

André Niggemeier

**Konfrontation –
Exposition in Führung
und Sozialmanagement**

2021

1 Einleitung

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Führungskräfte im Sozial- und Gesundheitswesen sind mit einer Fülle von Aufgaben und Verantwortlichkeiten konfrontiert, die immer komplexer werden. Das zunehmende Autonomiebestreben von Mitarbeitenden auf der einen und das Verlangen nach Kontrolle auf der anderen Seite erfordern besondere Führungsfähigkeiten. Führungskräfte müssen heute nicht nur gute Manager sein, sondern auch Kenntnisse über tiefgreifende psychologische Effekte und Wirkmechanismen besitzen. Bis in die Neunzigerjahre hinein wurde das Feld der psychologischen Führungsforschung eher vernachlässigt. Ein wichtiger Grund für diese Skepsis bzw. Zurückhaltung lag in der Befürchtung, „... dass eine Stärkung der Perspektive der Führung einer ungerechtfertigten Idealisierung Vorschub leisten könnte und andere wichtige Anliegen [...] der Mitarbeiter in den Hintergrund gelangen könnten“ (Felfe 2015, S. 11). Dieses Bild hat sich jedoch im letzten Jahrzehnt grundlegend verändert. Nicht nur die Führung, sondern auch die Führungsforschung haben inzwischen enorme Fortschritte zu verzeichnen. So ist die deutsche Führungsforschung mittlerweile in einem hohen Maß international sichtbar, und Beiträge zu dem Themenbereich Führung und Leadership nehmen auf Tagungen und Kongresse einen beachtlichen Raum ein (vgl. Felfe 2015, S. 11). Obwohl die Führungsforschung thematisch mittlerweile breit aufgestellt und dabei zugleich sehr stark differenziert ist, wurde eine bedeutende, psychologisch begründete Methodik bisher noch nicht auf das Feld der psychologischen Führungsforschung transferiert: die Konfrontation bzw. die Exposition.

Die vorliegende Arbeit soll einen ersten Beitrag dazu leisten, diese eklatante Lücke in der psychologischen Führungsforschung zu schließen.

Da die Konfrontation bzw. Exposition eine sehr einschneidende, emotional belastende Methodik darstellen, müssen zunächst grundlegende Konzepte des Problemlösens beherrscht bzw. im Rahmen dieser Ausarbeitung beschrieben werden, bevor sie praktisch angewendet werden können. In diesem Rahmen wird das Konzept der Exposition bzw. Konfrontation in das Synergetische Prozessmanagement-Modell von Haken/Schiepek (2010) integriert.

1.2 FORSCHUNGSFRAGEN UND ZIEL

Aus der im vorangegangenen Kapitel dargelegten Problemstellung ergibt sich folgende Forschungsfrage:

- *„Wie kann der Einsatz der psychotherapeutischen Methoden der Konfrontation bzw. Exposition im Kontext von Führung und Sozialmanagement gelingen?“*
- *„Wie muss ein systemisch-angelegtes Rahmenmodell gestaltet sein, damit die Konfrontation und Exposition in einen empirisch abgesicherten Veränderungsprozess übertragen werden kann?“*

Die vorliegende Arbeit soll einen ersten Beitrag dazu leisten, diese eklatante Lücke in der psychologischen Führungsforschung zu schließen.

Da die Konfrontation bzw. Exposition eine sehr einschneidende, emotional belastende Methodik darstellen, müssen zunächst grundlegende Konzepte des Problemlösens beherrscht bzw. im Rahmen dieser Ausarbeitung beschrieben werden, bevor sie praktisch angewendet werden können. In diesem Rahmen wird das Konzept der Exposition bzw. Konfrontation in das Synergetische Prozessmanagement-Modell von Haken/Schiepek (2010) integriert.

Nichtziel der vorliegenden Arbeit ist, die Konfrontation bzw. Exposition im Kontext von Führung und (Sozial-)Management in ihrer Wirksamkeit empirisch zu belegen.

Die gewonnen Erkenntnisse sind somit sowohl für die Praxis als auch für die weitere Management -und Führungsforschung von großer Bedeutung und bieten insbesondere Führungs- und Managementkräften im Sozial- und Gesundheitswesen große Chancen.

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Im Folgenden werden in einem zweiten Schritt (Kapitel 3) grundlegende Konzepte des Problemlösens in Führung und Management dargestellt. Um das Verhalten von Mitarbeitenden bzw. Gruppen verstehen zu können, werden dabei Grundlagen zur Steuerung von Organisationen beschrieben und ferner erläutert, welche Bedeutung im Kontext von Führung und Management der Motivation zukommt. Die Darstellung grundlegender Konzepte schließt damit, dass die Entwicklung eines Rollenkonzeptes sowie von Führung und Management beschrieben werden.

Im vierten Kapitel wird dann die Theorie der Selbstorganisation (Synergetik) im Kontext von Beratung, Führung und Management dargestellt.

Das fünfte und sechste Kapitel befassen sich mit den Grundlagen der Konfrontation und Exposition. Auf dieser Grundlage werden im siebten Kapitel diagnostische Ansätze dargestellt. Aufbauend auf den beiden zuvor genannten Kapiteln werden im achten Kapitel die Expositionsmethoden in die Theorie der Selbstorganisation integriert.

Im neunten Kapitel findet dann ein Transfer in die Führungs- und Managementpraxis statt. Hierzu wird auch ein Praxisbeispiel vorgestellt.

Im zehnten Kapitel erfolgt eine kritische Würdigung der Konfrontation und Exposition im Rahmen von Führung und Management. Im zwölften und letzten Kapitel wird schließlich ein Fazit gezogen und ein Ausblick ermöglicht.

1.4 EINSCHRÄNKUNGEN UND GRUNDANNAHMEN

Das vorliegende Werk geht davon aus, dass grundsätzliche Mechanismen von Führung und Management in der Verwendung der Konfrontation bzw. Exposition beachtet werden. Dies beinhaltet insbesondere die Annahme eines positiven Menschenbildes sowie eines grundlegenden Verständnisses von systemischen Zusammenhängen in Teams und Organisationen (sozialen Systemen).

3 Grundlegende Konzepte des Problemlösens in Führung und Management im Sozial- und Gesundheitswesen

Das problemlösende Denken stellt eine der höchsten geistigen Aktivitäten von Menschen dar. Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Spezies Mensch überlebt und sich kontinuierlich weiterentwickelt hat. Im Folgenden sollen Konzepte sowie Phasen und Eigenschaften des Problemlösens dargestellt werden, insbesondere solche, die in Führungs- und Managementkontexten relevant sind.

Bevor das Problemlösen erforderlich wird, muss zunächst ein Problem vorliegen. Nach Betsch u. a. (2011) wird ein Problem durch die folgenden Merkmale charakterisiert:

- Es liegt ein Ziel vor, bei dem nicht gesichert ist, dass es erreicht wird, und
- das Hindernis, welches der Zielerreichung im Weg steht, lässt sich nicht durch Routinen oder Standardlösungen beheben, sondern erfordert neuartige Interventionen, die derzeit nicht vorhanden sind.

Zudem wird erkennbar, dass dieses Verständnis von Problemen sehr stark mit den Zielen eines „... handelnden Organismus“ (Betsch u. a. 2011, S. 138) in Verbindung steht. Erreicht nun der Betroffene, z.B. eine Führungskraft, das festgelegte Ziel nicht, so hängt es stark von der Motivation ab, die er zur Zielerreichung antreibt, welche Bedeutung er diesem (negativen) Ereignis beimisst. Ziele, die wenig oder gar keine Motivation hervorrufen, erzeugen bei Nichterreichung entsprechend wenig (bzw. gar keine) emotionale Resonanz. Probleme, bei denen die Zielerreichung nur mit geringer Motivation verbunden ist, werden als „low-stake problems“ bezeichnet. Ist die Motivation, das Hindernis zu beseitigen, dagegen hoch, so handelt es sich um „high-stake problems“. Die Bewältigung bzw. das Nichtlösen dieser high-stake problems gehen mit einem starken emotionalen Empfinden einher.

Als zweiter wesentlicher Aspekt einer Problemsituation wurde bereits das Fehlen von Routine- oder Standardlösungen genannt. Besonders der Umstand, dass keine Routinelösungen und -aktivitäten verfügbar sind, verdeutlicht die kreative und konstruktive Leistung, die zur Bewältigung des neuartigen Problems erbracht werden muss. „Diese Nichtautomatizität bedeutet damit zugleich das Vorliegen eines deliberativen, willentlichen Prozesses. Problemlösen erfordert damit Aufmerksamkeit und die bewusste Steuerung und Kontrolle kognitiver Aktivitäten“ (Betsch 2011, S. 139). Problemlösen betont also den Handlungsbezug menschlichen Denkens. Aufgabe des problemlösenden Denkens ist es, Hindernisse und Barrieren zu überwinden „... und einen möglichst reibungslosen Handlungsvollzug zu ermöglichen“ (Betsch 2011, S. 140).

Die Bewältigung bzw. Überwindung eines Hindernisses erfolgt nach einem bestimmten zeitlichen Ablauf, der von der Problemidentifikation bis hin zur Problemlösung reicht. Die unterschiedlichen Phasen der Problemlösung gehen einher mit unterschiedlichen kognitiven Aktivitäten, nämlich

- der Problemidentifikation,
- der Ziel- und Situationsanalyse,
- der Planentwicklung,
- der Ausführung des Plans und
- der Ergebnisbewertung.

In der ersten Phase wird das Problem zunächst identifiziert. Obwohl diese Einstiegsphase eine hohe Bedeutung für den Problemlöseprozess hat, ist sie bislang nur wenig erforscht¹. Ein Problem liegt immer dann vor, wenn deutlich wird, dass bereits definierte Ziele nur erreicht werden können, indem eine neuartige Barriere² überwunden wird. Die zweite Phase gliedert sich in die Ziel- und die Situations-

¹ In verschiedenen Studien wurde die Problemlösefähigkeit von Probanden untersucht. Dabei legten die Studienleiter ein bereits definiertes Problem vor.

² Zur Überwindung dieser Barrieren bedarf es konzentrierter Überlegung und intensiven Nachdenkens.

analyse. Sobald das Problem als solches identifiziert wurde, muss definiert werden, welcher Zielzustand erreicht werden soll. Mögliche Fragestellungen hierzu könnten wie folgt lauten:

- Welche Eigenschaften muss das (erreichte) Ziel aufweisen?
- Welche Aspekte könnten beschränkend auf das Ziel einwirken?

Wie tief die Zielanalyse vorgenommen wird, bestimmt die Leichtigkeit, „... mit der relevante Eigenschaften des Zielzustandes beschrieben werden können“ (Betsch 2011, S. 147). Besonders bei schwer definierbaren Zielen ist es daher essentiell, eine tiefe Zielanalyse vorzunehmen.

Neben der Zielanalyse nimmt auch die Situationsanalyse eine bedeutende Rolle in der Problemlösung ein. Zwei Fragen sind dabei handlungsleitend:

- Worum geht es? (Suche nach Faktoren, die eine Lösung zurzeit blockieren) und
- Was steht zur Verfügung? (Suche nach Mitteln, die zur Lösung führen bzw. beitragen).

Die Situationsanalyse kann folglich auch als eine Bestandsaufnahme betrachtet werden, welche die „Ist-Situation“ analysiert.

Die dritte Phase der Problembewältigung fokussiert die Lösungsplanung. Nun geht es folglich „... um die Vorbereitung des konkreten Vorgehens bei der angestrebten Lösung“ (Betsch 2011, S. 148). Funke und Glodowski (1990) definieren 5 Schritte der Problembewältigung:

- das Erkennen von Randbedingungen, die den Lösungsfindungsprozess beeinflussen,
- das Verfügbarmachen von Alternativen und die Angemessenheit der Auflösung, also die Beantwortung der Frage, wie intensiv die Intervention ausfallen soll.

In der vierten Phase der Problembewältigung wird der gefasste Plan ausgeführt. Dies ist eng mit einer parallel verlaufenden Planüberwachung, Fehlerdiagnostik und Planrevision verbunden. Der Plan wird

folglich dauerhaft auf seine Wirkung hin reflektiert, geprüft und bei Bedarf entsprechend angepasst. Demnach ist die Führungskraft für die engmaschige Kontrolle und Korrektur der Ausführung verantwortlich.

In der fünften Phase der Problembewältigung erfolgt abschließend die Ergebnisbewertung. Dabei wird durch die Führungskraft und andere Beteiligte (z.B. den Aufsichtsrat) geprüft und bewertet, wie weit das erzielte Ergebnis mit dem in der Zielanalyse definierten Ziel übereinstimmt. In diesem Stadium kann es bei Bedarf zu einer Nachbesserung der Lösung, einem erneuten Lösungsversuch oder gar zum Zielabbruch kommen.

Neben dem hier dargestellten Modell existieren noch weitere Phasenmodelle des Problemlösens, wie etwa das IDEA-Phasenmodell von Bransford u. a. (1987) sowie das Phasenmodell von Lipshitz und Bar-Ilan (1996). Ein gut erforschtes Modell, das zudem besonders geeignet ist, um Systeme zu führen und zu managen, ist das Phasenmodell zur Förderung von Selbstorganisations- und Problemlöseprozessen von Schiersmann und Thiel (2013), das in 6 im Hinblick auf die Anwendung in Führung und Management ausführlich dargestellt wird. Insgesamt wird deutlich, dass im Problemlöseprozess ganz unterschiedliche Strategien, aber auch Heuristiken zur Anwendung kommen können. Strategien beziehen sich dabei direkt auf übergeordnete Ziele bzw. deren Realisierung (z. B. wird oft versucht, durch Ausprobieren („Versuch und Irrtum“) die Lösungsbarriere schnell zu überwinden). Heuristiken stellen eine spezielle Form von Strategien dar. Sie finden dann Anwendung, wenn der einfachste oder bestmögliche Weg zur Lösung nicht bekannt oder nicht realisierbar ist, z. B. durch Abschätzen der Interventionswirkung. Obwohl Heuristiken in vielen Fällen zur Problemlösung beitragen, sind sie nie hundertprozentig genau. Es kann also durchaus vorkommen, dass Fehler auftreten. Trotzdem ist der „... Grundgedanke, dass menschliche Problemlösung auf Heuristiken zur Vereinfachung von Suchprozessen im Problemraum angewiesen ist und davon ausgiebig Gebrauch macht, [...] bis heute aktuell und wichtig“ (Betsch 2011, S. 159; vgl. Gigerenzer/Gaissmaier 2006).