



Szenische Führungsarbeit

Arnold Messmer

An einem Ausschnitt aus einem Beratungsprozess soll hier deutlich gemacht werden, wie durch szenische Verfahren persönliches und organisationales Lernen integriert werden kann.

Der Globalisierungsprozess erfordert vom dezentralisierten Dienstleistungsstab eines internationalen Konzerns die konsequentere Abstimmung der Leistungen auf die Erfordernisse der Auftraggeber in der Konzernzentrale und auf diejenigen in den regionalen Einheiten. Durch neu zu schaffende Kompetenzzentren im Stab sollen zudem Qualität und Synergien durch ein gezieltes Wissensmanagement optimiert werden. Die neu definierte Dreifach-Führungsmatrix im Stab mit beschränkten personellen Ressourcen wird es erforderlich machen, dass manche MitarbeiterInnen drei unterschiedliche Rollen einnehmen müssen. Die Tatsache, dass diese sich in unterschiedlichen Rollen z. Teil denselben Kunden gegenüber steuern können müssen, stösst auf Unbehagen und Widerstände. Die übliche Kommunikation über Powerpoint-Präsentationen lässt viele Spielräume für Interpretationen, Unsicherheiten und Ängste.

In einem Workshop aller betroffenen StabsmitarbeiterInnen werden die Bedenken konkretisiert. In der Folge werden die Problemstellungen an konkreten Beispielen in szenischen Verfahren durchgespielt. Wie eine Regisseurin im Theater bittet die verantwortliche Führungskraft am Beispiel eines konkret abgelaufenen Szenarios, die relevanten Akteure auf die „Bühne“ des Workshopraumes und beschreibt das bisherige Verfahren und begründet weshalb aktuelle Probleme entstehen konnten. Danach gibt sie Anleitung an die betroffenen Mitarbeitenden, in welchen neuen Rollen sie wie und auf wen Einfluss nehmen sollen. Dabei werden die Mitarbeitenden in ihren Rollen markiert und am Beispiel deutlich gemacht, wie die Gesamtdramaturgie in Zukunft funktionieren soll. Im zweiten Schritt, werden die Akteure einzeln interviewt, wie sie das Zusammenspiel in ihren Rollen erlebt haben, was ihnen plausibel und passend erscheint und welche Dinge weshalb nicht funktionieren und was sie von wem brauchen um bestimmte Leistungen erbringen zu können. In der Folge findet ein Aushandlungsprozess zwischen Vorgesetzten und den Akteuren statt, in welchem die Vorgesetzte allfällige neue Prioritäten deutlich macht, aber auch aufnimmt, wo sie für geeignete Rahmenbedingungen sorgen muss, damit die Mitarbeitenden ihre Rolle effektiv wahrnehmen können. In einem dicht gewobenen Prozess werden wechselseitig unter der Führung der Vorgesetzten „Gebrauchsanleitungen“ gegeben, das Wesentliche der neuen Organisation verdeutlicht und die Strukturen und Prozesse sorgfältig abgestimmt. Dabei werden auch Problemstellungen benannt, welche vor Ort nicht gelöst werden können. Sie werden in einen Speicher genommen und darüber nachgedacht, welche Prozesse geeignet erscheinen, diese einer Klärung zuzuführen.

Diese beispielhafte szenische Klärungsarbeit verbindet folgende Perspektiven:

- Das dialogisch-szenische Verfahren gibt den Mitarbeitenden optimale Orientierung über Absichten, neuen Prioritäten, praktische Zusammenhänge und persönliche Konsequenzen.
- Die Vorgesetzte kann in einer Simulation die Ideen auf ihre Praxistauglichkeit überprüfen, optimieren und erkennen, welche eigenen Dienstleistungen und Rahmenbedingungen für die optimale Arbeit der Akteure erforderlich sind.
- Die Vorgesetzte lernt aus den Beispielen, wie sie Führungsprozesse den aktuellen Anforderungen gemäss weiterentwickeln kann.
- Alle Akteure werden durch das sorgfältig inszenierte dialogische Verfahren mit ihren Anliegen und besonderen Kompetenzen sichtbar.

Im Beispiel dieses Beratungsprozesses wurde ausschliesslich an den Strukturen und Prozessen gearbeitet. Implizit ist jedoch ein Führungs- und Kooperationstraining damit verbunden gewesen. Je nach Situation, Anliegen und Reifegrad einer Organisation, können die Individuellen Akteure mit Ihren Neigungen und Kernkompetenzen situativ in den Blick genommen werden und deren Leistungsportfolio neu abgestimmt werden. Dabei können durch szenische Verfahren der Selbstreflexion, des Feedbacks, der Analyse von individuellen Erfolgs- und Misserfolgssituationen individuelle Neigungs- und Verhaltenslogiken mit den Logiken von Rollen in neuen Strukturen und Prozessen in Zusammenhang gesetzt und abgestimmt werden.

Fazit:

- Szenisch-dialogische Verfahren in Beratungs- und Zusammenarbeitsprozessen sind ein wirksamer Weg um Steuerung und Lernen beispielhaft in multifunktionalen Prozessen zu integrieren. Diese Art des Lernens sichert einen unmittelbaren Lerntransfer.
- Vielschichtige Klärungen am Beispiel eines konkreten strategisch relevanten Problemfokus, verbinden Aspekte der Auftrags-, Prozess- und Strukturklärung mit solchen der Führungs-, Personal- und Teamentwicklung.