



Montag Stiftungen
Denkwerkstatt

Steuerungsprozesse im Rahmen von offenen Ganztags-schulen zur Stärkung der Qualität inklusiver und hochwertiger Bildung in Schule

Vortragsmanuskript von Dr. Karl-Heinz Imhäuser zu den OGS-Kooperationstagen

am 26. Juni 2018 in Roetgen

3. Juli 2018 in Aachen

4. Juli in 2018 Alsdorf

Teil I Perspektivenwechsel

Von Kopfwänden und vom Kopfwenden

Perspektivenwechsel – Perspektivenvielfalt – Perspektivendifferenz. Diese Begriffe bilden eine Art Kompass für zu vollziehende Musterwechsel, oder die Etablierung neuer mentaler Modelle zu Vorstellungen von Lernen, Entwicklung und Veränderung.

Zugespitzt formuliert: **Einreißen von Kopfwänden – erfordert Kopfwenden**

Also: Ein kurzer Abschnitt zu Perspektivenwechsel - Perspektivenvielfalt – Perspektivendifferenz, der davon handelt, dass das Einreißen von Kopfwänden im Sinne der **Überwindung alt hergebrachter mentaler Modelle der Weltdeutung** (eine andere Beschreibung für Lernen, Entwicklung und Veränderung) mithin einen Perspektivwechsel, also eine Kopfwende erfordert.

Das heißt, wir blicken plötzlich auf die Situation anderer, die ihre Perspektive umdrehen – im wahrsten Sinne des Wortes auf den Kopf stellen – eine Kopfwende eben. Interessant wird nun der Perspektivenwechsel, wenn wir uns vorstellen was die sehen, von denen wir sehen, dass sie ihre Perspektive auf den Kopf stellen. Und es ist schon eine wunderbare Paradoxie. Die sehen, dass wir auf dem Kopf stehen. Ihre Perspektive, ihre Kopfwende, stellt uns für sie aus ihrer Perspektive ebenfalls als auf dem Kopf stehende Perspektivwechsler/in dar!

Teil II Perspektivendifferenz

Perspektivisches Sehen hat Tücken und läßt Lücken

Perspektivenvielfalt bedeutet auf der anderen Seite, dass es Perspektivendifferenz geben muss. Deshalb bedeutet die Entscheidung, für Perspektivenvielfalt einzutreten gleichzeitig, sich dem Anspruch bewusst zu sein den die Perspektivenvielfalt mit sich bringt. Das Aushalten von Perspektivendifferenz bedeutet die Akzeptanz, die Ambiguitätstoleranz und die Bereitschaft aufzubringen, die die immer wieder neuen Aushandlungen und Verständigungen über diese Differenzen erfordern und abverlangen.

Eine kluge Metapher, die das Dilemma zwischen Perspektivenvielfalt und Perspektivendifferenz behandelt, ist das perspektivische Sehen und die dabei als Phänomen auftretende und der Aufrechterhaltung der Unterschiede entstehende Tiefenschärfe.

„... Es gibt oft eine Verklärung von Leuten, wie toll das alles vorher/früher vor der Veränderung oder dem jetzt angestrebten Veränderungsprozess war. Oder für die das Neue einfach zu schnell kam oder in irgendeiner Weise fehlte ihnen was und da greifen sie halt zurück auf das Vertraute. Das heißt doch nicht, dass das alles Idioten sind. Sondern die drücken doch auch ein Bedürfnis aus, dass es ständig eine Balance gibt oder besser stimmige Verhältnisse, zwischen dem Neuen und dem Vertrauten. Und wenn das zu einseitig ist - womöglich hat den Leuten sogar das Alte auch gestunken, aber für die kam das Neue einfach zu schnell.

Wenn man das ignoriert oder nicht ernst nimmt, nicht anerkennt, da sind doch die alten Sachen völlig entwertet. Und dann kommt das Festhalten. Wie kann jetzt genau das mit utlisiert werden, da die sowieso auftreten, die sind ja da. Wenn die Sachen abgewertet werden, werden sie mundtot gemacht. Das bedeutet aber nicht, dass die deswegen dann gut kooperieren! Kann man da jetzt nicht Rituale machen, wo sozusagen zum perspektivischen Sehen des Gesamtsystems die einen wichtigen Beitrag leisten.

Das Modell mit dem perspektivischen Sehen finde ich immer ganz anregend, gerade wenn es um Veränderungsprozesse geht. Ein Teil des Systems sieht es vielleicht schon ein, findet es vielleicht sogar toll und geht in Richtung Veränderung. Ein anderer Teil geht in Richtung verharren. Und dann können die sich bekämpfen, die sind sozusagen die Speerspitze der Konservativen. Dann haben wir Unterschiedlichkeiten im System. Unterschiedlichkeiten prallen aufeinander. Und dann geht es eher nach dem Highlanderprinzip. Wer hat das Richtige richtig und wer rasiert die anderen.

Das Modell des perspektivischen Sehens und der Augen finde ich da jetzt eine sehr gute Metapher, um das Gegenteil anzuschauen. Weil, wenn man da jetzt überlegt, das linke und das rechte Auge sehen grundsätzlich was anderes. Die sehen nicht das Gleiche. Wenn das linke Auge – ich mache das häufig auch in Konflikten wo ich dann sage, so wie sie jetzt miteinander umgehen mit ihren unterschiedlichen Sichten, da könnte man ja meinen, die Unterschiedlichkeit ist das Problem. Wenn man das überträgt auf das Modell der Augen, müsste man ja sagen, das linke Auge und das rechte Auge, wenn die nach ihrem Vorgehens-Modell - sie sehen ja was Unterschiedliches - vorgehen würden, da würden sie wahrscheinlich als Träger der rechten und der linken Augen ziemlich arge Kopfschmerzen bekommen,

aber garantiert keine Tiefenschärfe. Weil die Tiefenschärfe entsteht nur dadurch, dass diese Unterschiedlichkeit erhalten bleibt und dann zu einem integrierten Gesamtbild hochgerechnet wird. Nur so entsteht Tiefenschärfe.

Also bräuchte man vielleicht auch die Leute damit es nicht so schnell geht und so weiter. Möglicherweise haben die was im Blick, was für alle relevant ist. Bloß halt arbeitsteilig sind sie sozusagen ein Auge im System. Und so müsste man auch die kritischen Konservativen sozusagen genauso als wertvolle Beitragende würdigen. Das Problem ist nicht, dass so was auftritt, sondern dass es auf der Metaebene als Beitrag zur Kooperation im Sinne der Gesamtentwicklung gesehen wird. (...)“¹

Teil III Perspektiven auf steuern

Außensicht - Innensicht - Supersicht

Steuerung kann in zwei Bildern dargestellt und gegenüber gestellt werden: Nehmen wir den/die Schiffskapitän/in hier als aufgetauchtes U-Boot, dass dadurch auf Sicht fahren kann als ein häufig genutztes Bild für den Steuermann/die Steuerfrau auf der Brücke, so lassen sich aber doch zwei verschiedene Bilder dieser Kapitänsidee skizzieren.

Der/die souverän auf der Brücke agierende U-Bootkapitän/in als oberster Lotse/oberste Lotsin, der/die sehenden Auges mit Außensicht und Augenmaß die richtigen, notwendigen und hinreichenden Anweisungen gibt, um das Schiff durch alle Gefahren zu führen und sicher im Hafen anzukommen.

Diesem Bild steht ein abgetauchtes tief unter Wasser, in absoluter Dunkelheit fahrende U-Boot Kapitän/in gegenüber. Er/sie steuert ebenfalls ein Schiff. Dieses Bild ist aber im nur auf Innensicht angewiesenen steuernden Agieren, wie Maturlana/Varela im Buch "Baum der Erkenntnis" aus autopoetischer Perspektive schreiben, völlig anders zu deuten:

„Stellen wir uns jemanden vor, der sein ganzes Leben in einem Unterseeboot verbracht hat, ohne es je zu verlassen, und der in dem Umgang damit ausgebildet wurde. Nun sind wir am Strand und sehen, dass das Unterseeboot sich nähert und sanft an der Oberfläche auftaucht. Über Funk sagen wir dann dem Steuermann:

¹ Abschrift aus Gunther Schmidt Hypnosystemische Konzepte für Organisationsentwicklung und Coaching; CD 50, Minute 44-48.

„Glückwunsch, du hast alle Riffe vermieden und bist elegant aufgetaucht; du hast das Unterseeboot perfekt manövriert.“ Der Steuermann im Inneren des Boots ist jedoch erstaunt: „Was heißt denn ‚Riffe‘ und ‚Auftauchen‘? Alles, was ich getan habe, war, Hebel zu betätigen und Knöpfe zu drehen und bestimmte Relationen zwischen den Anzeigen der Geräte beim Betätigen der Hebel und Knöpfe herzustellen – und zwar in einer vorgeschriebenen Reihenfolge, an die ich gewöhnt bin. Ich habe kein ‚Manöver‘ durchgeführt, und was soll das Gerede von einem Unterseeboot?“ Für den Fahrer im Inneren des Unterseeboots gibt es nur die Anzeigen der Instrumente, ihre Übergänge und die Art, wie zwischen ihnen bestimmte Relationen hergestellt werden können. Nur für uns draußen, die wir sehen, wie sich Relationen zwischen dem Unterseeboot und seiner Umgebung verändern, gibt es das „Verhalten“ des Unterseebootes, ein Verhalten, das je nach seinen Konsequenzen mehr oder weniger angemessen erscheint.

Wenn wir bei der logischen Vorgehensweise bleiben wollen, dürfen wir die Arbeitsweise des Unterseeboots selbst und die Dynamik seiner Zustände nicht mit dessen Verlagerungen und Bewegungen im Milieu verwechseln. Die Dynamik von Zuständen des Unterseeboots mit seinem Steuermann, der die Außenwelt nicht kennt, vollzieht sich nie in einem Operieren mit Abbildungen der Welt, die der Außenbeobachter sieht: Sie beinhaltet weder „Strände“ noch „Riffe“ noch „Oberfläche“, sondern nur Korrelationen zwischen Anzeigen innerhalb bestimmter Grenzen. Entitäten wie Strände, Riffe oder Oberfläche sind einzig für einen Außenbeobachter gültig, aber nicht für das Unterseeboot oder für den Steuermann, der als dessen Bestandteil operiert.“²

Nach dem Erziehungswissenschaftler Andre Frank Zimpel gibt es in diesem U-Boot-Gleichnis jedoch auch Platz für so etwas wie eine Supersicht: den Funkkontakt. „*Soziale Lebensformen erhalten zusätzliche Informationen über sich selbst aus Fremdbeschreibungen. Der Abgleich von Aspekten der Selbst- und Fremdbeschreibung findet bei sozialen Tieren beispielsweise spontan bei der Schwarmbildung, während der Balz oder bei Drohgebärden statt.*

Emotionale Ansteckung spielt auch in der Interaktion von Menschen eine große Rolle. Genauso wie ein fröhliches Lächeln einem den Tag retten kann, hat ein mürrisches Gesicht manchmal die Macht, die Stimmung in den Keller zu drücken. Menschen verfügen neben spontanen biologischen Kommunikationsformen auch über kulturell vereinbarte Zeichensysteme: Mimik, Gestik, Sprache, Bilder und Schrift. Jede Form der Kommunikation enthält Beziehungsbotschaften, die wir mehr oder weniger bewusst mit unserer Selbstbeschreibung abgleichen. Hierbei spielen Erwartungen und Erwartungserwartungen eine entscheidende Rolle. Deshalb liefern auch ein ausbleibendes Lächeln, eine unterlassene Begrüßung, ein

² Maturana, Humberto und Varela, Francisco: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Frankfurt a. M. 2009, S. 149f.

fehlendes Foto oder ein nicht abgesendeter Brief Außenbeschreibungen. Wie Außenspiegel ermöglichen Beziehungsbotschaften jedem Menschen eine Beschreibung seiner eigenen Position in sozialen Netzen.

Außenbeschreibungen können die Eigenwahrnehmung sowohl fördern als auch behindern. Wenn Tennisprofis ihren Gegner während des Seitenwechsels fragen: „Warum klappt das mit deiner Vorhand heute so gut?“, muss es sich dabei nicht unbedingt um Anerkennung handeln. Es steckt nicht selten die hinterhältige Absicht dahinter, die Aufmerksamkeit des Gegners auf den Bewegungsablauf selbst zu lenken. Die Folge ist: Die Schläge kommen nicht mehr so locker und selbstverständlich, weil die Spontanität verloren gegangen ist.

Im Extremfall machen uns Außenbeschreibungen abhängig von Fremdwahrnehmungen: Wir beginnen abergläubig, wie im U-Boot-Gleichnis, „Riffe zu umschiffen“, die wir eigentlich gar nicht wahrnehmen können und die es vielleicht auch überhaupt nicht gibt. Nur wer virtuos auf der Klaviatur des Perspektivwechsels spielt, kann als Pädagoge oder Therapeut solche „Riffe“ erahnen.³

Steuerung impliziert in diesem Sinne nach Maturana/Varela nicht zwingend nur das Erreichen eines Ziels und einer bestimmten Wirkung. Sie beschreibt den Versuch, der Beliebigkeit einer Entwicklung entgegen zu wirken. Dabei wird deutlich, dass die im Prozess der Steuerung handelnden Akteur/innen untereinander sozial interagieren und ihren jeweils spezifischen Handlungslogiken folgen. Sie stoßen Handlungen an, nehmen Impulse auf und interpretieren diese für die weiteren Handlungen. Es kommt zu Handlungskoordinationen, welche sich in Strukturen des Zusammenwirkens abspielen und die der Koordination von Ergebnissen dienen.⁴

Teil IV Zweck und Zielsetzung

Von KÜSSEN und MAYA's, smal wins und polynesischen Seglern

Um als höchste/r Sinnstifter/in aus der Führungsposition heraus Zwecke und damit verbundene Ziele/Zielsystematiken zu entwickeln ist es günstig, Ziele/Zielsyste-

³ Vgl. Andre Frank Zmpel. Zwischen Neurobiologie und Bildung. S. 153f

⁴ Vgl Maturana Varela / Fußnote 2.

matiken anzustreben, die sich am MAYA-Prinzip orientieren. Das heißt, eine Entwicklung zu vollziehen von KISS - Keep It Small & Simple (was in der ursprüngliche Formulierung small & stupid hieß!) zu MAYA - Most Advanced Yet Acceptable (so komplex wie gerade noch akzeptabel). Dieses Prinzip gilt als die Suche nach dem Optimum von Entwicklungsanreizen für Systeme, die sich immer an der Schwelle von gerade noch akzeptabler Komplexität orientieren, die ein System (z.B. eine Organisation) verarbeiten kann. Das bedeutet, nicht zu versuchen, die Komplexität der systemrelevanten Umwelt(en) zu reduzieren (KISS). Bildungspolitisch meint das beispielsweise Zielsystematiken zu entwickeln, die nicht auf das exkludieren oder separieren oder additive hinzunehmen spezifischer Gruppen orientiert sind (wie bspw. im Ganztags Jugendhilfe-Schule), sondern mit Zielsystematiken so auf Entwicklungsbedarfe zu reagieren, dass die Komplexität im System in einem stimmigen Verhältnis gesteigert wird (MAYA).⁵ So wie dies durch integrative und in der nächsten Komplexitätstufe durch inklusive Bildungseinrichtungen und der dazu notwendigen Rahmensetzungen realisiert wird.

Dabei gilt es situativ zwischen zwei Zielverfolgungsprinzipien zu wählen: Small wins und dem polynesischen Segeln.

Small wins

Die Strategie der kleinen Schritte als „Small wins“ möchte ich mit Ausführungen von Paul Watzlawick darstellen.

„Unser Herangehen an die Probleme - gerade vom Systemischen her - sollte durch einen Grundsatz bedingt sein, den viele Problemlöser heute schon anwenden, besonders, wenn es sich um sehr komplexe Situationen handelt. Das Rezept lautet, sich nicht zu fragen, was wir tun müssen, um die Dinge zu verbessern, sondern sich die äußerst nihilistische Frage zu stellen, was wir tun müßten, um die Lage vollkommen unmöglich zu machen. Dieses scheinbar so negative Denken hat den großen Vorteil, daß wir uns nicht auf weiß Gott welche hohen Ideale einstellen, sondern daß wir uns ernsthaft fragen, welche Systemeigenschaften wir in Betracht ziehen bzw. respektieren müssen, um eine Verschlechterung des Systems zu vermeiden. Der Fehler, den ich sowohl als Therapeut wie auch als Berater von Großfirmen am häufigsten sehe, ist die Annahme, daß ein großes komplexes Problem nur durch ebenso große komplexe Lösungsstrategien angegangen werden kann. Allein schon die Entwicklungsgeschichte des Lebens auf unserem Erdball lehrt uns ein Besseres, denn die unerhörte Komplexität des Lebens entstand aus einfachen Ausgangsbedingungen und in kleinsten Schritten. Wie wir wissen, waren alle

⁵ Vgl. anschaulich: Heinz von Foerster: Abbau und Aufbau. Volltext abrufbar: <http://jkriz.de/t-f.pdf>

großen Wandlungen in der Evolution katastrophisch. Das Kleine ist möglicherweise bedeutender als das Große. Das ist für viele Weltbeglückter natürlich eine überaus schätzbare Idee, mit der man die Massen nicht begeistern kann.

Die Naturwissenschaften haben diese Phänomene bereits in ihrer Sprache und in ihrer Weise postuliert. Sie werden sich erinnern, daß die Entropie im Sinne des Ersten Hauptsatzes der Wärmelehre die Tendenz von Systemen bezeichnet, aus einem Zustand der Ordnung in Unordnung überzugehen. Dagegen gibt es aber auch eine Negentropie, das ist die Art von Prozessen, die wir in der Natur immer wieder beobachten können: das Wachsen, Sich-Verbessern. Ich glaube, wir sollten am besten zu Dienern der Negentropie werden.⁶

Kombiniert mit der Idee der „small wins“, der kleinen Gewinne in den kleinen Schritten, ist dies ein kraftvolles Prinzip um Veränderungsprozesse zu steuern und zu gestalten: *“Another implication is that managers should break big goals down into smaller, achievable ones, so they can maximize the sense of progress that workers can experience. If you focus only on some momentous end goal, then you will not achieve the sense of progress that can come from a series of small wins – which, ultimately, achieve that same goal.”⁷*

Polynesisches Segeln

Die mit dem relativ neu im deutschsprachigen Raum Verbreitung findenden Effectuationansatz hinzugekommene, weitere mögliche Perspektive auf Entwicklungsentwicklung, setzt auf variable Ziele abhängig von stetig aktualisierten Möglichkeiten und Ressourcen. Das heißt, die Klärung der zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen bestimmt zunächst die von da aus in den Blick nehmbareren, sinnvoll anstrebbaren Ziele. Dies wird mit der Metapher des polynesischen Segelns verdeutlicht:

„Hätte sich Kolumbus zielfixiert verhalten, wäre er unter heutigen Bedingungen vermutlich mit starken Selbstwertproblemen und der Selbstdefinition, ein Versager zu sein, in Therapie gegangen – denn immerhin wollte er ja nach Indien und kam ganz woanders an. Um unter Kontextbedingungen von Ergebnisunsicherheit und vielen Restriktionen in eine kraftvolle Entwicklung der eigenen Gestaltungskompetenz zu kommen, braucht man Ziele, für die man tatsächlich selbst etwas wirksam tun kann. Für diese Kontextbedingungen habe ich aus diversen Anregungen (Lewis, 1994) die Metapher vom »polynesischen Segeln« entwickelt:

⁶ Aus Paul Watzlawick Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn. S. 36f

⁷ Vgl. <http://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2011/08/29/the-progress-principle-using-small-wins-as-big-gains/#4abf82eb3405>

Ausführliche Darstellung von „small wins“ in: Weick/Sutcliffe; Das unerwartete managen. *Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen* S. 147f; 3. Auflage 2016

Von den Polynesiern wird gesagt, dass sie die damals kaum lösbar erscheinende Aufgabe, über weite Strecken im Pazifik doch immer wieder Landziele zu erreichen, mit Hilfe bestimmter Strategien bewältigten. Sie wählten eine Richtung und taten so, als ob in jener Richtung ihr Ziel liegen würde. Dabei war ihnen klar, dass sie das nicht exakt wissen konnten. Deshalb verpflichteten sie sich nicht dazu, genau in die angepeilte Richtung zu fahren, sondern schauten ständig in alle Richtungen und änderten sofort ihre Zielvorgabe, sobald sie interessante Hinweise sahen. Die Funktion des Ziels war also keineswegs, es unbedingt erreichen zu müssen, sondern überhaupt einmal in Bewegung zu kommen und in See zu stechen. Hätten sie sich einer vorgegebenen Zielvorstellung gegenüber »versklavt«, wäre das gefährlich geworden. Sie hätten nicht mehr elastisch auf überraschende Neuinformationen auf ihrem Weg (Feedback) reagieren können. Ihre flexiblen Reaktionen werteten sie aber auch nicht als Versagen, sondern als hohe Kompetenz.

Während der ganzen Fahrten nutzten die Polynesier Wind, Sterne, Wellengang, Vogelflug, Fischverhalten, Wolkenformationen und andere Kontextfaktoren zur Navigation. Wichtig war dabei aber immer, dass sie sich nicht nur »nach vorne« orientierten, sondern auch »nach hinten« an ihren Ausgangspunkt. So waren sie immer in der Lage, wieder umzukehren und zu ihrer logistischen Quelle zurück zu finden, wenn die Reise zu heikel für sie wurde. Erst dies trug zu ihrer kraftvollen inneren Zentrierung bei, die man für erfolgreiches Navigieren in niemals vollständig planbaren Kontexten braucht. Metaphern und Geschichten wie diese erweisen sich oft als gute Einladungshilfen, um neue Perspektiven gewinnen zu können.“⁸

Teil V Steuerung ausrichten

Rauf oder runter oder doch im Kreis?⁹

Zwei Modellierungen der Führung/Steuerung (zunächst völlig abstrakt und losgelöst von jeglichem Umsetzungsinhalt) sollen diesen Gedanken exemplarisch weiter verdeutlichen. Die erste, eine hierarchische Modellierung von Führung/Steuerung, kennt zwei Richtungen: „top-down“ und „bottom-up“. Scheinbar unsere gesamte

⁸ Gunther Schmidt in Faschingbauer, Michael: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. S. 191, 2015.

⁹ Die Folgenden Ausführungen sind in großen Teilen entnommen aus einem Artikel der Zeitschrift Turris Babel; Schulkonzepte für die Zukunft. 2014; K.-H. Imhäuser: Führung ohne Führung; Aspekte der Steuerung, Lenkung oder Führung aus systemischer Sicht. Siehe dort auch entsprechende Literaturhinweise zu zitierten Quellen: <http://stiftung.arch.bz.it/de/turrisbabel/die-zeitschrift/>

Erfahrung ist in dieser Betrachtungsweise als eindeutige Status- und Wissenshierarchie organisiert. Dabei denken wir in der Regel an Prozesse, die von oben nach unten, von der Spitze (der Pyramide) zur Basis hin organisiert sind. Es ist also eine Steuerung, die Orte des größten Machtstands nutzt und es gibt eine eindeutige Status- und Wissenshierarchie.

Andererseits verbinden viele gesellschaftliche Akteur/innen bürgerschaftliches Einwirken als die Realisierung gesellschaftlicher Teilhabe mit der Idee einer „bottom-up-Bewegung“. Dabei gilt es, sich ganz entschieden klar zu machen, dass beide Richtungen in derselben Grundaxiomatik hierarchisch modellierter Form von Steuerung verbleiben, also das bottom-up-Handeln im Steuerungsrahmen der Hierarchie verbleibt.

Eine andere Form der Modellierung von Steuerung findet sich im Konzept der Heterarchie¹⁰: „Der Andere führt“. In der Heterarchie kommt es zur Auflösung der absoluten Bezugspunkte oben/unten hin zu relativen Positionen von oben und unten. Es geht darum, die Orte des jeweils größten Sachverständes zu nutzen.¹¹ Das bedeutet die Entkopplung der Status- und Wissenshierarchie. Die Entscheidung wandert herum, sucht sich die Person, die spezielle Kenntnisse vom aktuellen Geschehen hat.¹²

Ein weiterer Punkt ist im Rahmen dieser Modellierung von Steuerung die Fähigkeit einer Organisation, eines Gremiums, etc., die für die jeweilige Sache höchste Kompetenz und den richtigen Ort zu finden. Das kann je nach dem um welchen Sachverhalt es geht ein/e Mitarbeiter/in der Putzabteilung oder wenn wir in den Bildungsbereich schauen beispielsweise ein/e Integrationshelfer/in sein. Für diese singuläre Frage, die wir gerade beantworten müssen, muss der oder die, der/die das Wissen zu ihrer Beantwortung hat, in die Position gebracht werden, mitentscheiden zu können. Die Menschen die wir damit auch in Verantwortung mit einbeziehen in dem wir ihren hohen Sachverstand anerkennen, würdigen und nutzen, sind in jeder Institution das Wichtigste, was wir haben – um diese Idee geht es. Dafür muss die Hierarchie auf Pause gestellt werden, sie muss sich hinten anstellen können. Das ist ein ganz wesentliches Element einer Kultur, die die Fähigkeit fördert in den Dialog einzutreten, Transparenz und Informationsfluß wörtlich zu nehmen. Die nicht von Beteiligung spricht, sondern diese umsetzt. Dies ist

¹⁰ Siehe hierzu auch Auszug aus von Foerster, Heinz/ Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg 1999.

¹¹ Siehe hierzu ausführlich: Weick/Sutcliff: *Das unerwartet Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. 3. Auflage 2016 und Anette Gebauer: *Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur*, Stuttgart 2017

¹² Das hierauf bezogene Beispiel des Orchesters ohne Dirigenten finden Sie auf YouTube im Film: *Orpheus music meets business*. Homepage des Orchesters: <http://orpheusnyc.org/>.

der Halterahmen, der diese Dinge möglich macht. Den müssen wir „nachhalten“, denn da steckt *Nachhaltigkeit* drin.

Teil VI Steuerungsformen verbinden

Die Gleichzeitigkeit des Unterschiedenen: Schwarz auf Weiß. Aber nicht schwarz – weiß

„So wie sich zwei zusammensetzen ... heißt das nicht, dass sie nicht sehr unterschiedlich platziert sind!“¹³



Im Bild der zwei Menschen, die auf dem gleichen Balken aber dennoch erkennbar in anderer Position sitzen, kann verdeutlicht werden,

dass es nicht um ein entweder oder oder und auch nicht um ein sowohl als auch geht, wenn wir in unterschiedlichen Modalitäten von Steuerung gleichzeitig operieren. Dieses Bild bereitet darauf vor, dass die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen – Hierarchie und Hetrarchie, situativ in einer Organisation miteinander verbunden werden können.

Teil VII Hilfreiche Unterscheidungen

Einen Bierwagen oder einen Ballon steuern ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht!

Management- oder Führungsverantwortung haben erkannt: Die Hierarchie ist nicht länger das selbstverständliche Steuerungsinstrument, das es einst war. Selbst komplexe Probleme lösen Mitarbeiter/innen auf allen Ebenen heute eigenständig. In Zeiten schlanker und flexibler Organisationen mit flachen Hierarchien erreichen längst nicht mehr alle Informationen die Führungsspitze (falls das je anders war!) – und selbst wenn, könnten die Entscheider/innen an der Spitze der Py-

¹³ Illustration Stefan Eling

ramide diese Informationen niemals schnell genug verarbeiten. Selbst in hierarchischen Rangordnungen mit abgeflachten Hierarchien wirkt hierarchische Steuerung/Lenkung/Führung nur noch begrenzt. Je stärker Hierarchien abflachen, desto seltener wird sich eine Führungskraft bei Koordinationsproblemen zwischen Mitarbeiter/innen nachgeordneter Ebenen einschalten. Was tritt dann aber an die Stelle hierarchischer Steuerung/Lenkung/ Führung? Im Folgenden sollen exemplarisch Konzepte und ihre zentralen Begrifflichkeiten und Prinzipien skizziert werden.

Heterarchische Steuerungsformen

Heterarchisch meint das Anlegen einer Sichtweise und die Anerkennung einer Entscheidungsverlagerung auf verteilte und verschiedene Zentren/Instanzen. Das Wort Heterarchie geht auf die griechischen Wörter Heteros (der Andere) und archein (herrschen) zurück. Heterarchie bedeutet: die Herrschaft des Anderen.

Es ist nicht mehr der/die ‚Heilige‘, der/die von oben herab regiert (Hierarchie). In heterarchisch organisierten Strukturen hat es keinen Sinn mehr, von absoluten Werten zu sprechen. Jede/r ist an der Herrschaft beteiligt, die Herrschaft wirkt nicht linear in eine Richtung, sondern rückgekoppelt und wird damit zirkulär. In einer Heterarchie stehen die Organisationseinheiten bzw. Mitarbeiter/innen-Konstellationen nicht in einem Über- und Unterordnungsverhältnis, sondern mehr oder weniger gleichberechtigt nebeneinander. Sie werden hier als ineinander verschaltet gesehen und wesentlich in ihren Rückwirkungen aufeinander betrachtet. Im Gegensatz zur hierarchischen Organisation und ihrer Steuerung bieten sie viel weitreichendere Möglichkeiten der organisationalen Selbstbestimmung und Selbststeuerung. Dabei führt die Etablierung heterarchischer Arrangements nicht zur Auflösung von Hierarchie. Vielmehr dient die Integration heterarchischer Arrangements in hierarchische Strukturen der Erhöhung der lokalen Anpassungsfähigkeit. Die vielfältigen Rückbezüglichkeiten und Wechselwirkungen innerhalb jedes Systems nach innen und außen werden auch als Rekursionsprinzip bezeichnet: Meist braucht es einige Zeit, bis sich ‚Neulinge‘ in ein solches System hineindenken können. Aber auch den erfahrenen Akteur/innen empfiehlt es sich, die eigene Organisationseinheit und ihre rekursiven Prozeduren zu erfassen und die eigene aktive Rolle darin zu bestimmen. Beim Rekursionsprinzip sprechen wir nicht von vor- oder nachrangigen, über- oder untergeordneten Instanzen/Ordnungsebenen/Einheiten. Stattdessen werden Organisationseinheiten bzw. Mitarbeiter/innen-Konstellationen in einer größeren Nähe zur originären und spezifischen Umweltkomple-

xität mit höherer Informations- und Entscheidungskapazität für die jeweils zu bewältigenden Aufgaben damit betraut, Entscheidungen zu präformieren, die für die Organisation handlungsleitend werden.

In diesem Sinne sind zwar die Steuerungsgruppen nicht eine in ein hierarchisches Regime eingebundene Form der Steuerung. Das aber könnte genau das besondere Potential der Steuerungsgruppen sein, sie im Rahmen heterarchischer Steuerung zu nutzen und damit einen stimmigen Steuerungsrahmen mit hoher Wirksamkeit in der Hand zu haben.

Hierarchie, Heterarchie, Zirkularität & Selbstorganisation. Was uns ein kleines Dreirad über die Kunst des Steuerns verrät

Bierwagen (Hierarchie) oder wenn einer steuert und alle anderen schuften entspricht das der folgenden Situation: Das „System“, vertreten durch eine/n „Lenker/in“ mit vier „angestellten Fahrer/innen“, die aber keinen Einfluss auf die Richtung haben. Bei gerader Strecke ist das kein Problem. Aber was passiert bei verändertem oder veränderlichem Untergrund, bzw. veränderlichen äußeren Umständen?

Ballonmodus (Heterarchie) oder wenn einer steuert und alle anderen auch. Das entspricht der Situation der Stärke schwacher Bindungen.¹⁴ Hier erhalten im Bild dargestellt durch die Fahrer/innen, die mit Seilen mit dem Ballon verbunden sind, also die Umsetzungsakteure die Möglichkeit zum „Selberlenken“ mit der Möglichkeit miteinander zu kommunizieren und ziehen dabei das über die Unwegsamkeiten hinweg schwebende „System“. Je unregelmäßiger der Untergrund, umso mehr ist die Eigenverantwortlichkeit der Fahrer/innen, d.h. ihre Anpassung an das Gelände gefragt. Dabei ist das Fachwissen der Einzelnen von primärer Bedeutung, das dem/der Ballonfahrer/in („Chef/in“) nicht zwangsläufig vollständig bekannt sein muss. Repräsentiert ist das hier durch eine Gangschaltung, welche dem/der Fahrer/in ermöglicht, die Tätigkeit durch ständige Anpassung an das veränderliche Gelände (Steigung/Neigung) zu absolvieren, die Anforderungen selbst einzuschätzen und zu überprüfen (Zirkularität/Selbstorganisation). Zwischenziele („Erklimmen eines Hügels“) steigern die Eigenmotivation.

Hierarchie, Heterarchie, Zirkularität & Selbstorganisation. Was uns ein kleines Dreirad über die Kunst des Steuerns verrät.

Hierarchie: Ich fahre und werde dabei geführt/gelenkt.

¹⁴ Granovetter

Heterarchie: Ich lenke selbst.

Zirkularität: Ich treibe mich selbst an und bestimme das Tempo je nach Untergrund oder äußeren Umständen.

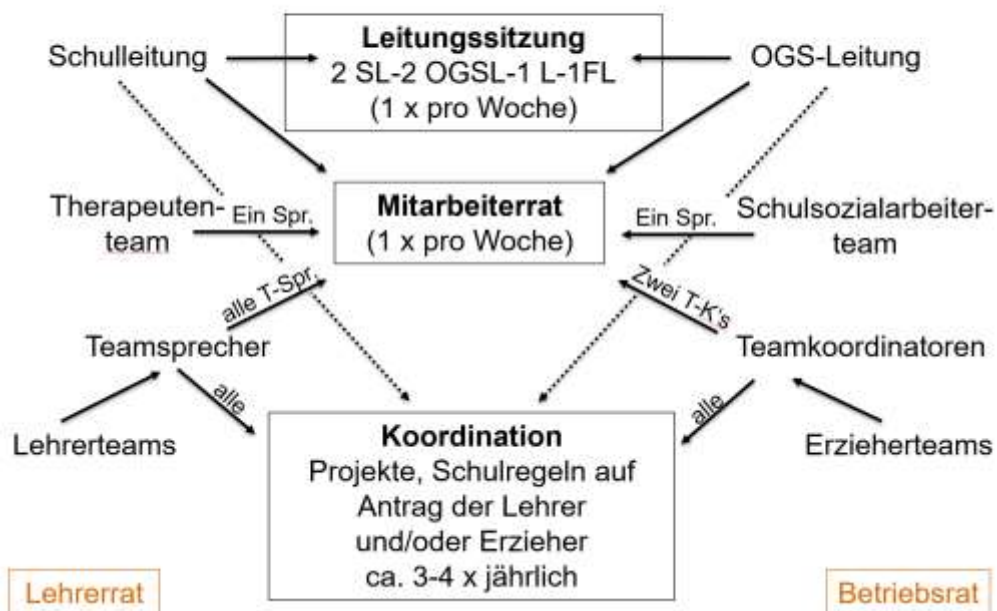
Selbstorganisation: Ich verarbeite meine dabei entstandenen Erfahrungen.

Teil VIII Modellebene

Steuerung einer inklusiven ganztägigen Bildungseinrichtung im Ballonmodus (ESL, Mitarbeitererrat, Steuergruppe oder ein sonstiges Steuerungsgremium)

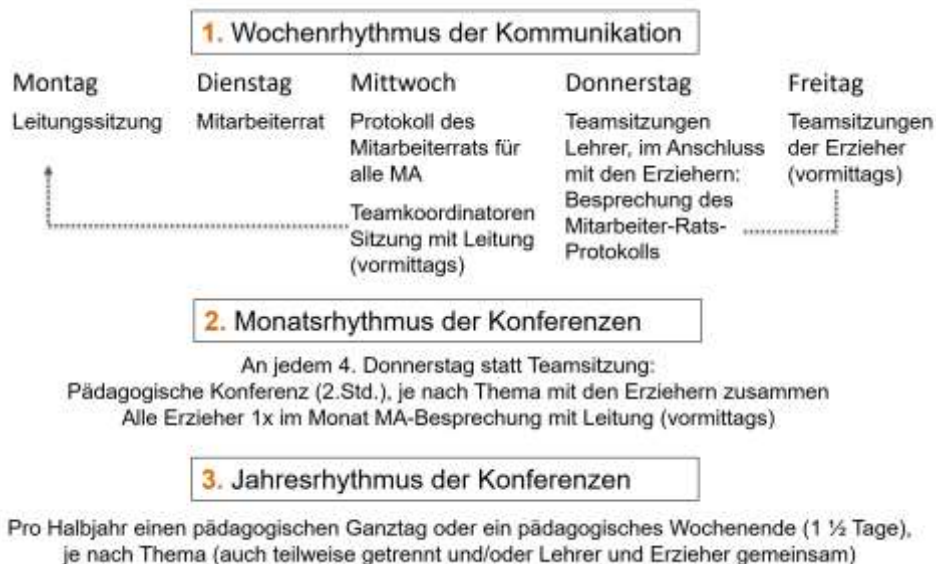
Beispiel : Die AGB einer IGB - Gremien

Steuerungsmodell für inklusive ganztägige Bildungseinrichtungen



Beispiel : Die AGB einer IGB - Sitzungsturnus

Steuerungsmodell für inklusive ganztägige Bildungseinrichtungen



Zum Ende die Realitätsebene

Bedeutungsgebung

Hörer/innen - nicht Sprecher/innen (Designer/innen mit ihren Produkten, Dozent/innen mit ihren Seminarvermittlungsversuchen etc.) bestimmen über die Bedeutung des gehörten, genutzen, gebrauchten, gelernten etc., ... auch wenn sich Steve Jobs im Grabe umdrehen mag.