

Das Paradox des Großen im Kleinen

DAS WOHL WICHTIGSTE ABER AUCH am schwersten zu verstehende Phänomen im Rahmen transformatorischer Prozesse kreist um die Verbindung zwischen dem „Kleinen“ und dem „Großen“. Sagen alltägliche Arbeitssituationen etwas über die Qualität und das Vorankommen groß angelegter Veränderungsvorhaben aus, und wenn ja, was? Um das zu verstehen, bedarf es eines besonderen Ansatzes, der diese beiden Dimensionen nicht voneinander getrennt betrachtet, sondern sie in einen gegenseitigen Bezug setzt.

Auf vielfältige Weise wird in der Soziologie entweder dem „Großen“, dem Strukturalen, der Vorzug gegeben, wenn vermutet wird, dass es die Gesellschaft durchziehende Normen, Diskurse und über Zeit kultivierte Erwartungshaltungen sind, die individuelles Verhalten maßgeblich beeinflussen (siehe Émile Durkheim,²¹¹ Talcott Parsons²¹² oder Niklas Luhmann²¹³). Oder, es wird (seit den 1980ern zunehmend) vorrangig das individuelle Verhalten in den Blick genommen und bezweifelt, dass es so etwas wie „Gesellschaft“ überhaupt gibt (siehe Alain Touraine,²¹⁴ Philippe Descola²¹⁵ oder Bruno Latour²¹⁶).²¹⁷ Ich möchte

211 Durkheim, É. (1984)

212 Parsons, T. (1986)

213 Luhmann, N. (1998)

214 Touraine, A. (2013)

215 Descola, P. (2011)

216 Latour, B. (2007)

217 Der Vollständigkeit halber muss erwähnt werden, dass sich in Abgrenzung zu diesen beiden Theoriesträngen noch ein weiterer entwickelt hat, der den Gesellschaftsbegriff nicht-essentialistisch

in diesem Kapitel einen weiteren, einen paradoxalen Weg aufzeigen, der beide Aspekte zusammendenkt und damit die Wirkung Transformations-Verantwortlicher auf eine besondere Weise einordnet.

Dabei gehe ich davon aus, dass Einzelne durch ihre vielfältigen Interaktionen in ihrem jeweiligen lokalen Umfeld übergreifende Muster im sozialen Gewebe entstehen lassen, die wir nicht als physische sondern – nach George H. Mead²¹⁸ – als soziale Objekte wahrnehmen.²¹⁹ An einem solchen sozialen Geschehen beteiligt zu sein, hat identitätstiftende Wirkung und damit *gleichzeitig* Rückwirkungen auf die Einzelnen, die das soziale Objekt, z.B. einen Transformationsprozess, durch ihre Interaktionen in Erscheinung treten lassen. Das „Kleine“ und das „Große“ bedingen sich in dieser Sichtweise also paradoxerweise gegenseitig. Das hat, wie wir später noch sehen werden, auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie das Phänomen „Führung“ auf neuartige Weise verstanden werden kann, nämlich nicht nur als die Wirkung Einzelner, die wir als getrennt von anderen Gruppenmitgliedern begreifen; vielmehr ebenfalls paradoxal, so wie es der Organisationstheoretiker Chris Mowles beschreibt: „... the social conditions choose the authority figure as much as the authority figure shapes the social conditions“.²²⁰

Mowles bezieht sich u.a. auf Soziologen, denen es gelungen ist, die Mikro- und die Makroperspektive in Bezug zueinander zu setzen und die betonen, dass wir gerade keine scharfe Linie

fasst, aber auch nicht vom Individuum her begreift. Vertreter dieser Richtung sind z. B. Cornelius Castoriadis (1990), Claude Lefort (1990), Ernesto Laclau und Chantal Mouffe (2020), Marcel Gauchet (1991) und Oliver Marchart (2013).

218 Mead, G. H. (1934, 1970)

219 Solche sozialen Objekte zeichnen sich dadurch aus, dass unterschiedliche Menschen unter ähnlichen Umständen ähnlich reagieren, z. B., weil sie Mitglieder eines organisationellen Gefüges, eines Unternehmens sind.

220 Mowles, C. (2022), S. 135

zwischen ihnen ziehen können.²²¹ Aus Sicht dieser Denker bedingt sich beides eben gegenseitig. Sie alle beschreiben allerdings auch, dass der Bezug kein linearer ist. Wenn lokales Handeln globale Phänomene hervorbringt und wenn gleichzeitig umfassendere Phänomene auf Einzelne zurückwirken, kommt es zu unerwarteten Wiederholungen, Verästelungen, Widerständen und unvorhersehbaren Verstärkungen und Abschwächungen. Diese Nicht-Linearität mitzudenken ist für Transformations-Verantwortliche eine ungemein schwierige Aufgabe, denn sie bedeutet, dass wir bei groß angelegten Wandelvorhaben auch mit den Dingen rechnen müssen, die wir nicht berechnen können, wie Hannah Arendt sagen würde.

Eine mit Handlungsmacht und Ressourcen ausgestattete Gruppe kann zwar versuchen, eine Transformation in Gang zu setzen. Doch selbst solche Prozesse, die eine Beteiligung von Betroffenen vorsehen oder darauf setzen, eine große Zahl an Überzeugten für die neue Sache zu gewinnen und so einen Kipppunkt zu überschreiten, der die gesamte Organisation mobilisiert, führen selten direkt zum Ziel. Denn der Umstand, dass das Lokale und das Globale aufs engste – aber eben nicht linear – ineinander verwoben sind, wird bei gängigen Planungs- und Umsetzungspraktiken kaum mitgedacht.

Dass das Lokale und das Globale zwei Seiten derselben Medaille sind, bemerken wir spätestens dann, wenn ein von der Unternehmensleitung vorgestelltes, scheinbar logisches Vorgehen durch Gegenlogiken in der Mitarbeiterschaft konterkariert wird. Diese Gegenlogiken können wir uns als Strömungen im sozialen Gewebe vorstellen, die auf Verbindungslinien zwischen dem Lokalen und dem Globalen verweisen. Sie sind deswegen so schwer zu fassen, weil sie weniger existieren als viel mehr insistieren, wie der Psychoanalytiker Jacques Lacan es ausdrücken würde.

221 Mowles bezieht sich vornehmlich auf Pierre Bourdieu und Norbert Elias.

Weil die Verbindungen zwischen dem Lokalen und dem Globalen auf insistierende Weise wirken und nicht linear sind, sind sie eben schwer berechenbar und im Grunde kaum zu kontrollieren. Daher sind wir leicht geneigt, die damit verbundene Komplexität zu verdrängen oder sie zu vereinfachen, um sich und anderen den Eindruck zu vermitteln, dass wir die Dinge doch im Griff haben. Nur haben wir die Dinge nie so richtig im Griff. Immer passiert Gewolltes, Ungewolltes und Unerwartetes gleichzeitig. Wie im Kapitel über Ralph Stacey dargelegt, heißt das nun nicht, dass wir nichts tun können. Vielmehr heißt es, dass wir auf eine besondere Weise intervenieren müssen. Denn Verdrängung oder Vereinfachung bedeuten, dass wir unweigerlich und beständig von Gegenlogiken überrascht werden, eben weil wir sie in ihrer Komplexität unterschätzen.

Ein typisches Zeichen dieses Vereinfachungs- und Verdrängungsgeschehens ist eine Sprache, die sich durch die übermäßige Nutzung von Abstraktionen auszeichnet und damit die tatsächliche Komplexität der Verbindungsstränge zwischen den vielfältigen lokalen Akteuren und den übergreifenden Mustern im Sozialen verschleiert, zum Beispiel, wenn darauf verwiesen wird, dass strategische Ziele zu erreichen sind oder mit Hilfe vollmundiger Visionen zur Gestaltung nachhaltiger Veränderungen aufgerufen wird, ohne zu erklären, wie genau das eigentlich gehen soll. Ohne eine Erklärung dafür, wie diese Ziele zu erreichen sind und was sie für die Praxis bedeuten, bleiben sie allerdings eine Idealvorstellung. Häufig fällt es Vertreterinnen und Vertretern des Top Managements schwer, genau bei der Übersetzung dieses Ideals in die Praxis zu helfen. Entweder mischen sie sich derart in das operative Tagesgeschäft ein, dass sich bei Direktberichtenden der Eindruck einstellt, dass sie Nachhilfe darin bekommen, wie sie ihren Job zu erledigen haben. Oder die abstrakten Vorstellungen bleiben so allgemein, dass sie keinen erkennbaren Wert haben. Eine das Verständnis aller Beteiligten fördernde Reflektion oder gar ein kritisches Hinterfragen

der ausgegebenen Ziele, das eine Aneignung ebendieser Ziele im Diskurs ermöglichen würde, bleibt häufig aus.

Das führt dazu, dass die formulierten Idealvorstellungen von Einzelnen in ihren Arbeitsgruppen aufgenommen werden, und zwar derart, dass sie nun alle auf ihre je eigene Weise versuchen, vom Abstrakten ins Konkrete zu kommen. Dabei versichern sich Direktberichtende ihrer Fähigkeiten, wundern sich über manch merkwürdig anmutende Anmerkung „von oben“ oder ignorieren theoretische Zielformulierungen, die ihnen keine Hilfe für die Umsetzung bieten.

Hinzu kommt, dass, auch wenn die Intentionen des Top Managements oder Transformations-Verantwortlicher noch so gut sind, es unweigerlich zu Interpretationen kommt, die so von niemandem gewollt waren. Aus der Vielzahl der ineinanderfließenden – gewollten und ungewollten – Interpretationen tritt nun ein Geschehen zu Tage, das paradoxerweise beginnt, *über die verschiedenen lokalen Kontexte Einzelner hinweg* Wirkung zu entfalten. Auf diese Weise verhilft es globalen Phänomenen, z. B. einem Transformationsgeschehen, zur Erscheinung.

Um den Einfluss dieser vielfältigen lokalen Interaktionen auf größere soziale Gefüge zu verstehen, müssen wir uns vergegenwärtigen, dass der zugrunde liegende Prozess kein mechanistisch-physischer sondern ein sozialer ist. Häufig wird dieser Umstand ignoriert, wenn z. B. von Organisationen als geschichteten Konstrukten, Systemen oder gar als lebenden Organismen²²² gesprochen wird. Das Lokale und das Globale werden dabei durch räumliche Metaphern in Bezug zueinander gesetzt. Um die *sozialen* Aspekte zu verstehen, benötigen wir aber kein räumliches, sondern ein zeitliches und damit ein prozessuales Verständnis. Denn damit lassen sich gerade die unerwarteten

222 Das ist allein deswegen so naheliegend, weil schon der Stamm der Wörter ‚Organisation‘ und ‚Organismus‘ derselbe ist. Im Mittelalter wurde der Begriff der ‚Organisation‘ in Bezug auf den menschlichen Körper und seiner Teile gedacht, später war das Organ etwas, das eine Funktion erfüllt.

Dynamiken viel besser verstehen, die Transformationsprozesse häufig so harzig machen.

Um einen Weg zu finden, diese Dynamiken zu erkennen, und um aufzuzeigen, wie wir produktiv mit ihnen umgehen können, werde ich in diesem Kapitel eine Form des Schlussfolgerns vorstellen, die selten besprochen wird: die Abduktion. Die meisten kennen die Deduktion (das Ableiten des Besonderen aus dem Allgemeinen) und die Induktion (das Ableiten des Allgemeinen aus dem Besonderen). Die Abduktion folgt einer ganz anderen Logik. Sie „versucht die Ursache aus der Wirkung herzuleiten“.²²³

Die Haltung, die sich mit der Abduktion verbindet, ist eine Offenheit für unerwartete und überraschende Erkenntnisse.²²⁴ In ihr „erahnt man den vielleicht ältesten Gestus in der Geschichte des menschlichen Intellekts: den des Jägers, der im Schlamm hockend die Spuren der Beute untersucht“.²²⁵

Als ein Beispiel für diese Art des Schlussfolgerns führt der Mikro-Historiker Carlo Ginzburg eine alte orientalische Fabel an. Ein Mann hat ein Kamel verloren und trifft bei seiner Suche auf drei Brüder. Ohne zu wissen, was der Mann sucht, vermuten sie, dass es sich um ein Kamel handelt. Sie wissen auch, dass es einen Schlauch Öl und einen Schlauch Wein transportiert. Und sie können noch weitere Details benennen. Der Mann kann nicht glauben, dass die Brüder all das wissen, ohne das Kamel gesehen zu haben, und er vermutet, dass sie es gestohlen haben. Er lässt sie verhaften. Später können sie dem verblüfften Richter haarklein darlegen, welche Spuren und Fährten sie gelesen haben und wie sie in der Folge daraus in der Lage waren zu schlussfolgern, was dem Mann abhandengekommen war. Die Geschichte beschreibt die drei Brüder als die Söhne des Königs von Serendippo. Sie wird schon lange und auf vielfältige Weise wiedererzählt, auch in Europa, wo Horace Walpole im Jahr

223 Ginzburg, C. (2011), S. 20–21

224 Apel, K. O. (1975), S. 229–250

225 Ginzburg, C. (2011), S. 21

1754 das Wort *serendipity* prägte, das die Gabe beschreibt, immer wieder glückliche Entdeckungen zu machen, die zur Voraussetzung eine aufmerksame Sicht auf die Welt haben.²²⁶ Diese „Gabe“ beschreibt den Kern der Abduktion. Die Abduktion ist auf unterschiedliche Weise interpretiert worden. Ich meine sie hier im folgenden Sinn:

... like a “working hypothesis” that can be modified, reconstructed and developed further. The focus is ... on pursuit-worthiness of an idea for further development, not whether it is to be accepted in the form it is in.²²⁷

An gleicher Stelle nennt Sami Paavola, Professor für Education, Learning, Culture und Interventions an der Universität Helsinki einige Strategien, die abduktives Schlussfolgern fördern, so z. B. das bewusste Suchen nach Anomalien und überraschenden oder auffälligen Phänomenen; das besondere Achten auf Kleinigkeiten und Details; das Suchen nach Hypothesen aber gleichzeitige Betonen, dass es sich eben nur um Hypothesen handelt; und das Aufmerksamsein für Muster, die unerwartete neue Sinnzusammenhänge ergeben. Er bringt es an gleicher Stelle wie folgt auf den Punkt: „A basis for such abductive strategies is the idea of reasoning used by detectives.“²²⁸

In diesem Kapitel soll es um diese Art zu schlussfolgern gehen und wie wir sie darauf anwenden können, Spuren im Sozialen zu lesen, um unerwartete „Ein-Flüsse“ in und auf Transformationsvorhaben zu erkennen, und um die Verbindung zwischen dem Lokalen und dem Globalen verständlich zu machen. Dazu werde ich mehrere Beispiele aus der Praxis untersuchen. Denn solche Spuren finden sich nicht ohne Weiteres. Sie verbergen sich in kleinen Gesten, Widersprüchen, emotionalen Reaktionen, vermeintlich Unlogischem und Verleugnetem.

226 Ebd., S. 36–37

227 Paavola, S. (2023), S. 43–60

228 Ebd., S. 15

Und sie kommen häufig erst zu Tage, wenn wir das Unausgesprochene im Gesprochenen hören oder wenn wir Texte gegen den Strich lesen, wie Walter Benjamin vorgeschlagen hat.²²⁹

Die These dieses Kapitels ist, dass es häufig unauffällige oder zunächst vollkommen unverständlich erscheinende Gesten sind, die Hinweise darauf geben, was bei groß angelegten Transformationsvorhaben eigentlich vor sich geht. In diesen Gesten werden Gründe für Widerstände erlebbar, die sich andernfalls höchstens als spür- aber nicht greifbare Kaltströmungen bemerkbar machen. Da sich diese Gesten häufig entweder in Mikro-Praktiken oder in überraschenden Wendungen zeigen, über die wir leicht hinwegsehen, weil sie im Moment keinen Sinn ergeben, braucht es eine besondere Methode, die die Konturen des schattenhaften Daseins ebendieser Praktiken kenntlich macht. Ich schlage vor, dass dieses Kenntlichmachen – wie bei den Söhnen des Serendippo – erst durch einen besonderen Blick fürs Detail möglich wird, und dass paradoxerweise beim Blick durch das Brennglas, der den Ausschnitt der Betrachtung verkleinert, Erklärungen für größere Phänomene gefunden werden können.

Die Tatsache, dass wir makroskopische Zusammenhänge erstaunlicherweise besonders gut mit Hilfe mikroskopischer Betrachtungen erkennen können, möchte ich das Paradox des Großen im Kleinen nennen.

Mikro-Geschichte

Wohl keine andere Disziplin hat es vermocht ein lokales Geschehen so in einen Zusammenhang mit umfassenderen sozialen Dynamiken in Bezug zu setzen wie die Mikro-Geschichte. Sie entstand in den 1970er Jahren in Italien und Frankreich als eine Gegenbewegung zu der eher quantifizierenden Annales-Geschichtsschreibung französischer Historiker und fand von hier aus eine weltweite Verbreitung. Einige Vertreter sind in diesem Kontext zu nennen: Giovanni Levi, Emmanuel Le Roy Ladu-

229 Ginzburg, C. (2013), S. 12

rie, E.P. Thompson, Luis González und Natalie Zemon Davis. In jüngerer Vergangenheit haben besonders István M. Szijártó, Sigurður Gylfi Magnússon und Matti Peltonen Beiträge geliefert. Doch der Bekannteste unter allen Mikro-Historikern ist vermutlich der bereits erwähnte Italiener Carlo Ginzburg.²³⁰

Die Diversität der Autoren und ihrer Hintergründe haben zu durchaus unterschiedlichen Interpretationen davon geführt, was die Mikro-Geschichte eigentlich auszeichnet. Dennoch gibt es Gemeinsamkeiten. Der Finne Matti Peltonen hebt besonders einen Aspekt hervor, wenn er beschreibt, dass Mikro-Historiker vom Konzept des *exceptional typical*²³¹ ausgehen. Dieser Fokus lässt sich laut Peltonen besonders gut in Ginzburgs Beitrag *Clues: Morelli, Freud, and Sherlock Holmes*²³² nachvollziehen. Für ihn haben alle drei titelgebende Personen etwas gemeinsam: Sie haben ein ungewöhnlich scharfes Auge für sonderbare Unregelmäßigkeiten und vermeintlich Vernachlässigbares.

Giovanni Morelli gelang es im 19. Jahrhundert mit Hilfe einer ungewöhnlichen Methode herauszufinden, ob es sich bei Bildern alter Meister um eine Kopie handelte. Anders als die Fälscher, schaute er besonders auf die Fingernägel und die Ohrläppchen der dargestellten Personen und konnte durch die genaue Begutachtung dieser von Fälschern häufig vernachlässigten Details schnell herausfinden, ob er ein Original vor sich hatte. Freud gelang es, mit einer Aufmerksamkeit für kurze Versprecher und der Analyse scheinbar unzusammenhängender Traumfetzen, psychische Leiden seiner Patientinnen und Patienten auf eine Weise zu beschreiben, wie es noch niemandem vor ihm gelungen war. Und Sherlock Holmes löste seine Fälle bekanntermaßen ebenfalls – und anders als sein stumpfer Mitstreiter – mit einem guten Auge für unscheinbare Nebensäch-

230 Levi, G. (1988); Le Roy Ladurie, E. (1980); Thompson, E. P. (2013); González, L. (1982); Zemon Davis, N. (1984); Magnússon, S. G. und Szijártó, I. M. (2013); Peltonen, M. (1999); Ginzburg, C. (2011, 2023)

231 Peltonen, M. (1999), S. 348

232 Ginzburg, C. (2011)

lichkeiten. Wie Ginzburg in seinem Beitrag darlegt, ist es die Fähigkeit, auf kleinsten Details zu achten, durch die wir auf größere Zusammenhänge schließen können.

Beim Deuten der Verbindung zwischen dem „Kleinen“ und dem „Großen“ betont Ginzburg nun etwas Besonderes, nämlich dass Mikro-Historiker darauf bedacht sind, etwas zu finden, das ein kohärentes Erscheinungsbild stört und der Erklärung bedarf. Oder, wie er es ausdrückt:

By this I mean starting an investigation from something that does not quite fit, something odd that needs to be explained. This peculiar event is taken as a sign of a larger, but hidden, unknown structure.²³³

Peltonen verweist in diesem Zusammenhang auf einen weiteren Autor, der im Zentrum des ersten Kapitels stand und der in Teilen ganz ähnlich gearbeitet hat: Michel de Certeau. Die erhellende Kraft eines Fokus auf das *exceptional typical* lässt sich in einem seiner Werke besonders gut erkennen. In *The Possession at Loudun*²³⁴ untersuchte de Certeau den außergewöhnlichen Fall von Teufelsbesessenheit einiger Nonnen in der französischen Kleinstadt Loudun des 17. Jahrhunderts. Er erkannte, dass sich Formen der Besessenheit in dieser Zeit häuften und fragte sich, wie sie in Verbindung zu größeren sozialen Prozessen der damaligen Epoche standen. Peltonen hebt zwei wichtige Erkenntnisse de Certeaus hervor: zum einen, eine sich ausbreitende soziale Unsicherheit als Folge eines fortgesetzten Machtverlusts der Kirche zu Gunsten anderer politischer Akteure, zum anderen, eine zunehmende Widerständigkeit gegen ausschließlich klerikale Deutungen der Welt durch Marginalisierte, wie Frauen oder Analphabeten, denen es das Krankheitsbild der Besessenheit ermöglichte, auf gewisse Weise eine widerständige Macht gegenüber Kirchenoffiziellen auszuüben.

233 Peltonen, M. (1999), S. 349

234 de Certeau, M. (1996)

Interessanterweise spricht de Certeau davon, dass er zu diesen Deutungen nur durch einen Fokus auf eine „significant deviation“²³⁵ kam, was der Idee des *exceptional typical* der Mikro-Historiker offenbar sehr nahe ist.

Peltonen macht in diesem Zusammenhang eine interessante Bemerkung. Die Verbindung zwischen dem Besonderen und dem größeren Kontext erschließt sich insbesondere durch eine prozessuale, zeitliche Betrachtung. Erst mit einer solchen Betrachtung wird klar, was der mikro-historische Ansatz zu bieten hat:

It is ... interesting to read famous microhistories from the temporal point of view. It is typical of much of his [Ginzburg's] work in that it is based on an enormous temporal tension. ... the result that Ginzburg wants to communicate ..., is created by the collision of an exceptional event with the long historical structure of popular culture. This special moment brings into the open structures whose importance is much more difficult, if not impossible, to see in other periods. ... This aspect of the micro-historical enterprise is not adequately illustrated by the spatial metaphor describing the focusing of attention on small areas.²³⁶

In zwei seiner berühmtesten Werke, *Die Benandanti*²³⁷ und in der 20 Jahre später erschienenen Fortsetzung *Hexensabbat*²³⁸ untersucht Ginzburg eine unglaubliche Geschichte, die die Wichtigkeit dieses zeitlichen Aspekts hervorhebt. Beim Studium alter Inquisitionsunterlagen des späten 17. und frühen 18. Jahrhunderts stößt er auf die Geschichte der Benandanti, sich selbst als „Wohlfahrende“ bezeichnende Bauern im norditalienischen Friaul, die einmal im Jahr „auszogen“, um im Traum gegen böse Geister und Hexen

235 Peltonen, M. (1999), S. 353

236 Ebd., S. 350

237 Ginzburg, C. (1993)

238 Ginzburg, C. (2022)

und für den eigenen Ernteerfolg zu kämpfen. Ginzburg stellt fest, dass es den Inquisitoren über einen Zeitraum von mehr als 50 Jahren gelang, das Selbstverständnis der Bauern derart umzuformen, dass sie sich nun selbst als Hexer und Hexen sahen, also als solche, die sie ursprünglich bekämpften. Der Grund dafür liegt darin, dass das bäuerliche Ritual in einer eigentlich christianisierten Gesellschaft sehr eindeutig auf heidnische Glaubenspraktiken verweist, auch wenn die Bauern stets betonten, dass sie mit ihrem Kampf nur dem einen – Christus – dienten. Ein Verständnis, das heidnische Rituale und den christlichen Glauben derart vermischte, musste den Inquisitoren sonderbar vorkommen. Deswegen unternahmen sie über Jahrzehnte hinweg immer wieder den Versuch, dem Ritual seine christliche Grundlage zu entziehen, was ihnen schließlich auch gelang.

Zum anderen macht Ginzburg im Rahmen dieser Langzeitbetrachtung aber noch eine andere Entdeckung. Von dem *exceptional typical* in den alten Unterlagen ausgehend, arbeitet er sich voran und entdeckt Erstaunliches: nämlich, dass derartige Rituale auf dem gesamten europäischen Kontinent zur damaligen Zeit weit verbreitet waren. So fand er Spuren des Brauchs der Benandanti nicht nur in Italien, sondern auch in Lettland, Bayern und auf dem Balkan.

Zunächst stößt Ginzburg also auf eine historische Anomalie, als er über den merkwürdigen Fruchtbarkeitskult friaulischer Bauern in einer an sich christlichen Gesellschaft liest. Er nutzt diesen Riss in der Geschichte und entdeckt dabei untergründige Geflechte, die weit über den norditalienischen Kontext hinausreichen und deren Verbindungen sich für wenigstens hundert Jahre nachvollziehen lassen.

Der Autor Alexander Schnickmann hat einen Beitrag zu Ginzburgs Arbeit geliefert, und er beschreibt Ginzburgs Ansatz zur Interpretation historischer Ereignisse als eine Hermeneutik, die sich von derjenigen Hans-Georg Gadamers, der im Zentrum des vorigen Kapitels stand, unterscheidet:

... in einer merkwürdigen Parallelität zu seinem Gegenstand bewegt sich auch Ginzburg immer an der Grenze zweier Welten, einer Grenze freilich, die von Rissen durchzogen ist. Im Ursprungskreis der untergründigen Mythen und Vorstellungen, die Ginzburg von den Benandanti ausgehend entdeckt, findet sich ein solcher Riss, der Übergang nämlich von der Welt der Lebenden und der Toten. ... [Diese] Risse [verlangen] nach einer Kunst des Verstehens und der Interpretation, die ihrem etwas unheimlichen Wesen gerecht wird. ... Hans-Georg Gadamer fand einen solchen Augenblick, der den Prozess des Verstehens erst ermöglicht, in der Dialektik von Überlieferung und Interpretation – einer Bewegung, deren Synthese ... in der Horizontverschmelzung gipfelt. Carlo Ginzburgs Hermeneutik ... aber ist eine Hermeneutik der Risse, die dazu taugen, den Diskurs zu unterbrechen.²³⁹

Es sind solche Risse im sozialen Gefüge, für die Mikro-Historiker ein besonderes Auge haben. Das, was sich der einheitlichen Erzählung widersetzt und den Blick freigibt auf eine „verborgene Wirklichkeit, die das alltägliche Erleben strukturiert und gerade deshalb im Alltäglichen unsichtbar bleiben muss.“²⁴⁰ Einen solchen Blick müssen wir schulen. Ist das einmal geschehen, dann fällt auf, dass solche Risse häufiger vorkommen als wir dachten. Das ist deswegen wichtig, weil sie Hinweise auf größere Gespinste im sozialen Untergrund geben, die sich einem vordergründigen Blick entziehen:

Wenn man weiß wonach man suchen muss, erscheint die Welt plötzlich als eine Welt voller Risse. Und es gehört zur Dynamik der Risse, dass sie sich dort, wo sie ihre Spuren an der Oberfläche sichtbar werden lassen, im Verborgenen weiter ausbreiten.²⁴¹

239 Schnickmann, A. (2020), S. 22–23

240 Ebd., S. 25

241 Ebd., S. 23

Bevor wir dazu kommen, wie wir diese Art der Ginzburgschen Betrachtung von Rissen auf Transformationsprozesse anwenden können, ist es hilfreich, ein wenig mehr über den Menschen Carlo Ginzburg zu erfahren. Denn er ist in gewisser Weise selbst ein Riss in der Geschichte der Geschichtsforschung.

Wer ist Carlo Ginzburg?

CARLO GINZBURG KAM 1939 IN Turin zur Welt. Sein Vater, der russische Philologe Leone Ginzburg, wurde 1909 in Odessa geboren und kam nach der Russischen Revolution von 1917 nach Berlin, bevor die Familie wenige Jahre später nach Turin übersiedelte. Die Mutter, Natalia Levi Ginzburg, war Italienerin und wurde in den 1960ern mit einem Buch zu ihrer eigenen Familiengeschichte zu einer der bekanntesten Schriftstellerinnen Italiens.²⁴² Der Großvater mütterlicherseits, Giuseppe Levi, war ein bekannter Forscher. Drei seiner Schüler erhielten später den Nobelpreis.

In diesem Milieu, das einen illustren Freundeskreis italienischer Intellektueller umfasste, wuchs Carlo Ginzburg „umgeben von Büchern“²⁴³ auf. Als jüdische Familie wurde besonders der Vater im faschistischen Regime Italiens verfolgt. Er wurde vorübergehend verhaftet, verlor seine Lehrlizenz und wurde später in das kleine Abruzzes-Dorf L'Aquila verbannt. Hier wuchs Carlo Ginzburg bis 1943 auf. Zu dieser Zeit brach der Vater nach Rom auf, wo er Herausgeber einer Zeitschrift wurde, die im Untergrund antifaschistische Artikel verbreitete. Kurz nachdem Carlo Ginzburg mit seiner Mutter und zwei weiteren Geschwistern nachgezogen war, wurde der Vater erneut verhaftet und an die Gestapo überstellt. Er wurde gefoltert und erlag schließlich 1944 im Gefängnis im Alter von 35 Jahren seinen Verletzungen.

242 Ginzburg, N. (2009/1963)

243 <https://davidkultur.at/artikel/er-war-eine-persoenlichkeit-voll-staerke-und-kraft-carlo-ginzburg-ueber-seinen-vater-leone-ginzburg-und-die-familie-interview-teil-i>, zuletzt besucht im September 2024

Die Familie verstreute sich innerhalb Italiens und fand Unterschlupf bei Verwandten und Freunden. Nach dem Krieg kamen die Überlebenden wieder in Turin zusammen. Hier lernte Ginzburg im Alter von 13 Jahren beim Fußballspielen Giovanni Levi kennen. Mit ihm begründete er Jahrzehnte später das Projekt der Mikro-Historie.

Als er zu studieren begann, wollte Ginzburg keineswegs Historiker werden. Zunächst schrieb er sich in Pisa für Kunstgeschichte ein, wandte sich aber nach kurzer Zeit der Philologie zu. Erst später kam er dann zur Geschichte, nachdem er Marc Blochs *The Royal Touch*²⁴⁴ gelesen hatte. Auch Antonio Gramscis berühmte *Gefängnishefte*²⁴⁵ beeinflussten ihn in dieser Hinsicht sehr. Als die Entscheidung einmal gefallen war, war er sich auch seiner speziellen Ausrichtung bewusst: der Untersuchung von Hexenprozessen, und zwar mit dem Ziel den Unterdrückten und Ausgeschlossenen eine Stimme zu geben.²⁴⁶ Dass er damit eine Verbindung zur eigenen Lebensgeschichte und der früh erlebten eigenen Verfolgung zog, wurde ihm erst später bewusst.

Erst nachdem er mit 27 Jahren sein erstes Buch, *Die Benandanti* und zehn Jahre später *Der Käse und die Würmer*²⁴⁷ veröffentlicht hatte, die beide ein großes Publikum fanden, machte ihn der Kunsthistoriker Paolo Fossati in einem Gespräch darauf aufmerksam, dass es ja ganz offensichtlich sei, warum er sich als Jude mit Hexen, Ketzern und ihrer gewaltsamen Unterdrückung beschäftigte. Ginzburg berichtet in einem Interview mit Tina Walzer aus dem Jahre 2022,²⁴⁸ dass er bei dieser Aussage aus allen Wolken gefallen sei. Wie konnte ihm der Zusam-

244 Bloch, M. (1990)

245 Gramsci, A. (2024)

246 <https://trafo.hypotheses.org/38125>, zuletzt besucht im Oktober 2024

247 Ginzburg, C. (2023)

248 <https://davidkultur.at/artikel/geschichte-ist-keine-festung-sondern-ein-flughafen-carlo-ginzburg-ueber-die-mikrohistorie-und-seinen-befruchteten-werdegang-interview-teil-ii>, zuletzt besucht im Oktober 2024

menhang seines gewählten Forschungsschwerpunkts mit seiner eigenen Herkunft unbemerkt geblieben sein? In jedem Fall, so reflektiert er über diese Aussage, habe diese Arbeit seine „emotionale Identifizierung mit den Opfern verstärkt“. 1961 promovierte er in Pisa, wo er später auch unterrichtete. Er lehrte ebenfalls in Bologna und für fast 20 Jahre, von 1988 bis 2006, an der University of California at Los Angeles.

Bereits in seinen ersten Büchern nahm Ginzburg eine besondere Perspektive ein. Ihn faszinierten Details, was dazu führte, dass er begann sich mit den Schicksalen einzelner, scheinbar unbedeutender Individuen oder Gruppen zu beschäftigen, die allerdings durch gewisse Besonderheiten hervorstachen. Im Verlauf dieser Beschäftigung und in Auseinandersetzung mit Autoren, die einen ähnlichen Ansatz verfolgten, bemerkte er dann immer wieder, dass er, ausgehend von seinen Studienobjekten, faszinierende Verbindungen zu größeren historischen Zusammenhängen herstellen konnte. Damit wurde er zu einem der Begründer der Mikro-Geschichte. Was Ginzburg besonders auszeichnet, ist ein luzider und eleganter Schreibstil, der seine Werke spannend und ungewöhnlich aber gleichzeitig leicht lesbar macht. Damit verhalf er seinem und dem Werk anderer Mikro-Historiker zu einer größeren Leserschaft, die weit über ein Fachpublikum hinausreicht.

Um seine Arbeit zur Inquisition der katholischen Kirche fortzusetzen, ersuchte er 1979 beim damaligen Papst Johannes Paul um die Erlaubnis, die Archive des Vatikan nutzen zu dürfen. 1991 gewährte der Vatikan einer ausgesuchten Gruppe von Forschern, darunter Ginzburg, Zugang zu den Archiven. Für seine Gesamtwerk erhielt Ginzburg 2010 den renommierten Balzan-Preis. Heute lebt er in Bologna.

Das Exceptional Typical anhand dreier Beispiele

DAS EXCEPTIONAL TYPICAL BESCHREIBT SITUATIONEN, die im Grunde jeder kennt, die aber in ihrer Prägnanz oder Intensität so einzigartig sind, dass sie das Verständnis des Bekannten verstören. Wie oben beschrieben, sind es gerade diese Situationen, die Ginzburgs Aufmerksamkeit erregen, weil sie eine Art Riss darstellen, der mitunter Zugang zu untergründigen Geflechten im Sozialen ermöglicht. Um zu zeigen, wie wir mit Hilfe eines mikroskopischen Fokus Hinweise auf makroskopische Zusammenhänge finden können, möchte ich drei Vignetten vorstellen, die diesen risshaften Charakter haben. Sie stammen aus unterschiedlichen Kontexten: dem Akademischen, dem Gesundheitswesen und der Organisationsberatung. Dabei werde ich auf eigens erlebte und auf die Erlebnisse anderer zurückgreifen. In allen drei Fällen wird es mir darum gehen, sehr kleinteilig vorzugehen, um die Dramatik und die Intensität der Ereignisse hervorzuheben.

In einem nächsten Schritt werde ich diese mikro-historisch-artigen Beschreibungen dazu nutzen, übergreifende Dynamiken auszuleuchten, die auf untergründige Zusammenhänge zwischen den drei Vignetten hindeuten und die eine Relevanz für unsere heutige Transformationspraxis haben. Das soll einerseits die Herausforderungen Transformations-Verantwortlicher in unserer Zeit auf besondere Weise verständlich werden lassen und gleichzeitig aufzeigen, was wir im Angesicht dieser Herausforderungen tun können.

Vignette 1: Führung braucht Zweideutigkeit

In seiner unveröffentlichten Doktorarbeit beschreibt der Universitätsdozent Kevin Flinn die Dynamiken, die sich an einer britischen Universität ereigneten, an der er damals tätig war, als er ein neues Format zur internen Führungskräfteentwicklung etablierte. Im Fokus standen regelmäßige Zusammenkünfte seniorer Mangerinnen und Manager der Universität, die sich in

einem vierteljährlichen Rhythmus trafen, um ohne eine vorgezeichnete Agenda über ihre Alltags-Erfahrungen zu reflektieren. Flinn nennt diese Zusammenkünfte Leadership Experience Groups (LEGs). Es gab seinerzeit fünf Gruppen, die von jeweils einem Convenor begleitet wurden (Flinn spricht von einem „Convenor“, nicht von einem „Facilitator“, weil er bewusst keine offizielle Gruppenleitung installieren wollte, um den Charakter eines Austauschs auf Augenhöhe zu betonen).

Nach einem dieser LEGs entschließt sich einer der Convenore, der selbst eine recht exponierte Rolle im Lehrbetrieb der Universität inne hat, nun seinerseits über seine eigenen und die Erfahrungen innerhalb seines LEGs zu reflektieren. Dazu verfasst er ein Papier, das er gleichzeitig an mehrere hochrangige Manager versendet, u.a. auch an den Vice Chancellor.

Das Thema des Dokuments kreist um eine dramatische Formulierung, die besagter Convenor wählt. Dabei stellt er einen Zusammenhang mit Aktivitäten der Universität her, die darauf abzielen, sich als der Geschäftswelt besonders zugewandt zu vermarkten. Im Zuge dieses Vermarktungsprozesses haben sich aus Sicht dieses Convenors neue Praktiken der Kontrolle, z.B. eine ausgeprägte Orientierung an KPIs und ein neuartiges Controlling-Regime ausgebildet. Er erkennt darin ein Ergebnis dieser Vermarktungsinitiative, das so von niemandem intendiert war, das aber durch das Ineinanderfließen der Ambitionen aller zu etwas führt, das er als „organizational bullying“ bezeichnet. Damit meint er das Gefühl einer überbordenden bürokratischen Tyrannei. Er beschreibt den Eindruck, dass Mitarbeitende der Universität durch eine Vielzahl zusätzlicher administrativer Tätigkeiten von ihren eigentlichen Aufgaben abgehalten werden. Gleichzeitig befinden sie sich aus seiner Sicht in einem beständigen Rechtfertigungszwang, weil sie trotz aller Bemühungen nur selten den Idealvorstellungen des neuen Managementverständnisses entsprechen. Dieses Verständnis setzt aus seiner Sicht Vereinheitlichung vor Pluralität und Effizienz vor Kreativität. Auf diese Weise entsteht der Eindruck bei Lehrenden und Forschenden,

dass eine Institution, die an sich Neugier und kritisches Denken fördern soll, ihre Arbeit kommodifiziert. Ironischerweise wird dieses neue Regime beschönigend als „Fit4Future“-Programm dargestellt, das „business-like“ ist. Hinzu kommt, dass besagte Universität in einem kurz zuvor erschienenen Ranking im Vergleich mit anderen britischen Universitäten beim Thema „bullying behavior“ auf einem der vorderen Ränge gelandet war. Auch wenn das Dokument des Convenors hervorhebt, dass „organizational bullying“ von keiner Person bewusst gewollt war und es sich vielmehr um ein übergreifendes interaktionelles Muster handelt, das durch das Ineinanderfließen der Intentionen aller in Erscheinung tritt, so ist die Anspielung auf das Thema „bullying“ offenbar bewusst provokant gewählt.

Besagter Convenor informiert Flinn darüber, dass er das Dokument an unterschiedliche Leitende der Universität verteilt hat und er überlässt es ihm, ob er das Dokument auch mit den Mitgliedern seines LEGs teilen möchte. Kurz darauf meldet sich ein anderer Convenor, der berichtet, dass er das Dokument bereits mit seiner Gruppe geteilt hat.

Das emotionalisierende Papier stellt Flinns Projekt der LEGs insofern in Frage, als es Convenore offenbar dazu anregen kann, unangenehme Wahrheiten auszusprechen. Im konkreten Fall wird der Universitätsleitung eine gewisse Doppelzüngigkeit unterstellt, die eine vordergründig sinnvolle, auf Effizienzsteigerung ausgelegte und an finanziellen Kennzahlen orientierte Management-Kultur eingezogen hat. Hintergründig soll diese Maßnahme aber offenbar disziplinierend wirken, denn sie scheint zu unterstellen, dass Leitende im Lehrbetrieb ihr Professorendasein mit einer gewissen laissez-faire Attitüde leben und mit zu wenig Kostenbewusstsein. LEGs fördern offenbar ein offenes Ansprechen all dieser Aspekte, was wiederum Offizielle in Leitungsfunktionen in Erklärungsnot bringt.

Flinn reflektiert in sehr lesenswerter Weise darüber, wie er überlegt, was er mit dem Papier und der Information, dass es überall hin verteilt wurde, tun soll. Währenddessen überschla-

gen sich die Ereignisse. Eine Flut von E-Mails bricht los und Flinn findet sich bereits einen Tag später in einem Gespräch mit seiner Vorgesetzten, der Personaldirektorin der Universität, wieder. Er betritt das Büro und bemüht sich, das Geschehen auf eine heiter-amüsierte Art herunterzuspielen:

As I entered my manager's office, I adopted a very jovial attitude to the whole affair, inviting her to join me in viewing Ralph's wider distribution of the paper much as parents might view the utterance of their own child's first swear word.²⁴⁹

Der Ton des Gesprächs ist dann allerdings keinesfalls amüsiert, eher formal und angespannt. Flinn und seine Vorgesetzte sind sich zunächst uneinig darüber, ob Convenore in ihrer Position überhaupt ihre eigenen Eindrücke so ins Zentrum von Diskussionen stellen sollten. Flinn befindet, dass Convenore als Gruppenteilnehmerinnen und Gruppenteilnehmer durchaus das Recht haben, genau das zu tun. Seine Vorgesetzte sieht es anders. Kurze Zeit später treffen sich beide zu ihrem wöchentlichen Jour-Fixe wieder. Nun fordert sie Flinn auf, eine Befragung unter allen Teilnehmenden der LEGs zu organisieren, die quantitatives und qualitatives Feedback erheben soll. Sie ist selbst Teilnehmerin eines LEGs und erwähnt, dass sie bisher ohnehin wenig Nutzen daraus gezogen hat. Sie offenbart weiterhin, dass sie ähnliches von Teilnehmenden anderer LEGs gehört hat. Flinn entgegnet, dass sich der Nutzen der LEGs nicht notwendigerweise auf eine solch greifbare Weise erfassen lässt. Er führt es an der entsprechenden Stelle nicht weiter aus, scheint aber zu meinen, dass LEGs Entwicklungsprozesse bei den Teilnehmenden in Gang setzen können, indem sie das gemeinsame Erkunden erlebter politischer Dilemmata ermöglichen und die Fähigkeit ausbilden, Unangenehmes anzusprechen, das ansons-

249 [https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/13884/08192041 %20 Flinn%20Kevin%20-%20%20-%20final%20DMan%20submission.pdf?sequence=1](https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/13884/08192041%20Flinn%20Kevin%20-%20%20-%20final%20DMan%20submission.pdf?sequence=1), S. 64 ff., zuletzt besucht im Oktober 2024

ten nur in informellen Gesprächen besprochen wird. Das soll nicht nur die emotionale Reifung der Teilnehmenden fördern, sondern kritisches Denken auch über die LEGs hinaus anregen. Flinn bezweifelt offenbar, dass sich derartige Aspekte, die entwicklungsförderlich sein können, gerade weil sie auch zumutungsreich sind, mit Hilfe standardisierter Fragebögen erfassen lassen.

Flinn bringt allen Mut auf und fragt, ob ein Ergebnis der Befragung, dass „greifbarer“ Fortschritt nicht dokumentiert werden kann, seine Vorgesetzte dazu bewegen würde, ihre Unterstützung für die LEGs zu überdenken, und ob sie sich ein solches Ergebnis der Befragung sogar wünscht. Er ist fast überrascht, als sie ganz offen beide Fragen mit einem „Ja“ beantwortet. Die Befragung ergibt dann allerdings, dass nur zwei Teilnehmende nicht mehr teilnehmen wollen. Die Personaldirektorin ist interessanterweise nicht darunter.

Anmerkungen zu Vignette 1

In seinem Buch *The Virtues of Mendacity*²⁵⁰ überlegt der Berkeley Professor Martin Jay, wie es Menschen möglich ist, sich in politisch schwierigen Situationen wie der eben beschriebenen zurechtzufinden. Seine Erkenntnis: indem sie sich zweideutig verhalten. Er legt dar, wie Menschen mitunter vermeintlich ihre eigenen Ansprüche untergraben, indem sie das Eine sagen, dann aber etwas anderes tun. Er beschreibt auch, dass diese Fähigkeit gleichwohl unabdingbar ist, um in komplexen Situationen in Beziehung zum Gegenüber zu bleiben. So wie die Personaldirektorin, die sich von den LEGs und ihren unkontrollierbaren Ergebnissen gereizt fühlte, die ganze Maßnahme gar beendet sehen wollte, dann aber doch (gern) weiter daran teilnahm.

To the extent that humans evolved into beings who are both communal and individual – unlike uniformly social, nonindividuated animals like ants or bees – they needed contrary

250 Jay, M. (2010), S. 25

skills that might allow the flourishing of both the imperative to tell the truth and the ability to subvert it.²⁵¹

Was den Menschen ausmacht, ist die Fähigkeit, jenseits von genetisch vorbestimmten Abläufen, zu lernen. Und dieses Lernen findet häufig in komplexen politischen Prozessen statt. Wir lernen, was eine sinnvolle Mehrdeutigkeit im sozialen Verkehr ist, und werden so verhaltenselastisch. Diese Fähigkeit zu politischem Verhalten – „an invention of our species that has no real parallel elsewhere in the animal world“²⁵² – bedeutet, dass wir in Zeiten wachsender Abhängigkeiten einerseits immer mehr darauf vertrauen können müssen, dass Menschen auch tun, was sie sagen: „Interdependence necessitates faith in the continued realization of our expectations about how the social world replicates itself, carrying out its implicit or explicit promises to do what its members say they will do ...“²⁵³ Andererseits müssen wir lernen, mit dem Umstand zu leben, dass es dafür keine Garantie gibt: „... in politics, rules can be relaxed and procedures circumvented, if there are compelling reasons to do so.“²⁵⁴

Jay umschreibt die Fähigkeit zu beurteilen, wann und unter welchen Umständen wir wieviel preisgeben, als ein Gewusst-wie, ein *savoir-faire*.²⁵⁵ Fähigkeiten wie Takt, Höflichkeit und das Interpretieren von Anstandsnormen erlauben es uns, eine Situation einzuschätzen und abzuwägen, wie wir sie entschärfen können, was wir unserem Gegenüber zumuten können und was nicht. Dabei nutzt Jay den gleichen griechischen Begriff wie Gadamer im vorigen Kapitel, der sich fragte, wie wir Urteilkraft als bewusste Seite des Handelns am besten beschreiben können: mit Hilfe der *phrónēsis*.

251 Ebd., S. 25

252 Ebd., S. 26

253 Ebd., S. 27

254 Ebd., S. 28

255 Ebd., S. 31

It compels us to judge between competing moral commands, including the command always to be honest, which many not invariably be the best policy in all circumstances. And insofar as such judgements may not be subsumable under a single, uniform moral rule, we learn through practical experience a kind of wisdom – the Greeks called it *phronesis* – which helps us negotiate the difficult passage between competing duties and obligations.²⁵⁶

Es ist diese nie aufzulösende Zweiseitigkeit, die phrónētisches Urteilen benötigt, die unser Handeln häufig charakterisiert – so, wie Flinn es beschreibt, als er das Büro seiner Vorgesetzten betritt und sich der Brisanz der Situation vollkommen bewusst ist, aber versucht, sie mit einem scherzhaften Kommentar herunterzuspielen. Es scheint sie auf den ersten Blick nicht zu besänftigen. Aber vielleicht nimmt er für sie auch im phrónētischen Sinne mit dieser geschickten Mikro-Geste gerade in der richtigen Weise den Druck aus der Situation, was es ihr erlaubt, den Nutzen der LEGs noch einmal zu überdenken. Ist Humor in solchen Situationen immer angebracht? Sicherlich nicht. Hier haben wir ein Beispiel für phrónētisches Urteilen, das immer situationsintelligent ist. Derartiges Urteilen kann nicht verallgemeinert werden. Aber es kann dazu führen, dass Beteiligte, wie Gadamer und Arendt im vorigen Kapitel sagen, beginnen einen Sensus Communis, einen Gemeinsinn, zu entwickeln, der es ihnen erlaubt, eine Situation auf eine komplexere Weise zu erfassen. Auf einmal wird z. B. klar, was ein Aufsehen erregendes Papier zu leisten imstande ist: als *exceptional typical* verstanden und mit Hilfe abduktiver Aufmerksamkeit für etwas derart Ungewöhnliches wie ein solches, *spezifisches* Papier, wird auf einmal verständlich, was „bullying behavior“ an dieser Universität *eigentlich* bedeutet.

Wie können wir so etwas erlernen? Möglicherweise in Flinns LEGs. Es kann in der Tat befreiend sein, die Unwägbarkeiten

256 Ebd., S. 31

unseres Zusammenarbeitens zu thematisieren. Und das kann zu persönlicher Reifung führen, z. B. indem wir das Hinterland effizienzsteigernder Maßnahmen erkunden und erkennen, dass sie mit Disziplinierungstendenzen und der Vermeidung von Pluralität einhergehen. Paradoxerweise kann sich dann ein geduldiges Ausleuchten solcher Dynamiken auch als befreiend für diejenigen erweisen, die wir als Vertreter eines Effizienzdiskurses sehen, wenn sie bemerken, dass sie immer auch zu den Umständen beitragen, unter denen sie zu leiden haben. So jedenfalls scheint es der Personaldirektorin zu gehen. Damit haben wir auch ein Beispiel für eine nicht-lineare Verbindungslinie zwischen dem „Kleinen“ und dem „Großen“, die zeigt, was sich in Transformationsvorhaben in lokalen Kontexten zuträgt und wie dieses lokale Geschehen einen Einfluss auf größere Gefüge haben kann. Ein Papier, geteilt mit einigen Vertreterinnen und Vertretern des Senior Managements zieht größere Kreise, bringt scheinbar irrationale Reaktionen bei einigen dieser Senior Manager hervor, erweitert aber gleichzeitig und auf unerwartete Weise den Diskursraum Beteiligter, indem es auch die dunkle Seite von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung besprechbar macht.

Vignette 2: Führung als Gruppenphänomen

Der Therapeut Nicolas Sarra beschreibt in dem 2005 erschienenen Band *A Complexity Perspective on Researching Organizations*²⁵⁷ eine Situation, im Rahmen derer er als interner Berater des britischen National Health Service (NHS) tätig war. Nach der Zusammenlegung mehrerer psychiatrischer Dienste war eine Art Dachorganisation (Trust) entstanden und für diese Organisation war eine neue Personaldirektorin ernannt worden.

Sarra ist Teil des Teams der Personaldirektorin und er erlebt sie in ersten Meetings als unzufrieden und orientierungslos. Im Team breitet sich ein Gefühl genereller Konfusion aus. Er überlegt was zu tun ist und schlägt der Gruppe eine Aufgabe vor, die

257 Sarra, N. in Stacey, R. und Griffin, D. (2005)

sie in den Austausch mit anderen Gruppen bringen soll, damit dieses Team damit beginnen kann, eine eigene Identität zu entwickeln. Diesen Vorschlag nimmt die Personaldirektorin gerne an und zieht sich aus Diskussionen zum weiteren Vorgehen zurück. Sarra's Idee besteht darin, dass man sich zu Paaren zusammensetzt und einzelne Einrichtungen des Trusts besucht, um formelle und informelle Gespräche über die gegenwärtige Situation zu führen und so Eindrücke über das organisationale Erleben in den verschiedenen Bereichen des Trusts zu sammeln. Der Vorschlag wird angenommen und er selbst besucht eine Einrichtung für forensische Psychiatrie, Orchard Hospital. Sarra kennt den Manager dieser Einrichtung und weiß, dass es dort Probleme gibt. Daher hofft er, dass seine Arbeit vor Ort tatsächlich etwas zum besseren Verständnis der Arbeitsdynamiken beitragen kann. Nachdem er den Ablauf des auf zwei Tage angelegten Besuchs dem Manager des Orchard Hospitals und dessen Team vorgestellt hat, schlägt er vor, Termine für die Interviews und für eine abschließende Plenumssitzung zum Teilen der Ergebnisse zu suchen.

Am ersten Tag findet sich Sarra mit fünf weiteren Kolleginnen und Kollegen im Orchard Hospital ein. Hier werden ca. 100 Patientinnen und Patienten beherbergt. Ein Vielfaches davon ist an betreuendem Personal vor Ort. Das Team teilt sich in Zweier-Gruppen auf. Das erste Treffen führt Sarra und seinen Kollegen zu einem IT Manager, der sich darüber wundert, dass es, trotz aller technischen Voraussetzungen, offenbar immer wieder eklatante Kommunikationsprobleme gibt. Er scheint sich auch unsicher zu fühlen, denn, obwohl er nicht im offiziellen Klinikbereich arbeitet, schließt er die Tür ab, bevor das Gespräch beginnt. Sowohl das Thema der Kommunikationsprobleme als auch das Einschließen und Abschließen von Türen wiederholen sich in folgenden Gesprächen. Das hinterlässt bei Sarra einen Eindruck: „... it seemed that not only physical traf-

fic was monitored and potentially prevented but conversational traffic as well.”²⁵⁸

Die Stationsschwester eines Bereichs offenbart in ihrem Gespräch, dass es einen ungewöhnlich hohen Krankenstand gibt, den sie sich mit den schlechten Arbeitsbedingungen, der dürftigen Bezahlung und dem Umstand erklärt, dass sich psychiatrisches Fachpersonal häufig eher in der Rolle von Gefängniswärttern sieht. Zuvor hatte die Gewerkschaft erfolgreich den Einsatz von Zeitarbeitskräften unterbunden, was einerseits zu einer noch höheren Belastung für die nicht krank gemeldeten Stationsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter führte, gleichzeitig aber auch für diejenigen, die arbeiteten, eine deutliche Gehaltssteigerung bedeutete. Denn Überstunden wurden überdurchschnittlich hoch vergütet. Einige Führungskräfte vermuteten gar, dass es zu Absprachen unter den Mitarbeitenden dazu kam, wer sich wann krank melden würde, damit alle am Ende gleichmäßig Überstunden anhäuften und so ihr Gehalt aufbessern konnten.

Die belastende Situation, die der Umgang mit psychisch labilen Gewalttätern für das Fachpersonal bedeutete, hatte mit der Zeit zu besonderem Verhalten bei allen Beteiligten geführt. So suchte sich das Fachpersonal klar abzugrenzen, z. B. indem jeder von ihnen ein großes, laut hörbares Schlüsselbund an der Hose trug, das die Zugehörigkeit zur Gruppe des Fachpersonals bereits aus der Distanz markierte. Außerdem nutzte das Fachpersonal häufig die Möglichkeit, um sich einem Gefühl des Beobachtetwerdens durch Patienten zu entziehen, indem sie sich in abgeschlossene Räume zurückzogen. Patienten entging das nicht, genauso wenig wie der Umstand, dass sich Stationsbedienstete häufig krank meldeten.

Patienten wiederum fanden ihre Weise, um sich abzugrenzen. Sie machten den Raucherraum zu einem Rückzugsgebiet, der immer so verqualmt war, dass Stationsmitarbeitende kaum atmen, geschweige denn etwas sehen konnten. Dann wurde Sar-

258 Ebd., S. 187

ra und seinem Kollegen folgende Geschichte erzählt, die sich vor wenigen Wochen zugetragen hatte:

There had been an uproar (at least from members of staff) when one of the patient's visitors to the clinic had been discovered in an act of fellatio with him in the 'library'. Sexual contact between patients and their visitors is forbidden. This event generated some kind of internal enquiry and increased observation of the patients while they were with their visitors. A short time after the above events one of the patients made an allegation that three members of staff were locking themselves in the toilet for the purpose of having sex together. An internal enquiry was launched and the members of staff in question were temporarily suspended. ... Eventually the members of staff were exonerated from the charge of having sex on duty but were reprimanded for locking themselves in the toilet. They had claimed that it was the only place where they could hold a private meeting.²⁵⁹

In dieser an Eindrücklichkeit kaum zu überbietenden Sequenz manifestierten sich für Sarra Gründe dafür, wie gegenseitige Abhängigkeiten fortwährend hinterfragt und dann unter großer Anstrengung wieder restabliert wurden. Die Anstrengung spiegelte sich in einem übermäßig straffen, formalisierten Regime von Regeln; im Bloßstellen derjenigen, die sich Regeln widersetzten; und im Erleben von Beschämung durch fortwährende Kontrolle. All das waren Aspekte, die eine frei fließende Kommunikation unterhöhlten. Die Unerträglichkeit dieser Umstände fand ihren Ausdruck schließlich in Tabubrüchen, sowohl von Aufsichtspersonal als auch von Patienten.

Die Institution Orchard Hospital war durch höchste soziale Beharrungskräfte gekennzeichnet, die allesamt darauf ausgerichtet waren, den Status Quo zu erhalten. Nur so ließen sich, laut offizieller Lesart, Risiken mitigieren und Sicherheit garan-

259 Ebd., S. 190

tieren. Doch der derart formalisierte und überstrukturierte Umgang unterband jegliche Form von kreativem Handeln, das auch in einer Anstalt notwendig ist, um fließende Abläufe zu ermöglichen und um auf Unerwartetes passend reagieren zu können. Es führte zu aggressiven Spannungen, der Unfähigkeit miteinander zu kommunizieren und förderte „Wir-Die“-Dynamiken.

Am Abend des ersten Tages traf sich Sarra mit seinen Kolleginnen und Kollegen sowie Klinikangestellten und auch einigen Patientinnen und Patienten, um zu überlegen, wie nun am besten weiter vorzugehen sei. Sarras Gruppe hatte bis dahin selbst noch keine Zeit gehabt, um sich auszutauschen. Ihm kam es aber so vor, als wären besonders einige Klinikangestellte unter großer Anspannung. Zum Ende des Gesprächs merkte ein Klinikangestellter an, dass der durch Sarras Team begonnene Prozess nur unter bestimmten Bedingungen produktiv sein könnte:

As we were finishing, one of the consultants said that this would be a useful process only if there was an ‘action plan’ leading to ‘improvements’ which could be ‘evaluated’ as ‘outcomes’.²⁶⁰

Sarra beginnt zu verstehen, woher die gefühlte Spannung beim Klinikpersonal rührt. Es geht nicht nur um den Umgang mit psychisch labilen Gewalttätern oder um die Abhängigkeiten *innerhalb* des Trusts. Der NHS hatte seit einiger Zeit eine Art Geschäftsdenke aus der freien Wirtschaft übernommen und auf die Arbeit in seinen Institutionen übertragen. U.a. gab es nun ein „national service framework“, das klare Ziele vorgab und aufzeigte, wie Verbesserungen gemessen werden konnten und sollten. Wurden Ziele nicht erreicht, waren besonders hochrangige Managerinnen und Manager in Gefahr, ihren Job zu verlieren. Sarra bemerkt, dass sich das Setzen von Zielen und der Wunsch nach steter Verbesserung etablierter Praktiken durchaus sinnvoll anhörte. Auch die britische Regierung zu der Zeit

260 Ebd., S. 193

hatte sich diesen Zielen verpflichtet und ihre Wiederwahl an deren Erreichung geknüpft. Zu diesem Zweck war die „Modernisation Agency“ ins Leben gerufen worden.

This agency aims to ‘ignite the hearts and minds of those in the health service with a passion for the continual improvement of services.’ ... Modernisation Agency sees itself as the instigator of a ‘social movement’, ‘the greatest movement for organizational change which the world has ever known.’²⁶¹

Zentrale Vorgaben zur Verbesserung waren somit direkt mit der Erreichung von Zielen einzelner Einrichtungen und damit auch mit der Jobsicherheit von Managerinnen und Managern verbunden. Gleichzeitig wurde so getan, als entspräche es dem Common Sense, dass klinische Einrichtungen so und nur so richtig organisiert werden könnten. Wer würde sich schließlich nicht wünschen, dass es überall ein Streben nach Verbesserungen gibt und dass inkompetentes Leitungspersonal entlassen wird. Auf klinische Einrichtungen angewendet führte diese Art von Leistungsorientierung aber offenbar zu ausgeprägten Ängsten unter Leitenden, zu hohen (kollusiv abgesprochenen) Krankenständen und zu rigidem und irrationalen Verhalten. In der Tat bemerkt Sarra abschließend, dass „... senior managers find themselves obliged to lie, cheat, ‘massage’ the figures, do anything to meet targets, and then find themselves scapegoated for doing so.“²⁶²

Anmerkungen zu Vignette 2

In dieser Vignette wird deutlich, dass das Verhalten von Führungskräften weder autonom noch rational ist. Wie alle Beziehungen so ist auch die Beziehung von Führungskräften zu deren Mitarbeitenden und zu ihren eigenen Vorgesetzten von Abhängigkeiten geprägt. Patienten einer psychiatrischen Ein-

261 Ebd., S. 193–194

262 Ebd.

richtung können z. B. Anstaltspersonal durch Beschuldigungen in große Schwierigkeiten bringen. Genauso kann Anstaltspersonal das Aufsichtsregime weiter straffen. Die Anstaltsleitung befindet sich in Abhängigkeit von Politikerinnen und Politikern, die vollmundige Zusagen zur Verbesserung gegenwärtiger Umstände machen, auch wenn viele von ihnen eine Anstalt wie das Orchard Hospital noch nie von innen gesehen haben und gar nicht wissen, was ihre Versprechungen für die Praxis bedeuten. Umgekehrt hängt die Karriere von Politikerinnen und Politikern von Zielen ab, deren Erreichung auf den Schultern von Anstaltspersonal lastet, die sie kaum beeinflussen können.

Auch wenn offiziell benannte Führungskräfte eine herausgehobene Stellung haben, so wird deutlich, dass Führung nicht die Leistung Einzelner ist. Es ist vielmehr ein Gruppenphänomen. Führungskräfte beeinflussen organisationales Geschehen, aber noch mehr werden sie beeinflusst. In seinem Aufsatz *Die Gesellschaft der Individuen*²⁶³ legt Norbert Elias dar, dass wir durch unser interaktives Handeln Regelmäßigkeiten im sozialen Gefüge erzeugen. Er meint damit Routinen und habituiertes Verhalten, das zu Erwartungsstabilisierung bei Beteiligten führt und so hilft den sozialen Verkehr zu regeln, obwohl das Stabilisierende paradoxerweise erst durch das ungeplante Ineinanderfließen der Intentionen aller entsteht. Routinen werden erlebt, weil jede und jeder durch das je eigene Verhalten beständig zu deren Erhalt beiträgt. Weil die Einzelnen in ihrer Vielheit aber auf ihre je eigene Weise beitragen, kommt es mitunter zu Neuinterpretationen auch der stabilsten Routinen. So findet für Elias Evolution in sozialen Gefügen durch die Individuen statt, die diese Gefüge ausmachen. Gleichzeitig kommt ein Gefühl von Individualität nur zustande, weil diese sozialen Gefüge – vermittelt durch die Gesten vieler Einzelner – beständig auf uns zurückwirken. Unsere wechselnden Gegenüber wirken gleichzeitig wie Brenngläser sozialer Normen und Erwartungen, die sie im Austausch auf uns projizieren *und* wie

263 Elias, N. (1991)



PARODOS

der Verlag für Fach- und Sachbücher zu

**Philosophie, Psychologie,
Kultur & Gesellschaft**

Das volle Programm
finden Sie hier:
<https://parodos.de>



Newsletter abonnieren mit allen Neuerscheinungen:
mail@parodos.de oder **<https://parodos.de/newsletter>**



&



Parodos Verlag