dialog" als die geeignetste Form des geregelten Gesprächs zwischen Individuen. Dialog wird in diesem Zusammenhang als eine Gesprächsform verstanden, die es möglich macht, dass die Teilnehmer/innen über die Grenzen des individuellen Verstehens hinauskommen. Dies im Gegensatz zur „Diskussion", wo die Teilnehmenden in der Regel die eigene Ansicht durchsetzen wollen. Beim Dialog erforscht eine Gruppe einen bestimmten Gegenstandsbereich unter vielen verschiedenen Blickwinkeln. Der Einzelne legt sich nicht auf seine Meinung fest, teilt aber seine Annahmen offen mit. Dies führt dazu, dass die Beteiligten die ganze Fülle der Erfahrungen und des Denkens ungehindert erleben und an die Oberfläche bringen und damit weit über individuelle Überzeugungen hinausgelangen können. Die Beteiligten werden sozusagen zu Beobachterinnen und Beobachtern ihres eigenen Denkens (vgl. Bohms 1998; Isaacs 1999; Schein 2000; Senge 1996 u. a.).

Dialoge finden in Gruppen statt. Die Frage nach der idealen Grösse dieser Gruppen ist umstritten. Erfahrungen zeigen, dass je nach Thema von mindestens zwei (Beratungsbeziehung) bis hin zu mehreren hundert Personen (bspw. Open Space, Real Time Strategic Change) jede Grösse denkbar ist. Weitgehend unabhängig von der Anzahl der Teilnehmenden sind dagegen

folgende drei aus der Gruppendynamik stammende Kriterien, die eine Optimierung des Dialogs sicherstellen. Erstens: Die Gesprächspartner/innen müssen motiviert sein, an der Konversation teilzunehmen. Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil für den Dialogprozess echte Aufmerksamkeit und aktive Mitarbeit Voraussetzungen sind. Zweitens: Die Gruppenmitglieder müssen sich gleichwertig bzw. gleichberechtigt fühlen. Und drittens: Die Teilnehmer/innen wissen von Beginn weg, dass ihnen während des Gesprächsverlaufs eine bestimmte Zeit zugesichert ist, um eigene Gedankengänge und Ansichten auszuführen.

Design des Kolloquiums – Dialog-Tables

Die geschilderten theoretischen Überlegungen zur prozessorientierten Tagungskonzeption sowie zum Dialog waren wegweisend bei der Bestimmung des methodischen Designs des Kolloquiums. Der Aufbau der Konferenz gliederte sich in verschiedene Lernschlaufen, die sich im Wesentlichen in drei gleiche Schritte unterteilt haben: Im ersten Schritt wurden ausgesuchte Persönlichkeiten aus allen gesellschaftlichen Bereichen aufgefordert, in kurzen Beiträgen ihr implizites Managementwissen vorzutragen. Dank dieses offenen Informationsaustausches konnten die wichtigsten Wissensbestände über Führung zusammengetragen und allen Beteiligten zugänglich gemacht werden. In der ersten Lernschlaufe stammten die Präsentationen von Wissenschaftler/innen verschiedener Disziplinen wie den Betriebs-, Volks-, Staats- und Erziehungswissenschaften, in der zweiten und dritten Schlaufe von Praktiker/innen aus Wirtschafts-, Verwaltungs- sowie nicht-staatlichen Unternehmen und in der vierten von Experten und Expertinnen aus der Staats- und Bundesverwaltungspraxis. Die Vermittlung der jeweiligen Wis-

sensbestände erfolgte sowohl in Plenar- als auch Workshopveranstaltungen.

Im zweiten Schritt galt es das erfahrene implizite Wissen im Dialog zu internalisieren und anschliessend in der Gruppe weiterzuentwickeln bzw. zu externalisieren. Dies geschah in allen Lernschlaufen an so genannten „Dialog-Tables". Mit diesem neu für das Kolloquium entwickelten didaktischen Element wurde ein auf kleine Gruppen ausgerichteter interaktiver Raum geschaffen, in dem gezielt die Trennlinie zwischen den Referierenden und den Zuhörenden aufgehoben wird. Zu diesem Zweck haben sich die Teilnehmenden des Kolloquiums an Tische zu sieben bis zehn Personen gesetzt. Jedem Tisch wurde dabei mindestens ein/e Referent/in zugeteilt. Die physische Nähe an den Tischen sowie das von den Teilnehmenden gemeinsam geteilte Thema förderten eine partnerschaftliche und hierarchiefreie Atmosphäre. Sie stellte überdies sicher, dass die Gruppenmitglieder trotz der lebendigen und zum Teil lauten Dialoge im Plenarsaal der eigenen Gesprächsrunde problemlos folgen konnten.

Die Organisation und Moderation der Dialog-Tables wurde durch einen so genannten „Facilitator" vorgenommen. Dieser stellte die Methode und Zielsetzung der Dialog-Tables vor und legte den Zeitrahmen fest. Zum Auftakt bat er die Referenten und Referentinnen, in einem Statement von zwei bis drei Minuten ihr Führungsverständnis zusammenzufassen. Anschliessend formulierte der Facilitator die inhaltlich bewusst offen gestellten Leitfragen, die in den Gruppen behandelt werden sollten. Diese lauteten: Was beschäftigt mich vom Gehörten, wenn ich an meine eigenen Führungserfahrungen denke? Was ist neu für mich und wo bringe ich andere Erfahrungen mit? Zur weiteren Belebung des Dialogs wurde jeweils nach fünfzehn bis zwanzig Minuten eine Rotation vorgenommen, wobei die Referenten und

Referentinnen ihren Tisch verliessen und einen neuen aufsuchten. Gesamthaft dauerten die Dialog-Table-Runden zwischen einer halben und einer ganzen Stunde. Am Schluss jeder Gesprächsrunde konnten sich die Gruppenmitglieder an das Plenum richten und ihre wichtigsten Erkenntnisse aus den Dialogen mitteilen. Diese gesammelten Ansichten vermittelten einen Eindruck, in welche Richtung sich das neue Führungsverständnis allmählich zu entwickeln begann. Mit jeder Lernschlaufe konkretisierte sich eine neue Führungskultur, die allerdings bis zuletzt umstritten blieb. Dennoch hat eine erste Auswertung der Tagungsergebnisse aus Sicht der Wissenschaft und Praxis den Eindruck bekräftigt, dass sich im Laufe des Kolloquiums einige „Leitmotive im Chor der Führungsstimmen" unüberhörbar herausgebildet haben (vgl. Müller; auch Hablützel im Teil E des vorliegenden Tagungsbandes).

Um den Vorgang der kollektiven Meinungsbildung während des Kolloquiums fortlaufend zu beobachten und quantitativ nachzuweisen, wurden im dritten Schritt am Ende jeder Lernschlaufe die aus der Sicht der Teilnehmer/innen wichtigsten Führungsthesen ermittelt. In einem multimedialen Abstimmungsverfahren konnte jede Person über ein Steuergerät ihre drei wichtigsten Führungsgrundsätze aus einer Auswahl von zwölf vorgegebenen Sätzen bestimmen. Anhand dieser Abstimmungen konnte das Plenum beobachten, inwiefern sich die Präferenzen im Verlauf des Konferenzprozesses verändert haben, und prüfen, wo die eigenen Prioritäten von jenen der übrigen Teilnehmer/innen abwichen. Zudem liess sich nachweisen, welchen Einfluss die einzelnen Lernschlaufen auf das kollektive Führungsverständnis ausgeübt haben.

Schlussfolgerungen

Mit der Realisierung des geschilderten Konferenzdesigns wurde ein Versuch unternommen, die Bedingungen, unter welchen menschliche Kommunikation stattfindet, zu erleichtern. Die Ergebnisse des Kolloquiums stimmen optimistisch, da dies weitgehend gelungen ist. Gleichzeitig haben gerade die geschilderten Konferenzerfahrungen aufgezeigt, dass das Potenzial in der Nutzbarmachung menschlicher Kommunikationsbeziehungen bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Eine Weiterentwicklung der einzelnen methodisch-didaktischen Elemente ist deshalb angezeigt.

Dies trifft insbesondere auf die eigens für das Kolloquium entwickelte Methode der Dialog-Tables zu. Ihre Wiederverwendung und Weiterentwicklung drängt sich angesichts der positiven Rückmeldungen der Kolloquiumsteilnehmerinnen und -teilnehmer geradezu auf. Der Erfolg dieses didaktischen Elements dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass es der einzelnen Person erlaubt, Gedankengänge in der Gruppe zu entwickeln, die sie alleine nie hätte entwickeln können. Die Nähe und die Interaktion an den Tischen hat eine Atmosphäre geschaffen, die als vertrauensfördernd und sinnstiftend wahrgenommen wurde. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Dialog-Tables war zudem, dass kein Druck aufgebaut wurde, ein bestimmtes Ergebnis zu produzieren. Mit dieser Art der Interaktion und des Teilens von Erfahrungen und Wissen entstand ein freier Sinnfluss, der auch als „Geist des Dialogs" bezeichnet werden könnte. Mit dem Dialog-Table bot sich im Kolloquium eine Chance, Neues zu entdecken, aber keine Garantie, Altes zu bewahren!

Schriftenreihe des
Eidgenössischen Personalamtes
Publications de l'Office fédéral
du personnel

Führen im Wandel

Gestion du changement – changement de la gestion

Regierung und Verwaltung an der Schwelle zur Wissensgesellschaft

Le gouvernement et l'administration au seuil de la société du savoir

Band 14 / Volume 14

Art.Nr. 614.053.df 08.01 1500 ISSN 1422-0539