



Beiträge zur Supervision

Herausgegeben von Susanne Ehmer
Band 14

Susanne Ehmer (Hrsg.)

Dialog in Organisationen

Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung
Eine Untersuchung

Dialog in Organisationen
Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung
Eine Untersuchung

Beiträge zur Supervision

Band 14

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2004
ISBN: 3-89958-077-X

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Sozialwesen der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Kurt Buchinger
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Olaf-Axel Burow

kassel university press GmbH, 2004
www.upress.uni-kassel.de

Herausgeber: Susanne Ehmer
Universität Kassel
Fachbereich 04
Institut für Soziale Therapie,
Supervision und Organisationsberatung
Studiengang Supervision
Umschlaggestaltung: Ernst-Uwe Küster, Kassel
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

Inhaltsübersicht

VORWORT	7
1. EINLEITUNG	11
1.1. Bisherige Forschungsperspektiven	13
1.2. Persönliches erkenntnisleitendes Interesse und handlungsleitende Fragestellungen	19
1.3. Aufbau der Arbeit	22
2. ASPEKTE DER ORGANISATION	25
2.1. Wandel in der Organisation	26
2.2. Organisation	35
2.3. Kulturen in der Organisation	79
2.4. Der Mensch in der Organisation	99
2.5. Weshalb interessant für Dialog ?	109
3. GRUNDLAGEN DES DIALOGS	113
3.1. Zum Begriff	113
3.2. Wurzeln des Dialog	114
3.3. Das Dialogverfahren	125
4. PRAXIS UND NUTZEN DES DIALOGS IN ORGANISATIONEN - EINE UNTERSUCHUNG ANHAND QUALITATIVER INTERVIEWS	144
4.1. Zur Wahl des Forschungsansatzes	144
4.2. Methodisches Vorgehen in dieser Arbeit	149
4.3. Unternehmen A	152
4.4. Unternehmen B	155
4.5. Erkenntnisse im Quervergleich der Interviews	159
5. SCHLUSSBETRACHTUNGEN UND AUSBLICK	232
5.1. Das Bild: Was Dialog leistet und was nicht	232
5.2. Die Überlegungen: Das Neue und Spezifische am Dialog	235
5.3. Die Vision	239
6. LITERATURVERZEICHNIS	246

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	7
1. EINLEITUNG	11
1.1. Bisherige Forschungsperspektiven	13
1.2. Persönliches erkenntnisleitendes Interesse und handlungsleitende Fragestellungen	19
1.3. Aufbau der Arbeit	22
2. ASPEKTE DER ORGANISATION	25
2.1. Wandel in der Organisation	26
2.1.1. Von Institutionalisierung zu Sozialer Kompetenz	30
2.2. Organisation	35
2.2.1. Organisationsbegriff	35
2.2.2. Exkurs: Organisationstheorien	41
2.2.2.1. Klassische Ansätze	42
2.2.2.2. Neoklassische Ansätze	44
2.2.2.3. Moderne Ansätze	45
2.2.2.4. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand	48
2.2.3. Lernende Organisation	50
2.2.3.1. Lernen und Verlernen	53
2.2.3.2. Träger von Lernprozessen	58
2.2.3.3. Organisationales Lernen	59
2.2.3.4. Führung und Lernen	64
2.2.3.5. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand	67
2.2.4. Anforderungen an die Organisation	68
2.2.4.1. Veränderung	69
2.2.4.2. Komplexität und ihre Bewältigung	73
2.2.4.3. Selbstorganisation	75
2.2.4.4. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand	77
2.3. Kulturen in der Organisation	79
2.3.1. Organisationskultur	79
2.3.1.1. Subkulturen in der Organisationskultur	84
2.3.1.2. Funktionen und Wirkungen von Organisationskulturen	85
2.3.2. Kommunikationskultur	87
2.3.2.1. Einige Aspekte zum Begriff Kommunikation	87
2.3.2.2. Kommunikation in der Organisation	92
2.3.2.3. Management von Wissen und Information	95
2.3.2.4. Kommunikation zur Vernetzung und Kooperation	96
2.3.3. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand	98
2.4. Der Mensch in der Organisation	99
2.4.1. Der Mensch als Subjekt	100
2.4.2. Der Mensch als Umwelt	104
2.4.3. Individualisierung und Innere Expansion	104

2.4.4.	Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand	107
2.5.	Weshalb interessant für Dialog ?	109
3.	GRUNDLAGEN DES DIALOGS	113
3.1.	Zum Begriff	113
3.2.	Wurzeln des Dialog	114
3.2.1.	Historische Wurzeln	115
3.2.2.	Psychologie, Naturwissenschaft, Mystik	116
3.2.3.	Quantenphysik	118
3.2.4.	Philosophie	123
3.3.	Das Dialogverfahren	125
3.3.1.	Kapazitäten und Kernprinzipien des Dialogs	126
3.3.2.	Denken als Beobachtungsgegenstand im Dialog	135
3.3.3.	Der Container des Dialogs	137
3.3.4.	Facilitator	138
3.3.5.	Setting	139
3.3.6.	Dialog in Unterscheidung zu anderen Gesprächs- und Reflexionsformen	140
4.	PRAXIS UND NUTZEN DES DIALOGS IN ORGANISATIONEN - EINE UNTERSUCHUNG ANHAND QUALITATIVER INTERVIEWS	144
4.1.	Zur Wahl des Forschungsansatzes	144
4.1.1.	Methode der Datenerhebung	148
4.2.	Methodisches Vorgehen in dieser Arbeit	149
4.2.1.	Auswahl und Durchführung der Interviews	150
4.3.	Unternehmen A	152
4.3.1.	Das Unternehmen und seine Kultur	152
4.3.2.	Die Interviewpartner	153
4.4.	Unternehmen B	155
4.4.1.	Das Unternehmen und seine Kultur	155
4.4.2.	Die Interviewpartner	157
4.5.	Erkenntnisse im Quervergleich der Interviews	159
4.5.1.	Der Schauplatz	159
4.5.1.1.	Das Unternehmen und seine Kultur	160
4.5.1.2.	Die Geschäftsführung	161
4.5.1.3.	Die Interviewpartner	161
4.5.2.	Anfang und Einstieg	162
4.5.2.1.	Erster Kontakt durch individuelle Initiative	162
4.5.2.2.	Implementierung	163
4.5.2.3.	Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensleitung	169
4.5.2.4.	Interne Facilitatoren ausbilden	172
4.5.2.5.	Akzeptanz und Interesse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	177
4.5.2.6.	Essentials	180
4.5.3.	Die Umsetzung	183

4.5.3.1.	Charakteristika des Dialogs	183
4.5.3.2.	Anlässe für einen Dialog	186
4.5.3.3.	Anwendung des Dialogs	188
4.5.3.4.	Setting der Dialogrunden	193
4.5.3.5.	Voraussetzungen für Dialog	195
4.5.3.6.	Facilitator	198
4.5.3.7.	Qualität der Dialoge	200
4.5.3.8.	Essentials	201
4.5.4.	Die Grenzen	206
4.5.4.1.	Ohne Unterstützung geht nichts	206
4.5.4.2.	Finanzen setzen Grenzen	208
4.5.4.3.	Nicht geeignete Anliegen	209
4.5.4.4.	Grenzen durch Anspannung, Zielorientierung und Kurzlebigkeit	210
4.5.4.5.	Angst vor Neuem und Fremdem	211
4.5.4.6.	Grenzen durch Hierarchie und Ambivalenz	213
4.5.4.7.	Essentials	214
4.5.5.	Der Gewinn	220
4.5.5.1.	Beteiligung und Engagement	220
4.5.5.2.	Entspannung und Reflexion	221
4.5.5.3.	Lernen und Entwicklung	223
4.5.5.4.	Entschleunigung, Bewusstseinsweiterung und Effizienzsteigerung	224
4.5.5.5.	Erkenntnisgewinn und bessere Entscheidungen	225
4.5.5.6.	Kreativität und Offenheit	226
4.5.5.7.	Essentials	227
5.	SCHLUSSBETRACHTUNGEN UND AUSBLICK	232
5.1.	Das Bild: Was Dialog leistet und was nicht	232
5.2.	Die Überlegungen: Das Neue und Spezifische am Dialog	235
5.3.	Die Vision	239
5.3.1.	Zirkularität im Dialog - Zirkularität durch Dialog	239
5.3.2.	Den Dialog eines sinnlichen Denkens begleiten	243
5.3.3.	Check-out	245
6.	LITERATURVERZEICHNIS	246

Vorwort

Susanne Ehmer hat sich in ihrer Dissertation eines für Supervision und Organisationsberatung aus verschiedenen Gründen höchst aktuellen, bislang aber kaum untersuchten Themas angenommen. Ihrer Arbeit kommt daher das Verdienst zu, den Weg für eine weitere Erforschung der Brauchbarkeit, der Bedingungen und Grenzen des Einsatzes des Dialogs, ebenso wie der Schwierigkeiten seiner nachhaltigen Integration in komplexe Organisationen eröffnet zu haben.

Die Aktualität dieser Form der arbeitsbezogenen Kommunikation kann in folgenden Aspekten gesehen werden, die für moderne Organisationen charakteristisch sind:

Die Integration neuer, kreativer Wege der Erforschung, Diagnose und Lösung von Problemen in Organisationen ist angesichts des wachsenden Drucks, sich mit ungewohnten, unerwarteten Fragestellungen, für die es keine Standardantworten gibt, lösungsorientiert zu befassen, zur Überlebensfrage vieler Organisationen geworden.

Die laufende Veränderung in und von Organisationen, die immer mehr in die Hände der beteiligten Funktionsträger gelegt wird, verlangt nicht-hierarchische Formen der Kooperation.

Die neuen Anforderungen an die Arbeit und Zusammenarbeit in Organisationen, wie auch die wachsende Kälte und die Reduktion der arbeitenden Menschen auf ihre organisatorische Funktionalität erzeugen ein hohes Ausmaß an Unsicherheit und verlangen nach einer neuen Art von Sicherheit, die sich die Mitarbeiter nur mehr miteinander geben können – in der Art wie sie kommunikativ Sinn „erzeugen“.

Die nachhaltige Identifikation mit den Aufgaben stellt einen immer wichtiger werdenden Faktor in der Arbeit – sowohl für das Ergebnis, als auch für die Menschen – dar. Sie kann kaum mehr durch organisatorische Vorgaben gewährleistet werden, Vielmehr spielt die Selbstorganisation kommunikativer Prozesse eine tragende Rolle.

Inwieweit der Dialog dafür ein brauchbares Instrument darstellt, verdient untersucht zu werden.

Wenn er sich als solches herausstellt, was unter bestimmten Bedingungen, die es eigens zu benennen und heraus zu arbeiten gilt, der Fall ist, so stellt sich die e-

benso zentrale Frage: Wie kann der Dialog in einer nicht auf ihn zugeschnittenen, und ihm nicht a priori freundlich gesinnten organisatorischen Umgebung Raum und Anerkennung erhalten? Was muß geschehen und gewährleistet sein, damit die Schwierigkeiten, die ihm entgegenstehen, erfolgreich bewältigt werden können? Unter welchen organisatorischen Bedingungen hat er Chancen, zum brauchbaren Instrument, oder gar zum tragenden Kulturbestandteil zu werden?

Mit all diesen Fragen befasst sich die vorliegende Arbeit. Sie tut dies einerseits theoretisch, andererseits empirisch, soweit das verfügbare Material das zulässt.

In einem ersten Teil werden die Überlebensbedingungen und auf diese zugeschnittenen Strukturen heutiger Organisationen dargestellt und dabei der Nutzen des Dialogs angedeutet. Es geht um die gesellschaftlichen Veränderungen, die Entwicklung des Marktes, den Einfluß marktwirtschaftlichen Denkens, der sich in letzter Zeit auch auf nicht primär marktwirtschaftlich ausgerichtete Organisationen ausgedehnt und sie in eine besondere Dynamik getrieben hat, um die Zunahme der Komplexität der Anforderungen an die Organisationen, der diese durch eine Zunahme der internen Komplexität gerecht zu werden versuchen.

All das führt zu einer progressiven Auflösung institutionell festgelegter Strukturen und Prozesse, mit der Folge, dass an die Stelle normierter Prozesse heute erhöhte und weiter wachsende Anforderungen an Eigenverantwortung, Reflexion, Selbstorganisation, Kommunikation und Motivation gestellt werden.

Organisationen hören auf, starre dauerhafte Gebilde zu sein, und verändern sich schrittweise in einen Prozeß dauerhaften Organisierens. Die lernende Organisation braucht veränderte Formen der Kommunikation, die in der Kultur der Organisation verankert sein müssen. Ausserdem wird der aufgabenbezogen kommunikativ vernetzte Mensch dabei wichtiger. In diesem Szenario erhält der Dialog einen wichtigen Stellenwert.

Susanne Ehmer gibt all diesen Sachverhalten in ihrer Darstellung Raum.

Im zweiten Teil der Arbeit liefert sie einen kurzen und sehr klaren Überblick über die Wurzeln und die Geschichte des Dialogs als einer eigenen besonders strukturierten Interaktionsform. Ebenso klar beschreibt sie Setting und Struktur des Verfahrens und stellt dar, was es kommunikativ, sozial und aufgabenbezogen bewirken kann: Es kann in ihm thematisch Neues entwickelt, Vernetzung, Integration und Identifikation erzeugt, und vor allem auch Lernen, wie es den beschriebenen Arbeitssituationen in den modernen Organisationen entspricht, gelernt werden, das Ganze in einem Prozeß der Verlangsamung und des Nachden-

kens, mit dem es gelingt, effiziente Problemlösungen zu beschleunigen.

Im nächsten Hauptteil der Arbeit werden zwei Unternehmen hinsichtlich ihrer Nutzung des Dialogs vorgestellt und im Ergebnis miteinander verglichen. Aus Interviews mit 9 Gesprächspartnern werden Schlüsse über Brauchbarkeit und Bedingungen der erfolgreichen Durchführung des Verfahrens gezogen.

Dass das eine schmale Basis für allgemeine Aussagen über den möglichen Stellenwert des Dialogs in Organisationen darstellt, ist der Autorin klar, die Beschränkung auf nur zwei Unternehmen ist begründet durch die Realität, in der nicht mehr als zwei Betriebe zu finden waren, die sich etwas systematischer dieser Methode angenommen hatten und zu Interviews bereit waren. Es ist daher wichtig, festzustellen, dass die vorliegende Arbeit nicht beansprucht, repräsentativ zu sein.

Die Autorin zieht sehr übersichtlich und klar die Schlüsse aus der Studie, die genau Bedingungen, Grenzen und Nutzen des Dialogs in Organisationen feststellen. Sie stellen das anwendungsbezogene Herzstück der Arbeit dar, und man kann hinsichtlich der gewonnenen Ergebnisse sagen, dass sich die Untersuchung mehr als gelohnt hat.

Prof. Dr. Kurt Buchinger

Kassel, im Mai 2004

1. Einleitung

*"Allmählich regt sich eignen Denkens Kraft,
die Unbestimmtes zu Bestimmtem schafft ..."*

J. W. v. Goethe

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht der Dialog. Nicht der Dialog im Sinne eines Zwiegesprächs, sondern die als Dialog benannte Form eines Gesprächs, die im gemeinsamen Denken neue Denkräume eröffnet. Diese Form des kollektiven Denkens und Erkundens wurde auf der Grundlage der Arbeiten von BOHM und BUBER¹ weiterentwickelt und im Kontext von Organisationsentwicklung eingesetzt, genutzt und erprobt.

BOHMs Anliegen bestand darin, den gewohntermaßen eher defensiven Gedankenaustausch in Gesprächen und Diskussionen zu transformieren in einen Prozeß der Entdeckung der Annahmen und Vorstellungen, die dem Denken und Handeln zu Grunde liegen. In einem Umfeld, in dem urteilsfrei gesagt werden kann, was jeder denkt, fühlt und meint, verändert sich die Qualität eines Gesprächs und ganz besonders des dahinter liegenden Denkens. Dabei werden die Ansichten der Gesprächsteilnehmer aktiv in der Schwebe gehalten, wodurch sich neue Möglichkeiten des gemeinsamen Denkens eröffnen. Die Dialogpartner gehen über ihren eigenen Horizont hinaus und stoßen gemeinsam zu etwas Neuem vor.

Diese das Reflektieren über Wissen, Sprache und konkret erfahrene Meinung miteinbeziehende Disziplin stellt sich als äußerst relevant für Organisationslernen dar.² Gedanken, Urteile, Gefühle und Wahrnehmungen werden hierbei beobachtet und suspendiert, sie werden also erkannt, ohne dass diese direkt in eine Handlung münden, oder dass sie verdrängt, verändert, verurteilt oder korrigiert werden.

Dadurch entsteht eine Gelassenheit und Ruhe, die es erlaubt, das Geschehen zu betrachten und weiterhin zu erkunden – als Beobachter, ohne Erwartungs- oder Handlungsdruck. Gelingt es, sich auf diesen kreativen Prozess einzulassen, ihn zu halten und auszuhalten, kann das 'Eigenleben' des Denkens in seinem Prozess beobachtet werden. Das Denken geht seinen Weg, doch verhält es sich anders, sobald es ein beobachtetes Denken ist.

In dieser Untersuchung geht es nicht darum, herauszufinden, wie dieser Prozess

¹ siehe hierzu Bohm 1985, 1998; Buber 1982, 1985, 1962

² vgl. Isaacs 1993, 1996, 2002

geschieht oder wie Denken z. B. im neurologischen Sinne funktioniert, auch nicht, weshalb sich beobachtetes Denken anders zu verhalten scheint als unbeobachtetes. Mich interessiert vielmehr die Frage, wie diese Prozesse in der Organisationsentwicklung, in der Beratung von Menschen in ihrem professionellen Kontext und in organisationalem Lernen angewandt und genutzt werden. Die Untersuchung soll aufzeigen, ob und wie der hier gemeinte Dialog mit seinen Charakteristika von positivem Nutzen in Prozessen der Veränderung, des Lernens, des Wachstums, der Entwicklung ist.

Als Supervisorin richtet sich mein Interesse auf den Kontext Organisation. Organisation ist nicht nur ein Ort professioneller Betätigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Personen. Organisation ist ein soziales System, dessen Funktionieren auch auf Kommunikation beruht. Die Arbeit der Einzelnen und insbesondere deren Kooperation ist ohne Kommunikation nicht denkbar.

Diese Systeme haben eine hohe Bedeutung für die Gestaltung, Entwicklung und Reproduktion hochentwickelter Gesellschaften, denn die meisten gesellschaftlichen Funktionen werden in Form von Organisation wahrgenommen. Eine wachsende Komplexität sorgt hier für Steuerungsprobleme nach innen, die Verantwortlichkeit der Organisationen für die Gesellschaft mit den damit verbundenen Risiken schafft Unsicherheiten nach außen.³ Diese Zusammenhänge bilden den Kontext für eine Anwendung des Dialogs, dort findet er statt. Daher werden sie einführend dargestellt.

Da der Dialog an sich nichts Neues ist, wird ein Blick auf die Situation interessant, aus welcher heraus Organisationen ein Interesse an dieser Form des Gesprächs zeigen und welche aktuellen Bedingungen ihn zu einem relevanten und zukunftsweisenden Ansatz werden lassen. Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit eine Hinwendung zu kollektiven Denkprozessen und dialogischen Prinzipien in Phänomenen begründet liegen kann wie etwa einem Abbau der Institutionalisierung oder der verringerten Zeit für Kontakt und Beziehung bei gleichzeitiger Zunahme an Flexibilisierung, Komplexität, Selbstorganisation und Beschleunigung. Weniger Orientierung durch institutionalisierte Regelung der Lebensgestaltung bedeutet eine erhöhte Verantwortlichkeit für das Individuum selbst. Der Einzelne ist viel mehr auf sich gestellt und bedarf daher vermehrter Reflexion der eigenen Gedanken, der Vorstellungen bezüglich des Lebens und des Miteinander insgesamt. In der Kommunikation mit anderen sucht und findet das Individuum neue Orientierung und schafft sich einen Bezugsrahmen, der es

³ siehe hierzu Wimmer 1991, 361

im günstigen Fall erleichtert, sich selbst zu organisieren, die komplexen Strukturen des individuellen und gesellschaftlichen Lebens zu erkennen und so weit wie möglich zu handhaben.

Neben diesen gesellschaftspolitischen Aspekten, die am Rande dieser Arbeit benannt werden, richtet sich das Hauptaugenmerk auf die praktische Anwendung des Dialogs im Unternehmen, die Umsetzbarkeit des Verfahrens und dessen Nutzen für die Entwicklung des Unternehmens.

Die Evaluation dieser Erforschung bildet eine Grundlage zur Ableitung und Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten methodisch-praktischen Ansatzes, der aufzeigt, wie und mit welcher Motivation Dialog in Entwicklungsprozessen eingesetzt und angewendet werden kann.

1.1. Bisherige Forschungsperspektiven

Im deutschsprachigen Raum ist der hier zu untersuchende Dialog seit nahezu zehn Jahren im Gespräch. Dialog wird in unterschiedlichen Bereichen von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft praktiziert, worüber in einzelnen Veröffentlichungen auch berichtet wird.⁴ Dennoch sind mir dazu bisher keine wissenschaftlichen Forschungsergebnisse bekannt geworden.

Im europäischen und nordamerikanischen Raum existiert neben zahlreichen Berichten über Dialogprojekte ein Bericht über eine Forschungsstudie, "The Dialogue Project Annual Report 1993-94".⁵ Durchgeführt wurde das Projekt unter der Leitung von W. N. ISAACS am Center for Organizational Learning der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Boston, USA.

Dieses Dialogprojekt startete 1992 mit dem Auftrag, die praktische Anwendung des Dialogs in Prozessen der Organisationsentwicklung zu entwickeln, aus den gewonnenen Kenntnissen eine neue Theorie des Dialogs zu erarbeiten und deren Umsetzung in konkreten Arbeitsfeldern zu artikulieren. Die Praxis des Dialogs

⁴ Bohm 1998; Bohm/Factor 1988; Bohm/Factor/Garrett 1991, 1992; Isaacs 1993, 1993a, 1994, 1996, 1999, 2001, 2002; Isacs/Haning o.J.; Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1998, 1999; Ellinor/Gerard 2000; Schein 1993, 1996, 2000; Simmons 1999; Senge 1996, 1996a; Scharmer 2000; Pächnatz 2000; Mandl 1996; Factor 1994; Briggs/Peat 1999; Heuvel 1996a, 1996b; Beucke-Galm 1999, 2001; Fatzer 2001; Caspary/Matoba 2000; Matoba 2000a, 2000b, 2002; Jones 1996; Linder/Sande 2002; Pruitt/Käufer 2003; Garrett 2001; Hug 2001; Lüders 2003; Ehmer 2003.

Ein vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V im Jahr 2001 beauftragtes Forschungsprojekt, "Dialog als Kernkompetenz lernender Organisationen", hat bisher keine Ergebnisse veröffentlicht.

⁵ Isaacs 1994

sollte durch die Ausbildung von Dialogbegleitern, den Facilitatoren, weiterentwickelt und in einem internationalen Symposium reflektiert werden. Mit der Untersuchung der Leistungsfähigkeit des Dialogs sollte das Projekt zur Entwicklung eines Praxiswissens beitragen.

Als Ergebnis des in den Bereichen des Gesundheitswesens, der Regional- und Kommunalverwaltung und der Wirtschaft durchgeführten Forschungsprojekts kristallisiert ISAACS vier zentrale Themen heraus:

"(1) dialogue is being reported and seems to be emerging as a cornerstone for "organizational learning," a field that managers and leaders throughout the world are actively pursuing in efforts to redesign their organizations;

(2) dialogue appears to be a powerful way of harnessing the inherent self-organizing collective intelligence of groups of people and of both broadening and deepening the collective inquiry process;

(3) dialogue shows possibilities for being an important breakthrough in the way human beings might govern themselves, whether in public or private domains;

(4) dialogue shows promise as an innovative alternative approach to producing coordinated action among collectives."⁶

Der Arbeit dieses "Dialogue-Project" lag ein Verständnis zu Grunde, wonach das 'Feld' die wichtigste Ebene ist. Das Feld wird dabei begriffen als eine Umgebung kollektiver Aufmerksamkeit und als Ort der Identitätsbilder und der Dynamik unausgesprochener Gedanken, die die beobachtbaren Handlungen beeinflussen. Die Projektmitarbeiter entwickelten ein Modell, das ermöglichte, die Ebene der reflexiven Aufmerksamkeit ("reflective attention") mit der der propriozeptiven Aufmerksamkeit ("Proprioception - whose roots mean simply self-perception - implies a kind of 'on-line' awareness"⁷) zu verbinden.

Isaacs sieht ein wesentliches Ergebnis des Projekts darin, dass neben den Parallelen dieses Modells auch bedeutsame Unterschiede zu anderen Modellen der

⁶ Isaacs 1994

⁷ Isaacs 1994

Gruppenarbeit und Gruppenentwicklung festzustellen sind. Er sieht die Betonung des Dialogs im Denkprozess, der dem Gruppengeschehen zu Grunde liegt, während die Betonung anderer Gruppenmodelle mehr in der interpersonalen Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern zu finden ist. Im Projekt wurde deutlich, dass die Beteiligten im Dialog lernen, auf eine spezifische Art gemeinsam zu fragen und zu denken. Hierbei zeigt sich, dass die Auflösung gewohnter Grenzen im Denken und eine Neuformung vertrauter Muster eine Erweiterung der Möglichkeiten bedeutet, aber zunächst auch als bedrohlich und destabilisierend erlebt werden kann.⁸

Der Bericht zur Forschungsstudie des M.I.T. stellt die Ergebnisse der Entwicklung eines Anwendungsmodells dar, auf dessen Basis in Organisationen mit dem Dialog gearbeitet werden kann.

Die vorliegende Untersuchung nimmt sich diese Ansatzpunkte zum Gegenstand und will in der Erforschung der praktischen Anwendung des Dialogs Erkenntnisse über dessen Umsetzbarkeit, seine Wirksamkeit und seine Leistungsfähigkeit im Kontext einer Organisationsentwicklung gewinnen.

Im Folgenden seien weitere für diese Arbeit wesentliche Veröffentlichungen in einem Überblick dargelegt.⁹ Sie sind nicht als im engeren Sinne wissenschaftliche Forschungsergebnisse anzusehen, und waren auch nicht als solche angelegt. Sie geben jedoch einen guten Überblick über die Landschaft der verfügbaren Beschreibungen, Diskussionen und theoretischen sowie praktischen Entwicklungen einer Arbeit mit dem Dialog.

Zunächst beziehe ich mich auf die Beiträge weiterer Projektbeteiligter um I-SAACS.

KOFMAN und SENGE¹⁰ stellten mit ihren Kollegen am Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) fest, dass sich zum Aufbau von Lernenden Organisationen in einer immer stärker zusammenwachsenden Welt die bestehenden Kulturen von Organisationen bis in ihre Fundamente, bis in ihr Konglomerat von Annahmen und Gewohnheiten verändern müssen. Fragmentierung, Konkurrenz und

⁸ vgl. Isaacs 1994

⁹ Definition und Verständnis des hier zu Grunde gelegten Dialogansatzes wird ausführlich dargestellt in Kap. 3. "Grundlagen des Dialogs" in vorliegender Arbeit.

¹⁰ vgl. hierzu Kofman/Senge 1996

bloßes Reagieren bezeichnen sie als dysfunktionale, starre Denkmuster, die es aufzulösen gilt zugunsten einer Kultur der Systeme, d.h. der einzelnen existierenden Einheiten innerhalb eines größeren Gefüges. In einer solchen Kultur der Systeme besteht ein Bewusstsein darüber, dass das jeweils Ganze vor den Teilen kommt. Die Autoren legen dar, dass Fortschritt nur in persönlichem Engagement und in Gemeinschaftsbildung eine Chance findet.

SCHEIN¹¹ vertritt darüber hinaus die Ansicht, dass Dialog zu einem Dreh- und Angelpunkt jedweden Modells der Organisationstransformation wird, da Problemlösung und Konfliktaufarbeitung in Gruppen in einer komplexen Welt immer wichtiger werden. Er nimmt an, dass wir Menschen bei zunehmendem Bewusstsein über unsere Denkprozesse besser denken, kollektiv denken und besser kommunizieren. Ein System gemeinsamer Bedeutungen und eines gemeinsamen Denkprozesses ermögliche eine höhere Bewusstseins- und Kreativitätsebene.

ISAACS¹² lädt in der Darstellung seiner aus der Arbeit im "Dialogue-Project" gewonnenen Erkenntnisse zu weiterführenden Untersuchungen, Beobachtungen und Experimenten ein, auf der Grundlage von sozialwissenschaftlichen, psychologischen und naturwissenschaftlichen Perspektiven. Mit seinen zentralen Fragen nach den entscheidenden Erfolgsfaktoren in Dialogprozessen und danach, was geschieht, wenn Menschen beginnen, miteinander zu reden, will er eine Landkarte öffnen, die ermöglicht, den Weg selbst zu finden und den Dialog zu entdecken. Dass es hierbei vieles und vielfältiges zu entdecken gibt, vermittelt ISAACS in einer durchgehenden Verbindung der von ihm benannten drei Sprachen: den Sprachen der Bedeutung, des Gefühls und der Macht als diejenigen Sprachen, die der Dialog im Idealfall einbezieht. Dennoch geht es im Dialog nicht um das Reden, sondern um das Handeln. ISAACS untersucht vier essentielle Verhaltensweisen für das Entstehen eines Dialogs zwischen Einzelnen und Gruppen: zuhören, respektieren, suspendieren und artikulieren. Er zeigt Fallstricke an wichtigen Schnittstellen zwischen den Menschen in Unternehmen und skizziert Wege zur Veränderung der Strukturen in Gruppengesprächen. Die von ihm dargestellte Architektur des Unsichtbaren, die den Einfluss der Qualität des Settings und des Klimas auf das Gespräch verdeutlicht, bildet die Grundlage der Arbeit mit dem Dialog in großen Unternehmen, auch denen, die sich für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit zur Verfügung gestellt haben.¹³

¹¹ vgl. hierzu Schein 1996

¹² vgl. hierzu Isaacs 1999, 2002

¹³ Isaacs Ausführungen zum Dialog werden ausführlich dargestellt in Kap. 3.3. "Das Dialogverfahren" in vorliegender Arbeit.

Die Autoren HARTKEMEYER, HARTKEMEYER und DHORITY¹⁴ geben in ihrer Arbeit ein umfassendes Bild von der praktischen Handhabung der Dialogmethode, basierend auf ihren langjährigen Erfahrungen und Gesprächen mit Forschern und Praktikern unterschiedlicher Disziplinen. Die Darstellung ist deskriptiver und assoziativer Art. Sowohl die Methode selbst als auch die Hintergründe und Möglichkeiten ihrer Anwendung sind hier nicht empirisch untersucht und belegt.

Die Veröffentlichung von ELLINOR / GERARD¹⁵ zeigt über die Technik des Dialogs hinaus die Zusammenhänge auf, aus denen heraus Dialog in Unternehmen eingeführt wurde. Die Autorinnen beschreiben, was geschieht, wenn Gruppen einen Dialog führen. Sie gehen auf den Wandel ein, der sich ihrer Ansicht nach durch die transformatorische Kraft des Dialogs in der Denkweise der Menschen vollzieht. ELLINOR und GERARD gründen ihre Ausführungen auf zahlreichen Beispielen aus der Praxis, die sie jeweils durch ausgewählte Übungen ergänzen. Die Arbeit versteht sich nicht als wissenschaftliche Untersuchung, so dass auch hier die empirische Fundierung der praktischen Erfahrung und konzeptionellen Ausarbeitung offen bleibt.

In ähnlicher Weise stellt sich die Arbeit von SIMMONS¹⁶ dar. Sie bezieht sich in ihrem Praxishandbuch auf die oben erwähnten Autoren und Autorinnen und zeigt die Wege durch einen Dialogprozess, basierend auf den Erkenntnissen ihrer professionellen Erfahrung.

"When a group learns how to discuss the undiscussable, they learn how to solve the unsolve."¹⁷

Grundlage dieser neueren Auseinandersetzung mit der Methode des Dialogs als einem gemeinsamen Denkprozess sind bei den Autoren und Autorinnen der aktuellen Forschung und Praxis die Arbeiten von BOHM¹⁸ und BUBER¹⁹. Der Quantenphysiker D. BOHM verfolgt seine Idee, dass auf atomarer Ebene die Welt aus einem untrennbaren Netz, aus verwobenen Zusammenhängen geschaf-

¹⁴ vgl. hierzu Hartkemeyer/ Hartkemeyer/Dhority 1999

¹⁵ vgl. hierzu Ellinor/Gerard 2000

¹⁶ vgl. hierzu Simmons 1999

¹⁷ Simmons 1999, 1

¹⁸ vgl. Bohm 1998

¹⁹ vgl. Buber 1962(1997⁸)

fen sein müsse. In der Erforschung grundlegender physikalischer Strukturen fand er Parallelen zwischen Beobachtungen der Quantenphysik und spirituellen Weisheiten. Dies führte ihn zur Weiterentwicklung des Dialogs als einem kollektiven Denkprozeß, in dem es auf den gemeinsamen Geist und das gemeinsame Bewusstsein ankommt.²⁰ Der Religionsphilosoph M. BUBER geht mit seiner Bezeichnung des Dialogs als einem echten Gespräch in Hinwendung zum Partner in ganz ähnliche Richtung, wenn er vom Erstehen des Wortes zwischen den Menschen als einem Prozess aus der Dynamik eines elementaren Mitsammenseins heraus spricht. In seinem dialogischen Prinzip führt er in die Philosophie des mitteilenden Schweigens, der Beobachtung, des Geistes und weiterer Elemente des Zwischenmenschlichen ein. Hierin ist eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Dialogs zu sehen.²¹

Sowohl in Print- als auch in Internet-Veröffentlichungen finden sich einige Darstellungen und Berichte zur Anwendung des Dialogs in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen und Arbeitsfeldern verschiedener Nationen. Hierin kann sowohl Interesse als auch Relevanz des Dialogansatzes für die Bewältigung der aktuellen gesellschaftlichen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen gesehen werden. In der Tatsache, dass es sich in den meisten Publikationen nicht um empirische Schriften handelt, zeigt sich gleichzeitig die Aktualität und die Erfordernis zur Durchführung einer solchen Studie.

Umfangreiche Aktivitäten in Form von Dialog-Projekten, Veröffentlichungen und Diskussionen werden in der Society for Organizational Learning²² in Unternehmen der Wirtschaft, Organisationen kommunaler oder politischer Einrichtungen durchgeführt. Diese Projekte bemühen sich um die Entwicklung und Entfaltung des Forschers, des Praktikers und des Professionellen in jedem Einzelnen.²³ Als "action learning community" wollen die Beteiligten Theorie und Praxis der Lernenden Organisation entdecken ("research"), integrieren ("capacity development") und implementieren ("practice").²⁴

Der Schwerpunkt des interkulturellen und darüber hinausgehend des transkultu-

²⁰ siehe hierzu ausführlich in Kap. 3. "Grundlagen des Dialogs" in vorliegender Arbeit.

²¹ siehe auch hierzu ausführlich in Kap. 3. "Grundlagen des Dialogs" in vorliegender Arbeit.

²² Die Society for Organizational Learning (SoL) ist eine lernende Gemeinschaft, die sich aus Organisationen, Individuen (Praktiker und Forscher) und regionalen SoL-Gruppen weltweit zusammensetzt. Sie wurde 1997 gegründet, um die Arbeit des Center for Organizational Learning am M.I.T. fortzusetzen. Ihr Ziel ist, Gesellschaften und Organisationen, Forscher und Berater zusammen zu bringen, um gemeinsam Wissen, Kenntnisse und Fähigkeiten für grundlegenden Wandel und Innovationen zu entwickeln.

²³ vgl. Isaacs/Haning (o.J.); Jones 1996; Linder/Sande 2002; Pruitt/Käufer 2003

²⁴ vgl. hierzu die Selbstdarstellung der SoL im Internet: <http://www.solonline.org/>. Abruf: 02.07.2003

rellen Dialogs wird vertreten, erforscht und weiterentwickelt von MATOBA, Universität Witten-Herdecke.²⁵ In unterschiedlichen Projekten, durchgeführt in global agierenden Wirtschaftsunternehmen, werden Fusionierungsprozesse, Managementanforderungen an Tochterfirmen im Ausland oder die Integration ausländischer Manager in inländische Niederlassungen unterstützt, indem das Erlernen der Kernfähigkeiten dialogischer Kompetenz²⁶ die transkulturelle kommunikative Kompetenz verbessern soll.

Weitere Anwendungsfelder des Dialogs werden dargestellt und diskutiert aus den Bereichen Pädagogik, insbesondere im Zeitalter der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien²⁷, Gesellschaft²⁸, Gentechnologie²⁹, Supervision und Organisationsberatung³⁰.

1.2. Persönliches erkenntnisleitendes Interesse und handlungsleitende Fragestellungen

In Supervision und Organisationsentwicklung kommen zahlreiche, sich in Theorie, Vorgehensweise, Zielgruppe oder Intention unterscheidende Ansätze und Methoden zum Einsatz.

Einer dieser Ansätze ist der des Dialogs, an dem im Feld der Supervision und Beratung ein zunehmendes Interesse zu beobachten ist.

Aus meiner persönlichen und professionellen Perspektive heraus verspüre ich eine große Affinität zu dieser Gesprächs- und Denkform. Ich kenne das Innehalten, das Verlangsamten und ein möglichst wertfreies Betrachten von Themen, Fragen, von Konflikten, von kleineren und größeren Zusammenhängen oder von Zielen und Wünschen als etwas sehr bereinigendes und klärendes, was meist in einen kreativen Prozess mündet: etwas Neues bildet sich heraus. Nach meinen Erfahrungen braucht es dazu neben der inneren Bereitschaft einen äußeren Rahmen, der die Voraussetzungen zum Innehalten, zum Einlassen und zum Wagnis bietet,

²⁵ vgl. Matoba 2000a, 2000b, 2002; Caspary/Matoba 2000

²⁶ siehe hierzu Kap. 3. "Grundlagen des Dialogs" in vorliegender Arbeit.

²⁷ vgl. Hug 2001

²⁸ vgl. hierzu Heuvel 1996a, 1996b; Garrett 2001

²⁹ vgl. Hegert/Schwarzer 2001

³⁰ vgl. hierzu Isaacs 1993, 1993a, 1994, 1996, 1999, 2001, 2002; Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1998, 1999; Ellinor/Gerard 2000; Schein 1993, 1996, 2000; Simmons 1999; Senge 1996, 1996a; Scharmer 2000; Pächtnatz 2000; Mandl 1996; Beucke-Galm 1999, 2001; Fatzer 2001; Lüders 2003; Ehmer 2003.

denn unsere Alltagskultur steht dem gewöhnlich diametral entgegen. Kurz gesagt: eines meiner mentalen Modelle besagt, dass sich (die meisten) Konflikte, Fragen und Unklarheiten klären, wenn die ihnen zu Grunde liegenden Vorstellungen, Annahmen, Ideale, Leitbilder, mentalen Modelle oder Wünsche und Sehnsüchte genügend Raum erhalten, um wahrgenommen und erspürt werden zu können. Sinngemäß könnte es heißen: erhalten die Unwägbarkeiten die ihnen angemessene Würdigung, Achtung und Akzeptanz, entsteht die Bereitschaft zu einer Wandlung und Entwicklung.

Dies spielt in der Supervision ohnehin eine wichtige Rolle. Erkunden, Beobachten und Reflektieren als einige der Kernelemente des hier zu thematisierenden Dialogverfahrens sind wesentliche Bestandteile sowohl in der Supervision als auch in der Beratung allgemein.

In der Supervision richtet sich der Fokus der Reflexion und den sich daraus entwickelnden Problemlösungen unter anderem auf die Frage nach den Annahmen und Vorstellungen, die den jeweiligen Handlungen, insbesondere solchen, die die Problemlage verstärken oder produzieren, zu Grunde liegen. Dieses Interesse rückt gerade dann in den Vordergrund, wenn es darum geht, die Wiederholung destruktiver, hinderlicher Verhaltensweisen und Handlungen zu vermeiden.

Das Dialogverfahren in seiner Anwendung wird beschrieben als eine Gesprächsform in einer inneren Haltung, die den Horizont der Einzelnen und den der Gruppe öffnet. Dies schafft einen kreativen Raum, in dem die Begrenztheit durch Vor-Urteile, Bewertungen und Vorstellungen aufgehoben wird und sich neue Ideen generieren können.

Die eigenen Erfahrungen aus der supervisorischen Tätigkeit mit der Wirkung der Entstehung dieses Raumes, mit der Veränderung der Gesprächskultur und des Denkens miteinander allein durch eine Verlangsamung des Sprechens veranlassen mich, Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen dieses Dialogverfahrens in Supervision und Beratung zu untersuchen.

In der Wissenschaft geht es nun darum, Wissen zu schaffen, denn eine persönliche Überzeugung reicht hier nicht aus. In diesem und in Platons Sinne weiß ich, dass ich nichts weiß und daher will ich, geleitet durch mein Interesse und die folgenden Fragestellungen wissen:

Wie funktioniert ein Dialog und was charakterisiert diese Gesprächsform? Worin unterscheidet sie sich in ihrer Wirkweise von anderen Formen des Gesprächs, der Reflexion und der Selbstreflexion?

Unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen findet Dialog im Unternehmen praktische Anwendung und wie wird dieser Denk- und Gesprächsansatz in

Organisationen integriert ?

Wie wirkt sich ein Dialogprozess im Unternehmen aus und welchen Nutzen kann er bringen? Ist der Dialog als eine herrschaftsfreie Kommunikation kompatibel mit der Logik der Hierarchie in der Organisation? Was geschieht, wenn die Entschleunigung des Dialogs auf die in Organisationen vorherrschende Logik von Schnelligkeit, Effizienz und Ergebnisorientierung stößt?

Welche Funktionsträger und Hierarchieebenen sind beteiligt am Dialog, mit welcher Intention? Welche Themen und Fragestellungen finden Eingang im Gespräch? Stellt der Dialog eine Kommunikationsform dar, die unversöhnliche Gegensätze zu überwinden und komplexe Problemstellungen zu lösen vermag?

Ist Dialog ein brauchbarer Ansatz für die Supervision und Organisationsberatung? Ermöglicht die Arbeit mit einer dialogischen Kompetenz eine vertiefende Reflexion und Selbstreflexion sowie eine Stärkung der Selbstverantwortung?

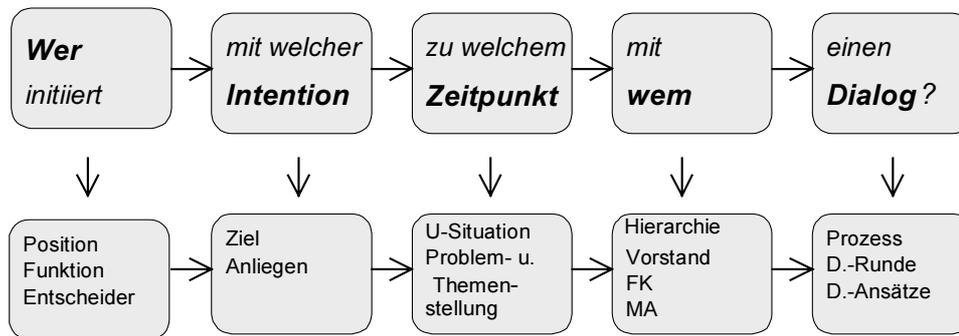
Es stellt sich auch die Frage, weshalb gerade jetzt ein so lebhaftes Interesse an einer schon bei den alten Griechen praktizierten Gesprächsform wächst, welche Vorstellungen und Erwartungen werden daran geknüpft? Und weshalb beschäftigt sich die Forschung damit?

Hier will ich zunächst in knapper Form mit MÖLLERs Worten antworten:

„Wir Forscher und Forscherinnen müssen zum Teil erst einmal sichtbar machen, was die Praktiker und Praktikerinnen schon immer wußten und konnten, um ihnen damit auch die Komplexität ihres Denkens und Handelns zurück zu spiegeln.“³¹

³¹ Möller 1998, 199

Die vorliegende Untersuchung wird als explorative Studie den genannten Fragestellungen nachgehen:



Methodisch orientiere ich mich an den Grundlagen der qualitativen explorativen Sozialforschung und den Ansätzen des symbolischen Interaktionismus.³² Diese Forschungsposition beruht auf der Erkenntnis, dass der Forscher die Objekte so sehen muss, wie sie die zu untersuchenden Menschen sehen, will er sie verstehen. Der Forscher nimmt eine offene Haltung ein und ist bereit, sich „beeindrucken“ und seine – sofern existierenden – ex-anten Theorien modifizieren zu lassen. Der Forscher will nicht primär bestehende Theorien durch die Befragten bestätigen, sondern er will durch die Aussagen Theorien generieren.³³ Es werden problemzentrierte Interviews³⁴ mit Dialogbeteiligten geführt. Dieses Vorgehen verspricht die Gewinnung möglichst umfassender Informationen, ohne den Fokus durch standardisierte Fragen der Interviewerin zu bestimmen.

In den Prämissen der qualitativen Forschung finden sich einige Parallelen zu den Kernelementen des Dialogs. Die Fragmentierung des Denkens soll hier aufgehoben werden zugunsten einer Kultur, die geprägt ist von einem Bewusstsein darüber, dass das Ganze vor den Teilen kommt. Auch die qualitativen Forschungsmethoden verstehen sich als ganzheitliche Ansätze, in denen gesehen wird, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile.

1.3. Aufbau der Arbeit

Mit der Darstellung relevanter Aspekte der gesellschaftlichen, institutionellen

³² vgl. Lamnek 1988; Mead 1978; Blumer 1973, 80f. Das methodische Vorgehen wird eingehend beschrieben in Kap. 4.1. "Zur Wahl des Forschungsansatzes", 4.2. "Methodisches Vorgehen in dieser Arbeit"

³³ vgl. Lamnek 1988, 89f

³⁴ vgl. Witzel 1982

und organisationalen Entwicklung, in der sich Unternehmen befinden, gibt das Kapitel 2 einen Einblick in das Umfeld, in welchem der Dialog angewendet wird.

Ausgangspunkt für die Ausführungen des theoretischen Kontexts ist die Annahme, dass eine zunehmende Differenzierung und Flexibilisierung der einzelnen Aufgabenbereiche, Tätigkeiten, Geschäftsfelder einerseits und der individuellen Berufsbiografien andererseits die normative und sinngebende Bedeutung von Unternehmen und Organisationen zur Disposition stellen. Ihre Funktion als Institution, als objektives Bezugssystem der sozialen Wirklichkeit ist im Wandel begriffen und daher neu zu definieren.

Unternehmensintern erfordert der aktuelle Trend zur Geschäftsfeldgliederung, der Schaffung vieler Unternehmen im Unternehmen, enorme Flexibilität innerhalb sehr komplexer Strukturen. Auch hier entstehen aufgrund verschwimmender Grenzen in dem Gefüge von Konkurrenz und Kooperation Identitätsprobleme, die einen hohen Orientierungsbedarf erzeugen. Im Rahmen dieser Untersuchung liegt die Frage nahe, inwieweit permanente Auseinandersetzung und Weiterentwicklung auf breiter Basis zu Orientierung und Identitätsbildung fördernd beitragen und wie die Organisation zu einer Identitätsstiftung der in ihr tätigen Menschen beiträgt. Ganz wichtig für ein Gelingen der vielfältigen Anforderungen scheint hier die Funktion des Vertrauens in der Organisation.³⁵ Es ist zu klären, inwieweit Dialog es herzustellen helfen kann.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Organisation geschieht auch auf dem Hintergrund der Frage, inwieweit eine Hinwendung zu kollektiven Denkprozessen und dialogischen Prinzipien in Phänomenen wie dem Abbau der Institutionalisierung, der zeitlich eingeschränkten Möglichkeiten für Kontakt und Begegnung bei gleichzeitig zunehmender Flexibilisierung, Komplexität, Selbstorganisation und Beschleunigung begründet liegt. Geht man davon aus, dass die Einzelleistungen des Individuums nicht mehr in der Lage sind, die Anforderungen der wachsenden Komplexität in einer auf Forschung und Entwicklung basierenden Industriegesellschaft zu bewältigen, wird nachvollziehbar, dass sich das Augenmerk auf solche Methoden und Verfahren richtet, die Synergien, kollektive Entwicklungsprozesse und damit eine Horizonterweiterung oder auch den Durchbruch zu vorher nicht denkbaren Ideen und Lösungen ermöglichen wollen. Der Dialog kann hier als eine Antwort auf die Entwicklung von Spezialisierung, Ausdifferenzierung und Individualisierung gesehen werden. Diese Überlegungen werden für die praktische Anwendung des Dialogs im Unternehmen, die Umsetzbarkeit dieser Methode und deren Nutzen für die Entwicklung des Unter-

³⁵ siehe hierzu Kap. 2. "Aspekte der Organisation" in vorliegender Arbeit

nehmens von Interesse sein.

Um noch besser verstehen zu können, wie sich diese vielfältigen Prozesse im Unternehmen ereignen, wie sie sich gestalten und wer die maßgeblichen Protagonisten sind, wird auf die Kultur einer Organisation, insbesondere die Kommunikationskultur, eingegangen werden. Als lebendiger, agierender und gestaltender Träger dieser Prozesse steht der Mensch im Blick des letzten Teils dieses Kapitels.

Kapitel 3 stellt den Gegenstand dieser Untersuchung, den Dialog, vor. Ein kurzer Überblick über die unterschiedlichen Wurzeln dieser Gesprächsform führt zu einer Darstellung des Dialogs, dessen Entwicklung maßgeblich durch den Quantenphysiker BOHM vorangetrieben wurde. Die Charakteristika, die Kernelemente und praktizierte Settings dieses Verfahrens werden vorgestellt. Mit einer kleinen Reise in die Thematik des Denkens wird dieser für den Dialog grundlegende Aspekt erkundet, der wiederum für ein Verstehen der Situation von in Organisationen tätigen Menschen bedeutend ist. Geht man davon aus, dass eine Trennung verschiedener Arbeitsprozesse eine Trennung von Denken und Ausführen nach sich zieht und damit die Fragmentierung verstärkt³⁶, führt dies zu der Überlegung, dass eine Fragmentierung von Arbeitsprozessen Menschen daran hindert, vorhandene Fähigkeiten zu Kooperation und Zusammenarbeit freizusetzen. Damit sind wir wieder mitten in der Frage nach der möglichen Bedeutung des Dialogs bei dem Ansinnen, einer daraus resultierenden Unzufriedenheit und Demotivation entgegenzuwirken. Die Motivation und die Lust, in einem Dialogprozess die Denkprozesse zu erkunden, mag darin begründet liegen, die vielschichtigen Zusammenhänge - individuell und kollektiv – wieder zu erkennen.

Nachdem sich der Leser, die Leserin mit dem Feld, in dem mit dem Dialog gearbeitet wird und werden kann, vertraut gemacht hat, rückt die praktizierte Anwendung in den Blick. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Die Diskussion und Auswertung dieser Daten legt dar, welche Bedingungen und Voraussetzungen die praktische Anwendung der Methode ermöglichen und wie dieser Denkansatz in der Organisation integriert werden kann. Sie offeriert Erkenntnisse darüber, welche Wirkung sich aufgrund eines Dialogprozesses im Unternehmen zeigt, welchen Nutzen dieses davonträgt und mit welchen Schwierigkeiten die Beteiligten konfrontiert werden können. Die forschende Frage danach, aus welcher Situation heraus der Dialog interessant für Unternehmen wird und wie eine Anwendung und Umsetzung praktisch aussieht, schließt zugleich die Frage ein, aus welchen Gründen Dialog in bestimmten Situationen nicht umgesetzt wird, auch wenn er als interessant und für die Unternehmens-

³⁶ vgl. auch Wiswede 1991, 369

entwicklung als relevant angesehen wird.

Die Evaluation dieser Erforschung lässt verschiedene Facetten einer Vision entstehen.

Da in der vorliegenden Untersuchung Unterschiede zwischen Personen weiblicher und männlicher Geschlechtszugehörigkeit nicht explizit fokussiert werden, verwende ich zugunsten einer bequemerer Lesbarkeit zumeist die grammatikalisch männliche Schreibweise, ohne damit die weibliche Form ausschließen zu wollen. Da in der Regel sowohl Frauen als auch Männer mitgedacht sind, erlaube ich mir hin und wieder die Verwendung beider Grammatikformen oder ein Wechsel von der einen zur anderen, ebenso, wie auch beiderlei Geschlechter im Geschehen auftauchen.

2. Aspekte der Organisation

Die Untersuchung der praktischen Anwendung und des Nutzens einer Arbeit mit dem Dialog im Kontext einer Organisationsentwicklung verlangt, dass man sich mit diesem Umfeld beschäftigt. In diesem Kapitel wird es zunächst um einen Wandel gehen, der sich im gesellschaftlichen und damit auch dem organisationalen Rahmen zu vollziehen scheint. Hierbei richtet diese Arbeit ihren Fokus nicht primär auf die Gesellschaft insgesamt, sondern auf einen relativ begrenzten Teilbereich, den der Organisationen. Dort ist ihr Untersuchungsgegenstand angesiedelt. Die Darstellung dieses Kapitels befasst sich mit Struktur, Funktion und Entwicklung von Organisation. Es wird der Fragestellung nachgegangen, welche Anforderungen an die Organisation und an die in ihr tätigen Menschen gestellt werden. Von besonderem Interesse wird hier das Lernen und die Möglichkeit zu Entwicklung in der Organisation sein.

Die Analyse scheiternder Change-Management-Prozesse zeigt häufig, dass es nicht ausreicht, breit angelegte Beratungsprojekte in einem Unternehmen zu installieren, sondern dass sowohl die Motivation, als auch ein tiefes Verständnis für Veränderung bei den Beteiligten vorhanden sein muss, um die Lernprozesse wirksam zu verankern. Hier ist der Annahme nachzugehen, inwieweit dialogische Kompetenz als Fähigkeit zu Selbstreflexion und Offenheit zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft in Lernenden Organisationen zu zählen ist, und weiterhin, ob diese zur Bewältigung von Veränderungsprozessen und zur Initiierung tiefgreifender Lernprozesse dienlich oder gar notwendig ist.

Ausgehend davon, dass eine Organisation nicht allein ein rational und funktional operierendes Gebilde ist, sondern seine spezielle komplexe Lebendigkeit verkörpert, richtet diese Darstellung ihren Blick auch auf den Themenkomplex der Kultur, in der sich die Charakteristik eines Unternehmens niederschlägt. Dialog ist eine spezielle Gesprächsform und daher dem Bereich der Kommunikation zuzuordnen. Es wird ein Bild dessen dargestellt, was unter Kommunikation im Unternehmen im Zusammenhang dieser Arbeit zu verstehen ist, welche Funktionen ihr zugeschrieben werden und wie sie gestaltet werden kann. Kommunikation prägt die Kultur, wird ihrerseits durch die Unternehmenskultur beeinflusst und stellt selbst eine Kultur dar. Akteure in diesem Gefüge sind die einzelnen Menschen, die dort in unterschiedlichen Rollen, Funktionen und Verbindungen ihren spezifischen Aufgaben nachgehen. Da diese Menschen auch die Ausübenden des Dialogs sind, werden auch sie ins Blickfeld genommen.

Nicht zuletzt wird der Zusammenhang dazu skizziert, inwieweit die bisherigen Ausführungen interessant für die Arbeit mit dem Dialog erscheinen.

2.1. Wandel in der Organisation

Von Wandel, Veränderung oder Change wird allerorten gesprochen. Allerdings ist nicht immer deutlich, um welche Art eines Wandel es sich handelt: große, bisweilen dramatische Umbrüche durch von außen gestellte Anforderungen, wie etwa durch Gesellschaft und Wirtschaft oder weniger große bis kleinere Veränderungen, die jedem Entwicklungsprozess innewohnen. KOBI und WÜTHERICH sahen die Umwelt der Unternehmen schon vor nahezu 20 Jahren in einem krisenhaften Wandel:

„... im ökonomisch-ökologischen Bereich aufgrund einer immer schneller voranschreitenden und weiter um sich greifenden Umweltzerstörung,

im technisch-wissenschaftlichen Umfeld, wo zunehmend Zweifel laut werden an der bisher unhinterfragt vorherrschenden wissenschaftlich-technischen Rationalität und dem damit verbundenen Glauben an einen durch Technik und Wissenschaft ermöglichten und vorangetriebenen Fortschritt,

und drittens im sozialen Bereich, wo der Verlust jenes Fortschrittsglaubens sich verbindet mit einer immer weiter um sich greifenden Sinn- und Moti-

vationskrise mit ihren vielfältigen Symptomen diffuser Angst gegenüber aller Technologie, Sinnverlust der Arbeit, Flucht in Drogen, Alkohol etc.“³⁷

Die Veränderungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft führen auch zu einer veränderten Wahrnehmung der Realität. Von einer ehemals reduktionistischen und mechanistischen Weltsicht und Denkweise, derzufolge der Mensch sich getrennt von anderen und der Umwelt sah und erlebte und davon ausging, dass die Welt nach vorhersehbaren Regeln funktioniere, nähern wir uns allmählich einem ganzheitlichen Verstehenszugang. Wir erkennen die Vernetzung und Verbundenheit der Einzelteile in einem größeren Ganzen. Dabei wird nicht nur die schon vorhandene Komplexität erkennbar, sondern es zeigt sich auch, wie sie sich durch gesellschaftliche Ausdifferenzierung, Zunahme globaler Wechselbeziehungen und einen Zuwachs an verfügbarem Wissen erhöht. Die Gesellschaft wird in ihrer Differenzierung und tendenziellen Globalisierung nicht nur komplexer, sondern auch irritierbarer. Sie muss lernen, mit einem erhöhten Irritationspotential umzugehen.³⁸

Diese Entwicklung macht auch vor Organisationen nicht Halt, der Wandel vollzog und vollzieht sich in aufeinanderfolgenden Wellen:

*"One wave has to do with the rise of the Internet-based 'new' economy and its driving force, the process of digitization [...]. A second has to do with the rise of new relational patterns and their underlying driving forces: the processes of globalization (of markets, institutions, products), individualization (of products, people, and their careers), and increasingly networked structures and web shaped relationship patterns [...]. A third and more subtle dimension of change has to do with the increasing relevance of experience, awareness and consciousness and their underlying driving force, the process of spiritualization [...] or, to use a less distracting term, the process of becoming aware of one's more subtle experiences."*³⁹

Im Zustand des permanenten Wandels sind die Organisationen darauf angewie-

³⁷ Kobi / Wütherich 1986, in: Geißler 1991, 8

³⁸ vgl. auch Luhmann 1995, 9-18

³⁹ Scharmer 2000

sen, intern Kompetenzen zu seiner Bewältigung zu entwickeln und zu halten.⁴⁰ Hier ist, wie in zahlreichen Veröffentlichungen⁴¹ ersichtlich, in den Unternehmen ein wachsendes Interesse zu beobachten an

Eigenverantwortlichkeit: Organisationseinheiten, im Sinne funktional differenzierter Subeinheiten, sind mit jener Entscheidungspotenz auszustatten, „die sie benötigen, um ihnen ihre eigene Ertrags- und Kostenentwicklung berechtigter Weise als selbstverursacht zurechnen zu können.“⁴²

Reflexion: will die Organisation im Prozeß der Bewältigung des Wandels handlungsfähig sein und bleiben, braucht sie ein Organisationsbewusstsein und organisatorische Selbstreflexion. Hier ist im Sinne einer Distanzierungsfähigkeit-in-Beteiligung ein Gleichgewicht von Beteiligung an einem Prozess einerseits und seiner Beobachtung andererseits gefragt.⁴³

Selbstorganisation: die gesellschaftliche und wirtschaftliche Anforderung unserer Zeit ist die der Selbstorganisation, die als grundlegende Eigenschaft eines sozialen Systems begriffen wird. Ein Unternehmen wird verstanden als ein selbstorganisierendes soziales System im Sinne einer ‚nicht-trivialen-Maschine‘⁴⁴, die sich durch die Eigenschaften Komplexität, Selbstreferenz, Redundanz und Autonomie auszeichnet.⁴⁵

Kommunikation: die Fähigkeit der Kommunikation und der Interpretation wiederum braucht es für die zunehmende Erwartung an Autonomie, an Denken und Lernen sowie zur Entscheidungsfindung, denn viele Informationen müssen schnell erfasst und verwertet werden. Sie werden zu grundlegenden Prozessen des Organisierens.⁴⁶

Innovation: der technische Fortschritt mit seinen Innovationen erfordert gleichermaßen Innovationen in der Denk- und Verstehensweise, den mentalen Modellen und der Gestaltung von Organisation.⁴⁷

Zur Bewältigung der auftretenden Krisen des Wandels scheint eine Logik des Machens nicht mehr befriedigend anwendbar, denn der schlichte Zusammenhang

⁴⁰ vgl. Buchinger 1998, 52f

⁴¹ Hier seien aufgrund der Fülle an Veröffentlichungen nur einige Aussagen aufgeführt, die in charakterisierender Darstellung die für unseren Kontext maßgeblichen Themen repräsentieren.

⁴² Wimmer 1991, 383

⁴³ vgl. Buchinger 1998; darin auch: Elias 1983

⁴⁴ vgl. Foerster 1993, 244f und 1999

⁴⁵ vgl. Probst 1987, 76f

⁴⁶ vgl. Probst 1987

⁴⁷ vgl. Deuringer 2000, 189f

zwischen einem auftretenden Problem und einem darauf bezogenen Lösungsmuster greift nicht mehr zuverlässig.⁴⁸ Schulung und fachliche Weiterbildung allein scheinen nicht mehr auszureichen und vor allem nicht zufriedenzustellen. Es ist zu beobachten, dass eine unmittelbare Verzahnung von fachlicher und persönlicher Entwicklung bei gleichzeitiger Reflexion zunehmend gefragt ist.

W. O'BRIAN, Vorstandsmitglied des Center for Organizational Learning am M.I.T.⁴⁹, bringt dies zum Ausdruck:

„Unsere traditionellen Organisationen sind darauf ausgerichtet, die ersten drei Stufen der Maslow'schen Bedürfnishierarchie zu befriedigen: Nahrung, Schutz und Zugehörigkeit. Da diese Bedürfnisse in den heutigen Industriegesellschaften relativ leicht zu befriedigen sind, bieten diese Organisationen keinen besonderen Anreiz, um die Loyalität und das Engagement der Menschen zu wecken. Im Management wird es so lange gären, bis Organisationen sich den Bedürfnissen höherer Ordnung zuwenden – Selbstrespekt und Selbstverwirklichung.“⁵⁰

Folgt man den Darstellungen in der Fachliteratur, kann man davon ausgehen, dass sich die traditionellen Vorstellungen von Organisation als einem dauerhaft und verlässlich strukturierten Gebilde zunehmend auflösen und Platz machen für das Bild eines sich beständig bewegenden und verändernden Systems. Was darunter zu verstehen ist, wird in den folgenden Kapiteln ausgeführt.⁵¹

Ein organisationaler Wandel wurde bis vor einigen Jahren in der Organisationsentwicklung noch überwiegend als ein beherrschbarer Prozess mit einem fest umschriebenen Problem gesehen. Die Handhabung dieses Prozesses wird zur Spezialistensache ernannt und eigens dafür ausgebildeten Beraterinnen und Beratern übergeben. Mit diesem Schritt ist in der Regel auch die Abgabe der Verantwortung verbunden. Der Wandel und die Veränderung wurden hier bisher mehr als Sonderfall betrachtet, denn als kontinuierlicher Entwicklungsprozess.⁵² Das hat sich inzwischen geändert. Wandel und Veränderung werden als permanente, zu einer sich entwickelnden Organisation dazu gehörenden Prozesse verstanden. Zu deren Begleitung und Steuerung werden interne Organisationsentwicklungs-

⁴⁸ vgl. auch: Lembke 1997

⁴⁹ M.I.T.: Massachusetts Institute of Technology, Boston, Massachusetts, USA

⁵⁰ O'Brian, in: Senge 1996a, 26

⁵¹ siehe hierzu auch Kap. 2.2.2. "Exkurs: Organisationstheorien" in vorliegender Arbeit

⁵² vgl. hierzu: Schreyögg/Noss 1995

teams eingesetzt und Führungskräfte zu Changemanagern ausgebildet.

Diesen Kontext gilt es hier zumindest in Umrissen darzustellen, um zu erkennen, aus welcher Situation heraus Verfahren wie der hier gemeinte Dialog in Unternehmen auf Interesse stoßen und welche Relevanz sie haben.

Eine erste Vorstellung davon ergibt sich aus der Einschätzung von RÜEGG-STÜRM, wonach eine

*„zentrale Voraussetzung für Wandel [...] die Möglichkeit [ist], Kritik, Verwunderung [...], andere Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten äußern zu dürfen.“*⁵³

Wandel beginnt damit, Widersprüche zu akzeptieren, die bestehende Realität und die als selbstverständlich betrachteten Wahrheiten infrage zu stellen, um dann in einer kreativen Entwicklung neue Hypothesen, Ideen und Handlungsmöglichkeiten zu generieren und auch zu testen.⁵⁴

Dass das Thema Wandel so sehr im Gespräch ist, hängt möglicherweise damit zusammen, dass der Wandel nicht nur die Veränderungen der Gesellschaft und der Organisationen betrifft, sondern uns als Individuen selbst. Legen wir unserer Verstehensweise zu Grunde, dass sowohl das Verändern als auch das Funktionieren einer Organisation abhängig davon ist, wie die in ihr tätigen Menschen denken und interagieren, rückt die mögliche Bedeutung des Dialogs in das Blickfeld.⁵⁵ Die Denkmuster zu erkennen ermöglicht, diese zu verändern.

2.1.1. Von Institutionalisierung zu Sozialer Kompetenz

Die Entwicklung und das Existieren von Organisationen kann nicht losgelöst von deren Umfeld betrachtet werden, auch wenn hier das Geschehen in der Organisation selbst Ziel unserer Aufmerksamkeit ist. Organisationen sind eingebunden in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang und ausgehend davon, dass gesellschaftliche Entwicklungen einen Einfluss auf die Organisationen nehmen,

⁵³ Rüegg-Stürm 2001, 11

⁵⁴ vgl. Rüegg-Stürm 2001, 11

⁵⁵ vgl. auch Senge 1996, 538

werfen wir einen kurzen Blick auf diesen Kontext.

Unsere hochentwickelten Industriegesellschaften befinden sich einem Prozess der Ausdifferenzierung ihrer gesellschaftlichen Subsysteme und deren spezifischer Funktionen. Bereiche wie Politik, Wissenschaft, Erziehung, Kultur und Wirtschaft haben ihre eigene Logik und Rationalität, nach der sie funktionieren, die sie charakterisieren und die sie von anderen Bereichen abgrenzen. Trotz oder gerade wegen ihrer funktionalen Ausdifferenzierung ergibt sich das gesellschaftliche Ganze aus dem Zusammenwirken der verschiedenen, in komplexer Weise miteinander verwobenen Funktionssysteme. Zur Erfüllung der spezifischen Funktionen haben die einzelnen gesellschaftlichen Subsysteme Organisationen gebildet. Diese wiederum sind selbst Träger des Differenzierungsprozesses und schaffen in einer Art Binnendifferenzierung ihr jeweils eigenes, der Funktion entsprechendes spezifisches Funktionssystem. In und mit ihrer Spezialisierung stehen die Funktionssysteme bzw. deren Organisationen in einem weit verzweigten Netzwerk, denn die Ausdifferenzierung führt auch zu der Notwendigkeit der Verknüpfung und Kooperation mit anderen Funktionssystemen.⁵⁶

Die Ausdifferenzierung der Gesellschaft wirkt also in die Organisationen hinein und beeinflusst dort wiederum die Binnenstrukturen. Gesellschaft als ein übergeordnetes System und Organisation als ein System innerhalb des Gesellschaftssystems stehen in einer Wechselbeziehung zueinander, d.h., Veränderungen und Entwicklungen im einen haben Auswirkungen auf das andere und umgekehrt.

Die zunehmende Differenzierung und Flexibilisierung sowohl der einzelnen Tätigkeiten als auch der individuellen Berufsbiografien legen die Schlussfolgerung nahe, dass sich die normative und sinngebende Bedeutung von Organisationen verändert. Ihre Funktion als Institution, im Sinne eines objektiven Bezugssystems der sozialen Wirklichkeit, ist infrage gestellt. Boten Organisationen bisher einen verlässlichen Ordnungsrahmen, der Ängste und Unsicherheiten mindern half, sehen sie sich jetzt mit der Anforderung konfrontiert, mit hoher Flexibilität und Schnelligkeit auf innere und äußere Veränderungen zu reagieren, mehr noch: diese aktiv zu gestalten.⁵⁷

Die identitätsstiftende Funktion der Organisation wird nicht nur durch den Verlust an Stabilität und Dauerhaftigkeit vermindert, sondern auch durch den Verlust an persönlichen Kontakten und Beziehungen in der Organisation. Diese aktiv herzustellen wird immer wichtiger. Die Menschen rücken als individuelle, unverwechselbare Personen in den Hintergrund zugunsten ihrer Funktion und Tä-

⁵⁶ vgl. hierzu Wimmer 1991; Buchinger 1998, 1999, o.J.

⁵⁷ vgl. Scala/Grossmann 1997, 18

tigkeit. Die Mitarbeiter werden je nach Bedarf und Notwendigkeit in andere Positionen, andere Abteilungen oder Projekte und andere Zusammenhänge versetzt. Damit brechen jeweils die unmittelbaren persönlichen Kontakte und Beziehungen ab, neue müssen aufgebaut werden. Dies rührt geradewegs an die Identität des Einzelnen, denn eine Funktion von Identität ist die soziale Integration in einem System.

Das Verständnis und die Sichtweise, worin die Funktion einer Organisation besteht, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Organisationen dienen primär der Herstellung von Leistung und Produkten. Autoren der 60er und 70er Jahre des 20. Jahrhunderts, etwa LIPP, WILMS, SCHELISKY, sahen den Zweck von Organisationen wesentlich auch in der Hintergrundserfüllung zur Bedürfnisbefriedigung des Menschen, in ihrem Beitrag zur Verhaltensorientierung, zur stabilisierenden Entlastung existentieller Sorge, zur Außenstützung der Motivation der Organisationszugehörigen und damit der Vorausschbarkeit der Handlungsfolgen.⁵⁸

Mit der zunehmenden Komplexität organisationsinterner Verhältnisse werden hier jetzt Anforderungen an die Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Menschen und deren soziale Kompetenzen gestellt. Das Individuum muss sich selbst behaupten, muss einen eigenen Weg finden, sich mit den Widersprüchen des Lebens zurechtzufinden.

Die zwischen Individuum und Gesellschaft angesiedelte Organisation fungiert zwar weiterhin als „Verwalter“ der Grundwidersprüche des Lebens, nimmt sie uns jedoch nicht. Die 'Verwaltung' der Grundwidersprüche geschieht in der Art, dass Organisationen und Institutionen vorgeben, die Widersprüche durch Antworten zu lösen. Um dieser vermeintlichen Lösung Dauerhaftigkeit zu geben, werden auf Menschen bezogene Verhaltensformen bzw. Regeln vorgegeben und Tabus geschaffen.⁵⁹

Mit der Existenz von Regeln und Tabus ist dennoch nicht garantiert, dass die Dinge reibungslos verlaufen. Regeln und Tabus dienen zwar einerseits der Orientierung und Entlastung, andererseits fordern sie geradezu auf, sie infrage zu stellen oder mindestens zu hinterfragen. In der vorliegenden Untersuchung wird also auch zu fragen sein, inwieweit ein beobachtendes, reflexives Vorgehen, wie es der Dialog ermöglicht, Regeln und Tabus in den Blick nimmt, hinterfragt, möglicherweise verwirft, modifiziert oder auch stabilisiert?

⁵⁸ vgl. Lipp 1968 / Willms 1973; Schelsky 1973, 19

⁵⁹ vgl. Heintel/Götz 2000, 13, 22; Schöppe/Schwarzenbart 1999

Die Existenz der für ein Zusammenleben oder -arbeiten von Menschen in Gruppierungen erforderlichen Regelungen und Ordnungen lassen Organisationen oder soziale Gebilde zu einer Institution werden, sofern die Regeln unantastbar sind und eine dauerhafte Geltung beanspruchen. Zu den wesentlichen Merkmalen dieser Regeln und Ordnungen gehört es, kulturelle Muster und Traditionen, Verhaltensweisen und gesellschaftliche Werte, das Zusammenwirken in bestimmten Strukturen und eine zeitliche Konstanz zu repräsentieren, zu bewahren und fortzuführen.

Dies gibt dem einzelnen Menschen Orientierung und Halt und leitet ihn sowohl in seinem Handeln als auch in seinem Denken und Fühlen. Es dient der Identitätsfindung, der inneren und äußeren Beheimatung und damit einer Stabilisierung, die wiederum der Handlungs- und Aktionsfähigkeit des Menschen zugute kommt. Gerade diese verlässlich erscheinenden konstanten Strukturen können Organisationen heute nicht mehr bieten.

„Mit der wachsenden Komplexität der organisationsinternen Verhältnisse geht ihre Entinstitutionalisierung Hand in Hand. Jeder Schritt in diese Richtung mutet den Funktionsträgern die eigenverantwortliche und daher riskante Gestaltung dessen zu, was ihnen bislang die Institution abgenommen hatte. Somit kommt der Person mit ihren Kompetenzen ein zentraler organisationserhaltender Stellenwert zu – mehr als jemals zuvor.“⁶⁰

Die Organisation als ein funktionsorientiertes System sieht die in ihr wirkenden Personen als Funktionsträger, die festgelegte Sachaufgaben zu erfüllen haben. Die Unabhängigkeit der Organisation von Personen basiert auf der Institutionalisierung der internen Verhältnisse, d.h. auf festgelegten Ablauf- und Entscheidungsstrukturen und definierten Verantwortungshierarchien.⁶¹

Diese zentrale Bedeutung der Person scheint zunächst im Widerspruch zu stehen zu der nach wie vor gültigen Personenunabhängigkeit der Organisation. Bei genauerer Betrachtung steht die Person weiterhin als Funktionsträger da: sie trägt die für den Fortbestand der Organisation unabdingbaren eigenen Fähigkeiten wie ihre Kreativität, ihre Kompetenz und nicht zuletzt ihre Selbstverantwortlichkeit und Eigenständigkeit.

Nicht nur die Organisation muss mit diesen veränderten Anforderungen und der inneren und äußeren Komplexität umgehen lernen, sondern auch die Person

⁶⁰ Buchinger o.J., Kap. 1

⁶¹ vgl. hierzu Buchinger o.J.

selbst. Sie nimmt sich ja nicht nur als Funktionsträger wahr, sondern auch als menschliches Wesen, das seine unterschiedlichen Daseinsaspekte gelten lassen, entfalten und entwickeln und der Situation entsprechend auch integrieren will und muss.

Mitarbeiter von Organisationen, welche nicht mehr traditionell institutionalisierte Strukturen und Bedingungen zur Verfügung stellen, müssen sich neue Quellen und Möglichkeiten der Identifikation und Orientierung suchen bzw. schaffen. Hier sind sie nicht nur in ihrer Fach-, sondern auch in ihrer sozialen Kompetenz gefragt. Sie müssen sich eine eigene Grundstruktur erhalten und diese im instabilen System im Wandel stabilisieren. Gerade in instabilen Situationen bedarf es stabiler rahmender Systeme, die "die Verantwortung für konstante, vorhersehbare sozial-affektive Kommunikationsangebote" beinhalten und temporär eine leitende Funktion übernehmen.⁶² Es ist zu untersuchen, ob der Dialog ein rahmendes System darstellen kann, welches temporär stabiler als das gerahmte System ist, gleichzeitig dem gerahmten System gegenüber offen bleibt und sich kontinuierlich und sensibel auf dessen Kommunikationsangebote einstimmt.⁶³

Der bisweilen inflationär benutzte Begriff der Sozialen Kompetenz meint hier nicht weniger als die Fähigkeit zur Reflexion und Selbstreflexion, zur Kommunikation und Kooperation, die Fähigkeit, Konflikte auszuhalten, auszutragen und zu lösen, Kritik in konstruktiver Weise zu üben und entgegenzunehmen. Von einem Organisationsmitglied mit hoher sozialer Kompetenz wird erwartet, dass es sich auf andere Personen einlassen kann, selbstbewusst und selbstverantwortlich handelt, anderen Organisationsmitgliedern vertrauensvoll begegnet und in den unterschiedlichen Situationen jeweils in angemessener Weise kommuniziert.

„Sozial kompetent zu sein, bedeutet aus einer sozialen Perspektive heraus, die Fähigkeit zu besitzen, sich selbst und seine Handlungen immer auch aus der Perspektive eines anderen Menschen sehen zu können. Es bedeutet, andere Deutungen zuzulassen, als man gewohnt ist oder gern hätte. Soziale Kompetenz äussert sich darin, die eigene Selbstverständlichkeit, Selbstgewissheit und vielleicht auch Selbstgerechtigkeit durch eine andere Person potentiell stören, bzw. einschränken zu lassen.“⁶⁴

Hier zeigt sich ein weiterer Anknüpfungspunkt zum Interesse am Dialog. Wie

⁶² vgl. Welter-Enderlin 1998, 219

⁶³ vgl. Welter-Enderlin 1998, 219f

⁶⁴ Geramanis 2002, 37

noch auszuführen sein wird, ist eines der Kernelemente im Dialog, sowohl die eigenen als auch die anderen Standpunkte, Bewertungen und Annahmen soweit in der Schwebelage zu halten, dass eine relative Distanz dazu eintritt. Es kann angenommen werden, dass diese Distanz einen Perspektivenwechsel und eine probeweise Identifikation mit anderen Standpunkten ermöglicht und somit potentiell eine Störung bisheriger Selbstverständlichkeiten bewirken kann.

Es wird also zu erkunden sein, inwieweit die durch eine Entinstitutionalisierung hervorgerufene Verunsicherung bei den einzelnen Menschen, die zunehmend auf sich selbst zurück geworfen sind, ein Interesse am Dialog weckt. Ist dieses Interesse als eine Suche nach neuen und anderen Möglichkeiten der Einbindung, Zugehörigkeit und Identifikation zu verstehen und kann der Dialog hier Wege aufzeigen, die sowohl den einzelnen Menschen als auch eine in Wandlung begriffene Organisation zufriedenstellen können?

2.2. Organisation

Funktion und Aufgabe kultureller Systeme wie auch von Institutionen sind aus unterschiedlichen Fachrichtungen umfangreich beschrieben und untersucht worden. Das soll hier nicht alles aufgegriffen werden. Interessant im Zusammenhang dieser Arbeit sind jene Aspekte, die sich aus sozialwissenschaftlicher Sicht mit der Organisation im institutionalen Sinn und mit der Organisation als Unternehmen befassen.

In diesem Kapitel wird daher zunächst der in dieser Arbeit zu Grunde gelegte Begriff von Organisation erläutert. Ein Exkurs über die wesentlichen Schritte der Entwicklung verschiedener Ansätze zur Organisationstheorie bildet eine Grundlage für die weitergehenden und für den Schwerpunkt dieser Arbeit relevanten Darlegungen zur Lernenden Organisation und den an sie gestellten Anforderungen.

2.2.1. Organisationsbegriff

Der Begriff Organisation wird in WAHRIGs Deutschem Wörterbuch als ein zweckbestimmter Zusammenschluss, als ein planmäßiger Aufbau, eine Ordnung,

Gliederung und Gestaltung definiert.⁶⁵ Er ist abgeleitet von dem griechischen Wort ‚organon‘ mit der Bedeutung Werkzeug oder Instrument.

Organisation geht einher mit Regelmäßigkeit und Ordnung, auf der ein zielgerichtetes Zusammenwirken von Teilen eines Ganzen beruht.⁶⁶

In weiterer Differenzierung wird Organisation verstanden als ein zweckorientiertes Kooperationsystem in Form einer Unternehmung, und von Menschen gegründet zur Realisierung bestimmter Vorhaben und zur Erreichung ihrer Ziele, zu deren Verwirklichung sie als Einzelne nicht imstande wären.⁶⁷

In der Organisationstheorie findet sich zunächst der Begriff der instrumentellen Organisation, wonach die Organisation das Ergebnis eines Gestaltungsprozesses, des Organisierens ist. Dieser sehr begrenzte instrumentelle Organisationsbegriff wird noch einmal differenziert in einen Begriff der funktionalen und der konfigurativen Organisation.

In einem funktionalen Verständnis ist Organisation hier als eine Funktion der Unternehmensführung zu sehen. Es ist eine Aufgabe zur Zweckerfüllung der Unternehmung.⁶⁸

Der konfigurative Organisationsbegriff bezeichnet dagegen die „dauerhafte Strukturierung“ von Arbeitsprozessen, also ein festes, allen anderen Maßnahmen vorgelagertes Gefüge. In diesem Verständnis ist Organisation ein statisch ausgelegtes Gebilde, das auf Stabilität und Systemsicherung zielt.⁶⁹

Die Organisation wird in der klassischen Organisationstheorie als ein Zweck-Mittel-Schema verstanden. „Das Ganze wird durch einen feststehenden Zweck definiert, zu dem die Teile als Mittel beitragen. Die Struktur der Organisation wird als Aufgabenanordnung begriffen.“⁷⁰

Dieses Verständnis von Organisation zeichnet ein Bild, wonach eine Unternehmung eine Organisation hat und nicht etwa eine Organisation ist. Dieses Bild beruht auf einer sehr statischen Betrachtungsweise von Organisation, sie orientiert sich an Disziplin, Struktur und Ordnung. Nach dem Prinzip des Substitutionsgesetzes der Organisation soll die entworfene Ordnung durch generelle Regelungen hergestellt und erhalten werden.⁷¹ Durch Reduzierung von Freiräumen und damit

⁶⁵ Wahrig 2000; 945

⁶⁶ vgl. Schreyögg 1996, 11; Vahs 1997, 7f

⁶⁷ vgl. hierzu auch Baitsch 1993, 3; Walter-Busch 1996, 24; Ortmann (Hg.) 1997; Heintel/Götz 2000

⁶⁸ vgl. Schreyögg 1996, 5

⁶⁹ vgl. Schreyögg 1996, 7f

⁷⁰ Luhmann 1999⁵ (1964), 23

⁷¹ vgl. hierzu Lembke 1997, darin: Gutenberg 1968; Kosiol 1976

auch von Komplexität soll das Verhalten von Organisationsmitgliedern vorhersehbarer und kalkulierbarer werden. Annahmen über menschliches Verhalten und seine Auswirkungen werden hier nicht berücksichtigt.

Die Theorie stellt weiter den Begriff der institutionellen Organisation zur Verfügung. Hier ist der Blick auf das gesamte System, auf die Institution, gerichtet und bringt uns schon ein Stück näher zu der Vorstellung von Organisation, die im Zusammenhang dieser Arbeit tragend ist.

Nach dem institutionellen Verständnis zeichnet sich eine Organisation dadurch aus, dass sie spezifische Zwecke und Ziele verfolgt, dass ihre Aufgabenaktivitäten nach einem bestimmten Muster geteilt und koordiniert werden und dass sie beständige Grenzen aufweist, die einen Unterschied zwischen organisatorischer Innenwelt und Außenwelt ermöglichen.⁷²

Der institutionelle Organisationsbegriff umfasst gegenüber dem instrumentellen eine Erweiterung dahingehend, nicht nur die organisatorische Strukturierung und formale Ordnung zu sehen, sondern das gesamte soziale Gebilde mit einzubeziehen. Damit geraten neben der geplanten Ordnung auch die ungeplanten und häufig unerwarteten Prozesse in den Blick, die Funktionen organisatorischer Arbeitsabläufe ebenso wie deren Dysfunktionen, die Entstehung und die Veränderung von Strukturen, sowie die Ziele und ihre Widersprüche. Der „Horizont des Organisierens“ erstreckt sich über das System hinaus in dessen Umwelt und nimmt die Grenzproblematik mit in den Blick.⁷³

Im Gestaltungsvorgang des Organisierens geht es um die Schaffung von Regelungen. Ein soziales System erhält dadurch eine Organisationsstruktur, die das Handlungsrepertoire der Organisationsmitglieder absichtsvoll begrenzt. Handlungsweisen werden bestimmt, manche als Erwartung, andere als unerwünscht.⁷⁴

Wie das institutionelle Organisationsverständnis schon zeigt, bewegt sich das Geschehen in der Organisation keineswegs nur innerhalb dieser vorgegebenen Strukturen. Neben den offiziell eingeführten und benannten formalen Regelungen entstehen weitere Regeln. Sie entwickeln sich aus dem Handeln, aus konkreten Arbeitssituationen, aus der Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern oder –bereichen und aus Interaktion und Kooperation mit Systemen der Außenwelt. Bewähren sich diese Regeln und Regelungen, bleiben sie bestehen. Diese informale Organisation wurde im instrumentellen Organisationsverständnis als

⁷² vgl. Schreyögg 1996, 9f

⁷³ vgl. Schreyögg 1996, 11, 13

⁷⁴ vgl. Schreyögg 1996, 12

eine Störung begriffen, denn sie erschütterte „das Ordnungsmonopol der formalen Organisation“.⁷⁵ Die Betriebssoziologie entdeckte in ihren Untersuchungen

*„neben den offiziellen Vorschriften eine andere Verhaltensordnung mit eigenen Normen und Kommunikationswegen, einer besonderen Logik und einem entsprechenden Argumentationsstil, mit eigenen Statusgesichtspunkten, einer eigenen Führungsstruktur und eigenen Sanktionen“.*⁷⁶

Zunächst wurde diese informale Ordnung als eine Leistung einzelner, emotional gebundener Gruppen gesehen, gefühlsmäßig fundiert, auf die Persönlichkeitsbedürfnisse zugeschnitten und als Verteidigung gegen die formale Ordnung eingeschätzt. Die weitere Auseinandersetzung mit dem Phänomen der informalen Organisationsstruktur lenkte das Interesse über die Analyse der funktionalen Wechselbeziehungen zwischen der formalen und der informalen Organisation von der Auffassung einer Störung hin zu einem Verständnis, wonach die informale Ordnung aufschlussreich sein kann zum Verstehen des Funktionierens oder Nicht-Funktionierens der formalen Ordnung. Dies ist nur ein Aspekt. Darüber hinaus wird in der informalen Organisation auch ein funktionaler Beitrag zur formalen Organisation gesehen, indem sie deren Einseitigkeit kompensiert, ihre dysfunktionalen Wirkungen korrigiert oder dort nicht anerkannte Systembedürfnisse befriedigt.⁷⁷ LUHMANN bezeichnet es als eine „elastische Kombination“⁷⁸, die es ermöglicht, auch andere als die offiziellen Zwecke der Organisation zu erfüllen, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Hierzu zählen nicht nur die in der Negation auf die formalen Strukturen bezogenen informalen Regeln, sondern auch die Befriedigung von Zugehörigkeitsbedürfnissen und kollegialer Vertrautheitswünsche der Organisationsmitglieder.⁷⁹

Organisationen sind demnach keine abstrakten, sondern von Menschen eingerichtete Gebilde mit dem Zweck, spezifische, festgelegte Ziele im Zusammenhang der Herstellung von Leistung und von Produkten zu verfolgen. Sie orientieren sich unter den Gesichtspunkten der Zielgerichtetheit und Zweckrationalität primär an der Erfüllung von Funktionen und sind in diesem Sinne ein Instrument zur Erreichung von Zielen. Zentraler Bezugspunkt des Geschehens in Organisa-

⁷⁵ Luhmann 1999⁵ (1964)

⁷⁶ Luhmann 1999⁵ (1964), 30

⁷⁷ vgl. hierzu Luhmann 1999⁵ (1964), 30f, 285f; Schreyögg 1996, 14f

⁷⁸ Luhmann 1999⁵ (1964), 285

⁷⁹ vgl. Schreyögg 1996, 15

tionen ist das Produkt und die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen spezifischen Aufgabengebiete, Tätigkeiten und Erfolgskriterien. Organisationen existieren zeitlich überdauernd und weisen eine bestimmte Struktur auf, die in der Regel auf Arbeitsteilung und einer Hierarchie von Verantwortungen beruht.⁸⁰

Die Struktur setzt auf die Gewährleistung von Präzision, Zuverlässigkeit und Beständigkeit. Sie soll Ablauf und Aufbau durchschaubar machen und höchstmög-liches Tempo und ebensolche Effizienz ermöglichen.

Zusammenfassend kann mit v.ROSENSTIEL Organisation definiert werden als

*„ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System, das zeitlich überdauernd e-
xistiert,*

spezifische Ziele verfolgt,

*sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde
ist, und*

*eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine
Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.“⁸¹*

Organisationen sind also über das „Organisieren als Problemlösungsverfahren“⁸² hinaus auch soziale Gebilde, die sich aus Strukturen und Funktionen zusammensetzen und in denen sich Individuen und Gruppen bewegen.⁸³ Angesiedelt zwischen Gruppe und Gesellschaft verkörpern sie einen Prototyp des sozialen Systems. In ihnen findet sich die Gesellschaft und die Gruppe wieder, wie sich die Organisation auch in der Gesellschaft findet.⁸⁴ Organisationen sind Teil der Gesellschaft und stellen eine Form gesellschaftlicher Aktivitäten und deren Koordination dar. Sie implizieren gesellschaftliche Zusammenhänge und bilden Schnittstellen zwischen deren Aktivitäten. Organisation und Gesellschaft stehen in diesem Verständnis in und unter wechselseitigem Einfluss.⁸⁵

⁸⁰ vgl. hierzu v.Rosenstiel 1992; Baitsch 1993; Scala/Grossmann 1997; Buchinger 1998, 12

⁸¹ v.Rosenstiel 1992, 3

⁸² vgl. Schreyögg 1996, 93

⁸³ vgl. hierzu auch Chrobok 1996

⁸⁴ vgl. Willke, in: Wimmer 1992, 17

⁸⁵ vgl. Ortman (Hg.) 1997, 16f

Über dieses „instrumentelle Organisationsverständnis“⁸⁶ hinaus richtet sich der Blick in den letzten Jahren zunehmend auf die den Strukturen innewohnende Dynamik in der Unternehmung und begreift diese selbst als eine Organisation.

Auf diesem Hintergrund der Auffassung, dass die Unternehmung eine Organisation ist und nicht nur eine Organisation hat, lässt sich die oftmals verwirrende Wahl der Begriffe Unternehmung oder Organisation verstehen.

Organisationen gehören jeweils einem spezifischen Subsystem mit eigener Logik und Leitgedanken an. Sie sind einer bestimmten Branche zugeordnet, befinden sich an einem bestimmten Standort, in einer spezifischen Marktsituation und sind aus ihrer jeweiligen Geschichte gewachsen. Gleichzeitig müssen sie Logiken und Leitgedanken anderer Subsysteme berücksichtigen.⁸⁷ Damit nicht genug: Organisationen selbst bestehen aus verschiedenen Subsystemen, die wiederum in einem Netz von Beziehungen und Verknüpfungen stehen. WIMMER, der sich in seinen Ausführungen auf PESENDORFER⁸⁸ bezieht, sieht hier einen funktionalen Sinn der Sozialform Organisation: sie hat den Grundwiderspruch zu lösen, dass die sich wesensartig nach außen hin abgrenzende Gruppe genau mit diesem Außen kommunizieren und kooperieren muss - um des Überlebens der größeren Gemeinschaft willen.⁸⁹

„Die Organisation verkörpert das Begrenzende, sie limitiert die Selbstbezüglichkeit der Gruppe, sie zwingt die Logik des größeren sozialen Ganzen in die Arbeits- und Lebenswelt der Gruppe hinein.“⁹⁰

Das Zusammenwirken der Menschen, Informationen und Sachmittel zur Erfüllung der jeweiligen Aufgaben ist in bestimmten Regelungen festgelegt. Diese Regelungen wurden in den letzten Jahrzehnten, die durch enger werdende Märkte und wachsende Konkurrenz gekennzeichnet sind, zugunsten größerer Flexibilität und Marktanpassungsfähigkeit der Organisationen in ihrer Statik zunehmend gelockert.⁹¹

Eine Organisation besteht aber nur zum einen aus Strukturen und aus Verhaltens-

⁸⁶ Wimmer 1991, 361

⁸⁷ Scala/Grossmann 1997, 30, 37f; Luhmann 1995, 9f

⁸⁸ Pesendorfer 1983, in: Wimmer 1991

⁸⁹ Wimmer 1991, 362 (darin: Pesendorfer, 1983)

⁹⁰ Wimmer 1991, 363

⁹¹ Graf-Götz/Glatz 1999, 21f

anweisungen bzw. Regeln, die sich auf die in ihr tätigen Menschen beziehen. Zum anderen bestehen sie aus deren sich wiederholenden Erlebens- und Verhaltensweisen. Hier hat die Unternehmung als Organisation die Aufgabe, das Individual- und Gruppenverhalten der Organisationsmitglieder in ihren Überlegungen zu berücksichtigen und Themen wie Motivationsprobleme, Konflikte um Macht oder Kriterien des Anspruchsniveaus einzubeziehen.⁹²

Neben den Daten, die sich in einem Organigramm darstellen lassen, ist die Organisation auch gekennzeichnet durch eine mehr oder weniger bewusste kollektive Emotionalität.⁹³

Die Organisation orientiert sich jedoch nicht an dieser Emotionalität, auch nicht an den Personen und deren Beziehungen. Die Menschen sind nicht Teil der Organisation, obgleich Organisation ohne Menschen nicht denkbar ist. Sie gehören zu den Umwelten einer Organisation und stehen somit in wechselseitiger Beeinflussung.⁹⁴

Die Unterscheidung zwischen Umwelt und dem System selber ist die Grundlage systemtheoretischen Denkens. Im Kontext dieser Arbeit ist die Definition des Begriffs System insofern von Bedeutung, als seine zentralen Elemente nicht die Menschen selbst sind, sondern deren Handlungen. Soziale Systeme, wie die Organisation, bestehen demnach nicht aus konkreten Menschen, sondern aus deren Handlungen und somit aus Kommunikation.⁹⁵

2.2.2. Exkurs: Organisationstheorien

Ungeachtet dessen, ob Organisationstheorie sich nun als eine empirische oder analytische Wissenschaft, als eine Verfahrenslehre oder eine Lehre der Strukturgestaltung versteht, besteht sie aus verschiedenen Strömungen, aus denen sich wiederum unterschiedliche Perspektiven ergeben. Diese sind seit Ende des 2. Weltkrieges so umfangreich, dass hier nicht in adäquater Weise über alle Trends, Richtungen und Autoren berichtet werden kann.⁹⁶

„Eine geschlossene Organisationstheorie gibt es bis heute nicht.“⁹⁷

⁹² vgl. Lembke 1997

⁹³ vgl. Heintel/Krainz 1992, 134f

⁹⁴ vgl. Heintel/Krainz 1992, 134f; Buchinger 1998, 12

⁹⁵ vgl. Willke 1993, 44

⁹⁶ vgl. hierzu auch Luhmann 2000a

⁹⁷ Vahs 1997, 37

Zum besseren Verständnis, in welchen Welten sich der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bewegt, sei hier ein kurzer Überblick der Entwicklungslinien und Ansätze der Organisationstheorien gegeben.

2.2.2.1. Klassische Ansätze

Die Anfänge wurzeln in den drei als klassische Ansätze bezeichneten Bürokratie-, Administrativen und Arbeitswissenschaftlichen Ansätzen. Trotz ihrer Unterschiede weisen sie einige zentrale Gemeinsamkeiten auf, was es erlaubt, sie als klassische Ansätze zusammenzufassen. Alle drei setzen Vertrauen in die organisatorische Regelung als ein zentrales Steuerungselement und verstehen die Gestaltung der Organisation als eine durchdachte, reibungslos funktionierende Maschine. Abweichungen von den Regeln werden als Störung gesehen, die es durch Kontrolle zu mindern gilt. Stabile Arbeitsbedingungen gewährleisten eine genaue Planung der Arbeitsanforderungen und die Gestaltung der Organisation dient der Optimierung der inneren Strukturen. Die Mitarbeiter unterliegen Befehl und Gehorsam, wobei alle emotionsgetönten Haltungen als dem System fernzuhaltende, für den Leistungserfolg nicht ausschlaggebende potentielle Störfaktoren gelten.⁹⁸ LUHMANN nennt als Charakteristika der der klassischen Organisationslehre zu Grunde gelegten Organisationsprinzipien das Prinzip der wirtschaftlichen Rationalität und Verbindlichkeit des positiven Rechts.⁹⁹

Der Begründer des Bürokratie-Ansatzes und als Vater der Organisationstheorie betitelte Max WEBER (1864-1920)¹⁰⁰ will mit seinen Arbeiten aufzeigen, wie die um 1900 entstehenden großen Organisationen funktionieren, wie die Abläufe und die Aktivitäten der Individuen aufeinander bezogen und eingestellt und zu einem relativ reibungslosen Ganzen verbunden werden. Diese Abläufe will er anhand des „Idealtypus der Bürokratie als technisch gesehen rationalste Form der Herrschaftsausübung verständlich machen“.¹⁰¹

Zu ähnlicher Zeit entwickelte an anderem Ort, in Frankreich, Henri FAYOL (1841-1925) den Administrativen Ansatz, der den Führungsprozess hervorhebt und die Planung und Vorbereitung der Zukunft durch die Entwicklung von Handlungsprogrammen umfasst. Ziele und zukünftiger Kurs der Unternehmung sollen

⁹⁸ vgl. Schreyögg 1996, 42

⁹⁹ vgl. Luhmann 1999⁵ (1964), 23

¹⁰⁰ vgl. Schulte-Zurhausen 1995, 6f; Vahs 1997, 21f

¹⁰¹ vgl. Schreyögg 1996, 32

langfristig festgelegt werden, zur Realisierung dient das Organisieren, eine logisch-konstruktive Aufgabe, als Mittel zum Zweck. Organisation wird hier als eine formale Organisation verstanden.¹⁰²

Im dritten, dem Arbeitswissenschaftlichen Ansatz von Frederick W. TAYLOR (1856-1915) aus den Vereinigten Staaten von Amerika, steht nicht die Gesamtorganisation im Blick, sondern einzelne Arbeitsabläufe. Die rationellste Arbeitsteilung und die Optimierung der Arbeitsvollzüge sind hier von Interesse. Die Einheit von Planung und Ausführung der Arbeit wird zugunsten einer Zerlegung in Teilverrichtungen aufgehoben. In dem auch als Scientific Management bezeichneten Ansatz wird die Maximierung von Spezialisierungsgewinnen und die Kontrollierbarkeit der Arbeiter angestrebt.¹⁰³

Trotz der erfolgreichen Verbreitung und Umsetzung des „Taylorismus“ zeigte sich schnell die Kehrseite der Medaille: Entfremdung des arbeitenden Menschen von seiner Arbeit, deren Sinnentleerung, Fremd- statt Selbstbestimmung, Erhöhung des Arbeitstempos, um nur einige Aspekte zu nennen.¹⁰⁴

In den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts führten die sogenannten Hawthorne-Experimente¹⁰⁵ zu einer radikalen Abwendung von der klassischen Sichtweise der Organisation. Die Experimente hatten die physischen Einflussfaktoren auf die Arbeitsproduktivität zum Gegenstand und zeigten Ergebnisse, die mit den herkömmlichen Theorien nicht zu erklären waren. Vertiefende Untersuchungen führten zu der Erkenntnis, dass weder Lohnsystem noch äußere Arbeitsbedingungen die beobachteten Produktivitätssteigerungen erklärten, sondern ganz wesentlich die sozialen Beziehungen oder „human relations“.

„Das, was man jahrzehntelang als unberechenbare Störfaktoren ansah, die Emotionalität, wurde plötzlich zum entscheidenden Produktivitätsfaktor erklärt.“¹⁰⁶

¹⁰² vgl. Schreyögg 1996, 35f; Schulte-Zurhausen 1995, 10f; Vahs 1997, 25f

¹⁰³ vgl. Schreyögg 1996, 39f; Schulte-Zurhausen 1995, 7f; Vahs 1997, 22f

¹⁰⁴ vgl. Schreyögg 1996, 41

¹⁰⁵ Durch ergonomische Experimente, durchgeführt 1924-1932 in einer Glühbirnenfabrik, sollten Erkenntnisse über den Einfluss der Arbeitsgestaltung auf die Leistung gewonnen werden. Die physikalischen Arbeitsbedingungen der einen (Versuchs-)Gruppe wurden verändert, die der Kontrollgruppe blieben konstant. Die Leistung verbesserte sich jedoch in beiden Gruppen. Die Forscher erklärten sich dieses zunächst überraschende Ergebnis mit dem positiven Effekt des Interesses der Forscher für die Situation der Arbeiterinnen und den intensivierten sozialen Kontakten. Vgl. Vahs 1997, 28, darin: Schulte-Zurhausen 1995; Staehle 1991.

¹⁰⁶ Schreyögg 1996, 44

Kritisiert wurde an diesen Experimenten der „Hawthorne-Effekt“, nämlich der als verfälschend eingeschätzte Einfluss der Tatsache, dass die an den Versuchen beteiligten Arbeiterinnen und Arbeiter sich im Besonderen anerkannt und wertgeschätzt fühlten, was ihr Arbeitsverhalten im Vergleich zur normalen Arbeitssituation positiv veränderte.¹⁰⁷

Aus sozialwissenschaftlicher Forschungsperspektive wird der Mensch jedoch nicht als objektiver Forschungsgegenstand, sondern als eigensinniges Subjekt gesehen. Unter diesem Fokus weist der „Hawthorne-Effekt“ auf die Relevanz von Beteiligung und Anerkennung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf deren Arbeitsverhalten hin.

Das in der klassischen Organisationstheorie geltende Prinzip von Befehl und Gehorsam und das Begreifen von Organisationsmitgliedern als Vollzugsorganen wurde mit der Einsicht infrage gestellt, dass die informellen Beziehungen, persönlichen Probleme, emotionalen Befindlichkeiten und die Zufriedenheit der Mitarbeiter einen wesentlichen Einfluss auf deren Leistungen haben. Daraus resultierend wandelte sich der aufgabenbezogene in einen mehr personenbezogenen Führungsstil. Das Verhalten in der Organisation rückte auf Kosten der strukturellen Aspekte in das Blickfeld der Aufmerksamkeit. Im Zuge der Human-Relation-Bewegung kam jetzt zu den fachlichen Fähigkeiten als Führungsaufgabe auch die soziale Kompetenz als wesentliche Komponente hinzu.¹⁰⁸

In den motivationstheoretischen Ansätzen, primär vertreten durch MASLOW, MCGREGOR und HERZBERG, werden die Menschen „als Potential an geistigen Fähigkeiten und körperlichen Fertigkeiten“ gesehen. Diese Human Resources gilt es zu fördern und weiterzuentwickeln.¹⁰⁹

2.2.2.2. Neoklassische Ansätze

Zusammengenommen beschäftigen sich die verschiedenen Ansätze der Organisationstheorie mit einem breiten Spektrum an relevanten Aspekten von Organisation, jeder für sich sieht jedoch nur einen bestimmten Ausschnitt und klammert Bedeutung und Einfluss anderer Faktoren weitgehend aus.

Dies verändert sich schrittweise in einem weiteren Ansatz der als neoklassisch bezeichneten Organisationstheorie, in dem erstmals die Organisation als ein System gesehen und die Umwelt der Organisation mit einbezogen wird. BARNARD

¹⁰⁷ vgl. Schreyögg 1996, 45

¹⁰⁸ vgl. Schreyögg 1996, 46f; Vahs 1997, 27f

¹⁰⁹ Vahs 1997, 29; vgl. hierzu Schulte-Zurhausen 1995, 14f

(1886-1961)¹¹⁰ sieht als Aufgabe der Organisation nicht nur deren Zweckerfüllung, sondern auch die Aufrechterhaltung eines mehrschichtigen Gleichgewichtszustandes, nämlich zwischen formalen und informalen Beziehungen, internen und externen Anforderungen und zwischen Anreizen und Beiträgen. Organisation wird hier als ein „kooperatives System“¹¹¹ gesehen, dessen Existenz von der Kooperationsbereitschaft seiner Mitglieder abhängt.

2.2.2.3. Moderne Ansätze

Die klassischen und neoklassischen Ansätze der Organisationstheorie erfuhren weitere Ausdifferenzierungen. Diese etwa seit 1950 entwickelten unterschiedlichen Perspektiven werden unter dem Begriff der modernen Organisationstheorie zusammengefasst, obgleich auch sie keine einheitliche Theorie ergeben.

Hier sind die entscheidungsorientierten, die systemorientierten Ansätze und der situative Ansatz zu nennen.

Die entscheidungsorientierten Ansätze fokussieren in ihrem entscheidungslogisch-orientierten oder quantitativen Ansatz die Lösung organisatorischer Gestaltungsprobleme, in ihrem entscheidungsprozess-orientierten Ansatz den Einfluss der Organisationsstruktur auf das Entscheidungsverhalten. Im ersten Ansatz werden mathematische Algorithmen und verbale Entscheidungsmodelle herangezogen, um zwischen Organisationsalternativen optimal entscheiden zu können. Das hat eine Vereinfachung der Realität zur Folge, da Abweichungen und Randbedingungen kaum oder gar nicht berücksichtigt werden können, womit diese Herangehensweise eher fraglich erscheint.¹¹²

Der entscheidungsprozess-orientierte Ansatz versteht Organisationen als Systeme, in denen zur Zielerreichung Entscheidungen getroffen werden. Im Blickpunkt stehen hier sowohl das individuelle Problemlösungsverhalten als auch die Entscheidungsabläufe. Im Verständnis dieses Ansatzes wird davon ausgegangen, dass die Gestaltung des Entscheidungsumfeldes, also auch der Organisation als maßgeblicher Einflussgröße, zu den gewünschten rationelleren Entscheidungen beiträgt.¹¹³

¹¹⁰ Chester I. BARNARD, Präsident einer amerikanischen Telefongesellschaft, wertete die Erfahrungen und Reflexionen seiner Arbeit aus („The Functions of the Executive“ 1938, dt. Übersetzung 1970) und stellt darin einen Bezug zu den Erkenntnissen der Hawthorne-Experimente her. Sein Denken bezieht sich in erster Linie auf die Thematisierung der Unternehmung als System, dessen Bestand immer gefährdet und daher permanent aufs Neue zu sichern ist. Vgl. hierzu Schreyögg 1996

¹¹¹ Barnard in Schreyögg 1996, 48

¹¹² vgl. Schulte-Zurhausen 1995, 18f; Vahs 1997, 30

¹¹³ vgl. Schulte-Zurhausen 1995, 18f; Vahs 1997, 30

Systemtheoretische oder systemorientierte Ansätze versuchen eine ganzheitliche Beschreibung und Erklärung komplexer Zusammenhänge und Sachverhalte. Als zu der auf Arbeiten von Ludwig von BERTALANFFY (1901-1972) zurückzuführenden Systemtheorie die von Norbert WIENER (1894-1964) begründete Kybernetik als die Wissenschaft von der Steuerung und Regelung von Systemen hinzukam, entwickelte sich eine ganzheitliche Denkweise in Bezug auf Fragen und Zusammenhänge von Organisationen. Sowohl die statischen Aspekte der Systemstruktur als auch die dynamischen Aspekte des Systemverhaltens werden bei den systemtheoretisch-kybernetisch orientierten Ansätzen erfasst. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen hier die Aspekte der Selbstregulierungsfähigkeit, der Anpassungs- und Lernfähigkeit von Systemen, ihre Selbstorganisation und ihre Automatisierbarkeit.¹¹⁴

Über die Betrachtung und Analyse von formalen und informalen Strukturen, Beziehungen und deren Wechselwirkungen zwischen Individuum und Organisation bzw. zwischen den unterschiedlichen Systemen und Subsystemen zur Erklärung des Funktionierens von Organisation hinaus wurde in Großbritannien und den USA in den fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts ein Ansatz entwickelt, der die unterschiedlichen Situationen berücksichtigt, in denen sich die einzelnen Organisationen befinden.¹¹⁵ Dieser situative Ansatz basiert auf den Grundthesen, wonach

*„unterschiedliche Organisationsstrukturen und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder [...] auf Unterschiede der Situation zurückzuführen [sind], in der sich die Unternehmen befinden“, und
„Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen [...] je nach Situation unterschiedlich effizient [sind]“.*¹¹⁶

Die weiteren Entwicklungen der Organisationstheorie, die zum Teil auch dem Begriff der Postmoderne zugeordnet werden und sich am Anfang dieses Prozesses noch nicht in einem klaren Bild darstellen lassen, können und sollen nicht unerwähnt bleiben. Diese Entwicklung und Diskussion in ihrer Entstehung, ihren Hintergründen, Perspektiven und mit all ihren offenen Fragen und Unübersichtlichkeiten umfassend darzustellen, würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen. Ein Überblick über Ansätze, Klassifikationsversuche und Themen soll genügen,

¹¹⁴ vgl. Schulte-Zurhausen 1995, 24f; Vahs 1997, 32

¹¹⁵ vgl. Schulte-Zurhausen 1995, 19f; Vahs 1997, 33

¹¹⁶ Schulte-Zurhausen 1995, 19

um das Umfeld zu markieren, in dem sich der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bewegt, dessen Einflüssen er zweifelsohne ausgesetzt ist und das er umgekehrt mit beeinflussen wird.

Wie SCHREYÖGG¹¹⁷ zusammenfasst, gibt es unterschiedliche Versuche einer Klassifizierung, die allerdings nicht immer zu einer größeren Übersichtlichkeit oder geminderten Verwirrung beitragen. So findet sich hier eine Aufteilung, in der neben die epochalen Ansätze die epistemologischen Organisationsansätze gestellt werden. Die epistemologischen Ansätze befassen sich einerseits mit neuen, wie etwa den offenen und flachen Organisationsformen oder grenzüberschreitenden Netzwerken und andererseits mit neuen Sichtweisen von Organisationen. Dieser Ansatz wird deshalb als ein epistemologischer bezeichnet, da er seinen inhaltlichen Diskussionen erkenntnistheoretische Fragestellungen zu Grunde legt. Als ein wichtiger inhaltlicher Standpunkt ist hier die Sichtweise zu nennen, wonach linear durchkomponierte Systeme auf grundlegende Grenzen stoßen und dies „zugunsten einer Vielfalt und Diversität von Perspektiven aufgegeben werden sollte“.¹¹⁸

Eine weitere Ordnungsstrategie teilt die neueren Strömungen der Organisations-
theorie in eine der Ära, der Bewegung und des Stils auf. Die als „Ära der Post-
moderne“ bezeichnete und in der Wertung als negativ besetzte Strömung befasst
sich mit den Aspekten eines Spätkapitalismus, einer zunehmenden Privatisierung
und Globalisierung und konstatiert eine Erosion des Sozialstaates.¹¹⁹ In der zwei-
ten Gruppierung werden Ansätze als solche einer sozialen Bewegung zusam-
mengeführt, die sich mit Standpunkten der Postmoderne als Anti-These zu Büro-
kratiethorie, Technikbetonung und Taylorismus der Moderne auseinanderset-
zen, die in einem ausgeglicheneren Standpunkt einige Errungenschaften der Mo-
derne auch erhalten wissen wollen oder auch solche, die in der Postmoderne eine
Abkehr von der Fixierung auf die Wissenschaft sehen möchten.¹²⁰ In der dritten
Gruppierung, unter dem Begriff Stil, finden sich Arbeiten, deren Denken sich an
Pluralität und Diversität orientierten. Die Organisationstheorien dieser Gruppie-
rung öffnen sich für andere Methoden der Analyse und des Begreifens von Orga-
nisation, sie nutzen qualitative Verfahren wie z.B. die Ethnographie.¹²¹ Auch die-
se Abgrenzungsversuche sind zu verstehen als eine Suche nach Klassifizierung,
ohne diese jedoch eindeutig zu finden.

¹¹⁷ vgl. Schreyögg 1999

¹¹⁸ Schreyögg 1999, 13

¹¹⁹ vgl. Schreyögg 1999, 13

¹²⁰ Schreyögg 1999, 14

¹²¹ Schreyögg 1999, 14

Ein dritter Klassifizierungsversuch ordnet nach sogenannten skeptischen und affirmativen Ansätzen. Mit dem Wort skeptisch wird die Haltung charakterisiert, mit der die Moderne gesehen wird, nämlich aus einer relativistischen Haltung heraus, die alle Interpretationen als gleichbedeutend sieht und die Welt in einer Kompliziertheit versteht, die jede Vorhersage und Kausalität letztlich unmöglich macht. Die Vorstellung einer positiven Wissenschaft existiert hier nicht. Die affirmativen Ansätze lehnen die Standpunkte der Moderne nicht grundlegend ab, sie akzeptieren die Unterscheidung in wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Aussagen, wobei sie bei wissenschaftlichen Aussagen zu Grunde gelegte wissenschaftliche Regeln voraussetzen und ein Feststellungsverfahren als einen kontinuierlichen Prozess begreifen.¹²²

Insgesamt sind nach SCHREYÖGG die Aussagen postmoderner Organisationsanalysen charakterisiert durch eine grundlegende Skepsis gegenüber festgestellten Formen der Erkenntnis.

„In der Tendenz werden – jedenfalls im gegenwärtigen Stadium – Sicherheiten eher aufgelöst als geschaffen, einfache Erklärungen durch vielschichtige ersetzt, eine dominierende Perspektive zugunsten einer Vielzahl von Perspektiven verdrängt. Ein zweifellos wichtiger Impetus ist auch, die nicht gesehenen ‚Schattenseiten‘ von etablierten Sichtweisen und Konzepten sichtbar und diskutierbar zu machen.“¹²³

Themenschwerpunkte moderner Organisationsanalysen bilden die Aspekte von Struktur und Prozess, von Eindeutigkeit und Mehrdeutigkeit, Kontrolle und Autonomie, von Maskulinität und Feminität, Kognition und Emotion, von Homogenität und Heterogenität und letztlich von Zentrismus oder Polyzentrismus.¹²⁴

Diese Themengebiete sind nicht zwangsläufig als einander ausschließende Gegensatzpaare zu verstehen. Vielmehr geht es um das breit gefächerte Spektrum an Themen und Fragestellungen innerhalb des jeweiligen Spannungsbogens.

2.2.2.4. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand

Die Geschichte der Organisationstheorie lässt die Entwicklung von rationalen zu

¹²² Schreyögg 1999, 15

¹²³ Schreyögg 1999, 17

¹²⁴ vgl. Schreyögg 1999, 17f

natürlichen und zu offenen Systemen und damit zu einer zunehmenden Fokussierung auf das Innere der Organisation als einem sozialen Prozess erkennen.¹²⁵ Mit SCOTT kann man das rationale System als eine an spezifischen Zielen orientierte Kollektivität, die einer formalisierten Sozialstruktur unterliegt, definieren. Unter einem natürlichen System wird hier eine Kollektivität verstanden, in der die Mitglieder ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen des Systems haben, sich an informell strukturierten Kollektivitäten zugunsten seiner Erhaltung beteiligen, in ihrem Verhalten jedoch wenig durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele beeinflusst sind. Koalieren wechselnde Interessengruppen und entwickeln dabei ihre Ziele in gemeinsamen Verhandlungen, spricht SCOTT von offenen Systemen. Hier stehen sowohl die Aktivitäten als auch die Resultate unter großem Einfluss der Umweltfaktoren.¹²⁶

Für die vorliegende Arbeit sind die neueren Entwicklungen der Organisationsforschung von großer Bedeutung, da diese im Gegensatz zu den starren, festgelegten, mechanistisch verstandenen Funktionsprinzipien der konservativen Organisationstheorie eine zunehmende Entwicklung und Öffnung dahingehend zeigen, die Dynamik, Komplexität und Offenheit der Organisationssysteme in den Blick zu nehmen.

Die Realität der Organisation wird nicht mehr im Sinne einer trivialen Maschine gesehen, die nach dem Ursache-Wirkung-Prinzip quasi per Knopfdruck verlässlich, d.h. wiederholbar, eindeutig und berechenbar funktioniert. Mit FOERSTERS¹²⁷ Bild einer Nicht-trivialen-Maschine entsteht ein verändertes und erweitertes Verständnis von der Realität der Organisation. Statt einem festgelegten Mechanismus gibt es viele verschiedene Möglichkeiten und somit erzeugt ein Impuls unter Umständen unerwartete Antworten. Die Werte der internen Zustände der Maschine bestimmen ihre Input-Output-Beziehungen, wobei diese internen Zustände selbst wiederum durch jeden Input beeinflusst werden. Die Prozesse in einer Organisation sind nach diesem Verständnis nicht nach den kausalen Prinzipien wiederholbar, eindeutig und berechenbar. Nicht der Impuls allein erzeugt eine Antwort, sondern die Wirkung des Impulses, und die Wirkung ist abhängig von mehreren Einflussfaktoren. Ein entscheidender Faktor hierbei ist der Mensch, der mit seinen Handlungen und seiner Kommunikation die Organisation wesentlich beeinflusst.¹²⁸

¹²⁵ vgl. Ortmann (Hg.) 1997, 18

¹²⁶ vgl. Scott 1986, 47

¹²⁷ vgl. hierzu Foerster 1993, 244f und 1999

¹²⁸ vgl. Lembke 1997

Erst in der neueren Organisationstheorie rückt der Einfluss von Organisationen auf das gesellschaftliche Leben in den Blick, was ORTMANN als Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie bezeichnet.¹²⁹ Gesellschaftliche Aufgaben wurden bisher überwiegend in hierarchisch strukturierten arbeitsteiligen Organisationen bewältigt, die jedoch auf die zunehmende gesamtgesellschaftliche Komplexität nicht mehr angemessen reagieren können. Wie sich zeigt, müssen die Organisationen flexibler auf die inneren und äußeren komplexen Fragestellungen antworten.¹³⁰

Ausgehend von der Fragestellung, weshalb in der jetzigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Situation Verfahren oder Disziplinen wie das des Dialogs interessant werden und welchen Nutzen sie den Organisationen bringen können, kann vermutet werden, dass im Dialog die internen Zustände und Bewegungen und deren Wirkungen erkundet, erkannt und möglicherweise beeinflusst werden können. Die Beobachtung der Denkprozesse kann Aufschluss über Input-Output-Beziehungen geben.

2.2.3. Lernende Organisation

Da eine Organisation nicht im eigentlichen Sinne lernen kann – denn sie verfügt nicht über ein Gehirn – ist der Begriff Lernende Organisation als eine Metapher zu verstehen. Als Metapher für eine Organisation, in der die Menschen, ohne die eine Organisation nicht denkbar ist, lernen.

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition einer Lernenden Organisation, vielmehr können verschiedene Positionen und auch Begriffsvermischungen ausgemacht werden. So werden beispielsweise die Bezeichnungen Lernende Organisation und organisationales Lernen teilweise synonym verwandt, teilweise auch so differenziert, dass sie mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt werden.¹³¹ Eine Unterscheidung beider Konzepte, die sich zwar ähnlich und auch miteinander verbunden sind, wird nahegelegt, da sie sich auf verschiedene Ebenen beziehen:

„So sei das Konzept der lernenden Organisation auf der Ebene der Organisation angesiedelt und beinhalte in der Regel gewisse Anforderungen an

¹²⁹ vgl. hierzu Ortman (Hg.) 1997

¹³⁰ vgl. hierzu Buchinger o.J. a

¹³¹ vgl. hierzu Hennemann 1997; eine umfassende, systematische Arbeit, deren Recherche aktueller Literatur, Begriffsdefinitionen, Theoriebildung u.a. hier wiederzugeben den Rahmen sprengen würde.

bzw. eine Metapher für (lernende) Organisation. Demgegenüber würden mit dem Konstrukt des organisationalen Lernens meist bestimmte Aktivitäten oder Prozesse bezeichnet, die auf verschiedenen Ebenen der Organisation (wie z.B. auch der Ebene des Individuums oder der Gruppe) stattfinden könnten."¹³²

Lernende Organisation wird zumeist verstanden im Sinne einer Beschreibung von SENGE, wonach eine Lernende Organisation „eine Organisation [ist], die kontinuierlich die Fähigkeit ausweitet, ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten“. ¹³³ Dies geschieht in vielschichtigen, miteinander verwobenen, organisationsweiten (Lern-) Prozessen, in denen die individuellen, kulturellen und die strukturellen Normen und Werte angesprochen werden.

Entscheidend ist hier, im Unterschied zur bisherigen individuellen Aneignung von Wissen, dass das Lernen nicht isoliert vom Kontext bzw. System, innerhalb dessen es stattfindet, geschieht. Vielmehr ist es stets im Gesamtzusammenhang zu sehen, in diesem dann auch zu reflektieren, zu modifizieren und weiterzuentwickeln. Lernen in der Organisation geschieht auf allen Ebenen, steht jeweils in Wechselbeziehung zueinander und findet in einem fortlaufenden, nicht vorher-sagbaren Prozess statt.

Darin liegt auch ein Unterschied zu der bisher üblichen Handhabung des Lernens als Reaktion auf eine Krise.

In diesem Verständnis sind jene Organisationen als Lernende Organisationen zu bezeichnen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert, gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen. Das bei uns allen tief verwurzelte intuitive Lernbedürfnis und die Tatsache, dass wir im Grunde leidenschaftlich gern lernen, machen Lernende Organisationen möglich.

Dazu muss allerdings die Illusion aufgegeben werden, dass die Welt aus getrennten, unverbundenen Kräften besteht. Organisationslernen ist ein die gesamte Organisation umfassender Prozess, der durch soziale, politische und strukturelle Faktoren beeinflusst ist. ¹³⁴

Es reicht nicht mehr aus, dass eine einzelne Person stellvertretend für die gesam-

¹³² Hennemann 1997, 15f

¹³³ Senge 1996, 24

¹³⁴ vgl. Fatzner, in: Pühl 1999, 204

te Organisation lernt. Die Lernende Organisation wendet sich von dieser Mikroebene der Individuen hin zur Makroebene der Organisation als Ganzem. Organisationen der Zukunft zeichnen sich dadurch aus, dass sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotential auf allen Ebenen einer Organisation erschließt.

Die einzelnen Personen, über die das Lernen der Organisation und in der Organisation stattfindet, die als Subjekte im Gesamtprozess lernen, erkennen, denken und in Beziehung zueinander treten, benötigen Spielraum, um ihr explizites und implizites Wissen zu Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeit einzubringen.

In einer Lernenden Organisation werden die Betroffenen zu Beteiligten.¹³⁵ Das Lernen ist eng verknüpft mit den Erfahrungen, über die die Organisation im Bereich der Entscheidungen, Zielverfolgung und Problemlösung verfügt. Es umfasst grundlegende Veränderungen in den Handlungstheorien bzw. mentalen Modellen, deren Resultate organisationsübergreifend mitgeteilt, gemeinsam bewertet und in zukünftige Entscheidungsprozesse eingebaut werden.¹³⁶

Lernende Organisation bedeutet zudem, zu lernen, Veränderungen zu erkennen, zu akzeptieren, zu nutzen und anzustreben. Lernen im Sinne einer Informationserweiterung setzt bisheriges Wissen außer Kraft oder relativiert es zumindest und stellt damit die Gültigkeit bisheriger Orientierungswerte infrage. Die damit verbundene Verunsicherung ruft einen Lernwiderstand hervor und setzt emotionelle Prozesse frei. Die konstruktive Handhabung dieser vielschichtigen Dynamik muss gelernt sein.

Nach KOFMAN/SENGE ist eine Lernende Organisation von drei Stützen getragen:

Ihre Kultur beruht auf den transzendenten¹³⁷ menschlichen Merkmalen von Liebe, Staunen, Demut und Einfühlungsvermögen.

Sie verfügt über verschiedene Methoden generativer Konversation und koordinierter Aktion.

Sie ist in der Lage, den Fluss des Lebens als System wahrzunehmen und damit zu

¹³⁵ vgl. hierzu Lewin 1982

¹³⁶ vgl. Fatzer, in: Pühl 1999, 202f

¹³⁷ Der Begriff 'transzendent' in seiner Bedeutung, die Grenzen der Erfahrung und des sinnlich Wahrnehmbaren zu überschreiten, deutet in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die genannten menschlichen Merkmale nicht nur auf den Bereich der Emotionen beschränkt zu verstehen sind. 'Liebe' beispielsweise hat hier weniger mit Emotionen, als vielmehr mit Absichten zu tun - "mit der Verpflichtung, einander zu nützen, und mit der Bereitschaft, sich im Zusammenhang mit dieser Hilfe verletzlich zu machen. [...] das völlige und bedingungslose Engagement für die 'Vervollständigung' des anderen". Senge 1996, 347; darin O'Brien.

arbeiten.¹³⁸

Die Autoren gehen davon aus, dass es zum Aufbau einer Lernenden Organisation einer grundlegenden Änderung der gewohnten Art und Weise des Denkens und der Interaktionen bedarf. Die Fragmentierung im Denken, im Wahrnehmen und im Handeln muss hiernach überwunden werden zugunsten eines systemischen Verständnisses, eines Bewusstseins, dass das jeweils Ganze vor den Teilen kommt und nicht umgekehrt.¹³⁹

Lernende Organisationen zeichnen sich nach KOFMAN und SENGEs Definition dadurch aus, dass kulturelle Normen sich über Geschäftstraditionen hinwegsetzen und dass der traditionelle Wille zur Homogenität ersetzt wird, indem der Andere als gleichberechtigtes Wesen anerkannt wird. Mitunter überraschende Erfahrungen werden als Möglichkeiten zur Entwicklung gesehen und es wird erkannt, dass jedes Modell eine jederzeit zu verbessernde Vereinfachung ist. In einer Lernenden Organisation gilt, sich in nicht geteilte Werte einzufühlen und deren Gültigkeit ebenso wie die der eigenen Werte anzuerkennen. Sie will ein Ort generativer Gespräche und konzertierter Aktionen sein. Ihre Mitglieder zeigen ein Interesse an den systemischen Konsequenzen der eigenen Handlungen und konzentrieren sich nicht nur auf deren unmittelbare Auswirkungen. Sie streben an, tiefer in die Materie einzudringen und sich nicht mit schnellen Lösungen zufriedenzugeben, um deren Kurzlebigkeit und häufige Problemverstärkung sie wissen.¹⁴⁰

2.2.3.1. Lernen und Verlernen

„Lernen stellt eine Verhaltensänderung aufgrund von Erfahrungen dar. Der Lernprozess wird durch biologische, individuelle und soziale Gegebenheiten beeinflusst und vollzieht sich in allen Altersstufen. Wichtig ist die Motivation (Lernfreudigkeit). Lernen und Gedächtnis stehen in engem Zusammenhang. Da Wissen und Kenntnisse heute schnell überholt sind, ist das Ziel des Lernens nicht ein bestimmter Besitzstand von Kenntnissen und

¹³⁸ vgl. Kofman/Senge, in: Fatzer 1996, 168

¹³⁹ vgl. Kofman/Senge, in: Fatzer 1996, 150f; zur Thematik des fragmentierten Denkens und dessen (Wechsel-) Wirkung auf die Sicht und das Verständnis von der Welt und das Handeln in ihr vgl. auch Bohm 1998

¹⁴⁰ vgl. Kofman/Senge, in: Fatzer 1996, 168f

*Fähigkeiten, sondern das ‚Lernen des Lernens‘.*¹⁴¹

Lernen bedeutet zum einen eine Veränderung der kognitiven Struktur und zum anderen eine Veränderung der Motivation. Diese Unterscheidung verdanken wir LEWIN, dessen Feldtheorie uns auch sagt, dass alle Veränderungen auf gerichteten Gegebenheiten oder Kräften beruhen. Zu Veränderungen in der kognitiven Struktur führen demnach Kräfte, die die Wahrnehmung oder, tiefgreifender, die die Bedürfnisse, Werte und Hoffnungen des Individuums betreffen. Veränderungen der Motivation hängen eng zusammen mit Veränderungen der Bedürfnisse oder aber mit einem Wechsel der Mittel zu deren Befriedigung.¹⁴²

Es zeichnet sich ab, dass sich die durch Lernen bedingten Veränderungen auf den unterschiedlichen Ebenen wechselseitig beeinflussen. Da die Wahrnehmung immer auch von Bedürfnissen oder Werten abhängt, erscheint es als sinnvoll und hilfreich, diese zu Grunde liegenden Bedürfnisse, Werte oder Hoffnungen erkennen zu können, etwa um eine bestimmte Wahrnehmung zu verstehen und daraus resultierende Schlussfolgerungen nachzuvollziehen. Wird eine Veränderung in einer Situation erforderlich, wird also auch Lernen erforderlich.

Lernen setzt ein, wenn eine Widerspruchssituation auftritt, also eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den Ergebnissen erkannt wird oder auch, wenn Absichten und Resultate erstmals miteinander verglichen werden. Aus dem Entdecken eines Fehlers und der daraus folgenden Korrektur lernen wir.¹⁴³ Das anzustrebende erwünschte oder 'richtige' Verhalten orientiert sich an Fehlern. Es

"besteht darin, die Fehler zu machen, aus deren Bestimmung die Erkundung des unbestimmten Raums möglichen richtigen Verhaltens folgt, dass heißt aus deren Bestimmung die Möglichkeit des Lernens folgt. Man sieht, dass das richtige Verhalten kein Verhalten mehr ist, das mehr oder minder ängstlich und rigide an seiner Bestimmung festhalten muss, sondern ein Verhalten, das zwischen Fehlern und Lerneffekten oszilliert, ohne daraus je ableiten zu können, das richtige Verhalten schlechthin gefunden zu haben

¹⁴¹ Meyers Lexikon 1983, Bd. 2, 403

¹⁴² vgl. hierzu Lewin 1982, 167ff

¹⁴³ vgl. hierzu Argyris 1997; Baitsch 1993; Wilkesmann 1999

und definieren zu können."¹⁴⁴

Solch ein Lernen findet in einem permanenten Prozess statt und wird weniger an seinem Verlauf als an seinen Ergebnissen, beispielsweise verändertem Verhalten oder veränderten Sicht- und Denkweisen, sichtbar. Aus der Erkenntnis, dass Lernen und Gedächtnis in unmittelbarer Wechselwirkung stehen, kann geschlossen werden, dass Lernen von Wahrnehmung und Beobachtung abhängt. Nur wahrgenommene Informationen können in bewusst verfügbares Wissen aufgenommen und integriert werden.

*„Lernen bedeutet also einen durch Wahrnehmung und Selektion initiierten Prozess, welcher durch eine differenzierte Interpretation von Umweltsignalen schließlich in eine Handlung mündet. Für den Lernerfolg sind das Gedächtnis und das in ihm gespeicherte Wissen unabdingbare Bausteine.“*¹⁴⁵

Ein Lernerfolg kann jedoch nicht nur bedeuten, ausgewählte Informationen in vorhandenes Wissen zu überführen. Im Sinne des Lernens von Lernen ist die Fähigkeit ausschlaggebend, permanent neu zu entscheiden, welche Informationen in welchen Kombinationen für die jeweilige Anforderung sinnvoll zu sein scheinen.

Diese Fähigkeit erfordert ein Lernen, welches über die Prinzipien der klassischen Konditionierung, dem unmittelbaren Zusammenhang von Reiz und Reaktion, hinausgeht. Das Lernen nach dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip bezieht die Reaktionen der Umwelt auf das eigene Verhalten mit ein, so dass sich ein Lernerfolg erst nach einer Reaktion ausmachen lässt. Zur Lösung eines Problems ist hier demnach eigene Aktivität gefordert, um alternative Lösungen ausprobieren zu können. Nach der kognitiven Lerntheorie¹⁴⁶ werden im Lernen nicht nur Verhaltensweisen gelernt, sondern Regeln als Grundlage für die Verhaltensweisen. Im Vordergrund steht somit nicht nur die Wahrnehmung von Reizen, sondern auch das Bewusstsein und die kognitiven Vorgänge des lernenden Individuums. Lernen geschieht hier durch Einsicht und setzt somit Reflexion voraus.

Das Individuum entscheidet sich aufgrund der Reflexion seiner Wahrnehmungen und Erfahrungen für bestimmte Verhaltensalternativen und gestaltet sich auf diese Weise seine eigene Umwelt. Überträgt man diese Fähigkeit auf die Organisa-

¹⁴⁴ Baecker 2003, 26

¹⁴⁵ Lembke 1997, Kap. 5.1

¹⁴⁶ vgl. hierzu auch Staehle 1991, in: Lembke 1997

tion, zeigen sich Ansätze für Lernen in der Organisation.

Ein Lernprozess umfasst jedoch nicht nur ein Wahrnehmen, Selektieren, Verarbeiten, Speichern und Reproduzieren von Informationen, sondern setzt jeweils auch ein Verlernen voraus, um damit die Bewältigung veränderter Situationen zu ermöglichen. Unwichtige oder nicht mehr relevante Informationen müssen situativ gelöscht werden.

*"Denn wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert. Lernen
>(zer)stört< das bestehende Wissen in den gegenwärtigen Strukturen."¹⁴⁷*

Die Notwendigkeit eines Verlernens ist sehr anschaulich von WEICK beschrieben. Gegenstand seiner Untersuchung sind Waldbrandkatastrophen, bei denen ein Großteil der gut geschulten Feuerwehrmannschaft ums Leben kam. Die Ursache lag nach WEICKs Erkenntnis darin, dass die Feuerwehrmänner ihre Werkzeuge nicht fallen ließen. Sie hatten gelernt, nur mit ihren wertvollen Werkzeugen ein wirkungsvoller Feuerbekämpfer zu sein, denn mit bloßen Händen konnten sie bei einem Brand nichts ausrichten.¹⁴⁸

Da WEICKs Erklärungen in Form von Metaphern auf die Situation in der Lernenden Organisation übertragbar sind, seien sie hier aufgeführt und um eine Übersetzung in den Organisationskontext ergänzt.

Metaphern des Verlernens:¹⁴⁹

Hören: Der Befehl zum Fallenlassen der Werkzeuge wird im Getöse des Brandes nicht gehört bzw. nicht verstanden. - Eine Handlungsaufforderung wird im turbulenten Geschehen des Organisationsalltags nicht gehört bzw. nicht verstanden.

Rechtfertigung: Gewohntes Verhalten wird beibehalten, wenn es keine klaren und einsichtigen Gründe für Veränderungen gibt. – Dies trifft ebenso auf die Situation in der Organisation zu.

Vertrauen: Die Feuerwehrleute kannten ihren Vorgesetzten nicht gut und vertrauten daher seiner Anweisung nicht. - Mitarbeiter vertrauen ihrem Vorgesetzten und ihren Kollegen nicht, wenn sie diese nicht gut kennen.

Kontrolle: Etwas bei sich zu haben, mit dem das Umfeld verändert werden könn-

¹⁴⁷ Probst/Büchel 1998, 51

¹⁴⁸ vgl. Roehl/Trebesch 2001; darin: Weick 1996

¹⁴⁹ vgl. hierzu: Roehl/Trebesch 2001; darin: Weick 1996

te, gibt das Gefühl, die Situation kontrollieren zu können und wirkt damit angst-reduzierend. - Auch das lässt sich unmittelbar auf das Verhalten in Organisationen übertragen und zeigt sich etwa darin, sich auf eine Funktion, auf Regeln oder auf Strukturvorgaben zurückzuziehen.

Fertigkeit im Fallenlassen: Die Feuerwehrleute haben gelernt, dass sie stets auf ihre teuren Werkzeuge aufpassen müssen. In der Stresssituation zeigen sie das Verhalten, das sie am besten kennen: sie behalten ihr Werkzeug. - Werkzeuge, Instrumente, Tools, Methoden stehen als Symbole der Routine, der Sicherheit, für die Unfähigkeit ggf. davon abzulassen und als Opposition zur Innovation.

Fertigkeit in Ausweich-Handlungen: Die Aufforderung zu ungewohntem oder paradox klingendem Verhalten verstand niemand. So folgten dem nur wenige. - Erfahrungen und Umgang mit alternativen Möglichkeiten müssen gelernt und erwünscht sein.

Fehlverhalten: Sein Werkzeug wegzuworfen, galt bisher als Fehlverhalten. In der angespannten Situation war man sich nicht sicher, ob nicht auch ein Vorgesetzter Fehler machen könnte. - Ein subjektiv mit dem Eingeständnis eines Fehlers verbundenes Verhalten irritiert und verunsichert.

Soziale Dynamik: In angstausslösenden Situationen setzt eine als pluralistische Ignoranz bezeichnete soziale Dynamik ein. Jeder für sich fühlt sich ängstlich, schätzt den anderen aufgrund seines Verhaltens als sicherer und ruhiger ein und richtet sich nach ihm. Durch diesen Fehlschluss entsteht Sicherheit, die gar nicht begründet ist. - Ein plötzliches Durchbrechen der Routinen ruft Verunsicherung hervor, die es zu beheben gilt. Der einzelne orientiert sich am Verhalten eines anderen, das er aufgrund bisheriger Einschätzungen als ein sicheres wahrnimmt.

Konsequenzen: Der kumulative Effekt kleinster Veränderungen wird nicht erkannt. Kleinste Veränderungen sind angesichts der gewaltigen Bedrohung nur triviale Veränderungen, also verändern sie nichts. – Auch das ist in Organisationen zu beobachten.

Identität: Werkzeug und Mensch sind für die Feuerbekämpfer nicht trennbar. Die Werkzeuge sind als wesentliche Merkmale entscheidend für die Identität. Das Wegwerfen der Werkzeuge hätte eine existentielle Krise heraufbeschworen. Das Loslassen bekannter, liebgewordener Gewohnheiten stürzt den Einzelnen in eine Identitätskrise. - Angesichts einer kritischen Situation bekannte, liebgewordene Gewohnheiten nicht loszulassen, sondern noch fester in den Griff zu nehmen, ist ein Ausdruck des Beharrens, wenn es auf Beweglichkeit ankommt.

Über die Betrachtung der Prozesse von Lernen und Verlernen hinaus stellt sich die Frage, wie Lernen in der Organisation im Einzelnen geschieht und wer die

Träger der Verschiedenen Lernprozesse ist.

2.2.3.2. Träger von Lernprozessen

Im Zusammenhang von Lernen in Organisationen muss in Betracht gezogen werden, dass hier verschiedene Ebenen existieren, auf denen Lernen angesiedelt werden kann. Es gibt die Organisation als Gesamtsystem, welches sich gliedert in verschiedene Subsysteme oder Gruppen, die wiederum aus einzelnen Individuen bestehen. Hier sei kurz dargestellt, wie sich diese Ebenen als Lernträger charakterisieren.

Wie an anderer Stelle bereits dargestellt, ist die Organisation unabhängig von ihren Mitgliedern zu verstehen, auch wenn sie nicht ohne ihre Mitglieder denkbar ist. Der einzelne Mensch nimmt als Gestalter und Aufgabenträger Einfluss auf das Gebilde Organisation. Als einzelne Organisationseinheit ist er als genuiner Träger organisationalen Lernens auch Träger individueller Lernprozesse. Diese setzen die physischen, kognitiven und sozialen Fähigkeiten des einzelnen Menschen voraus und bilden die Grundlage für ein organisationales Lernen.¹⁵⁰

Die Individuen stehen in sozialem Austausch miteinander und formieren sich zu zweck- und zielgebundenen Gruppen innerhalb der Organisation. Ausgehend davon, dass diese Individuen lernen, kann man annehmen, dass auch ein Lernprozess innerhalb der Gruppe stattfindet. Eine Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie in ihren Möglichkeiten, Werten, Zielen und Standards ein weiteres Spektrum aufweist als die der einzelnen Gruppenmitglieder in der Summe ergeben würden, die dafür unabdingbaren Kommunikationsprozesse vorausgesetzt. Daraus abgeleitet erreichen auch die Lernprozesse der Gruppe gegenüber denen des Individuums eine neue Qualität, weil unterschiedliche Verhaltensweisen und -erwartungen dynamische, auch konfliktgeladene Prozesse auslösen und diese gleichzeitig als Lernpotential einbeziehen können. Dadurch verändern und erweitern sich die Leistungen der Gruppe im Vergleich zu den individuellen Leistungen. Die Gruppe bildet in ihrem Lernprozess ein kollektives Wissen, welches die Werte, Erwartungen und kognitiven Vorgänge aller ihrer Mitglieder umfasst.¹⁵¹

„Die strukturelle Beschränktheit individueller Wissensbestände wird überwunden.“¹⁵²

¹⁵⁰ vgl. Lembke 1997, Kap. 5.2; hierzu auch: Hennemann 1997, 19ff

¹⁵¹ vgl. Lembke 1997, Kap. 5.2

¹⁵² Probst 1994, 64; in: Lembke 1997

So wie das Gruppenlernen mehr ist als die Summe des individuellen Lernens, kann daraus geschlossen werden, dass ein organisationales Lernen wiederum eine andere Qualität besitzt als das Lernen der Gruppe. Diese Lernkonzepte unterscheiden sich darin, dass sich in der Organisation Lernsysteme bilden, die in ihren Leitlinien, Normen und Werten verankert sind und aus dieser Perspektive nicht von der Mitgliedschaft einzelner Individuen abhängen.¹⁵³ Eine Interdependenz besteht jedoch darin, dass Organisationslernen als Änderung organisatorischer Steuerungspotentiale individuelle Lernprozesse fordert und auf deren Resultate zurückzuführen ist.¹⁵⁴

2.2.3.3. Organisationales Lernen

Ausgehend von den Konzepten individuellen Lernens wird organisationales Lernen verstanden als ein Lernen der Organisationsmitglieder, die ihr individuell erworbenes Wissen in die Entscheidungsprozesse der Organisation einfließen lassen. In diesem Prozess der Erweiterung und Veränderung organisationaler Wert- und Wissensbestände wird die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz angestrebt.¹⁵⁵

MÜLLER-STEWENS/PAUTZKE¹⁵⁶ nennen neben dem individuellen Lernen der einzelnen Organisationsmitglieder fünf weitere Wege organisationalen Lernens:

das stellvertretende Lernen von Eliten oder dominierenden Koalitionen mit der engen Verknüpfung von Wissen und Macht;

das Lernen von Subkulturen, bspw. Funktionalbereiche, politischen Allianzen oder Innovationsgruppierungen;

die Veränderung eines von allen Organisationsmitgliedern geteilten Wissens;

die Veränderung der Organisation selbst durch Verankerung der Lernerfahrungen in den Strukturen, Werten und Normen;

die Weiterentwicklung und Nutzung der in der Organisation verfügbaren Wissensbasis.

¹⁵³ vgl. Lembke 1997, darin: Fiol / Lyles 1985

¹⁵⁴ vgl. Geißler 1991, in: Lembke 1997

¹⁵⁵ vgl. dazu Lembke 1997, darin: Pautzke, 1989; Probst/Büchel 1998, 17. Einen guten Überblick zum Thema Organisationslernen gibt auch Geißler 1994

¹⁵⁶ vgl. Müller-Stewens/Pautzke in: Sattelberger 1996, 183ff; hierzu auch Hennemann 1997, 20f

Aus dem Verständnis, dass der gesamte Lernprozess mehr ist als die Summe der individuellen Lernerfolge, werden der Organisation eigene Lernprozesse zugeschrieben.¹⁵⁷ Das bedeutet, die in der Organisation vollzogenen Lernschritte und -prozesse werden aufgegriffen und in die Organisationsabläufe integriert. Die Organisation entwickelt sich und wird in diesem Verständnis als das lernende Subjekt gesehen. Das eigenständige und umfassende Lernen der Organisation kann als Organisationslernen bezeichnet werden, mit dem das gesamte Steuerungs- und Problemlösepotential im Umgang mit sich selbst und mit dem Kontext verbessert werden soll.¹⁵⁸ Nach einer Definition von PEDLER et. al. zeichnet sich eine Lernende Organisation dadurch aus, dass sie ein Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und sich dadurch in einen kontinuierlichen selbstverändernden Prozess begibt.¹⁵⁹ Das Verhältnis von Individuum und Organisation wird von REBER¹⁶⁰ als ein Analogie-Konzept bezeichnet. In Analogie zum Könnens der Individuen wird auch der Organisationen zugeschrieben, Informationen aufnehmen, verarbeiten, speichern und weitergeben zu können. Bei beschränkten Verarbeitungskapazitäten können Problemerkennung und -lösung ebenso behindert werden wie bei Individuen.

Auch wenn in der Literatur die Organisation als das lernende Subjekt, zum Teil auch mit einem organisationellen Gedächtnis bedacht, dargestellt wird, ordnet man doch zumeist den Lernprozess den einzelnen Organisationsmitgliedern zu.¹⁶¹ Organisationales Lernen basiert demnach auf individuellen Lernprozessen, die in die Tiefenstruktur der Organisation, in ihre Kultur und ihre Wissensbasis überführt werden. Auch hier zeichnen sich die unterschiedlichen Lernebenen und Lernansätze gemäß den Lerntheorien ab. Organisationales Lernen geschieht somit auf der Ebene des Anpassungslernens, um nach dem Reiz-Reaktions-Schema oder dem von Versuch-und-Irrtum die Organisationsprozesse an Veränderungen der Umwelt anzugleichen. Auf einer weiteren Ebene wird der Prozess des Organisierens als ein permanenter Prozess des Lernens gesehen, in dem die Lernschritte ständig mit bestehenden Abläufen und Strukturen rückgekoppelt werden und auf diese Weise ein Spannungsfeld von Selbstorganisation bilden. Noch einen Schritt weitergegangen bedeutet organisationales Lernen die Schaffung einer eigenen Wirklichkeit, d.h., die Außenwelt wird nach eigenen Vorstellungen an sich selbst angepasst.¹⁶²

¹⁵⁷ vgl. Geißler 1991, in: Lembke 1997

¹⁵⁸ vgl. hierzu auch Petersen 1998

¹⁵⁹ vgl. Lembke 1997, darin: Pedler et. al. 1991

¹⁶⁰ vgl. Hennemann 1997, 23f, darin: Reber, G.

¹⁶¹ vgl. hierzu Huber 1998, 113f in: Geißler 1998; auch Geißler/Behrmann/Krahmann-Baumann 1998

¹⁶² vgl. Lembke 1997, darin: March/Olsen 1976; Wolff 1982; Szyperski 1969

Individuelles Lernen wird zwar als notwendige Voraussetzung für organisationales Lernen gesehen, gilt aber als nicht ausreichend. Das Lernen der Individuen oder Gruppen in einer Organisation wird erst dann zu einem organisationalen Lernen, „wenn es Konsequenzen für die Strukturen hat, die dem organisationalen Verhalten unterliegen“.¹⁶³

Im Multi- bzw. Mehrebenen-Lernmodell nach REBER kommen auf der Ebene der Organisation „spezifische Besonderheiten hinzu, die eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Ebenen erforderlich machen.“¹⁶⁴

In diesem Zusammenhang scheint insbesondere auch der Ansatz von SCHÖN und ARGYRIS¹⁶⁵ von Bedeutung zu sein. Sie richten ihr besonderes Augenmerk auf das Verhältnis von Individuum und Organisation und gehen davon aus, dass Organisationen entsprechend den subjektiven Handlungstheorien ihrer Mitglieder handeln. Die einzelnen Variationsmuster im organisationalen Lernen beschreiben sie in drei aufeinander aufbauenden Lernniveaus oder Lernschleifen.¹⁶⁶

In der ersten Lernschleife, dem Single-Loop-Learning, handelt es sich um einfaches Anpassungslernen: Handlungsergebnisse werden mit den Erwartungen und Vorgaben verglichen, die Korrektur erfolgt innerhalb der gegebenen Rahmensituation. ARGYRIS/SCHÖN verstehen dieses als ein instrumentales Lernen, welches zwar Handlungsstrategien verändert, nicht aber die Wertvorstellungen einer Handlungstheorie. Eine einzige Rückmeldeschleife verbindet aufgespürte Irrtümer bzw. nicht erwartete Aktionsergebnisse mit den Handlungsstrategien der Organisation und führt zu einer Abänderung, die eine gewohnte Leistung im Rahmen der bestehenden Wertvorstellungen und Normen gewährleisten soll.¹⁶⁷

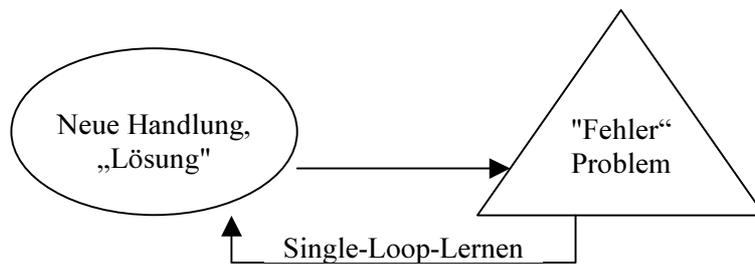
¹⁶³ Klimecki/Laßleben 1998, 66, in: Geißler/Lehnhoff/Petersen 1998

¹⁶⁴ Hennemann 1997, 22; darin: Reber, G.

¹⁶⁵ vgl. Argyris / Schön 1999

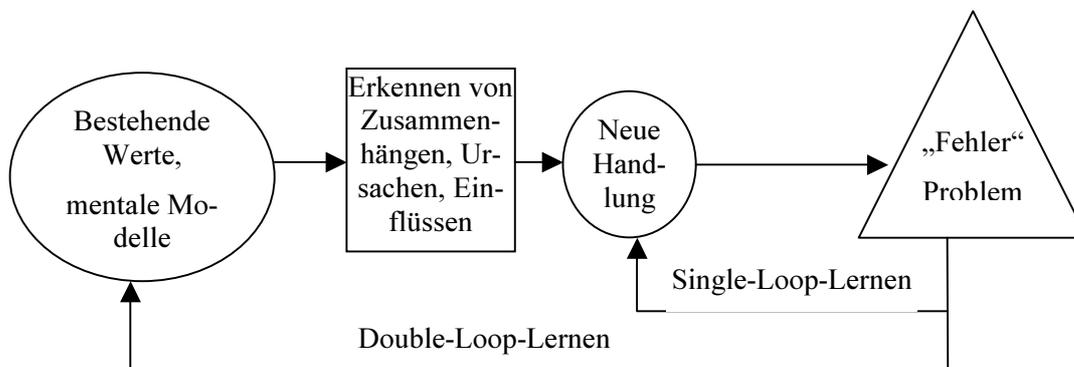
¹⁶⁶ vgl. hierzu auch PAWLOWSKYs Zusammenfassung der in der Literatur beschriebenen unterschiedlichen Modelle der Lernebenen oder Lernniveaus zu drei Lerntypen: 1) die „idiosynkratische Adaption“, bei der Organisationen auf Abweichungen von vorgegebenen Standards mit der Identifikation und Behebung der Fehlerquelle reagieren. Dies ist ein stark reaktiver von außen bestimmter Lerntyp; 2) die „Umweltadaption“ schließt eine kritische Auseinandersetzung mit den angestrebten Zielen ein und setzt somit eine kritische Distanz zu diesen voraus. Hier ist eine größere Autonomie und Selbstständigkeit der Organisation im Vergleich zu 1) gegeben; 3) Gegenstand des „Problemlösungslernens“ sind keine inhaltliche Ziele oder Standards, sondern die Prozesse des Lernens selbst. Bei diesem Lernen des Lernens bedarf es der Fähigkeit zur Abstraktion von den vorangegangenen Lernprozessen, um Ursachen für misslungenes Lernen ebenso zu erkennen wie Möglichkeiten für Verbesserungen des Lernens. In Hennemann 1997, 42f

¹⁶⁷ vgl. Argyris / Schön 1999, 36



Quelle: eigene, in Anlehnung an Argyris/Schön

Double-loop-learning fragt nicht nur die objektiven Fakten ab, sondern geht einige Schritte weiter. Es fragt nach Motiven und Ursachen der gewählten Handlungsstrategie und verbindet damit die Rückmeldeschleife der festgestellten Auswirkungen des Handelns mit einer Rückmeldung der Strategien und Wertvorstellungen, denen die Strategien dienen. Dadurch wird ermöglicht, dass sich sowohl die Strategien und Annahmen als auch die bestehenden Werte, gleichzeitig oder als Folge, verändern. Die Beteiligten erkennen die mentalen Modelle, die ihr Handeln und das Handeln der Organisation beeinflussen und sie erkennen ihr Lernsystem. Dieses Lernen, wie man lernt, wird als Lernen zweiter Ordnung bezeichnet.¹⁶⁸



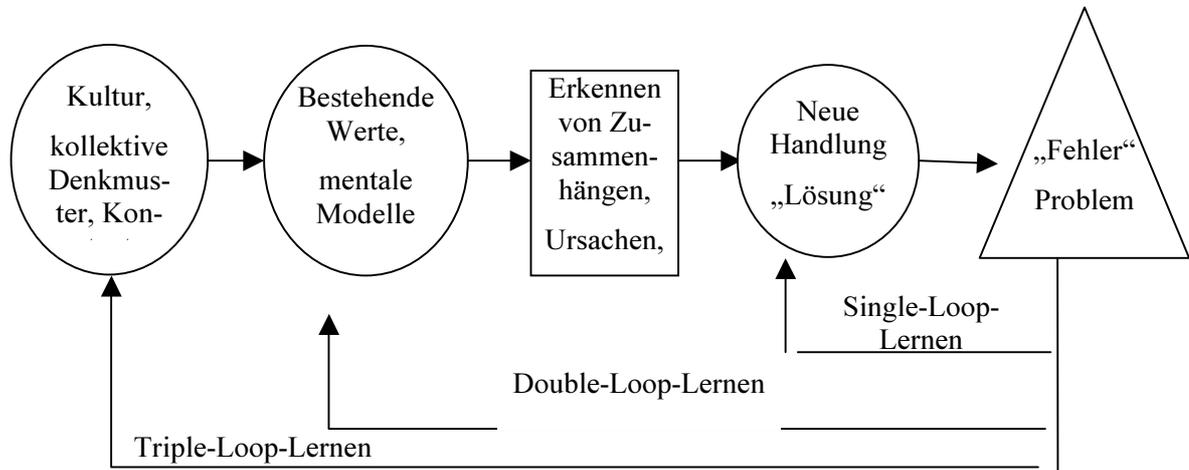
Quelle: eigene, in Anlehnung an Argyris/Schön

Stellen sich die Beteiligten die Frage nach dem Grund ihrer Neigung, so zu lernen, wie sie lernen, befinden sie sich in der nächsten Lernschleife. ISAACS bezeichnet dieses Triple-loop-learning als Tor zu den Fragen nach den tieferliegenden

¹⁶⁸ vgl. Argyris / Schön 1999, 36f, 44; hierzu auch Argyris 1996

den Gründen, den kollektiven Denkmustern und den kulturellen Wurzeln.¹⁶⁹

Er bezeichnet die Disziplin des Dialogs als eine Weiterentwicklung des Double-Loop-Lernens, nämlich als Triple-Loop-Lernen.¹⁷⁰



Quelle: eigene, in Anlehnung an Argyris/Schön, Isaacs

Auf welchem Lernniveau sich die Organisation bzw. deren Mitglieder bewegen, ist abhängig von den strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation. Geben die in den Tiefenstrukturen der Organisation verankerten Werte und Normen vor, sich prinzipiell an die von der Spitze oder dem Vorgesetzten kommenden Vorgaben zu halten, werden die Organisationsmitglieder die Strategie des Anpassungslernens verfolgen. Setzt eine Organisation demgegenüber auf eine Strategie zur Verbesserung ihres Problemlösungspotentials, werden die Mitglieder motiviert und angehalten, dem Anpassungslernen weitere Schleifen anzuhängen. In ihre Reflexion zur Entstehung des nicht gewünschten Handlungsergebnisses beziehen sie bisherige Erfahrungen, vorhandenes Wissen und Signale aus der Umwelt mit ein und erhalten umfangreiche Daten, mit deren Hilfe sie neue Handlungsstrategien oder Vorgehensweisen entwickeln. Das setzt, im Sinne einer „Kultur der Systeme“¹⁷¹, ein gemeinschaftliches Engagement voraus, d.h. ein gezieltes Zusammenwirken des individuellen Engagements der Beteiligten. Für KOFMAN / SENGE liegt ein entscheidender Punkt darin, dass das Engagement nicht nur eines für eine konkrete, möglicherweise sehr eingegrenzte Sache ist, sondern dem Wesen nach ein Engagement für die Veränderungen. Im

¹⁶⁹ vgl. Isaacs 1996

¹⁷⁰ vgl. Isaacs 1996, 206

¹⁷¹ vgl. Kofman/Senge, in: Fatzer 1996, 150f

Verständnis eines mehrschleifigen Lernens vollzieht sich Veränderung in einem fortlaufenden Kreislauf aus Handeln, theoretischer Reflexion und praktischer Konzeptionalisierung, wobei nicht nur der Verstand einbezogen wird, sondern auch der Körper, der Geist und die Gefühle.¹⁷²

Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Führung und das Management einer Organisation, denn

„Kulturen beginnen mit Führungspersönlichkeiten, die ihre eigenen Werte und Prämissen auf eine Gruppe übertragen.“¹⁷³

Im weiteren Verlauf definiert Kultur die Führung, denn wenn eine Gruppe erfolgreich ist, etabliert sich deren Kultur und legt für spätere Generationen von Mitgliedern akzeptable Formen von Führung fest.¹⁷⁴ Der Einfluss der (Führungs-) Kultur verdient auch dann besonderes Interesse, wenn man davon ausgeht, dass Lernen ein Prozess ist, der, als ein selbstorganisierter und selbstkontrollierter, nicht im klassischen Sinne gemanagt, sondern bestenfalls initiiert und vorgelebt werden kann.¹⁷⁵

Zum besseren Verständnis der hierin angedeuteten Zusammenhänge werfen wir im folgenden Abschnitt einen Blick auf die Thematik von Führen und Lernen.

2.2.3.4. Führung und Lernen

Die veränderten Strukturen in Organisationen bringen veränderte Anforderungen an eine Führungskraft mit sich und verlangen ein Umdenken. In langer Tradition gewachsen gilt die Führungskraft als ein ‚Meister ihres Fachs‘, d.h. ihre führende Position beruht auf längeren und umfangreicheren fachlichen Erfahrungen und Kenntnissen als denen der Mitarbeiter. Die konventionelle Führungskraft trägt sowohl die fachliche als auch die unternehmerische Verantwortung.

Der hiermit verbundene Mythos vom großen Führer ist verführerisch. Er gibt vor, von der Verantwortung zu befreien, selbst Führungsqualitäten entwickeln zu müssen. Das hat zur Folge, dass auf der einen Seite der Glaube an die Macht des großen Führers und auf der anderen Seite der Glaube an die eigene Machtlosigkeit verstärkt werden. Grundsätzliche Lösungen sind somit enorm erschwert.

Auf ein wahrgenommenes Bedürfnis nach Führung, was als ein Problemsym-

¹⁷² vgl. Kofman/Senge, in: Fatzer 1996, 151

¹⁷³ Schein 1995, 17

¹⁷⁴ Vgl. Schein 1995

¹⁷⁵ vgl. hierzu Klimecki/Laßleben 1998, 66, in: Geißler/Lehnhoff/Petersen 1998

ptom gesehen werden kann, kann mit der Entwicklung von Führungsqualitäten quer durch die Gruppe oder die Organisation begegnet werden. Diese Art von Führung ist kollektiv. Ihr liegt die Vorstellung zu Grunde, das Ideal der dienenden Führung, d.h. sich gegenseitig und einem übergeordneten Ziel zu dienen, zu kombinieren mit einer Mischung aus Idealismus und Pragmatismus. Die idealistische Sichtweise beruht auf der Würde und dem Selbstwertgefühl aller Menschen und einem demokratischen Prinzip. Das pragmatische Herangehen folgt der Vorstellung, dass in ihrem Leben bedrohte Menschen dem Führer folgen, der kompetent ist und sich ihrer Meinung nach um ihr Wohlergehen sorgt.

Die vielschichtigen, unwägbareren, rasanten und oft nicht übersehbaren Veränderungen stellen für Manager und Führungskräfte andere als die traditionell gewohnten Rahmenbedingungen dar. Beherrschbarkeit, Prognosefähigkeit und exakte Planung, definierte Verfahren und festgelegte Reaktionsmuster als bisher gültige und brauchbare Prinzipien von Führung und Management genügen den aktuellen Anforderungen zur Bewältigung anstehender Veränderungen nicht mehr.¹⁷⁶

Führung in einer Lernenden Organisation unterliegt einer anderen als der konventionellen Betrachtungsweise. Die Aufgabe der Führungskraft besteht zunehmend in der Steuerung sozialer Situationen und in der Unterstützung der Selbstorganisationsprozesse. Sie muss ökonomisch-technische Rationalität mit sozialer Emotionalität verbinden, um Unternehmensziele plausibel vermitteln zu können.¹⁷⁷ Sie führt die Mitarbeiter im Sinne einer Begleitung und einer Leitung, d.h., mit der Kenntnis effizienter Lerntechniken, einer Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Methoden, mit Loyalität und einer hohen Kommunikationsfähigkeit¹⁷⁸ schafft sie einen Rahmen, in dem sich die Potentiale der Einzelnen entwickeln und entfalten und der Erfüllung der Aufgaben dienen. Dies tut sie, ohne das bisherige Instrument hierarchischer Anordnungen zu verlieren, d.h., sie beeinflusst die Mitarbeiter unter Berücksichtigung der jeweiligen Situationen und der spezifischen Anforderung auf gemeinsame Werte und Ziele hin. Die Führungskraft muss beides beherrschen, beides unterscheiden können und wissen, wann was das geeignetere Instrument ist und wie sich beide wechselseitig beeinflussen.¹⁷⁹ Die Führungskraft fungiert nach SENGE¹⁸⁰ wie ein Designer, ein Steward

¹⁷⁶ vgl. Lehnhoff 1998; darin auch Klimecki/Probst/Eberl 1994

¹⁷⁷ vgl. Pohl / Wunder 2001, 25

¹⁷⁸ vgl. Pohl / Wunder 2001, 25

¹⁷⁹ vgl. Buchinger 1998, 76

¹⁸⁰ vgl. Senge 1993

und ein Lehrer.

Als Designer trägt sie die entscheidende Verantwortung dafür zu erkennen, wie die Teile als Ganzes zusammenwirken. Als Steward ist sie der Hüter der richtungweisenden Vision, der „Sinngeschichte“, an der sich alle orientieren können. Als Lehrer hilft die Führungskraft, systemische Einsichten zu entwickeln und die systemischen Kräfte zu verstehen, die die Veränderungen steuern, um mit diesen Kräften zu arbeiten. Die Führungskraft lernt, die übergeordnete (Sinn-) Geschichte, die Vision der Organisation gekonnt zu verbinden mit der systemischen Struktur und ihre strategischen Einsichten in Worte zu fassen, so dass ihr Wissen allen zugänglich ist. Sie ist verantwortlich für den Aufbau der Organisation, in der ein kontinuierlicher kreativer Prozess des Lernens stattfinden kann.¹⁸¹

Lernen braucht das Wechselspiel zwischen Übung und Einsatz, der Prozess und der Inhalt sind untrennbar. Es braucht die Möglichkeit zum Experimentieren und zum Reflektieren ebenso wie eine Änderung des Zeitablaufs: Nachdenken über kontraproduktive Verhaltensweisen oder als gegeben hingenommene Annahmen in der Verlangsamung, gedankliche Vorwegnahme möglicher Folgen aktueller Entscheidungen im Zeitraffer.

Gelten Unwissenheit oder momentane Inkompetenz als Zeichen der Schwäche, folgt konsequenterweise eine Reaktion der defensiven Routinen.¹⁸² Die Führungskraft wird ein Meister der „eingeübten Inkompetenz“, wie ARGYRIS¹⁸³ das Verhalten bezeichnet, mit dem man sich selbst und andere vor der mit dem Lernen einhergehenden Bedrohung zu schützen versucht. Die Inkompetenz bleibt bestehen. Um sich schnell wieder kompetent fühlen zu können, ist diese Führungskraft auf kurzfristig sichtbare Ergebnisse fixiert. Sie verfügt nicht über die für ein kontinuierliches Üben und vertiefendes Lernen notwendige Disziplin und Ausdauer, die ihr im Prozess der Entwicklung, der häufig nicht gleich messbare Ergebnisse aufzuweisen hat, Stabilität und Vertrauen geben können.¹⁸⁴

Führungskräfte müssen auch in der Lage sein, die Auswirkungen ihres Handelns

¹⁸¹ vgl. Senge 1993, 150ff

¹⁸² Nach ARGYRIS sind unter ‚defensiven Routinen‘ all jene Taktiken, Praktiken und Maßnahmen zu verstehen, die Verletzlichkeit, Risiken, Bloßstellen und den Anschein von Inkompetenz vermeiden helfen sollen und gleichzeitig verhindern, „dass Menschen der Erfahrung für sie peinlicher oder bedrohlicher Situationen ausgesetzt werden, und die sie zugleich davon abhalten, den Ursachen für diese Unannehmlichkeiten und Bedrohungen auf den Grund zu gehen“. Argyris, in: Fatzer 1996, 114, 115; hierzu auch Argyris, in: Fatzer 1993

¹⁸³ vgl. Argyris, in: Fatzer 1996, 109ff: Manager und Führungskräfte zensieren Fragen, Hinweise oder Stellungnahmen häufig unter dem Deckmantel des positiven Denkens. Sie wollen nicht ‚bloßstellen‘ und nicht ‚bloßgestellt‘ werden. Damit verhindern sie entscheidende Lernprozesse, denn sie nehmen sich und den anderen die Gelegenheit, Verantwortung für das eigene Verhalten zu übernehmen, indem sie dieses erkennen und verstehen lernen.

¹⁸⁴ vgl. Kofman/Senge, 1996, 155

an anderen Stellen des Systems zu erkennen und sichtbar zu machen.

Lernen erfordert auch die Bereitschaft, sich möglicherweise lächerlich zu machen, von anderen etwas anzunehmen und sich abhängig zu machen.

Ein großes Lernhindernis liegt in der Angst, vor der Konkurrenz nicht gut da zu stehen bzw. nicht gut auszusehen, denn

„um zu lernen, müssen wir zugeben, dass es etwas gibt, was wir nicht wissen, und wir müssen Dinge tun, die wir nicht können.“¹⁸⁵

2.2.3.5. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand

Mit der Argumentationslinie von GEIBLER¹⁸⁶ können wir die Eckpunkte organisationalen Lernens treffend zusammenfassen. Lernen findet zunächst in der Psyche bzw. dem Gehirn des Einzelnen statt. Vorhandenes Wissen und Können wird ergänzt, erneuert, weiterentwickelt oder neuen Verknüpfungen zugeführt. Die Lernprozesse des Individuums können als Veränderung seines Steuerungspotentials verstanden werden. Darüber hinaus vollzieht sich Lernen auch außerhalb des Individuums, zum einen durch Umsetzen des Gelernten in Handlung und Gestaltung und zum anderen durch Austausch, Rückmeldung und reflektierte Erfahrungen mit anderen Individuen. Hier zeigt sich die Bedeutung der Kommunikation innerhalb des sozialen Systems Organisation. Lernt das Individuum, lernt seine unmittelbare Umwelt im Sinne einer Veränderung ihrer gruppeninternen Praxis mit.

„Nach dem Gruppen-Lernen ist der Weg frei, sich schließlich dem Organisations-Lernen zuzuwenden.“¹⁸⁷

Für eine Veränderung des Steuerungspotentials einer Organisation sind die durch ihre Instrumente zum Ausdruck kommenden Strukturen und ihr Umgang damit ausschlaggebend. Vollziehen sich also Veränderungen in den Instrumenten und deren Handhabung, verändert sich das Steuerungspotential: „Die Organisation lernt.“¹⁸⁸

Organisations-Lernen resultiert also aus individuellem Lernen, welches allerdings nicht zwangsläufig zu einem erfolgreichen Lernen der Organisation führen

¹⁸⁵ Kofman/Senge, in: Fatzer 1996, 155

¹⁸⁶ vgl. Geißler 1996

¹⁸⁷ Geißler 1996, 82

¹⁸⁸ Geißler 1996, 82

muss. Umgekehrt lässt sich aber auch ableiten, dass organisationales Lernen individuelles Lernen initiieren und verstärken kann.¹⁸⁹

Das hier dargestellte Verständnis von Lernen bildet eine Verstehensgrundlage im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand Dialog. Dialog verspricht sowohl ein individuelles wie ein kollektives Lernen, wobei Auswirkungen auf die Organisation nicht nur nicht auszuschließen sind, sondern erwartet und auch angestrebt werden.

*"Lernen ist außerordentlich wichtig, weil lernen endlos ist."*¹⁹⁰

2.2.4. Anforderungen an die Organisation

Die Lernende Organisation als ein dauerhafter Prozess des Organisierens¹⁹¹ ist mit einer Reihe von Anforderungen konfrontiert, deren Bewältigung eine mehr oder weniger große Herausforderung darstellt. Die charakteristischen Merkmale einer traditionell verstandenen Organisation scheinen sich allesamt grundlegend zu wandeln oder gar in ihr Gegenteil zu verkehren.

Die Literatur stellt vielfältige Analysen und Auslegungen zur Verfügung, die hier in ihrer Ausführlichkeit nicht wiedergegeben werden können. Zur Veranschaulichung der Thematik soll uns ein kurzer Überblick mit BUCHINGER und WIMMER¹⁹² dienen. Die Auflösung räumlicher Grenzen wirtschaftlichen Handelns im allgemeinen Internationalisierungsprozess erfordert von den Unternehmen eine Erweiterung ihres Beobachtungs- und Aktionsradius. Sie müssen ihre vornehmliche Innenorientierung um eine umfassende Außenorientierung ergänzen. Die mit der Dynamik neuer Wettbewerbsverhältnisse einhergehende Destabilisierung lässt sich mit der Fähigkeit und Bereitschaft zu Beweglichkeit leichter bewältigen und bereitet zudem den Weg zu einer breiten Vernetzung, die wiederum in der Situation wechselnder Konkurrenzen, Kooperations- oder auch Fusionspartner die notwendigen Kontakte bereithält. Der Wechsel von der herkömmlichen Produktphilosophie hin zu einer Kundenorientierung stellt die Fähigkeit zur Selbstorganisation in den Vordergrund. Flexibilität und Spontaneität sind gefragt,

¹⁸⁹ vgl. Geißler 1996

¹⁹⁰ Krishnamurti 1998, 87

¹⁹¹ vgl. hierzu Buchinger o.J.

¹⁹² vgl. Wimmer 1993; Buchinger o.J.

um komplexe Problemlösungsangebote bereitstellen zu können und hiermit auch traditionelle Branchengrenzen aufzubrechen. Risikobereitschaft geht hier vor Sicherheitsbedürfnis und die sicher geglaubte Wahrheit muss der Fähigkeit und Bereitschaft weichen, Situationen und deren Möglichkeiten wahrzunehmen und entsprechende Entscheidungen zu treffen. Perfektion der Routine, Tradition und Ordnung stehen hierbei eher hinderlich im Weg. Die Beschleunigung des Veränderungstempos erfordert eine Orientierung an der Zukunft, an den Ressourcen und vor allem an dem fortwährenden Prozess, den man lernend kreativ gestalten und durchlaufen kann.

Einige relevante Themen der stark veränderten und wesentlich komplexeren Rahmenbedingungen, unter denen Organisationen operieren, seien hier näher betrachtet, denn auch sie bilden den Rahmen und die Situation, aus denen heraus ein Interesse am Dialog erwächst und in denen er stattfindet.

2.2.4.1. Veränderung

Unter Veränderung verstehen wir eine Bewegung von einem Zustand in einen anderen. Veränderung stellt den Übergang von einer bestehenden Ordnung zu einer neu zu entwickelnden Ordnung dar. In diesem Übergang, zwischen der einen und der anderen Ordnung, entsteht ein Zustand des Chaos. Hier tauchen Irritationen, Turbulenzen und Verunsicherungen auf, die je nach Situation begleitet werden von ärgerlichen oder aggressiven, von euphorischen oder freudvollen Gefühlen. Veränderungen können gezielt gewählt und herbeigeführt, unbewusst initiiert oder ungewollt aufgezwungen werden. Dementsprechend verheißen sie Verbesserungen oder Verschlechterungen.

Ein Motor für Veränderung liegt in einer Unzufriedenheit, die daraus resultieren kann, dass eine Diskrepanz zwischen einem Ergebnis und den Erwartungen oder auch Visionen erkannt wird. Sie kann auch als ein zunächst vages Gefühl wahrgenommen werden, was je nach Stärke der Unzufriedenheit mehr oder weniger dringlich dazu veranlassen kann, sich auf die Suche nach möglichen Ursachen zu begeben. Die Diskrepanz zwischen Erwartung und Ergebnis kann einerseits in Störungen oder Widersprüchen liegen, sie kann aber auch Ausdruck nicht ausgeschöpfter Möglichkeiten und Potentiale sein. Dann liegt der Motor zur Veränderung in dem Ansporn oder auch Ehrgeiz, die Potentiale vollständig zu nutzen und sie darüber hinaus auch auszubauen. Diese Auslöser des Wandels werden als proaktiv bezeichnet, d.h. die Akteure wollen eigenen Einfluss auf ihre Umwelt

ausüben. Demgegenüber stehen reaktive Auslöser, bei denen aufgrund von Umweltveränderungen gehandelt wird. Beide Formen von Auslösern können innerhalb oder außerhalb des Unternehmens begründet liegen.¹⁹³

Der prinzipiellen Möglichkeit zu einer Veränderung steht häufig die Unwilligkeit einzelner Menschen gegenüber, sich aktiv für die Gestaltung kommender Situationen einzusetzen, die Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen und sich auf das Risiko einzulassen, nicht wirklich zu wissen, zu welchem Ergebnis ihre Handlungen sie führen werden.

Aus dieser Haltung, die oft gar ein Gefallen an Unzufriedenheit und passiver Abhängigkeit vermuten lässt, kommen die Beteiligten gar nicht auf die Idee, genauer zu ergründen, was sie wirklich wollen, welche Vision sie haben und welche konkreten Anlässe oder einzelnen Aspekte bisheriger Situationen und Handlungsabläufe ihre Unzufriedenheit bedingen. Dies hat zur Folge, dass unbefriedigende Situationen und Ergebnisse nicht detailliert untersucht und reflektiert werden, um herauszufinden, woran sinnvollerweise festgehalten werden sollte und wo unbedingt eine Veränderung eintreten müsste.

Dabei bleibt auch verborgen, dass einer Veränderung oder auch nur Flexibilisierung generell die Tendenz zur Stabilisierung, Verfestigung oder dem Bewahren bisheriger Gültigkeiten ausgleichend entgegen steht. Die Bedeutsamkeit einer wohlüberlegten Ausgewogenheit zwischen Veränderung einerseits und dem Bewahren andererseits rückt hierbei nicht in den Blick und kann somit ihre auch entlastende Wirkung nicht entfalten.

Auf die Frage, wie sich eine Organisation hinsichtlich einer Veränderung verhält, antwortet KRAINZ:

„keine Organisation verändert sich freiwillig, z.B. aus Freude auf Neues und Ungewisses, im Gegenteil. Organisationen sind ‚wertkonservativ‘ und schotten sich tendenziell gegen Veränderungsansprüche von außen ab.“¹⁹⁴

Doch von außen kommende Anforderungen an Dezentralisierung, Konzentration auf Kernkompetenzen, Kundenorientierung oder Erhöhen der Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen verlangen von Unternehmen, Veränderungsprozesse zu initiieren.¹⁹⁵ Faktoren wie höhere Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen oder eine stärkere Kundenmacht lassen die Produktzyklen immer kurzlebiger werden, worauf sich Unternehmen ebenfalls einstellen müs-

¹⁹³ vgl. Deuringer 2000, 32f

¹⁹⁴ Krainz in: Grossmann/Krainz/Oswald 1995, 3

¹⁹⁵ vgl. Scala/Grossmann 1997, 30

sen.¹⁹⁶

Unvorhersehbare Entwicklungen lassen Zukunftsprognosen von einem Moment zum nächsten zu Makulatur werden. So können beispielsweise lokale Entwicklungen via Internet in einen globalen Zusammenhang gestellt werden und weltweit das Geschehen beeinflussen.¹⁹⁷ Sehr anschaulich wird dies beschrieben mit dem „Butterfly-Effect“, demzufolge kleinste Veränderungen, Bewegungen oder Impulse zu weitreichenden, nicht absehbaren und womöglich erst andernorts sichtbaren Phänomenen führen können:

„Der ‚Butterfly Effect‘ bezeichnet originär das Phänomen, dass sich bspw. der Flügelschlag eines Schmetterlings in Japan bei Vorliegen gewisser Schwellenwerte durch Feedbackschleifen im Wettersystem derart verstärken kann, dass er in den USA einen Hurrikan auslöst.“¹⁹⁸

Sich hiervor zu verschließen, und sei es nur weil dieser Vorgang so unvorstellbar erscheint, bewahrt nur vermeintlich vor einer notwendigen Veränderung.

Sich auf Entwicklung und damit Veränderung einzulassen, bedeutet, neue und daher meist schwierige und häufig langwierige Prozesse durchzustehen, sie nicht wegen Verunsicherung, steigendem Druck oder anderer ‚unangenehmer Begleiterscheinungen‘ abubrechen bzw. in alte Vorgehensweisen zurückzufallen. Für einen gezielten, bewussten Umgang mit Veränderung ist ein Konzept erforderlich. Es gilt einerseits den status quo zu analysieren und zu benennen und andererseits die anzustrebenden Ziele zu formulieren. Für den Weg vom einen zum anderen werden zielführende Schritte erarbeitet, wobei die Möglichkeit und gar Wahrscheinlichkeit zu Abweichungen und Unabwägbarkeiten einkalkuliert werden. In dem Wissen um die unmögliche Vorhersagbarkeit des Funktionierens einer nicht-trivialen Maschine muss man sich auf den Prozesscharakter der Veränderung einstellen und einlassen. Mit Krisen ist zu rechnen.

Wird der Prozess durchlaufen, besteht die Chance, alte Paradigmen aufzubrechen und Neues entstehen zu lassen. Dies gelingt leichter, wenn die Veränderung am Wertestandard der Gruppe ansetzt, weil sich dann der Widerstand des Einzelnen, der sich aus seiner Beziehung zur Gruppe ergibt, verringert oder auflöst.¹⁹⁹ Bleiben jedoch

"die Werte der Gruppe unverändert, wird sich das Individuum gegenüber

¹⁹⁶ vgl. hierzu Deuringer 2000, 3

¹⁹⁷ vgl. Deuringer 2000, 3

¹⁹⁸ Deuringer 2000, 3; darin: Bleicher, 1995; Kühl 1995

*einer Änderung um so mehr zur Wehr setzen, je stärker es von seinem Gruppenstandard abweichen muss.*²⁰⁰

Wird eine Unzufriedenheit im System allgemein verstanden und anerkannt, kann sie in einem nächsten Schritt in Motivation zur Veränderung umgewandelt werden. Die Herangehensweise ist dann nicht mehr primär die Betrachtung von Problemen, sondern vornehmlich eine Betrachtung der angestrebten Zukunft, der Visionen und der Möglichkeiten.²⁰¹

*„Wenn Normen-, Wert- und Sinnprobleme im Unternehmen zu einem Leiden in und am Unternehmen führen, wird der Weg frei, bisher Undenkbares und Undiskutierbares zu denken und zu diskutieren und so eine neue Normen- und Wertebasis als Grundlage einer zukunftsöffnenden Unternehmensvision wachsen zu lassen.“*²⁰²

Nach LEWINs Erkenntnissen vollzieht sich ein geplanter Wandel in den Schritten der Auflockerung bestehender Standards, Werte und Normen, der Niveauänderung derselben und der anschließenden Verfestigung auf dem neuen Niveau.²⁰³

Ein solcher Wandel hat in der Regel die Steigerung der unternehmerischen Effektivität zum Ziel. Bisher wurde hierbei der Faktor Mensch eher vernachlässigt. Folgen wir LEWINs Ausführungen zum Kraftfeld der Abhängigkeit des Individuums vom Wertstandard seiner Gruppe²⁰⁴, das sich direkt als Widerstand zeigt, so ist nachvollziehbar, dass diese Vernachlässigung nachteilig ist. Und zwar deshalb, weil verinnerlichte Werte sich nur langsam wandeln. Zu beständiger Veränderung ist ein mentaler Wandel erforderlich. Die Ausrichtung des Wandels kann sowohl extern als auch intern sein, ebenso wie ein Wandel einerseits unbewusst und ungeplant, andererseits auch bewusst und geplant sein kann. In allen Fällen kommt hier der Unternehmensspitze eine besondere Bedeutung zu, da sie als Initiator und Vorbild eine Vision vermitteln oder diese Chance unterlassen

¹⁹⁹ vgl. Lewin 1982, 278f

²⁰⁰ Lewin 1982, 278

²⁰¹ vgl. hierzu auch Lippitt 2002

²⁰² Geißler 1991, 9

²⁰³ vgl. Lewin 1982, 281

²⁰⁴ vgl. Lewin 1982, 281

kann.²⁰⁵

„In Analogie zur Struktur einer Zwiebel lassen sich verschiedene Dimensionen eines unternehmerischen Wandels als aufeinander aufbauende Dimensionen definieren, die den die Identität des Unternehmens charakterisierenden Kern umschließen.“²⁰⁶

Das Ausmaß des Wandels nimmt von außen nach innen zu, denn in der äußeren Schicht geht es um die Veränderung von Strukturen, Prozessen und Systemen, in der darunterliegenden Schicht sind die Strategien betroffen und weiter nach innen nähert sich der Veränderungsprozess den 'soft facts' der Fähigkeiten der Mitarbeiter, ihrem Verhalten, ihren Werten und Überzeugungen, mit anderen Worten: den Tiefenstrukturen oder der "deep cultur"²⁰⁷ des Unternehmens.²⁰⁸

Geht man davon aus, dass zur Entstehung sozialer Wirklichkeit wesentlich die Handlungsprozesse beitragen und nicht allein die im Kopf erdachten Konstruktionen, und geht man weiter davon aus, dass diese Handlungsprozesse sowohl individuell als auch sozial und kulturell geprägt sind, lässt sich schon ahnen, welche Bedeutung der Erkundung dieser Prägungen innewohnenden Muster und Annahmen zukommt. Soziale Wirklichkeit entsteht aus den Wahrnehmungen und Interpretationen der beteiligten Akteure, was deren Komplexität schon ahnen lässt.

2.2.4.2. Komplexität und ihre Bewältigung

Die Betrachtung der Organisation, ihrer Funktionen, Strukturen, ihrer Entwicklungen und Veränderungen haben gezeigt, dass wir es hier mit einem sehr komplexen Gebilde zu tun haben.

Selbst der Begriff Komplexität erfordert komplexe Verstehenszugänge. AHLMEYER und KÖNIGSWIESER bezeichnen Komplexität als einen differenzlosen Begriff, denn Komplexität bezeichnet nicht das Gegenteil von etwas, beispielsweise Einfachheit oder Überschaubarkeit, sondern charakterisiert einen Zustand oder eine Situation, die ihre Vielschichtigkeit erst dadurch zu erkennen

²⁰⁵ vgl. Deuringer 2000, 31f

²⁰⁶ Deuringer 2000, 35

²⁰⁷ vgl. Peer 2001

²⁰⁸ vgl. Deuringer 2000, 35

gibt, dass sie von jemandem beobachtet wird.

*"Komplex ist, was für einen Beobachter komplex ist."*²⁰⁹

Eine Situation wird etwa als eine komplexe erkannt, wenn gleichzeitig unterschiedliche, häufig sich widersprechende Anforderungen zu bedienen sind. Dies fordert Entscheidungen und "erzwingt eine selektive Verknüpfung: immer muss man sich für eine bestimmte Auswahl entscheiden" und es wäre ebenso gut anders möglich gewesen.²¹⁰ Da die verschiedenen Einheiten einer Organisation oder Organisationen und ihre Umwelten in ihren Vernetzungsstrukturen ständig in Bewegung sind, dabei nicht-linearen Gesetzmäßigkeiten folgen und in ihrer Entwicklung weder dem Willen noch den Anweisungen einzelner Personen zwangsläufig in geplanter Weise folgen, sind auch Ursachen und Wirkungen nicht unmittelbar nachvollziehbar verknüpft.²¹¹ Komplexität bringt daher immer auch die Unsicherheit und die Offenheit mit sich, nicht zu wissen, welche der verfügbaren Entscheidungsoptionen erfolgreich sein wird und welche Konsequenzen sich daraus ergeben werden. Komplexität eröffnet damit aber auch Gestaltungschancen.²¹²

Entscheidungen bringen Veränderung und Veränderungen führen durch einen Zustand des Chaos. Die Chaostheorie zeigt uns jedoch, dass in jedem Chaos eine Ordnung liegt. Chaotisch erscheinende Strukturen oder Abläufe lassen bei genauer Betrachtung und Analyse ein komplexes System sich ähnelnder Figuren, Strukturen oder Vorgänge mit einer eigenen Ordnung erkennen. Je komplexer ein Gebilde ist, um so mehr Komponenten und Parameter beeinflussen und bestimmen die Wirkungszusammenhänge. Geht man mit dieser Sichtweise von komplexen chaotischen Gebilden in die Organisation, zeigt sich auch hier, dass chaotisch erscheinende Strukturen auf eigenen Ordnungen beruhen.

Zur Bewältigung von Komplexität gilt es, einerseits diese im Chaos liegenden Ordnungen zu erkennen und andererseits aber auch, die in einer vermeintlichen Ordnung liegenden Unordnungen, Unregelmäßigkeiten, Abweichungen und ständigen Veränderungen zu sehen.²¹³

Eine der großen Schwierigkeiten bei der Steuerung komplexer Organisationen liegt nach WIMMERS Ansicht in der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kom-

²⁰⁹ Ahlmeyer/Königswieser 1997, 10

²¹⁰ Ahlmeyer/Königswieser 1997, 11

²¹¹ vgl. Wimmer 1992, 25f; 1993, 255f

²¹² vgl. Ahlmeyer/Königswieser 1997, 11

²¹³ vgl. hierzu auch Osterhold 1996; Briggs 1993; Briggs/Peat 1993

munikation und Kooperation zwischen den einzelnen Einheiten, die autonom und in erster Linie an sich selbst orientiert existieren.²¹⁴

„Die eigentliche Kunst liegt hier darin, die Anschlussfähigkeit zwischen sehr unterschiedlichen Denkweisen, Problem- und Weltsichten, aber auch zwischen divergierenden Interessenlagen immer wieder von neuem herzustellen.“²¹⁵

In der Interaktion gilt es also, Probleme so zu formulieren, dass sie zum einen überhaupt gehört und verstanden werden können. Zum anderen soll sie dazu verhelfen, dass die in der Komplexität liegende Unordnung eine relevante Irritation für die kommunizierenden Einheiten darstellen kann. Eine gemeinsame Geschichte und ein daraus wachsendes System direkter Kommunikation auf der Basis einer gemeinsamen Sinnstiftung ermöglicht hier ein schnelles und der Situation angemessenes Handeln der verschiedenen Einheiten oder der Organisationsmitglieder als einem Ganzen. Hierdurch wird Komplexität reduziert.²¹⁶

Die Beteiligten durchlaufen einen Prozess der gemeinsamen Entwicklung,

„bei dem jeder für den anderen die Umwelt bildet und jeder sich soweit an den anderen anpasst, dass die Kommunikation nur noch geringer Signale bedarf, um gegenseitiges Verstehen zu gewährleisten.“²¹⁷

2.2.4.3. Selbstorganisation

Offene soziale Systeme wie Organisationen unterliegen der Selbstorganisation, denn als ein im Sinne einer nicht-trivialen Maschine funktionierendes System reagieren Organisationen in ihren Handlungen und Veränderungsprozessen nicht ausschließlich auf vorgegebene, geplante Regelungen und Anweisungen. Sie sind darauf angewiesen, dass in der konkreten Situation Entscheidungen getroffen werden, die sich erst im Laufe des Prozesses abzeichnen und vorher eben nicht absehbar waren. Prozesse und Strukturen in einem sozialen und damit lebenden System sind Phänomene von Selbstorganisation oder, anders ausgedrückt, von einer sich spontan herstellenden Ordnung in einer Situation der Unordnung oder des Chaos, wie es Phasen und Momente von Entwicklung und Veränderung im-

²¹⁴ vgl. Wimmer 1993, 293f

²¹⁵ Wimmer 1993, 294

²¹⁶ vgl. Wimmer 1993, 294

²¹⁷ Simon 1997, 128

mer sind.²¹⁸ Ein sich selbst organisierendes System bedeutet jedoch nicht, dass dieses System autark ist und unabhängig von seiner Umwelt handelt und existiert. Vielmehr ist die Selbstorganisation eines Systems immer an eine Umwelt gebunden, aus der es Energie für seine Handlungen beziehen kann und mit der es in einer spezifischen Beziehung steht. So nimmt das System ständig Energie aus der Umwelt auf und verwandelt sie in Information oder Struktur, die es wiederum an die Umwelt abgibt.²¹⁹

Der Begriff der Selbstorganisation wird häufig im Zusammenhang mit der Selbststeuerung sozialer Systeme genannt. Diese zeichnen sich ja dadurch aus, dass sie, im Unterschied zu Maschinen, ihre Funktionen in einer sich verändernden Umwelt aufrecht erhalten können. Sie tun dies durch Selbststeuerung der selbsterhaltenden und reproduzierenden Prozesse. Das System selbst ist hierbei in der Lage,

*"die systemeigenen, konstituierenden Prämissen zu speichern, zu aktualisieren, auf diese zuzugreifen und in beliebigen Situationen einzusetzen."*²²⁰

Die Fähigkeit einer relativ reibungslosen selbstreferenziellen Reproduktion nimmt mit zunehmender Komplexität jedoch ab, da komplexe Systeme sich aus differenzierten Subsystemen zusammensetzen, die je nach Grad ihrer eigenen Komplexität wiederum aus verschiedenen Subsystemen bestehen. Hier zeigt sich wieder, dass das System zur Erhaltung seiner Handlungsfähigkeit auf die Gewinnung von Information und damit von Energie angewiesen ist. Dies gelingt, wenn es die Differenz zwischen System und Umwelt erkennt und dies sowohl zur Orientierung als auch zur Erzeugung von Informationen nutzen kann.²²¹

Was dies auf die Organisation übersetzt bedeutet, sei mit einem Beispiel von SIMON²²² veranschaulicht. Er vergleicht die Tätigkeit eines Managers mit der des Dirigenten eines Orchesters oder des Trainers einer Fußballmannschaft: dieser kann nicht alle Instrumente selbst spielen und alle Tore schießen und wie die einzelnen Musiker und Fußballer spielen, entzieht sich seiner Kontrolle. „Komplexe Handlungsabläufe einer größeren Zahl von Akteuren, ihr paralleles und se-

²¹⁸ vgl. hierzu auch Ratzek 1992; Osterhold 1996

²¹⁹ vgl. Simon 1988, 55f

²²⁰ Ratzek 1992, 76

²²¹ vgl. hierzu Ratzek 1992

²²² vgl. Simon 1997

quentielles Operieren, werden situationsabhängig aufeinander abgestimmt und variiert. Es gibt keinen Regisseur oder Programmierer, der allen Mitspielern sagt, was sie in welcher Sekunde zu tun haben, sondern jeder entscheidet autonom über sein Verhalten.“²²³

Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, wie klar die einzelnen Mitglieder das Geschehen beobachten und in ihren Rollen verantwortlich und gleichzeitig flexibel handeln. Hierfür bedarf es einer enorm schnellen Kommunikation. „Solch eine Kommunikation ohne große Zeitverluste ist nur dann möglich, wenn auf der Ebene der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der einzelnen Spieler ein hohes Maß an Abstimmung der Bezugsrahmen erreicht wird.“²²⁴

Der Manager kann in die Selbstorganisationsprozesse erfolgsfördernd oder – hemmend steuernd eingreifen. Analysiert er die einzelnen Strömungen des Prozesses, erkennt er, dass einzelne einflussreicher sind als andere und damit eine ordnende Funktion haben. Ist diese Ordnung in seinem Sinne zielführend, kann er sie unterstützen oder andernfalls verändernd eingreifen.

Folgt man SIMONs Ausführungen, so entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, inwieweit sich die Beobachter des Geschehens „gegenseitig beim Beobachten beobachten und über ihre Beobachtungen kommunizieren.“²²⁵

Eine Planung und Etablierung kontrollierter Organisationsstrukturen setzt das Wissen um die Existenz unkontrollierter Mikrostrukturen voraus. Diese Paradoxie bezeichnet WERSIG mit Chaos-Ordnung:

*"Die Kunst, ein Chaos zu ordnen, besteht darin, beiden Tendenzen ihr Recht einzuräumen - dem Chaos dort Raum zu lassen, wo es seine eigenen Qualitäten entfalten kann, und Ordnung da zu schaffen, wo es notwendig ist."*²²⁶

2.2.4.4. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand

Die bisher beschriebenen Situationen und Bedingungen, denen sich heutige Unternehmen gegenübergestellt sehen, bringen viele zu bewältigende Herausforde-

²²³ Simon 1997, 127

²²⁴ Simon 1997, 128

²²⁵ vgl. Simon 1997, 129

²²⁶ Wersig 1989; in: Ratzek 1992, 80

rungen für ein modernes Management mit sich. Unternehmen, beziehungsweise deren Verantwortliche suchen nach Wegen und Möglichkeiten, diese Aufgaben mit Blick auf ihre Existenz, ihren Erfolg und ihre Entwicklung zu meistern. Hierzu zählen zunehmend auch Verfahren und Methoden, die die humanen Ressourcen zur Lösung komplexer Problemstellungen heranzuziehen versprechen.

Da komplexe Situationen und Probleme als intransparent, umfangreich, vernetzt und dynamisch²²⁷ anzusehen sind, liegt es nahe, mit Methoden zu arbeiten, die das Dickicht zu lichten ermöglichen. Der Dialog erscheint als eine solche Herangehensweise.

Nachdem bisher überwiegend die Fragen nach der Steuerbarkeit, der Einflussnahme, der Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen und Entwicklungsmöglichkeiten die Diskussion in der Organisations-bezogenen Forschung beherrscht haben²²⁸ - neben den Fragen zur Funktionsweise und den spezifischen Merkmalen komplexer sozialer Systeme wie den Wirtschaftsorganisationen hochentwickelter Industriegesellschaften - geht die Suchrichtung nun in die Bereiche der Annahmen und Vorstellungen, die dem Denken und Handeln der Einzelnen und damit der Organisation als Ganzem zu Grunde liegen. Zentraler Gedanke ist hierbei, Veränderungen tiefergehend anzusetzen, als dies etwa in der systemisch oder auch der psychologisch-sozial ausgerichteten Beratung erreicht wird. Voraussetzung dazu ist es, noch hinter die vordergründig sichtbaren und wahrnehmbaren Denk- und Handlungs-Muster zu dringen. Der Dialog zielt hier nicht primär auf Veränderung ab, sondern auf Beobachten, Erkennen und Respektieren. Veränderung geschieht allein dadurch.

Es ist anzunehmen, dass eine Erkundung der Vorstellungen, Gedankenmuster und Gefühle nicht nur Licht in die inneren Ereignisse der Beteiligten bringt, sondern darüber hinaus auch die Strukturen, die zeitlichen Dimensionen und die zahlreichen Aspekte und Variablen einer komplexen Situation in den Lichtkegel rückt. Hierbei zeigt sich möglicherweise nicht nur eine Vernetzung oder Interdependenz zwischen den Akteuren der Situation, sondern auch vorhandene Verbindungen und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Problemvariablen. Die einer Veränderung innewohnende Logik kann erkundet werden, die Fülle der Komplexität und die Eigenheiten einer Selbstorganisation. Nicht zuletzt kann ersichtlich werden, dass "sich komplexe Problemlagen auch ohne Eingriffe des Problemlösers verändern"²²⁹ und somit ihrer eigenen Dynamik unterliegen.

²²⁷ vgl. hierzu Lantermann o.J. [a]

²²⁸ vgl. auch Wimmer 1993

²²⁹ Lantermann o.J. [a]

2.3. Kulturen in der Organisation

Das Interesse von Unternehmen, Management, Beratern und auch von Wissenschaftlern am Konzept der Organisationskultur und an Zusammenhängen zwischen Kultur und Unternehmenserfolg ist nicht zu übersehen.²³⁰ Als Auslöser für dieses Interesse gelten der Wertewandel in den westlichen Industriegesellschaften, die Verschärfung des nationalen und internationalen Wettbewerbs, das Erkennen der Grenzen eines rationalen Managements und nicht zuletzt der Erfolg japanischer Unternehmen seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Die Gründe für den deutlichen Erfolg der Japaner wurden zwar unterschiedlich eingeschätzt, die Theoretiker waren sich allerdings überwiegend einig darin, dass sowohl die Kultur als auch die Lebensweise dieses Landes eine bedeutende Rolle dabei spielen.²³¹

Organisationen existieren innerhalb gesellschaftlicher Kulturen, sie sind geprägt durch diese Kulturen und sie haben ihrerseits ihre eigene interne Kultur, die wiederum auf die Kultur der jeweiligen Gesellschaft wirkt.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit richtet sich der Fokus auf die Organisationskultur als Rahmen, in dem sich der Untersuchungsgegenstand bewegt, und im Weiteren auf einen Teilbereich dieser Kultur, nämlich die Kommunikation. Diese Bereiche erscheinen als relevant, da sich die Erkundung und Beobachtung der Denkprozesse einschließlich der dazugehörigen Vorstellungen, Bewertungen, Gefühle und Empfindungen nicht ohne rahmende Kultur denken und verstehen lassen.

2.3.1. Organisationskultur

Werfen wir wieder zuerst einen Blick in das Wörterbuch, um mit einer grundle-

²³⁰ vgl. hierzu May 1996, dessen Arbeit zur Organisationskultur eine umfassende Rekonstruktion und Evaluation der unterschiedlichen Ansätze in der Organisationstheorie darstellt: Spätestens seit den 80er Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts erforschen, beschreiben und diskutieren zahlreiche Autoren (und einige Autorinnen) die Kultur in und um Organisationen und die Bedeutung einer Kultur für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens. Die theoretischen Ansätze und Definitionen des Begriffs Organisationskultur weisen neben einigen Gemeinsamkeiten grundlegende Unterschiede vor allem hinsichtlich der Bedeutung, Funktion und des Wirkungsgrades von Kultur auf. "Organisationskultur liegt niemals in einem eindeutig festlegbaren Zustand vor, noch ist dieser in eindeutiger Weise zu interpretieren bzw. zu evaluieren. Vielmehr ist es wesentlich wichtiger, die mit den Begriffen der Kultur und des Symbols einhergehenden Arten der Auseinandersetzung mit Organisationen in bezug auf ihre Erkenntnismöglichkeiten und Erkenntnisbegrenzungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Weltbildhypothesen, theoretischer Schlussfolgerungen und den damit verbundenen Intentionen der Beschreibung und Evaluation von Organisationskultur systematisch zu überprüfen und zu bewerten." May 1996, 17f

²³¹ vgl. hierzu Rosenstiel 1993; May 1996; Geißler 1991; Morgan 1997

genden Definition des Begriffs Kultur zu beginnen:

*Als Kultur wird die „Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Ausdrucksformen eines Volkes“, „das Urbarmachen des Bodens“ und die „geistige und seelische Bildung, verfeinerte Lebensweise, Lebensart“ bezeichnet.*²³²

Kultur bildet nicht nur eine Grundlage unseres gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, religiösen oder sozialen Lebens, sie liefert uns auch eine Interpretationsperspektive für die Welt, indem sie sich auf gemeinsam erworbene Orientierungen bezieht. Sie wird in einem Sozialisationsprozess gelernt und entwickelt und ist damit Ergebnis einer Interaktionsgeschichte. Kultur bezeichnet den Prozess der Realitätskonstruktion und beinhaltet die gemeinsame Wahrnehmung von Bedeutungen, ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Sinnggebung, in deren Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und die die Grundlage für individuelles sinnvolles und bedeutsames Verhalten bilden.²³³

Beziehen wir diese Bedeutung von Kultur auf die Organisation als ein soziales Gebilde, also auf Wirtschaftsorganisationen ebenso wie auf Verbände, Verwaltungen und andere Non-profit-Organisationen, können wir unter Organisationskultur die geistige und seelische Bildung der Organisationsmitglieder und die Gesamtheit der geistigen und kreativen Ausdrucksformen der Organisation verstehen.²³⁴ PROBST definiert die Kultur eines Unternehmens als

*"die Gesamtheit aller Normen, Werte und Denkmuster, die das Verhalten sämtlicher Organisationsmitglieder sowie den betrieblichen Bezugsrahmen bestimmen."*²³⁵

Bei der Konstruktion von Realität ist zu unterscheiden zwischen einer als existierend angenommenen und einer von einem menschlichen Beobachter wahrgenommenen Realität. Um aus den unterschiedlichen Beobachtungen unterschiedlicher Menschen auf die Existenz einer als 'wirklich' bezeichneten Welt schließen zu können, bleibt der Vergleich dieser verschiedenen Sichtweisen miteinander.²³⁶

²³² Wahrig 2000, 787

²³³ vgl. hierzu Morgan 1997, 181f; Clifford Geertz zit. in Peer, Constantin 2001, 48

²³⁴ Der Begriff Unternehmens- oder Organisationskultur wird in der Praxis sehr unterschiedlich verwendet, gefüllt und definiert. Häufig werden Phänomene als „Kultur“ bezeichnet, die nicht ohne weiteres anderen Konstruktionen zuzuordnen oder kausal zu erklären sind. Vgl. dazu Klimecki/Probst, 1990, 46

²³⁵ Probst 1992, 195

²³⁶ vgl. Ruesch/Bateson 1995, 299

Dort, wo sie sich überschneiden, vermuten wir das, was dann als die wirkliche Welt bezeichnet wird. Von Bedeutung wird eine solche Klärung in Situationen, die von Konflikten geprägt sind oder in denen es gilt, die bestehende Vielfalt nicht zu nivellieren, sondern der Situation entsprechend einzubeziehen und konstruktiv zu nutzen.

Mit PEER lassen sich zwei grundlegende Dimensionen einer Kultur erkennen. Als unmittelbar wahrnehmbares Kennzeichen und damit auch als kulturelle Unterscheidungsmöglichkeit zu anderen erweist sich die "surface-culture". Von größerer Bedeutung, sowohl für ein Erkennen und Verstehen innerhalb einer Kultur als auch für die Gestaltung interkultureller Beziehungen, ist die "deep culture" als eine versteckte Ebene, die für die Sinnesorgane nicht direkt wahrnehmbar ist. Sie ist deshalb so schwer wahrnehmbar, weil sie sich an der Wurzel der Wahrnehmung selbst befindet und die Wahrnehmung der Menschen wiederum durch die deep culture geprägt ist.²³⁷

SCHEIN nimmt eine weitere Differenzierung vor und definiert Organisationskultur auf der Grundlage der kognitiven und intersubjektiv geteilten Tiefenstrukturen, die durch individuelle und kollektive Verhaltensmuster beeinflusst werden.

„Organisationskultur ist das Muster der Grundannahmen, die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt und entwickelt hat, indem sie gelernt hat, ihre Probleme externer Anpassung und interner Integration zu bewältigen und die sich soweit bewährt haben, dass sie als gültig betrachtet werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Haltung gelehrt werden sollen, mit der sie im Hinblick auf die gesamten Probleme wahrnehmen, denken und fühlen sollen.“²³⁸

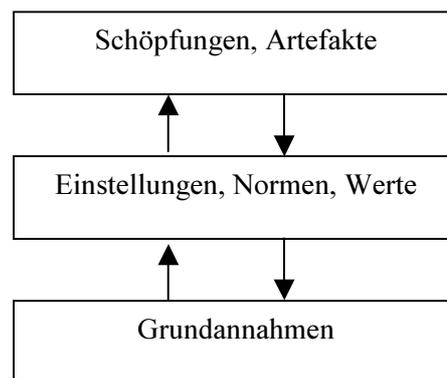
Nach dieser Definition umfasst nach SCHEIN eine Kultur die Dimensionen Sozialisation, Verhalten und die Frage nach der Einzigartigkeit. Die jeweils geltende Kultur oder Subkultur wird neuen Mitgliedern zwar vermittelt, ihre Kerninhalte kommen jedoch nicht ohne Weiteres zum Vorschein. Um in die Geheimnisse der Essenz einer Kultur eingeweiht zu werden, muss ein neues Mitglied anerkanntermaßen zum festen Kreis der Organisationsmitglieder gehören. Aus der Art des Lernens und aus den Sozialisationsprozessen kann ein hinzugekommenes Mitglied bei genauer Beobachtung und Wahrnehmung jedoch Rückschlüsse auf tieferliegende Annahmen ziehen. SCHEINs Definition von Kultur bezieht sich

²³⁷ vgl. Peer 2001, 49

²³⁸ Schein 1984, in: May 1996, 28

auf die Grundannahmen, die die Wahrnehmung und die gedankliche und emotionale Verarbeitung prägen, nicht also auf das offene Verhalten. Dieses ist zwar geprägt durch "kulturelle Prädispositionen", gibt aber selbst bei zu beobachtender Regelmäßigkeit nicht auf den ersten Blick zu erkennen, ob es Ausdruck einer Kultur ist oder beispielsweise eigenständiger individueller Erfahrungen. Weitergedacht führt dies zu der Annahme, dass in größeren sozialen Gebilden unterschiedliche Subkulturen nebeneinander entstehen und existieren, die sowohl im Konflikt miteinander stehen als sich auch auf gemeinsame Prämissen innerhalb der Gesamtorganisation beziehen können.²³⁹

Um die Kultur und damit das Leben in und von einer Organisation entschlüsseln und verstehen zu können ist es hilfreich, das von SCHEIN entworfene und mittlerweile weit verbreitete Modell der Organisationskultur als einem Drei-Ebenen-Modell heranzuziehen:²⁴⁰



Quelle: in Anlehnung an Schein 1995

Die Kultur einer Organisation basiert auf deren Grundannahmen, den Überzeugungs- und Vorstellungsmustern der Organisationsmitglieder, die überwiegend nicht bewusst sind. Diese Muster fügen sich zu einer Art Weltbild der Organisation zusammen.

Die Grundannahmen umfassen primär ein Verständnis

der Umwelt: wird diese als Herausforderung oder als Bedrohung gesehen und erlebt?

der Wahrheit: auf welchen Grundlagen werden Entscheidungen getroffen? Sind diese eher normativer oder pragmatischer Prägung?

²³⁹ vgl. hierzu Schein 1995, 25ff

²⁴⁰ vgl. Schein 1995

der Natur des Menschen: wie sind Menschen Arbeit gegenüber eingestellt?

menschlichen Handelns: gehen Menschen die Dinge des Lebens eher aktiv oder eher passiv an?

der zwischenmenschlichen Beziehungen: steht eher Kooperation oder eher Konkurrenz im Vordergrund?²⁴¹

Auf diesem Fundament der Grund- oder Basisannahmen entwickeln sich die für eine Organisation spezifischen Werte und Normen. Hierzu zählen die Vorschriften und Regeln, die Maßstäbe und Standards, Glaubenssätze und Traditionen, die eine Handlungsorientierung gewährleisten. In der Routine alltäglicher Handlungsweisen liegen viele Aspekte einer Organisationskultur begründet, denn sie dienen den Organisationsmitgliedern als primäre Bezugspunkte für die Art und Weise, wie sie über den Zusammenhang, in dem sie arbeiten nachdenken und ihm Sinn verleihen.²⁴²

Die Kultur einer Organisation als Inszenierung einer sozial konstruierten Wirklichkeit manifestiert sich nicht nur in den Köpfen, den Gedanken und Wahrnehmungen ihrer Mitglieder, sondern auch in ganz konkreten Regeln und Beziehungen ebenso wie in Symbolen beispielsweise der Vergütung, der Produkte, bestimmter Zeremonien oder Mythen. Alles zusammengenommen trägt dazu bei, die "kontinuierliche Realität innerhalb einer Organisation zu prägen".²⁴³

Kommen wir auf das Drei-Ebenen-Modell von SCHEIN zurück, können wir seinen Argumentationsschritten folgen, wonach das Individuum als singulärer Repräsentant und Träger der Kultur ebenfalls drei Ebenen in sich trägt. Es verfügt über unbewusste Vorannahmen, auf die sich seine Werte und Normen gründen, die wiederum in seinem beobachtbaren Verhalten zum Ausdruck kommen. Die Kultur eines Individuums wird in einem nächsten Schritt von einer Gruppe als für sie geltende Kultur übernommen, wenn sie das Problemlösungsverhalten des Individuums als ein erfolgreiches einschätzt. Auf diese Weise entsteht eine Gruppenkultur, die von allen Gruppenmitgliedern repräsentiert wird und sich durch ein "virtuelles Kollektiv-Subjekt"²⁴⁴ definiert. Auf der Ebene der Organisation bildet sich, wiederum einen Schritt weiter, entsprechend ein virtuelles Kollektiv-Subjekt,

²⁴¹ vgl. Schreyögg 1995, 114

²⁴² vgl. Morgan 1997, 186f

²⁴³ Morgan 1997, 187

*"indem sich 'basic assumptions' herausbilden, die über die verschiedenen Gruppenmitglieder hinausgehend alle Mitglieder einer verfassungsmäßig definierten Organisation teilen" und damit "die verschiedenen Individuen und Gruppen zu einer Organisation im engeren Sinn macht und deren Substrat ihre Organisationskultur ist."*²⁴⁵

Betrachtet man die verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation - die Ebene des Individuums, der Gruppe und die der gesamten Organisation - und die Dimensionen, aus denen heraus sich Kultur entwickelt, muss das Konzept einer einheitlichen Organisationskultur infrage gestellt werden.

2.3.1.1. Subkulturen in der Organisationskultur

*"Die Kultur von Organisationen ist kein festes, geschlossenes und einheitliches Gebilde, sondern bestenfalls als eine komplexe Ganzheit anzusehen, die niemals allein unter dem Gesichtspunkt der Integration, der Differenzierung oder der Fragmentierung zu sehen ist."*²⁴⁶

Individualität oder Charakteristika einzelner Gruppen heben sich in einer übergeordneten Organisationskultur nicht zwangsläufig auf. Sie bilden Subkulturen, die eine relative Eigenständigkeit aufweisen können und prinzipiell integrationsfähig sind. Die Vielfältigkeit der Subkulturen entsteht auf dem Boden unterschiedlicher Fachrichtungen, Erfahrungshintergründe oder verschiedener Mitarbeiterstrukturen, möglicherweise verschiedener ethnischer Sozialisationshintergründe. Gehen wir davon aus, dass eine Organisation nicht nur eine Kultur hat, sondern selbst auch eine Kultur ist, schließt sich hier die Frage an, welcher Art diese Kultur ist, insbesondere welche Möglichkeiten der Integration, Akzeptanz oder der konstruktiven Nutzung unterschiedlicher Subkulturen sie bietet und zulässt.

Von Interesse ist dies unter dem Gesichtspunkt, die Kultur einer Organisation als einen für sie relevanten Erfolgsfaktor zu sehen. Die Organisationskulturforschung analysiert und untersucht den Einfluss bestimmter Kulturen auf das organisationale Handeln hinsichtlich herausragender Organisationsleistungen. Dieser

²⁴⁴ Geißler 1991, 13

²⁴⁵ Geißler 1991, 13f

²⁴⁶ May 1996, 30f

Effekt wird insbesondere bei starken Kulturen vermutet, die sich durch klare Orientierungs- und Wertemuster und deren hohe Übereinstimmung auszeichnen. Sind demgegenüber vielfältige Normen und Werte innerhalb einer Organisation zu finden und existieren mehrere Subkulturen, wird von einer schwachen, weil nicht einheitlichen Kultur gesprochen.²⁴⁷

In größeren Organisationen können Subkulturen entstehen und existieren, deren kulturelle Orientierungsmuster von der für die Gesamtorganisation gültigen Kultur abweichen. Das ist beispielsweise der Fall in der Entwicklung und Produktion zukunftsweisender Technologien oder auch Dienstleistungen, die in ihrem Anfangsstadium nur von bestimmten Experten- und Zielgruppen akzeptiert werden.²⁴⁸ Hier kann es, neben den nicht zu unterschätzenden positiven Innovationsimpulsen, prinzipiell zu Widersprüchen zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen, zwischen Funktionsbereichen oder auch zwischen Generationen kommen. Können diese Widersprüche nicht integriert werden, zeichnet sich die Kultur dieser Organisation nicht durch gemeinsame Wert- und Orientierungsmuster aus, sondern eher durch eine spezifische Mischung von Subkulturen. Die Organisationskulturforschung spricht dann wieder von einer eher schwachen denn starken Kultur.²⁴⁹

2.3.1.2. Funktionen und Wirkungen von Organisationskulturen

SCHREYÖGG führt vier originäre Funktionen von Organisationskulturen auf, auf die sich die Organisationskulturforschung bezieht.

In ihrer Identifikationsfunktion bietet die Kultur ihren Organisationsmitgliedern an, sich mit ihren eigenen Normen und Wertvorstellungen in denen der Organisation wiederzuerkennen. Es entsteht ein Zugehörigkeits- und Loyalitätsgefühl, worüber Selbstbewusstsein und Zusammenhalt gestärkt werden.

Mit ihrer Integrationsfunktion bietet die Kultur ihren Organisationsmitgliedern einen Basiskonsens über Grundfragen, ein allgemein gültiges 'Weltbild'. Über ihre vorgegebenen Handlungsorientierungen reduziert sie die Komplexität der Umwelt, macht sie verständlicher und überschaubarer. Damit erleichtert sie auch in Konfliktsituationen eine Konsensfindung.

Die Koordinationsfunktion der Kultur gewährleistet die Abstimmung von Einzel-

²⁴⁷ vgl. Schreyögg 1991, 540f

²⁴⁸ vgl. May 1996, 42

²⁴⁹ vgl. hierzu Schreyögg 1991, 543f

tätigkeiten in der Organisation und trägt damit zu einer möglichst reibungslosen Kommunikation, zur raschen Entscheidungsfindung und Implementierung von Projekten, Vorhaben oder Programmen bei.

Kultur in ihrer Motivationsfunktion vermittelt durch ihre Orientierung an gemeinsamen kulturellen Wertemustern Sinn und befriedigt so ein zentrales Bedürfnis der Organisationsmitglieder. Diese engagieren sich in hoher Bereitschaft für die Organisation und bringen das nach außen hin zum Ausdruck, womit Kultur nicht nur nach innen motivationsfördernd wirkt, sondern auch nach außen zur Legitimation der Organisation beiträgt.²⁵⁰

Werden diese Funktionen tatsächlich in die Realität umgesetzt, entstehen positive Wirkungen im Sinne dieser Funktionen, beispielsweise eine niedrige Fluktuations- oder Fehlzeitenrate durch hohe Zufriedenheit und Loyalität der Organisationsmitglieder.²⁵¹

Nach SCHREYÖGG hat die Stärke einer Organisationskultur aber auch eine Kehrseite, die zu negativen Auswirkungen führen kann. So können beispielsweise innovative Impulse unterdrückt werden und so zu Wettbewerbsnachteilen beitragen. Die Identifikation mit der starken und als erfolgreich erlebten Kultur kann zu einer Fixierung auf Bestehendes und bislang Bewährtes, zu einer Abschottung gegenüber Anderem und damit auch zu einer kollektiven Vermeidungshaltung führen. Denn jede Art von Veränderung bedroht zunächst die gewohnte Sicherheit der starken Kultur und ruft Angst und Abwehr hervor.²⁵²

Die Darstellung einiger Aspekte der Organisationskulturdiskussion legt den Schluss nahe, dass nicht eine umfassend gültige Bewertung und Einschätzung der Funktion und der Wirkung einer Kultur existieren kann. Ob eine Kultur als stark oder schwach und in ihrer Wirkung als positiv oder negativ bezeichnet werden kann, hängt sicherlich von der Bewertungsperspektive ab. Hierzu zählt auch die Perspektive der Handhabung von spezifischen 'Kulturereignissen', wie beispielsweise der Umgang mit 'Abweichlern', mit kreativen 'Ideenschöpfern', aber auch mit Konflikten, Spannungen und generell mit Unterschieden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass für diese Handhabung die Kommunikation unabdingbar ist.

²⁵⁰ vgl. Schreyögg 1991

²⁵¹ vgl. Schreyögg 1991, 545

²⁵² vgl. Schreyögg 1991, 118

2.3.2. Kommunikationskultur

Ebenso wie das Thema Kultur ist auch Kommunikation und die Kultur der Kommunikation ein weitreichender Komplex, den in seiner ganzen Bedeutung darzustellen den Rahmen an dieser Stelle bei Weitem sprengen würde. Die Ausführung beschränkt sich daher auf die für diese Arbeit relevanten Aspekte, wobei die Auswahl keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Vielmehr soll sie auch hier eine Verständnisgrundlage bilden für den Schauplatz, an dem der Dialog als Untersuchungsgegenstand zur Anwendung kommen kann.

2.3.2.1. Einige Aspekte zum Begriff Kommunikation

Kommunikation, abgeleitet von dem lateinischen Wort *communicatio*, bedeutet Austausch, Verständigung, Mitteilung und Vermittlung von Wissen. Kommunikation umfasst damit alle Prozesse der Übertragung von Nachrichten oder von Informationen zwischen Sender und Empfänger. Die Übermittlung kann in Zeichen jeglicher Art geschehen, in direktem Kontakt der Kommunikationspartner oder auf indirekten Wegen mit Hilfe technischer Übermittlungseinrichtungen.²⁵³

Kommunikation ist für ein zielorientiertes Handeln unabdingbar und ist somit als eine der wesentlichen Bestandteile einer organisationalen Wirklichkeit zu betrachten. Vertreter der Organisationsforschung bezeichnen die offiziell definierten Kommunikationskanäle als die formale Kommunikation einer Organisation, deren Wege und Strukturen qua Funktion und Rolle festgelegt sind. Hier wird unterschieden zwischen einer vertikalen Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, einer horizontalen Kommunikation zwischen Individuen einer Abteilung oder aber zwischen verschiedenen Abteilungen einer Ebene.²⁵⁴

Daneben existieren informale Kommunikationswege, die die formale Kommunikation ebenso unterstützend begleiten wie beispielsweise boykottierend unterlaufen können. Das Spektrum der Möglichkeiten ist breit, doch bevor wir uns darin verlieren, soll zunächst ein übergeordneter Blick das Feld der Kommunikation beleuchten.

Übereinstimmend mit WATZLAWICK kann davon ausgegangen werden, dass es in einer Organisation nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren. WATZLAWICK/BEAVIN/JACKSON²⁵⁵ stellen fünf Axiome der Kommunikation dar, die

²⁵³ vgl. Brockhaus Lexikon 1982, Bd. 10, 56

²⁵⁴ vgl. Witzer 1992, 24f

²⁵⁵ Watzlawick/Beavin/Jackson 1969, in: Balsiger 1998

hilfreich erscheinen, um sich diesem Begriff zu nähern:

Kommunikation beinhaltet die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren. Jedes Verhalten, ob sprechend oder schweigend, ist in der zwischenmenschlichen Situation eine Form der Kommunikation und beeinflusst damit das Verhalten anderer Kommunikationsteilnehmer.

Kommunikation umfasst Inhalts- und Beziehungsaspekte, d.h. mit der Sachinformation gibt der Sender gleichzeitig Hinweise, wie er die Mitteilung vom Empfänger verstanden wissen will. Dieser Beziehungsaspekt beeinflusst den weiteren Umgang mit der Information und wird damit zu einer Art Metakommunikation.

Kommunikation wird durch die Interpunktion der Ereignisfolgen im Sinne einer Reiz-Reaktions-Kette organisiert und durch das Muster der Interpunktion geprägt.

Kommunikation geschieht auf digitale und auf analoge Weise. Sachinformationen werden überwiegend digital übermittelt, d.h. beispielsweise mit Zeichen oder Worten. In der analogen Kommunikationsform werden Inhalte durch Bilder, Symbole, Bewegungen oder Töne vermittelt. Hierüber kommt meist der Beziehungsaspekt zum Ausdruck.

Kommunikation findet in einer symmetrischen oder einer komplementären Interaktion statt und gibt damit Auskunft über die Entwicklung der Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern. Eine symmetrische Interaktion beschreibt ein gleichgerichtetes Verhalten der Partner, wobei sich vorhandene Unterschiede verringern. Ruft das Verhalten des einen Partners ein entgegengesetztes Verhalten beim anderen hervor, wodurch sich Unterschiede ständig erweitern, wird von einer komplementären Interaktion gesprochen.²⁵⁶

In der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt es eine Reihe von Störungsmöglichkeiten, von denen hier einige genannt sein sollen, da sie für die Kommunikation und Verständigung in der Organisation bedeutsam erscheinen.

Als erstes sei hier das Phänomen der selbsterfüllenden Prophezeiung genannt, in deren wirklichkeitsschaffendem Effekt eine bestimmte Erwartung bezüglich der Reaktion des Kommunikationspartners das eigene Handeln dahingehend beeinflusst, dass die erwartete Reaktion tatsächlich eintritt. Dieser Mechanismus funktioniert dann am optimalsten, wenn sich der Akteur über seinen Beitrag zum Geschehen nicht bewusst ist.²⁵⁷ Hier kommen die Grundannahmen und Zuschrei-

²⁵⁶ vgl. Balsiger 1998, 183f, darin: Watzlawick/Beavin/Jackson 1969

²⁵⁷ vgl. hierzu Watzlawick 1983, 57f; Balsiger 1998, 185

bungen zum Tragen, die beispielsweise ein Entscheidungsträger hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft seiner Mitarbeiter hat. Ist er davon überzeugt, dass sich einzelne oder auch alle Mitarbeiter auf die Erprobung eines neuen Projekts nicht einlassen werden, dann wird er dieses Vorhaben mit entsprechend geringer Überzeugung und Engagement einbringen. Die Mitarbeiter ihrerseits spüren den Mangel an Engagement und Energie und schließen daraus auf einen wahrscheinlich geringen Nutzwert des Vorhabens, mit der Konsequenz, sich gar nicht erst auf die Umsetzung einzulassen. Ein weiteres Störpotential liegt sowohl in der symmetrischen als auch der komplementären Interaktion, denn beide Kommunikationsmuster können in ihrer extremen Ausübung zu einer Eskalation des Verhaltens führen. Gleichgerichtete Kommunikationsbeiträge schaukeln sich bis zum offenen Konflikt hoch, während sich die Partner in einem komplementären Kommunikationsverhältnis soweit voneinander entfernen, dass sie entgegengesetzte Positionen einnehmen. Ein Ausgleich entsteht hier erst, wenn die Kommunikationspartner Elemente beider Muster einbeziehen können und sich auf diese Weise wechselseitig miteinander bewegen können.²⁵⁸

Kommunikation kann auch in der Weise stattfinden, dass die Mitteilungen doppelte, sich widersprechende oder paradoxe Botschaften enthalten. So können Widersprüche zwischen digitaler und analoger Kommunikation bestehen, beispielsweise wenn der Projektleiter sein Team verbal lobt und die Ergebnisse als herausragend anerkennt, dies aber in einer monotonen, leisen Stimmlage ohne jegliche in der Mimik erkennbare Freude von sich gibt. Paradoxien²⁵⁹ finden sich in Aufforderungen wie 'Sei spontan!' oder auch der in Wir-Form formulierten Anweisung des Vorgesetzten an seine Mitarbeiter.

Das Zustandekommen von Störungen oder Paradoxien in der Kommunikation wird auch nachvollziehbar in den Kommunikationsmodellen von SCHULZ von THUN, wonach jede Botschaft zwischen Sender und Empfänger auf vier verschiedenen Ebenen sowohl gesendet als auch empfangen werden kann. Diese Ebenen umfassen den Aspekt des Sachinhalts, der Selbstoffenbarung, der Beziehung und des Appells. Zusätzlich können sich die Kommunikationspartner auf den innerpsychischen Ebenen des erwachsenen Ichs, des inneren Elternteils oder des inneren Kindes bewegen.²⁶⁰ Störungen können entstehen, wenn die Kommunikationspartner sich nicht bewusst sind, auf welcher Ebene sie selbst senden und empfangen und auf welcher Ebene sich das Gegenüber befindet. Störungen sind um so wahrscheinlicher, je undurchschaubarer und unbewusster das eigene "in-

²⁵⁸ vgl. Balsiger 1998, 186

²⁵⁹ vgl. Balsiger 1998, 186

²⁶⁰ vgl. hierzu Schulz von Thun 1981; 1989; 1998

nerer Durcheinander"²⁶¹ ist.

LUHMANN verdanken wir eine weiterreichende Definition von Kommunikation, die im Kontext von Organisation hilfreich ist, da sein Kommunikationsbegriff aufgrund der Unterscheidung von Körper, psychischem und sozialem System losgelöst vom Menschen zu verstehen ist.²⁶² Gegenüber der Behauptung, dass

*"es doch immer Menschen, Individuen, Subjekte [seien], die handeln bzw. kommunizieren," behauptet LUHMANN, "dass nur die Kommunikation kommunizieren kann und dass erst in einem solchen Netzwerk der Kommunikation das erzeugt wird, was wir unter handeln verstehen."*²⁶³

Die in LUHMANNs²⁶⁴ Kommunikationstheorie, einer Theorie autopoietischer Systeme,²⁶⁵ voneinander unterschiedenen Systeme erhalten sich als selbstreferentielle, operationell geschlossene oder als autopoietische Systeme, wobei die Grundoperationen des psychischen Systems als Wahrnehmung und Bewusstsein beschrieben werden, die des sozialen Systems als Kommunikation.²⁶⁶

Neu ist an diesem Kommunikationsbegriff zudem die Unterscheidung der drei Komponenten Information, Mitteilung dieser Information und Verstehen oder Missverstehen dieser Mitteilung und ihrer Information. Diese Komponenten kommen nicht für sich allein vor, sie erzeugen nur zusammen Kommunikation, wenn also ihre Selektivität zur Kongruenz gebracht wird.

"Kommunikation kommt deshalb nur zustande, wenn zunächst einmal eine Differenz von Mitteilung und Information verstanden wird. Das unterscheidet sie von bloßer Wahrnehmung des Verhaltens anderer. Im Verstehen erfasst die Kommunikation einen Unterschied zwischen dem Informationswert ihres Inhalts und den Gründen, aus denen der Inhalt mitgeteilt

²⁶¹ Schulz von Thun 1998, 53

²⁶² vgl. Balsiger 1998, 193

²⁶³ Luhmann 2000, 42

²⁶⁴ vgl. hierzu Luhmann 1987, insbes. 31ff

²⁶⁵ Autopoiesis, als Organisationsform eines lebenden Systems, bezeichnet den Prozess, in dem sich die einzelnen Elemente eines Systems fortlaufend selbst erzeugen und vernichten und damit die Aufrechterhaltung von Ganzheit und Einheit gewährleisten. Mit anderen Worten: alle Tätigkeiten und Wirkungsweisen eines sozialen Systems wirken auf dieses selbst zurück. Vgl. hierzu Luhmann 1987; 1988; Wimmer 1992/1995²; Maturana 1994

²⁶⁶ vgl. Balsiger 1998, 193

wird."²⁶⁷

LUHMANN nimmt eine deutliche Abgrenzung zwischen Wahrnehmung und Kommunikation vor. Die Wahrnehmung bleibt zunächst ein psychisches Ereignis ohne eine kommunikative Existenz. Die Wahrnehmung eines anderen bleibt demnach im Bewusstsein des Wahrnehmenden verschlossen und für das Kommunikationssystem und jedes andere Bewusstsein intransparent. Um im Kommunikationssystem anschlussfähig zu werden, bedarf es der Selektion des Verstehens.²⁶⁸ Auf diese Weise gelangt eine Wahrnehmung als Information über den Weg der Mitteilung nicht nur in ein anderes Bewusstsein, sondern auch in das Kommunikationssystem.

Hier kann jetzt in "normaler, routinemäßiger Kommunikation über Kommunikation" in Rückfragen und Erläuterungen kommuniziert werden. Dies erscheint einfacher als es tatsächlich ist, denn die Mitteilung beispielsweise über ein Nichtverstehen teilt gleichzeitig auch mit, dass unter der Bedingung des Nichtverstehens die Kommunikation nicht fortgesetzt werden kann - und dabei wird sie fortgesetzt. Kommunikation birgt das Risiko der Ablehnung, denn eine mitgeteilte und verstandene Information kann angenommen oder abgelehnt werden und forciert damit eine Entscheidung. Kommunikation mit Ablehnungswahrscheinlichkeit wird daher gerne vermieden. Andererseits bedeutet es nicht, an der Kommunikation nicht mit zu wirken, wenn man sein Annehmen oder Ablehnen nicht rückmeldet.²⁶⁹

Nach LUHMANNs Definition, dass Kommunikation ein geschlossenes System ist, das seine eigenen Komponenten durch die Kommunikation selbst erzeugt, kann nur Kommunikation Kommunikation beeinflussen, denn alles was nicht kommuniziert wird, trägt nichts zur Kommunikation und deren Reproduktion bei.²⁷⁰

Kommunikation geschieht dennoch nicht ohne die Beteiligung von Individuen, deren Verhalten durch Kommunikation beeinflusst wird.

"Auch wenn man die Eigendynamik der Kommunikation betont, besteht kein Zweifel, dass dadurch biologisch und psychologisch begreifbare Individuen betroffen sind. Man muss und kann auch nicht infrage stellen, dass die Kommunikation deren Verhalten koordiniert. Nur ist dies nicht Funkti-

²⁶⁷ Luhmann 2000, 45

²⁶⁸ vgl. Luhmann 2000, 45f; Balsiger 1998, 194

²⁶⁹ vgl. Luhmann 2000, 47f, 53f

²⁷⁰ vgl. Luhmann 2000, 50f

on der Kommunikation, sondern ein Erfordernis der Absicherung ihrer Fortsetzbarkeit mit einer realen, von Individuen bevölkerten Umwelt."²⁷¹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die verschiedenen Verstehensperspektiven des Kommunikationsbegriffs unterschiedliche Zugangswege eröffnen, die Funktion, die Möglichkeiten und die Grenzen von Kommunikation in der Organisation zu erkennen. Deutlich wird auch, dass es sich um ein hochkomplexes, strukturiertes System handelt, dessen "Eigendynamik für jeden Beobachter intransparent und unregulierbar ist".²⁷²

2.3.2.2. Kommunikation in der Organisation

Verstehen wir Kommunikation als einen Prozess, der durch Mitteilung von Informationen zu Verstehen führt und damit eine Unterscheidung zur Wahrnehmung schafft, können wir Kommunikation als einen Prozess der Verständigung begreifen,

*"in dem vor dem Hintergrund bestehender Verständnisse, verschiedene Akteure wechselseitig in sprachlicher oder nichtsprachlicher Form Erwartungen über Inhalte, Zusammenhänge und Bedeutungen von Handlungssituationen bilden, austauschen und einander annähern."*²⁷³

Kommunikation umfasst demnach die internen Prozesse einer Organisation als sozialem System,

*"deren Sinn darin liegt, Tätigkeiten und Informationen soweit miteinander zu vernetzen, als es für die Lösung der anstehenden Aufgaben nötig ist."*²⁷⁴

Hierbei steht nicht der Kontakt zwischen den Individuen im Vordergrund, sondern die Sachaufgabe, der der Kontakt untergeordnet ist. Kommunikation dieser

²⁷¹ Luhmann 1990, zitiert in Balsiger 1998, 198

²⁷² in Anlehnung an Luhmann 2000, 41, der sich in seinen Ausführungen zur Kommunikation an dieser Stelle zwar auf die Systeme der Wissensgebiete von Psychologie und Soziologie bezieht, dessen Formulierung mir jedoch bei dem Versuch, die Komplexität seiner Theorie auch nur annähernd zu erfassen, aus dem Herzen sprach und mir damit mein psychisches System an dieses Verstehenssystem angeschlossen erscheinen ließ.

²⁷³ Balsiger 1998, 221

²⁷⁴ Buchinger 1998, 13

Art kann mit LINDNER²⁷⁵ demzufolge als 'sekundäre Kommunikation'²⁷⁶ bezeichnet werden. BUCHINGER differenziert hier weiterführend, dass die Kommunikation in der Organisation nicht einmal im persönlichen, d.h. direkten Kontakt stattfinden muss. Organisationen haben, basierend auf ihrer hierarchischen Struktur und Funktionsweise, ein System indirekter Kommunikation entwickelt. Hierzu zählen nicht nur die telefonischen, elektronischen oder schriftlichen Kontaktmöglichkeiten, sondern auch die in Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen festgelegten Vorgaben oder die in der formalen, hierarchischen Struktur angelegten Zuständigkeiten mit den dazugehörigen Weisungsbefugnissen. Bilden diese eine bekannte Tradition, wird hierüber oft nicht mehr direkt kommuniziert, sie werden oft stillschweigend als bekannt vorausgesetzt.²⁷⁷

Jede Organisation hat wie jedes andere soziale System eine bestimmte, oftmals charakteristische Kommunikationskultur. Meist besteht diese aus ungeschriebenen, aber praktizierten Regeln, die den Kommunizierenden nicht notwendigerweise bewusst sein müssen. In manchen Organisationen werden Kommunikationsregeln formuliert, was wiederum nicht bedeutet, dass diese auch befolgt und eingehalten werden.

Eine eigene spezifische Kommunikationskultur hat nicht nur die Funktion, den aufgabenbezogenen Informationsaustausch zu gewährleisten, sondern sie dient auch einer Identitätsbildung der Organisation bzw. ihrer Mitglieder. Organisationen sind gegenüber ihrer Umwelt offene Systeme und da wirkliche Offenheit eine Identitätsbildung verhindert, müssen Organisationen nach innen auch geschlossene Systeme bilden. Dies geschieht unter anderem über die Entwicklung und Herauskristallisierung spezifischer eigener und eigensinniger Kommunikationsmuster, die zunächst für Außenstehende nicht eindeutig zu entschlüsseln sind. Im Zuge der funktionalen Differenzierung entwickeln einzelne Systeme ihre bereichsspezifische Kommunikation, die sie auf leicht anschließbare andere bereichsspezifische Kommunikationen ausrichten.²⁷⁸

Dieses gemeinsame System von Wahrnehmungen, Wertvorstellungen und

²⁷⁵ Lindner 1974, zit. nach Buchinger 1998

²⁷⁶ In Unterscheidung zur sekundären Kommunikation dient eine primäre Kommunikation dem Aufbau und der Aufrechterhaltung von Beziehungen, wie dies beispielsweise in Familien oder im sozialen Netz des Freundeskreises der Fall ist. Die Übermittlung von Sachinformationen ist hierbei nicht zwangsläufig Anlass der Kontaktaufnahme. Vgl. hierzu: Buchinger 1998, 15

²⁷⁷ vgl. Buchinger 1998, 14

²⁷⁸ vgl. Willke 1992, 18ff; Keller 1989, 42f

Kommunikationsausprägungen ermöglicht einem System, einer Organisation oder einer Gruppe, sich von einer anderen zu unterscheiden und in dieser Abgrenzung eine eigene Identität zu bilden.²⁷⁹

Auch wenn die Systemtheorie darlegt, dass es zur Analyse eines Systemverhaltens notwendig ist,

"von den Personen abstrahierte Kommunikationsstrukturen, Sprachspiele, organisationsspezifische Semantiken, letztlich Spezialsprachen und ausdifferenzierte Kommunikationsmedien als grundlegend anzunehmen",²⁸⁰

ist Kommunikation dennoch von der Eigendynamik menschlicher Kommunikationsprozesse beeinflusst, denn die Menschen sind Träger dieser Kommunikation.²⁸¹

Das Wissen um die Verknüpfung menschlicher Kommunikationsprozesse mit der Emotionalität menschlicher Beziehungen auf der einen Seite und um eine tiefere Einsicht in kulturelle Mechanismen in Organisationen auf der anderen Seite ermöglichen es, die Handlungen von Personen oder Gruppen jenseits von persönlichen Prägungen oder Motiven und von gruppenspezifischen Prozessen zu begreifen.²⁸²

Dies öffnet den Weg dahin, Kommunikation, und nicht den Menschen selber als wesentliches Element sozialer Systeme zu begreifen.²⁸³ In der Kommunikation eines sozialen Systems kommt es nicht primär auf die Interessen oder Intentionen der beteiligten Personen an, sondern auf die Gesetzmäßigkeiten in der Art und Weise, wie innerhalb des Systems operiert wird.²⁸⁴ Um das eine zu erkennen, muss man um das andere wissen - und umgekehrt.

Nach diesem Einblick in die Kultur, die Beschaffenheit und die Funktionsweisen von Kommunikation werfen wir noch einen Blick darauf, wozu die Kommunikation gebraucht und genutzt wird.

²⁷⁹ vgl. hierzu auch Peer, Constantin 2001

²⁸⁰ Willke 1992, 29

²⁸¹ vgl. Buchinger 1998, 14

²⁸² vgl. hierzu Buchinger 1998, 14; Mingers 2001

²⁸³ vgl. hierzu Luhmann, in Willke 1992, 30

²⁸⁴ vgl. Willke 1992, 30

2.3.2.3. Management von Wissen und Information

Die Verfügbarkeit vorhandenen Wissens und ein gleicher Wissensstand für alle an einer Aufgabe Beteiligten wird immer wichtiger. Manager und Führungskräfte ebenso wie jeder Mitarbeiter sind gefordert, die Fülle des Wissens in für sie sinnvoller Weise zu managen.

Das rasch anwachsende Wissen muss rasch kommuniziert werden, bevor es sich überlebt hat. Hier scheint keine Zeit zu sein, sich in langen Diskussionen über die möglichen Annahmen, Meinungen, Interpretationen oder Urteile der einzelnen Beteiligten zu verfangen. Es bringt keinen Nutzen, in Besprechungen die eigene Position wiederholt zu verfestigen, zu verteidigen oder die Position eines anderen etwa zur Stärkung der eigenen infrage zu stellen. Vielmehr geht es zunächst darum, sich ein Bild davon zu machen, was das spezifische Wissen umfasst, um dann mit dem verfügbar gemachten Wissen, mit den unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der Beteiligten das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Wissen ist erforderlich, um Strukturen und Abläufe zu verstehen und um die Verantwortlichkeiten des eigenen Tätigkeitsbereichs, der Mitarbeiter, eines Projektes oder einer gesamten Organisation gestalten zu können.

"Wissen ermöglicht die institutionelle und konstitutionelle Konstruktion des Systems. Es birgt aber auch eine nicht zu unterschätzende Gefahr in sich: es verleitet mehr oder weniger dazu, das Unternehmen und seine besonderen Eigenschaften als eine Maschine zu betrachten, die man von außen bedient und wie ein großer Zauberer manipuliert."²⁸⁵

Um dem entgegen zu wirken, ist immer wieder zu vergegenwärtigen, dass Wissen mehr ist als eine Anhäufung von Informationen und Daten. Wissen entsteht im konkreten Tun und Handeln und ist daher mit Erfahrungen verbunden. Somit ist sowohl das Personen- als auch das Organisationswissen an Menschen gebunden. Nur ein geringer Teil des Wissens in einer Organisation ist systematisch benannt, festgeschrieben, gespeichert und damit jederzeit abrufbar. Der größere Teil steckt in den Köpfen der Organisationsmitglieder.²⁸⁶

Organisationen, die aus Funktionen und nicht aus Personen bestehen, sind hier gefordert, einen permanenten Transfer vom individuellen zum kollektiven und

²⁸⁵ Probst 1992, 597

²⁸⁶ vgl. hierzu Mingers 1999

zum organisationalen Wissen zu gewährleisten.

"Diese Transferleistungen bestehen in der Steuerung organisationaler Regelwerke, welche natürlich nicht ohne Personen lebbar und umsetzbar, jedoch unabhängig von bestimmten Personen Bestand und Gültigkeit haben."²⁸⁷

Nicht genug damit, vorhandenes Wissen zu sammeln und zu organisieren. Gefordert ist darüber hinaus, noch nicht vorhandenes Wissen und noch nicht vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln.²⁸⁸ Steigender Leistungs- und Effizienzdruck erzwingen hier einen erhöhten Kommunikationsaufwand, um die jeweils erforderliche Information zur rechten Zeit an den rechten Ort zu bringen.²⁸⁹

Es wird zu untersuchen sein, inwieweit der Dialog hier hilfreich sein kann, einerseits Wissen als eine Kombination aus Information und individueller Erfahrung mit seiner spezifischen Prägung zu erkennen und andererseits den notwendigen Transfer zwischen Individuum, Gruppe und Organisation, d.h. zwischen den Subsystemen eines Systems herzustellen.

Diese Fragestellung führt zu einem weiteren wesentlichen Bereich, der Kommunikation erfordert: Kooperation und die hierzu unabdingbare Vernetzung.

2.3.2.4. Kommunikation zur Vernetzung und Kooperation

Der evolutionäre Hintergrund des menschlichen Gefühlshaushaltes lässt den Menschen immer wieder die Sozialform der Gruppe suchen. Er sucht hier die Erfüllung und Befriedigung seiner Wünsche nach Persönlichkeit, Zugehörigkeit, Nähe, Verständnis. Die Gruppe ermöglicht die soziale Begegnung mit anderen Menschen und durch ihr identitätsstützendes Binnenklima das Erleben von Geborgenheit.

Neben den zur Zweckerfüllung des organisationalen Sachauftrags erforderlichen Gruppen- und Teambildungen tragen auch diese Aspekte in Organisationen zur Formierung von Gruppen unterschiedlichster Ausprägung bei. Es entstehen formelle, informelle, erwünschte, erlaubte, verborgene, am Rande stehende oder un-

²⁸⁷ Mingers 1999

²⁸⁸ vgl. Buchinger o.J.a

²⁸⁹ vgl. hierzu auch Grossmann/Scala 1997, 26f

erwünschte Gruppierungen. Diese Gruppen wiederum stehen in einem komplizierten Interaktionsnetzwerk zueinander. PESENDORFER bezeichnet die Organisation treffend als „das System der Beziehungen zwischen Gruppen, die selbst wieder Beziehungssysteme von Beziehungen sind.“²⁹⁰

PESENDORFER sieht hier eines der Kernprobleme von Organisationen überhaupt. Die Eigendynamik von Gruppen – sie bilden einen Binnenraum und grenzen sich zum Schutz gegenüber allem Fremden von diesem ab – führt zu einem Grundwiderspruch in der Organisation: die an sich kooperationsunwillige Gruppe soll mit anderen Gruppen kooperieren.²⁹¹ Genau dies ist unabdingbar für eine gelingende Kooperation. In der Notwendigkeit gelingender Kommunikation wird unübersehbar, dass die Personenabhängigkeit in diesem Zusammenhang wieder zunimmt.²⁹²

In hochkomplexen Strukturen bedarf es der Vernetzung der Subsysteme, also der Gruppen, der Abteilungen oder der Aufgaben, um die notwendige Kommunikation und Informationsvermittlung zu gewährleisten.

Vernetzung durch Kommunikation findet mittels verschiedener, unterschiedlich stark ausgeprägter Strukturelemente statt, die jeweils ein mehr oder weniger hohes Potential an Dialog im Sinne eines direkten persönlichen Austauschs beanspruchen. So beruht etwa der Rundgang einer Führungskraft durch seine Abteilung auf einem hohen Niveau persönlicher und direkter Kommunikation, ist jedoch wenig strukturiert. Demgegenüber sind Fragebogen-orientierte Mitarbeitergespräche stark strukturiert und bewegen sich daher auf einem mittleren Niveau des direkten Austauschs, denn die vorgegebenen Fragen grenzen den Gesprächsinhalt auf einen bestimmten Themenkomplex ein. Möglicherweise aktuell bedeutsame Fragen sind ausgeklammert. Projektarbeit im Team beispielsweise beruht ebenfalls auf einem eher mittleren Strukturierungsniveau, verfügt dabei jedoch über einen hohen Grad an direkter Kommunikation.²⁹³

In jeder Form der Kommunikation, ob stark oder schwach strukturiert, direkt oder indirekt, besteht die Herausforderung darin, eine Anschlussfähigkeit zwischen den sehr unterschiedlichen Strukturen des Denkens, des Wahrnehmens, der Sprache und des Verstehens herzustellen.

Dies zeigt sich besonders prägnant in der Bewältigung sowohl interner als auch externer Kooperation, denn hier bedarf es immer auch einer über die Erfüllung

²⁹⁰ vgl. Wimmer 1991, 362f, darin: Pesendorfer 1983

²⁹¹ vgl. Wimmer 1991, 363, darin: Pesendorfer 1983

²⁹² vgl. Buchinger 1998, 71

²⁹³ vgl. hierzu auch Hauser/Werani 2001

der Sachaufgabe hinausgehenden Kommunikation. Jedes Subsystem ist geprägt durch eine spezifische Eigendynamik, Eigengesetzlichkeit und Eigeninteressiertheit. Ein für die Kooperation verbindendes Gesamtinteresse ist zunächst eher unwahrscheinlich und muss erst hergestellt werden. Kooperation, insbesondere interprofessionelle Kooperation, ist demnach eine Art interkultureller Kommunikation. Auch wenn eine Kooperation nicht hergestellt wird um eine Kulturreise anzutreten, gilt es, die je spezifischen Kultur Aspekte, das eigene ‚Währungssystem‘, zu kommunizieren. Hiernach bewerten Interaktionspartner das eigene und das Verhalten der anderen.

Es gilt, eine Balance herzustellen zwischen Investition und Gewinn. Voraussetzung hierzu ist die genaue und beiderseitige Kenntnis der jeweiligen auf den spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen basierenden professionellen Identität, der Ziele und Vorhaben, der ‚kulturellen‘ Unterschiede mit dem Wissen um die eigenen Grenzen, und nicht zuletzt ein Bewusstsein um die Interdependenz und die Konkurrenz.

Kulturelle und fachliche Unterschiede sind nicht zu nivellieren, sondern in der Kommunikation zu verdeutlichen. In interprofessioneller Kooperation wird gerade die Kooperation in der Abgrenzung und Diversität genutzt, und zwar in der Weise, dass das Fremde, das Verschiedene bewahrt wird, um dadurch die Möglichkeit zu neuen Einsichten, anderen Blickwinkeln, erweiterten Konzepten und Wirklichkeitsstrukturen offen zu halten. Kommunikation in der Kooperation wird hier genutzt und auch gepflegt mit dem Verständnis, sich gegenseitig und miteinander den status quo immer wieder infrage zu stellen.²⁹⁴

Um die Kommunikation zur Informationsübermittlung gezielt einsetzen und nutzen zu können, bedarf es einer geplanten, konzeptionellen Vernetzung auf der Grundlage transparenter Strukturen.

2.3.3. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand

In dem sozialen System Organisation existieren unterschiedliche Kulturen. Diese Kulturen leben in sich und aus ihrer eigenen Bestehensgrundlage heraus. Sie existieren jedoch nicht losgelöst von ihrer Umwelt, vielmehr konstituieren und begründen sie sich auch aus dem bestehenden Kontext heraus. Dazu bedarf es des Austauschs zwischen den Kulturen. Kulturen und Subsysteme einer Organisation stehen in einer differenzierten Verschränkung mit- und zueinander.

²⁹⁴ vgl. hierzu Ehmer 2000

Diese Verschränkung, etwa in Form einer Verzahnung von Spezialgebieten, einer Verbindung oder Koppelung aufeinanderfolgender Herstellungs- oder Dienstleistungsschritte, ist nur möglich über Kommunikation und diese Kommunikation braucht gemeinsame Verstehensgrundlagen.

Das bedeutet, die Organisation muss im eigenen Interesse für angemessene Kommunikation zwischen den Kulturen und Systemen und zu anderen Systemen sorgen. Als angemessen gilt eine Kommunikation dann, wenn sie ihrem Zweck entsprechend erfolgreich stattfindet, was voraussetzt, dass sie den Möglichkeiten der Beteiligten entspricht und ihnen verständlich ist.

Kommunikation ist alles soziale Verhalten in einem sozialen System. Die Theorie-Diskussion hat gezeigt, dass Kommunikationen Entscheidungen sind. Bezogen auf den Gegenstand dieser Arbeit ist die Frage interessant, inwieweit das Treffen von Entscheidungen und eine folgende Umsetzung abhängig sind von der Art und Weise der Kommunikation sowie der Wahrnehmung derselben.

Damit rückt das Individuum als Träger von Kommunikation, als Kommunizierender in den Blickpunkt.

Ebenso die Thematik der Macht. Werden Entscheidungen ausgeführt, weil etwa Sanktionen drohen, weil Belohnungen locken oder weil die Ausführenden sich mit der Entscheidung identifizieren und sie somit mittragen können?

Geht man hier noch einen Schritt zurück, stellen sich diese Fragen ebenso in Hinsicht auf die Entscheidung selbst. Wird eine Entscheidung getroffen aus einer Identifikation mit der Problemstellung der Sache heraus oder beispielsweise aus einer spannungsreichen Dynamik der Interaktion der Beteiligten? Wird die Frage der Macht und Einflussnahme der Entscheidung zu Grunde gelegt oder die Lösung der Sachaufgabe?

Mit dem Fokus auf die in dieser Arbeit zu untersuchende Fragestellung ist zu klären, inwieweit das Dialogverfahren die für eine gelingende Kooperation notwendige Selbstreflexion und Klärung der Grundannahmen der Kooperationspartner zu unterstützen oder zu gewährleisten vermag.

2.4. Der Mensch in der Organisation

Mitglieder in Organisationen „zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Peter oder holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung,

*setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch.*²⁹⁵

Der Mensch in der Organisation lässt sich aus den Perspektiven von Soziologie, Sozialpsychologie, allgemeiner Psychologie, Organisationspsychologie, Organisationsentwicklung oder von den praktischen Auswirkungen für die Organisationsarbeit sehr unterschiedlich betrachten, definieren und verstehen. Auch hier kann und soll das Thema nicht erschöpfend, sondern umkreisend dargestellt werden.

In diesem Kapitel wird die Funktion, die Rolle und das Sein des Menschen als ein individuelles Wesen einerseits und als ein zur Umwelt der Organisation gehörendes System andererseits betrachtet. Hiermit soll nicht primär die Komplexität der Sicht auf den Organisationszusammenhang erhöht, sondern vielmehr ein weiterer Verstehenszugang vertieft werden, der in Bezug auf eine Anwendung des Dialogs relevant erscheint.

2.4.1. Der Mensch als Subjekt

Auch wenn einige Ansätze in der Organisationstheorie²⁹⁶ dazu neigen, vom Individuum als einem tatsächlich und ganz konkret existierenden Einzelmenschen keine Kenntnis zu nehmen²⁹⁷, ist dieser Mensch in der Organisation zunächst auch als menschliches Wesen zu betrachten. Denn auch als Träger organisationaler Funktionen und Handlungen bringt er seine Subjektivität, sein individuelles Wesen und seine ganz eigene Prägung mit in die Organisation hinein. Die zur Zweckerfüllung der Organisation im Vordergrund stehenden Handlungen, die der Mensch, oder sagen wir hier zutreffender das Organisationsmitglied, ausführt, sind neben anderen Faktoren auch von seinem individuellen, subjektiven Hintergrund geprägt, getragen und beeinflusst. Das Organisationsmitglied gibt seine psychische und soziale Ganzheit nicht an der Pforte ab, wenngleich sie auch innerhalb der organisationalen Realität zugunsten der von ihm geforderten Leistungen oder Handlungen in den Hintergrund rückt.

Um das Sein des Menschen in der Organisation besser verstehen zu können, wie

²⁹⁵ Küpper/Ortmann 1988, 7

²⁹⁶ vgl. Kap. 2.2.2. "Exkurs: Organisationstheorien" in vorliegender Arbeit

²⁹⁷ vgl. Luhmann 2000a, 88

er ist, wie er wirkt oder nicht wirkt, wer er über seine Funktion hinaus noch ist und in welcher Weise dies für unsere Betrachtung relevant sein kann, schauen wir ihn als „dreifältiges Wesen“²⁹⁸ an.

*„Der Mensch ist mit seiner Leiblichkeit Teil der Physischen Welt und der Naturkräfte; mit seiner Seele lebt er im psychischen und sozialen Element und hat Beziehungen zu anderen beseelten Wesen, wird von diesen beeinflusst und nimmt selber auf sie Einfluss; und als geistiges Wesen kann der Mensch Erfahrungen mit geistigen Wirklichkeiten haben.“*²⁹⁹

Dieses ganzheitliche Menschenbild umfasst die in Fachrichtungen wie Medizin, Sozialpsychologie oder humanistischer Psychologie jeweils unterschiedlich fokussierten physisch-körperlichen, seelisch-psychischen und geistigen Dimensionen des Menschen. Da nun jeder einzelne Mensch ein solch dreifältiges Wesen ist, sucht und braucht er Räume und Situationen, die ihm die Entfaltung dieser Dimensionen und ein Handeln und Wirken aus ihnen heraus ermöglichen. GLASL benennt entsprechend der Beziehung der drei Wesensdimensionen zu den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen drei soziale Subsysteme in der Organisation als einem meso-sozialen Organismus.³⁰⁰

Das ‚geistig-kulturelle Subsystem‘ umfasst die Identität der Organisation mit- samt ihren grundlegenden Zielen und Werten. Es bildet den Rahmen für das individuelle und das organisationale Lernen.

Im ‚politisch-sozialen Subsystem‘ gestalten sich die formellen und auch die informellen Beziehungen zwischen Individuen, in und zwischen Gruppen und in der Gesamtorganisation.

Das ‚technisch-instrumentelle Subsystem‘ regelt den zweckgerichteten Einsatz der Fähigkeiten der Menschen, der physischen Mittel und Instrumente und der Prozesse und Abläufe.

Um sich selbst dieser verschiedenen Dimensionen und der möglichen Wirkungsfelder bewusst zu werden und zu bleiben, aber auch die der anderen kennen zu

²⁹⁸ Glasl 1992, 25

²⁹⁹ Glasl 1992, 25

³⁰⁰ Bezugnehmend auf Steiner führt Glasl die ‚dreigliedrige‘ Durchgestaltung des makro-sozialen Gemeinwesens aus, in dem der Mensch als geistiges Wesen nach Entfaltung und Mitwirkung am geistig-kulturellen Leben der Gesellschaft strebt; als körperliches Wesen auf das wirtschaftliche Leben zur Deckung seiner Bedürfnisse angewiesen ist und als seelisches, Beziehungen eingehendes Wesen am staatlich-rechtlichen Leben teilnimmt. Vgl. Glasl 1992, 27f

lernen, bedarf es der Kommunikation. Kommunikation als ein Austausch mit der Umwelt trägt entscheidend zur Entwicklung individueller Identität bei, die sich durch Übernahme, individuelle Interpretation und Modifikation bestehender Werte und Verhaltensmuster herauskristallisiert. Der Mensch muss aber schon allein deshalb kommunizieren, um als Individuum erkannt zu werden.³⁰¹

Nach SCHEINs³⁰² Ausführungen kommuniziert der Mensch, um seine Bedürfnisse zu befriedigen, um den oder die anderen in ihrem Wesen zu begreifen, um sich selbst kennen zu lernen und um sich durch Darstellen der eigenen Persönlichkeit voll auszudrücken. Darüber hinaus braucht der Mensch die Kommunikation über Wahrnehmungen und Gedanken, um komplexe, vielschichtige Situationen zu verstehen und um sich in bestimmten Situationen durch deren Strukturierung zur eigenen Bedürfniserfüllung einen Vorteil verschaffen zu können. Hier erreicht der Einzelne mehr, wenn er kommunizierend unterstützende Beziehungen aufbaut.

Der Mensch verfolgt als Individuum zunächst seine individuellen Ziele. Da die Organisation sich jedoch an der Zweckrationalität und nicht an ihren Mitgliedern ausrichtet, entstehen hier grundlegende Spannungsfelder.

Aus der Sicht der einzelnen Menschen betrachtet ist der Arbeitsplatz eine der wichtigsten Institutionen in deren Leben. An diesem Ort können zentrale menschliche Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen erfüllt werden, können Talente und Neigungen gelebt, Wissen angewandt und ausgebaut werden, kann Lebenszufriedenheit erreicht und Selbsterfüllung verwirklicht werden.³⁰³

Auch wenn die Organisation also Ort potentieller Selbstentfaltung und -verwirklichung ist oder sein kann, liegt hierin nicht ihre Aufgabe und nicht ihr Zweck und Ziel. Das Individuum ist also einem breiten Spektrum ausgesetzt, innerhalb dessen einem Potential an Möglichkeiten ein vermutlich ebenso großes Potential an Frustrationen gegenübersteht. Hier ist also der Einzelne gefordert, nicht nur das Spannungsfeld zwischen individuellen und organisationalen Zielen auszugleichen, sondern auch das eigene Leben zu gestalten.

Dieses Leben ist in der sich weiter ausdifferenzierenden Gesellschaft ein experimentelles Leben, das nicht mehr nach Traditionen und vorgelebten Konzepten geführt werden kann.³⁰⁴ Hier stellt v. RAD fest, dass die Menschen ihr eigenes Leben führen müssen unter Bedingungen, die sich weitgehend ihrer Kontrolle

³⁰¹ vgl. auch Keller 1989, 42

³⁰² vgl. hierzu Schein 2000, 133f

³⁰³ Weinert 1998,45; siehe auch Kap. 2.1.1. "Von Institutionalisierung zu Sozialer Kompetenz" in vorliegender Arbeit

³⁰⁴ vgl. v. Rad 1996

entziehen. Der eigene Lebenslauf muss zunehmend selbst organisiert werden, wobei diese Selbstthematization der Biographie geradezu unumgänglich ist.

In, man könnte sagen, logischer Konsequenz werden auch gesellschaftliche Krisen zunehmend dem Einzelnen als individuelles Risiko, als individuelle Krise zugeschoben.

Der Einzelne ist mit der Bewältigung überfordert, sofern er die Problematik primär als eine persönliche und individuelle begreift.

Er befindet sich in dem genannten Dilemma, seinen Lebenslauf ohne Sicherheit gebende Traditionen selbst zu organisieren und, aufgrund fehlender Vorbilder, immer wieder zu hinterfragen, zu überprüfen und den jeweiligen Veränderungen anzupassen.

Gesellschaftliche Krisen fallen in dieser sozialen Lebensgestaltung auf das Individuum zurück und bestärken die ohnehin relativ große Verunsicherung.

Um sich hier vor zu großem Druck, vor Einsamkeit und dem Gefühl von Verlorenheit zu schützen, sucht der Mensch nach Befriedigung seines grundlegenden Bedürfnisses nach Geborgenheit und Zugehörigkeit. Er will seine Gedankenwelten, seine Empfindungen und Wahrnehmungen ausdrücken und verbalisieren. Im Austausch dieser inneren Welten mit der äußeren Welt überbrückt das Individuum seine grundlegende Einsamkeit. Es findet Anbindung an die Welt um sich herum. Auch in Nichtübereinstimmung, denn in der Abgrenzung vom Anderen setzt und findet es seine eigenen Grenzen – auch seine Begrenztheit – und bannt damit stückweise seine Angst vor Verlorenheit.

Neben der Befriedigung der Bedürfnisse nach Existenzsicherung, hier durch Arbeit und Verdienst, nach Kontakt und Zugehörigkeit, vernachlässigen Unternehmen jedoch das Bedürfnis nach emotionaler Bezogenheit und Ganzheit – so die Annahme. Der Mensch trägt in sich die Sehnsucht nach emotionalem Aufgehobensein und nach der Empfindung der Ganzheit zwischen Emotion und Intellekt. Die fortschreitende Differenzierung und Komplexität macht es dem Einzelnen unmöglich, sich im Ganzen einzubinden. Bezogenheit zerfällt in Fragmente, der Einzelne fühlt sich zunehmend verloren darin.

Über die emotionalen Aspekte hinaus will der Mensch intellektuell, handlungsbezogen und seinem Können entsprechend herausgefordert werden. Er will nicht mit fertigen Definitionen konfrontiert sein, sondern er will selbst definieren können. Das bedeutet auch, dass er sich selbst nur von einem System definieren lassen will, das er mit definieren kann.³⁰⁵

³⁰⁵ vgl. Baecker 1999, 19

2.4.2. Der Mensch als Umwelt

Systemtheoretisch betrachtet gehören Menschen zur Umwelt von Organisationen. Sie stellen selbst ein System dar und sind daher selbst auch Umwelt.

Doch unabhängig davon, ob der Mensch als ein Wesen oder als Umwelt definiert wird, ist Organisation ohne ihn nicht denkbar.³⁰⁶ Umgekehrt steht der Mensch in der Organisation nicht isoliert da, sondern ist einem tiefgehenden Einfluss durch die Organisation ausgesetzt. Dieser Einfluss, bezogen auf Normen, Wertvorstellungen, Gewohnheiten, Erwartungen und Befürchtungen, um nur einige Aspekte zu nennen, vollzieht sich in und durch Kommunikation. Vergegenwärtigt man sich,

„... dass die Kommunikationsprozesse, durch welche sich eine Organisation am Leben erhält, mitten durch die psychosoziale und psychosomatische Integrität der Person gehen, dann wird man die Dimension jenes Einflusses erahnen.“³⁰⁷

Versteht man den Mensch als ein nicht-triviales System, ist sofort klar, dass er auf externe Anregungen, Anforderungen oder Veränderungen in sehr komplexer und nicht verlässlich vorhersagbarer Weise reagiert. Menschliches Denken, Fühlen und seine soziale Kommunikation fügen sich nicht problemlos in Vorgaben.³⁰⁸ Der Mensch reagiert, insbesondere wenn sensible Stellen oder Druckpunkte getroffen werden. Will die Organisation eine Reaktion hervorrufen, beispielsweise eine Veränderung, gilt es die sensiblen Punkte zu entdecken und zu verstehen.³⁰⁹ Hiermit ist am ehesten gewährleistet, dass sich der Einzelne in seiner Person und Persönlichkeit angesprochen fühlt und entsprechend bereit und motiviert ist, als Mitglied der Organisation seine Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

2.4.3. Individualisierung und Innere Expansion

Der Mensch ist ein für sich seiendes selbstständiges Wesen und zugleich ein Teil oder Mitglied einer größeren Ordnung, hier der Organisation.

³⁰⁶ vgl. Buchinger 1998, 12

³⁰⁷ Buchinger 1998, 11

³⁰⁸ vgl. hierzu Willke/Roehl 2001, 28

³⁰⁹ vgl. auch Wimmer 1992, 26

Der durch die gesellschaftliche Veränderung bedingte Verlust einer Einbettung des Individuums in ein funktionierendes soziales Gefüge, in einen stabilen Rahmen der Lebensorte und Lebensverläufe, der Traditionen oder der Vorbilder, ist nach GIDDENS³¹⁰ ein zentraler Aspekt modernen Lebens. Diese gesellschaftliche Individualisierung bedeutet nicht etwa eine höhere Eigenständigkeit oder Unabhängigkeit, sondern eine zunehmende Entmündigung. Zersplitterung und Spezialisierung erzeugen eine Abhängigkeit von Expertenwissen und damit von funktionierender interdisziplinärer Kooperation. Wie jede Bewegung ruft auch diese eine Gegenbewegung hervor. Die Wahrnehmung eigener Abhängigkeit von anderen Experten mobilisiert ein Emanzipationsbestreben und eine erhöhte Aufmerksamkeit auf die eigene Person, die eigene Expertise und den Wunsch nach größtmöglicher Authentizität.³¹¹

Die im Prozess des rasanten sozialen Wandels zunehmende Beschleunigung auch in Kommunikationsprozessen und -strukturen, insbesondere auch durch einen Zuwachs an elektronischen oder schriftlichen Massenkommunikationssystemen, erzeugt im Gegenzug ein Bedürfnis nach Entschleunigung und nach individueller, persönlicher und direkter Kommunikation. Diese Bewegung kann verstanden werden als ein Versuch der Wiederaneignung der in formalisierten und funktionalisierten Prozessen verlorengegangenen Realität. Der Gebrauch von Medien, d.h. die Zwischenschaltung von Übertragungsgeräten oder -maschinen, vermindert das Erleben eigener Körperlichkeit. Dies wiederum führt zu Handlungsunfähigkeit und Passivität. Der Einzelne fühlt sich überfordert mit einer Fülle von Informationen und Nachrichten zu Ereignissen, die er nicht oder nur in sehr geringem Ausmaß beeinflussen kann und in denen er daher in der Konsequenz handlungs- und reaktionslos bleibt.³¹²

Eine Verminderung erlebter und erfahrener Körperlichkeit reduziert nicht nur den Menschen als ein lebendiges, facettenreiches, unkalkulierbares, emotionales und sexuelles Wesen, sondern reduziert auch die Interaktion zwischen solch reduzierten Wesen.

Dieser Zusammenhang lässt das Interesse am Verfahren des Dialogs nachvollziehbar erscheinen, da in der Beobachtung und Erkundung der Denkprozesse alle das Denken umfassenden Ereignisse einbezogen werden. Denken wird nicht nur als eine intellektuelle Handlung verstanden, die gewissermaßen isoliert im Geist oder im Kopf des Individuums vonstatten geht. Der Denkprozess schließt hier die Emotionen, Gefühle, Sinneswahrnehmungen und Körperempfindungen mit ein,

³¹⁰ Giddens 1991, in: Hahne 1998

³¹¹ vgl. hierzu Hahne 1998, 17

³¹² vgl. auch Hahne 1998, 18, 97, darin: Westerbarkey 1991; Baudrillard 1990

denn diese werden nicht nur als Bestandteil sondern auch als Einflussfaktoren gesehen. Hier ließe sich im Dialog das Alltagsbewusstsein der Einzelnen, welches das alltägliche Handeln steuert, beobachten. Die wichtigsten Leistungen dieses Bewusstseins bestehen nach SCHÜLEIN in der Aufrechterhaltung der situativen Handlungskompetenz, der Balance zwischen individueller und sozialer Identität und in der Gewährleistung des Realitätskontakts, es verbindet situativ innen und außen, Situationen und Strukturen, sowie psychische Zustände und biographische Entwicklungen. Die Tendenz zur Individualisierung individualisiert auch das Alltagsbewusstsein. Eine Lockerung der Bindungen an Traditionen erhöht für den Einzelnen das Anspruchsniveau seiner reflexiven und selbstreflexiven Kompetenzen.³¹³

Die Individualisierung der Arbeit kann mit BECK als eine zentrale Folge der Flexibilisierung der Arbeit gesehen werden.

"In ihr trifft dreierlei zusammen: Der lebensweltliche Prozess der Enttraditionalisierung, das heißt die Normalbiographie, wird zur Wahl- oder Bastelbiographie, zur Risikobiographie. Die Arbeit wird zeitlich und vertraglich >>zerhackt<<, der Konsum wird individualisiert. Es entstehen individualisierte Produkte und Märkte."³¹⁴

Die Begrenztheit der äußeren Expansion, sei es in der Entwicklung von Produkten, der Erweiterung von Märkten oder der Auffächerung individueller Perspektiven, wirft den Einzelnen auf sich zurück. Diese Veränderungen in der vorgestellten Normalbiographie führen nicht selten zu inneren Krisen und es bedarf zu ihrer Bewältigung eines gewaltigen inneren Reflexions- und Expansionsprozesses. Dieser "Weg ins Innere"³¹⁵, die innere Expansion, wird nur mit Mühen begangen. Er scheint mit Ängsten behaftet zu sein, denn dieser Weg ist zunächst unbekannt und ungewohnt. Folgt man der Ansicht von HEINTEL/GÖTZ, dass die Überschreitung dieser Schwellen einerseits viel Reife und ein unbefangenes Bewusstsein erfordert, andererseits Reife und Bewusstsein kollektiv organisiert sein müssten, um wirksam werden zu können, kann der Dialog unter dieser Perspektive gesehen werden.

Es ist zu fragen, ob ein Dialog die innere Expansion kollektiv zu organisieren imstande ist und einen ausreichend stabilen Rahmen bietet, um einerseits Grundwidersprüche und -abhängigkeiten zu akzeptieren und andererseits

³¹³ vgl. hierzu Schülein 1998

³¹⁴ Beck 2000, 45

³¹⁵ Heintel/Götz 2000, 35

"eben auch Vorgängiges, Unvernünftiges (weil nicht durch menschliche Vernunft verfügbar), Sinnloses, letztlich das 'Nichts' zuzulassen und anzuerkennen."³¹⁶

2.4.4. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand

Wie auch immer wir den Mensch im Zusammenhang einer Organisation betrachten, definieren oder zuordnen - er ist nicht vorstellbar ohne seine Gefühle, seine Lebendigkeit und seine Lebenslust. Sind diese verschüttet oder gar abhanden gekommen, sprechen wir eher schon von einem leblosen Menschen. Von einer wie zuvor beschriebenen inneren Expansion kann dann schon gar keine Rede mehr sein. Die Lebendigkeit, Kreativität und Chance eines 'unvernünftig, sinnlosen Nichts' wäre verloren.

Die Gefühle, die nach LANTERMANN im Management komplexer Anforderungen eine "sträflich vernachlässigte Ressource" ausmachen, sind keineswegs sinnlos, aber auch nicht durch Vernunft zu steuern. Seine Studie zeigt, entgegen der weit verbreiteten Vorstellung von einem guten und erfolgreichen Manager als einem nüchtern und zweckrational handelnden Rollenträger mit "kühler Sachlichkeit" und "extremer Emotionskontrolle", welche Bedeutung den Beachtung von Emotionen zukommt.³¹⁷

"Problemlöser, die sich durch ihre Fähigkeit auszeichnen, im Prozess der Problemlösung ihre Gefühle differenziert und genau zu erkennen, erzielten mit Abstand die besten Problemlösungen."³¹⁸

Gefühle signalisieren der fühlenden Person beispielsweise, wenn sie sich einer Situation nicht gewachsen fühlt, wenn sich die Situation ihrer Kontrolle entzieht, wenn ein Verlauf nicht zufriedenstellend ist oder wenn die unterschiedlichen Aspekte von Leistung, Kooperation, Abstimmung, Fähigkeiten in positivem Sinne ineinander gehen und zu einem erfolgreichen Ergebnis führen. Nach LANTERMANNs Untersuchungen dienen Gefühle einer spontanen, unwillkürlichen Bewertung von Ereignissen, und zwar unter der Perspektive des Eigennutzes. Sowohl das jeweilige Gefühl als auch den eigennützigen Anteil genau erkennen zu

³¹⁶ Heintel/Götz 2000, 36

³¹⁷ vgl. Lantermann o.J.

³¹⁸ Lantermann 2002, 75

können, bietet umfassende Informationen. Die Gefühle wirken fokussierend und filternd in die Aufnahme und die Verarbeitung von Informationen hinein, die das Denken beschäftigen. Die Beobachtung und Beachtung der Gefühle gibt Aufschluss darüber, ob man sich etwa in einem angstbesetzten und damit kreativitätshemmenden Arbeitsklima befindet oder in einer entspannten, sicheren und angstfreien Situation, die ein intuitives Denken begünstigt. Der Ausdruck von Gefühlen gilt als ein zwischenmenschliches Signalsystem und trägt somit zu einer Abstimmung und Koordination sozialer Aktionen bei.

Es kann davon ausgegangen werden, dass mit erkundenden und beobachtenden Verfahren wie dem Dialog die Entwicklung und Nutzung der Ressource Gefühl gelernt und gefördert wird.

Wenn der Frage nach einem Nutzen des Dialogs im Unternehmen nachgegangen wird, geht es nicht darum, ob solch ein "problemorientiertes Gefühlsmanagement"³¹⁹ angestrebt wird, sondern es muss zuvor gefragt werden, welcher Stellenwert dem einzelnen Menschen überhaupt zugeschrieben und welches Menschenbild hier zu Grunde gelegt wird.

Wie noch auszuführen sein wird³²⁰, ist der Mensch derjenige, der in einen Dialog mit anderen Individuen, mit einer Gruppe geht. An anderer Stelle haben wir gelesen, dass die Organisation nicht aus Menschen besteht, sondern aus Funktionen und Rollen.

Dieser sowohl in der Definition als auch im Organisationsgeschehen auftretende Widerspruch lässt sich verstehen, wenn die Organisation als ein soziales System gesehen wird und der Mensch als jemand, der ein soziale System braucht. Er kann darüber die menschlichen Grundbedürfnisse nach Selbsterhalt, Wachstum, Zugehörigkeit, Kreativität und Anerkennung befriedigen. Hierzu braucht er nicht primär das soziale System Organisation, denn auch Familien, Sippen, Stämme oder andere enge Zugehörigkeitsverbände können dies gewährleisten. Heute allerdings erhält der Mensch die Befriedigung dieser Grundbedürfnisse zunehmend von der Organisation.

Der Mensch ist ein vieldimensionales Wesen. Sein Tun ist nach Maturana grundsätzlich wunschgeleitet, und damit emotional.³²¹ Die Organisation ist nicht primär dafür da, auf die Emotionen und Wünsche seiner Mitarbeiter einzugehen, kann sie andererseits jedoch auch nicht negieren. Zumal die Organisation als ein soziales System definiert wird und diese Bezeichnung dann zulässig ist, wenn ei-

³¹⁹ Lantermann 2002, 79

³²⁰ siehe Kap. 3. "Grundlagen des Dialogs" in vorliegender Arbeit.

³²¹ vgl. Maturana 1994, 176

ne aktive Teilnahme an der Konstitution und der Aufrechterhaltung des Systems gegeben ist. Dazu also braucht das soziale System das Individuum und umgekehrt braucht das Individuum das soziale System.

Somit gilt für Organisationen, dass sie ihre Mitarbeiter an sich binden müssen, da diese den Bestand der Organisation gewährleisten. Die Mitarbeiter wiederum sind auf den Erhalt der Organisation, der sie angehören, angewiesen, denn dies ist der Ort ihrer Aktivitäten.

Es gilt zu untersuchen, inwieweit der Dialog hier die wechselseitige Bindung konstruktiv unterstützen kann.

2.5. Weshalb interessant für Dialog ?

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, sind Organisationen von Menschen geschaffene Systeme. Unter Rückgriff auf ihr individuelles oder kollektives kognitives Bezugssystem stellen sie Bedingungen her, unter denen sie und andere Menschen die zuvor festgelegten Ziele verfolgen sollen. Dieses zu Grunde liegende Bezugssystem, die Umwelten mit den zugehörigen Menschen, ihren Werten, Normen, Überzeugungen und Erwartungen unterliegen den jeweiligen individuellen und kollektiven Wahrnehmungen. Diese Wahrnehmungen wiederum haben entscheidenden Einfluss auf die Gestaltungsprozesse.³²²

Die Organisation als soziales System ist ein System in der Umwelt psychischer Systeme und sie besteht aus Kommunikationen, genauer gesagt aus Entscheidungen, mit deren Hilfe sie sich reproduziert. Dies gelingt nur, wenn diese Systeme mitspielen. Die Kommunikation stößt auf das, was die Individuen für wichtig halten, was sie erwarten, woran sie sich erinnern und was sie vergessen, wobei das individuelle Wissen in der Organisation erst dann eine Rolle spielt, wenn es kommuniziert wird. Von einer Kommunikation spricht man auch dann schon, wenn einzelnen Individuen ein Wissen unterstellt und aufgrund dieser Unterstellung entschieden wird.³²³

Wir können also davon ausgehen, dass die individuellen Annahmen, Unterstellungen, Wahrnehmungen und Urteile bezüglich der eigenen als auch anderer Personen entscheidenden Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen in der Organisation nehmen. Dieser Umstand rückt erst dann in das Blickfeld, wenn Entscheidungen negative Folgen zeitigen, denn jetzt stellt sich die Frage, auf wel-

³²² Baitsch 1993

³²³ Baecker 1999, 90f

cher Grundlage sie getroffen wurden. Es ist zu überprüfen, ob die jeweiligen Annahmen oder Unterstellungen hinsichtlich des Wissens der Individuen übereinstimmen mit deren tatsächlichem Wissen.

„Gerade dann, wenn der Prozess der Wirklichkeitskonstruktion und die hervorgebrachte organisationale Wirklichkeit nicht mehr zueinander kompatibel sind, d.h. wenn Störungen, Widersprüche und Reibungsflächen auftreten, werden Möglichkeiten und Bedarf für organisationalen Wandel offenbar.“³²⁴

Das Individuum ist mit seiner psychischen Eigenheit und als personalisierte Adresse der Kommunikation in der Umwelt der Organisation eine eigenwillige Beobachtungsinstanz, die das kommunizierte Wissen auf ihre ganz eigene Weise aufnimmt und verarbeitet.³²⁵

Um hierüber zu individueller und kollektiver Klarheit und Bewußtheit zu gelangen, ist ein hohes Maß an Selbstreflexion und an kollektiver Verständigung erforderlich. Jede einzelne Wahrnehmung und Auslegung geht in die Gestaltung der Organisation mit ein und ist somit relevant. Das Sein und das Tun gehören untrennbar zusammen.³²⁶

Die Intensivierung funktionaler Spezialisierung und Differenzierung in Organisationen ermöglicht nicht nur das gleichzeitige Arbeiten an ganz unterschiedlichen Problemstellungen – sofern die interprofessionelle Kooperation funktioniert, sondern zeigt auch eine Kehrseite. Wie WIMMER³²⁷ aufzeigt, verfügen diese hoch differenzierten Einheiten über eine fachspezifische Autonomie, ohne die sie nicht funktionsfähig wären. In dieser Autonomie entwickeln sie ihre eigene „Welt“ in Form einer eigenen Logik ihrer Strukturen und Abläufe, ihrer spezifischen Problembearbeitungsmuster und Beurteilungskriterien, ihrer Werte und Einschätzungen.

„Funktional spezialisierte Organisationseinheiten entwickeln auf diese Weise für ihren Aufgabenbereich ganz eigene Denkweisen, ein spezielles Wirklichkeitsverständnis, eine charakteristische Brille, mit der sie auf die

³²⁴ Rüegg-Stürm 2001, 9f

³²⁵ vgl. Baecker 1999, 91

³²⁶ vgl. hierzu die Ausführungen von MATURANA und VARELA zum Lebewesen als Organisation bzw. als einem autopoietischen System; in: Maturana/Varela 1987

³²⁷ Wimmer 1991, 379

*Welt schauen.*³²⁸

Sie verfeinern innerhalb ihrer Fachlogik ihre Sprache.

Jedes dieser Funktionssysteme ist zum eigenen Funktionieren abhängig davon, dass andere Systeme funktionieren. Gleichzeitig kann jedes Funktionssystem nicht gelöste Probleme in andere Systeme exportieren. Hier nehmen nicht nur die Interdependenzen zu, sondern auch die Möglichkeit der Irritation. Um hiermit sinnvoll, d.h. handlungs- und zielorientiert umgehen zu können, muss die Irritation in Information umgewandelt werden, um sie für Handlungen nutzen zu können. Dass die Ergebnisse dieser Handlungen wiederum zu Irritationen und damit zu Überraschungen führen können, zeigt sehr deutlich, wie wichtig der Austausch und die Kommunikation sind, um den fortwährenden Kreislauf von Irritation, Information, Überraschung und erneuter Irritation nicht ins Stocken geraten zu lassen.³²⁹

Für eine solche Kommunikation, soll sie über ein unreflektiertes Festhalten an Vorannahmen oder Glaubenssätzen hinausgehen, braucht es eine offene, neugierige Fragekultur. Es gilt, Daten, Einsichten und Fertigkeiten zu suchen, die für ein neues Bild oder für andere Fähigkeiten gebraucht werden. Grundlage hierfür ist die Wahrnehmung und eine hohe Aufmerksamkeit.

Dabei wird es nicht ausbleiben, gleich an mehrere Tabus der Organisation zu rühren. Das eine Tabu betrifft die Stilisierung der Organisation zur heiligen Ordnung, das andere Tabu besteht darin, hierüber nachzudenken.³³⁰ Genau darauf zielt der Dialog ab, wenn er die zu Grunde liegenden Bilder, Annahmen und Bewertungen erkunden will.

Beobachtung und Reflexion stellen hier nicht nur ein Symptom verlorengender Stabilität dar³³¹, sie führen auch nicht nur zu noch größerer Instabilität, sondern sie ermöglichen einen Zugang zur individuellen und vor allem zur kollektiven Emotionalität. Dieser Zugang wiederum macht Führung und Steuerung erfolgreicher³³², denn die zuvor im Verborgenen wirkenden Denkmuster, Vorstellungsbilder und Emotionen rücken in den Blick der Wahrnehmung und können damit berücksichtigt, einbezogen oder auch verändert werden.

Kommunikation, im Sinne eines Austauschs, einer Rückkopplung, eines Feedbacks oder auch eines Filters, stellt einen der bedeutendsten Faktoren und gleich-

³²⁸ Wimmer 1991, 379f

³²⁹ vgl. hierzu auch Luhmann 1995, 9ff

³³⁰ vgl. Buchinger 1998, 21f

³³¹ vgl. Buchinger 1998, 22

³³² vgl. Heintel/Krainz 1995, 135f

zeitig auch eines der größten Probleme in Unternehmen dar.³³³, ³³⁴ Die für ein Unternehmen ökonomisch äußerst interessanten Ressourcen Spontaneität, Kreativität, Flexibilität und schöpferische Intelligenz sind letztlich im Besitz des einzelnen Menschen. Sie lassen sich nicht kommandieren oder bestellen, sie können nur freiwillig zur Verfügung gestellt werden. Um sie, als soziale Kompetenz, entwickeln, erwerben und dann einbringen zu können, braucht der einzelne Mensch einen stabilen sozialen Rahmen, der ihm eine ausreichend verlässliche Erwartungssicherheit bietet. Innerhalb eines solchen Rahmens, wie ihn eine Dialogrunde darzustellen vermag, kann sich Stabilität und Kontinuität einstellen, die wiederum den nötigen Rückhalt bietet, sich auf Unsicherheiten einzulassen.³³⁵

Da ein professioneller Umgang mit den Diskrepanzen zwischen organisationalem und individuellem Wissen und deren Verarbeitung Teil der professionellen Arbeitsleistung des Individuums ist, bedarf es daher einer gebührenden Beachtung, eines Raumes und eines entsprechenden Lernens dieser Leistung.³³⁶ Hierbei geht es auch um die Fähigkeit, die Art und den emotionalen Inhalt des Denkens zu hinterfragen. Die Aufmerksamkeit richtet sich vor allem auf das, was nicht unmittelbar zum Ausdruck gebracht wird, die Beteiligten aber beschäftigt. Es ist das "ungedachte Wissen".³³⁷

Mit der Expertise des Nicht-Wissens³³⁸, d.h. indem ich weiß, dass ich nichts weiß, und andere das auch wissen, wird es wieder möglich, zu fragen und damit Dinge sichtbar werden zu lassen, die zuvor nicht in den Blick genommen wurden, weil eben nicht danach gefragt wurde. Der Fragende, der Beobachter und insbesondere der Beobachter des Beobachters gewinnt also an Bedeutung. Zur Veranschaulichung sei ein Beispiel von WIMMER genannt, in dem die Verknüpfung von Fragen, Antworten und der Beobachtung dieses Verhaltens aufgezeigt wird.

"Begrift man [...] Organisation primär als einen Ort, an dem Individuen und Gruppen um die Realisierung ihrer je spezifischen Interessen ringen, dann konzentriert sich der Blick des Beobachters (der des internen gleichermaßen wie der des externen) auf macht- und Einflusskonstellationen.

³³³ vgl. Richter 2003

³³⁴ Die im Jahre 1998 von der Watson Wyatt Managementconsulting durchgeführte Untersuchung in mehr als 2000 Unternehmen aus 29 Ländern besagt, dass für 56% der befragten Manager in der Verbesserung der internen Kommunikation ein wichtiger Ansatz zur Steigerung der Produktivität liegt. Vgl. hierzu Mast 1998

³³⁵ vgl. auch Geramanis 2002

³³⁶ vgl. hierzu Baecker 1999, 91

³³⁷ vgl. hierzu Bollas, zitiert in Sievers 1999, 271

..[...].. in Organisationen, in denen die Mitglieder sich selbst und andere unter diesem Fokus beobachten, wird jede Aktion und jede Initiative im Kontext der Realisation von Interessen und möglicher Einflussverschiebung gesehen und löst zwangsläufig ein korrespondierendes Antwortverhalten aus, das seinerseits unter diesem Fokus beobachtet wird und deshalb entsprechende Gegenreaktionen zur Folge hat."³³⁹

Diese Kette von Reaktionen und Schlussfolgerungen kann im Dialog erkundet, beobachtet und erkannt werden.

3. Grundlagen des Dialogs

3.1. Zum Begriff

Der Begriff Dialog ist in unserer Alltags- und auch in den verschiedenen Fachsprachen ein häufig verwendeter Begriff, mit dem jedoch nicht immer das gleiche gemeint ist.

In den meisten Fällen wird die Bezeichnung Dialog gleichbedeutend verwendet wie die im Lexikon zu findende Übersetzung des aus dem griechischen stammenden Wortes Dialog als das >Zwiegespräch<, definiert als eine Unterredung zwischen zwei oder mehreren Personen, auch eine Wechselrede genannt.

In der Literatur ist der Dialog in diesem Sinne formbestimmend.

Das Verständnis der dialogischen Philosophie, wonach der Mensch als Ich nur in einer unableitbaren Du-Beziehung gegeben ist, weist schon eher in die Richtung des in dieser Arbeit zu Grunde gelegten Dialogansatzes: Seine Welt ist die gemeinsame Welt des Miteinanderdaseins, welches sich besonders im Dialog vollzieht.³⁴⁰

Noch deutlicher leitet sich der in dieser Arbeit untersuchte Ansatz aus den griechischen Wurzeln des Wortes Dialog ab: *dia* = durch, hindurch und *logos* =

³³⁸ vgl. Buchinger 1998

³³⁹ Wimmer 1991, 366

³⁴⁰ vgl. Brockhaus Lexikon 1982, Bd. 4, 160

Wort, Rede und Wortbedeutung, Wortsinn.³⁴¹ Diese Definition weist darauf hin, dass es die gemeinsamen Sinnsetzungen sind, die die Grundlage dafür bilden, dass wir einander überhaupt verstehen.

Dieser Arbeit liegt ein Verständnis zu Grunde, wonach Dialog ein Prozess ist, der Sinn fließen lässt. Es ist ein Gespräch mit erforschendem Charakter. Die Gesprächsteilnehmer treten zueinander in Beziehung in einer offenen, erkundenden, nicht manipulativen Haltung. In der Gesprächsgruppe des Dialogs liegt die Betonung jedoch nicht auf der interpersonalen Interaktion, sondern auf dem Denkprozess innerhalb der Gruppe. In diesem Sinne kann Dialog mit ISAACS definiert werden

"als ein Gespräch mit einem Zentrum, aber ohne Parteien."³⁴²

Dialog kann als ein Prozess des Miteinander-Denkens gesehen werden, in dem Grundannahmen und Vorstellungen erkundet werden und Sinn sichtbar wird. Dieser Prozess bleibt in ständiger Bewegung. Annahmen, Bilder, Muster und Bewertungen werden nicht festgehalten. Sie werden entdeckt und betrachtet. Ihre Existenz wird respektiert. Sie nicht fest zu halten, fest zu schreiben oder zuzuschreiben ermöglicht die fortwährende Bewegung.

3.2. Wurzeln des Dialog

Dialog an sich ist nichts Neues. In der hier untersuchten Weise ist Dialog jedoch eine ungewohnte und eine ungewöhnlich andere Gesprächsform. Ganz im Sinne eines Dialogs sollen hier nicht nur die sichtbaren Entwicklungen, Modelle und Wirkungen aufgezeigt werden. Um zu erkennen, in welchem Prozess sich diese Denk- und Gesprächsform entwickelt hat, wird sich folgendes Kapitel der Erkundung der wesentlichen Wurzeln, der zu Grunde liegenden Vorstellungen, Ideen und Denkmuster widmen.

Für die Entwicklung des Dialogs sind neben historischen Vorläufern einer dialogischen Kommunikation verschiedene frühe Kulturen ebenso bedeutsam wie Weltbilder, Vorstellungsmodelle und Ideen aus Bereichen moderner Natur- und Humanwissenschaften. Da das Sein, das Denken, die Kommunikation seit je her die Menschen beschäftigt hat, können hier nicht alle daraus hervorgegangenen Ideen, Überlegungen oder Sichtweisen benannt werden.

³⁴¹ vgl. Wahrig 2000, 347, 830

³⁴² Isaacs 2002, 29

3.2.1. Historische Wurzeln

Dialogische Kommunikationsformen sind uns vor allem von den alten Griechen und aus indigenen Völkern bekannt. Einige Grundideen, Merkmale und Formen finden sich im aktuell angewendeten Dialog wieder.

Bei der Agora, einer Versammlung des Volkes auf dem Marktplatz einer Stadt im klassischen Griechenland, hatte jeder das Recht, teilzunehmen, zu sprechen und zuzuhören. In diesen Zusammenkünften von bis zu dreitausend Menschen wurde lebendige Demokratie ausgeübt.

Sokrates (470 - 399 v.Chr.), einer der Hauptgestalten der griechischen Philosophie und des abendländischen Denkens, lehrte auf den Straßen und Plätzen Athens seine Mitbürger vor allem dadurch, dass er Fragen stellte. Durch fortwährendes, auch ironisches Fragen führte er seine Schüler zur Besinnung auf das eigentliche Sein. Das Charakteristische dieser 'Sokratischen Dialoge', sich lange Zeit mit und um eine Frage zu bewegen, spielt auch im aktuellen Dialog eine tragende Rolle. Durch die tiefgründige Beschäftigung und das eingehende Erkunden der jeweiligen Themen entdeckt jeder Einzelne die ihm selbst innewohnende Weisheit. Sokrates' Philosophie befasste sich primär mit Themen des sittlichen Handelns, das nach seiner Lehre auf die Selbstgewissheit des Menschen gründete und nicht auf die vorgegebenen Ordnungen. Er vertrat die Ansicht, dass aus einsichtigem Denken rechtes Handeln notwendig hervorgehe, dass also aus dem Wissen um sich selbst die Sollensvorschriften abgeleitet werden können.³⁴³

Von indigenen Völkern, wie den nordamerikanischen Indianern, wird erzählt, dass sie im Kreis um ein Feuer sitzend von den Ereignissen des Tages sprachen. Das Gespräch, in dem häufig ein Redestab verwendet wurde, folgte keinen festgelegten und von außen erkennbaren Themen und Fragen, sondern dem in der Gruppe entstehenden Denkprozess. Es entsteht ein Bild, in dem die Worte nicht zu einem bestimmten Gesprächspartner gesprochen wurden, sondern quasi in die Mitte des Raums. Der ausgesprochene Gedanke bleibt dort in der Schwebelage, bis er von anderen Gedanken aufgegriffen wird. Dieser Austausch geschah auch schweigend.³⁴⁴

Die Benutzung eines Redeobjekts ist für das Setting des aktuellen Dialogs übernommen worden. Es dient als Kennzeichen dafür, wer das Wort hat, im Sprechen und im Schweigen, und wohin sich die Aufmerksamkeit richtet.

³⁴³ vgl. auch Brockhaus Lexikon 1982, Bd. 17, 70

³⁴⁴ vgl. auch Ellinor/Gerard 2000, 35f

Weitere historische Vorläufer einer dialogischen Kommunikation werden bei vorschriftlichen Kulturen im europäischen Raum vermutet, deren Glaubenssystem auf der Idee einer Gleichheit alles Lebendigen beruhte, und einer Heiligkeit, die allen Formen des Lebens innewohnte. Diese Kulturen werden als partnerschaftszentriert charakterisiert, woraus man ableitet, dass hier dialogische Kommunikationsformen gebräuchlich waren.³⁴⁵

Der Gegenwart viel näher, entwickelte die religiöse Gemeinschaft der Quäker eine Form führerloser Andachten und geschäftlicher Besprechungen, deren kollektive Ausrichtung auf der Überzeugung beruht, dass die göttliche Wahrheit nur von innen heraus offenbar werden kann. In dieser Praxis verlassen sich die Gemeinschaftsmitglieder nicht auf das Wort einzelner Personen aufgrund deren Funktion, etwa Priester oder Manager, sondern auf die Stimme eines jeden. Ihrer Vorstellung nach schöpft sich Wahrheit oder Geist aus dem inneren Wissen eines Menschen.³⁴⁶

Die Erkundung des inneren Wissens und das Vertrauen auf die Kraft der Intuition finden sich im aktuell angewendeten Dialog wieder, dies kommt insbesondere in der Fähigkeit des Zuhörens zum Ausdruck.

3.2.2. Psychologie, Naturwissenschaft, Mystik

Der englische Sozialpsychologe und Psychiater P. de MARÉ, der mit M. FOULKES und W. R. BION zusammenarbeitete, gilt als einer der ersten Gruppenanalytiker. In seiner Arbeit mit Großgruppen verwendet er bereits den Begriff Dialog und beschreibt diese Gesprächsform als eine erweiternde, multipersonale und multipolare, gleichwertige Kommunikation, die sich nicht auf eine letzte oder einzige Wahrheit bezieht. Nach de MARÉs Verständnis fördert der Dialog Verbundenheit, Bezogenheit und Ganzheit, er nutzt Sprache und Schweigen zugleich, er ist offen, emphatisch, frei fließend, provokativ und voller nichtsprachlicher Bedeutungen. Er spricht von Koinonia, dem griechischen Begriff für eine überpersönliche Gemeinschaft, die im Großgruppenkontext entstehen kann.³⁴⁷

Weitere prägende Wurzeln für den aktuellen Dialogansatz liegen in der von LEWIN entwickelten Theorie eines psychologischen Feldes.

³⁴⁵ vgl. Ellinor 2000, 36f; darin: Eisler, Riane: Kelch und Schwert. München, 1993.

³⁴⁶ vgl. Ellinor 2000, 38

³⁴⁷ vgl. de Maré/Piper/Thompson 1991

"Die Feldtheorie geht von der Annahme aus, daß das Verhalten, welches jede Art von Handeln, von Affekt oder Denken umfaßt, von einer Vielzahl gleichzeitig vorliegender Faktoren abhängt, die das psychologische >Feld< ausmachen. [...]

Die Veränderung in einem Teil des Feldes beeinflußt bis zu einem gewissen Grade jeden anderen Teil des Feldes."³⁴⁸

Die Frage der Beeinflussung des Individuums in seinem Denken, Fühlen und Handeln durch psychologische, kulturelle oder beispielsweise physikalische Faktoren gehört zu einem der wesentlichen Erkundungs- und Beobachtungsfelder im Dialog.

Die chilenischen Kognitionswissenschaftler und Neurobiologen MATURANA und VARELA stellen hier für den Dialog zentrale Erkenntnisse zur Verfügung. In ihrer wissenschaftlich basierten Arbeit erklären und begründen sie, dass die Welt, wie wir sie sehen, aus Sicht der Naturwissenschaft die Konstruktion einer Illusion ist. Durch den Prozess des Erkennens und durch das Verwandeln dieser Erkenntnis in Sprache erfindet der Betrachter die Realität in seinem Auge. Nach MATURANAs Verständnis bildet sich das Bewusstsein nicht allein im Gehirn des Einzelnen, sondern in seinen Beziehungen zu anderen Menschen. Für ihn und für sein Denken gilt, dass die Menschen vieldimensionale Wesen sind und dass ihr Tun wunschgeleitet und somit emotional ist.³⁴⁹

"Wenn wir im Sinne der Beobachter-Frage über die Grundlagen unseres Tuns nachdenken, geschieht etwas sehr Schönes: Ein Freiraum öffnet sich, in dem wir alles in Frage stellen können."³⁵⁰

Diese Sichtweise spiegelt sich im Erkunden und im Suspendieren des aktuellen Dialogs.

Einen direkten und wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Dialogs hatte der Mystiker und spirituelle Weise KRISHNAMURTI, mit dem BOHM zahlreiche Gespräche über die Grundfragen des menschlichen Seins, menschlicher Er-

³⁴⁸ Lewin 1982, 25

³⁴⁹ vgl. Maturana 1994; Maturana/Varela 1987

³⁵⁰ Maturana 1994, 182

kenntnis und des Denkens führte. KRISHNAMURTI sieht die Ursachen vieler Konflikte in der Begrenztheit menschlichen Denkens liegen. Auch hier liegt das Verständnis zu Grunde, wonach wir durch unser Denken unsere Realität schaffen. Für KRISHNAMURTI war es wichtig, gemeinsam die Kunst des Denkens zu lernen, was für ihn beinhaltete, gemeinsam zu beobachten und sich dadurch der Denkprozesse bewusst zu werden. Die Essenz dieses gemeinsamen Denkens ist die Freiheit, was soviel bedeutet, wie die Konditionierungen, Konzepte und Vorurteile fallen zu lassen und uneingeschränkt aufmerksam zu sein, ohne jegliche Vergangenheit.³⁵¹

"Um wahrhaft zuzuhören, sollte man alle Vorurteile, festgelegten Begriffe und Alltagsinteressen beiseite lassen. Nur ein empfangsbereiter Sinn kann leicht verstehen, und erst wenn die volle Aufmerksamkeit einer Sache zugewandt ist, vermag man zuzuhören. Unglücklicherweise ist das selten der Fall. Die meisten Menschen hören durch einen Filter von Widerstand zu. Wir sind durchdrungen von Vorurteilen [...], von unseren täglichen Nöten, Wünschen und Ängsten. Daher vernehmen wir tatsächlich nur unser eigenes Geräusch, nur unsere eigenen Laute, nicht aber, was gesprochen wird."³⁵²

Diese Prinzipien werden im Dialog auf der kollektiven Ebene wirksam. Sie werden im Beobachten, Suspendieren und Zuhören des jeweiligen Moments angewendet und finden sich auch in der Haltung der Offenheit und der eines Lernenden.

3.2.3. Quantenphysik

Unter Kenntnis der vorangegangenen Überlegungen verschiedener Denker, Beobachter und Zuhörender, zumindest aber im Feld der Existenz dieser Erkenntnisse, entwickelte der Quantenphysiker D. BOHM die Theorie und Methodik der alten Gesprächsform des Dialogs weiter.

Seine Überlegungen basieren zunächst auf seinen Forschungsarbeiten zur Quantenmechanik und -physik, nach der auf der Ebene der Quantenteilchen alle Materie miteinander verbunden ist. Die uns als fest erscheinende Materie der Objek-

³⁵¹ vgl. Krishnamurti 1998, Krishnamurti/Bohm 1987

³⁵² Krishnamurti, Schöpferische Freiheit. Zit. in: Ellinor/Gerard 2000, 96

te löst sich auf Quantenebene in Energiewellen auf, die nur in ihrer Verknüpfung und Korrelation verstanden werden können. Diese Erkenntnisse änderten die Weltsicht und ermöglichten ein Verstehen der Welt als ein zusammenhängendes Ganzes. BOHM befasste sich neben den quantentheoretischen Aspekten auch mit den philosophischen, psychologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen. In der Erforschung grundlegender physikalischer Strukturen fand er Parallelen zwischen Beobachtungen der Quantenphysik und spirituellen Weisheiten. Dies führte ihn zur Weiterentwicklung des Dialogs als einem kollektiven Denkprozess, in dem es auf den gemeinsamen Geist und das gemeinsame Bewusstsein ankommt.

BOHMs Arbeiten über das Denken und das Denken über das Denken wurden, wie ich bereits ausgeführt habe, insbesondere durch die Auseinandersetzung mit den spirituellen Sichtweisen KRISHNAMURTIs und den Forschungsergebnissen von de MARÉ zur Dynamik und Entwicklung einer überpersönlichen Gemeinschaft angeregt und bereichert.³⁵³

BOHM verbindet in seinem Dialogansatz die Denkströmung einer systemischen und holistischen Sichtweise der Natur mit der einer Wechselwirkung zwischen unserem Denken, unseren inneren Modellen und Wahrnehmungen und unserem Handeln. Nach seinem Verständnis impliziert die Quantentheorie,

„daß das Universum im Grunde ein unteilbares Ganzes ist, auch wenn es auf einer vergrößerten Maßstabsebene durch getrennt voneinander existierende Teile repräsentiert werden kann. Dies bedeutet insbesondere, dass – auf einer quantentheoretischen Ebene der Genauigkeit – das Beobachtungsinstrument und das beobachtete Objekt auf nicht reduzierbare Weise aneinander teilhaben. Auf dieser Ebene können Wahrnehmung und Handlung daher nicht voneinander getrennt werden.“³⁵⁴

Auf der Grundlage dieses Verständnisses befasste sich BOHM mit dem Denken, den Denkprozessen und der Art und Weise ihres Wirkens. Er benennt die Inkohärenz im menschlichen Denkprozess als die eigentliche Ursache der zahlreichen Krisen und Konflikte, mit denen wir uns auseinanderzusetzen haben.

In dem vielschichtigen Prozess eines Dialogs geht es um das Verstehen des Bewusstseins und darin um die Erkundung der problematischen Natur der alltäglichen Beziehungen und Kommunikation.³⁵⁵ BOHM erkennt hier als problema-

³⁵³ Siehe Kap. 3.2.2. " Psychologie, Naturwissenschaft, Mystik" in vorliegender Arbeit

³⁵⁴ Bohm, zitiert in Senge 1996, 291

³⁵⁵ vgl. Bohm 1998, 138

tisch die nicht erkannten Wechselwirkungen zwischen Wahrnehmung, Schlussfolgerung, Annahme und Handlung. Die Inputs der Wahrnehmung verschmelzen mit dem Gedächtnis. Die Wahrnehmung präsentiert eine Erfahrung, die anschließend vom Denken re-präsentiert wird. Diese Repräsentationen werden als Abbild der Realität gesehen und leiten wiederum die Augenblickserfahrung.³⁵⁶

Als Kernpunkt bezeichnet BOHM,

*"daß diese Repräsentation nicht nur im Denken oder in der Vorstellung gegenwärtig ist, sondern mit der tatsächlichen Wahrnehmung oder Erfahrung verschmilzt. [...] die Repräsentation verschmilzt mit der »Präsentation«, so dass das (als Wahrnehmung) »Präsentierte« bereits zum großen Teil eine Re-präsentation ist".*³⁵⁷

Hier wird auf die besondere Bedeutung der kollektiven Repräsentationen hingewiesen. Gedanken, individuelle und kollektive Phantasien gehen in die Wahrnehmung ein. Im Denkvorgang, sowohl kollektiv als auch individuell, bilden sich Mythen, Vorstellungen, Urteile und Annahmen. Diese werden wiederum wahrgenommen, als seien sie Realitäten. Jede Kultur hat ihre Mythen, als kollektive Phantasien. Sind alle sich einig über etwas, wird dies als Beweis genommen, dass es richtig sei oder zumindest richtig sein könnte. Darin liegt auch die Macht kollektiver Phantasien, denn niemand steht gerne außerhalb des allgemeinen Konsens.³⁵⁸ Die Herausforderung im Dialog liegt nun darin, sich der stillschweigend gebildeten Repräsentationen bewusst zu werden und zu erkennen, dass diese nicht zwangsläufig mit der Realität übereinstimmen.

Dialog geht nach BOHMs Erfahrung weit über ein gewöhnliches Gespräch oder einen Gedankenaustausch hinaus. Er sieht den Dialog als einen freien Fluss von Bedeutungen, in dem die Denkprozesse hinter den Annahmen erkundet werden. Im Gewährwerden, was in den Köpfen der anderen vor sich geht, ohne darüber zu urteilen, wird das Denken auf kollektiver Ebene ausgelotet. Dies birgt die Möglichkeit, den kollektiven Ablauf der Denkprozesse zu ändern.³⁵⁹

Die Annahmen und Meinungen in den Köpfen sind wie Programme zu verstehen, die ihre jeweils eigenen Absichten hervorbringen. Kommt nun eine Anzahl von Menschen zusammen, treffen auch zahlreiche verschiedene Annahmen und Meinungen aufeinander. Hier sieht BOHM in der Gruppe eine Art Mikrokosmos der

³⁵⁶ vgl. Bohm 1998, 17f

³⁵⁷ Bohm 1998, 113

³⁵⁸ vgl. Bohm 1998, 112, 116

³⁵⁹ vgl. Bohm 1998, 8, 12, 36f, 57

Gesellschaft entstehen, in dem sich ein breites Spektrum an Standpunkten, Werten, Normen und Subkulturen abbildet. Die Frage der Kultur, als des kollektiven, untereinander geteilten Sinns, gewinnt hier an Bedeutung. Die größere Macht des kollektiven Denkens gegenüber dem individuellen kann sichtbar werden. Das individuelle Denken wird wesentlich verstanden als Ergebnis kollektiven Denkens und der Interaktion mit anderen Menschen. Das Wissen, oder Denken, bewegt sich autonom und geht von einem Menschen zum nächsten über und bildet ein gemeinsames Wissensreservoir. Dialog kann gesehen werden als ein Prüffeld für die Grenzen von Annahmen und Wissen.³⁶⁰

Dialog fordert eine Aufmerksamkeit im Sinne einer nicht urteilenden Neugier und stellt die Reibung zwischen gegensätzlichen Wertvorstellungen ins Zentrum. Hierin sieht BOHM die Möglichkeit, sich der Annahmen und deren Macht bewusst zu werden. Es geht ihm um ein Zuhören, bei dem das „Miss-Verstehen“ eine neue Bedeutung findet. Die Bedeutungen einer gesprochenen und gehörten Äußerung sind meist nicht identisch, sondern nur ähnlich. Macht man sich den Unterschied zwischen beiden Bedeutungen klar, erkennt man vielleicht etwas Neues, das sowohl die eigene Sichtweise als auch die des Gesprächspartners erweitert. Hierdurch entstehen neue Inhalte, die gemeinsam geschaffen wurden. Dies setzt eine kreative Bewegung in der Kommunikation voraus, was bedeutet, nicht an eigenen Vorstellungen festzuhalten und sie zu verteidigen, sondern sich vielmehr der eigenen 'geistigen Sperren' bewusst zu werden. Wenn es gelingt zu erkennen, was die Kommunikation blockiert – d.h. wo Gefühle wie beispielsweise Angst oder Freude die Beschäftigung mit einer Frage, einer Idee entweder verhindern oder ganz in Anspruch nehmen – und gleichzeitig die Inhalte der Kommunikation zu beachten, dann wird es möglich, gemeinschaftlich etwas Neues zu schaffen.³⁶¹

Nach BOHMs Ansatz befasst sich der Dialog mit den Denkprozessen hinter den Annahmen, nicht mit den Denkprodukten, den Annahmen selbst. Das Ziel liegt darin, den Denkvorgang zu ergründen und den kollektiven Ablauf der Denkprozesse zu ändern. Das Denken wird beschrieben als ein Vorgang, der die aus einander fließenden Übergängen bestehende Welt zerteilt und fragmentiert wahrnimmt.³⁶²

Vom Denken hängt alles ab, es durchdringt uns vollständig, führt in seiner Fragmentierung jedoch in die Irre und bewirkt Zerstörung.

³⁶⁰ vgl. Bohm 1998, 23, 45, 107

³⁶¹ vgl. Bohm 1998, 10ff, 27ff

³⁶² vgl. Bohm 1998, 36f

In der fragmentarischen Denkweise werden die Dinge in Teilstücke aufgespalten und so gesehen und behandelt, als würden sie getrennt voneinander existieren. Die Fragmente sind Bruchstücke, die willkürlich aus einem Ganzen herausgebrochen wurden und nicht in einer wesenhaften Beziehung zueinander stehen. Teile dagegen sind Teil eines Ganzen, die in ihrer integralen Beziehung zueinander zu dessen Funktionsfähigkeit führen. Zu BOHMs Hauptanliegen gehört es, das Wirken dieser Fragmentierung mit Hilfe eines konkreten Erfahrungsprozesses zu beleuchten.³⁶³

Hier geht es keinesfalls um eine Abschaffung des Denkens, was schlicht nicht möglich wäre, da wir darauf angewiesen sind, zu denken. Vielmehr geht es darum, in die Tiefe zu gehen und die Denkprozesse in ihrem Ablauf und in ihrer Wirkung zu erkunden. Solange wir die Auswirkungen unseres Denkens nicht sehen, bringen wir mit unserem Handeln Ergebnisse und Fakten hervor, die wir womöglich gar nicht beabsichtigt haben, mehr noch, bei denen wir überzeugt sind, zu ihrer Entstehung selbst überhaupt nicht beigetragen zu haben.

BOHM spricht von einer Propriozeption des Denkens, einer sofortigen Rückmeldung der Denkbewegung. Das Denken unterscheidet er in ein wörtliches und ein partizipierendes Denken. Das wörtliche Denken ist praktisch und ergebnisorientiert, mit dem Ziel, voneinander getrennte, eindeutige Bilder der Dinge zu formen. Im partizipierenden Denken werden demgegenüber die Grenzen als durchlässig, die Objekte auf einer tieferen Ebene als verbunden empfunden.³⁶⁴

Als Schlüsselkomponenten für den von BOHM entwickelten Dialogansatz gelten, zusammengefasst,

„die miteinander geteilte Bedeutung, das Wesen des kollektiven Denkens,

die Allgegenwart der Fragmentierung, die Funktion der Aufmerksamkeit,

der mikrokulturelle Kontext, ungeleitete Prüfung, unpersönliche Gemeinschaft und

das Paradox des Beobachters und des Beobachteten.“³⁶⁵

³⁶³ vgl. Bohm 1998, 9, 102f

³⁶⁴ vgl. Bohm 1998, 21. Siehe auch Kap. 3.3.2. "Denken als Beobachtungsgegenstand im Dialog" in vorliegender Arbeit.

³⁶⁵ Bohm 1998, 14

3.2.4. Philosophie

*"Dialogisches Leben ist nicht eins, in dem man viel mit Menschen zu tun hat, sondern eins, in dem man mit den Menschen, mit denen man zu tun hat, wirklich zu tun hat."*³⁶⁶

Im Mittelpunkt der Arbeit des jüdischen Religionsphilosophen M. BUBER (1878 – 1965) steht die Frage des Zwischenmenschlichen, darin insbesondere die der Authentizität. BUBER kommt es darauf an, dass Menschen sich mitteilen als das was sie sind, dass sie zwischen sich und den anderen keinen Schein einschleichen lassen und dass sie den Menschen, dem sie sich mitteilen, an seinem Sein teilzunehmen gewähren.³⁶⁷

BUBERs Ausführungen zum dialogischen Prinzip im Zwischenmenschlichen, in der Sprache und im Denken gehören zu den wesentlichen Grundlagen des hier gemeinten Dialogs. In seinen Arbeiten weist er auf die Existenz und die Bedeutung des über das rein sprachliche hinausgehenden Dialogs zwischen den Menschen hin. Grundsätzlich zwischen drei Arten von Dialog unterscheidend, nennt er zunächst den technischen, von der Notwendigkeit der sachlichen Verständigung eingegebenen Dialog und den dialogisch verkleideten Monolog, in dem die zusammengekommenen Menschen doch eher mit sich selbst reden.

Als dritte Form führt BUBER den „echten“ Dialog auf, „wo jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intension zuwendet, dass lebendige Gegenseitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stifte.“³⁶⁸ Dieser Dialog kann sowohl ein gesprochener als auch ein geschwiegener sein, wobei das Wesen des Dialogs im Element der Mitteilung liegt.

Die Vollendung des Dialogs in der Zwiesprache zwischen Menschen geschieht für BUBER erst außerhalb der mitgeteilten oder mitteilbaren Inhalte. Er versteht dies nicht in einem mystischen Sinne, sondern meint einen ganz faktischen Vorgang, und zwar den, in dem die Meinungen der sich begegnenden Menschen versunken sind und sie sich – für einen Augenblick vom anderen nicht abgegrenzt durch ihre unterschiedlichen Meinungen, Standpunkte oder Haltungen – begegnen. In einer solchen Begegnung sieht er die individuelle Erfahrung des Begrenztseins eingeschlossen, aber ebenso die seiner gemeinschaftlichen Über-

³⁶⁶ Buber 1962, 167

³⁶⁷ vgl. Buber 1962, 280

³⁶⁸ Buber 1962, 166

windung.³⁶⁹

Es geht hier allerdings nicht darum, die eigenen Ansichten aufzugeben oder sich bekehren zu lassen, sondern um das Verhalten zueinander, um die Gegenseitigkeit der inneren Handlung. In der Hinwendung zueinander liegt die dialogische Grundbewegung als eine Wesenshandlung, um die sich eine Wesenshaltung aufbaut.³⁷⁰

In einer solchen Haltung wendet sich der Mensch in einer gemeinsamen Situation dem anderen zu, indem er sich diesem in seinem Sein vital aussetzt. Zu verstehen ist dies in dem Sinne, sich mit allen – auch unvorhergesehenen – Möglichkeiten auf diese Begegnung einzulassen mit der Bereitschaft, sich im Wesen berühren zu lassen. Geschieht dies in Gegenseitigkeit, sieht BUBER hier das Zwischenmenschliche im echten Gespräch aufblühen. Seinen Gesprächspartner als eben diesen Menschen zu meinen, ist die Hauptvoraussetzung zur Entstehung eines echten Gesprächs. Gemeint ist damit, des anderen gewahr zu werden, d.h. sich zu vergegenwärtigen, dass der andere wesenhaft anders ist als man selbst. Man richtet sein Wort an diesen anderen, hält ihm die eigene Ansicht entgegen und nimmt diese Person oder den personenhaften Träger einer anderen Ansicht in seinem Sosein an. Wird dies erwidert, kommt in einem echten Gespräch die zu Sprache gewordene Gegenseitigkeit auf.³⁷¹

Unerlässlich für das Zwischenmenschliche ist die Partizipation beider Partner, die Sphäre ist die des Einander-gegenüber, deren Entfaltung Buber das Dialogische nennt.³⁷² Entzieht sich ein Gesprächspartner der wesensmäßigen Annahme einer anderen Person und sieht den anderen nur als das eigene Erlebnis, wird die Zwiesprache zum Schein, wird

*„der geheimnishafte Verkehr zwischen menschlicher Welt und menschlicher Welt [...] nur noch gespielt“.*³⁷³

BUBER findet den Sinn eines Gesprächs nicht in dem, was in den einzelnen Seelen der Gesprächspartner beim Zuhören oder Sprechen vorgeht, „sondern nur in diesem ihrem leibhaften Zusammenspiel, diesem ihrem Zwischen.“³⁷⁴

Diese Sphäre des 'Zwischen' ist eine

³⁶⁹ vgl. Buber 1962, 144f

³⁷⁰ vgl. Buber 1962, 170

³⁷¹ vgl. Buber 1962, 283ff

³⁷² vgl. Buber 1985, 296

³⁷³ Buber 1962, 173

³⁷⁴ Buber 1985, 296

„zwei Wesen gemeinsame, ‘aber über die Eigenbereiche beider hinausgreifende Sphäre’, die wesenhaft dialogisch ist.“³⁷⁵

Diese Aussage kann als eine der wesentlichen Grundlagen für den Dialogansatz gesehen werden. Die Verlangsamung im Sprechen und im Denken ermöglicht es den Gesprächsteilnehmern, genau dieses 'Zwischen' wahrzunehmen, mit der Möglichkeit, die zu Missverständnissen und Konflikten führenden Unterschiede zwischen den einzelnen Wesen untereinander und in ihrem 'Zwischen' zu erkennen. Gleichzeitig findet eine entlastende Erweiterung statt, indem das 'Zwischen' als etwas über die realen Personen hinausgehendes erkannt wird.

Konflikte zwischen einem Menschen und seinen Mitmenschen entstehen nicht nur dadurch, dass *"ich nicht sage, was ich meine und nicht tue, was ich sage"*³⁷⁶, sondern in der Folge auch dadurch, dass dies das Zwischenspiel dieser Menschen mit gestaltet und genau das nicht erkannt wird.

BUBERs Verständnis des Dialogischen ermöglicht ein Verstehen der tiefergehenden Wirkung des Dialogs, denn seine Überlegungen halten sich nicht mit praktischer Anwendung auf, sondern laden bildhaft, wesenhaft und lebendig in die Welt des Denkens und des Seins ein.

Hierdurch angeregt und inspiriert wendet sich der folgende Abschnitt der Praxis des Dialogs zu.

3.3. Das Dialogverfahren

Dialog ist nicht auf eine Methode zu reduzieren, gleichwohl es ein methodisches Vorgehen gibt. Dies scheint notwendig, um die hohe Komplexität in dieser Gesprächsform nutzbar machen zu können.

Die Vorgehensweise oder das Verfahren eines Dialogs der Art, wie die vorliegende Untersuchung ihn zum Gegenstand hat, resultiert in den wesentlichen Zügen auf der Arbeit der Forschergruppe am M.I.T. um ISAACS, die wiederum ihre Überlegungen auf den genannten Wurzeln aufbauen.³⁷⁷

Es gibt ein Interesse, ein Setting, eine Idee und eine gemeinsam getroffene Entscheidung: die Teilnehmer wollen keine gewohnte Diskussion führen, sie wollen

³⁷⁵ Buber 1985, 441f, darin: Buber 1938, 165

³⁷⁶ vgl. Buber, in: Ellinor/Gerard 2000, 160

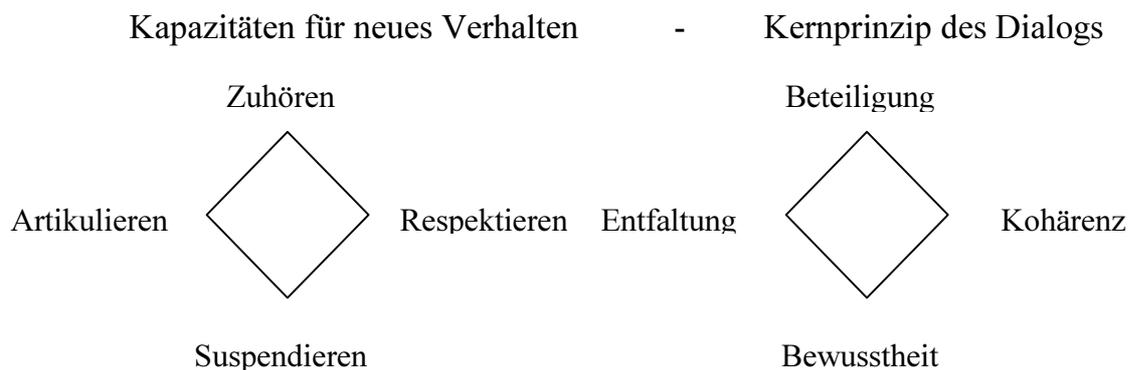
³⁷⁷ Siehe hierzu Kap. 1.1. "Bisherige Forschungsperspektiven" und Kap. 3.2. "Wurzeln des Dialogs" in vorliegender Arbeit.

sich ihres kollektiven Denkens bewusst werden und währenddessen entdecken, wie sie Sinn schaffen.³⁷⁸

Dieser Dialogansatz beruht auf einer inneren Haltung und einigen grundlegenden Fähigkeiten, die zum einen diese Haltung zum Ausdruck bringen und zum anderen dazu befähigen, in den gemeinsamen Denkprozess zu gehen und ihn zu beobachten. In der Ausübung des Dialogs als einer Disziplin, d.h. in der kontinuierlichen und konsequenten Anwendung, Verfeinerung und Vertiefung der Kernkompetenzen, erwächst der Dialog selbst zu einer Haltung. Die dialogischen Fähigkeiten werden in die Persönlichkeit integriert.

3.3.1. Kapazitäten und Kernprinzipien des Dialogs

ISAACS nennt vier zentrale Fähigkeiten oder Kapazitäten für ein neues Verhalten, die jeweils auf einem Kernprinzip des Dialogs basieren:³⁷⁹



Quelle: Isaacs 2002, 328

Zuhören heißt nicht nur, die Worte eines anderen wahrzunehmen, sondern auch die Stille zwischen den Worten, die Lücken und vor allem die eigenen inneren Ereignisse und Reaktionen während des Hörens. Das erfordert Stille und die Entwicklung eines inneren Schweigens, um mit der ganzen Aufmerksamkeit dem Geschehen des Moments folgen zu können. Solches Zuhören, mit offenem Herzen und offengelegter Bewertung, ist sowohl mitfühlend als auch aktiv. Im akti-

³⁷⁸ vgl. auch Ellinor/Gerard 2000, 39

³⁷⁹ vgl. Isaacs 2002, 83ff

ven Zuhören wird wahrgenommen, welche reflexartigen Urteile und Annahmen durch das Gehörte hervorgerufen werden, welche wiederum die Gedanken und Antworten beeinflussen.³⁸⁰

Der Praktik des Zuhörens liegt das Prinzip der Partizipation, d.h. der Erkenntnis zu Grunde, dass der Einzelne gleichzeitig Bestandteil und Beobachter des Ganzen ist. Isaacs veranschaulicht dies in einem Vergleich mit einem Hologramm, in dem jedes Teil auf der holographischen Platte alle Informationen der gesamten Platte enthält.³⁸¹ Auch die quantentheoretische Sichtweise findet sich hier wieder, wonach alle Teilchen im Universum miteinander verbunden sind und jeder Teil das Ganze enthält.

Im Zuhören können wir entdecken, dass auch die Sprache holographisch ist, denn das einzelne Wort enthält in seiner spezifischen Bedeutung nicht nur den Kontext des Satzes, sondern auch den tieferen Kontext der Situation und unseres Lebens. Die Bedeutung eines Wortes beinhaltet die Geschichte seiner Aneignung durch das Individuum. Zuhören gibt Einblick in die eigene Art zu denken und zu reagieren. Eine der Herausforderungen besteht darin, den eigenen Widerstand im Zuhören, d.h. jenseits des eigenen Gedankennetzes die Widerstände und Reaktionen auf die Äußerungen anderer zu erkennen und dann nicht darauf einzusteigen, sondern sie beiseite legen zu können.³⁸² Im Dialog kommt über diese Einzelleistung hinaus die Fähigkeit des gemeinsamen Zuhörens zum Tragen.

"Das erfordert einen grundlegenden Perspektivenwechsel. Es gilt, nicht mehr nur die eigene Perspektive, sondern die Gefühle und Perspektiven des kompletten Geflechts der Beziehungen zwischen den Anwesenden zu berücksichtigen. [...] Es geht vielmehr darum, das eigene Selbstgefühl - die eigene Identität - zu erweitern".³⁸³

Wird man sich beim Zuhören bewusst, welche Anteile in einem selbst und im gesamten Gefüge nicht zuhören, bedeutet dies den Eintritt in neue Erfahrungen.³⁸⁴

Ein Beispiel:³⁸⁵ Eine Studiengruppe führt einen Dialog zum Thema 'Lernen'. Der Gedankenaustausch geschieht zunächst in einem gehetzten Tempo in einer zunehmend angespannten Atmosphäre. Die Facilitatorin macht die Teilnehmer und

³⁸⁰ vgl. auch Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 81

³⁸¹ vgl. Isaacs 2002, 87f

³⁸² vgl. Isaacs 2002, 89, 98

³⁸³ Isaacs 2002, 99

³⁸⁴ vgl. Isaacs 2002, 103

³⁸⁵ Dieses Beispiel ist der eigenen Dialogpraxis entnommen.

Teilnehmerinnen darauf aufmerksam und regt an, sich den Denkprozess genau zu betrachten und nicht nur den gesprochenen Worten, sondern ebenso den inneren Reaktionen zuzuhören. Daraufhin erkennen die Beteiligten, dass zum einen die meisten der anwesenden Lehrer in dieser Gruppe dem 'Lernen' eine grundlegend andere Bewertung zuschreiben als die Vertreter anderer Berufsgruppen. Zudem wird den Einzelnen deutlich, wo sie nicht wirklich zuhören, sondern die gehörten Worte unmittelbar mit den eigenen Bedeutungen und Bewertungen verknüpfen. Diese Erkenntnis führt gleich zur nächsten Herausforderung, die darin liegt, andere Erfahrungen und Meinungen zu respektieren.

Respekt bedeutet, die andere Person in ihrem Wesen als legitim anzuerkennen. Dies kann so weit führen, sich vorstellen zu können, genauso zu denken und zu handeln wie die andere, wäre man in deren Situation. Es heißt nicht, die Sichtweisen und Schlussfolgerungen des anderen gut heißen oder bejahen zu müssen. Es bedeutet, anzuerkennen, dass der andere aus dessen Perspektive heraus genau zu diesen Sichtweisen gelangt ist und dass das legitim ist.

Respekt in diesem Sinne ist aktiver als Toleranz und wird als radikaler Respekt bezeichnet. Es gilt, nicht nur zu akzeptieren, sondern auch aus der Perspektive des anderen zu schauen und zu denken. Es bedeutet auch, die Grenzen der anderen zu akzeptieren und zu bewahren. Dem radikalen Respekt liegt das Prinzip der Kohärenz zu Grunde. Versteht sich der Einzelne als Teil des Ganzen, sieht er in Konsequenz die anderen in gewisser Weise als Teil in sich selbst. Im Dialog kann die Aufmerksamkeit darauf gerichtet werden, nicht nur Respekt vor sich selbst zu üben, sondern auch vor den anderen, insbesondere vor denen, die anderer Meinung sind, also vor den Unterschieden. Das Kohärenzprinzip lenkt gleichzeitig den Blick auf das Verbindende im Verschiedenen oder Gegensätzlichen. Auch hier kommt eine Sichtweise der moderneren Physik zum Tragen: der Beobachter ist nicht vom Beobachteten zu trennen, es gilt die Gesamtheit einer Situation zu berücksichtigen, auf das Ganze eines Gesprächsflusses zu hören und daran zu partizipieren. Dies gelingt aus der Position eines Beobachters heraus, mit Abstand zu den Einzelheiten ohne den eigenen Fokus verschwimmen zu lassen - ohne ihn gänzlich aus dem Blick zu verlieren. Ein gemeinsames Denken lässt erfahren, dass man nur das wahrnehmen kann, was man schon in sich trägt. Für die Wahrnehmung braucht es eine Verbindung, etwa zu einem inneren Bild oder einer Vorstellung - und sei es die von einem Kontrahenten. Störungen im Dialog können aus der Haltung des Respekts heraus dazu genutzt werden, die Störungsfaktoren zu integrieren mit der Bereitschaft, dem außen wahrgenomme-

nen Problem im eigenen Inneren zu begegnen.³⁸⁶ Hier gilt es, einen inneren Beobachter zu entwickeln, mit dessen Hilfe die unbewussten Annahmen, Vorurteile und Reaktionen entdeckt werden können.³⁸⁷

Dies ist keine leichte Aufgabe, denn es erfordert, auftretende Spannungen auszuhalten, ohne direkt darauf zu reagieren. Die Bereitschaft, die tiefen Spaltungen, die in einem selbst wahrgenommen werden, zu akzeptieren, ohne sie zu intensivieren, erweitert sowohl den eigenen Denk- und Wahrnehmungsraum als auch den der Gruppe.³⁸⁸ GARRETT beschreibt dies sehr anschaulich aus seiner Dialogarbeit im Hochsicherheitsgefängnis:

"Wenn die Erkundung tiefreichend genug ist, um den ursprünglichen Impuls zu finden, stößt man immer auf das Gesunde. Daraus entsteht das Zutrauen, sich in die lärmendste Konfrontation und das dunkelste Gebiet zu begeben, ohne befürchten zu müssen, alles werde noch schlimmer."³⁸⁹

Äußere und innere Ereignisse wahrzunehmen, ohne darauf zu reagieren, erfordert die Fähigkeit des Suspendierens³⁹⁰, d.h. die Urteile, Meinungen oder Denkmuster 'in der Schweben zu halten'. BOHM erläutert dies sehr anschaulich:

"Wenn man beispielsweise den Eindruck hat, jemand sei ein Idiot, heiße ‚in der Schweben halten‘ (a) davon Abstand zu nehmen, das laut auszusprechen, und (b) davon Abstand zu nehmen, sich selbst zu sagen, man dürfe so etwas doch nicht denken. Die Auswirkungen des in der Schweben gehaltenen Gedankens ‚Du bist ein Idiot‘ (Erregung, Ärger, Groll) können frei ihren Lauf nehmen, aber auf eine Weise, die es uns erlaubt, sie einfach zu betrachten, anstatt uns vollständig mit ihnen zu identifizieren. Mit anderen Worten, das Schwebenlassen einer Annahme oder Reaktion bedeutet, sie weder zu unterdrücken, noch sie zu Ende zu verfolgen, sondern ihr die volle Aufmerksamkeit zuzuwenden."³⁹¹

³⁸⁶ vgl. auch Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 79; Isaacs 2002, 108, 110f, 116

³⁸⁷ vgl. Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 94f

³⁸⁸ vgl. Isaacs 2002, 119f

³⁸⁹ Garrett, zitiert in Isaacs 2002, 113

³⁹⁰ lat. suspendere = aufhängen, aufheben

³⁹¹ Bohm 1998, 20

Für ISAACS bedeutet Suspendieren, inne zu halten, die Richtung zu wechseln und das Geschehen aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Er sieht ebenfalls die Problematik vieler Gespräche darin, sich mit dem zu identifizieren, was man sagt, woraus folgt, sich persönlich angegriffen zu fühlen, wenn jemand die Gedanken angreift oder kritisiert. Die Kritik zu suspendieren heißt dann, ihre Bewegung zu beobachten und die Energie, die gewohnterweise in eine Reaktion ginge, für die eigene innere Erkundung in sich zu bewahren.³⁹²

Werden die Annahmen, Vorstellungen und Gedankenmuster in dieser Weise gesammelt und sichtbar gemacht, beginnt ein gewisser Relativierungsprozess, denn die Teilnehmer erkennen, dass jeder einzelne von einem bestimmten Standpunkt mit je eigener Legitimität und Logik herkommt. Die Gruppe beginnt zu spüren, dass es einen Ort irgendwo über diesen einzelnen Standpunkten geben muss. Hier wird das gemeinsame Denken erfahrbar und greifbar, dessen Strang sozusagen aus den einzelnen Fäden der verschiedenen Sichtweisen und Annahmen gesponnen ist und sich aus diesem Material heraus zu eigenen Formen weiterspinn. Man sieht die individuellen Argumente und Reaktionen nicht mehr vom Einzelnen aus, sondern von dem Ort, aus dem heraus sie entstehen und sich strukturieren.

Suspendieren bedeutet auch, sich von Gewissheiten zu lösen und auch hier die Spannung auszuhalten, offene Fragen unbeantwortet, d.h. weiterhin offen stehen zu lassen.³⁹³ Mögliche Antworten zu suspendieren, also nicht als einen Schlusspunkt hinter die Frage zu setzen, öffnet und weitet den Raum des Erkundens und des Denkens.

ISAACS nennt als vierte zentrale Fähigkeit die des Artikulierens. Auch hier bedarf es der Stille, um die eigene Stimme zu finden. In ihr kommt zum Ausdruck, was im Moment unabhängig von anderen Einflüssen die eigene Wahrheit ist. „Sprich von Herzen“ und fasse Dich kurz, wie es bei HARTKEMEYER u.a.³⁹⁴ heißt, bedeutet, von dem zu sprechen, was einem wirklich wichtig ist, was einen wesentlich angeht. Sich kurz zu fassen fordert auf, lange intellektuelle Wortspiele zu lassen, denn diese verdecken die Gefühle und Gedanken.

Auf der Basis des Vertrauens in die Gültigkeit des eigenen Denkens, gelöst von Normen, Erwartungen oder Vorgaben anderer, kann der Einzelne das artikulier-

³⁹² vgl. Isaacs 2002, 123, 126

³⁹³ vgl. Isaacs 2002, 131f

³⁹⁴ vgl. Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 80

ren, was in ihm ist.³⁹⁵

*"Artikulieren erfordert den Sprung ins Leere. Die Voraussetzung dafür sind Mut und die Bereitschaft, sich in die Dunkelheit des eigenen Unverständnisses zu begeben. [...] .. Bereitschaft zum Sprechen, ohne zu wissen, was man sagen will."*³⁹⁶

Im Artikulieren liegt

*"das Prinzip der Entfaltung des ständigen Potentials, das in uns und um uns ist."*³⁹⁷

Ein Beispiel³⁹⁸: in einer Dialogrunde erkunden die Mitglieder des Führungskreises eines jungen, schnell wachsenden Unternehmens, welches Führungsverständnis ihrer Arbeit zu Grunde liegt. Nachdem der Austausch zu Beginn noch durch Vorsicht und Zurückhaltung geprägt und begrenzt war, wagen die Teilnehmer zunehmend den 'Sprung ins Leere'. Sie artikulieren im Laufe des Prozesses sowohl ihre mentalen Modelle als auch Beispiele ihres konkreten Führungsverhaltens. Dort, wo es ihnen gelingt, ihre eigenen Gedanken und die der anderen nicht umgehend zu beurteilen und nach ihren gewohnten Kategorien mit den Stempeln 'falsch' oder 'richtig' zu versehen, werden ihnen Zusammenhänge zwischen ihren grundlegenden, individuell zum Teil sehr unterschiedlichen Modellen und einigen nicht gewollten, aber immer wiederkehrenden Situationen deutlich. Der Eintritt in die 'Dunkelheit' des Moments, nicht zu wissen, wohin die Gedanken führen werden, zeigt diesen Führungskräften einerseits, dass sie entgegen ihrer Vorstellung kein einheitliches Führungsverständnis haben und andererseits, dass ihr Handeln und Verhalten weniger den benannten Konzepten entsprechen, als vielmehr den unbewußten mentalen Modellen.

In Erweiterung der vorgenannten vier Fähigkeiten benennen HARTKEMEYER u.a.³⁹⁹ weitere Kernfähigkeiten des Dialogs, die hier vorgestellt seien. Mit der "Haltung eines Lerners" wird ein genügend offener Raum geschaffen, um bisherige Denk- und Verhaltensmuster infrage zu stellen. Diese "erkundende Haltung"

³⁹⁵ vgl. Isaacs 2002, 141f

³⁹⁶ Isaacs 2002, 144

³⁹⁷ Isaacs 2002, 145

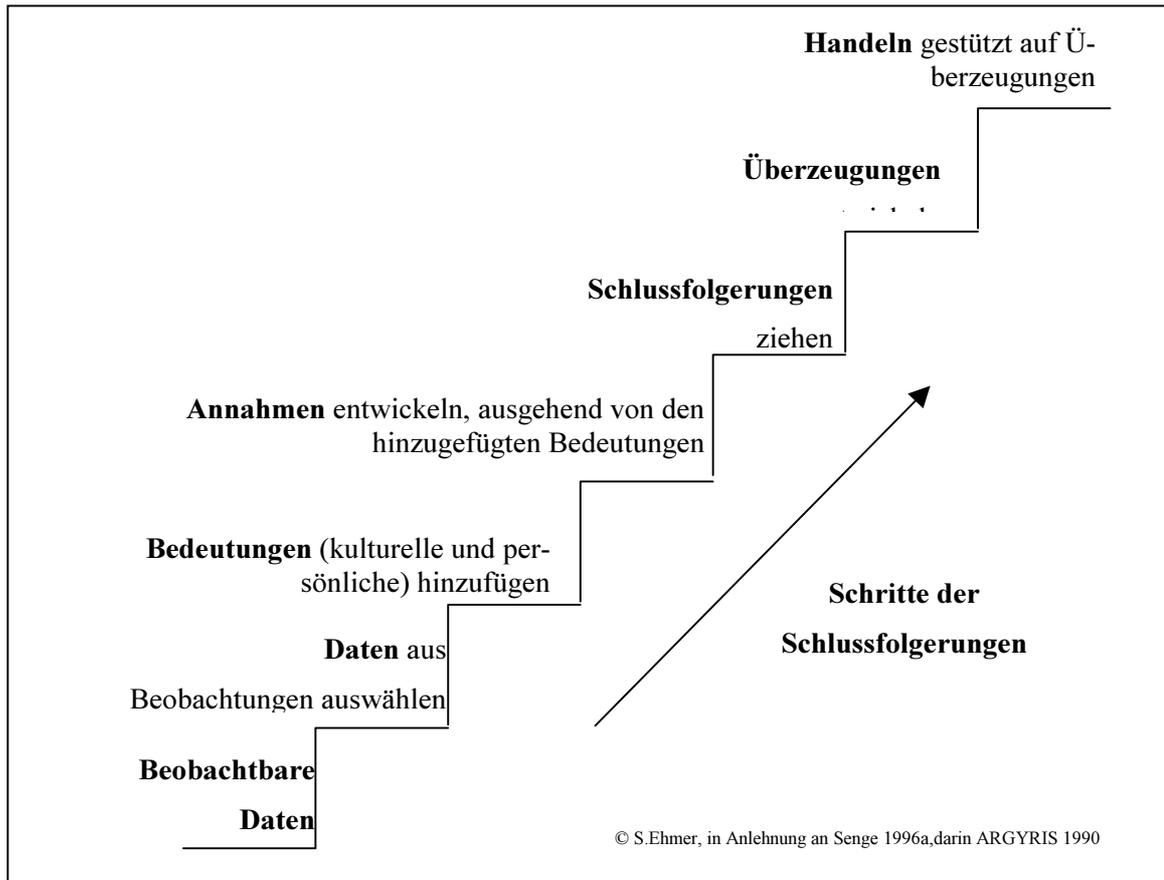
³⁹⁸ Das Beispiel ist der eigenen Dialogpraxis entnommen.

³⁹⁹ vgl. Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 78ff

erfordert Offenheit, einen "Anfängergeist" und die Bereitschaft, sich einzugestehen, nichts wirklich zu wissen. Die Rolle als Wissende wird aufgegeben für das Interesse an dem, was anders ist als das bereits Bekannte. Es wird möglich, „unschuldige“ Fragen zu stellen in einer Haltung von Neugierde, Achtsamkeit, Bescheidenheit und sogar Demut. "Offenheit", als eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Neuem entsteht, wenn zwei oder mehr Personen bereit sind, sich voreinander von ihren eigenen Überzeugungen zu lösen. Unterstützend ist hier die Fähigkeit des "produktiven Plädierens": nachdem die eigenen, tieferen oder versteckten Annahmen bewusst geworden sind und suspendiert werden können, ist es möglich, sie anderen Annahmen gegenüberzustellen. Hierbei sind nicht nur die Annahmen und Überzeugungen der anderen anzuhören, sondern die eigenen zu hinterfragen. Indem der Einzelne seine Zweifel an den eigenen Gedanken mitteilt, beteiligt er die anderen am eigenen Denkprozess, anstatt sie nur mit dem Denkprodukt zu konfrontieren. Dies ist als Ermutigung zu verstehen, die eigenen Sichtweisen kennenzulernen und zu überprüfen.

Die Sprünge und Schritte der Schlussfolgerungen im Denken lassen sich klar und anschaulich in der von dem Harvard-Professor Ch. ARGYRIS entwickelten "Abstraktionsleiter"⁴⁰⁰ rekonstruieren:

⁴⁰⁰ vgl. hierzu Senge 1996a, darin Argyris 1990; Isaacs 2002, 93ff. Die Abstraktionsleiter basiert auf dem Modell des Denkens, wonach Erfahrungen blitzschnell und unbemerkt verarbeitet und Abstraktionen daraus entwickelt werden. Die Unterscheidung zwischen unmittelbarer Erfahrung und ihrer Beurteilung wird hier nicht mehr vorgenommen. vgl. auch Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 86f; Elinor/Gerard 2000, 81f



Der Ausgangspunkt ist hier in einer zu beobachtenden Situation gesetzt, wie sie eine Kamera aufzeichnen würde. Einem Beteiligten oder Beobachter dieser Situation ist es nicht möglich, alle angebotenen Informationen und Daten bewusst wahrzunehmen. Er trifft eine spezifische Auswahl und entwickelt unter Hinzuziehen seiner Bewertungen und Interpretationen eigene Annahmen, aus denen er schließlich die für ihn logischen oder adäquaten Schlussfolgerungen zieht. Im Laufe dieses Prozesses entwickelt er Überzeugungen, auf die er konsequenterweise sein Handeln stützt.

Dieses Bild zeigt nicht nur, wie das Denken und Handeln durch die inneren Bilder, Vorstellungen, Annahmen und Gedankenmuster beeinflusst wird, sondern bietet auch Anknüpfungspunkte, wie die aus den unbewusst gespeicherten Mustern entstehenden automatisierten Kettenreaktionen im Dialog erkannt und durchbrochen werden können. Anstatt die einzelnen Schritte blindlings zu verfolgen, kann man an der Stelle, an der die Schlussfolgerungen gezogen werden, eine Schleife einlegen und den Blick dahin zurückwenden, wo eine Auswahl aus den verfügbaren Daten getroffen wurde. Es wird sichtbar, aufgrund welcher Überzeugungen welche Daten wahrgenommen oder ignoriert wurden.

Im Dialog wird diese Reflexionsschleife nicht im Nachhinein gezogen, sondern während des Prozesses selbst. Das setzt nicht nur die genannten Fähigkeiten voraus, sondern es bedarf vor allem der Verlangsamung und geübten Achtsamkeit. Zweck und Ziel des Dialogs ist, die Denkprozesse so zu verlangsamen, daß sie im gemeinsamen Gedankenraum beobachtet werden können. Dann wird es möglich zu erkennen, wann was aus dem Gedachten, aus dem alten 'Wissensvorrat' heraus blitzschnell abgerufen wird, welche Impulse in einem aufsteigen und in welche Schritten es eingearbeitet wird. Diese Möglichkeit ist wichtig, weil wir gewohnt sind, alleine zu denken und unsere Schlussfolgerungen selten bewusst beobachten und überprüfen. Dadurch avancieren sie unbemerkt zu Tatsachen.⁴⁰¹

Wenn diese Grundhaltungen oder auch Grundprämissen als eine Art Disziplin gemeinsam beachtet und ausgeübt werden, vertieft sich der Gruppenzusammenhalt und die Teilnehmenden beginnen, eher gemeinsam zu denken als Einzelideen gegeneinander zu stellen. Durch Verlangsamen und Beobachten kann die Bedeutung des Gedachten aufgespürt werden.

„Dialog steht in diesem Zusammenhang für gemeinsames Ergründen, für eine Art des Denkens und Ergründens. Man fügt es einer anderen Person nicht zu, sondern man macht es gemeinsam mit einer anderen Person. Um das zu lernen, muss man seine Ansichten über Beziehungen zu anderen Menschen verändern, so dass wir schrittweise das Bestreben aufgeben, andere dazu zu bringen, uns zu verstehen,[...] Dialog ist ein lebendiges Erlebnis des Ergründens inmitten und zwischen Menschen.“⁴⁰²

Im Dialog wird das Normative, das Vorgegebene und Festgefahrene verlassen zugunsten einer Reise des Denkens. Wie bei jeder Reise geht auch hier der Ausgangspunkt nicht verloren. Die eigenen, auch identitätsstiftenden Werte, Ansichten, Denkmuster oder Glaubenssätze bleiben bestehen. Eine Reise ermöglicht jedoch den Blick aus einem anderen Winkel oder Kontext. Sie erweitert den Horizont und lässt den Reisenden in den meisten Fällen verändert und bereichert zurückkehren.⁴⁰³

Die bisherigen Ausführungen stellen mehrfach als Ziel des Dialogs heraus, dem Denkvorgang und nicht nur den Denkprodukten auf den Grund zu gehen. Der folgende Abschnitt stellt daher einige Überlegungen zum Denken und zum

⁴⁰¹ vgl. Isaacs 2002, 94

⁴⁰² Isaacs 1999, 9

⁴⁰³ vgl. Ehmer 2003, 10

Denkprozess dar.

3.3.2. Denken als Beobachtungsgegenstand im Dialog⁴⁰⁴

Der Einfluss des Denkens zeigt sich mit BOHMs⁴⁰⁵ Sichtweise, wonach unsere gesamte Kultur, alle menschlichen Schöpfungen, unsere Wertesysteme, unsere Sprache, Verhalten, alles was wir für unumstößliche Realität halten, nur Anzeichen davon sind, wie wir denken. Er ging davon aus, dass die Denkweisen, über die wir gewöhnlich verfügen, sehr beschränkt sind. Oft sind die Denkstrukturen verkrustet – und damit eingeengt und unbeweglich.

Denken umfasst hier neben dem rationalen Denken und den bewussten intellektuellen Ergebnissen bewusster Lernprozesse auch die Emotionen und Gefühle, die Wünsche, Absichten, die Unterstellungen und die Ängste. Denken beinhaltet die individuell erfasste Wirklichkeit und die Auseinandersetzung damit. Platon bezeichnete das Denken als ein stimmloses Gespräch der Seele mit sich selbst. Stimmlos bleibt es nicht, denn der Denkende sucht den Austausch, die Bestätigung und auch das Infragestellen durch einen anderen Denkenden, einen Mitdenkenden. Er will überprüfen, ob die Wirklichkeit seines Denkens wirklich oder doch etwa unwirklich ist, ob sie einer anderen Wirklichkeit standhalten kann und wie sie sich zu möglichen anders gedachten Wirklichkeiten verhält. Das geht nicht ohne anderen Denker und, nimmt man es mit dem Denken zwischen sich und den anderen beim Wort, dann müsste man

„mit dem Denken, auf den anderen nicht gedachten, sondern leibhaft vorhandenen Menschen hin leben, auf seine Konkretheit hin. Nicht auf einen anderen Denker hin, von dem man nichts wissen will außer seinem Denken, sondern, auch wenn der andere ein Denker ist, auf sein leibhaftes Nichtdenken hin; vielmehr auf seine Person hin, zu der ja immerhin auch die Tätigkeit des Denkens gehört.“⁴⁰⁶

BOHM bezeichnet das Denken als fragmentiert, wobei er hier unterscheidet zwischen ‚Denken‘ und ‚Gedanken‘, zwischen dem Tun und seinen Produkten. Dar-

⁴⁰⁴ die hier dargelegten Gedanken zum Denken sind teilweise veröffentlicht in: Ehmer 2003

⁴⁰⁵ vgl. Bohm 1998

⁴⁰⁶ Buber 1997, 179f

in, wie wir denken, als Individuen und als Gesellschaft, sieht er den Ursprung der meisten Probleme. Er spricht von der Notwendigkeit, sehr genau auf die Einheit von Gedankeninhalt und tatsächlichem Denkvorgang, der diesen Inhalt hervorbringt, zu achten. Denn hier lauern die Einflüsse der Bewertungen, der Denkmuster und Vorannahmen. Sie schleichen sich gewissermaßen in den Denkprozess ein und werden dabei in die daraus resultierenden Gedanken eingewoben, ohne nachher ohne weiteres noch erkennbar zu sein.⁴⁰⁷

ISAACS betont hier ergänzend, dass die Gedanken in der Vergangenheit entstanden und Teil unseres Gedächtnisses geworden sind. Hier sind unsichtbare Gedankenmuster entstanden, die nach Daten suchen lassen, um die eigene Wahrnehmung zu bestätigen. Ein großer Teil der Reaktionen auf andere kommt aus dem Gedächtnis, d.h. es sind nicht frische, sondern gespeicherte Reaktionen. Ein Großteil des Denkens und Handelns sowie der persönlichen und kollektiven Erfahrungen wird demzufolge ausgelöst oder diktiert durch die bereits existierenden inneren Bilder, Annahmen und Gedanken, wie es mittels der Abstraktionsleiter zu beobachten ist.⁴⁰⁸

Im Unterschied zu den Gedanken ist das Denken nicht ein Produkt, sondern ein Prozess. Es ist ein momentanes Ereignis, es geschieht in der Gegenwart und es kann gleichzeitig beobachtet werden – allerdings nur, wenn Denken und Sprechen verlangsamt werden.

"Die Beobachtung der eigenen Denkprozesse führt zu ihrer Transformation."⁴⁰⁹

Um sich vom Handeln aus dem Gedächtnis heraus verabschieden zu können und zum Denken zu kommen, bedarf es einer Bewusstheit der Verbindungen zwischen den Gedanken, Gefühlen und den Körperreaktionen. Die affektiven Komponenten, die Stimmungen und Gefühle spielen bei der Entstehung und Entfaltung des Denkens eine Rolle. Sie beeinflussen auch den kollektiven Denkstil.⁴¹⁰ Mit dem Bewusstwerden dieser Verbindungen kommt Bewegung sowohl in den Ablauf als auch in die Sichtweisen und die Beobachtungsfähigkeit. Das Denken kommt ins Fließen, wodurch es den Beteiligten möglich wird, ihre vertraute Position zu suspendieren, allmählich zu verlassen oder loszulassen. Sie erfahren, dass sie nicht sogleich eine andere Position übernehmen oder einnehmen müssen. Sie können in dem 'Zwischen' verweilen.

⁴⁰⁷ siehe hierzu Kap. 3.2.3. "Quantenphysik" in vorliegender Arbeit

⁴⁰⁸ vgl. Isaacs 2002, 91

⁴⁰⁹ Isaacs 2002, 128

⁴¹⁰ vgl. auch Ciompi 1999

Die Reisenden wissen zu Beginn ihrer Unternehmung, der Reise des Denkens, nicht, wohin das Denken miteinander sie führen wird. Oft ahnen sie es nicht einmal.

3.3.3. Der Container des Dialogs

Die Bereitschaft, sich auf die Reise des Denkens mit ihrem ungewissen Verlauf und offenen Ausgang einzulassen, kann durch unterstützende Rahmenbedingungen gefördert werden.

ISAACS nennt als eine der wichtigsten Dimensionen des Dialogs die Atmosphäre oder das Feld, in dem er stattfindet. Hiermit ist weniger die räumliche Umgebung gemeint, als vielmehr "die Qualität der gemeinsamen Bedeutung oder Energie einer Gruppe".⁴¹¹ Die Bedingungen die ein Interaktionsfeld ermöglichen, bilden den "Container",

*"ein Gefäß, ein Setting, in dem die Intensität menschlicher Aktivität gefahrlos ausgedrückt werden kann."*⁴¹²

Container (lat. con-tenere = zusammenhalten) meint den haltenden Raum, den Kreis der alles umschließt, der Ganzheit symbolisiert und ein Setting für kreative Verwandlung bietet. Er ist Voraussetzung für die Entstehung und das Gelingen eines Dialogs und gleichzeitig ist für die Entstehung dieses Raumes die Entwicklung des Dialogs erforderlich. Integrität und Stärke des Containers hängen von dem Ineinanderverflochtensein der leitenden Prinzipien und Fähigkeiten des Dialogs ab. Je mehr Aufmerksamkeit dem Gespräch und dem Denkprozess im Dialog gewidmet wird, um so mehr wird er "a safe place for dangerous truths".⁴¹³

In diesem Verständnis erinnert der Container des Dialogs an die Merkmale einer affektiven Rahmung, wie sie WELTER-ENDERLIN⁴¹⁴ beschreibt und kann als das rahmende System gesehen werden, welches so stabil ist, dass es das in gewisser Weise instabile System des Denkprozesses zu rahmen und zu halten in der Lage ist. Dabei bleibt der Container dem gerahmten System gegenüber offen und steht in sensibler und kontinuierlicher Wechselbeziehung zu dessen Kommunika-

⁴¹¹ Isaacs 2002, 203

⁴¹² Isaacs 2002, 204

⁴¹³ Simmons 1999, 80; vgl. auch Ellinor/Gerard 2000, 63f; Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 44f

⁴¹⁴ vgl. Welter-Enderlin 1998; siehe auch Kap. 2.1.1. "Von Institutionalisierung zu sozialer Kompetenz" in vorliegender Arbeit

tionsangeboten.

ISAACS geht so weit, zu sagen, dass es ohne einen bewussten Container keinen Dialog gibt. Im Dialog entwickelt, erweitert und vertieft sich der Container. Er kann zunehmend mehr Druck aushalten, je bewusster und stabiler er ist. Da im gemeinsamen Denken, in erkundender offener Haltung, heikle Themen und Differenzen sichtbar werden und eine hohe Spannung auftritt, entsteht ein steigender Druck. Kann ein Container diesem Druck nicht standhalten, werden beunruhigende, verunsichernde Themen vermieden. Die Teilnehmer greifen auf gewohntes Gesprächsverhalten zurück und beginnen, zu argumentieren, sich gegenseitig Vorwürfe zu machen und ihre Gefühle abzuwehren. Der Container vermittelt hier Orientierung, ein Gefühl von Aufgehobensein und damit ein gewisses Maß an psychologischer Sicherheit.⁴¹⁵

3.3.4. Facilitator

Eine wesentliche Voraussetzung für einen gelingenden Dialog ist die Begleitung durch einen Facilitator. Seine Aufgabe besteht darin, die Rahmenbedingungen für den Dialog zu schaffen. Er bereitet den Container vor, indem er die Teilnehmer mit dem Verfahren, den Kernfähigkeiten und den Perspektiven des Dialogs bekannt macht. In welcher Ausführlichkeit und Tiefe dies geschieht, hängt weitgehend von der jeweiligen Situation, den Möglichkeiten und dem 'Vorwissen' der Teilnehmer ab. Fällt die Einführung zu kurz oder zu theoretisch aus, ist es wahrscheinlich, dass die Beteiligten den Sinn und das Charakteristische eines Dialogs nicht erfassen.

Im Prozess eines Dialogs sorgt der Facilitator für die Aufrechterhaltung und weitere Stabilisierung des Containers, indem er die Teilnehmer auf die Anwendung und Umsetzung der Fähigkeiten im Dialog aufmerksam macht und auf Unterschiede in der Wirkung hinweist. Er bietet prozessbegleitend eine Meta-Reflexion⁴¹⁶ an und unterstützt die Teilnehmer darin, ihre eigene Reflexion des Geschehens als Teil dieses Geschehens zu erkennen und wiederum in das Geschehen einzubringen.

Der Facilitator tritt hier mehr oder weniger aktiv in Erscheinung, und nur wenn es für den Prozess der Gruppe förderlich ist. 'facilitate' (engl.) bedeutet erleichtern und fördern, im Sinne einer Begleitung, nicht einer Leitung. Der inhaltliche

⁴¹⁵ vgl. Isaacs 2002, 204f

⁴¹⁶ vgl. Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 44

Prozess eines Dialogs liegt in der Verantwortung der Gruppe. Hier greift der Facilitator nicht steuernd ein. Seine Verantwortung liegt bei dem Prozess, in den er in problematischen Phasen gezielt eingreift. Er weist auf schwierige Dynamiken hin, zeigt komplizierte Kommunikationsstrukturen auf oder lädt in konfliktträchtigen Momenten zum Erkunden oder Respektieren ein. Hierbei entlässt er die Gruppe jedoch nicht aus deren eigener Verantwortung für ihren Prozess, vielmehr unterstützt und fördert er deren Prozesskompetenz.⁴¹⁷

Das 'Handwerkszeug' eines Facilitators sind, basierend auf umfangreichen Kenntnissen, praktischen Erfahrungen und professionellen Kompetenzen im Bereich Psychologie, Reflexion und Gruppendynamik, seine eigenen gut entwickelten Dialogkompetenzen, seine Aufmerksamkeit und seine Präsenz.

3.3.5. Setting⁴¹⁸

Zur Schaffung und kontinuierlichen Stabilisierung eines Containers stehen einige Hilfsmittel zur Verfügung. Zunächst bildet die Dialoggruppe einen Kreis, da diese Sitzformation es einerseits allen ermöglicht, alles zu sehen und zu hören und sie andererseits die Gleichwertigkeit aller Beteiligten symbolisiert. Der Kreis ermöglicht zudem die Zentrierung auf eine gemeinsame Mitte, er ist ein Mittel zur Fokussierung und Intensivierung der Dinge.⁴¹⁹ Eine bewusste Gestaltung dieser Mitte bietet den Augen der Dialogteilnehmer einen Ruhepunkt. Suspendieren, Zuhören und Beobachten des inneren Beobachters wird wesentlich erleichtert, wenn der Blick dabei nicht auf dem Sprechenden sondern auf der Mitte ruht.

Die zur Erkundung der Denkprozesse notwendige Verlangsamung kann durch die Hilfsmittel eines Redeobjekts und gegebenenfalls einer Klangschale wesentlich gefördert und unterstützt werden. Jeder, der etwas in die Runde geben will, muß sich zuerst den Stein, das Sprechholz oder auch einfach einen Alltagsgegenstand aus der Mitte holen. Solange er den Gegenstand in der Hand hält, liegt die ganze Aufmerksamkeit bei ihm. Dies bringt eine Entspannung und Entlastung für alle Beteiligten mit sich. Der Sprechende oder auch Schweigende kann sich genau die Zeit nehmen, die er braucht, denn niemand wird dazwischenreden. Alle anderen müssen für diese Zeit keine Energie darauf verwenden, eine günstige Lücke für den eigenen Gesprächsbeitrag zu erhaschen. Sie können mit aller Aufmerksamkeit dem Sprecher und den eigenen Reaktionen zuhören.

⁴¹⁷ vgl. hierzu Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999, 114; Ellinor/Gerard 2000, 136f

⁴¹⁸ diese Darstellung der Hilfsmittel im Dialog ist teilweise veröffentlicht in: Ehmer 2003

⁴¹⁹ vgl. Isaacs 2002, 208

Braucht jemand noch etwas mehr Zeit, bevor der nächste Beitrag kommt, vielleicht weil eben etwas Wichtiges im Raum steht oder er einfach einen Moment innehalten möchte, kann er einen Klangkörper anschlagen. Solange der Ton zu hören ist, wird nichts Neues in die Runde gegeben. Dies ist häufig zu Beginn eines Dialogprozesses von Bedeutung, um das gewohnte Tempo und die nahezu reflexartigen Reaktionen zu verlangsamen.

Die Dialogrunde beginnt mit einem 'Check-In', d.h. jeder hat zu Beginn die Möglichkeit, zu Wort zu kommen und kurz mitzuteilen, was ihn im Moment wesentlich beschäftigt. Dies kann ein Thema, eine Frage, eine Erinnerung oder das Befinden sein. Der 'Check-In' erleichtert den Teilnehmern den Wechsel in die andere Situation und lenkt die Aufmerksamkeit auf den aktuell zu beobachtenden Moment. Zum Abschluss der Dialogrunde werden in einem 'Check-Out' alle Stimmen noch einmal gesammelt, sprechend oder schweigend. Dies kennzeichnet das Ende dieser Runde und dieser Situation. Indem die Aufmerksamkeit bei jedem Einzelnen verweilt, vollbringt er für sich den inneren Wechsel und den Abschied.

Diese Hilfsmittel und auch die benannten Kernfähigkeiten sind zu Beginn eines Prozesses immer wieder Inhalt und Gegenstand des Dialogs. Redestein und Klangkörper gehören üblicherweise nicht in unsere Besprechungskulturen. Sie geben Anlass zu zahlreichen Assoziationen in den Erfahrungswelten von Kirche, Esoterik, Spielkreisen und einigen anderen. Sie sind keineswegs nur mit positiven Konnotationen belegt. Je nach Gruppe und Situation bieten solche Assoziationen, Widerstände und Gefühle großen Unbehagens aber auch eine fruchtbare Gelegenheit, die Annahmen, Bewertungen und Denkmuster der Teilnehmer zu ergründen und deren Wirkung auf den jeweiligen Arbeitskontext heraus zu arbeiten.

3.3.6. Dialog in Unterscheidung zu anderen Gesprächs- und Reflexionsformen

Im Vergleich der Wortwurzeln des Dialogs mit denen der Diskussion, wird sofort der Unterschied dieser beiden Gesprächsformen deutlich. Erinnern wir uns an die Bedeutung der Wortsilben 'dia' und 'logos' als ‚durch die Wort-Bedeutung hindurch‘ können wir Dialog verstehen als einen Prozess, der Sinn fließen lässt. 'Diskussion' offeriert etwas vollkommen anderes. Dieses Wort hat dieselbe Wurzel wie die Worte Perkussion (Takt-Schlagen) und Konkussion (Gehirnerschütterung). In allen dreien steckt die Bedeutung 'Zersplittern' oder 'Erschüttern'. Die zweite Wurzel des Wortes, 'Diskus', suggeriert eine Wurfscheibe, die weit von

sich weg in eine bestimmte Richtung geworfen wird. Der lateinische Ursprung der Silbe 'dis' bedeutet 'zer..., ent..., un..'.⁴²⁰ Diese Vorsilben zeigen in unserem Wortschatz den Zustand einer Aufteilung, Zergliederung, einer Negation oder einer Umkehrung eines vorherigen Zustandes an.

Stellt man die charakteristischen Merkmale des Dialogs denen der Diskussion gegenüber, zeigt sich, dass es beim Dialog um das Sammeln oder Entfalten einer Bedeutung geht, die sich aus vielen verschiedenen Teilen zusammensetzt, während es bei der Diskussion darum geht, das Ganze in viele Teile zu zerlegen.

Dialog	Diskussion
Unter vielen Teilen das Ganze erkennen	Sachfragen / Probleme in Teile zerlegen
Die Verbindungen zwischen den Teilen erkennen	Die Unterschiede zwischen den Teilen erkennen
Annahmen untersuchen	Annahmen rechtfertigen / verteidigen
Durch Erkundung und Offenlegen von Ursachen und Zusammenhängen lernen	Überreden, verkaufen, mitteilen
Eine gemeinsame Bedeutung schaffen	Sich auf eine Bedeutung einigen

Quelle: Ellinor/Gerard 2000, 28

Während in einer Diskussion die Sachfragen auseinandergenommen werden und die Unterschiede zwischen den Teilen im Vordergrund stehen, fließen im Dialog die Gedanken Einzelner in einen gemeinsamen Gedankenstrom. Eine Diskussion wird meist mit vorgegebenem Thema und darauf bezogener Zielsetzung geführt, ein Dialog oft ohne vorgegebenes Thema und immer ohne festgelegte Zielsetzung. Diskussionen werden geführt, um sich auf eine Bedeutung zu einigen, wobei es immer Gewinner und Verlierer gibt. Deutlich wird, was nicht möglich ist. Was überhaupt unmöglich ist oder scheint, wird von vornherein ausgeschlossen.

Neue Ideen haben keinen Platz.

Im Dialog werden die verschiedenen Standpunkte und Meinungen gesammelt, die dahinterstehenden mentalen Modelle erkundet und die Wirkungszusammenhänge überprüft.

Diese zum Teil sehr gravierenden Unterschiede zwischen Diskussion und Dialog legen nahe, genau zu überprüfen, welche Gesprächsform für die jeweilige Situation die angemessene und erfolgversprechendere ist.

⁴²⁰ vgl. Brockhaus Lexikon 1982, Bd. 4, 188

Im Dialog finden sich einige charakteristische Merkmale, Prinzipien oder Vorgehensweisen und tragende Kriterien, die auch Bestandteil professioneller Reflexion wie etwa der Supervision sind. Dennoch unterscheidet er sich davon. Ein wichtiger Unterschied liegt in der 'Echtheit' der Erkundung und Beobachtung. Supervision hat die professionelle Tätigkeit des Supervisanden zum Gegenstand. Der Supervisand oder die Gruppe stellen in einer Beratungssitzung bestimmte Situationen oder Fallbeispiele vor, die sich in der Vergangenheit ereignet haben, auch wenn sie gegenwärtig aktuell und wirkträchtig sind. Supervision setzt an einem konkreten Konflikt, an einer bestimmten Situation oder einem Fall an. Supervisorische Reflexion und Bearbeitung zielt neben der Analyse, dem Erkennen und Verstehen von Strukturen, Beziehungskonstellationen oder Arbeitsfeldbedingungen auch auf eine Lösung der Frage- oder Konfliktstellung. Diese kann darin bestehen, durch das Verstehen erst auf Ideen für Handlungsschritte oder Interventionen zu kommen. Sie kann andere, neue oder adäquatere Wege aufzeigen oder sie hilft, den Horizont zu erweitern. Dialog hat nicht eine konkrete Lösung zum Ziel. Der Dialog setzt auf einer Ebene an, auf der es nicht primär um die Entwicklung von Lösungen geht. Im Dialog wird gewissermaßen der Boden ergründet, auf dem eine Situation, ein Konflikt oder ein Standpunkt gewachsen ist. Wenn man die Beschaffenheit und dazu auch die Entstehungsgeschichte dieses Bodens erkennen kann, wächst ein Verstehen und Akzeptieren der jeweiligen Situation. Dieses Verstehen und Akzeptieren wiederum trägt zu Gelassenheit und der Möglichkeit bei, sich zu entspannen. Dies wiederum ist förderlich für das Entstehen und Generieren neuer Ideen, anderer Sichtweisen und veränderter Herangehensweisen. Im Dialog entwickeln sich Lösungen in Form neuer Gedanken, Erkenntnisse oder Handlungsimpulse aus dem Erkunden der Denkprozesse, ohne dass dies im Vordergrund steht.

Unter dem Gesichtspunkt der Erkundung und Artikulation des Denkens erscheint ein Vergleich mit einem Brainstorming nicht ganz abwegig. Brainstorming dient dem Sammeln neuer Ideen. Dies geschieht im ersten Schritt vollkommen unsortiert, frei von jeder gedanklichen Zensur hinsichtlich einer Verwertbarkeit, Logik, Vernunft oder Anerkennung. Die Beteiligten äußern spontan jeden Gedanken, jedes Wort, Gefühl oder jede Idee, die ihnen zu einem festgelegten Thema aktuell in den Sinn kommen. Ist diese Phase abgeschlossen, werden die Begriffe zunächst nach Themenschwerpunkten sortiert, um dann brauchbar erscheinende Gedanken auswählen. Der Vorgang des Sortierens und Auswählens geschieht i.d.R. in Form einer Diskussion. Hier gibt es wenig Platz für eine gemeinsame

Entwicklung und Steigerung des Denkens oder der Ideen durch eine produktive Interaktion. Im Brainstorming stehen die Denkprodukte, d.h. die Gedanken, Ideen und Ableitungen im Vordergrund. Es ist eindeutig zielgerichtet und der Prozess wird zunehmend auf die vorgegebene Thematik eingegrenzt. Die Unterschiede zum Dialog sind deutlich.

4. Praxis und Nutzen des Dialogs in Organisationen - eine Untersuchung anhand qualitativer Interviews

In diesem Kapitel werden zunächst der gewählte Forschungsansatz und das methodische Vorgehen der Untersuchung skizziert, um daran anschließend die Ergebnisse der Interviews in einem Quervergleich auf dem dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsanliegen zu untersuchen und zu diskutieren.

4.1. Zur Wahl des Forschungsansatzes

Im Sinne des zu untersuchenden Gegenstandes, dem Dialog als eine erkundende Gesprächsform, schien ein Forschungsansatz angemessen, der es erlaubt, der Fragestellung ebenso offen nachzugehen, wie es der Dialog tut.

Der Dialog ist ein Verfahren, das es ermöglicht, die individuellen und, in der Gruppe, die kollektiven Denkprozesse zu erkunden und im Verlaufe dieser Beobachtung sowohl die Kette der subjektiven Schlussfolgerungen aus Beobachtetem, Wahrgenommenem und als Vorstellung bereits Vorhandenem zu reflektieren als auch gerade dadurch zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Über die Einzelperspektiven hinaus wird auch deren Verflochtenheit mit gesellschaftlichen Perspektiven und deren Wechselwirkung sichtbar.⁴²¹

Qualitative Sozialforschung ist geprägt von den Prinzipien der Offenheit und der Flexibilität. Diese beziehen sich sowohl auf den Forschungsgegenstand als auch auf den Forschungsprozess selbst. Dieser muss dem Untersuchungsgegenstand angemessen und auf ihn abgestimmt sein.⁴²²

Quantitative Erhebung will möglichst wertfreie Erkenntnisse und objektive Aussagen gewinnen. Vertreter quantitativer Forschungsansätze gehen davon aus, einer objektiven sozialen Realität mit verallgemeinerbaren Gesetzmäßigkeiten und einheitlich verstandenen Bedeutungen gegenüberzustehen. Die sowohl theoretische als auch praktische Auseinandersetzung mit dem in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden Dialogverfahren bestärkt die Forscherin in ihrer an BLUMER

⁴²¹ vgl. Blumer 1981, 13

⁴²² vgl. Lamnek 1995; Flick 1995

angelehnten Sichtweise, wonach die Dinge⁴²³ jeweils aus einer spezifisch subjektiven Perspektive wahrgenommen, verstanden und eingeordnet werden. Die Erkundung und Beobachtung des Denkens im Dialog bringen sehr deutlich hervor, in welchem hohem Ausmaß den einzelnen Begriffen individuelle Bedeutungen beigemessen werden. Die Erfassung der individuell unterschiedlichen Bedeutungsmöglichkeiten soll ebenso wenig auf die in einer quantitativen Methodologie zugänglichen Aspekte beschränkt werden, wie die des Handelns sozialer Akteure, denn zur

„Untersuchung menschlichen Handelns sind Methoden erforderlich, die in besonderer Weise die subjektiven Ebenen der Interpretation durch die Akteure in einer konkreten Situation miteinbeziehen.“⁴²⁴

Eine qualitative Herangehensweise wurde auch unter dem Aspekt einer großen Affinität ihrer Grundhaltungen mit denen des zu untersuchenden Gegenstands, dem Verfahren des Dialogs, gewählt. Genannt seien an dieser Stelle neben der schon erwähnten Offenheit und Flexibilität auch die einer explorierenden Felderkundung zu Grunde liegende Haltung der Neugier und des Respekts, die Kommunikation, die Reflexivität und der Prozesscharakter.⁴²⁵ Diese Prämissen finden sich auch im Forschungsansatz des symbolischen Interaktionismus wieder, der auf den Grundsätzen basiert, dass

- *„Menschen ‚Dingen‘ gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie besitzen“*, dass
- *„die Bedeutung solcher Dinge aus der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, abgeleitet ist oder aus ihr entsteht“* und dass
- *diese „Bedeutungen in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert werden“*.⁴²⁶

Da keine empirischen Untersuchungen zur Fragestellung, welche Anwendung und welchen Nutzen das Dialogverfahren in Organisationen findet, vorliegen, orientierte sich die Forscherin an der Aufforderung von GLASER und STRAUSS,

⁴²³ Mit dem Begriff „Dinge“ sei hier in Anlehnung an BLUMER all das umschrieben, was der Mensch in seiner Welt erfasst: andere Menschen, Gegenstände, Zusammenhänge, Situationen, Ideale, Wertvorstellungen, Erfahrungen und Geschichte, um nur einige zu nennen. Vgl. Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen 1973, 81, darin: Blumer

⁴²⁴ Lamnek 1988, 45

⁴²⁵ vgl. hierzu auch Lamnek 1988, 22f

⁴²⁶ vgl. Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen 1973, 81, darin: Blumer

sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten nicht mit einer eingegrenzten Fragestellung zu beginnen, sondern vielmehr den zu erforschenden Gegenstand zu bestimmen und sich im Verlauf der Datenerhebung und deren Auswertung in einen kontinuierlichen Prozess der Auseinandersetzung zu begeben.⁴²⁷

Hierbei richtet sich die Aufmerksamkeit des Forschenden auf den einzelnen Menschen und seine subjektiv konstruierte Welt mit der aus seinen Erfahrungen, den Interaktionen und Ereignissen entstandenen Sichtweisen.⁴²⁸ Der Forschende versucht hier, nach BLUMER, sein Forschungsthema aus der Perspektive der von ihm befragten Menschen zu betrachten, um deren Handeln besser verstehen zu können.⁴²⁹

Ausgehend davon wäre es bei der Untersuchung der Anwendung und des Nutzens des Dialogverfahrens in Unternehmen nicht ausreichend, sich auf die Analyse und Betrachtung der Funktionsweisen von Organisationsstrukturen, der beteiligten Systeme und der Auswirkungen von Veränderungsprozessen zu beschränken. Vielmehr müssen die agierenden Personen, deren Sicht- und Erlebensweisen und die daraus individuell konstruierten Wirklichkeiten einbezogen werden. Im Sinne des Dialogs werden hier die dem Denken und Handeln des Subjekts zu Grunde liegenden Annahmen, Sichtweisen und Vorstellungen erkundet. Das Interesse qualitativer Sozialforschung zielt auf Deutungs- und Handlungsmuster, für die eine gewisse kollektive Verbindlichkeit gilt. Diese Muster werden von den Akteuren geschaffen, existieren also durch ihre Anwendung selbst.⁴³⁰ Die Erhebung hat zum Ziel, latente Sinnstrukturen zu rekonstruieren und hierbei regelhafte Abläufe und Muster zu entdecken, die den Akteuren selbst bisher verborgen und daher nicht steuerbar sind. Für die befragten Akteure liegt ein Nutzen in der neuen Verfügbarkeit von Steuerungspotentialen durch die Entdeckung bisher verborgener Strukturen.⁴³¹

Die Grundhaltung der Offenheit als eine Prämisse der qualitativen Sozialforschung bezieht sich hier sowohl auf den Forschungsgegenstand als auch auf die verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses und die Verwendung von Methoden.⁴³² Daraus folgen entscheidende Konsequenzen für den Prozess der Theo-

⁴²⁷ vgl. Glaser/Strauss 1967, 45ff

⁴²⁸ vgl. Bergold/Flick 1987

⁴²⁹ vgl. Blumer 1969

⁴³⁰ vgl. Lamnek 1988, 24f

⁴³¹ Auch hier ist das als Grundlage aller Reflexionstätigkeit geltende Verstehen von Bedeutung, wonach nicht ausgesprochene Dinge zwar Auswirkungen auf ein Geschehen haben, aber noch nicht als soziale Sache anzusehen sind. Erst durch eine sprachliche Thematisierung in einem Interaktionsprozess erlangen Objekte ihre soziale Bedeutung. Vgl. hierzu auch Lamnek 1988, 47

⁴³² vgl. Lamnek 1995

riebildung. Geht der Forschende mit dieser offenen Haltung an seine Arbeit, dann widerspricht dem die Verwendung von vorformulierten Hypothesen und einer detaillierten theoretischen Vorstrukturierung der Untersuchung und bildet eher ein Hindernis. Die qualitative Forschung beansprucht nicht, Hypothesen zu überprüfen, die vorab auf der Grundlage theoretischer und nicht selten alltagsfremder Überlegungen festgelegt wurden. Sie beabsichtigt nicht, Dinge grundlegend in Zweifel zu ziehen. Vielmehr sieht sie vor, anhand der Überprüfung der praktischen Konsequenzen bestimmten Handelns Schlussfolgerungen über deren tatsächliche, handlungspraktische Bedeutung ziehen zu können. Qualitative Forschung zielt darauf, im Laufe des Erhebungs- und Untersuchungsprozesses Hypothesen direkt aus dem erhobenen Material zu entwickeln.⁴³³ Die abzuleitende Theorie als Ergebnis der Untersuchung wurzelt demnach in den erhobenen Daten selbst.

Auch wenn der Forschende im Vorfeld nicht hypothesengeleitet in den Prozess geht, nimmt er jedoch seine Vorerfahrungen, seine Annahmen und Fragestellungen und seine Subjektivität mit hinein. Diese beeinflussen den Forschungsprozess. Er muss also sein Handeln und seine Erkenntnisse permanent kritisch hinterfragen und überprüfen, will er die Wissenschaftlichkeit und Sachlichkeit seiner Forschungsarbeit nicht infrage stellen.⁴³⁴

Die mit dem hier gewählten Vorgehen verbundene Problematik der Subjektivität und des eingegrenzten Untersuchungsausschnitts ist der Forscherin bewusst. Die in dieser Arbeit untersuchte Perspektive ist die von Personen, welche unmittelbar an Dialogprozessen in ihrem Unternehmen beteiligt sind oder waren. Die Aussagen der Erhebung basieren auf den individuellen und subjektiven Wahrnehmungs- und Deutungsmustern der befragten Personen. Daher wird die Aussagekraft der Ergebnisse nicht als eine unumstößliche und allgemein gültige Realität zu sehen sein. Sie wird immer in Relation dazu gesetzt werden müssen, dass sie auf der Erlebenswelt der befragten Subjekte beruht und somit einen zwar begrenzten, aber dennoch aussagefähigen Ausschnitt dieser Realität darstellt. Die Zielgruppe der Dialogbeteiligten stellt eine für die Untersuchung von Anwendung und Nutzen des Dialogverfahrens relevante Gruppe dar, denn diese Personen und Funktionsträger sind die unmittelbar Ausführenden und Umsetzenden. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Personenkreis wiederum mit möglichen Wirkweisen einer Arbeit mit dem Dialog konfrontiert sein wird und diese beobachten, wahrnehmen und mitteilen kann.

⁴³³ vgl. Lamnek 1995; Glaser/Strauss 1967; Strübing 2003

Will man ein möglichst vollständiges Bild des zu untersuchenden Gegenstandes in der ihn umgebenden Situation erhalten, wären hier vertiefend und ergänzend weitere Erlebenswelten einzubeziehen. Als relevante Perspektiven wären hier die der jeweiligen Unternehmensleitung, der externen Facilitatoren und die Außen-sicht von nicht beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften zu nennen.

Die Wahl der Forschungsperspektive in dieser Arbeit ist bedingt durch die Zu-gänglichkeit und Verfügbarkeit der Untersuchungspartner.⁴³⁵

4.1.1. Methode der Datenerhebung

Zur Gewinnung von Daten entschied sich die Forscherin aufgrund der hier darge-stellten vorangegangenen Überlegungen für das qualitative Interview als Metho-de. Auch wenn bei der Untersuchung von Anwendung und Nutzen des Dialog-verfahrens nicht das Subjekt als solches im Mittelpunkt des Interesses steht, son-dern die Organisation als möglicher Nutznießer des Dialogs, so bietet sich zur Untersuchung die Erfassung der subjektiven Perspektive der im Unternehmen handelnden Menschen an.⁴³⁶ Die Erfassung der subjektiven Perspektive geschieht im Interview, denn es ist hier die Geschichte des Individuums, die etwas er-zählt.⁴³⁷ Wenn wir das Subjektive als ein Moment der Konstruktion von Wirk-lichkeit verstehen, sehen wir auch im Subjektiven die Wahrnehmung des Gesell-schaftlichen liegen. Die Wahrnehmung fließt durch das Individuum hindurch, wo das als gesellschaftlich Wahrgenommene sortiert, verschmolzen und ausgewählt wird. Bestimmte Verhaltensweisen werden konkretisiert und damit wieder in das Gesellschaftliche eingeschrieben. Hier ist der Moment, in dem das Individuum über eine Interventionsmöglichkeit verfügt und damit Wirklichkeit konstruiert.⁴³⁸ Die hier bei KAUFMANN auf das Gesellschaftliche im allgemeineren bezogene Darlegung lässt sich konkretisiert beziehen auf die kleinere Einheit der Organisa-tion, in der das Individuum tätig ist. Die einzelne Person in der Organisation nimmt die sie umgebende Realität auf der Grundlage ihrer subjektiven Deutungs- und Verstehensmuster wahr und lässt diese wiederum einfließen in die Gestal-

⁴³⁴ vgl. Flick 1995

⁴³⁵ Ausführung siehe Kap. 4.2. "Methodisches Vorgehen in dieser Arbeit", darin 4.2.2. "Auswahl der In-terviewpartner"

⁴³⁶ Die verschiedenen Ansätze und Verfahren der qualitativen Forschungsmethoden zeigen ein heteroge-nes Bild. Allen gemeinsam ist hierbei, die innere Struktur des Erlebens, Erfahrens, Deutens und Han-delns aus der Perspektive der Betroffenen zu explorieren. Organisationale Regelungen, Wirkungs- und Handlungszusammenhänge werden damit aus der Subjektperspektive rekonstruierbar.

⁴³⁷ Kaufmann 1996, 61

⁴³⁸ vgl. Kaufmann 1996, 88

tung neuer Realitäten. Sie muss diese Prozesse sowohl mit den Prozessen der anderen Einzelpersonen als auch denen der Gesamtheit abstimmen.

Eine Erhebung wie die vorliegende beansprucht nicht, repräsentativ zu sein. Ihr liegt jedoch zu Grunde, dass jeder Einzelfall soviel typisches und allgemeingültiges Verhalten und Wissen enthält, dass sich in den vorzufindenden Strukturen die Eigensteuerung des Feldes und deren Wirklichkeit abbildet. Durch das Individuum erfahren wir etwas über das Unternehmen, denn das Individuum gibt der Wahrheit, seiner Wahrheit, eine Form, um Sinn zu produzieren. Der Sinn liegt darin, den Lebens- bzw. Arbeitskontext des Individuums zu verstehen.

Daher muss der Forschende zur Auswertung des Interviewmaterials möglichst viel von der Logik dieser Sinnproduktion verstehen. Das Interview steht hier im Feld zwischen drei Polen: dem Gegenstand der Forschung, dem Wecken eines Bewusstseins für eine Frage, um eine Meinung bilden und in Worte fassen zu lassen und der Empathie und dem beidseitigen Einbringen der Gesprächspartner. In diesem Feld entwickeln sich Theorie und Erkenntnis.⁴³⁹



4.2. Methodisches Vorgehen in dieser Arbeit

Mit der ausgewählten Erhebungsmethode des problemzentrierten Interviews soll die praktische Anwendung und der Nutzen des Dialogverfahrens in Unternehmen aus der Perspektive von Beteiligten exploriert und dargestellt werden, um auf dieser Basis grundlegende Erkenntnisse herauszukristallisieren und weiterführende Theorien entwickeln zu können.

⁴³⁹ vgl. Kaufmann 1996, 94

4.2.1. Auswahl und Durchführung der Interviews

Da die Interviews mit Beteiligten von Dialogprozessen in Organisationen geführt werden sollten, recherchiert die Forscherin nach Unternehmen, die mit diesem Verfahren arbeiten oder gearbeitet haben.

Es finden sich zwei Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum mit dem Dialogverfahren arbeiten und bereit sind, jeweils mehrere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen für ein Interview zur Verfügung zu stellen.

In jedem dieser beiden Unternehmen gibt es zunächst eine Person als Ansprechpartner. Diese stellt sich jeweils selbst für ein Gespräch zur Verfügung und vermittelt darüber hinaus weitere Interviewpartner und -partnerinnen. Insgesamt werden acht Interviews durchgeführt, wobei an einem Interview zwei Personen beteiligt sind.

Hierbei wird das im Forschungsinteresse gründende Anliegen berücksichtigt, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus möglichst unterschiedlichen hierarchischen Positionen und fachlichen Bereichen zu gewinnen, um ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven und auch Rahmenbedingungen in die Untersuchung einbeziehen zu können. Es konnte jedoch kein Mitglied des Vorstands oder der Geschäftsführung für ein Interview zu gewonnen werden. Hierfür wurden Terminschwierigkeiten als Gründe genannt.

Es zeigt sich als nicht realistisch, hinsichtlich der Branche, der Größe, des Standorts oder des Bestehens ähnliche Kriterien an die Auswahl der Unternehmen zu stellen. Aufgrund der wenigen der Forscherin bekannt gewordenen Unternehmen, die den Dialog anwenden und gleichzeitig zur Unterstützung der Untersuchung in Form von Interviews bereit sind, erübrigt sich eine Wahl.

Die einzelnen Interviews werden jeweils im Unternehmen der Befragten durchgeführt und dauern zwischen 70 und 100 Minuten. Zu Beginn werden die Befragten noch einmal über das Forschungsvorhaben informiert und über den Verwendungszweck des Gesprächs aufgeklärt. Die Interviewerin bittet um Erlaubnis der Tonbandaufzeichnung und sichert den Befragten Datenschutz zu. Den Einstieg in das Gespräch gestaltet die Fragende aus der jeweiligen Situation heraus. Aus einer der Annäherung dienenden Konversation leitet sie das Gespräch über in ihre Eingangsfrage. Demgemäß wird diese nicht immer im exakt gleichen Wortlaut gestellt, sondern orientiert sich jeweils sinngemäß an folgender Formulierung:

Sie führen einen Dialog in Ihrem Unternehmen durch. Ich möchte Sie bitten, mir darüber zu berichten. Welche Ziele haben Sie, mit welcher Motivation und Erwartung sind Sie in diesen Dialog gegangen, wie wurde der Di-

alog initiiert und eingeführt, wie erleben Sie die Durchführung und welche Erfahrungen machen Sie mit diesem Dialog?

Auf diese relativ breit angelegte Aufforderung steigen die Befragten mit unterschiedlichen Anfangsthemen ein, die im weiteren Verlauf intensiver exploriert werden, wobei sich jeweils weitere Bereiche öffnen. Der Gesprächsverlauf orientiert sich im Wesentlichen an dem eigenen roten Faden der Gesprächspartner und -partnerinnen.

Im Anschluss an die Bearbeitung der Daten der einzelnen Interviews wird das gesamte Datenmaterial beider Unternehmen zur grundlegenden Auswertung in einem Quervergleich nebeneinandergestellt. Eine vergleichende Betrachtung der Einzelfälle ermöglicht eine relativierende Interpretation. Für eine nachvollziehbare Vergleichbarkeit werden die Kategorien und Themenschwerpunkte, die sich aus der Bearbeitung der Einzelinterviews herauskristallisiert haben, herangezogen. Auch hier werden im Auswertungsprozess immer wieder Fragen an das Material gestellt.⁴⁴⁰

Die Forscherin verfolgt und untersucht hier die Aussagen der einzelnen Gesprächspartner, sieht sie auf dem Hintergrund des jeweiligen Unternehmens und stellt diese nebeneinander und gegenüber. Führen die Daten zu ähnlichen oder gleichen Ergebnissen, werden sie in dieser Weise vorgestellt und benannt. Finden sich widersprüchliche oder gegensätzliche Ergebnisse, wird dies hinsichtlich des konkreten Kontexts der Tätigkeit, Funktion, Abteilung oder des Unternehmens reflektiert und bewertet.

In diesem Prozess verdichten sich Schritt für Schritt Hypothesen und konzeptionelle Zusammenhänge und führen schließlich zur Entstehung einer Theorie.⁴⁴¹

Die vergleichende Betrachtungsweise der Einzelinterviews in zwei Unternehmen dient auch einer Validierung der Interpretationen und Verallgemeinerungen. Die Forscherin untersucht das Datenmaterial aus beiden Unternehmen im Hinblick darauf, ob Aussagen aus dem einen Unternehmen in den Aussagen aus dem anderen Bestätigung finden und sich daher ein Konsens herstellen lässt. Stehen sich einzelne Aussagen oder Interpretationen eher widersprüchlich gegenüber, vertieft die Forscherin ihre Analyse des Materials, um die jeweils unterschiedlichen

⁴⁴⁰ vgl. Flick 1995a

⁴⁴¹ vgl. Flick 1995a

Merkmale oder Kategorien herauszuarbeiten und mögliche Zusammenhänge zu erkennen.⁴⁴²

4.3. Unternehmen A

4.3.1. Das Unternehmen und seine Kultur⁴⁴³

Der Standort dieses Unternehmens befindet sich in einer kleinen Stadt in unmittelbarer Nähe einer Großstadt.

Die Interviewerin wird bei allen drei Besuchen jeweils von einer Mitarbeiterin am Empfang abgeholt und durch einige Flure des weitläufigen modernen Gebäudes zu ihrem Gesprächspartner oder ihrer Gesprächspartnerin geführt.

Das Unternehmen gehört zu einer Gruppe international agierender Dienstleister für herstellerunabhängiges Mobilen-Leasing. Deren Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Kommunikations- und Informationstechnik, Maschinen und betriebliche Einrichtungen, Medizintechnik sowie Energie-Management.

Dem Gesamtunternehmen gehören 9 Marktgesellschaften und 9 Auslandsgesellschaften als Töchter und Beteiligungen an.

Von den insgesamt ca. 1000 Mitarbeitern sind 128 im Ausland beschäftigt.⁴⁴⁴

Das Unternehmen erzielt laut Selbstdarstellung einen Jahresumsatz von 2,85 Milliarden Euro.

Dieses Unternehmen wird bezeichnet als ein Mittelstandsunternehmen, ein sehr schnell wachsendes und schnell agierendes Unternehmen, auf dem Strom zu einem Konzern, in dem anfangs noch jeder jeden kannte. (Int. A-II)

In den Unternehmensgrund- und Leitsätzen gibt es die Aussage, ein lernendes Unternehmen sein zu wollen, denn in Zukunft werden nur diejenigen eine sehr

⁴⁴² vgl. Mayring 2000

⁴⁴³ Namen von Personen, Unternehmen und Orten wurden geändert, um die Anonymität zu gewährleisten.

⁴⁴⁴ Daten sind dem in ausliegenden Broschüren und über Internet abrufbaren Unternehmensportrait entnommen.

gute Positionierung innerhalb des Wettbewerbs haben, die besser und schneller lernen als der Wettbewerber selbst. Die Unternehmensleitung setzt das strategische Ziel, in den kommenden Jahren auf einen der ersten Plätze in Europa zu rücken. Sie will mit ihrem Unternehmen als Dienstleister eine hohe Qualität bei den Mitarbeitern erreichen, da dies als ein wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen wird. (Int. A-Ib, A-Ia, A-II)

Um den angestrebten Erfolg erreichen zu können, braucht es diese Veränderungen in Richtung eines lernenden Unternehmens, was der derzeitige Vorstand leider noch nicht weiß. (Int. A-Ib)

Es gibt die Überzeugung, dass gute Dinge sich weiterentwickeln und jeder seinen Weg in die Lernende Organisation findet. Die zunehmende Geschwindigkeit und Fülle der Komplexität führt zu dem Wunsch, Lernen und Arbeiten zu einer Einheit werden zu lassen. Derzeit steht das Unternehmen am Anfang, das Systemdenken für sich begreifen zu wollen. (Int. A-Ia, A-II)

Das Unternehmen erlebte in den letzten sechs Jahren einige Veränderungsprozesse. Die Auseinandersetzung mit dem Dialog wird als außergewöhnlich intensiv und als Eingriff in die Kultur erlebt, in der das Plädieren weit mehr ausgeprägt ist als das Erkunden. Auf das, was in die Gespräche eingeflossen ist, eine erkundende Haltung etwa, soll aufgebaut werden. (Int. A-Ia, A-II)

4.3.2. Die Interviewpartner

Interview I (Gesprächspartner a):

Herr Klaus Tengel, Diplom Psychologe, ist als Personalleiter des Unternehmens verantwortlich für die strategische Personalarbeit, die Leitung und Führung seines Bereiches und für einzelne Projekte. In dieser Position steht er seit 3 Jahren, mit Personalverantwortung für 20 Mitarbeiter.

Klaus Tengel verfügt über Zusatzqualifikationen in Dialogprozessbegleitung, systemischer Organisationsentwicklung und Gesprächspsychotherapie.

Im Gespräch macht Klaus Tengel einen sehr engagierten, entgegenkommenden und interessierten Eindruck, phasenweise wirkt er erschöpft und etwas distanziert. In seinen Ausführungen benutzt er mehrmalig Wortzusammenhänge und Fachausdrücke, die der Interviewerin aus dem Kontext der aktuellen Literatur zum Thema sehr vertraut sind. Er scheint sich intensiv mit der Literatur befasst zu haben.

Interview I (Gesprächspartner b):

Herr Fritz Nenninger war bis kurz vor dem Zeitpunkt des Interviews Betriebsratsvorsitzender. Derzeit befindet er sich in einer Umbruchsituation. Er wird das Unternehmen verlassen, um in die Selbstständigkeit zu gehen.

Er betrachtet die Dinge kritisch und differenziert, was oft neue Aspekte in das Gespräch bringt und ein anderes Licht auf die Dinge wirft. Er macht einen emphatischen, auf die Sache und seine Gesprächspartner sehr bezogenen Eindruck.

Interview II:

Herr Frank Baum, 47 Jahre alt, ist Bankkaufmann und diplomierter Handelslehrer, mit Zusatzqualifikation Betriebspädagoge. Im Unternehmen begleitet er seit fünf Jahren die Position des Fachleiters im Bereich Personalentwicklung. Er trägt keine direkte Personalverantwortung für ihm untergeordnete Mitarbeiter. Seine Verantwortung liegt in seinen Schwerpunkten der Personal- und Organisationsentwicklung.

Das Gespräch mit Herrn Baum ist geprägt durch eine angenehme, entspannte Atmosphäre und findet einen schnellen Einstieg in die Thematik. Herr Baum verfügt über große Fachkenntnisse aus dem Bereich der humanistischen Psychologie, bezieht sich auf einschlägige Literatur und stellt konkrete Zusammenhänge zu seinen Erfahrungen aus der Praxis her.

Interview III:

Frau Berta Daub, 44 Jahre alt, ist Verlags- und Bankkauffrau mit einer Zusatzausbildung zur Leasing-Fachwirtin. Im Unternehmen wechselte sie ein Jahr zuvor die Abteilung und ist jetzt als Fachreferentin für Vertrag und Risiko tätig.

Frau Daub macht einen sehr freundlichen Eindruck. Eine anfängliche Zurückhaltung legt sich im Laufe des Gesprächs. Sie fühlt sich aufrichtig geehrt, dass die Interviewerin eigens für dieses Gespräch mit ihr angereist ist.

Frau Daub sagt von sich selbst, wenn sie etwas nicht kennt, ist sie immer erst abwartend und versucht, um offen bleiben zu können, sich nicht schon vorab eine Meinung zu bilden. Sie sei jemand, die hinter die Stirn gucken will.

4.4. Unternehmen B

4.4.1. Das Unternehmen und seine Kultur⁴⁴⁵

Der Standort dieses Unternehmens liegt in einer Landeshauptstadt, in einem etwas abseits vom Zentrum gelegenen Stadtteil. Die Adresse führt zu einem Neubau, in eine geräumige, weitläufige und modern eingerichtete Büroetage. Es herrscht eine freundliche, geschäftige und fröhlich gestimmte Atmosphäre vor.

Alle Interviews finden an einem Tag statt.

Das Unternehmen wird beschrieben als ein sehr lautes, sehr schnelllebiges, aktionsorientiertes, entscheidungsgetriebenes und von Technikern regiertes Unternehmen. Die Firma ist schon aufgrund ihrer Aufgabe, der Entwicklung modernster Technik, sehr offen und experimentierfreudig gegenüber neuen Dingen, die aufgegriffen und ausprobiert werden. Dass es hier sehr viele Eigenläufer gibt, die sofort los rennen, wird als eine Schwierigkeit angesehen. (Int. B-V, Int. B-I, Int. B-III)

Für Techniker, so der Leiter Produkt-Innovation, sei der Dialog so wie die Faust auf das Auge. Sie sind gewohnt, ein Einzelkämpferdasein zu führen, in dem das Miteinander eine enorme Schwierigkeit darstellt. In einer Kultur, in der es sehr wenige kontinuierliche Projekte und Prozesse gibt, ist ein Verfahren wie der Dialog zum einen sehr reizvoll, da er eine entspannende Form einer Besprechung ermöglicht und der starken Dynamik im Unternehmen entgegentritt. Andererseits hat er aus der Perspektive der Organisationsentwicklung als ein mittelfristiges Projekt kaum eine Chance. (Int. B-I, Int. B-IV, Int. B-V)

Im Unternehmen wurden Unternehmenskultur und -werte in Form einer Vision formuliert, die auf einem partnerschaftlichen Menschenbild und einem partnerschaftsorientierten, wertschätzenden Umgang miteinander basieren. Dialog wurde hier als ein wesentliches Element plaziert, um zu einer dahingehenden Veränderung der Unternehmenskultur beizutragen. In der bestehenden Unternehmenskultur ist eine Konzentration und Orientierung an der Unternehmensleitung fest verankert. Von dort nicht oder wenig unterstützte und reflektierte Vorhaben verpuffen wieder. (Int. B-II, Int. B-III, Int. B-IV)

⁴⁴⁵ Namen von Personen, Unternehmen und Orten wurden geändert, um die Anonymität zu gewährleisten.

Die Personalentwicklerin sieht bei den Mitarbeitern keine sehr hohe Reflexionsfähigkeit.

"Sie sind zum Teil sehr wenig gewohnt darüber nachzudenken, was ist da jetzt passiert, was war der Prozess, was hat wozu geführt." (Int. B-IV)

Sie sieht die Kultur und den Führungsstil noch weit entfernt davon, Dialog fruchtbar nutzen zu können. Es gibt keine oder wenig Kultur der Rückmeldung und des Ansprechens schwieriger Dinge, wie etwa nicht zufriedenstellende Leistungen. Hier sollte sich die Kultur verändern in Richtung Verlangsamung, mehr Bewusstheit und Reflexionsfähigkeit und einem größeren Blick auf das Gemeinsame. (Int. B-IV, Int. B-II)

Das Unternehmen geriet im Jahr 2001 in eine wirtschaftlich kritische Phase, die zu Restrukturierungsmaßnahmen und einer Konzentration auf unmittelbar notwendige Aktivitäten mit sofort erkennbarer Wirkung führten. In dieser Situation gab es nicht die Muße und die Möglichkeit, mittelfristig wirksame Dinge zu kultivieren. (Int. B-I, Int. B-II, Int. B-IV)

Für den Leiter Produkt Innovation geht es in einer schwierigen Unternehmenssituation primär darum, schnell Entscheidungen zu treffen und die Firma durchzubringen, als um das Verständnis der einzelnen Mitarbeiter.

"In so einer Situation, wo schnell der Firma eine neue Richtung gegeben werden muss, ist Kriegsrecht besser angesagt als eine Demokratie. Und Dialog verstehe ich da als Demokratie." (Int. B-I)

Er meint jedoch auch, dass es sicher gut wäre,

"wenn die Kriegsherren, die die Firma in einer so schwierigen Situation regieren, auch mehr zuhören würden, auch in dieser Situation, um ihre Entscheidungen besser fällen zu können." (Int. B-I)

Die Leiterin Corporate Communications meint, man müsse die Dialogkultur im Unternehmen als vielschichtiger sehen, als generelle Stimmung und nicht nur auf den klassischen Dialog beziehen. In der Firma wird Information hoch geheiligt, es gibt ein sehr gut ausgebautes Intranet. (Int. B-V)

Das Unternehmen hatte ein breites Führungskräfteausbildungsprogramm durchgeführt, zu dem auch der Dialog gehörte. Die Personalleiterin kann heute noch nicht sagen, welche Themen der Persönlichkeitsentwicklung sie jetzt forcieren wollen. Sie bezeichnet aktuell als brisante Themen die abteilungsübergreifende

Zusammenarbeit und ein übergreifenderes unternehmensweites Denken. (Int. B-III)

Für die Leiterin Corporate Communications ist die derzeitige Reduzierung der Führungskreisveranstaltung von zwei auf einen Tag, an dem in effizienten Arbeitsgruppen Hardfacts erarbeitet werden, ein typisches Bild für den aktuellen Zeitgeist:

"verdichtet, konzentriert, damit halt weniger Freiräume und Spielräume für so etwas wie der Dialog, der freies Fließen braucht ..." (Int. B-V)

Im Moment sieht sie die Kultur so, dass es nicht passen würde, Dialoge zu führen, in denen beispielsweise auch gemalt würde. Sie ist sich jedoch sicher, dass es wieder anders kommen wird und man sich auch des Dialogs wieder stärker besinnen wird. (Int. B-V)

4.4.2. Die Interviewpartner

Interview I:

Herr Axel Dorn, Ingenieur für Flugtechnik, ist seit zwei Jahren Leiter der Abteilung Produkt Innovation mit den thematisch-inhaltlichen Schwerpunkten Kundenprozessanalyse und Entwicklung neuer Produkte. Er hat Personalverantwortung für 11 Mitarbeiter.

Herr Dorn berichtet von seinen Erfahrungen und scheint anfangs auf gezielte Fragen zu warten. Das Gespräch bekommt aber recht bald seine eigene Dynamik und entwickelt sich aus sich selbst heraus. Herr Dorn lässt sich zu neuen Ideen anregen.

Interview II:

Frau Sigrid Uhlmann ist seit vier Jahren in der Position der Process Ownerin für Strategieentwicklung mit den thematisch-inhaltlichen Schwerpunkten Strategie, Ziele und Kulturveränderung. Als ausgebildete Organisationsberaterin und Gruppendynamikerin umfasst ihre Tätigkeit hier auch Beratung und Management.

Frau Uhlmann macht einen sympathischen, offenen Eindruck. Sie wirkt interessiert daran, Informationen zu geben und vermittelt spontan zwei weitere ungeplante Interviews. Das Gespräch regt sie an zu eigenen Fragestellungen, sie zeigt sich reflektierend und mit weitem Horizont.

Interview III:

Frau Pia Manke, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin mit Ausbildung zur Unternehmensberaterin ist seit drei Jahren Leiterin der Abteilung Human Resources. Sie betreut das gesamte Personalwesen inklusive Aus- und Weiterbildung und hat direkte Personalverantwortung für sechs Mitarbeiter.

Frau Manke ist ad hoc bereit zu einem Interview, welches in ihrem relativ dunklen Büro stattfindet. Frau Manke wirkt tough und legt ein schnelles Tempo vor, bei dem es schwer fällt, mit Verständnisfragen das etwas unpersönliche Gespräch zu vertiefen. Es entwickelt sich zwar kein generierendes, aber dennoch ein informatives Interview.

Interview IV:

Frau Jutta Partek, Supervisorin und Trainerin, ist seit etwa einem Jahr Personalentwicklerin mit den thematisch-inhaltlichen Schwerpunkten Aus- und Weiterbildung, Teambegleitung und Potentialerkennung.

Frau Partek ist ebenfalls spontan zu einem Interview bereit, obwohl sie sowohl direkt davor als auch unmittelbar im Anschluss andere Gesprächstermine hat. Sie wirkt fest in ihren Vorstellungen und scheint fast zu bedauern, dass sie mir mehr ambivalente als begeisterte eigene Dialogerfahrungen schildern kann.

Interview V:

Frau Gerda Fulmer, Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit Ausbildung in Moderation und Dialog, leitet seit sechs Jahren die Abteilung Corporate Communications mit Personalverantwortung für vier Mitarbeiter. Ihr Schwerpunkt liegt in der integrativen Unternehmenskommunikation.

Frau Fulmer macht einen vitalen und humorvollen Eindruck. Das Gespräch ist in einem ständigen Fluss und scheint sich selbst immer wieder anzuregen.

4.5. Erkenntnisse im Quervergleich der Interviews

Die Daten der Interviews aus beiden Unternehmen werden hier in einem Quervergleich nebeneinander und gegenüber gestellt. Auf ähnliche Ergebnisse wird ebenso hingewiesen wie auf unterschiedliche oder auch widersprüchliche, deren Bedeutung wird thematisiert.

Die Diskussion der Ergebnisse folgt zur besseren Lesbarkeit und Orientierung den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der beiden Falldarstellungen.

4.5.1. Der Schauplatz

Der eine Schauplatz befindet sich direkt in einer Großstadt⁴⁴⁶, der andere in einer vorgelagerten Kleinstadt⁴⁴⁷. Beide Unternehmen sind in modernen Gebäuden untergebracht. Die Firmenzentrale von Unternehmen A beansprucht ein komplettes weiträumiges Gebäude, während die von Unternehmen B im Wesentlichen auf einer großen Etage innerhalb eines auch von anderen Firmen genutzten Bürokomplexes untergebracht ist.

In beiden Unternehmen zeigt sich eine geschäftige, freundliche Atmosphäre. Der Umgang miteinander weckt in Unternehmen B Assoziationen zu einem jugendlichen, eher saloppen Kontaktstil, während in Unternehmen A der Eindruck einer offenen, aber eher geordneten Umgangsweise vorherrscht.

Die Terminabsprachen für die Interviews in Unternehmen A werden durch eine Sekretärin vermittelt, wobei es mehrerer Rückfragen und Neuabsprachen bedarf. Die Gespräche finden zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt, was durch die geographische Nähe der Interviewerin ohne weiteres möglich ist.

Der Kontakt zu den Interviewpartnern in Unternehmen B wird durch eine Mitarbeiterin, die selbst für ein Interview zur Verfügung steht, hergestellt. Alle Gespräche werden an einem Tag geführt, es werden spontan weitere Interviews ermöglicht.

⁴⁴⁶ vgl. Unternehmen B

⁴⁴⁷ vgl. Unternehmen A

4.5.1.1. Das Unternehmen und seine Kultur

Beide Unternehmen werden von den Gesprächspartnern als schnelle, ziel- und entwicklungsorientierte Firmen dargestellt. Unternehmen B ist nach den Beschreibungen schon allein wegen seines Auftrags, der Entwicklung modernster Technologien, auf Schnelligkeit, Innovation und die dazugehörige Offenheit ausgelegt. In Unternehmen A zeigt sich das Bestreben nach Entwicklung und Innovation im Zusammenhang mit dem strategischen Ziel, mittelfristig zu den Größten ihrer Branche in Europa zu gehören.⁴⁴⁸

Aus den Interviews geht hervor, dass in beiden Unternehmen eine verbesserungswürdige Gesprächs- und Kommunikationskultur besteht. Der Dialog wird in diesem Zusammenhang als eine Gesprächsform beschrieben, die den Vorstellungen der gewünschten Kommunikation sehr entspricht. In beiden Unternehmen soll die Reflexionsfähigkeit und eine erkundende Haltung der Mitarbeiter gefördert werden, um damit die Kommunikationskultur zu entwickeln. Es wird angestrebt, die tradierte Kultur auf der Führungsebene, die von Vereinzelung, Konkurrenz und Verslossenheit geprägt ist, zu verändern. Auch hier wird die Fähigkeit zu einer offenen, ehrlichen und aufeinander bezogenen Gesprächsführung gewünscht.⁴⁴⁹

Beide Unternehmen befinden sich in Veränderungs- und Wachstumsprozessen. Beide Unternehmen haben Krisen zu bewältigen. In Unternehmen A wird das Ziel der Expansion verfolgt, gleichzeitig muss ein personeller Wechsel im Vorstand sowie eine Veränderung der Firmeneignerschaft bewerkstelligt werden. In Unternehmen B ist eine wirtschaftliche Krise zu bewältigen, die zu Restrukturierungsmaßnahmen und einer Konzentration auf kurzfristig erfolbringende Aktivitäten zwingt.⁴⁵⁰

Dass trotz dieser sehr unterschiedlichen Situationen in beiden Unternehmen ein Interesse am Dialog entsteht, lässt darauf schließen, dass dieses Gesprächsverfahren für eine Verbesserung der Kommunikationskultur allgemein als relevant angesehen wird. Die Kommunikation wiederum scheint als ausschlaggebend eingeschätzt zu werden, um Veränderungen und Entwicklungen zu ermöglichen, zu initiieren und zu bewältigen.

⁴⁴⁸ vgl. Int. B-V, Int. B-I, Int. B-III, Int. A-II, Int. A-Ib, Int. A-Ia

⁴⁴⁹ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-IV, Int. B-V

⁴⁵⁰ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-IV

4.5.1.2. Die Geschäftsführung

In Unternehmen A setzt sich der Vorstand aus vier Personen zusammen, einschließlich des Unternehmensgründers. In Unternehmen B bilden drei Personen die Geschäftsführung.

Bezogen auf die Einführung des Dialogs unterscheidet sich die Ausgangssituation in den beiden Unternehmen. Der Vorstand des Unternehmens A ist sehr interessiert an dieser Gesprächsform, lernt sie selbst kennen und schätzen und unterstützt daraufhin die Arbeit mit dem Dialog.⁴⁵¹

Die Aussagen der Interviewpartner in Unternehmen B widersprechen sich teilweise hinsichtlich der Einschätzung des Interesses der Geschäftsführung. So wird der Eigentümer, ohne den unternehmensweite Entscheidungen nicht denkbar sind, einerseits als dem Dialog gegenüber offen erlebt, andererseits heißt es, er habe keinen Bezug und kein persönliches Interesse am Dialog. Der zweite Geschäftsführer wird als interessiert beschrieben, er nimmt an Dialogrunden teil, wird aber nicht als ein aktiv unterstützender Akteur erlebt. Nach Einschätzung einer Gesprächspartnerin konnte er hingegen mit dem Dialog wenig anfangen, vielmehr war ihm die Gesprächssituation des Dialogs unangenehm oder bedrohlich.⁴⁵²

Die Situation in Unternehmen A verändert sich nach einem Generationenwechsel im Vorstand. Der neue Vorstand setzt neue Prioritäten. Ob sich der Vorstand in neuer Zusammensetzung mit dem Dialog befasst hat, wird von den Interviewpartnern unterschiedlich dargestellt. Der eine meint, auch dieser Vorstand habe den Dialog in einer Einführung kennen und schätzen gelernt, andere vertreten die Ansicht, die neue Unternehmensleitung wisse nichts über Dialog und die Unterschiede zu einer gewöhnlichen Diskussion.⁴⁵³

4.5.1.3. Die Interviewpartner

In Unternehmen A stellen sich drei Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin für insgesamt drei Interviews zur Verfügung. Drei von ihnen haben an der Facilitator-Ausbildung teilgenommen, zwei sind Führungskräfte auf Hauptabteilungs- und Abteilungsebene, einer gehört dem Betriebsratsvorsitz an. Die Interviewpartnerin

⁴⁵¹ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II

⁴⁵² vgl. Int. B-I, Int. B-II

⁴⁵³ vgl. Int. A-II, Int. A-Ib, Int. A-Ia

ist eine Mitarbeiterin, die an Dialogrunden in ihrer Abteilung teilgenommen hat.

In Unternehmen B werden fünf Interviews geführt mit drei weiblichen Führungskräften auf Hauptabteilungs- und Abteilungsebene, einer Mitarbeiterin und einem männlichen Hauptabteilungsleiter. Zwei Gespräche waren vorab vereinbart, drei weitere werden spontan arrangiert. Alle Interviewpartner waren Teilnehmer der internen Dialogausbildung.

4.5.2. Anfang und Einstieg

Will man untersuchen, wie der Dialog in Unternehmen angewendet und genutzt wird, interessiert im ersten Schritt, auf welche Weise Unternehmensmitglieder Kenntnis von diesem Verfahren erhalten und wie es im Unternehmen eingeführt wird. Geht man davon aus, dass der hier untersuchte Dialogansatz bisher noch nicht zum üblichen Repertoire in der Personal- und Organisationsentwicklung zu zählen ist, kann man annehmen, dass eine Kenntnis dieses Dialogverfahrens auf individueller Initiative beruht.

In diesem Kapitel werden die Interviews daraufhin untersucht, auf welchem Weg das jeweilige Unternehmen das Thema Dialog aufgegriffen hat und in welchen Schritten das Verfahren eingebracht wurde. Hierbei wird auch von Interesse sein, welchen Einfluss die jeweilige Vorgehensweise möglicherweise auf die Akzeptanz, die Implementierung und die weitere Anwendung hat.

4.5.2.1. Erster Kontakt durch individuelle Initiative

Der Anfang für eine Arbeit mit dem Dialogverfahren liegt hier in beiden Unternehmen jeweils in einer Begegnung eines führenden Mitarbeiters mit einem Dialogbegleiter anlässlich einer externen Veranstaltung.

In Unternehmen B ist es der Personalleiter, der das Verfahren kennenlernt, begeistert ist und aufgrund seines persönlichen Engagements, seines Menschenbildes und seines Verständnisses von glückender Kommunikation den Dialog in das Unternehmen holt.⁴⁵⁴ In Unternehmen A führt die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema Veränderung den vom damaligen Personalentwicklungsleiter initiierten Arbeitskreis "Lernende Organisation" zum Dialog.⁴⁵⁵ In beiden Unternehmen steht demnach die Initiative des Personalleiters beziehungsweise des

⁴⁵⁴ vgl. Int. B-I, B-II, Int. B-IV, Int. B-V

⁴⁵⁵ vgl. Int. A-Ia, Int. A-Ib, Int. A-II

Personalentwicklungsleiters am Anfang, wobei einmal primär ein persönliches und einmal mehr ein inhaltliches Interesse ausschlaggebend war.

Der Personalleiter von Unternehmen B sieht nach Aussagen der Interviewpartner in der Einführung des Dialogs eine Möglichkeit, die Gesprächskultur zu verbessern. Unternehmen A ergreift die Initiative zu einer Einführung des Dialogs mit dem Vorhaben, diese Gesprächsform für eine Annäherung und Auseinandersetzung mit dem Thema Changemanagement zu nutzen, welches im Unternehmen entwickelt werden soll. Somit finden wir in beiden Unternehmen die Motivation zu einer grundlegenden Entwicklung innerhalb der bestehenden Kultur der Organisation als treibenden Motor zur Implementierung des Dialogs.

Da der Dialog in dieser Form ein neues Verfahren oder Instrument ist, sind die Initiatoren zunächst auf ihre persönliche Einschätzung, ihr eigenes Interesse und ihre inhaltliche oder persönliche Motivation angewiesen. Es kann daher gesagt werden, dass es für den ersten Schritt zur Nutzung des Dialogs einer offenen und interessierten Haltung eines verantwortlichen Initiators bedarf, um mit diesem Thema in Berührung zu kommen.

4.5.2.2. Implementierung

Der Personalleiter des Unternehmens B sieht nach Aussagen der Interviewpartner in der Nutzung des Dialogs Ansatzpunkte zur Verbesserung der Gesprächskultur und Bewusstseinsbildung. Dies ist im Zusammenhang mit der auf Schnelligkeit und Zielorientierung basierenden Kommunikationskultur dieses Unternehmens zu sehen. Der Personalleiter schätzt diese Schnelligkeit und Zielorientierung nicht nur als vorteilhaft ein, sondern sieht auch deren Begrenztheit und will in der Kommunikation auch einmal innehalten.⁴⁵⁶

In Unternehmen A sieht der Arbeitskreis im Dialog einen ersten Schritt auf dem Weg zur Lernenden Organisation und zur Sensibilisierung für Themen der Veränderung. Dialog wird hier aufgrund einer Strategie- oder Personalentwicklungsüberlegung in Abstimmung mit der Unternehmensleitung als eine mögliche Intervention innerhalb eines Entwicklungsprozesses in Betracht gezogen und als Methode ausgewählt.⁴⁵⁷

Damit liegt in einem Unternehmen eine eher allgemein gehaltene Motivation zu

⁴⁵⁶ vgl. Int. B-II, Int. B-III

⁴⁵⁷ vgl. Int. A-Ia, Int. A-Ib, Int. A-II

Grunde, während im anderen Unternehmen gezielte Vorstellungen verfolgt werden.

Die konkreten Schritte zur Implementierung des Dialogs umfassen in Unternehmen A nach einer Einführung des gesamten Vorstands und der Ausbildung einiger Arbeitskreismitglieder zu Dialog-Facilitatoren die Schulung der ersten und zweiten Führungsebene.⁴⁵⁸

In Unternehmen B initiiert der Personalleiter eine erste Dialogveranstaltung mit einem ausgewählten Kreis von Führungskräften, die daraufhin intern zu Dialogbegleitern ausgebildet werden und im Folgenden die übrigen Führungskräfte einführen.⁴⁵⁹

In beiden Unternehmen wird beabsichtigt, die Führungskräfte dazu zu bewegen, den Dialog zu erlernen, ihn gut zu heißen und dann anzuwenden. Dieses Vorhaben geschieht auf der Grundlage der eigenen Überzeugung der Initiatoren, die sie weitergeben möchten und wird möglich im Sinne einer 'Infizierung', d.h., mit ihrer Begeisterung können sie andere anstecken und deren Begeisterungsfähigkeit mobilisieren. In dieser Einschätzung findet sich die Annahme bestätigt, dass Dialog in einem Unternehmen etabliert werden kann, wenn es 'Dialoginfizierte' gibt und diese 'Infektion' von der möglichst selbst 'infizierten' Führung ausgeht.

Beiden Unternehmen ist gemeinsam, dass zunächst eine kleine ausgewählte Gruppe mit dem Dialog arbeitet: in Unternehmen A ist dies der mit der Thematik von Veränderung befasste Arbeitskreis, in Unternehmen B nimmt neben den eingeladenen Führungskräften auch eine Führungskraft aufgrund ihrer persönlichen Initiative teil.

Das weitere Vorgehen unterscheidet sich. In Unternehmen A ist der Vorstand aktiv einbezogen, während die Vorstandsmitglieder in Unternehmen B zwar einen Einblick in die Gesprächsform des Dialogs nehmen, sich aber abhängig von ihrer persönlichen Bereitschaft und Interessenlage jeweils nur tangential auf einen Dialog einlassen.

Der Weg des Dialogs ins Unternehmen sei hier in einer Übersicht dargestellt:

⁴⁵⁸ vgl. Int. A-Ia, Int. A-Ib, Int. A-II, Int. A-III

⁴⁵⁹ vgl. Int. B-I, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-V

Unternehmen A	Unternehmen B
Kontakt: Personalentwickler	Kontakt: Personalleiter
Initiative: Arbeitskreis "Lernende Organisation"	Initiative: Personalleiter
Implementierung: 1. Schritt: Dialog-Workshop im Arbeitskreis "Lernende Organisation"	Implementierung: 1. Schritt: Dialogveranstaltung mit ausgewählten Führungskräften
2. Schritt: Einführung des Vorstands in den Dialog mit externem Dialogbegleiter; externe Ausbildung zum Dialogbegleiter von 6 Personen des Arbeitskreises	2. Schritt: interne Ausbildung zum Dialogbegleiter von 10-12 Führungskräften
3. Schritt: Auftrag des Vorstands: alle Führungskräfte erster Ebene in Dialog einführen	3. Schritt: Jahresveranstaltung der Führungskräfte im Dialog; interne Dialogbegleiter führen ein in den Dialog
4. Schritt: Einführung der Führungskräfte zweiter Ebene; Dialog als Angebot der internen Fort- und Weiterbildung	4. Schritt: Dialog als Bestandteil der internen Management-Ausbildung

Beide Unternehmen beginnen mit dem Einstieg in den Dialog auf der Führungsebene. Diesem Vorgehen liegen, trotz teilweise unterschiedlicher Zielvorstellungen, jeweils folgende Absichten zu Grunde:

Es soll eine Veränderung in der Kommunikation herbeigeführt werden.

Die Führungskräfte sollen für Themen der Veränderung sensibilisiert werden und sie sollen einerseits in neue Verantwortung genommen und andererseits soll ihnen ihre bisherige Verantwortung belassen werden.

Über den Weg der eigenen Erfahrung mit dem Dialog sollen die Führungskräfte in die Lage versetzt werden, eigenverantwortlich über Sinn und Zweck der Durchführung von Dialogrunden in ihren Abteilungen zu entscheiden.⁴⁶⁰

Die Initiatoren handeln hier auf der Grundlage der Schaffung, Steuerung und der Veränderung der Kultur als einer der wichtigsten Führungsaufgaben. Sie setzen hier über die Auseinandersetzung mit dem Dialog an der Kommunikationskultur

⁴⁶⁰ vgl. Int. A-Ia, Int. B-I

des Unternehmens an. Kulturen beginnen mit Führungspersönlichkeiten, die mit ihren Vorstellungen und Vorhaben an der bestehenden Kultur ansetzen, ihre Werte und Prämissen auf eine Gruppe übertragen und hiermit entweder eine Entwicklung oder auch eine Zerstörung einiger Kulturprämissen bewirken.⁴⁶¹ Indem die Teilnehmer den Dialog als etwas für sie Ungewohntes kennenlernen, erfahren sie hier zunächst neue Werte und Prämissen einer möglichen Gesprächskultur. Sie erleben miteinander Gesprächsstile, die sich erheblich von der gewohnten Art und Weise unterscheiden. Das Tempo ist enorm verlangsamt, die einzelnen Redebeiträge kommen nacheinander, jeder hört jedem zu und einige der sonst stillen Kollegen teilen hier ihre Ansichten und Gedanken mit. Dialog ist damit ein 'Fremdkörper' in der Kultur eines schnelllebigen oder ergebnisfixierten Unternehmens. Für manche Mitarbeiter liegt darin der Reiz des Unbekannten, für andere eher der Schrecken des Fremden.⁴⁶²

Die Auswirkungen dieser Führungsinitiative zeigen, dass eine Kultur nicht nur durch die Führung geprägt und gesteuert wird, sondern in Wechselwirkung wiederum die Führung definiert. In Anlehnung an SCHEIN können wir hier sehen, dass sich dort, wo eine Gruppe erfolgreich - hier im Sinne von engagiert, offen und interessiert - auf eine Thematik eingeht, sich deren Kultur etabliert und damit für spätere Situationen und Anliegen eine von den Mitgliedern akzeptable Form von Führung festlegt.⁴⁶³

Dass der Personalleiter in Unternehmen B die Führungskräfte langsam an den Dialog heranzuführt, ermöglicht diesen, sich dem 'Fremdkörper' Dialog zu nähern, sich an die ungewohnte Gesprächsform zu gewöhnen, sich darauf einzulassen und langsam zu lernen. In beiden Unternehmen ermöglicht die eigene Erfahrung dieser Gesprächskultur, den Sinn von Dialog zu erkennen und ausprobieren zu können, wozu er nutzen kann. Die Teilnehmer nehmen demnach ein Stück der neuen Elemente auf und können ihrerseits den Dialog allmählich in die bestehende Unternehmenskultur hineinwachsen lassen. Somit festigen sie die Kulturentwicklung in die Richtung der festgeschriebenen (Unternehmen A) oder angestrebten (Unternehmen B) Kulturwerte ihres Unternehmens, die bisher noch einen Soll-Zustand markieren.

Die Beteiligung der Führungskräfte an den Dialogveranstaltungen beruht in beiden Unternehmen jeweils auf individuell variierenden Motivationslagen. Diese

⁴⁶¹ vgl. hierzu Schein 1995, 17f

⁴⁶² wie sich das im Einzelnen in den beiden Unternehmen abzeichnet, wird auch in den Kapiteln 4.6.3. "Die Umsetzung", 4.6.4. "Die Grenzen" und 4.6.5. "Der Gewinn" in vorliegender Arbeit untersucht.

⁴⁶³ vgl. Schein 1995, 17

reichen von der Befolgung der Vorgabe des Vorstands oder des Vorgesetzten bis hin zur eigenen Initiative. Auch die Minderung anfänglicher Skepsis gegenüber dem Dialogverfahren durch das eigene Erleben und daraus erwachsener Überzeugung oder auch Begeisterung ist in beiden Unternehmen zu finden.⁴⁶⁴

In beiden Unternehmen wird die Implementierung des Dialogs nicht der ursprünglichen Planung entsprechend umgesetzt. Nachdem die Führungskräfte den Dialog kennengelernt haben, verzögert sich oder stagniert die vorgesehene breit angelegte Einführung im gesamten Unternehmen.

In Unternehmen A wird dies von den Gesprächspartnern damit in Zusammenhang gebracht, dass mit der Auflösung des Arbeitskreises "Lernende Organisation" einerseits die aktive Unterstützung der Implementierung verloren gegangen ist. Andererseits verschwand durch die personellen und strukturellen Veränderungen im Vorstand die direkte und auch indirekte Unterstützung der Unternehmensleitung. Zudem hätte sich nach ihrer Einschätzung der Arbeitskreis während seiner aktiven Arbeitsphase nach der ersten Einführung des Dialogs neue inhaltliche Ziele setzen müssen.⁴⁶⁵

Die Interviewpartner von Unternehmen B sehen jeweils andere Gründe für das nachlassende Engagement in der Implementierung des Dialogs. Während die Leiterin des Strategic Development die Personifizierung des Dialogs durch den damaligen Personalleiter und die mangelnde aktive Unterstützung durch die Geschäftsleitung und die jetzige Personalleiterin für diese Entwicklung verantwortlich macht⁴⁶⁶, nennt die Personalleiterin selbst neben der Notwendigkeit einer top-down-Maßnahme die wirtschaftlich kritische Situation des Unternehmens.⁴⁶⁷ Die Leiterin der Abteilung Corporate Communications sieht, ihrem Fachgebiet entsprechend, einen Mangel an Einfluss, Überzeugungskraft und Vermarktung seitens der verantwortlichen Führungskräfte.⁴⁶⁸ Nach Einschätzung des Leiters der Abteilung Produkt Innovation war selbst das langsame und behutsame Vorgehen des initiiierenden Personalleiters zu schnell für dieses Unternehmen. Die steil ansteigende Begeisterungskurve fällt ebenso schnell und steil wieder ab.⁴⁶⁹ Die Personalentwicklerin in Unternehmen B hat nicht die Absicht, den Dialog zu kultivieren, obgleich dieses Verfahren ein fester Bestandteil im Traineeprogramm der Führungskräfte ist.⁴⁷⁰ Für eine nachhaltige Implementierung

⁴⁶⁴ vgl. Int. B-I, Int. B-II, Int. A-Ia, Int. A-II, Int. A-III

⁴⁶⁵ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II

⁴⁶⁶ vgl. Int. B-II

⁴⁶⁷ vgl. Int. B-III

⁴⁶⁸ vgl. Int. B-V

⁴⁶⁹ vgl. Int. B-I

der Arbeit mit dem Dialog fehlt es hier an aktiver Unterstützung durch die Personalentwicklung.

Die Ergebnisse der Gespräche weisen in beiden Unternehmen darauf hin, dass es bei der Implementierung der aktiven personellen, ideellen und finanziellen Unterstützung durch die Unternehmensleitung und das Management bedarf. Hier zeigt sich neben den oben beschriebenen Vorteilen oder auch Notwendigkeiten einer persönlichen Affinität und Motivation auch die Kehrseite der Bindung an Personen. Verlässt die entsprechende Person ihre Position oder gar das Unternehmen, geht damit auch der Initiator verloren. Sowohl bei dem positiven wie dem negativen Aspekt der personengebundenen Initiative spielt der Machtfaktor der Hierarchie eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die Beteiligung der Mitarbeiter ist nicht nur auf Überzeugung und inhaltliches Engagement zurückzuführen, sondern auch auf die Orientierung und den Gehorsam gegenüber der Leitung.

Hierin finden sich Themen, die im Dialog zu erkunden wären, soll es tatsächlich um die Entwicklung und Etablierung der ausgeschriebenen Kulturwerte des Unternehmens gehen. Beispiele solcher Themen sind die jeweiligen mentalen Modelle von Hierarchie und ihrem Funktionieren, von Gehorsam, von Eigenverantwortlichkeit und -initiative oder das Erleben und Umgehen von und mit Macht, um nur einige zu nennen.

In Unternehmen B zeigt sich außerdem die Relevanz einer der Unternehmenskultur adäquaten Vorgehensweise. Die Mitglieder eines Technologie-orientierten Unternehmens brauchen demnach eine schrittweise Einführung nicht nur in den Dialog als solchen, sondern auch in die Wissens - und Erfahrungswelten der Kommunikation selbst.

Es erweist sich als nicht ausreichend, dass Dialog für eine bestimmte Zeit im Unternehmen in aller Munde ist und entsprechend in zahlreichen Besprechungen, Meetings und Großveranstaltungen alles ‚dialogisiert‘ wird. Auch wenn dann bei den Organisationsmitgliedern der Eindruck entsteht, Dialog sei im Unternehmen weit verbreitet, wird er nicht umfassend getragen. In Unternehmen B schießt Dialog hoch wie eine Rakete – und fällt, der Schwerkraft folgend, wieder auf den Boden des gewohnten Alltagsgeschäfts zurück. In diesem Trubel droht er unterzugehen. Die Schnelligkeit dieses Unternehmens überrennt den Dialog. Tatsächlich haben erst relativ Wenige an einem Dialog wirklich teilgenommen. Einige der intern ausgebildeten Facilitatoren halten ihn fest und weisen immer wieder einmal auf seine Existenz und seine Möglichkeiten hin.

⁴⁷⁰ vgl. Int. B-IV, Int. B-III

Hieraus kann abgeleitet werden, dass es zur Etablierung von Kulturwerten einerseits der authentisch gelebten Haltung der Führung im Sinne einer Modellfunktion bedarf und andererseits zu berücksichtigen ist, dass die beteiligten Personen eigenständige und eigenwillige menschliche Wesen sind, die sich einbringen und mitentscheiden wollen. Kultur verstehe ich in diesem Zusammenhang als ein sinngebendes Muster, das den Menschen einen Rahmen gibt, in dem sie ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln lenken können.⁴⁷¹ Um also innerhalb dieses Rahmens eine Haltung leben und sie auf diese Weise tragen und transportieren zu können, muss sie als ein eigener Wert und Bestandteil der Persönlichkeit akzeptiert und integriert werden. Das bedeutet, sie muss zunächst als eine mögliche Alternative angenommen werden, um dann von innen heraus zu wachsen und sich zu etablieren. Eine Möglichkeit, das zu erreichen, liegt in der Erkundung der eigenen Wahrnehmungsstrukturen und des eigenen Bewusstseins, mit PEERs Worten der eigenen 'deep culture'⁴⁷², im Dialog. Indem der Einzelne im Dialog seine inneren Reaktionen auf bestimmte Äußerungen beobachtet und sich erkundend Schritt für Schritt weiter in seine eigene innere Landschaft hineinbewegt, entdeckt er seine Grundannahmen hinsichtlich seines Verständnisses von der Welt, den Menschen, der Wahrheit, der Beziehungen und des Handelns. Daraufhin kann ins Bewusstsein rücken, wie sich aus diesen Grundannahmen die eigenen Einstellungen, Normen und Werte formieren, die wiederum in das spezifische eigene Handeln münden.⁴⁷³

Die bisherigen Ergebnisse weisen mehrfach auf die zentrale Funktion der Unternehmensleitung hin. Das führt uns im folgenden Abschnitt zu einer eingehenden Untersuchung der Beteiligung der jeweiligen Unternehmensleitung.

4.5.2.3. Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensleitung

Die Tatsache, dass in beiden Unternehmen die Initiative zur Anwendung des Dialogs von Einzelpersonen ausgeht, die zwar in leitenden Positionen stehen, aber nicht der Geschäftsführung oder dem Vorstand angehören, wirft die Frage auf, wie die jeweilige Unternehmensleitung einbezogen ist.

In Unternehmen A und B ist die Unternehmensleitung in die Einführung des Dialogs involviert, jedoch, wie die vorher aufgezeigten Implementierungsschritte

⁴⁷¹ vgl. hierzu auch Peer 2001, 48; und in vorliegender Arbeit Kap. 2.3.1. "Organisationskultur"

⁴⁷² vgl. Peer 2001, 49

⁴⁷³ vgl. hierzu Kap. 2.3.1. "Organisationskultur" in vorliegender Arbeit; darin Schein 1995

zeigen, auf unterschiedliche Weise.⁴⁷⁴

Der Schritt, den Dialog ins Unternehmen herein zu holen, kann bereits als eine Entscheidung gesehen werden, die auf eine Veränderung der bestehenden Kultur zielt.

Der Weg der Implementierung, das Maß der Akzeptanz und des Widerstandes vermittelt dem Betrachter eine Aussage über die derzeitige Bereitschaft und Fähigkeit des jeweiligen Unternehmens, Entwicklung zuzulassen und sich auf einen unbekanntem Prozess einzulassen. Der Betrachter begnügt sich hier natürlich nicht mit einer Aussage über das Unternehmen im Allgemeinen, sondern er hat hier zu differenzieren zwischen einzelnen Personen, in deren Verantwortungsbereich der Anstoß zu einem Entwicklungsprozess und dessen kontinuierlicher Unterstützung und Verankerung liegt.

Das aktive und interessierte Engagement des Vorstandes in Unternehmen A wirkt sich positiv auf die Implementierung des Dialogs aus. Die Vorstandsmitglieder lernen die Möglichkeiten des Dialogs selbst kennen und beauftragen aus dieser Erfahrung heraus die Schulung ihrer Führungskräfte.⁴⁷⁵ Dieses Vorgehen wird flankiert von der aktiven Unterstützung des Betriebsrates.⁴⁷⁶ Nach Einschätzung der Gesprächspartner lässt das anfänglich hohe Engagement im Unternehmen in Bezug auf den Dialog nach, nachdem es zu den genannten personellen und strukturellen Veränderungen im Vorstand gekommen ist. Die neuen Mitglieder des Vorstandes setzten neue Prioritäten, die zwar nicht die Beendigung der Arbeit mit dem Dialog beinhalten, aber auch keine aktive und gezielte Unterstützung vorsehen. In den Interviews finden sich unterschiedliche Aussagen darüber, ob der neue Vorstand durch eigene Erfahrung den Dialog hat kennenlernen können. Sowohl der Personalentwickler als auch der Betriebsratsvorsitzende verneinen dies.⁴⁷⁷ Der Personalleiter teilt jedoch mit, eine Einführung in den Dialog für den neuen Vorstand durchgeführt zu haben, der dem Verfahren dann auch positiv gegenüber steht und die darin liegenden Chancen sieht. Im Zuge der Veränderungen in der Unternehmensleitung erfordern dann jedoch andere Themen Priorität.⁴⁷⁸

Das Interesse der Geschäftsführer des Unternehmens B differiert von Anfang an.

⁴⁷⁴ siehe hierzu Kap. 4.6.2.2. "Implementierung" in vorliegender Arbeit

⁴⁷⁵ vgl. Int. A-Ia, Int. A-Ib, A-II

⁴⁷⁶ vgl. Int. A-Ib

⁴⁷⁷ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II

⁴⁷⁸ vgl. Int. A-Ia

Während der Eigentümer des Unternehmens wenig persönlichen Zugang zum Verfahren des Dialogs findet, dem jedoch offen gegenüber steht, ist der kaufmännische Geschäftsführer ein interessierter regelmäßiger Teilnehmer, wenn auch kein treibender Motor. Die dritte Person der Geschäftsführung, eine zahlen- und faktenorientierte, für das Finanzmanagement zuständige Frau, kann mit dem Dialog nicht viel anfangen.⁴⁷⁹ Die Unternehmensleitung hat hier zwar auch den Dialog kennengelernt, jedoch nicht die Möglichkeiten erfahren, die sich in einem Prozess entwickeln können.

Diese beiden Herangehensweisen lassen hier ein unterschiedliches Engagement vermuten, was sich auch in der weiteren Nutzung und Verankerung des Verfahrens niederschlagen wird.⁴⁸⁰

Die Gesprächspartner beider Unternehmen sind der Auffassung, dass diejenigen, die eine Methode mit unternehmensweiter Nachhaltigkeit einführen wollen, über Einfluss und Überzeugungskraft verfügen müssen, da die Führungskräfte sich sehr stark nach oben orientieren. Je weiter oben in der Hierarchie diejenigen angesiedelt sind, die den Dialog unterstützen, um so leichter ist es, den Dialog als Instrument und Haltung zu etablieren. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sehen dort, was unterstützt und gefördert wird.⁴⁸¹

Die starke Orientierung der Führungskräfte an den Prämissen der Unternehmensleitung bekräftigt die These über den in einer Führungspersönlichkeit liegenden Beginn einer Kultur.

Die in Unternehmen B zu beobachtende anfängliche Euphorie ist zu verstehen auf dem Hintergrund der dort bestehenden, im Unternehmensauftrag begründeten Innovationsfreudigkeit und -notwendigkeit und der Wahrnehmung, dass der Dialog ein Gegengewicht zur gewohnten Schnelligkeit setzt. In eben dieser gewohnten Schnelligkeit kamen dann auch nachlassendes Interesse und Widerstände.

Aufgabe der Führung hätte hier die Lenkung des Engagements sein können, in dem Wissen darum, dass die Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens unmittelbar mit einem tiefen Verständnis unternehmenskultureller Prozesse verknüpft ist. Die Führungskraft, die einen Kulturwandel initiiert, muss dessen Auswirkungen auf die konstitutiven Werte, Verhaltensweisen

⁴⁷⁹ Int. B-I, Int. B-II

⁴⁸⁰ siehe hierzu Kap. 4.6.4 "Die Grenzen", insbesondere 4.6.4.1. "Ohne Unterstützung geht nichts", 4.6.4.7. "Essentials" in vorliegender Arbeit

⁴⁸¹ vgl. Int. A-Ib, Int A-II, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-V,

und Prämissen der Mitglieder erfassen, um einem aus der Veränderung resultierenden Widerstand wohlwollender und selbstverständlicher begegnen zu können.⁴⁸²

Das im Gesamtunternehmen wahrgenommene Thema Dialog und seine nachhaltige, verbreitete Nutzung in unterschiedlichen Gesprächssituationen, Hierarchieebenen und Anliegen in Unternehmen A kann auf die anfängliche intensive Einbeziehung der Unternehmensleitung zurückgeführt werden. Der Arbeitskreis untermauert sein Vorhaben der Dialoganwendung mit einem differenzierten mehrstufigen Konzept für eine Lernende Organisation, dessen Umsetzung er sich vom Vorstand genehmigen lässt. Damit findet die Implementierung dieses neuen Kultur-elements die aktive und im Unternehmen sichtbare Unterstützung der Unternehmensleitung, verstärkt durch deren persönliche Erfahrung und wiederholte Nutzung des Dialogs. Diese Situation, gepaart mit dem fundierten Hintergrundwissen über Veränderungsprozesse, erleichtert es in diesem Unternehmen, mit den auftauchenden Widerständen umzugehen und sie konstruktiv und erkenntnisbringend in den Prozess einzubeziehen.⁴⁸³

4.5.2.4. Interne Facilitatoren ausbilden

Das Engagement der Initiatoren zur Einführung des Dialogs in das Unternehmen geht in beiden Unternehmen dahin, Führungskräfte zu Dialogbegleitern, auch Facilitatoren genannt, ausbilden zu lassen. Diese internen Facilitatoren sollen dann im Unternehmen als Multiplikatoren für den Dialog als Gesprächsform fungieren.

Während Unternehmen A Mitarbeiter in eine extern angebotene Ausbildung schickt, holt sich Unternehmen B einen Ausbilder ins Haus. In Unternehmen A werden sechs Mitarbeiter, die alle Mitglieder des Arbeitskreises "Lernende Organisation" sind, zu Facilitatoren ausgebildet. In Unternehmen B sind es zehn interessierte Personen aus unterschiedlichen Abteilungen, wobei die Zusammensetzung nach Ansicht einer Interviewpartnerin nicht sinnvoll ausgewählt war. Mit fünf Teilnehmern aus dem operativen Geschäft, drei aus der Personalabteilung und zwei aus Stabstellen sah sie hier nicht die notwendigen 'Keypersons' des Unternehmens, d.h. Personen mit einer Opinion-Leader-Funktion und mit Überzeugungskraft auch dem Management gegenüber. Dass zwei Personen, die auf Anraten des Personalleiters teilnehmen sollen, nur einmal beziehungsweise überhaupt

⁴⁸² vgl. hierzu auch Schein 1995, 11

⁴⁸³ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II

nicht erscheinen, lässt darauf schließen, dass ein persönlich getragenes Interesse vorhanden sein muss, hier jedoch nicht in Erscheinung tritt.⁴⁸⁴

Hier greifen die bestehenden Gedankenmuster, wonach nur die Meinung derjenigen Personen eine ernstzunehmende Gewichtung erhält, denen aufgrund ihrer Position ein bestimmtes Maß an Einfluss zugeschrieben wird. In der Konsequenz bedeutet dies eine Gleichsetzung im Gewicht von Position beziehungsweise Funktion einerseits und Inhalt, Idee oder Gedanke andererseits. Genau das gelte es im Dialog zu erkunden und die Auswirkung auf das weitere Denken zu erkennen, soll ein wirkungsvoller Wandel stattfinden.

Der Multiplikatoreffekt wird in beiden Unternehmen als erfolgreich eingeschätzt. Das Thema einer dialogischen Gesprächsform ist bewusster geworden, was zur Anwendung des Dialogs in unterschiedlichen Zusammenhängen führt. In Unternehmen B wird aber auch bemängelt, dass die Ausbildungsteilnehmer aufgrund ihrer Positionen letztlich nicht über genügend Entscheidungsbefugnis und Einflussmöglichkeit verfügen. Dadurch sehen die Gesprächspartner einen Teil der Investition verpufft.⁴⁸⁵ In Unternehmen A führen die internen Facilitatoren die Einführung aller Führungskräfte durch.⁴⁸⁶

Die Frage von Einfluss und Entscheidungsmöglichkeiten bietet grundsätzlich die Chance zu weitreichenden Erkenntnissen über die eigene Unternehmenskultur. Dass Unternehmen A und B diese Thematik unterschiedlich aufgreifen und handhaben, lässt sich anhand der Daten zumindest auf die verschiedenen Voraussetzungen zurückführen. Die Facilitatoren in Unternehmen A verfügen durch ihre Teilnahme im Arbeitskreis über das Wissen, Hindernisse oder Widrigkeiten als Lernchancen zu nutzen. Diese Kenntnisse setzen sie unmittelbar in ihrer Dialogpraxis um.⁴⁸⁷ Die Facilitatoren in Unternehmen B hatten den Fokus in ihrer Ausbildung primär auf der praktischen Durchführung und Begleitung von Dialogrunden. Theoretische Überlegungen zu den Themen Unternehmenskultur, Veränderung und damit einhergehenden Widerständen blieben in der Ausbildung weitgehend unberücksichtigt.

Im Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass in beiden Unternehmen die

⁴⁸⁴ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-III

⁴⁸⁵ Int. B-III, Int. B-V

⁴⁸⁶ vgl. Int. A-Ia

⁴⁸⁷ siehe vorhergehendes Kapitel

Vorstellung besteht, ein Verfahren wie den Dialog erfolgreicher implementieren zu können, wenn eigene Führungskräfte als Facilitatoren mit Haltung und Verfahren des Dialogs vertraut sind und ihn gezielt einsetzen.⁴⁸⁸ Hierdurch wird eine Implementierung im Sinne einer Kulturentwicklung positiv unterstützt, da die Werte und Prämissen in Haltung und Vorgehen der Führungskräfte repräsentiert sind.

Die Ausbildung der Facilitatoren zeigt in beiden Unternehmen Wirkungen über das primäre Anliegen hinaus. In Unternehmen A erfahren die Facilitatoren durch die gemeinsamen Erfahrungen eine Festigung als Gruppe, worauf die Einzelnen immer wieder zurückgreifen können.⁴⁸⁹ Die Gesprächspartner aus Unternehmen B äußern sich unterschiedlich. Die Personalleiterin schätzt die in der Ausbildung mögliche Persönlichkeitsentwicklung der Einzelnen, wohingegen dieser Aspekt für die Leiterin der Abteilung Strategic Development, die selbst als Gruppendynamikerin ausgebildet ist, eher zu kurz kam.⁴⁹⁰ Hieraus kann geschlossen werden, dass die Vorerfahrungen und der Grad persönlicher Entwicklung ausschlaggebend dafür sind, wie stark dieser Aspekt in der Arbeit mit dem Dialog erlebt und gewichtet wird. Teilnehmer, die bis dahin wenig Aufmerksamkeit auf ihre Persönlichkeitsentwicklung gerichtet haben, sehen die Chancen, dies im Dialog zu tun.

Nach der Ausbildung wird den Beteiligten in Unternehmen A deutlich, dass es nicht ausreicht, das Verfahren des Dialogs zu schulen, sondern dass es praktiziert werden muss. Nach ihrem Verständnis beruht Dialog mehr auf einer Haltung als auf Technik.⁴⁹¹ Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Einschätzung nicht nur auf den eigenen Erfahrungen im Dialog beruht, sondern auch auf die Beschäftigung mit dem Ansatz der Lernenden Organisation zurückzuführen ist. Der Arbeitskreis "Lernende Organisation" in diesem Unternehmen interessiert sich nicht primär für ein Instrument Dialog, sondern mehr für eine Möglichkeit tiefgreifender Veränderung. Hier bauen persönliche Erfahrungen auf umfassenden Kenntnissen aus der Literatur auf. Auch die Personalleiterin in Unternehmen B meint, dass einige Führungskräfte ein Follow-up zur Dialogbegleiter-Ausbildung zur Vertiefung ihrer Kenntnisse brauchen.⁴⁹² In diesem Unternehmen

⁴⁸⁸ siehe hierzu auch Kap. 4.6.4 "Die Grenzen", 4.6.4.1. "Ohne Unterstützung geht nichts", 4.6.4.7. "Essentials" in vorliegender Arbeit

⁴⁸⁹ vgl. Int. A-Ia

⁴⁹⁰ vgl. Int. B-III, Int. B-II

⁴⁹¹ vgl. Int. A-II

⁴⁹² vgl. Int. B-III

scheinen aufgrund der fehlenden theoretischen Auseinandersetzung mit Veränderung und Wandel im Vorfeld der Facilitator-Ausbildung mehr Basiskenntnisse zum Thema Kommunikation notwendig zu sein.

Kommunikativ nicht speziell geschulte Mitarbeiter, wie der Leiter Produkt Innovation als Techniker, fordern grundlegende Informationen zum Verstehen der Kommunikationsprozesse. Tun und Erleben allein ist hier nicht ausreichend, um beispielsweise die in der Ausbildung durchgeführten Übungen zu Wahrnehmung und Kommunikation in Zusammenhang mit der Rolle des Facilitators sehen und verstehen zu können. Die Relevanz einer sinnhaften Verknüpfung von erworbenem Wissen und gelebter Erfahrung zeigt sich für einen Facilitator sehr deutlich, wenn er einen Dialog zu begleiten hat.⁴⁹³

Diese Einschätzung wird von den Gesprächspartnern in Unternehmen A dahingehend präzisiert, dass gruppenspezifische und psychologische Grundkenntnisse als Unterstützung erlebt werden, um mit Krisen und Widerständen im Prozess umgehen zu können. Als positiv wurde hier auch die gemeinsame Lernerfahrung mit Ausbildungsteilnehmern aus Non-Profit-Organisationen erlebt, die einen stärkeren Fokus auf Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung legen. Hier wird auch die Bedeutung der Emotionen für Handeln, Denken und Gruppenprozess thematisiert und erkundet.⁴⁹⁴

Genau dieser Themenbereich wird von einer Ausbildungsteilnehmerin in Unternehmen B, die auch externe Beraterin und Gruppendynamikerin ist, vermisst. Sie setzt sich mit dem Gruppendynamik-Verständnis des Ausbilders auseinander. In einzelnen Dialogrunden nimmt sie Spannungen wahr, fühlt sich jedoch „amputiert“ in ihren Handlungsmöglichkeiten. Sie teilt ihre Wahrnehmungen nicht mit, da sie davon ausgeht, solche Dinge dürften im Dialog nicht angesprochen werden. Die Teilnehmer erleben in der Ausbildung eine Ausklammerung der Emotionen. Offen bleibt, weshalb sie nicht ihre Gedanken und Empfindungen, ihre inneren Prozesse formulieren. Aufgrund ihrer Darstellung kann vermutet werden, dass der Ausbilder ein sehr stringentes Bild vom Dialog vermittelt hat. Auch die eher als ausgrenzend erlebte Thematisierung einer Unterscheidung zwischen einer gruppendynamischen Intervention und einer Intervention im Dialog lässt darauf schließen. Diese Ausgrenzung führt dazu, dass die im Erkennen und Erkunden der unterschiedlichen Sichtweisen liegenden Potentiale nicht genutzt werden. Die Auswirkungen einer solchen Dynamik auf die Gruppe und auf die Einzelnen wird nicht thematisiert und kann daher für einen fruchtbaren Erkenntnisprozess nicht nutzbar gemacht werden. Die Tatsache, dass im Nachhinein darüber ge-

⁴⁹³ vgl. Int. B-I

⁴⁹⁴ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II

sprochen wird, zeigt deutlich, wie wenig sich stattfindende Ereignisse wirklich ausblenden lassen.⁴⁹⁵

Die Beschreibungen zu den vermittelten Inhalten und Vorgehensweisen im Dialog legen nahe, dass Denken als ein rein intellektueller Prozess verstanden wird und ausschließlich 'im Kopf' vonstatten geht. Nach der Logik dieses Gedankenmusters haben Gefühle und Emotionen dort nichts zu suchen, mit der Schlussfolgerung: Im Denken spielen Emotionen keine Rolle. Dies kann die von den Interviewpartnern in Unternehmen B mehrfach beschriebenen Irritationen bezogen auf den Dialog erklären. Wird der Dialog erlebt und begriffen als eine Gesprächsform, in der die Annahmen, Vorstellungen, Beweggründe und Denkschritte erkundet und mitgeteilt werden, um Zusammenhänge umfassend verstehen zu können, so ist nicht nachvollziehbar, weshalb beobachtete Emotionen ausgeklammert bleiben sollen. Die Facilitatoren in diesem Unternehmen erleben eine Diskrepanz zwischen den in der Ausbildung vermittelten Inhalten und Möglichkeiten eines Dialogs und ihren eigenen praktischen Erfahrungen sowohl in der Rolle der Dialogteilnehmer als auch der des Facilitators.⁴⁹⁶

Eine Dialogausbildung an sich oder zum Selbstzweck, quasi als 'Luxusveranstaltung' für wenige Mitglieder des Unternehmens wird als nicht ausreichend eingeschätzt. Auch wenn mit dieser Ausbildung in beiden Unternehmen ein Bewusstseinsprozess hinsichtlich eines dialogischen Umgangs miteinander in Gang gesetzt wird, bedarf es zur gezielten und effektiven Nutzung des Dialogs im Unternehmen einer qualifizierten Anleitung und praxisbezogenen Auseinandersetzung der internen Facilitatoren mit ihrer konkreten Situation, ihren Fragestellungen und Anliegen. Daraus kann dann eine maßgeschneiderte Anwendungsform des Dialogs entwickelt werden. In Unternehmen A wünschen sich die Facilitatoren zu ihrer eigenen Qualifizierung eine externe Supervision.⁴⁹⁷

Die Kombination von internen und externen Facilitatoren wirkt sich in Unternehmen A positiv auf die Akzeptanz des Dialogs aus. Die internen Facilitatoren verbuchen für sich den Vorteil, die Entwicklungsprozesse und die Themen des Unternehmens zu kennen, müssen sich jedoch gegenüber der Annahme behaupten, wonach der Prophet im eigenen Land recht wenig gilt. Ein externer Dialogbegleiter ist demgegenüber gerade nicht in die Unternehmensprozesse involviert,

⁴⁹⁵ vgl. Int. B-II

⁴⁹⁶ vgl. Int. B-V, Int. B-IV, Int. B-II

⁴⁹⁷ vgl. Int. A-Ib

er genießt den Status des Experten und kann Prozesse anstoßen. Für Verankerung und Nachhaltigkeit sind wiederum die internen Facilitatoren erforderlich.⁴⁹⁸

Die Entscheidung, interne Facilitatoren auszubilden, bewirkt schon eine Veränderung in der Kultur des jeweiligen Unternehmens. Eine verhältnismäßig breit angelegte Weiterbildung zu einem neuen Thema ruft Aufmerksamkeit hervor, weckt Interesse und stellt Fragen. Die Facilitatoren bringen ihre neu erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen in unterschiedlichsten Situationen ein und vermitteln damit die Möglichkeit einer anderen Haltung und einer veränderten Umgangsweise in Gesprächen.

Dass eine Veränderung in einem Unternehmen der Unterstützung durch die Unternehmensleitung bedarf, wurde mehrfach aufgezeigt. Doch die Unternehmensleitung allein macht noch kein Unternehmen aus. Insofern drängt sich die Frage nach den Einstellungen und den Reaktionen der Mitarbeiter auf.

4.5.2.5. Akzeptanz und Interesse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Die einzelnen Personen in beiden Organisationen bringen in ihrer Vielfalt zum Teil sehr unterschiedliche Einstellungen, Sichtweisen, Verstehenszugänge und Bereitschaften mit, sich auf etwas Neues wie den Dialog einzulassen oder dies aus unterschiedlichen Beweggründen eher abzulehnen. Das beeinflusst die weitere Nutzung und Anwendung dieses Verfahrens.

In Unternehmen A und B wird der Dialog situations- und personenabhängig in einzelnen Abteilungen oder Projekten angewendet und auch in den Abteilungen der Personalentwicklung eingefordert.⁴⁹⁹ Der Vorstand des Unternehmens A fordert selbst für einige seiner Besprechungen eine Dialogbegleitung an.⁵⁰⁰

Auf der Ebene der Mitarbeiter zeigt sich hier analog zur Ebene der Unternehmensleitung eine Diversität in der Einstellung und der Haltung gegenüber dem Verfahren des Dialogs.

Es wird einerseits deutlich, dass jeder seine individuellen, persönlichen Maßstäbe

⁴⁹⁸ vgl. Int. A-Ia+b

⁴⁹⁹ siehe auch Kap. 4.6.2.2. "Implementierung" in vorliegender Arbeit; vgl. Int. A-Ia+b, Int. B-I, Int. B-III, Int. B-IV, Int. B-V

⁵⁰⁰ vgl. Int. A-Ib

und Wertvorstellungen seinen inhaltlichen Entscheidungen zu Grunde legt und andererseits zeigt sich auch die Orientierung an den Vorgaben und tatsächlichen oder phantasierten Maßstäben und Erwartungen seitens der Unternehmensleitung oder auch nur der Vorgesetzten.⁵⁰¹ Der Einzelne kann hier in einen Konflikt geraten, wenn seine eigene Einstellung nicht übereinstimmt mit der benannten oder vermuteten Einstellung der Vorgesetzten. Dieser erlebte Widerspruch wird als unangenehm empfunden und daher auszuräumen versucht.

Dem Datenmaterial der Interviews ist mehrfach zu entnehmen⁵⁰², dass die Führungskräfte sich in ihrem Verhalten nach den Anforderungen der Unternehmensleitung ausrichten, d.h. ihre Einstellung beinhaltet die Absicht, sich in der vom Vorgesetzten gewünschten Weise zu verhalten. Mit WEINERT kann das verstanden werden als der Versuch, Konsistenz herzustellen zwischen Einstellung und Verhalten. Berücksichtigt man hier, dass Einstellungen aus einer kognitiven, einer affektiven und einer Verhaltenskomponente bestehen, können dissonante Einstellungen auch nebeneinander existieren, wenn der Betreffende beispielsweise seine inhaltliche Meinung trennt von seinem hinsichtlich anderer Entscheidungen beabsichtigten Verhalten.⁵⁰³ Das setzt voraus, dass der Betreffende die unterschiedlichen Komponenten seiner Einstellungen erkennt. Im Dialog besteht die Möglichkeit, mit Hilfe der Beobachtung des Denkprozesses und der Reflexion der Abstraktionsschritte sowohl die Komponenten der Einstellung als auch deren Entstehung zu entdecken. Damit eine solche Arbeit im Dialog gelingen kann, nennt die Personalleiterin des Unternehmens B als Voraussetzung die Bereitschaft, über eigene Muster nachzudenken und sich selbst zu öffnen. Gleichzeitig nennt sie hier die in Unternehmenspolitik und Hierarchie liegenden Beschränkungen.⁵⁰⁴

In beiden Unternehmen wird der Dialog von den Beteiligten zunächst weitgehend angenommen. In Unternehmen A erzeugen die eigenen Erfahrungen im Erleben des Dialogs bei den Führungskräften nach anfänglichem Misstrauen dann

⁵⁰¹ siehe hierzu Kap. 4.6.2.3. "Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensleitung" in vorliegender Arbeit

⁵⁰² siehe hierzu Kap. 4.6.4.1. "Ohne Unterstützung geht nichts", 4.6.4.5. "Angst vor Neuem und Fremdem" in vorliegender Arbeit

⁵⁰³ vgl. hierzu Weinert 1998, 131ff

WEINERT führt hier Forschungsergebnisse an, wonach Menschen versuchen, Unvereinbarkeiten zwischen zwei oder mehr ihrer Einstellungen oder auch zwischen ihren Einstellungen und ihrem Verhalten zu reduzieren. Sie suchen Konsistenz zwischen den Einstellungen und dem Verhalten, um rational und in sich stimmig zu erscheinen. Inkonsistenz wird als unangenehm empfunden.

⁵⁰⁴ Int. B-III; siehe hierzu Kap. 4.6.2.3. "Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensleitung" in vorliegender Arbeit

so viel Anklang, dass sie eine Einführung der nächsten Hierarchieebene, der Teamleiter, wünschen.⁵⁰⁵ Hierin wird auch ein zu überwindender Spannungsbogen gesehen zwischen dem Anliegen, den Dialog im Unternehmen zu implementieren einerseits und der Prämisse der Freiwilligkeit andererseits.⁵⁰⁶ Die Erfahrungen im Unternehmen zeigen, dass das Vertrauen auf die Freiwilligkeit, die Neugier, das Interesse und das eigene Erleben des Dialogs eine nachhaltigere Wirkung auf die Bereitschaft der Mitarbeiter haben, als eine Verordnung der Teilnahme am Dialog.

Auch in Unternehmen B findet der Dialog bei denjenigen, die ihn in eigener Erfahrung kennengelernt hatten, überwiegend positiven Anklang. In dieser Firma innovativer Techniker wird alles Neue erst einmal ausprobiert.⁵⁰⁷ Die internen Facilitatoren modifizieren das Dialogverfahren je nach Situation und eigenem Zugang und beziehen die jeweils positiven Aspekte des Dialogverfahrens ein. Dialog wird hier auch verstanden als ein Mittel zum Zweck, ein Weg oder auch ein Werkzeug, das bewusst eingesetzt werden kann.⁵⁰⁸

Wie hoch die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber dem Dialog ist, hängt nach den bisherigen Ergebnissen zum einen wesentlich von der zustimmenden Haltung der Unternehmensleitung ab. Zum anderen kann vermutet werden, dass es aus der Perspektive der Mitarbeiter eine große Rolle spielt, ob der Dialog beispielsweise als Instrument, Methode, Verfahren oder als Haltung gesehen und verstanden wird, und mit welchem Sinn, Zweck und Ziel sie sich darauf einlassen sollen. Dort, wo es als eine zwar durchaus positive Ausnahmesituation⁵⁰⁹, aber eben als Ausnahme benannt wird, sich in einer Dialogrunde sehr differenziert und eingehend mit den jeweiligen Denkprozessen befassen zu können, suchen die Teilnehmer nach einem Anschluss an ihren Arbeitskontext. Wenn dieser Anschluss nicht in gelebten Werten und Prämissen der jeweiligen Organisationskultur zu finden ist, dann suchen sie ihn in einer unmittelbar sichtbaren und nachvollziehbaren Anbindung an ihr Alltagsgeschäft.

Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Akzeptanz in dem Maße steigt, in dem ein unmittelbarer Nutzen für die geforderte Aufgabenerfüllung er-

⁵⁰⁵ vgl. Int. A-II

⁵⁰⁶ Int. A-Ia

⁵⁰⁷ vgl. Int. B-I

⁵⁰⁸ vgl. Int. B-II, Int. B-III

⁵⁰⁹ vgl. Int. B-V

sichtlich ist.

4.5.2.6. Essentials

Zu den Fragestellungen der ersten Begegnung mit dem Dialog, der Initiative zu einer Einführung in diese Gesprächsform, zur Implementierung im Unternehmen und der weiteren Anwendung zeigt sich ein vielseitiges, zum Teil in den Unternehmen variierendes Bild. Dies sei hier zusammenfassend dargestellt.

Die Unternehmenskultur, in der die Arbeit mit dem Dialog eingeführt wird, ist geprägt von Partnerschaftlichkeit, Wertschätzung, Bewusstsein und Kommunikation.

Die mit dem Dialog arbeitenden Unternehmen beanspruchen für sich, eine Kultur zu leben beziehungsweise anzustreben,

die geprägt ist von Partnerschaftlichkeit, Wertschätzung, einem hohen Bewusstsein und einer gut funktionierenden Kommunikation und

die von der Überzeugung getragen wird, dass dies dem Unternehmen förderlich ist.

Existiert eine solche Kultur mehr im Leitbild als in gelebter Realität, wird die Initiierung eines Dialogs mit dem Anliegen gestützt und gefördert, die Gesprächs- und Kommunikationskultur verbessern zu wollen. Unter diesem Blickwinkel wird der Dialog gesehen

als ein erster Schritt auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation und

als Möglichkeit, für Themen der Veränderung zu sensibilisieren.

Hierbei wird insbesondere geschätzt, dass Führungskräfte im Prozess eines Changemanagements Verantwortung behalten und neue Verantwortungen übernehmen.

Zur Einführung des Dialogs bedarf es der Unterstützung durch die Unternehmensleitung und eines Entwicklungskonzepts des Unternehmens.

Es wird aufgezeigt, dass es zur Implementierung des Dialogs der aktiven personellen, ideellen und finanziellen Unterstützung durch die Unternehmensleitung und das Management bedarf. Eine weitere nicht zu unterschätzende Unterstützung besteht darin, dass die Unternehmensleitung in die Initiierung des Dialogs durch eigene Erfahrungen involviert ist. Dies wirkt zusätzlich als treibende Kraft,

denn Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren sich an Überzeugung und Haltung relevanter Personen in übergeordneten Hierarchieebenen.

Eine aus einem Entwicklungskonzept hervorgehende und zielorientierte Motivation zur Implementierung des Dialogs zeigt sich hier auf Dauer tragfähiger, da sie inhaltlich begründet und weniger nur an eine initiiierende Person gebunden ist. So lässt sich auch beobachten, dass die Akzeptanz für eine Arbeit mit dem Dialog in dem Maße steigt, in dem ein unmittelbarer Nutzen für die geforderte Aufgabenerfüllung ersichtlich ist.

Freiwilligkeit, Motivation und Interesse unterstützen die Implementierung des Dialogs.

Die zu beobachtenden Unterschiede in der Intention und der Herangehensweise einer Arbeit mit dem Dialog setzen sich in der Implementierung, der Nutzung und einer Etablierung des Dialogs im Unternehmen fort:

Der Dialog wird auf der einen Seite zur Sensibilisierung der Führungskräfte für Themen eines Changemanagements genutzt,

auf der anderen Seite steht ein eher persönliches, missionarisch anmutendes Interesse eines Personalleiters.

Diese Unterschiede werfen die Frage nach der Bedeutung eigener Motivation und Aufgeschlossenheit der Sache gegenüber auf:

In dem Unternehmen, in welchem die Beteiligten aus eigenem Interesse am Dialog und an der Ausbildung zum Facilitator teilnehmen, ist der Dialog in die Besprechungskultur des Unternehmens eingegangen.

Dort, wo die Teilnahme am Dialog und der Ausbildung auf eine Entscheidung des Personalleiters und nicht primär auf Interesse und Überzeugung der Beteiligten zurückgeht, Einzelne in erster Linie eher nach neuem Handwerkszeug und weniger nach einer veränderten Gesprächskultur suchen, ist die Anwendung des Dialogs nach einiger Zeit deutlich zurück gegangen.

Daraus kann geschlossen werden, dass Freiwilligkeit und eigene Überzeugung für eine nachhaltige Implementierung des Dialogs unterstützend, zum Teil auch notwendig sind, womit sich BOHMs Aussage bestätigt findet, die an dieser Stelle zitiert sei :

„Der Dialog ist für diejenigen bestimmt, die gemeinschaftlich übereinkommen können, dass sie einen freien Dialog ohne feste Aufgaben oder

Ziele führen wollen. ⁵¹⁰

Haben interne Facilitatoren Schlüsselfunktionen inne und verfügen über Einfluss und Überzeugungskraft, fungieren sie wirksam als Multiplikatoren für die Einführung des

Zur Einführung und Implementierung des Dialogs im Unternehmen werden interne Facilitatoren ausgebildet, die in der Folge auch als Multiplikatoren wirken sollen. Um hier wirksam sein zu können, müssen nach Beobachtung beider Unternehmen interne Facilitatoren Schlüsselfunktionen im Unternehmen innehaben und über Einfluss und Überzeugungskraft verfügen. Erfahrungen in einem der Unternehmen zeigen, dass die gemeinsame Begleitung interner Dialogprozesse durch interne und externe Facilitatoren Wissen, Einflussmöglichkeiten und Entscheidungsverantwortung innerhalb des Unternehmens mit externer Perspektive, Unabhängigkeit und Expertise gewinnbringend verbindet.

Es zeichnet sich deutlich ab, dass Dialog einerseits die Bereitschaft zur Selbstre-

Für die Arbeit mit dem Dialog ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion erforderlich. Unternehmens- und machtpolitisches Verhalten schränkt den Dialog ein.

flexion und andererseits zum Einlassen auf die Gesprächspartner und deren möglicherweise abweichenden Standpunkte erfordert. Gelingt dies, führt Dialog zu einer Bewusstseinsweiterung.

Demgegenüber schränkt ein unternehmens- und machtpolitisches Verhalten, insbesondere seitens der Funktionsträger, die Möglichkeiten eines Dialogs ein, da es Offenheit und Vertrauen infrage stellt und die Prämisse der Gleichberechtigung aller Teilnehmer untergräbt.

⁵¹⁰ Bohm 1989, 73

4.5.3. Die Umsetzung

Nachdem sich die Unternehmen primär über den Weg der Ausbildung interner Facilitatoren mit dem Dialog beschäftigt und auseinandergesetzt haben, bleibt die Gesprächsform des Dialogs ein Thema in der Diskussion und Entwicklung der Gesprächskultur. Wie im vorherigen Abschnitt zu sehen ist, existieren durchaus unterschiedliche Auffassungen und Einschätzungen dem Dialog gegenüber. Für die Beteiligten stellt sich die Frage,

was einen Dialog im Vergleich zu anderen als gelungen erlebten Gesprächen charakterisiert, und

wie und bei welchen Anlässen ein Dialog geführt werden kann oder geführt werden sollte.

Im folgenden Kapitel werden neben diesen Aspekten auch Vorgehensweisen zu einer konkreten Umsetzung dargestellt. Von besonderem Interesse erweisen sich hier die möglichen Varianten eines Dialogsettings, die Erfahrungen mit begünstigenden Voraussetzungen und mit der Rolle der Facilitatoren.

4.5.3.1. Charakteristika des Dialogs

Die Gesprächspartner beider Unternehmen benennen Verlangsamung, Ruhe und Gleichwertigkeit der Meinungen als charakteristische Merkmale des Dialogs.⁵¹¹ In Unternehmen A wird der Dialog nicht nur als ein Instrument und eine Methode gesehen, die Offenheit und Vertrauen fördert, sondern darüber hinaus als eine Disziplin, die eine innere Haltung von Achtsamkeit erfordert.⁵¹² In Unternehmen B wird der Dialog als eine für dieses Unternehmen innovative Kommunikationsform wahrgenommen, die offener, bewusster und institutionalisierter als ein anderes Gespräch verläuft.⁵¹³ In der Abteilung Personalentwicklung sind die Kriterien für ein 'gutes Gespräch': zuhören, aufeinander eingehen, den anderen ausreden lassen und Sätze in direkten Aussagen formulieren. Obwohl auf den Dialog die gleichen Kriterien zutreffen, wird er sehr anders erlebt. Ein sofort augenfälliger Unterschied liegt in der äußeren Form des Stuhlkreises und der Benutzung eines Redeobjekts. Es kann angenommen werden, dass allein dieses im Vergleich

⁵¹¹ vgl. Int. B-I, Int. B-II, Int. B-V, Int. A-II

⁵¹² vgl. Int. A-II, Int. A-Ib

⁵¹³ vgl. Int. B-I, Int. B-V

zur gewohnten Situation veränderte Setting einen höheren Grad an Aufmerksamkeit und Bewusstheit hervorruft.

Je nach fachlichem Hintergrund, situativem Anlass oder angestrebtem Ergebnis wird der Dialog von den Gesprächspartnern unterschiedlich aufgefasst und bezeichnet. Diese Charakterisierungen und Zuschreibungen mit ihren Auswirkungen sind in folgender Übersicht im Einzelnen dargestellt.

Dialog wird definiert oder charakterisiert als:

Methode	... um gemeinsam zu denken und zu lernen ⁵¹⁴	Personalentwickler
Instrument	... zur Realisierung einer Lernenden Organisation ... zur Realisierung des Teamlernens ... zur Aufdeckung der mentalen Modelle ⁵¹⁵	Personalentwickler
Werkzeug	ein Kommunikationswerkzeug unter vielen, wie etwa E-mail, Fax oder Telefonat, Telefonkonferenz, entscheidungsgetriebene Besprechungen ⁵¹⁶	Leiter der Abteilung Produkt Innovation; Leiterin der Abteilung Human Resources
Disziplin	... zur Verlangsamung und zum Suspendieren anstelle einer reflexartigen Reaktion ⁵¹⁷	Personalentwickler
Medium in der Kommunikation	Beeinflussung des Prozesses, ermöglicht die Ausklammerung gewohnter "Machtspielchen"; setzt Übung der Beteiligten voraus ⁵¹⁸	Leiterin der Abteilung Strategic Development
Kommunikationskultur	... der Offenheit, des Vertrauens, besserer Ergebnisse und Zusammenarbeit ⁵¹⁹	Betriebsratsvorsitzender
Innovative Kommunikationsform	nicht ergebnisorientiert, innovationsfördernd, gleichberechtigt ⁵²⁰	Leiter der Abteilung Produkt Innovation
Gutes Gespräch	Wertschätzung, Ehrlichkeit, Empathie, Ruhe und Gelassenheit, Gleichwertigkeit ⁵²¹	Leiterin der Abteilung Corporate Communications
Gruppendynamische Prozesse	... aktuell im Raum stattfindend ⁵²²	Personalleiter
Persönlichkeitsentwicklung	Auseinandersetzung mit der eigenen Person ⁵²³	Personalleiterin
Erleichterung	... im Umgang mit Themen, aufgrund der persönlichen Ebene ⁵²⁴	Fachreferentin

⁵¹⁴ vgl. Int. A-II

⁵¹⁵ vgl. Int. A-II

⁵¹⁶ vgl. Int. B-I, Int. B-III

⁵¹⁷ vgl. Int. A-II

⁵¹⁸ vgl. Int. B-II

⁵¹⁹ vgl. Int. A-Ib

⁵²⁰ vgl. Int. B-I

⁵²¹ vgl. Int. B-V

⁵²² vgl. Int. A-Ia

⁵²³ vgl. Int. B-III

Während in Unternehmen A von der Entstehung von Synergien und Energien in der Gruppe und von gruppenspezifischen Prozessen im Dialog gesprochen wird, nennen die Interviewten in Unternehmen B auch die Merkmale Auseinandersetzung mit sich selbst und Persönlichkeitsentwicklung. Untersucht man die Aussagen und Beschreibungen im Einzelnen, lassen sich keine eindeutigen Zuschreibungen zu spezifischen Berufs- oder Funktionsgruppen feststellen. Es kann jedoch gesagt werden, dass die benannten individuellen und gruppspezifischen Entwicklungen im Dialog von denjenigen Gesprächspartnern stärker gewichtet werden, die sich aufgrund ihrer Tätigkeit primär mit Gesprächsführung, Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung befassen.⁵²⁵ So bezieht sich beispielsweise die Fachreferentin in Unternehmen A auf den Gewinn an einer offenen Gesprächsführung durch den Dialog, der ihr in den täglichen, zum Teil konflikträchtigen Gesprächen mit Kunden und Kollegen sehr zugute kommt.⁵²⁶ Der Leiter der Abteilung Produkt Innovation dagegen fokussiert die Möglichkeit, zu denken und Ideen zu generieren.⁵²⁷

Wird der Dialog primär als ein Werkzeug, eine Methode und ein Instrument gesehen, ist er etwas, das man nutzen oder auch lassen kann. In dieser Handwerker-symbolik gehört Dialog in den Werkzeugkoffer einer Führungskraft. Dialog als Werkzeug in Kombination mit Dialog als Grundhaltung wird als ein notwendiger Baustein einer Managementausbildung gesehen.⁵²⁸

Geht man davon aus, dass die Personalentwicklung für die Art und Weise der Themen- und Konfliktbearbeitung und deren Reflexion Zeichen und Maßstäbe im Unternehmen setzt, so wird die persönliche Einschätzung einer Personalentwicklerin oder eines Personalentwicklers von ausschlaggebender Bedeutung für die Charakterisierung und entsprechende Nutzung des Dialogs sein. Demnach kann eine Reduzierung des Dialogs auf ein Werkzeug indirekt die Verankerung des Dialogs als eines Kulturelements des Unternehmens untergraben.

Auch wenn beispielsweise ein Betriebsratsvorsitzender oder unterschiedliche Abteilungsleiter den Dialog als ein wesentliches Element der Kommunikationskultur verstehen, wird der Dialog nur dann in der Unternehmensentwicklung grundlegend zum Tragen kommen können, wenn die Personalentwicklung entsprechende Zeichen setzt. Ein solches Zeichen wäre, wenn sie entsprechende Fortbil-

⁵²⁴ vgl. Int. A-III

⁵²⁵ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. A-III, Int. B-III

⁵²⁶ vgl. Int. A-III

⁵²⁷ vgl. Int. B-I

⁵²⁸ vgl. Int. B-III

dungsangebote in ihr Programm aufnimmt, die wiederum von der Unternehmensleitung propagiert sein müssen. Diese Überlegung stützt sich auf die beschriebene Orientierung der Führungskräfte an den Vorgaben der jeweiligen Vorgesetzten, insbesondere jedoch an denen der Unternehmensleitung.⁵²⁹

Die Charakterisierung des Dialogs als eine Methode und ein Instrument impliziert auch die Vorstellung, den Dialog nur dann anzuwenden, wenn ausreichend Zeit und wenig Druck besteht, oder mit anderen Worten: wenn das operative Geschäft erledigt ist.

Mit dem Verständnis, Dialog sei eine Haltung und eine Disziplin⁵³⁰, fließt eine dialogische Gesprächshaltung in die Abwicklung der operativen Aufgaben ein. Hierbei würde nicht primär getrennt zwischen Aufgabenerfüllung und Anwendung einer Methode, sondern eine Methode wird in Form einer Haltung zur Erledigung der Aufgaben genutzt.

Ein solches Herangehen wird in den Innovationsdialogen, dem Technologieforum, der Abteilungszusammenführung und den jährlichen Führungskräfteveranstaltungen in Unternehmen B sichtbar, ebenso wie in Vorstandsbesprechungen, Strategieworkshops, Prozessen zur Konfliktbewältigung und Entscheidungsfindung in Unternehmen A.⁵³¹

4.5.3.2. Anlässe für einen Dialog

Die Anlässe, zu denen der Dialog genutzt wird, sind in beiden Unternehmen sehr ähnlich und lassen sich den Bereichen der Produktion bzw. Dienstleistung einerseits und der Personalentwicklung andererseits zuordnen.

Einmal steht die kreative Entwicklung von Innovationen, Strategien, Bereichsaufgaben oder Technologien im Vordergrund. Hier soll mit dem Dialog eine Verlangsamung der Gespräche bewirkt, eine Meinungsvielfalt hergestellt und festgefahrene Projekte wieder in Bewegung gesetzt werden.⁵³²

Zum anderen wird der Dialog zur Konfliktlösung, zur Kommunikation und zur Teamentwicklung herangezogen und in die Aus- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte aufgenommen. In den Dialogrunden wird Raum für Emotionen,

⁵²⁹ vgl. Kap. 4.6.2.3. "Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensleitung" in vorliegender Arbeit

⁵³⁰ vgl. hierzu Kap. 3.3. "Das Dialogverfahren" in vorliegender Arbeit

⁵³¹ dazu mehr im folgenden Abschnitt

⁵³² vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-V

Bedürfnisse, Gedanken und Ideen geschaffen. Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit sollen verbessert und Mitarbeiter neu zusammengesetzter Teams zusammengeführt werden. Bereits etablierte Instrumente wie die Führungskräfteeinschätzung oder bestehende Besprechungsformen wie das Führungskräftemeeting auf Managementebene werden um das Dialogverfahren bereichert.⁵³³

Die in den Interviews genannten Anlässe zur Nutzung des Dialogs seien hier in einer Gegenüberstellung beider Unternehmen aufgeführt:

Unternehmen A	Unternehmen B
Dienstleistung bzw. Produktion	
Abteilungs- oder Teambesprechungen	Abteilungs- oder Teambesprechungen
Besprechungen des ersten Führungskreises mit dem Vorstand	jährliche Führungskräfteveranstaltung
Bereichs- und Strategieentwicklungen	Innovationsdialoge
Workshop zur Strategieumsetzung	Technologieforum
Anspruchsvolle Planungsvorhaben	Auftakt eines Workshops
	Projektgruppe
Personalentwicklung	
Führungskräfteweiterbildung	Führungskräfteweiterbildung
Teamentwicklung	Teamentwicklung
Jährliche Führungskräfteeinschätzung	Einstieg neuer Mitarbeiter
Einstieg neuer Mitarbeiter	Konfliktlösung
Einführung des Systemdenkens	
Konfliktlösung	

Wie aus der Aufstellung ersichtlich wird, nutzen die in den Dialog eingeführten Führungskräfte diese Gesprächsform für ihre jeweilige Tätigkeit und Zuständigkeit. Hierbei verändern und modifizieren sie zum Teil, je nach Anlass und Situation, die gelernte Form des Dialogs. Dialog ist in beiden Unternehmen nicht festgelegt oder begrenzt auf bestimmte Anlässe, sondern wird jeweils eingesetzt, wenn es sinnvoll und hilfreich erscheint.

Daraus kann abgeleitet werden, dass der Dialog in einer der Situation und dem Anliegen adäquaten, in Konzept und Zeitrahmen angepassten Form für die jeweiligen Vorhaben eine hilfreiche Unterstützung bieten kann. Die in den Daten genannten Beispiele zeigen, dass etwa Entscheidungswege und -notwendigkeiten für die Beteiligten transparent und nachvollziehbar werden. Die Gesprächspart-

⁵³³ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II, Int. A-III, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-V

ner gehen von einer größeren Akzeptanz und Umsetzung transparenter Entscheidungen seitens der Mitarbeiter aus. Über die tatsächlichen Auswirkungen von Transparenz und Nachvollziehbarkeit bestimmter Entscheidungsprozesse auf deren nachhaltige Umsetzung liegen in diesem Kontext keine Daten vor. Legen wir jedoch die im ersten Teil dieser Arbeit⁵³⁴ dargestellten Annahmen bezüglich eines Menschen zu Grunde, der seine Zufriedenheit, Aktivität, Motivation und sein Engagement prinzipiell aus einer respektvollen, wertschätzenden und ernstgemeinten Einbindung, Herausforderung und Beteiligung bezieht, so kann die Einschätzung der Gesprächspartner als zutreffend und realistisch bezeichnet werden.⁵³⁵ Allein die Kommunikation über den Prozess einer Entscheidungsfindung, über einzelne Argumente, mögliche Alternativen und deren Verwerfung oder über Pro und Contra lassen die Mitarbeiter komplexe, vielschichtige Situationen verstehen, strukturieren und zielführende Handlungen ableiten.⁵³⁶

Die bisherigen Ergebnisse zeigen auch hier, wie komplex sich die Wirklichkeiten darstellen. Die Bereitschaft und ein prinzipielles Bedürfnis der einzelnen Mitarbeiter, sich aktiv und verantwortlich einzubringen, reichen allein nicht aus. Deren Verhalten steht, wie bereits mehrfach ausgeführt, in unmittelbarer Wechselwirkung mit Verhalten und Haltung der Vorgesetzten und der Unternehmensleitung.⁵³⁷

Somit kann auch hier davon ausgegangen werden, dass unklare Botschaften der Leitung Unsicherheit bei den Mitarbeitern hervorrufen oder verstärken, woraufhin diese es bevorzugen, bei gewohntem und bekanntem Verhalten, d.h. auf sicherem Terrain zu bleiben.

4.5.3.3. Anwendung des Dialogs

Dialog ist in beiden Unternehmen insofern ein fester Bestandteil, als die Führungskräfte wissen, was damit gemeint ist und den Dialog als Methode, als Mittel zum Zweck oder als Werkzeug heranziehen, wenn dies nach eigener Einschät-

⁵³⁴ vgl. Kap. 2.4. "Der Mensch in der Organisation" in vorliegender Arbeit

⁵³⁵ siehe hierzu Kap. 2.4. "Der Mensch in der Organisation" in vorliegender Arbeit, dort: Baecker 1999, Wimmer 1992, Hahne 1998, Maturana 1994

⁵³⁶ siehe hierzu auch Kap. 2.4. "Der Mensch in der Organisation" in vorliegender Arbeit, dort: Schein 2000

⁵³⁷ siehe auch Kap. 4.6.2.3. "Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensleitung" in vorliegender Arbeit

zung sinnvoll und für das jeweilige Anliegen förderlich erscheint.⁵³⁸

Die Interviewpartner beider Unternehmen bezeichnen den Dialog jedoch nicht als eine etablierte Gesprächsform oder ein selbstverständliches Werkzeug, sondern eher als eine verfügbare Möglichkeit, die abhängig vom Interesse und der Motivation der einzelnen Führungskraft genutzt wird und somit in deren Verantwortung fällt.⁵³⁹

Während Unternehmen B Dialogrunden auf der Führungsebene direkt unterhalb der Geschäftsleitung durchführt, wendet in Unternehmen A auch der Vorstand selbst dieses Verfahren an. In beiden Unternehmen soll dies eine Verlangsamung und damit eine Qualitätsverbesserung des Gesprächs bewirken.⁵⁴⁰

Auch die Anwendung des Dialogs in den einzelnen Abteilungen ist in beiden Unternehmen vergleichbar. Dialogrunden oder einzelne Dialogelemente werden durchgeführt beziehungsweise in Besprechungen integriert, wenn beispielsweise hohe Emotionalität oder in Differenzen liegender Zündstoff eine Entscheidungsfindung erschweren, wenn Vorträge vertiefend bearbeitet oder eine Sachlage unter möglichst vielen Blickwinkeln betrachtet werden sollen.⁵⁴¹

Wie aus den Daten hervor geht, wird der Dialog überwiegend zielorientiert eingesetzt und genutzt. In diesem Sinne wird es als hilfreiches Werkzeug eingebracht und nicht etwa in ideologischer Sichtweise als eine propagierte Disziplin. Hierbei ist aber auch zu beobachten, dass eine vorwiegend pragmatische und methodisch orientierte Herangehensweise die Verankerung des Dialogs als einer erwünschten Haltung und Grundeinstellung untergraben kann. Dies stellt sich in Unternehmen B dar, wo der Begriff Dialog vermutlich auch für Besprechungen genutzt wird, in denen lediglich das Setting des Stuhlkreises herangezogen wird und durch den Redestab eine Verlangsamung eintritt. Ein ruhigeres Gespräch, in dem die Gesprächspartner nacheinander sprechen, einander zuhören, weder unterbrechen noch den anderen verurteilen wird hier bereits als Dialog bezeichnet.⁵⁴² Dieses Vorgehen führt den Aussagen zufolge zwar zu einer Verbesserung der Gesprächsstile, kann aber auch eine Verwässerung des Begriffs bewirken beziehungsweise eine verbreitete Implementierung des Dialogs vorgeben, ohne

⁵³⁸ vgl. Int. A-Ia+b, Int. B-I, Int. B-IV

⁵³⁹ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-III, Int. B-II, Int. B-III

⁵⁴⁰ vgl. Int. B-I, Int. B-II, Int. A-II

⁵⁴¹ vgl. Int. A-II, Int. B-V, Int. B-II

⁵⁴² vgl. Int. B-III, Int. B-II

dass tatsächlich Dialoge im Sinne des Denkens miteinander stattfinden.

Die Beschreibungen der Gesprächskultur in diesem Unternehmen haben ein Bild gezeichnet, wonach ein 'normales' Gespräch schnell verläuft, eine Aneinanderreihung von Statements darstellt, nicht zugehört und dazwischengeredet wird. Im Wesentlichen sprechen nur diejenigen Personen, die aufgrund ihrer Position und Funktion 'etwas zu sagen', d.h. ausreichend Einfluss haben.

Aus dieser Situation heraus steht zunächst nicht der kreative, gemeinsame Denkprozess im Vordergrund. Von primärem Interesse ist ein 'anständiger', d.h. respektvoller und aufmerksamer Umgang miteinander. Die Kommunikationsform Dialog wird also genutzt, um überhaupt einen Kommunikationsprozess in Gang zu setzen. Dies wird besonders deutlich in der Schilderung der Führungskreisveranstaltung in Unternehmen B mit beinahe 70 Teilnehmern, in der sich Personen zu Wort melden, die sich bei einem anderen Setting größerer Meetings eher zurückhalten.⁵⁴³

Es kann daher gesagt werden, dass es mit dem Verfahren des Dialogs gelingt, in einer großen Gruppe einen Austausch herzustellen, in dem mehr Stimmen und Meinungen geäußert und von allen gehört werden, als es in Besprechungen der gewohnten Weise geschieht.

Neben dem Verlauf und der Art und Weise der einzelnen Dialoge interessiert hier auch der inhaltliche Gegenstand. Aus den Daten geht hervor, dass es sowohl thematisch fokussierte als auch ganz offene Dialogrunden in den Unternehmen gab.

Die in den Führungskreisen geführten Dialoge haben primär Sachthemen zum Inhalt, während Dialogrunden in Team oder Abteilung auch persönliche Themen des individuellen oder des kollegialen Kontextes zum Gegenstand haben und auch explizit zum Gegenstand machen. Dies zeichnet sich in beiden Unternehmen in vergleichbarer Weise ab.⁵⁴⁴ Die Zurückhaltung der Führungskräfte hinsichtlich ihrer persönlichen Themen, Fragestellungen und Anliegen lässt sich zum einen auf deren besondere Stellung zurückführen, zum anderen aber auch auf die für sie sehr ungewohnte Situation, sich im größeren Kreis mitzuteilen.⁵⁴⁵

Gesprächspartner des Unternehmens A weisen darauf hin, dass thematisch fokus-

⁵⁴³ vgl. Int. B-I

⁵⁴⁴ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II, Int. A-III, Int. B-V

⁵⁴⁵ vgl. Int. A-Ia+b

sierte Dialog-runden den Teilnehmern mehr Sicherheit vermitteln, da sie einen inhaltlichen Ausgangspunkt haben, den sie dann im Gesprächsverlauf zugunsten aktueller Fragestellungen auch verlassen können. Sie vermeiden damit die in generativen Dialogen häufig verunsichernde Einstiegsphase, in der sich ein gemeinsames Thema erst herauskristallisieren muss.⁵⁴⁶

In Unternehmen B erkennen die Beteiligten, dass die Vorgabe, im Dialog kein Ergebnis produzieren zu müssen, eine entschleunigende und entkrampfende Wirkung auf die Teilnehmer hat. Für den Dialogprozess wird das als förderlich erlebt.⁵⁴⁷

Die andere Seite der Medaille stellt sich für die an Listen gewohnten Mitarbeiter eher nachteilig dar. Da die Gesprächsinhalte und die Gedankenprozesse nicht schriftlich fixiert werden, es sei denn in Form vereinzelter individueller Notizen, entsteht die Befürchtung, Wesentliches könnte verloren gehen. Um die thematisch offene Gesprächsform der gewohnten ziel- und ergebnisorientierten Vorgehensweise etwas anzunähern, werden im Anschluss an eine Dialogrunde gewonnene Erkenntnisse und Ideen erfragt, gesammelt und schriftlich festgehalten.⁵⁴⁸

Der Dialog lässt sich im Weiteren auch einsetzen zur Generierung innovativer Ideen. In Unternehmen B bringen sich Mitarbeiter der Abteilung Produkt Innovation und Interessierte aus anderen Abteilungen in der Dialogrunde zunächst auf einen gemeinsamen Stand der Informationen über die aktuelle Produktpalette und die neuesten Technikentwicklungen, um von dieser Grundlage ausgehend gemeinsam neue Ideen und Aspekte zusammenzuführen und weiterzuentwickeln.⁵⁴⁹

Dialog ist hier vergleichbar einem Schmelztiegel des Unternehmens. Ideen, Gedanken, einzelne Mosaiksteine, die in den verschiedenen Köpfen herumschwirren, werden gesammelt und gehen neue Verbindungen ein. Dieser kreative Prozess führt zu Ideen und Gedanken, die weiterentwickelt und ausgebaut werden.

Die Interviewdaten zeigen eine weitere Nutzung des Dialogs auf. In beiden Unternehmen regen die Facilitatoren jeweils eine Reflexion über den Dialogprozess selbst an. Es wird beobachtet, dass sich die Auswertung einer Dialogrunde positiv auf Verlauf und Qualität der darauffolgenden Runde auswirkt. Über die primäre Evaluation hinaus nutzen sie dies quasi als ein Training, um Meinung und

⁵⁴⁶ vgl. Int. A-II, Zeilen 336, 345-363

⁵⁴⁷ vgl. Int. B-II

⁵⁴⁸ vgl. Int. B-II

⁵⁴⁹ vgl. Int. B-I

Erkenntnis unterscheiden zu lernen.⁵⁵⁰ Meinung kann hier verstanden werden als die individuelle Bewertung einer Situation oder eines Sachverhalts im Sinne einer Interpretation, Beurteilung oder eines Statements, welche die persönliche Perspektive zum Ausdruck bringen. Eine Erkenntnis hingegen beruht auf der Beobachtung von Fakten, die in Übereinkunft mit den anderen als solche festgestellt werden.

Die sich hier schon abzeichnende Bedeutung eines Entwicklungsprozesses kommt auch unter einem weiteren Fokus zum Ausdruck. Um einen Dialog im Sinne des gemeinsamen Denkens entstehen zu lassen, erweist es sich als nicht allein ausreichend, dass sich eine Gruppe auf das neue Setting einlässt. Hier geht es zunächst noch nicht wesentlich über einen Austausch der Gedanken, Annahmen und Bewertungen hinaus. Es kann davon ausgegangen werden, dass es kontinuierlich geführter Dialogrunden bedarf, um dahin zu gelangen, dass sich ein Prozess des Denkens miteinander entwickelt. Die Beobachtung der Interviewpartner, dass sich die Reflexion einer Dialogrunde positiv auf Verlauf und Qualität der darauffolgenden Runde auswirkt⁵⁵¹, weist darauf hin. Die Beobachtung und eine Meta-Reflexion der Denkprozesse im unmittelbaren Zusammenhang der aktuellen Geschehnisse führt die Teilnehmer zunehmend vom individuellen Denken zu einem gemeinsamen.

In Unternehmen A ist der Dialog ein fester Bestandteil des internen Fortbildungsangebots für alle Mitarbeiter und kann von jeder Führungskraft für die Abteilung angefordert werden. In Unternehmen B ist dies nicht so breit angelegt, hier ist der Dialog jedoch ein Mosaikstein in der internen Managementausbildung und wird somit den Nachwuchsführungskräften vermittelt.⁵⁵²

Die relativ intensive Beschäftigung mit dem Dialog lässt auf einen Bedarf an dialogischer Gesprächsführung in den Unternehmen schließen. Die zu beobachtende Verunsicherung in dieser Gesprächsform, die keine Interventionen setzt, führt zu der Annahme, dass es zunächst einer klaren Anleitung durch einen erfahrenen Facilitator bedarf, um die an Steuerung und Vorgaben gewohnten Teilnehmer Schritt für Schritt in das Beobachten und Reflektieren der Denkprozesse zu begleiten.

In beiden Unternehmen gibt es Ideen für weitere Anwendungsmöglichkeiten.

⁵⁵⁰ vgl. Int. B-II

⁵⁵¹ vgl. Int. B-II

⁵⁵² vgl. Int. A-II, Int. B-III

Ganz allgemein wird gewünscht, den Dialog zu Darstellung und Austausch der Meinungs- und Informationsvielfalt zu nutzen. Als spezifischer Bereich wird in Unternehmen A die Reflexion der Führungsstile im Führungskreis genannt.⁵⁵³

4.5.3.4. Setting der Dialogrunden

Beide Unternehmen halten sich zunächst an das von dem jeweiligen Ausbilder vorgegebene Setting, in dem die Teilnehmer der Dialogrunde im Kreis sitzen und zum Sprechen ein Redeobjekt benutzen. Dies kann ein Stein oder Stab sein, ebenso aber auch ein schnurloses Mikrofon, wie es Unternehmen B für sein Gesamtführungskräftemeeting benutzt. Die Möglichkeit weiterer Verlangsamung mittels eines Klangkörpers wird in dieser Form nicht genutzt, da einerseits das dadurch entstehende Schweigen von vielen Teilnehmern nur schwer ausgehalten werden kann, andererseits eine Verbindung zu esoterischer Ausrichtung nicht assoziiert werden soll.⁵⁵⁴

Es wird als vorteilhaft erlebt, die Dialogrunden möglichst nicht in den Räumen des Alltagsgeschäfts stattfinden zu lassen. Zum einen werden die Teilnehmer hier immer wieder abgelenkt durch Anrufe, Kollegen oder durch den Blick auf das Arbeitsmaterial. Zum anderen begünstigt allein der Wechsel der äußeren Umgebung einen inneren Blickwechsel und damit einhergehend oft eine innere Distanz und Entspannung. In Unternehmen B wird in der Anwendung des Dialogs im Führungskreis zunächst primär auf die Wirkung des ungewohnten Settings und der Verlangsamung gesetzt. 60 Teilnehmer sitzen im Kreis, in der Mitte liegt ein Mikrofon auf einem Kissen. Diese ungewöhnliche Situation haben die Beteiligten noch nicht erlebt. Sie holt sie aus ihrer Routine heraus, erhöht ihre Aufmerksamkeit und verbessert durch die Verlangsamung die Qualität der Veranstaltung.⁵⁵⁵

Die Strukturiertheit des Dialogsettings bietet den Teilnehmern nicht nur einen geschützten Rahmen für Austausch und Denken, sondern vermittelt ihnen auch eine Wertigkeit. Die Tatsache, dass man sich mit der Form einer Zusammenkunft auseinandergesetzt hat, scheint zu bedeuten, dass es sich um etwas Wichtiges und Bedeutendes handelt.⁵⁵⁶

⁵⁵³ vgl. Int. B-I, Int. A-II, Int. A-Ia

⁵⁵⁴ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-V

⁵⁵⁵ vgl. Int. B-V, Int. B-II

⁵⁵⁶ vgl. Int. B-II

Das Setting wird zu einem Ritual, welches den hier eingeschlagenen Weg einer veränderten Gesprächsform stützen und rahmen kann. Es beinhaltet somit nicht nur die Veränderung selbst, sondern dient als Ritual gleichzeitig deren Bewältigung und Handhabung und der Steuerung von kritischen Situationen. Die Dialogteilnehmer können sich auf ihren Denkprozess konzentrieren, da sie durch das Ritual von der reflexiven Gestaltung der Interaktionsbeziehungen enthoben sind.

Insgesamt äußern sich die Gesprächspartner von Unternehmen B mehr zu der vorteilhaften Wirkung des ungewohnten Settings, während diejenigen aus Unternehmen A außerdem die durch dieses Setting möglicherweise entstehende Assoziation zu esoterisch ausgerichteten Ritualen benennen.⁵⁵⁷ Aus den Daten geht nicht eindeutig hervor, welche Annahmen diesen Einschätzungen und Bewertungen zu Grunde liegen. Im allgemeingültigen Sprachgebrauch bezieht sich der Begriff Esoterik auf eine mystische, religiöse oder philosophische Lehre oder Praktik, die sich mit nicht rational zu erfassenden Phänomenen auseinandersetzt und zudem nur 'Eingeweihten' zugänglich ist.⁵⁵⁸ Legt man dieses Verständnis zu Grunde, wird die in den Äußerungen in Unternehmen A mitschwingende Unsicherheit nachvollziehbar. Es kann angenommen werden, dass die Unsicherheit in der Frage begründet liegt, ob es einer professionellen Arbeitsweise eines modernen Unternehmens angemessen erscheint, von den gewohnten und etablierten, an der Rationalität ausgerichteten Arbeitsformen deutlich sichtbar abzuweichen. Fernerhin ist zu vermuten, dass hier die individuelle Verunsicherung einzelner Dialogteilnehmer externalisiert und eigene mit Zweifeln belegte Assoziationen nach außen projiziert werden.

In beiden Unternehmen ist eine der jeweiligen Situation und dem Anliegen angepasste Modifizierung, Vereinfachung oder Erweiterung des Settings zu finden. Der Dialog als solcher bleibt hier dennoch erhalten, sofern das Gespräch von einer entsprechenden inneren Haltung und Überzeugung getragen wird.⁵⁵⁹

Die zu beobachtenden verschiedenartigen Modifikationen lassen darauf schließen, dass die im Dialog liegenden Möglichkeiten erkannt und jeweils brauchbar und flexibel adaptiert werden.

⁵⁵⁷ vgl. Int A-II, Int. A-Ia+b

⁵⁵⁸ vgl. Wahrig 2000, 440

⁵⁵⁹ vgl. Int. B-I, Int. A-II

4.5.3.5. Voraussetzungen für Dialog

Die Interviewpartner beider Unternehmen machen Aussagen zu Voraussetzungen, die die Arbeit mit und im Dialog begünstigen. In vergleichbarer Weise werden einerseits strukturelle Aspekte im Sinne äußerer Rahmenbedingungen genannt und andererseits wird eine Basis im Bereich persönlicher und sozialer Kompetenzen, innerer Bereitschaft und offener Haltung als notwendig erachtet.

Als grundlegende Voraussetzung gilt in beiden Unternehmen die positive und unterstützende Signalsetzung der Unternehmensleitung, deren eigene Überzeugung, die Bereitstellung von Raum und Zeit und eine gewisse Kontinuität in der Anwendung des Dialogs.⁵⁶⁰

Im Laufe der Arbeit mit dem Dialog werden Aspekte wie innere Reife, gruppendynamische Erfahrungen, Fähigkeit zu innerer Distanz und Gelassenheit, Vertrauen, Öffnung, Zuhören und Authentizität als förderliche und auch tragende Elemente genannt.⁵⁶¹

Dass diese Aspekte zugleich Voraussetzung und Folge einer Arbeit mit dem Dialog sind, zeigt sich auch darin, dass ein Lern- und Entwicklungsprozess bei einzelnen Teilnehmern einerseits und der Dialoggruppe andererseits zu beobachten ist. Den Daten ist zu entnehmen, dass Dialog in dem Sinne einer Vorbereitung bedarf, dass blockierte Kommunikationswege zunächst frei geräumt oder geöffnet werden müssen. Hierunter fallen insbesondere durch emotional geprägte Konflikte hervorgerufene Kommunikationsstörungen. In den Interviews werden metaphorisch Begriffe des Verdauungsvorgangs herangezogen. Sinnbildlich wird davon gesprochen, dass Teilnehmer, die in emotional verfestigten Konfliktstrukturen gefangen sind, zunächst auskauen müssen, möglicherweise auch wiederkauen oder sich gar dieser Speisen entledigen müssen. Bleibt man in diesem Bild, könnte in der nächsten Szene zu sehen sein, wie sich die 'gereinigten' Teilnehmer um den 'Dialog-Tisch' versammeln, um sich in Ruhe und entspannt der neuen Mahlzeit zuzuwenden. Sie schauen sie an, schnuppern, probieren, lassen auf der Zunge zergehen, kauen und verdauen. Auch kleine Rülpsen sind hier gestattet.

In beiden Unternehmen wird von denjenigen Gesprächspartnern, die über eigene Erfahrungen oder eine Ausbildung in Gruppendynamik verfügen, auf die Prob-

⁵⁶⁰ vgl. Int. A-Ia+b, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-V

⁵⁶¹ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-IV, Int. B-V

lematik blockierter Kommunikationsstrukturen besonders hingewiesen.⁵⁶²

Um den Dialog in dem Sinne zu nutzen, die Gedanken und das Denken im aktuellen gemeinsamen Raum zu erkunden, müssen sich nach Ansicht einer Interviewpartnerin die Teilnehmer nicht schon zuvor als Gruppe formiert haben. Denn im Dialog stehen weder die Personen als solche noch deren Beziehungen untereinander im Blickpunkt.⁵⁶³ Die Existenz sowohl der Personen als auch deren Beziehungsgefüge soll nicht negiert werden, sondern kann in Beobachtung und Erkundung für einen Erkenntnisgewinn genutzt werden. Hier wäre beispielsweise aufschlussreich, die Schlussfolgerungen und Gedankenmuster eines Teilnehmers zu beobachten, der selbst meint, eine einflussreiche Position innerhalb der Gruppe inne zu haben. Stellt man diese Beobachtungen den Gedankenabläufen und Urteilen anderer Teilnehmer gegenüber, werden voraussichtlich sehr grundlegende Muster und mentale Modelle der Gruppe oder des Unternehmens sichtbar.

Es kann davon ausgegangen werden, dass gruppenspezifische Erfahrungen hilfreich sind, Konflikte zu entpersonalisieren. Durch eine grundlegende Kenntnis von Gruppenprozessen und deren Wiedererkennen in der aktuellen Gruppensituation kann eine innere Distanz zu strukturellen oder persönlichen Konfliktmustern hergestellt werden, so dass die Einzelnen und die Gruppe als Ganzes mental und emotional frei genug sind, sich auf die Ebene eines frei fließenden Denkens einzulassen.

Eine ohnehin in jeder Gruppe existente Dynamik und die damit einhergehenden Emotionen aus einem Dialog ausklammern zu wollen, lässt nicht nur auf ein Verständnis des Denkens als einer rein intellektuellen emotionslosen Tätigkeit schließen, sondern würde der Erkundung der Denkprozesse ganz wesentlich und fundamental den Beobachtungsgegenstand, die inneren Ereignisse und deren Wirkungen, entziehen und damit die Erkenntnismöglichkeiten enorm reduzieren.

Auch wenn es durchaus förderlich für einen Dialog sein kann, wenn die Beteiligten über gruppenspezifische Vorerfahrungen verfügen, muss dies nicht als Voraussetzung gelten. Die Dynamik innerhalb der Gruppe wird ebenso im Dialogprozess ein wirkträchtiger Bestandteil sein wie in jedem anderen Gruppenprozess. Sie steht hier jedoch nicht primär im Fokus, sondern bietet sich vielmehr als Beobachtungsgegenstand an, beziehungsweise kann als solcher genutzt werden. Welche Rolle gruppenspezifische Kenntnisse und reflektierte Erfahrungen in der Begleitung eines Dialogprozesses spielen, wird in der Untersuchung der Funkti-

⁵⁶² siehe Interviewpartnerin B-II und Interviewpartner A-II

⁵⁶³ vgl. Int. B-II, Zeilen 376-398

on und Aufgabe des Facilitators diskutiert werden.⁵⁶⁴

In den Interviews beider Unternehmen werden nicht nur Voraussetzungen für einen Dialog genannt, sondern auch Voraussetzungen, die die Arbeit mit dem Dialog selbst für eine Weiterentwicklung im Unternehmen schafft.

Neben der schon benannten Verbesserung der Gesprächskultur sowohl in einzelnen Besprechungen als auch in der alltäglichen Kommunikation generell wird von einer im Dialog entstehenden „Bewusstseinsweiterung“⁵⁶⁵ gesprochen. Mit dem Erkennen eigener Strategien und Muster im Denken, Handeln, in einem strategischen Kalkül und der Kommunikation mit anderen werden Wechselwirkungen, Strukturabhängigkeiten und Interdependenzen sichtbar. Hieraus kann sich die für einen Dialog oft als Voraussetzung benannte innere Distanz und Gelassenheit entwickeln.

Bewusstheit, Gelassenheit im Sinne einer urteilsfreien souveränen Haltung gegenüber der jeweiligen Situation kann hier als ein wichtiger Schritt gesehen werden, eigenes Abwehrverhalten⁵⁶⁶ zu erkennen und zu verstehen. Dadurch wird es möglich, eigene Positionen und Gedankenmuster zu thematisieren, zu reflektieren und einer Veränderung zugänglich zu machen. In diesem Prozess wird Vertrauen entwickelt, das als Voraussetzung sich zu öffnen gesehen wird. Gleichzeitig wird Vertrauen als ein Versuch verstanden, die Komplexität der Umwelt in den Griff zu bekommen, ohne Sicherheiten, beispielsweise hinsichtlich von Entwicklungen, Auswirkungen oder Konsequenzen eigenen Denkens, vorwegzunehmen oder deren Garantien vorauszusetzen.⁵⁶⁷ Der Wunsch nach Vertrauen erscheint unter diesem Gesichtspunkt gerade im Dialog als ein wesentlicher und auch paradoxer Aspekt. Paradox deshalb, weil ein Dialog nicht die Sicherheit bietet, voraussehen zu können, wohin er inhaltlich führt und welche Gedanken und Veränderungsideen sich im Dialog entwickeln. Gleichzeitig ist Vertrauen zunächst genau dafür notwendig und dient der Orientierung im ungewissen Verlauf des Prozesses. Schaut man von der anderen Seite und versteht Misstrauen als Blick auf die „Umwelt durch die Kriterienbrille seiner eigenen Vorgaben“⁵⁶⁸, so stellt sich wiederum Vertrauen als Voraussetzung und gleichzeitig als Bedingung für das Gelingen eines Dialogs heraus.

⁵⁶⁴ siehe Kap. 4.6.3.6. "Facilitator" in vorliegender Arbeit

⁵⁶⁵ Int. B-III

⁵⁶⁶ ARGYRIS bezeichnet es als Abwehrverhalten, wenn die Akteure „weder anschaulich gemachte noch überprüfte Ansichten oder Urteile“ präsentieren, wenn Meinungen zugestimmt wird, ohne dass andere ermutigt werden, sich selbst ein Bild zu machen oder wenn „Individuen oder Kräfte der Kultur“ für eine Situation verantwortlich gemacht werden. Argyris 1997, 31f

⁵⁶⁷ vgl. Schoppe/Schwarzenbart 1999

⁵⁶⁸ Schoppe/Schwarzenbart 1999

Da sowohl in der Literatur als auch in der zu beobachtenden Praxis ein Dialog zunächst nicht ohne einen Dialogbegleiter oder eine Begleiterin gedacht wird, sollen im Folgenden die Erhebungsdaten auf Aussagen hinsichtlich des Facilitators untersucht werden.

4.5.3.6. Facilitator

Ein Facilitator soll über gruppensdynamische Erfahrungen und psychologische Grundkenntnisse verfügen. Diese Ansicht wird von Vertretern beider Unternehmen geteilt. Auf dieser Basis sei die Begleitung eines Dialogs nicht nur einfacher, sondern überhaupt erst möglich, da es dem Facilitator dann eher gelingt, nicht zu leiten, nicht einzugreifen, sondern den Container zu halten und den Prozess zu begleiten. Die Rolle und die Aufgabe eines Facilitators wird in beiden Unternehmen überwiegend als die eines Begleiters der jeweiligen Gruppe verstanden. Er belässt die Verantwortung für den inhaltlichen Verlauf der Gedanken bei den Dialogteilnehmern, er macht die Beteiligten darauf aufmerksam, wenn beispielsweise ihre Bewertungen eine Kette von Schlussfolgerungen in Bewegung setzt, die sich möglicherweise von der Einschätzung durch andere sehr unterscheidet und er erinnert daran, die eigenen Standpunkte zu suspendieren, um andere Meinungen unvoreingenommener hören zu können.⁵⁶⁹

Abweichend davon geht aus den Interviews in Unternehmen B auch hervor, dass dort die Rolle des Facilitators zum Teil nicht verstanden wurde, beziehungsweise in der Funktion einer Begleitung nicht akzeptiert wird. Diese Einschätzung steht dort im Zusammenhang eines Verständnisses von Dialog als Werkzeug oder Instrument.⁵⁷⁰ Nach diesem Verständnis kommt also kein Instrument zum Einsatz, wenn ein Facilitator als Begleiter des Prozesses keine Interventionen setzt, womit seine Rolle in der Konsequenz dieser Sichtweise fragwürdig, unverständlich, zu schwach oder auch überflüssig erscheint. Hier wäre genau zu untersuchen, ob für das entsprechende Anliegen ein Dialog die geeignete Gesprächsform ist oder ob eine steuernde Maßnahme sinnvoller erscheint.

In beiden Unternehmen wird auch beobachtet, dass ein Facilitator aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner Fähigkeiten den Prozess und die Qualität eines Dia-

⁵⁶⁹ vgl. int. A-Ia+b, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-V

⁵⁷⁰ siehe Interviewpartnerin B-IV

logs beeinflussen kann, in positiver und auch in negativ erlebter Weise.⁵⁷¹ Dies kann so verstanden werden, dass ein Dialog sich nur so weit entfaltet, wie der Facilitator selbst fähig oder bereit ist, sich dem entstehenden Prozess gegenüber zu öffnen. Es kann angenommen werden, dass ein Facilitator, der sich authentisch als ein Lernender und Erkundender zeigt, diese Haltung in der Dialogrunde fördern und hervorrufen wird, während beispielsweise ein Facilitator mit starken moralischen Prinzipien oder ausgeprägtem Hierarchieglauben die Teilnehmer eines Dialogs eher hemmen und einschränken wird. Nach den Erfahrungen der Interviewpartner erhalten beispielsweise Emotionen soviel Raum in einem Dialog, wie der Facilitator ihnen selbst Raum gibt und deren Existenz zulässt.⁵⁷²

In Unternehmen A wird von einem Facilitator erwartet, dass er jede Situation, vor allem auch jede Krise in der Gruppe als eine Lernchance erkennt und nutzt. Nach dortigen Erfahrungen kann dies gelingen, wenn der Facilitator jede Situation und Äußerung wirklich willkommen heißt und als wertvoll anerkennen kann. Hier wird auch beobachtet, dass die angehenden Facilitatoren ihre Kompetenzen in der praktischen Erfahrung entwickeln müssen. Ihre anfänglich zielgerichteten Vorstellungen, wie eine Dialogrunde zu verlaufen habe, erleben die Dialogbegleiter als hinderlich für eine prozessorientierte Begleitung.⁵⁷³

Diese Erfahrungen weisen auf die Schwierigkeit hin, als Führungskraft in der Facilitatorrolle nicht aktiv in die gewohnten Handlungsmuster des Leitens, Intervenierens, Entscheidens und Wissens zu gehen. Führungskräfte als Facilitatoren müssen hier lernen, in einer äußerlich passiven Haltung des Beobachtens und Wahrnehmens den Dialog aktiv zu begleiten. Sie fungieren als ein Modell dafür, wie durch aktives Zuhören die Fähigkeit entwickelt werden kann, sich in die emotionale Welt des anderen hineinzusetzen, ihn tiefgreifend zu verstehen und gleichzeitig die eigenen Interessen und Befindlichkeiten parallel dazu wahrzunehmen.⁵⁷⁴

Das in Unternehmen A vom Vorgehen in Unternehmen B abweichende Konzept der Ausbildung interner Facilitatoren sowie die Prozessbegleitung durch einen externen Facilitator bringt hier weitergehende Aspekte ein.

In Unternehmen A werden aufgrund dortiger Erfahrungen die Vorteile einer Kooperation zwischen internen und externen Facilitatoren benannt. Die Vorteile des

⁵⁷¹ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. B-III

⁵⁷² vgl. Int. B-V, Int. B-II, Int. A-II

⁵⁷³ vgl. Int. A-II, Int. A-Ia

⁵⁷⁴ vgl. hierzu auch Hahne 1998, 375

externen Facilitators, nicht in die Unternehmensstrukturen involviert zu sein und daher als unabhängiger Experte angesehen zu werden, lassen sich positiv kombinieren mit dem Wissen um interne Abläufe oder Besonderheiten, worüber die internen Facilitatoren verfügen. Diese können zudem eine Kontinuität in der Dialogarbeit bieten. Hervorgehoben wird hier die besondere Herausforderung an die internen Facilitatoren, die fortwährend ihre Doppelrolle als Organisationsangehörige und als Dialogbegleiter reflektieren müssen.⁵⁷⁵

In Unternehmen B wird die Ausbildung zum Facilitator als eine gesonderte Veranstaltung gesehen, die extern stattfindet und von einigen Führungskräften besucht wird. Einigen Beteiligten fehlt ein situationsbezogener Transfer in das Unternehmen. Nicht alle Ausbildungsinhalte und -übungen werden verstanden, mit der Folge, dass deren Sinn und Lernabsicht nicht entsprechend in die Dialogsituationen im Unternehmen übersetzt werden können. Einzelne Ausbildungsteilnehmer schließen sich zur gegenseitigen Unterstützung zusammen, um einen Dialog vorzubereiten oder gemeinsam zu begleiten.⁵⁷⁶ Hieraus kann abgeleitet werden, dass eine Dialogausbildung an sich oder zum Selbstzweck eher zu einer individuellen Angelegenheit wird. Um den Dialog im Unternehmen effektiv nutzen zu können, bedarf es für die internen Facilitatoren einer Anleitung und Auseinandersetzung mit deren konkreter Situation, deren Fragestellungen und Anliegen. Aus einer kontinuierlichen, kontextbezogenen Reflexion können die Facilitatoren eine maßgeschneiderte Anwendungsform des Dialogs entwickeln.

4.5.3.7. Qualität der Dialoge

In keinem der beiden Unternehmen wurden die Dialogrunden systematisch ausgewertet, so dass die Einschätzung der Qualität auf der individuellen Beurteilung und Wahrnehmung der Facilitatoren und der Teilnehmer beruht.

In Unternehmen A wird erwähnt, dass eine Evaluation im Hinblick auf die Verwertbarkeit des Dialogverfahrens sinnvoll sei, aus Kapazitätsgründen jedoch nicht geleistet werden kann. Eine Auswertung einzelner Dialogrunden hinsichtlich ihrer inhaltlichen, thematischen und prozessbezogenen Entwicklung ist den einzelnen Teilnehmern individuell überlassen.⁵⁷⁷

In Unternehmen B werden die kontinuierlich oder zumindest wiederholt geführ-

⁵⁷⁵ vgl. Int. A-Ia+b

⁵⁷⁶ vgl. Int. B-I, Int. B-II, Int. B-IV, Int. B-V

⁵⁷⁷ vgl. Int. A-II

ten Dialoge qualitativ als wesentlich besser erlebt. Dies wird zurückgeführt auf die vorhergehenden Erfahrungen, das gewachsene Vertrauen sowohl in die anderen Teilnehmer als auch in das Verfahren und das damit einhergehende Wohlbefinden in dieser zunächst ungewohnten Situation. Kann die Gruppe nicht auf positive Erfahrungen zurückgreifen, so zeigt sich bei Störungen eher Unsicherheit. Einzelnen Teilnehmern kann es dann gelingen, die Qualität eines Dialogs durch destruktives Verhalten zu zerstören.⁵⁷⁸

Hier zeigt sich wieder die Bedeutung guter Voraussetzungen und einer Vorbereitung auf den Dialog. Aus den Erfahrungen der Dialogteilnehmer kann abgeleitet werden, dass die Qualität der Dialoge sowohl mit der Kontinuität ihrer Durchführung steigt als auch in dem Maße, in dem sich die Beteiligten ohne Ablenkungen und Irritationen darauf einlassen können.

4.5.3.8. Essentials

Dass es einer Gesprächsform wie der des Dialogs bedarf, um überhaupt erst einmal darüber sprechen zu können, was die Einzelnen bewegt und beschäftigt, zeugt letztlich von einer bis dahin einseitigen oder eingeschränkten Kommunikationskultur.

Dialog wird charakterisieren mit den Merkmalen

Verlangsamung, Ruhe und Gleichwertigkeit der Meinungen.

Es ist ein Raum, in dem nachgedacht werden kann. In der Weise, wie die Möglichkeiten des Dialogs beschrieben werden, kommt das bisherige Fehlen genau dieser Möglichkeiten im Unternehmensalltag zum Ausdruck.

Geht man von den genannten Bedürfnissen, Wünschen und Erfordernissen der Interviewpartner aus, stehen den Mitarbeitern, insbesondere den Führungskräften, in den Unternehmen nicht genügend 'Räume' zur Verfügung, in denen sie frei und kreativ denken und sich, auch interdisziplinär, darüber austauschen können.

⁵⁷⁸ vgl. Int. B-I, Int. B-V

Dialog wird zum einen als ein Instrument in der Kommunikation gesehen, zum anderen wird Dialog als eine Haltung verstanden, die zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt und die die Kommunikationskultur verändert.

Das gezeigte Interesse wurzelt in unterschiedlichen professionellen und strukturellen Zusammenhängen, entsprechend variiert die Wahrnehmung, Einschätzung und Definition dessen, was Dialog sei.

Auf der Ebene pragmatischen Handelns kann Dialog als Methode, Instrument und Werkzeug bezeichnet werden, mit dessen Anwendung ein 'gutes Gespräch' entsteht. Hierbei ist Dialog ein Medium in der Kommunikation.

Diese Form des Gesprächs ist oftmals eine innovative Kommunikationsform in Unternehmen. Neben der Verunsicherung, die durch alles Neue hervorgerufen wird, erleichtert der Dialog den Beteiligten die Thematisierung ansonsten ausgeklammerter, vor allem persönlicher Aspekte, Sichtweisen und Wahrnehmungen.

Werden die im Laufe eines Dialoges entstehenden innerpsychischen und gruppendynamischen Prozesse beobachtet und reflektiert, klärt das nicht nur aufgabenbezogene Strukturen, Konflikte oder Fehlhandlungen, sondern trägt zu einer Persönlichkeitsentwicklung bei.

Es entwickelt sich eine innere Haltung, aus der heraus Dialog als eine Disziplin erlebt und ausgeübt wird. Elemente des Dialogs werden hier generell in die Aufgabenerfüllung integriert. Diese Haltung und das Praktizieren des Dialogs bewirken eine grundlegende Veränderung der Kommunikationskultur.

Die Einschätzung der Personalentwickler beeinflusst die jeweilige Definition und die Anwendungsmöglichkeiten des Dialogs.

Auf der Grundlage einer hierarchisch aufgebauten Unternehmensstruktur wird die Charakterisierung und entsprechende Nutzung des Dialogs entscheidend mit beeinflusst durch die persönliche Einschätzung einer Personalentwicklerin oder eines Personalentwicklers. Wird Dialog als ein Kommunikationsinstrument neben anderen in das Aus- und Weiterbildungsprogramm des Unternehmens aufgenommen, erhält er eine eher methodische Zuschreibung. Dialog als verbindliche Qualifizierung der Führungskräfte legt einen größeren Schwerpunkt auf die Disziplin und die implizierte Haltung.

Die unterschiedlichen Definitionen des Dialogs erweitern den Anwendungsspiel-

Die Variationsmöglichkeiten im Verständnis des Dialogs schlagen sich deutlich in der Bandbreite der Anwendungsbereiche nieder. Wird der Dialog als eine hilfreiche Unterstützung erlebt, so wird er sowohl zur Erfüllung der originären Unternehmensaufgaben eingesetzt als auch in den die Aufgabenerfüllung unterstützenden Bereichen wie Besprechungskultur, Strategie- und Produktentwicklung oder allgemein in der Personalentwicklung.

Entsprechend finden strategische, d.h. thematisch fokussierte und generative, also thematisch nicht festgelegte Dialogrunden statt.

Klare Anleitung und anschlussfähige Anwendung des Dialogs vermindern anfängliche Verunsicherung.

Es erweist sich als hilfreich und unterstützend, die ungewohnte Gesprächsform des Dialogs zunächst durch klare Anleitung und in der Kombination mit gewohnten Formen anschlussfähig zu machen und damit Verunsicherung zu mindern. Dadurch können auch mögliche Störungen, hervorgerufen durch weit auseinandergehende Voraussetzungen, Vorstellungen oder Anliegen bei den Beteiligten aufgefangen und in konstruktive Bahnen gelenkt werden.

Ist der Dialog nicht in ein etabliertes Programm der Personalentwicklung eingebunden, kann eine sporadische Durchführung eher eine Demotivation der Beteiligten bewirken. Ihr Engagement, getragen und unterstützt durch ihre anfängliche Begeisterung, verpufft und lässt die Frage zurück, wozu das Engagement gut war.

Kontinuität führt in einen Prozess des gemeinsamen Denkens.

Ein Prozess des gemeinsamen Denkens entwickelt sich in einer Reihe kontinuierlich geführter Dialogrunden. Die Gruppe entwickelt ihre dialogischen Kompetenzen, wodurch die anfänglichen Unsicherheiten nachlassen und die Teilnehmer sich mehr und mehr in den offenen Denkraum hineinbewegen.

Im Dialog werden die Stimmen aller Beteiligten gehört. Dies schafft Transparenz führt zu Akzeptanz und nachhaltiger Umsetzung.

Insgesamt zeigen sich Bereitschaft und ein prinzipielles Bedürfnis der einzelnen

Mitarbeiter, sich aktiv und verantwortlich in unternehmensrelevante Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubringen. Transparente Entscheidungswege finden bei den Mitarbeitern größere Akzeptanz und nachhaltigere Umsetzung.

Da es mit dem Verfahren des Dialogs gelingt, auch in großen Zusammenkünften die Stimmen und Meinungen aller Beteiligten zu hören, bietet sich dieser für unterschiedliche Meetings in unternehmensweiten Entwicklungsprozessen an.

Das Setting des Dialogs wird zu einem Ritual. Der Dialog findet günstigerweise außerhalb der gewohnten Geschäftsräume statt.

Auch wenn sich sehr unterschiedliche, dem jeweiligen Anlass oder Anliegen angepasste Ausgestaltungen des Dialog-Settings finden lassen, scheint ein wesentlich zum Gelingen beitragendes Kriterium darin zu liegen, einen Raum außerhalb des Alltagsgeschäfts zu wählen. Die neue Umgebung und die ungewöhnliche Situation eines Dialogs unterbrechen die Routine in Denken und Handeln der Beteiligten und erhöhen ihre Aufmerksamkeit.

Das Setting wird zu einem Ritual. Die entlastende und unterstützende Funktion eines Rituals trägt zur Balance zwischen Verunsicherung durch Neues und engagierter Suche nach Neuem bei.

Dialog ist eine Auszeit, deren Gewinn in einem Wechsel der Rollen und Perspektiven und dem darin liegenden Potential anderer Denkrichtungen liegt.

Voraussetzung für einen gewinnbringenden Dialog ist neben der äußeren Unterstützung durch die Unternehmensleitung auf Seiten der Beteiligten ein inneres Potential an Bereitschaft, Offenheit und an persönlicher Reife, im Sinne von Authentizität und einer Fähigkeit zu innerer Distanz und Gelassenheit. Diese Gelassenheit bezieht sich auch auf die Fähigkeit der Teilnehmer, sich auf den Moment des Dialogs einzulassen und gleichzeitig innerlich das aktuelle Tagesgeschäft loszulassen. Dialog kann demzufolge als eine Auszeit gesehen werden, deren Gewinn in einem Wechsel der Rollen und Perspektiven und dem darin liegenden Potential anderer Denkrichtungen zu finden ist.

Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für den Dialog.

Da sich im Dialog die grundlegenden Muster und mentalen Modelle der Gruppe oder des Unternehmens zeigen, und damit möglicherweise bisher Verborgenes sichtbar wird, ist Vertrauen eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Dialogs. Die Beteiligten müssen einerseits so viel Vertrauen in sich selbst haben, dass sie ihren Wahrnehmungen trauen und Widersprüche auszuhalten in der Lage sind. Andererseits bedarf es eines ausreichenden Vertrauens in die Zuverlässigkeit und Loyalität der anderen Dialogteilnehmer, insbesondere wenn dies die Arbeitskollegen sind. Inwieweit hierarchische Abhängigkeiten eine Rolle spielen, wird im nächsten Kapitel untersucht. Darüber hinaus ist Vertrauen im Sinne von Zuversicht gefragt. Die Ent-Deckung grundlegender Muster und Modelle ruft häufig Gefühle von Unsicherheit, von Scham oder auch von Versagen hervor. Um diese Gefühle wahrnehmen und akzeptieren zu können, ohne sie abdrängen oder verleugnen zu müssen, bedarf es der Zuversicht in die Chancen des Prozesses. Das bedeutet, die Beteiligten müssen über eine innere Gewissheit verfügen, dass ihr Entwicklungs- und Auseinandersetzungsprozess weiterführende Schritte und Wege aufzeigen wird.⁵⁷⁹

Kompetenz und Fähigkeiten des Facilitators haben einen hohen Einfluss auf die Qualität eines Dialogs.

Die Erwartungen an und die Erfahrungen mit den Dialogbegleitern zeigen deren hohen Einfluss auf die Qualität eines Dialogs. Auch hier gilt zunächst, dass eine Gruppe soweit und so intensiv zu arbeiten vermag, wie ihr Leiter oder Begleiter aufgrund eigener Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten in der Lage ist, einen inneren und äußeren Raum bereitzustellen und ihn zu halten. Von einem Facilitator wird erwartet, dass er als Modell fungiert. In einem Veränderungsprozess soll er Lernchancen und -möglichkeiten aufzeigen und die Beteiligten zu deren Nutzung anregen.

Gruppendynamische Erfahrungen sind hilfreich. Verfügen die Facilitatoren über einschlägige Kompetenzen, begünstigt dies die Beobachtung und Reflexion der gruppenspezifischen Prozesse auch bei unerfahrenen Teilnehmern.

In der Doppelrolle als Facilitator und als Führungskraft ist einerseits die mögliche Rollenkonfusion und andererseits die Herausforderung des Umdenkens und

⁵⁷⁹ vgl. hierzu auch Giddens 1988, 1997³, 102ff, darin Erikson

Umlernens zu bewältigen. Ein Facilitator begleitet

in einer äußerlich überwiegend passiven Haltung des Beobachtens und Wahrnehmens den Dialog

in einer innerlich aktiven Haltung, geprägt von Präsenz, Prozessreflexion und Unterstützung der Teilnehmer in der Entwicklung ihrer Dialogfähigkeiten.

Bei der Konstellation Führungskraft als Facilitator erweist sich eine Kooperation zwischen internen und externen Facilitatoren als sehr hilfreich und effektiv. Neben der Nutzung internen Wissens und externer Unabhängigkeit kann einer Rollenvermischung oder einem Rollenmissbrauch entgegengewirkt werden.

4.5.4. Die Grenzen

Aus der Arbeit mit dem Dialog resultieren sehr unterschiedliche Erfahrungen. Es werden notwendige oder zumindest förderliche Voraussetzungen, Anwendungsbereiche, inhaltliche Anliegen und auch Hindernisse benannt. Hier sollen zunächst die aus den Daten hervorgehenden Grenzen für eine Arbeit mit dem Dialog aufgezeigt werden, um im Anschluss daran den Blick für den beschriebenen Gewinn zu öffnen.

4.5.4.1. Ohne Unterstützung geht nichts

Die Daten beider Unternehmen zeigen auf, dass eine kontinuierliche Arbeit mit dem Dialog dann erschwert war und nachließ, wenn eine aktive Unterstützung durch das Management nicht mehr vorhanden war. So führen geringe Motivation, mangelndes Engagement oder Unsicherheit im Management dazu, den Dialog weniger häufig anzuwenden.⁵⁸⁰ Diese mangelnde Unterstützung wird als nachteilig bezeichnet, da nach Aussagen der Interviewpartner die Dialogarbeit grundsätzlich begrüßt und von keinem Mitglied der Unternehmensleitung grundlegend abgelehnt wurde. Dass die in die Arbeit mit dem Dialog investierten finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen gegenüber den Skeptikern nicht in einem quantitativ messbaren Erfolgsergebnis nachgewiesen werden können, wird als ein Problem gesehen. Nach Einschätzung einiger Gesprächspartner besteht die Gefahr, dass diese Investitionen und das Engagement bei mangelnder Unterstützung versanden.

⁵⁸⁰ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-II

Ist der Dialog als Methode und Haltung nicht wirklich verwurzelt im Unternehmen, flaut die anfängliche Euphorie schnell ab. Nach der belebenden Überraschung kommt unweigerlich die ernüchternde Krise. Es kann davon ausgegangen werden, dass die verunsicherten Mitarbeiter sich fragen, was sie nun mit den neuen Erkenntnissen tun sollen. Einmal gewonnene Erkenntnisse lassen sich nicht ohne weiteres wieder ungeschehen, beziehungsweise ungesehen machen. Es bedarf eines erheblichen Aufwands an Energie, Gespräch und Zeit, so zu tun, als ginge man die neuen Entwicklungsschritte wieder zurück oder als könne man vergessen, was sich ereignet hat. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter die vorangegangenen Entscheidungen und damit die Entscheidungsfähigkeit ihrer Vorgesetzten und der Unternehmensleitung infrage stellen.

In Unternehmen B wird es als eine schwierige Situation bezeichnet, wenn ein Geschäftsführer am Dialog teilnimmt und dort nicht als gleichberechtigter Teilnehmer, sondern in seiner Funktion als Unternehmensleiter gesehen wird. Dies beeinträchtigt die freie Äußerung der Gedanken und wird demzufolge nicht als unterstützend, sondern als hindernd erlebt. Dennoch sei die Teilnahme eines Vorgesetzten grundsätzlich möglich, vorausgesetzt, dieser verfolge keine festgelegten Ziele und Absichten.⁵⁸¹

Die Erfahrung, dass sich in einem Dialog unvorhergesehene Denkprozesse entwickeln und sich damit neue Ideen, veränderte Wahrnehmungen und Einschätzungen einstellen können, stellt die Beteiligten jeweils vor die Entscheidung, ob sie diesem Prozess folgen oder bei Bewährtem oder Bekanntem bleiben wollen. Eine Entscheidung für den sich entwickelnden Prozess, ohne Kenntnis seines Ausgangs, bedarf der grundsätzlichen Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Solange eine Führungskraft seitens ihrer Vorgesetzten keine eindeutig wahrnehmbare Unterstützung oder motivierende Aufforderung erfährt, wird sie sich an die Verhaltensmuster und Denkweisen halten, die sie bisher als erfolgreich erlebt hat.

Auch für eine weitere Nutzung des Dialogs über die Ausbildung der internen Facilitatoren und die Einführung der Führungskräfte hinaus bedarf es der kontinuierlichen Unterstützung und des motivierenden Engagements seitens der führen-

⁵⁸¹ vgl. Int. B-I, Int. B-V

den Personen innerhalb der einzelnen Abteilungen und Projekte.⁵⁸²

Ein personeller Wechsel in der Unternehmensleitung beziehungsweise bei den Initiatoren des Dialogs und eine Veränderung der ökonomischen Situation führt in beiden Unternehmen zu einer Verlagerung der Prioritäten. Auch wenn der Dialog weiterhin angewendet wird, rücken andere, meist messbarere Maßnahmen, in den Vordergrund.⁵⁸³ Hieraus kann abgelesen werden, inwieweit die Haltung und Einstellung der Unternehmensleitung und deren Prioritäten die Ausrichtung und Schwerpunktsetzung der Personalentwicklung, der internen Fort- und Weiterbildung und das Verhalten der Führungskräfte beeinflussen.

Gesprächspartner in Unternehmen A nennen darüber hinaus als eine weitere wesentliche Unterstützung der Arbeit mit dem Dialog eine externe Supervision der Facilitatoren.⁵⁸⁴ Diese Unterstützung bezieht sich primär auf das methodische Vorgehen der Facilitatoren, stärkt sie in ihrer spezifischen Rolle und fundiert auf diese Weise die Arbeit mit dem Dialog.

4.5.4.2. Finanzen setzen Grenzen

In beiden Unternehmen besteht nach anfänglicher Investition in den Dialog die Situation reduzierter finanzieller und personeller Ressourcen. Das schlägt sich unmittelbar auf die Unterstützung der Arbeit mit dem Dialog nieder, da zuerst dort die Mittel gekürzt oder gestrichen werden, wo kein direkt messbarer Gewinn zu verzeichnen ist.⁵⁸⁵

Die Interviewpartner aus Unternehmen A heben die im Vergleich zu einer Managementausbildung ohnehin sehr geringen Kosten hervor, während in Unternehmen B auch in diesem Bereich, der nicht einen grundlegenden Substanzverlust befürchten lässt, eingespart wurde. Die Reduzierung auf Kosten der Dialog-Ausbildungen wird hier als eine Fehleinschätzung bezeichnet.⁵⁸⁶

Daraus kann abgeleitet werden, dass der Dialog als eine zusätzlich angebotene

⁵⁸² vgl. Int. A-Ia+b, Int. B-I

⁵⁸³ vgl. Int. A-Ia+b, Int. B-IV, Int. B-V

⁵⁸⁴ vgl. Int. A-Ib

⁵⁸⁵ vgl. Int. B-II, Int. B-III, Int. B-IV, Int. A-II

⁵⁸⁶ vgl. Int. B-V, Int. A-II

Kommunikationsform oder als eine neben dem operativen Geschäft durchgeführte Reflexion im Zuge von Kostenreduktion gestrichen wird, während die bestehenden Besprechungen, Meetings, Veranstaltungen und Absprachen, die in einer vom Dialog geprägten Gesprächsqualität geführt werden, als Bestandteil des Alltagsgeschäfts auch weiterhin stattfinden. Investitionen in die alltägliche Besprechungs- und Gesprächskultur zeigen daher einen nachhaltigen Nutzen, denn Entwicklungen in der Gesprächskultur lassen sich nicht von der Liste streichen, sie werden Bestandteil des Alltags.

4.5.4.3. Nicht geeignete Anliegen

In beiden Unternehmen werden Grenzen in der Arbeit mit dem Dialog benannt. Während sich Interviewpartner aus Unternehmen A hier nur auf die Erfordernis schneller Entscheidungen beziehen, werden in Unternehmen B Grenzen auch dort erkannt, wo es um reine Informationsvermittlung, um Vereinbarungen oder um schnelle, beziehungsweise unpopuläre Entscheidungen geht.⁵⁸⁷ Die Aussage, unpopuläre Entscheidungen könnten nicht mit vielen Menschen diskutiert, sondern müssten entschieden werden⁵⁸⁸, widerspricht der Einschätzung von Interviewpartnern desselben Unternehmens, wonach eine größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungswege eine deutlich positive Auswirkung auf deren Akzeptanz haben.⁵⁸⁹ Diese Widersprüchlichkeit kann darauf zurück geführt werden, dass es einerseits sehr wohl als schwierig oder fast unmöglich erscheint, die von den Mitarbeitern nicht begrüßten Entscheidungen genau mit diesen zu diskutieren. Andererseits wird erkannt, dass Entscheidungen, deren Argumentation zuvor mit den Beteiligten erörtert wurde, von diesen eher getragen und umgesetzt werden.

Hier ist zudem auch zu differenzieren, ob es um eine Entscheidungsfindung innerhalb, beziehungsweise durch die betroffene Gruppierung geht, was nur möglich ist bei entsprechender Entscheidungskompetenz oder ob ein verantwortlicher Entscheider, beispielsweise eine Dialogrunde mit den Betroffenen oder Beteiligten in seinen eigenen Entscheidungsprozess integrieren will.⁵⁹⁰

Erfahrungen in Unternehmen B zeigen, dass das Interesse am Dialog bei wieder-

⁵⁸⁷ vgl. Int. B- I, Int. A-II

⁵⁸⁸ vgl. Int. B-I

⁵⁸⁹ vgl. Kap. "Anlässe für einen Dialog"

⁵⁹⁰ vgl. Int. A-II

holtem, nicht geeignetem Einsatz schnell nachlässt.⁵⁹¹ Diese Erfahrung lässt darauf schließen, dass nicht genügend erwogen wurde, ob ein Dialog die Vorgehensweise der Wahl für den jeweiligen Anlass war. Es ist zu vermuten, dass dann der Dialog von den Beteiligten als ein grundsätzlich ungeeignetes Instrument zur Seite gelegt wird.

Wird der Dialog als ein Instrumentarium aus dem Repertoire klassischer Teamthemen verstanden, wie von der Personalentwicklerin in Unternehmen B, dann wird die Rolle des Facilitators als zu schwach eingeschätzt. Die Personalentwicklerin vertritt hier die Ansicht, die Mitarbeiter bevorzugen strukturierte und directive Methoden, wofür der Dialog wenig geeignet sei.⁵⁹²

In Unternehmen B wird darüber hinaus eine Einschränkung darin gesehen, dass Mitarbeiter einer Abteilung ohne vorherige gemeinsame Gruppenerfahrung in einen Dialog gehen. Hier besteht die Befürchtung, dass der gruppendynamische Prozess in den Vordergrund rückt, Konflikte offenkundig aber nicht bearbeitet werden und somit den dialogischen Austausch überlagern oder verhindern.⁵⁹³ Inwieweit auch negative Auswirkungen auf die zukünftige Zusammenarbeit beobachtet oder erwartet werden, lässt sich aus den Daten nicht ersehen.

Neben den thematisch oder strukturell als nicht geeignet erlebten Anlässen und Anliegen stehen persönliche, atmosphärische und strategische Aspekte, die dem Gelingen eines dialogischen Gesprächs entgegenwirken.

4.5.4.4. Grenzen durch Anspannung, Zielorientierung und Kurzlebigkeit

In beiden Unternehmen wird die Erfahrung gemacht, dass sich in einer durch Druck, Anspannung oder Eile belasteten Atmosphäre kein Dialog entfalten kann. Ebenso einschränkend wirken Ungeduld, überhöhte Erwartungen und festgelegte Ziele seitens einzelner Teilnehmer. Diese Komponenten erschweren oder verhindern ein offenes Einlassen und Erkunden im Dialog.⁵⁹⁴

Für den praktischen Einsatz des Dialogs erfordert dies eine entsprechende Gestaltung des Settings, um beispielsweise dem notwendigen Umschalten von zeit- oder entscheidungsgetriebenem Handeln auf ein verlangsamtes Denken und Beobachten Rechnung zu tragen.⁵⁹⁵

⁵⁹¹ vgl. Int. B-I, Int. B-II

⁵⁹² vgl. Int. B-IV

⁵⁹³ vgl. Int. B-II

⁵⁹⁴ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. B-V

obachten Rechnung zu tragen.⁵⁹⁵

Diese Aussagen finden ihre Entsprechung in der als Voraussetzung erlebten Möglichkeit zu innerer Ruhe und Gelassenheit, in der sich ein freies und kreatives Denken entfalten kann.

Die Gesprächspartner beider Unternehmen stellen hier eindeutig fest, dass es einer kontinuierlichen Arbeit mit dem Dialog bedarf. Sie sehen dies als Voraussetzung, um zunächst die Charakteristika, die Wirkweise und den Nutzen des Dialogs zu erfahren, zu begreifen und zu lernen und um in der weiteren Entwicklung Veränderungen in der Kommunikation und der Kultur des Unternehmens bewirken zu können. Um diese Kontinuität herzustellen und aufrecht zu erhalten, braucht es zu Beginn die Initiatoren und im weiteren Verlauf ein möglichst breit angelegtes andauerndes Engagement.⁵⁹⁶

4.5.4.5. Angst vor Neuem und Fremdem

Die Gesprächsform des Dialogs wird in beiden Unternehmen zunächst als fremd und schwierig erlebt. Es wird beobachtet, dass eine Angst vor Neuem und Fremdem ein Einlassen auf den Dialog erschwert, dass es Mut erfordert, sich zu öffnen und sich dem Unbekannten zu überlassen. Fremd ist vor allem auch ein so offenes Gespräch in einer großen Runde.⁵⁹⁷ Die Fachreferentin in Unternehmen A formuliert ein Paradox, indem sie sagt, dass es für Einzelne zunächst ein Risiko bedeutet, sich im Gespräch zu öffnen, es aber letztlich ein größeres Risiko darstellt, sich gegenüber dem Prozess zu verschließen, da man dann in überholten Standpunkten, Sichtweisen oder Entscheidungskriterien stecken bleibt.⁵⁹⁸

Es findet sich auch hier das Phänomen, dass alle Neuerungen auch Unruhe schaffen. Die gewohnten Routinen zu verlassen, führt zu Irritationen. Darüber hinaus weckt das Neue und Fremde nicht nur ein Interesse, erfordert nicht nur eine Auseinandersetzung, sondern es schafft gleichzeitig auch die Zweifler und Gegner dieses Neuen.⁵⁹⁹ In der Begegnung mit dem Neuen fällt der Blick aus einer veränderten Perspektive auf die etablierten Grundannahmen, die meist nicht mehr überdacht, sondern stillschweigend vorausgesetzt werden. Damit sind sie gleichsam in den unbewussten Bereich der Wahrnehmung und Selbstwahrnehmung abgedrängt. Stehen diese Prämissen zur Diskussion, zeigen diejenigen, die eher

⁵⁹⁵ vgl. Int. A-II

⁵⁹⁶ vgl. Int. A-Ia+b, Int. A-II, Int. B-I, Int. B-II, Int. B-IV, Int. B-V

⁵⁹⁷ vgl. Int. A-Ia, Int. A-II, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-IV

⁵⁹⁸ vgl. Int. A-III

⁵⁹⁹ vgl. hierzu auch Luhmann 1995

angstvoll dem Neuen und Fremden gegenüberstehen, kaum Bereitschaft, ihre bisherigen Standpunkte und Überzeugungen zu überprüfen. Vielmehr verteidigen sie diese und halten daran fest, vor allem auch deshalb, weil sie sich emotional damit verbunden und identifiziert fühlen.⁶⁰⁰

In die Haltung des Dialogs hinein zu wachsen erfordert einen Entwicklungsprozess.

Dies gilt in besonderem Maße für die Rolle einer Führungskraft. Ihr ist fremd, nicht sofort reagieren, beziehungsweise agieren zu müssen oder zu dürfen. Im Dialog findet sie einen Freiraum, in Ruhe Dinge anzuhören, zu bedenken, zu bewegen und zu sortieren. Einige Führungskräfte verunsichert dies, andere fühlen sich entlastet und befreit.⁶⁰¹

Für Mitglieder eines auf Schnelligkeit ausgerichteten Unternehmens ist eine Dialogrunde wie eine andere Welt. Die Verlangsamung des eigenen Denkens und Sprechens lässt einige sich selbst fremd und damit irritiert fühlen. Andere wiederum fühlen sich in ihrer eigenen Art angesprochen und sind froh, endlich einmal denken zu können, wie es ihnen entspricht.

Aus der Bezeichnung "Quatschrunden"⁶⁰², wie in Unternehmen B Dialogrunden benannt wurden, geht eine Abwertung hervor, deren Ursache in der Verunsicherung oder dem eigenen Unvermögen, sich einzulassen, gesucht werden kann. Das Fremde hat nicht nur etwas Faszinierendes und Verlockendes, es zwingt gleichzeitig, das Gewohnte zu betrachten und auch zu hinterfragen. Die Beunruhigung, die mit einer Grenzüberschreitung wie sie ein dialogisch geführtes Gespräch in diesem Unternehmen darstellt, einher geht, wird in der benannten abwertenden Zuschreibung ebenso zu bannen versucht wie in einem euphorischen Engagement. Die der "Quatschrunde" innewohnende negative Konnotation des unbekanntes Gesprächsstils des Dialogs kann verstanden werden als ein Abdrängen der Verunsicherung oder inneren Bedrohung in ein Schattendasein. In diesem Sinne vermeint der Einzelne das Unbekannte wieder in bekannter Weise handha-

⁶⁰⁰ vgl. hierzu auch Schein 1995, 25

⁶⁰¹ vgl. Int. B-II, Int. B-V, Int. A-Ia

⁶⁰² vgl. Int. B-II

ben zu können, und zwar als etwas außerhalb von ihm selbst liegendes.⁶⁰³

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein gelingendes Einlassen im dialogischen Sinne die Beteiligten erkennen lässt, dass ein Austausch unterschiedlicher Ansichten und Meinungen nicht unbedingt mit Beliebigkeit gleichbedeutend ist, sondern die Möglichkeit nebeneinander existierender und dennoch sich unterscheidender Standpunkte aufzeigt.

Hierbei ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass Reflexion und Selbstreflexion eine labilisierende Wirkung auf Institutionen und Organisationen haben. Wo Stabilität gefordert ist, ist unter diesem Gesichtspunkt jede Reflexion tabu. Darin liegt eine Paradoxie, denn zur Herstellung und Sicherung einer Stabilität bedarf es häufig gerade der Reflexion der als instabil erlebten Situation.

4.5.4.6. Grenzen durch Hierarchie und Ambivalenz

In Unternehmen B erleben die Teilnehmer einiger Dialogrunden, dass einzelne Führungskräfte den Dialog dazu nutzen, um ihre Ansichten und Erwartungen im Sinne einer Vorgabe zu plazieren. Die Teilnehmer sehen dies als einen Missbrauch der Situation. Unternehmen A macht nicht diese Erfahrung, thematisiert aber dennoch die Möglichkeit eines Missbrauchs und erwartet von den Führungskräften und der Unternehmensleitung Offenheit gegenüber allen aufkommenden Themen und das Einverständnis, dass Hierarchie im Dialog keinen Platz hat. Insbesondere der Umgang mit Hierarchie wird als ein wesentliches Thema in hierarchischen Organisationen gesehen.⁶⁰⁴

Diese Erfahrungen heben die Bedeutung der Gleichwertigkeit aller Dialogteilnehmer hervor. Es zeigt sich, dass ein Austausch der Gedanken, Annahmen und Bewertungen im Sinne des Dialogs sehr schnell auf Grenzen stößt, wenn die Abhängigkeiten der Hierarchie unreflektiert, beziehungsweise manipulativ ins Spiel gebracht werden. Wie aus den Daten hervorgeht, nutzen in ihrer Kompetenz schwach ausgeprägte Führungskräfte den Rahmen einer Dialogrunde, um sich

⁶⁰³ vgl. hierzu auch Kast 2001, 52ff. KAST beschreibt den Schatten als etwas Fremdes, nicht nur im Sinne des nicht Bekannten, sondern gleichsam des Unheimlichen und Bedrohlichen, das uns faszinieren kann und in "einer unabweisbaren Art angeht". Auf dem Hintergrund der Konzepte zur Psychoanalyse von Freud und Jung zeigt sie u.a. die Funktion des Schattens als eine Chance auf, in ihm verdrängte, unliebsame oder verleugnete Anteile des eigenen Selbst zu erkennen und als das Fremde in einem selbst zu verstehen. Eine Annäherung an den außen liegenden Schatten kann somit eine Verbindung herstellen helfen zu den eigenen Schattenanteilen. In der Integration bisher im Dunkeln verborgener Anteile liegt die Chance zu einer Bereicherung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und einer Festigung der Identität. Unter dieser Perspektive sind einerseits auch die in der Arbeit mit dem Dialog hervorgerufenen Verunsicherungen und Abwehrreaktionen zu verstehen. Andererseits zeigt sie gerade auch die Chancen auf.

⁶⁰⁴ vgl. Int. A-II, Int. B-IV

Gehör zu verschaffen. Ein offener Austausch ist hiermit beendet, der Nutzen eines Dialogs infrage gestellt. Taktisches, strategisches oder politisches Verhalten aus einer hierarchischen Position und Funktion heraus stehen der Grundidee des Dialogs diametral entgegen. Daraus soll jedoch nicht der eher unmögliche Versuch abgeleitet werden, solche Verhaltens- und Vorgehensweisen zu unterbinden. Vielmehr können diese Gedankenvorgänge entsprechend der Idee des Dialogs zur Verfügung gestellt werden und damit einem Erkenntnisprozess dienen.

Beide Unternehmen formulieren es als eine Schwierigkeit, den Sinn und die Arbeitsweise des Dialogs zu vermitteln und zu verstehen. Mitarbeiter, die sich an gewohnten Arbeits- und Besprechungsformen orientieren, lehnen die Form des Dialogs eher ab und nehmen eine ambivalente Haltung ein.⁶⁰⁵

Die hier benannte Ambivalenz rührt zum Teil daher, dass im Zuge der schon erwähnten Veränderungen in beiden Unternehmen die Intention für eine Arbeit mit dem Dialog nicht mehr eindeutig war. Ambivalente Haltungen tauchen dann auf, wenn die Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung und Eigeninitiative gefragt sind, sich jedoch gegenüber den Erwartungen der Unternehmensleitung nicht sicher fühlen. Dies umso mehr, wenn man über keine spezifischen kommunikationsbezogenen Grundkenntnisse verfügt

Die Gesprächspartner aus Unternehmen A erleben ihre Dialogprozesse in verschiedenen Phasen. Nach der ersten Begeisterung ist die Gruppe in eine Krise geraten, in der die Teilnehmer die Frage nach Sinn und Nutzen stellen.⁶⁰⁶ Es kann davon ausgegangen werden, dass hier theoretische Informationen und Grundlagen zum Verstehen der Kommunikations- und Gruppenprozesse hilfreich wären. Eigenes Tun und Erleben allein scheint nicht ausreichend, denn es fehlen sowohl Kenntnisse als auch Erfahrungen, um den grundlegenden Entwicklungsprozess in seinen unterschiedlichen Phasen von den inhaltlichen Entwicklungen unterscheiden zu können. Werden Krisen im Gruppenprozess nicht als solche erkannt, sondern die Ursache für die kritische Situation in den Inhalten des Gesprächs gesucht, führt dies zu weiteren Irritationen. Diese können meist nicht aufgelöst werden, solange die Zusammenhänge nicht bewusst sind. Diese Thematik ist insbesondere für die Facilitatoren von Bedeutung, die ja gerade den Rahmen zu halten und zu stabilisieren haben, um den inhaltlichen Austausch zu ermöglichen.

4.5.4.7. Essentials

⁶⁰⁵ vgl. Int. B-I, Int. B-III, Int. B-IV, Int. A-II

Mangelnde aktive Unterstützung durch das Management begrenzen die Umsetzung und den Nutzen des Dialogs im Unternehmen.

Geringe Motivation, mangelndes Engagement, Unsicherheit und fehlende aktive Unterstützung durch das Management wirken sich nachteilig auf die Nutzung des Dialogs aus. Da die Führungskräfte sich einerseits nach den Vorgaben der Geschäftsführung richten und sich andererseits den Mitarbeitern gegenüber zu positionieren haben, sind sie auf eine klare Entscheidung und eindeutig wahrnehmbare Unterstützung seitens des Managements angewiesen.

Ist das Engagement für den Dialog nicht ausreichend im Unternehmen verwurzelt, flaut nicht nur die anfängliche Begeisterung schnell wieder ab, sondern es entstehen Vertrauens- und Energieverluste mit zum Teil erheblichen Nachwirkungen. Mitarbeiter stellen Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein ihrer Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung infrage. Sie sollen einmal gewonnene Erkenntnisse und als positiv eingeschätzte Erfahrungen nicht nur nicht ausbauen, sondern ungeschehen machen, was schlicht nicht möglich ist. Das ist selten nachvollziehbar.

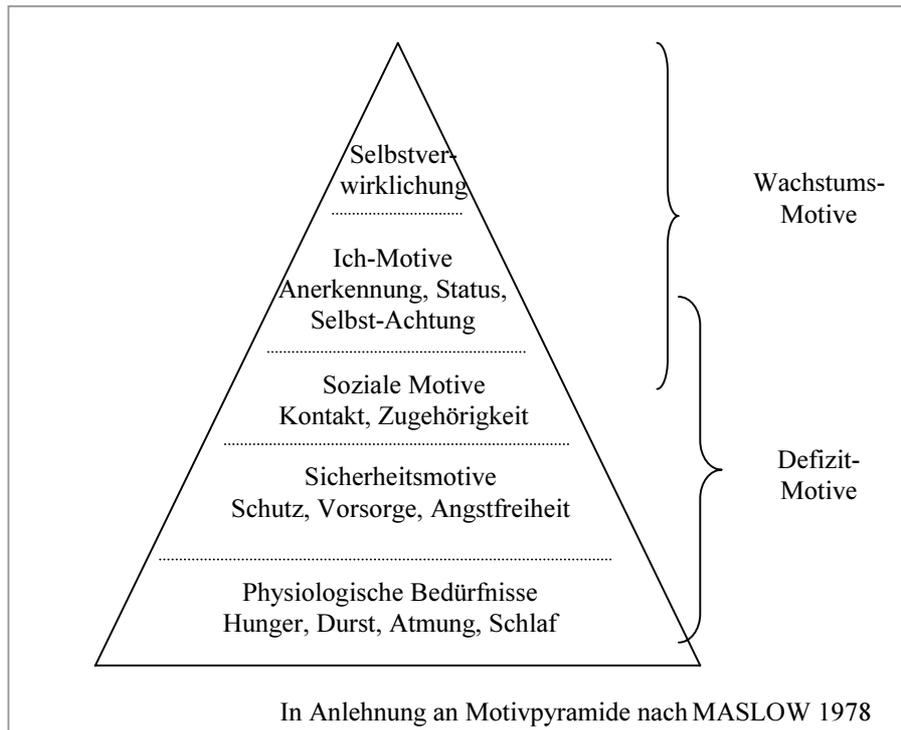
Auch für die Ausbildung interner Facilitatoren und die Einführung der ersten Führungsebene in den Dialog ist die Unterstützung der Geschäftsleitung von signalgebender Bedeutung.

Die Arbeit mit dem Dialog wird in ökonomisch kritischen Phasen des Unternehmens eingeschränkt.

Die Bereitschaft und die Möglichkeit, mit dem Dialog zu arbeiten und sich auf diese Prozesse einzulassen, sinkt in dem Maße, wie die ökonomische Sicherheit des Unternehmens bedroht ist. Ziehen wir zu dieser Überlegung die auf den Grundbedürfnissen basierende Motivpyramide nach MASLOW⁶⁰⁷ heran, leuchtet diese Entwicklung unmittelbar ein.

⁶⁰⁶ vgl. Int. A-II

⁶⁰⁷ vgl. Maslow 1978; v.Rosenstiel 1992, 369, darin Maslow



Solange ein Unternehmen und seine Mitglieder ihre Konzentration und Anstrengung auf die Defizitmotive existentieller Anforderungen wie Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung richten, bleiben die wachstumsorientierten Motive im Hintergrund. Hier stehen Selbstverwirklichung und Selbstachtung an der Spitze der Pyramide. Die Organisation kann sich nach dem Hierarchieprinzip dieser Pyramidenstruktur erst dann der jeweils höheren Stufe zuwenden, wenn die vorherige ausreichend gesättigt ist.⁶⁰⁸

Beide Unternehmen zeigen Interesse am Dialog in einer ökonomisch relativ stabilen und gesättigten Situation. Sie haben expandiert, sich am Markt etabliert und wollen diese Position sichern und ausbauen. In einem Unternehmen ist zu beobachten, dass nach einem ökonomisch kritischen Einbruch die Aufmerksamkeit wiederum der Sicherung existentieller Grundlagen zugewandt wird. Im anderen Unternehmen ist in ähnlicher Weise die Sicherung existentiell bedeutsamer Strukturen zu beobachten, nachdem sich die Zusammensetzung der Unternehmensleitung verändert hat. Innovative Impulse werden in bedrohlichen Situationen unterdrückt, denn eine Veränderung würde die gewohnte Sicherheit einer stabilen Kultur zusätzlich bedrohen.⁶⁰⁹

⁶⁰⁸ vgl. hierzu v.Rosenstiel 1992, 369

⁶⁰⁹ siehe hierzu auch Kap. 2.3.1.2. "Funktionen und Wirkungen von Organisationskulturen" in vorliegender Arbeit

Die Stufenfolge gemäß der Motivpyramide lässt sich auch innerhalb eines Dialogprozesses ausmachen. Zunächst werden grundlegende Bedürfnisse nach Sicherheit zu befriedigen versucht. Die einzelnen Teilnehmer machen sich mit der Gruppe und dem Vorgehen vertraut, sie suchen nach Zugehörigkeit und grundsätzlicher Anerkennung in der Dialogrunde, bevor sie sich auf einen freien und offenen Denkprozess einlassen.

Aus den Daten geht hervor, dass der Dialog als eine zusätzliche Kommunikationsform eine Art Luxus darstellt, die bei Einsparnotwendigkeiten gestrichen wird. Reflexion hat in wirtschaftlich angespannten Zeiten keine Priorität, denn ihr Nutzen lässt sich in der Regel schwer in messbaren Kategorien nachweisen. Zudem hat Reflexion durch ihr Hinterfragen und Beobachten eine labilisierende Wirkung auf Organisationen. In einem existentiell bedrängten Unternehmen ist Stabilität gefordert, und wo Stabilität gefordert ist, ist Reflexion häufig mit einem Tabu belegt.

Die Daten weisen auf, dass es einer kontinuierlichen Arbeit mit dem Dialog bedarf, soll er sich einerseits entwickeln und entfalten können und andererseits einen erkennbaren Nutzen bringen. Wie ein Nutzen⁶¹⁰ definiert wird, hängt von der Perspektive und der Absicht desjenigen ab, der die Definition trifft.

Der Dialog eignet sich nicht, um Entscheidungen zu treffen, wohl aber, um Entscheidungsprozesse einzuleiten, Transparenz herzustellen und neue Perspektiven zu eröffnen.

Das Interesse am Dialog lässt nach, wenn dieser bei dafür nicht geeigneten Anliegen eingesetzt wird. Zu solchen Anliegen und Anlässen zählen Situationen, in denen es um eine schnelle oder auch unpopuläre Entscheidungen, um reine Informationsvermittlung oder um Vereinbarungen geht. Ein scheinbarer Widerspruch in den Äußerungen, dass einerseits der Dialog zur Entscheidungsfindung nicht geeignet sei, andererseits gerade im Zusammenhang einer anstehenden Entscheidung der Dialog zu größerer Transparenz und Akzeptanz beitragen würde, löst sich bei genauerem Hinsehen auf. Im Vorfeld einer Entscheidung kann der Dialog zum einen der Offenlegung und Nachvollziehbarkeit unterschiedlicher Überlegungen und Argumentationen dienen, zum anderen können die Verantwortlichen möglicherweise neue oder zusätzliche Perspektiven in ihrer Entscheidung berücksichtigen.

⁶¹⁰ Ausführlich dazu in Kap. 4.6.5. "Gewinn" in vorliegender Arbeit.

Druck, Anspannung, Eile und festgelegte Ziele behindern die Entfaltung eines Dialogs ebenso wie unreflektierte Abhängigkeiten und Hierarchiestrukturen.

Es wird deutlich, dass sich in einer Atmosphäre von Druck, Anspannung oder Eile kein Dialog entfalten kann. Diese Beobachtung leuchtet unmittelbar ein, vergegenwärtigt man sich die wesentlichen Charakteristika Verlangsamung, Offenheit oder Erkundung, sowie die Bedingung eines stabilen Containers, den es kontinuierlich zu entwickeln gilt. Ebenso einschränkend wirken Ungeduld, überhöhte Erwartungen und festgelegte Ziele seitens einzelner Teilnehmer, sofern diese agiert und nicht zur Erkundung verdeckter Annahmen und Gedankenmuster genutzt werden.

Es zeigt sich auch, dass ein im Sinne des Dialogs offener Austausch der Gedanken, Annahmen und Bewertungen sehr schnell auf Grenzen stößt, wenn die Abhängigkeiten der Hierarchie unreflektiert beziehungsweise manipulativ ins Spiel gebracht werden. Eine Führungskraft im Dialog muss realisieren, dass sie hier als ein gleichwertiger Gesprächs- und Denpartner im Kreis sitzt. Das bedeutet nicht, dass sie ihre Rolle negiert oder ausblendet. Vielmehr kann sie ihre Rolle auch im Dialog als Modell leben, indem sie der Situation und dem Anliegen angemessen ihre Integrität, Verantwortlichkeit, ihre Fairness, ihren Mut und ihre Ängste⁶¹¹ authentisch lebt. Die Erkundung der in der Gruppe existierenden und wirkenden Grundannahmen zu Führung, Hierarchie, Abhängigkeit und Macht kann für Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen interessant und aufschlussreich sein.

Angst vor Neuem und Fremdem begrenzt einen Dialog, solange diese Dynamik nicht Gegenstand der Erkundung werden kann.

Die Daten ergeben hier auch, dass ein Einlassen auf Neues und Fremdes von Ängsten begleitet ist. Gerade im Dialog ist für die Beteiligten nicht absehbar, wohin es führen wird. Begrenzend wirkt dies, wenn die Angst vor Unbekanntem davon abhält, Unbekanntes zu Bekanntem werden zu lassen, oder, noch weitergehend, wenn die Ängste und Unsicherheiten als solche gar nicht wahrgenommen werden. Eine Bereicherung und ein Gewinn würde für die Beteiligten darin liegen, die Existenz, die Entstehungsprozesse und die Wirkungen dieser Ängste zu erkunden und in den Zusammenhang ihrer Kommunikations-, Denk- und Handlungsmuster zu stellen. Sie könnten erkennen, wie sie Ängste mittels ver-

⁶¹¹ vgl. hierzu auch Weinert 1998, 14f; Aufgaben der zukünftigen Führungskraft

schiedener Projektionen verdrängen und wie diese psychisch-emotionale Strukturierung das Handeln lenkt. Es würde deutlich, dass Ängste indirekt handlungsleitend wirken, ob sie nun bei ihrem Wirken beobachtet werden oder nicht. Besonders aufschlussreich wäre dies gerade bei den unliebsamen negativen Gefühlen wie den Ängsten, dem Misstrauen oder den Autonomiezweifeln, da es sich bei deren verhaltensbeeinflussendem Charakter um sehr komplexe unbewusste Vorgänge handelt und die Beziehung, in der sie zum Verhalten stehen, nie offensichtlich ist. Die Ängste erzeugen unsere Vorlieben und Abneigungen gegenüber Personen, Strukturen, Situationen, Vorhaben oder Ideen, ohne dass uns dieser Zusammenhang einsichtig wäre. Gerade für interaktive Situationen, wie im Arbeitskontext eines Unternehmens, ist es entscheidend, aus diesen psychischen Grundbefindlichkeiten sozio-strukturelle Aspekte und Erkenntnisse abzuleiten. Denn durch wiederholte Handlungsweisen von Akteuren in bestimmten Interaktionen werden soziale und kommunikative Strukturen produziert.⁶¹²

Investitionen in die alltägliche Besprechungs- und Gesprächskultur zeigen daher einen nachhaltigen Nutzen, der auch durch existentielle Einbrüche nicht verloren gehen muss, denn vollbrachte und vor allem verankerte Entwicklungen in der Gesprächskultur lassen sich nicht ohne weiteres rückgängig machen oder mit dem Rotstift von der Liste streichen. Sie werden Bestandteil des Alltags und damit der Kultur.

Im Dialog wird erfahrbar, dass Meinungsunterschiede nicht bedrohlich, sondern bereichernd sein können. Der Wahrnehmungshorizont erweitert sich.

Es zeigt sich, dass ein gelingendes Einlassen im dialogischen Sinne die Beteiligten erkennen lässt, dass ein Austausch unterschiedlicher Ansichten und Meinungen weder real bedrohlich sein muss, noch mit Beliebigkeit gleichbedeutend ist, sondern beispielsweise die Möglichkeit aufzeigt, dass unterschiedliche Standpunkte oder Wahrnehmungen nebeneinander existieren und gleichermaßen als legitim anerkannt werden können. Der anfangs durch die Ängstlichkeit begrenzte Horizont der Wahrnehmung und Erkundung öffnet und erweitert sich zunehmend.

Vor diesem Hintergrund bietet sich eine andere Lesart der Äußerung einer befragten Personalentwicklerin an. Ihrer Ansicht nach wird die Rolle des Facilitators als zu schwach erlebt, wenn der Dialog als ein Instrumentarium aus dem Repertoire klassischer Teamthemen verstanden wird. Sie geht davon aus, dass ihre

⁶¹² vgl. hierzu Hahne 1998, 366

Mitarbeiter strukturierte und direktive Methoden bevorzugen, wofür der Dialog wenig geeignet sei. Ohne diese Einschätzung negieren zu wollen, kann gleichzeitig eine weitere Schlussfolgerung daneben gestellt werden: Die Mitarbeiter bevorzugen strukturierte und direktive Methoden, weil sie im Umgang mit Unsicherheiten nicht geübt sind und weil es hierfür an Aufforderung und Unterstützung mangelt. Es kann auch angenommen werden, dass die Personalentwicklerin selbst sich unter direkter Anleitung wohler und sicherer fühlt oder der thematisch offene Raum eines Dialogs gleichgesetzt wird mit Unstrukturiertheit. All dies wäre von den Beteiligten im Dialog zu erkunden, um die Begrenztheit des Wahrnehmungs- und Handlungsspielraums zu öffnen.

4.5.5. Der Gewinn

4.5.5.1. Beteiligung und Engagement

In beiden Unternehmen wird die Erfahrung einer hohen Beteiligung im Dialog hervorgehoben. Auch zurückhaltende Mitarbeiter teilen sich mit. Es geht zunehmend um ehrliche und authentische Mitteilungen und nicht, wie gewohnt, um eine möglichst vorteilhafte Darstellung der eigenen Person und Position. Den Äußerungen kann in Ruhe zugehört werden.⁶¹³

Es kann also gesagt werden, dass im Dialog die Möglichkeit liegt, ein im Sinne von Mitteilen und Zuhören gutes Gespräch in einer großen Gruppe zu führen. Auch hier ist neben den durch das Setting des Dialogs gegebenen begünstigenden Voraussetzungen die individuelle Bereitschaft, sich selbst einzulassen, erforderlich für ein gemeinsames Erkunden und Denken. Dass zeigt sich beispielsweise auch in der Situation, in der ein Dialog geführt wird, um den Emotionenlässlich des Umzugs einer Abteilung Raum zu geben. Wie auch an anderer Stelle schon aufgezeigt wurde, hängt hier die Möglichkeit, den Emotionen der Teilnehmer Raum zu geben, davon ab, inwieweit der Facilitator selbst Emotionen zulassen kann oder will. Gelingt dem Facilitator die Integration und Reflexion der Emotionen, fördert er die Dialogteilnehmer in ihrer Fähigkeit, direkt und unmittelbar im Prozess einer Problemlösung die eigenen dazugehörigen Gefühle differenziert und klar zu erkennen und damit zu einer besseren, weil umfassenderen

⁶¹³ vgl. Int. B- I, Int. A-II

Problemlösung beizutragen.⁶¹⁴

In Unternehmen A fördert das gemeinsame Engagement der Beteiligten die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt innerhalb der Führungsebene. Die Führungskräfte im Management erfahren sich als eine strukturelle Einheit, die sich als solche in Bezug zur Unternehmensleitung positionieren und damit in Teilen die strukturell bedingte Einsamkeit einer Führungskraft aufheben kann. Das Engagement der Mitarbeiter beruht unter anderem auf deren Wunsch nach Gleichberechtigung im Austausch und Denken gegenüber den Führungskräften. Sie warten nicht auf ein Engagement der Vorgesetzten, sondern werden selbst aktiv. In Unternehmen B findet sich diese Einschätzung bestätigt.⁶¹⁵

Damit kann gesagt werden, dass die Arbeit mit dem Dialog vielfältige Möglichkeiten eröffnet und Ressourcen hervorlockt. Die unmittelbar im operativen Geschäft stehenden Mitarbeiter finden Gehör für ihre Erfahrungen und daraus resultierende und weiterführende Überlegungen. Aus den Daten kann abgeleitet werden, dass die im Dialog stattfindende Erörterung von Entwicklungsprozessen des Unternehmens, bezogen auf Entscheidungen, Strategien und Veränderungen, eine Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen erzeugt und fördert. Setzt man voraus, dass hierdurch wiederum das Engagement allgemein gefördert wird, kann angenommen werden, dass sich hier ein positiver Kreislauf in Bewegung setzt.

4.5.5.2. Entspannung und Reflexion

Während in Unternehmen B überwiegend der befreiende und entspannende Effekt der Verlangsamung und der Benutzung eines Redeobjektes beschrieben wird, nennt Unternehmen A auch die durch die ungewohnte äußere Ruhe ausge-

⁶¹⁴ In einer von LANTERMANN durchgeführten Versuchsreihe wird eine Begründung für folgende Hypothese gesucht: "Ohne eine optimale Entwicklung und Nutzung der Ressource Gefühl sind gravierende unternehmerische Fehlentscheidungen in der Behauptung auf einem unübersichtlichen, höchst dynamischen und hoch vernetzten Markt geradezu vorprogrammiert." Die in Computersimulationen von verschiedenen Versuchspersonen durchgespielten Szenarien zeigten einen deutlichen Unterschied in der Problembewältigung und -lösung. Die auf Verbergen und Unterdrücken von Gefühlen trainierten Versuchspersonen zeigten im Vergleich zu denjenigen Personen, die ihre Gefühle ausdrückten, zeigten und verbalisierten, mit Abstand die schlechtesten Problemlösungen. Die Versuchsergebnisse besagen, dass die Wahrnehmung der Gefühle nicht nur einer spontanen und unwillkürlichen Bewertung und Einschätzung einer Situation dient, sondern auch wesentlich zu einem besseren sozialen Klima beiträgt. Vgl. Lantermann o.J.

⁶¹⁵ vgl. Int. A-Ib, Int. A-II, Int. A-III, Int. B-V

löste innere Unruhe. Diese Situation soll hier genutzt werden, um aus der Beobachtung eigener Verhaltens- und Reaktionsmuster zu lernen. Hier wird unmittelbar erfahren, dass durch eine absichtslose Beobachtung der Prozesse die zu Grunde liegenden Themen offenbar werden.⁶¹⁶ Dieser Zusammenhang weist darauf hin, dass eine wesentliche Wirkweise des Dialogs schon allein im Setting liegt, welches eine entspannte Geisteshaltung ermöglicht. Die benannte Unruhe, die in dieser ungewohnten Situation auftaucht, wird durch das Beobachten und Hinhören aushaltbar. Das Setting verhindert die sonst üblichen Reaktionen auf innere Anspannung, nämlich ein sofortiges und meist unüberlegtes Reagieren und Handeln, welches primär einer Spannungsabfuhr dient. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmer sich selbst erlauben, die Prozesse in scheinbar passiver Weise zu beobachten und zu reflektieren, da sie mit genau dieser Vereinbarung in den Dialog gehen und wissen, dass eine aktive Reaktion in Form einer Handlung oder Entscheidung nicht gefordert ist.

Eine Führungskraft in Unternehmen B beschreibt eine weitere entlastende, befreiende und klärende Wirkung des Dialogs. Dass im Konfliktfall die Empfindungen und Einschätzungen ausgesprochen werden können, ohne Erwartung einer unmittelbaren Reaktion oder Intervention durch die Führungskraft ermöglicht ihr, wieder einen klareren Kopf und Raum für weitere Überlegungen zu erhalten. In Unternehmen A erleben es einige Führungskräfte als sehr positiv, entlastend und bereichernd, im Kollegenkreis von ihren Arbeitssituationen zu erzählen.⁶¹⁷

Aus diesen Darstellungen geht hervor, unter welchem enormen Druck insbesondere die Führungskräfte stehen. Als Verantwortliche für die Arbeitsergebnisse und einen reibungslosen Ablauf ihrer Abteilung leben sie mit dem Anspruch und der Erwartung, dieser Anforderung allein und individuell gerecht werden zu müssen. Aus den Interviews geht hervor, welche große Bedeutung im Austausch und gemeinsamen Nachdenken für die Führungskräfte liegt. Es wird deutlich, dass es den Beteiligten nicht in erster Linie um eine an der Oberfläche anzusiedelnde Steigerung des Wohlbefindens oder um die Reinigung und Klärung spannungsgeladener Beziehungsstrukturen im Sinne einer Hygienemaßnahme geht. Auch wenn dies ein Anliegen oder eine Folge einer Dialogrunde sein kann, legen die Interviewpartner ein größeres Gewicht auf die nachhaltig wirkenden Konsequenzen solcher Momente.

⁶¹⁶ vgl. Int. B-I, Int. B-V, Int. A-II

⁶¹⁷ vgl. Int. B-V, Int. A-Ia

Es kann also gefolgert werden, dass die Entspannung und die Reflexion im Dialog eine innere Flexibilität fördert, wodurch die Führungskräfte eine größere Stabilität und Sicherheit in sich selbst erlangen. Man kann davon ausgehen, dass eine Führungskraft hierdurch eher den an sie gestellten Anforderungen nachkommen und die permanenten inneren und äußeren Veränderungen und Verunsicherungen bewältigen kann, denn sie ist weniger mit der Bewältigung der eigenen Verunsicherung beschäftigt.

4.5.5.3. Lernen und Entwicklung

Die Arbeit mit dem Dialog setzt in beiden Unternehmen einen Lern- und Entwicklungsprozess in Gang. Die Notwendigkeit und die Vorteile einer konstruktiven und partnerschaftlichen Kommunikation werden benannt. Die Beteiligten lernen, Krisen in Gesprächen und Kommunikationsprozessen als Lernchance zu sehen und zu nutzen.⁶¹⁸

In beiden Unternehmen wird der Dialog demnach als eine Gesprächsform beschrieben, die Möglichkeiten eröffnet und brachliegende, nicht erkannte Ressourcen ans Tageslicht bringt.

Dies führt zu nachhaltigen Veränderungen im Gesprächsverhalten auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen.⁶¹⁹ Hier wird sichtbar, dass das Aussprechen von Gedanken und Emotionen diese in Bewegung bringt, womit wiederum die ganze Situation in Bewegung gerät.

Die Erfahrungen der Dialogteilnehmer in beiden Unternehmen weisen auf die Bedeutung einer Evaluation der Dialogrunden hin. Es kann auf eine wechselseitige Förderung und Unterstützung des Lern- und Entwicklungsprozesses in der Anwendung des Dialogs selbst und dem dort stattfindenden inhaltlichen Austausch geschlossen werden. Wie einige Interviewpartner beschreiben, vertieft sich der inhaltsbezogene Denkprozess nach einer Reflexion der vorausgegangenen Dialogrunde.⁶²⁰

Das als befriedigend erlebte intensive Nachdenken über ein Thema fördert wiederum die Bereitschaft und schult die Fähigkeit, sich auf diesen offenen Gesprächs- und Denkprozess einzulassen. Eine Evaluation sowohl der inhaltlichen

⁶¹⁸ vgl. Int. B-II, Int. B-III, Int. B-IV, Int. A-Ia+b, Int. A-II

⁶¹⁹ vgl. Int. A-II, Zeilen 402-405, 571; Int. A-Ib, Zeilen 624-628; Int. A-Ia, Zeilen 18-20, 81-85, 147-153, 605-612, 616-621; Int. A-III, Zeilen 382-388, 392-396; Int. B-I, Zeilen 274-277

⁶²⁰ vgl. Int. B-IV, Int. B-II, Int. A-II

Entwicklung als auch des Denkprozesses als solchem kann verstanden werden als ein Prozess, in dem ein komplexes Gefüge von Einzelschritten und Ergebnissen systematisch bewertet und beurteilt wird. Dies geschieht hier nicht im Sinne einer Kontrolle zur Überprüfung von Zielerreichung und Maßgabenerfüllung. Von einer weiterreichenden Nutzung kann hier ausgegangen werden, wenn die Entwicklungen und Ergebnisse eines Dialogprozesses in den Kontext angestrebter Ziele oder Kriterien gestellt werden und gleichzeitig das gesamte "nichttriviale Wirkungsgefüge"⁶²¹ des evaluierten Prozesses mit in das Blickfeld des Interesses rückt.

Die in den Interviews mehrfach benannte Notwendigkeit eines langsamen Lernens, mit der Möglichkeit, Schritt für Schritt in diese Gesprächsform hineinzuwachsen, kann im Zusammenhang damit gesehen werden, dass Prozesse des Lernens von solchen des Verlernens begleitet sein müssen. Ehemals gelernte, bis dahin gültige Verhaltensweisen oder thematische Standpunkte müssen angepasst oder regelrecht verlernt werden, um neuem Handeln oder veränderten Perspektiven Platz zu machen.⁶²²

4.5.5.4. Entschleunigung, Bewusstseinsweiterung und Effizienzsteigerung

Die im Dialog entstehende Entschleunigung wird in beiden Unternehmen als ein positiver Effekt gewertet, da dies die Möglichkeit zu Reflexion und Selbstreflexion eröffnet. Die Dialogteilnehmer beziehen sich in ihrer Kommunikation aufeinander und erkennen die Prozesse in der Dynamik des Gesprächs und der Entwicklung der Inhalte. Hierdurch werden Gespräche und Besprechungen als wesentlich effektiver erlebt.⁶²³

Diese als positiv erlebte Verlangsamung kann als ein ebenso willkommenes wie notwendiges Gegengewicht zum vorherrschenden hohen Tempo und Zeitdruck im Unternehmensalltag gesehen werden.

In Unternehmen B wird der kreativitätsfördernde Aspekt im Dialog besonders hervorgehoben. In der Ideengenerierung und Produktentwicklung wird dieses Verfahren als bereichernd und sehr effizient erfahren.⁶²⁴

⁶²¹ vgl. hierzu Willke / Roehl 2001, 28

⁶²² siehe hierzu auch Kap. 2.2.3.1. "Lernen und Verlernen" in vorliegender Arbeit

⁶²³ vgl. Int. A-Ia+b, A-II, Int. B-I, Int. B-V

⁶²⁴ vgl. Int. B-I

In beiden Unternehmen wird wahrgenommen, dass die Arbeit mit dem Dialog eine Sensibilisierung und Bewusstseinsweiterung bewirkt. Es wird wahrgenommen, wie eine Diskussion geführt wird und welche Auswirkung das auf die jeweilige Thematik hat. Die wirklich wesentlichen Themen werden erkannt.⁶²⁵

Hieraus kann geschlossen werden, dass die Teilnehmer des Gesprächs ihre Situation dadurch zunehmend mehr in ihrer ganzen Komplexität wahrnehmen, dass die unterschiedlichen Perspektiven erfasst und die gewohnten Konzepte oder Paradigmen infrage gestellt werden können. Mit der Möglichkeit des Suspendierens wird es den Beteiligten erleichtert, die Unsicherheiten von Veränderungen auszuhalten und sich miteinander auf neues Terrain zu begeben.⁶²⁶

Während sich beide Unternehmen über die Auswirkungen auf die Gespräche und die Gesprächskultur äußern, gehen die Interviewpartner von Unternehmen A darüber hinaus auf die Ebene der persönlichen Veränderungen ein. Die Ernsthaftigkeit, mit der man sich im Denken und Fühlen zentriert, wird als wesentlicher Wirkfaktor wahrgenommen. Die Selbstreflexion verändert nicht nur die Wahrnehmung und Bewertung der eigenen Person, sondern auch die der anderen, was besonders bei Differenzen zu Entspannung führt.⁶²⁷

4.5.5.5. Erkenntnisgewinn und bessere Entscheidungen

Interviewpartner beider Unternehmen vertreten die Ansicht, dass die intensive Kommunikationssituation im Dialog einen hohen Erkenntnisgewinn erzielt und insgesamt zu besseren Entscheidungen und Ergebnissen führt. Das wird darauf zurückgeführt, dass in Entscheidungsprozessen nicht ein Ergebnis fokussiert wird, sondern zunächst alle Strömungen gehört werden, bevor sich die Beteiligten einer bestimmten Richtung zuwenden. Da alle in gleichberechtigter Weise beteiligt sind, entwickelt sich eine stärkere Identifikation mit den besprochenen Themen und Entscheidungen werden von einer breiteren Basis getragen.⁶²⁸

Diese Erfahrungen können auch im Zusammenhang damit gesehen werden, dass ein aktiver und selbstverantwortlicher Mitarbeiter im Grunde nicht mit fertigen Definitionen konfrontiert sein, sondern selbst definieren können will. In der Konsequenz bedeutet das auch, dass er nur bereit ist, sich selbst von einem System

⁶²⁵ vgl. Int. B-III, Int. B-V, Int. A-Ia, Int. A-II, Int. A-III

⁶²⁶ vgl. auch Burow 1999, 46

⁶²⁷ vgl. Int. A-II

⁶²⁸ vgl. Int. B-I, Int. B-V, Int. A-Ia, Int. A-III

definieren zu lassen, welches er mitdefinieren kann.⁶²⁹

Es kann davon ausgegangen werden, dass dies für Führungskräfte in besonderem Maße gilt, denn eine Führungskraft will nicht nur definieren, sie muss definieren. Versteht sie sich als eine lernende Führungspersönlichkeit, kann sie den Dialog insbesondere dazu nutzen, sich ihrer eigenen Denkmodelle und Prämissen bewusst zu werden, auf deren Grundlage sie dann ihre Entscheidungen trifft.

In Unternehmen A wird von der Erfahrung gesprochen, dass im Dialog zwar neue Stimmen einen Platz erhalten, geäußert und gehört werden, dies aber nicht dazu führen muss, dass die bisherigen Standpunkte, Werte und Überzeugungen keine Gültigkeit und kein Gewicht mehr haben. Hier wird auch beobachtet, dass sich die 'alten Stimmen' zu behaupten versuchen, da sie gewohnt sind, bisher damit erfolgreich gewesen zu sein.⁶³⁰

Gerade in diesen Situationen verspricht der Dialog Bewegung und Veränderung zu ermöglichen, da im Suspendieren der einzelnen Standpunkte und Werte größtmögliche Achtung und Wertschätzung unterschiedlicher Meinungen gewährleistet ist. Die Dialogteilnehmer können ihren Standpunkt behalten, ohne sich darauf festlegen zu müssen und in Unbeweglichkeit zu verharren. Andererseits bestätigen die Erfahrungen in beiden Unternehmen⁶³¹ auch die These, dass Neuerungen immer Unruhe bedeuten. Auch hier zeigt sich, wie schon an anderer Stelle, dass mit der Schaffung von Neuem zugleich die Gegner dieses Neuen geschaffen werden.⁶³²

Die Unruhe und Beunruhigung wird durch Anpassung an Gewohntes oder durch Integration bewährten Verhaltens in das Neue zu mindern versucht. In Unternehmen B gehen die Facilitatoren auf die gewohnte Vorgehensweise der Mitarbeiter ein, Gesprächsergebnisse zu protokollieren, indem sie im Anschluss an eine Dialogrunde die gewonnenen Erkenntnisse schriftlich festhalten. Nach ihrer Erfahrung erleben die Beteiligten das als erleichternd.⁶³³

4.5.5.6. Kreativität und Offenheit

In beiden Unternehmen wird der Dialog als eine Kommunikationsplattform von

⁶²⁹ vgl. Baecker 1999, 19

⁶³⁰ vgl. Int. A-Ia

⁶³¹ vgl. hierzu Kap. 4.6.4.5. "Angst vor Neuem und Fremdem" in vorliegender Arbeit

⁶³² vgl. Luhmann 1995, 11

⁶³³ vgl. Int. B-I, Int. B-II

großer Offenheit erlebt und beschrieben. Diese Offenheit bezieht sich auf die auftauchenden Themen und auf die Entwicklung des Gesprächs. Gleichzeitig erfordert es von den Beteiligten eine Offenheit gegenüber diesen Möglichkeiten und nicht zuletzt hilft die eigene offene Haltung gegenüber anderen Personen oder Meinungen, Argumentationsbarrieren zu reduzieren und Lösungen zu ermöglichen.⁶³⁴

Die Daten legen nahe, dass es entscheidend von der Fähigkeit der Einzelnen, mit Unsicherheiten umgehen zu können, abhängt, in welchem Maße sie die in der Offenheit liegenden Gestaltungschancen nutzen. Im Dialog werden verschiedene, nebeneinander bestehende Wahrheiten sichtbar. Wenn hier eine Wahl oder eine Entscheidung zu treffen ist, bleibt zunächst offen, welche der verfügbaren Optionen erfolversprechender sein wird und auch, wie die Konsequenzen einer bestimmten Wahl sein werden.⁶³⁵

Gesprächspartner aus Unternehmen B heben den Aspekt der Kreativität ganz besonders hervor. Sie machen die Erfahrung, dass sich der Dialog überall dort eignet, wo Kreativität gefordert ist und Innovationen zu entwickeln sind. Die Interviewpartner beschreiben auch, dass im Dialog eine hohe Kreativität entsteht.⁶³⁶

Das Entstehen einer kreativen Produktivität im Dialog ist zurückzuführen auf den offenen und anregenden Raum, der nicht durch thematische Erwartungen und Zielvorgaben eingeschränkt wird. Es werden Fragen gestellt, denen es erlaubt ist, sich im offenen Denkraum zu entfalten und zu entwickeln, ohne sogleich durch eine Antwort gestoppt zu werden. In der Dialogrunde entwickelt sich ein gemeinsam geteiltes Interesse, das sich insbesondere bei interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen vielfältig ausweiten kann. Die Lust am kreativen und improvisierenden Denken wird gefördert durch die Struktur der Gruppe, die den Teilnehmern ein hohes Maß an Selbstorganisation und an Begegnung ermöglicht und sie damit als aktiv handelnde Mitglieder akzeptiert.⁶³⁷

Hier findet sich auch eine Voraussetzung für eine funktionierende, multiprofessionelle Kultur wieder, die in entwickelter Mitverantwortung liegt, auf deren Grundlage die Schnittstellen in wechselseitiger Akzeptanz gemanagt werden.⁶³⁸

4.5.5.7. Essentials

⁶³⁴ vgl. Int. A-II, Int. A-III, Int. B-II, Int. B-III, Int. B-IV, Int. B-V

⁶³⁵ siehe auch Ahlmeyer/Königswieser 1997

⁶³⁶ vgl. Int. B-I

⁶³⁷ vgl. hierzu auch Burow 1999, 27

⁶³⁸ siehe auch Peer 2001, 51

Im Dialog eröffnen sich vielseitige Möglichkeiten. Er schafft Zugang zu verborgenen Ressourcen.

Aus den Daten geht hervor, dass der Themenkomplex Kultur und Kommunikation als Zentrum einer Entwicklung zu einer Lernenden Organisation gesehen wird. Die Absicht einer Verbesserung der Gesprächs- und Kommunikationskultur bildet hier einen Motor zur Initiierung des Dialogs.⁶³⁹ Legt man zu Grunde, dass Kulturentwicklung zunächst eine Frage der Wahrnehmung ist, kann man sagen, dass beide Unternehmen mit der Entscheidung für eine Arbeit mit dem Dialog einen wesentlichen Schritt in die von ihnen angestrebte Richtung ihrer Entwicklung gingen. Die Gesprächspartner nennen hier die Gesprächs- und Kommunikationskultur als einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Interviewpartner aus beiden Unternehmen sehen eine Notwendigkeit zu einer Veränderung der Unternehmenskultur und äußern sich in ihren Ausführungen jeweils in Bezug auf das Gesprächs- und Kommunikationsverhalten.

Im Dialog liegt die Möglichkeit zu ehrlichen und authentischen Mitteilungen, auch für zurückhaltendere Persönlichkeiten. Ebenso gelingt es mit dem Dialog, ein im Sinne des Mitteilens und Zuhörens gutes Gespräch in einer großen Gruppe, etwa einer Betriebsversammlung oder einem Führungskräftemeeting, zu führen. Das gemeinsame Engagement einer Gruppe, z.B. einer Abteilung, eines Teams oder des Führungskräftekreises, stärkt deren Zusammenhalt, Aktivität und Kreativität. Die Arbeit mit dem Dialog eröffnet vielseitige Möglichkeiten und schafft Zugang zu verborgenen Ressourcen. Mitarbeiter und Führungskräfte werden gehört und fühlen sich ernst genommen, was wiederum ihre Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen fördert und stärkt.

Dialog führt zu einer Entschleunigung, zu größerer Bewußtheit und Reflexionsfähigkeit. Hierbei ist die Stabilität des Containers von großer Bedeutung.

Die Daten zeigen, dass der Dialog nicht nur eingesetzt wird, um einen partnerschaftsorientierten, wertschätzenden Umgang miteinander zu stärken, sondern auch um zu einer Entschleunigung, zu mehr Bewusstheit und Reflexionsfähigkeit beizutragen. Die Verlangsamung und ungewohnte äußere Ruhe löst bei den Beteiligten eine innere Unruhe aus, die sie durch ein absichtsloses Beobachten und aktives Zuhören auszuhalten imstande sind. Sie lernen aus der Beobachtung eigener Verhaltens- und Reaktionsmuster und entdecken die verborgenen Themen.

⁶³⁹ vgl. Kap. 4.6.2.1. "Erster Kontakt durch individuelle Initiative" in vorliegender Arbeit

Eine wesentliche Wirkweise des Dialogs sehen die Gesprächspartner in dem Setting, welches eine entspannte Geisteshaltung ermöglicht. Der in diesem Setting entstehende Container wirkt hier als erfolgreiche affektive Rahmung für den Entwicklungsprozess im Dialog. Die Bedeutung des Containers liegt in der Koexistenz des rahmenden mit dem gerahmten System, d.h. der Container muss den in ihm stattfindenden Prozess so gut kennen, dass er ihn einbetten kann ohne ihn einzuzwängen. Der Kommunikations- und Denkprozess im Container muss dessen Rahmungsleistung so gut kennen und beobachten, dass er sich in Wechselwirkung mit diesem darin entwickeln und entfalten kann, ohne den Rahmen zu sprengen.⁶⁴⁰

Führungskräfte erfahren Entlastung und Unterstützung im Dialog mit Führungskollegen.

Die Führungskräfte erleben eine bedeutende Entlastung des emotionalen, durch hohe Anforderungen hervorgerufenen Drucks, indem sie sich darüber im Kreis der Führungskollegen austauschen können. Ähnlichkeiten sowohl in den Anforderungsstrukturen als auch in den individuellen Bewältigungsmechanismen bei den Führungskollegen zu entdecken, relativiert einerseits die persönlichen Gefühle von Verunsicherung und Versagen, führt andererseits im gemeinsamen Nachdenken zu effektiven Verhaltensstrategien oder notwendigen Veränderungsansätzen.

Der Dialog initiiert und unterstützt Lern- und Entwicklungsprozesse.

Die Daten ergeben, dass der angewendete Dialog einen umfangreichen Lern- und Entwicklungsprozess in Gang setzt. Gesprächsverhalten verändert sich in der schon mehrfach benannten Weise, es wird langsamer, authentischer, konzentrierter, reflexiver und differenzierter. Aus der Reflexion und Evaluation der einzelnen Dialogrunden hinsichtlich Prozess und Inhalt lernen die Beteiligten, Krisen in Gesprächen als Lernchance zu nutzen, Entwicklungen im Prozess in den Kontext inhaltlicher Anforderungen zu stellen und umgekehrt, und das notwendige Verlernen in den Lernprozess einzubeziehen. Lernen geschieht hier durch Beobachten. Das Lernen von abfragbarem Wissen ist nur eine Seite. Es füttert das Gehirn mit Informationen, die abgerufen, eingesetzt und weitergegeben werden können. Die Ergebnisse der Gespräche in den Unternehmen zeigen auf, wie groß

⁶⁴⁰ vgl. hierzu Welter-Enderlin 1998, 220

die Bedeutung und der Einfluss der Träger des intellektuellen Wissens auf dessen Anwendung, Nutzung oder unterlassene Nutzung, Entwicklung und Verwerfung ist. Diese Einflussgrößen und -wege werden bewusst und nachvollziehbar, wenn der Einzelne sich selbst beobachtet. Indem ein Akteur während seiner Aktionen in sich hinein schaut, nimmt er seine emotionalen, geistigen und körperlichen Reaktionen und Handlungen wahr und erkennt, wie sie miteinander in Verbindung stehen.⁶⁴¹

Hier zeigt sich, dass sich mit dem Dialog Fähigkeit des mehrschleifigen Lernens entwickeln und unterstützen läßt.

Die Reflexion des inhaltsbezogenen Denkprozesses wirkt sich positiv auf dessen Vertiefung aus, die intensive Auseinandersetzung mit Inhalt und Prozess weckt Begeisterung und Engagement. Hier lässt sich deutlich die Entwicklung und Sta-

Die Arbeit im Dialog fördert Reflexion, Selbstreflexion und Kreativität und führt zu einer Bewusstseinsweiterung.

bilisierung eines Containers erkennen.

Die Daten lassen ferner einen Gewinn des Dialogs in positiven Effekten durch Reflexion und Selbstreflexion, in kreativitätsfördernden Aspekten und in einer Sensibilisierung und Bewusstseinsweiterung erkennen. Gesprächspartner beziehen sich aufeinander und stellen die Dynamik des Gesprächs mit der Entwicklung der Inhalte in Zusammenhang, wodurch die Besprechungen wesentlich effektiver werden. Sie erkennen die Komplexität bestimmter Situationen oder Sachverhalte, können Sachfragen von Personen abstrahieren und verschiedene Perspektiven einnehmen.

Die wachsende Kreativität wird unmittelbar zur Strategie- oder Produktentwicklung genutzt.

Die Selbstreflexion führt nicht nur zu einer differenzierteren Wahrnehmung der eigenen Person und ihres Verhaltens, sondern auch zu der der Anderen. Die Wahrnehmung des Fremden im anderen ist eng mit der eigenen Lebensgeschichte verknüpft, weshalb ein Beobachten Sprechen vom Fremden immer auch ein Beobachten und erzählen des Eigenen bedeutet.⁶⁴²

⁶⁴¹ hierzu auch Krishnamurti 1998, 86ff

⁶⁴² vgl. Erdheim, Mario, zit. in Hilleke 1998, 21

Intensive Kommunikation lässt Erkenntnisse gewinnen und bessere Entscheidungen

Die Aussagen ergeben, dass die intensive Kommunikation im Dialog zu hohen Erkenntnisgewinnen, zu besseren Entscheidungen und Ergebnissen führt. Das lässt sich einerseits zurückführen auf die Horizont- und Perspektivenerweiterung, andererseits auf die große Achtung und Wertschätzung der verschiedenen Meinungen. Beides bewirkt eine höhere Identifikation mit den erarbeiteten Themen und Entscheidungen.

Dialog wird zu einer Kommunikationsplattform von großer Offenheit, in Bezug auf den inhaltlichen und den Gruppenprozess. Die in der Offenheit liegenden Gestaltungschancen werden eher von denjenigen erkannt und ergriffen, die mit Unsicherheiten umgehen können, anstatt sich hiervon noch weiter verunsichern zu lassen.

Im Spielraum von Begegnung, Selbstorganisation und Mitverantwortung des Dialogs entstehen Kreativität und Innovation.

Aus den Daten geht eindeutig und mehrfach hervor, dass sich der Dialog sehr gut dort eignet, wo Kreativität und Innovation gefordert und gefragt sind. Gleichzeitig wird gezeigt, dass im Dialog ein hohes Maß an Kreativität entsteht. Die Lust am kreativen Denken und Improvisieren wird geweckt und gefördert, was die Mitarbeiter sehr positiv erleben. Zudem wissen sie es zu schätzen, dass ihnen im Dialog ein großer Spielraum an Selbstorganisation und an Begegnung ermöglicht wird. Dies setzt sich unmittelbar in eine hohe Mitverantwortlichkeit um.

5. Schlussbetrachtungen und Ausblick

In der Beschreibung eines Bildes wird hier zusammenfassend dargestellt, was der Dialog zu leisten vermag und wo seine Grenzen liegen. Anschließend wird das Neue und Spezifische der Arbeit mit dem Dialog benannt, um dann einen Blick auf weiterführende Überlegungen und Visionen zu werfen.

5.1. Das Bild: Was Dialog leistet und was nicht

Sieht man sich die Ergebnisse der Untersuchung an, zeigt sich als erstes das Bild, dass der Dialog in solchen Unternehmen auf Resonanz stößt, die eine von Partnerschaft und Wertschätzung geprägte Kultur leben oder zumindest anstreben. Die Initiatoren heißen ein hohes Bewusstsein für die komplexen Prozesse im Unternehmen gut und begrüßen eine offene Kommunikation. Entspricht die Unternehmenskultur real noch nicht diesen Vorstellungen, besteht jedoch bereits das Vorhaben, die Gesprächs- und Kommunikationskultur zu verbessern und damit einen ersten Schritt in Richtung einer Lernenden Organisation zu gehen. Hierbei sollen die Führungskräfte entscheidende Verantwortung tragen.

Den Anstoß gibt eine Person des leitenden Managements aufgrund einer persönlichen Begegnung mit dem Dialog. Inspiriert durch die eigene Erfahrung unterstützt auch die Geschäftsleitung eine Einführung und Anwendung dieser Gesprächs- und Denkweise in ihrem Unternehmen und lässt interne Facilitatoren ausbilden. Diese wiederum führen alle Führungskräfte des Unternehmens in den Dialog ein. Ist dieses Konzept in einer unternehmensweiten Entwicklungsplanung verankert, findet die Beteiligung unter der Prämisse von Freiwilligkeit und eigener Überzeugung statt und zeigt sich ein unmittelbarer Nutzen für die originäre Aufgabenerfüllung, dann trägt der Dialog nachhaltig zu einer positiven Veränderung der Gesprächskultur bei. Erfolgt eine Teilnahme aus Pflicht oder 'Gehorsam', ohne glaubhafte Unterstützung durch die Geschäftsleitung oder auf der Suche nach neuen 'tools' im Handwerkskoffer, dann ebbt das Engagement schnell und relativ folgenlos ab. Die Investition versandet.

Erfahren die Facilitatoren eine fundierte Ausbildung, bekleiden eine einflussreiche Schlüsselposition, verfügen über persönliche Überzeugungskraft und begleiten die Dialogrunde in Kooperation mit externen Facilitatoren, wirkt sich das derart positiv auf die Mitarbeiter aus, dass deren Bereitschaft zur Selbstreflexion wächst, sie sich auf andere Personen und unbekanntere Situationen sicherer einlassen können und sich ihr geistiges, emotionales und soziales Bewusstsein deutlich erweitert. Sie befinden sich in einer affektiven Rahmung durch den Container

und nutzen diese stabile Unterstützung zur Entfaltung und Entwicklung. Dies wird allerdings durch ein unternehmens- oder machtpolitisches Verhalten beteiligter Führungskräfte oder Facilitatoren eingeschränkt, denn hierdurch wird Offenheit und Gleichwertigkeit infrage gestellt.

Bei der Umsetzung des Dialogs zeigt sich folgendes Szenario, vorzugsweise außerhalb der Geschäftsräume: die Teilnehmer schätzen nach anfänglichem Unbehagen die Sitzform des Kreises, denn sie sehen jeden gleichermaßen und gleichwertig. Die Runden zum Check-In und Check-Out beziehen jeden ein, signalisieren Beginn und Ende. Der Redestein sorgt für Verlangsamung und Aufmerksamkeit. Das Setting wirkt im positiven Sinne wie ein Ritual und hilft die Balance zwischen Verunsicherung und Lust am Neuen herzustellen. Das Angebot einer Klangschale als Hilfsmittel zu weiterer Verlangsamung droht dem allzu Ungewohnten eine Tönung der Irrationalität zu verleihen, weshalb darauf verzichtet wird.

Als innovative Kommunikationsform sorgt der Dialog nicht primär für Verunsicherung, sondern erleichtert vielmehr die Thematisierung bisher zwar ausgelassener, aber deshalb nicht unwesentlicher Themen. Durch die Beobachtung der Denkprozesse und deren Reflexion klären sich Strukturen, Konflikte und Fehlhandlungen ebenso, wie sich die Persönlichkeit entwickelt. Dialog als Disziplin geübt, führt zu einer Integration der Kernfähigkeiten, avanciert zu einer inneren Haltung und verändert damit die Kommunikationskultur.

Abhängig von der Intention der Geschäftsleitung, der Personalentwicklung und letztlich der Facilitatoren ist der Dialog eine Gesprächsform neben anderen, wird thematisch fokussierend oder offen angewendet. Eine Fokussierung gibt den Teilnehmern zu Beginn mehr Sicherheit, ebenso eine Verbindung mit gewohnten Arbeitsformen, wie der Ergebnissicherung auf Flipchart. Die Kompetenz der Facilitatoren ist ausschlaggebend für die Qualität eines Dialogs. Sie profitieren neben guter Ausbildung von kontinuierlicher Begleitung durch externe Supervisoren.

Wird der Dialog eher aus einer pragmatischen Perspektive aufgegriffen, als eine Methode oder ein Werkzeug, flacht er ab und verschwindet aus dem Repertoire.

Ein guter Dialog lässt sich nicht herbeiführen, sehr wohl aber unterstützende Rahmenbedingungen, in denen er entstehen kann. Kontinuität trägt Früchte, hier entwickelt sich gemeinsames Denken. Fragen dürfen auftauchen und sich im offenen Denkraum bewegen und entfalten, ohne durch schnelle Antworten daran gehindert zu werden.

Das Bild zeigt auch Grenzen: geringe Motivation, halbherziges Engagement, eigene Unsicherheit und daraus resultierend fehlende Unterstützung des Managements verhindern die Verankerung des Dialogs im Unternehmen. Die Werte des Unternehmens, verkörpert durch die Haltung des Managements, müssen sich in dem Maße verändern, wie eine Veränderung und Entwicklung bei den Mitarbeitern erwartet wird. Die Mitarbeiter entfernen sich nicht wesentlich vom Unternehmens- oder Gruppenstandard.⁶⁴³ Zeichnet sich eine solche Entfernung ab, bleiben sie stehen, ihre Begeisterung flaut ab, ihr Vertrauen geht verloren und damit viel bereits mobilisierte Energie. Sie stellen die Kompetenzen ihrer Vorgesetzten und der Geschäftsführung infrage. Im laufenden Dialog wirken Druck, Anspannung, Eile, Ungeduld, Erwartungshaltung und festgesetzte Ziele ver hindernd auf die Entwicklung eines Prozesses. Ebenso nachteilig wirken das Aus spielen hierarchischer Macht im Dialog und eine mangelnde Kontinuität der Dialogrunden. Auch ein gut entwickelter Prozess hat schnell ein Ende, wenn ökonomische Turbulenzen das Unternehmen plagen. Reflexion scheint hier zu bedrohlich, wenn auch gerade jetzt notwendig, zudem liefert sie keine messbaren Resultate.

Dialog gilt als nicht brauchbar, wenn schnelle Entscheidungen und Vereinbarungen zu treffen oder Informationen zu vermitteln sind. Allerdings begrüßen einige Erfahrene eine Dialogrunde im Vorfeld, schafft dies doch Transparenz und Perspektivenvielfalt.

Hier wird schon sichtbar, worin die Beteiligten einen Gewinn sehen: mit dem Dialog führen sie ein gutes Gespräch auch in einer Großgruppe, die Mitteilungen sind ehrlich und authentisch. Das Engagement wächst und damit die Identifikation und die Loyalität mit dem Unternehmen. Hier öffnen sich vielseitige Möglichkeiten und Ideen, Ressourcen werden aktiviert, Begeisterung und Aktivität geweckt. Das verschafft Anerkennung und fördert wiederum die Identifikation. Ein positiver Kreislauf ist in Gang gesetzt.

Die Teilnehmer einer Dialogrunde in der Abteilung oder im Team lernen in absichtslosem Beobachten aus eigenen Mustern und aus dem 'Untergrund' heraus störende Themen zeigen sich. In Konfliktsituationen die Emotionen nicht kochen zu lassen, sondern mitzuteilen, entlastet und entspannt. Führungskräfte erkennen ihre belastete Situation als eine nicht an persönlichem Versagen scheiternde, sondern in Strukturen erschwerte. Hier lassen sich Strategien entwickeln und Krisen als Lernchance erkennen.

In diesem Prozess hat die Arbeit mit dem Dialog die Gesprächskultur verändert.

⁶⁴³ vgl. hierzu auch Lewin 1982, 278; siehe auch Kap. 2.2.4.1. "Veränderung" in vorliegender Arbeit

Die Beobachtung der Denkprozesse vertieft die Gesprächskultur und lässt Zusammenhänge zwischen Prozess und Inhalt herstellen. Die Reflexion und Selbstreflexion zeigen positive Effekte im Alltagsgeschäft: Kreativität steigt, Sensibilisierung wächst, Bewusstsein erweitert sich. Meetings erzeugen einen höheren Erkenntnisgewinn und führen zu besseren Entscheidungen und Ergebnissen. Die Mitarbeiter begrüßen nicht nur die Achtung und Wertschätzung, die sie erfahren, sondern auch die Offenheit, die Möglichkeit zu ihrer Selbstorganisation und Mitverantwortung in ihrem Kompetenzbereich.

5.2. Die Überlegungen: Das Neue und Spezifische am Dialog

Der Unterschied zwischen der in der Literatur aufgezeigten Arbeitsweise mit dem Dialog und der von den Beteiligten beschriebenen und von der Forscherin dargestellten Realität ist nicht überraschend groß. Die Ergebnisse aus dem Bericht der Arbeit des M.I.T. Dialogue-Projects in Unternehmen der USA finden sich in wesentlichen Zügen auch in Unternehmen des deutschsprachigen Raums bestätigt. Die vorliegende Untersuchung zeigt darüber hinaus detaillierte Ergebnisse zu den Fragestellungen der konkreten Anwendbarkeit, Umsetzungsmöglichkeit, den gegebenen Grenzen und dem beobachteten Gewinn auf. Aus diesen Ergebnissen kristallisiert sich das Neue und das Spezifische des Dialogs heraus:

Beobachtung in 'Echtzeit'

Neu und spezifisch am Dialog, im Vergleich zu anderen reflexiven Verfahren und Vorgehensweisen, ist insbesondere die von den Akteuren gemeinsam durchgeführte Beobachtung in 'Echtzeit', also während der Aktion selbst. Wie schon RUESCH/BATESON feststellen, ist

*"die einzige Methode, die wir besitzen, um auf die Existenz der wirklichen Welt zu schließen, [...] die Sichtweisen des Beobachters mit den Sichtweisen anderer Beobachter zu vergleichen."*⁶⁴⁴

Die wirkliche Welt ist hier die Welt dieser Dialogteilnehmer als Mitarbeiter dieses bestimmten Unternehmens in dessen spezifischer Situation. Da es im Dialog nicht darauf ankommt, wer etwas sagt, sondern dass es gesagt wird, sind die Teilnehmer nicht damit beschäftigt, darüber nachzudenken, warum, weshalb und

⁶⁴⁴ Ruesch / Bateson 1995, 299

mit welchen etwaigen Konsequenzen jetzt genau jener genau dieses gesagt hat. Das Spezifische im Dialog ist, dass die Akteure die Dynamik, die Komplexität und die Strukturen der Organisationssysteme in den Blick des Augenblicks nehmen und in Zusammenhang mit eigenen Handlungs- und Denkmustern stellen und erkennen können.

Sie begreifen ihr Handlungsfeld und -umfeld unmittelbar als eine Nicht-triviale-Maschine. In der Beobachtung ihres Denkens erkennen sie die Impulse, die sie selbst oder andere geben oder die durch die Kombination verschiedener Umstände entstehen und sie erkennen deren Wirksamkeit. Das Suspendieren der verschiedenen Gedanken, der Schlussfolgerungen und auch der möglicherweise vorweggenommenen Ergebnisvorstellungen lässt es zu, die inneren Zustände ihrer 'Maschine' (die Organisation oder das innere Selbst) als ein hochkomplexes und gewissermaßen eigenwilliges Feld zu begreifen. Die Betrachtung der suspendierten Standpunkte oder Sichtweisen und die weitere Beobachtung der inneren und äußeren Reaktionen erhellt in Ansätzen die 'black-box', also die nicht vollständig einsehbare und in ihren Abläufen vorhersehbare Nicht-triviale-Maschine.

Verlangsamung

Die in den äußeren Handlungen eintretende Entschleunigung, in erster Linie der ruhigere Gesprächsablauf durch ein Sprechen nacheinander und durch die Möglichkeit zu schweigen, bringt auch eine Verlangsamung in die inneren Abläufe des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens und Reagierens. Diese Art von Verlangsamung geschieht auf einem hohen Energiepegel, mit hoher Konzentration und Aufmerksamkeit und nicht etwa im Sinne von Trägheit oder Schläfrigkeit. Die Beteiligten sind hellwach und nehmen selbst im Schweigen wahr, dass sie miteinander über etwas sprechen. Im dialogischen Denken miteinander werden sie gewissermaßen zu Meistern in der Kunst der Pause und verleihen dem Gespräch damit eine perspektivische Pause.

Mit Komplexität und Widersprüchen umgehen

Die Beteiligten lernen unmittelbar, mit der unberechenbaren Mischung aus Ungewissheiten, Wahrscheinlichkeiten, Zielen und komplexen Strukturen und deren wechselseitigen Abhängigkeiten umzugehen, ohne diese Komplexität mindern zu müssen. Letzteres ist in der Regel weder möglich noch angestrebt. Mit Komplexität umgehen heißt in erster Linie, etwas als komplex zu erkennen und zu akzeptieren, und zwar ohne davon auszugehen, die Komplexität in der Hand haben zu

können. Es bedeutet, einerseits zu realisieren, dass Komplexität ihre eigene Dynamik hat und andererseits zu erkennen, wo eigene Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten bestehen und wo die Grenzen liegen. Die Organisationsmitglieder erkennen zudem, dass sie zwar als Individuen mit Freude und in Freiwilligkeit in Lern- und damit Veränderungsprozesse gehen mögen, eine Organisation sich aber tendenziell zumindest gegen von außen kommende Veränderungsansprüche wehrt.⁶⁴⁵ Indem die Organisationsmitglieder diese sehr komplexen Prozesse wahrnehmen, beobachten und in ihren Denkmustern erkunden, machen sie sich diese zu eigen. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden damit nicht mehr nur als äußere Anforderungen wahrgenommen, sondern als ein Geschehen, in dem die Beteiligten sich mitten darin befinden.

Der Dialog stößt auch deshalb auf Interesse in der Organisation, weil er temporär den Grundwiderspruch oder die "prinzipielle Gegensätzlichkeit"⁶⁴⁶ zwischen Gruppe und Organisation aufzuheben verspricht oder gar vermag. Der Mensch - der sich emotional einer Gruppe zugehörig fühlt, um hier sein Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geborgenheit in einer Gemeinschaft zu befriedigen, strukturell aber einer größeren, übergeordneten Organisation angehört, die wiederum die Gruppen zusammensetzt oder auflöst und die die Kooperation zwischen den Gruppen fordert - kann im Dialog seine Standpunkte, seine individuelle Verortung gegenüber anderen, eventuell anders verorteten Menschen, mitteilen, ohne seinen Standpunkt aufgeben oder einen anderen einnehmen zu müssen. Er muss auch nicht an seinem festhalten. Dies wird möglich durch das Suspendieren der Standpunkte.

Lernschleifen erkennen

Die Beobachtungen der momentan sich ereignenden Denkprozesse mit ihren einzelnen Abstraktionsleistungen, lässt die Teilnehmer ihre spezifischen Lernschleifen erkennen - auch die 'beliebten' Abkürzungen darin. Ansatzpunkte für notwendiges Verlernen und erforderliches Lernen konkretisieren sich. In einer Haltung von Respekt und Wertschätzung stellt sich bei der Begegnung mit den bisher im Verborgenen liegenden Grundannahmen und den daraus abgeleiteten Abstraktionsschritten eine innere Distanz zu diesen ein. Die Distanz löst für den Moment die emotionale Verbundenheit und die Identifikation der Person mit ihren Standpunkten und Überzeugungen auf, wodurch sich deren Verteidigung und ein Festhalten daran erübrigt und damit Bewegung und Lernen in den Prozess

⁶⁴⁵ siehe hierzu auch Kap. 2.2.4.1. "Veränderung" in vorliegender Arbeit

⁶⁴⁶ Wimmer 1993, 260

kommen. Die Einzelnen lernen aus sich selbst und aus der Gruppe heraus, ohne dass es dafür einen Fachexperten braucht. Es geht nicht um Wissensvermittlung, bei der nicht abzusehen ist, wie das Wissen individuell aufgenommen, verarbeitet und dabei wahrscheinlich modifiziert wird. Es handelt sich um ein gemeinsam generiertes Wissen, d.h. um das Denken des bisher 'ungedachten Wissens'.⁶⁴⁷ Nutzung und Integration gemeinsam generierten Wissens sind transparent.

Ressource Gefühl

In der Kommunikation im Dialog werden Prozess und Inhalt nicht voneinander getrennt. Hierdurch kommt die unmittelbare Berücksichtigung und relevante Beachtung der 'Ressource Gefühl'⁶⁴⁸ mit hinein. Die Gefühle als Quelle und als Ausdruck eigener Beteiligung im Sinne eines Teilhabens am aktuellen Geschehen können als Signale, als Kraft und zur Einschätzung von Situationen genutzt werden. Reflexion und Selbstreflexion erweitern hier nicht nur den eigenen Handlungs- und Wahrnehmungsspielraum, sondern gewährleisten die Entwicklung einer gemeinsam verstandenen Sprache. Sowohl das Eigene als auch das Fremde und Andersartige zu verstehen ist insbesondere in interdisziplinärer und interkultureller Kooperation von großer Bedeutung.

Veränderung im Erkennen der Tiefenstruktur

Kennzeichnend für die Arbeit mit dem Dialog ist zudem, dass sie nicht auf eine vorhersehbare, geplante Veränderung abzielt, denn eine solche setzt voraus, dass die Tiefendimensionen, die 'deep culture' der Organisation soweit erkannt wurden, dass konkrete Ansatzpunkte für gezielte Veränderungen benannt werden können. Die Dialogbeteiligten können hier die Unterscheidung zwischen dem sozialen System Organisation und den darin tätigen Menschen erkennen. Sie nehmen wahr, dass sie als Menschen zwar handeln und kommunizieren, dass aber letztlich Kommunikation nur auf der Strukturebene der Organisation wirksam wird, dort wo die Kommunikation kommuniziert und in einem Netzwerk von Kommunikation zu einem Handeln führt. In diesem Netzwerk bilden sich die Tiefenstrukturen ab, d.h. die Art und Weise, wie das Netz gewoben ist und die Muster, die sich darin bilden.⁶⁴⁹ Wie bereits die theoretischen Ausführungen gezeigt haben, reicht die Erkenntnis zur Notwendigkeit einer Veränderung nicht aus, diese auch zu bewerkstelligen. Die spezifische Wirkweise im Dialog liegt in

⁶⁴⁷ vgl. hierzu Bollas, zitiert in Sievers 1999, 271

⁶⁴⁸ vgl. hierzu Lantermann o.J.

⁶⁴⁹ siehe hierzu auch Kap. 2.3.2. "Kommunikationskultur" in vorliegender Arbeit

der Herstellung größtmöglicher Transparenz der wirksamen Annahmen, Vorstellungen, Denkmuster und mentalen Modelle. Veränderung setzt schon im Erkennen und Sichtbarwerden der Tiefenstrukturen an, und zwar dort, wo es erforderlich ist.

Tabu der Hierarchie

Die Gleichwertigkeit der Meinungen, Standpunkte und Beobachtungen im Dialog, unabhängig von Funktion oder Position des Teilnehmers, rührt für diesen Moment am Tabu der Hierarchie, der heiligen Ordnung einer Organisation. Die Erkundung im Dialog zeigt auf, in welcher Art und Weise Macht ausgeübt oder angenommen wird und wie auch versteckte Regeln im System der Organisation wirken und herrschen. Das muss gewollt sein, denn es erweitert nicht nur das Wahrnehmungs- und Denkspektrum, es konfrontiert das Management möglicherweise mit eigenen Defizitstrukturen. Hiermit konstruktiv umgehen zu können, erfordert Souveränität, Authentizität und Respekt. In der Arbeit mit dem Dialog wird die Hierarchie für die Dauer einer Dialogrunde aufgehoben oder suspendiert, was nicht bedeutet, sie vollständig und dauerhaft außer Kraft zu setzen. Die Dialogbeteiligten wissen um die Existenz und die Notwendigkeit einer Hierarchie, sie wissen aber auch um deren Begrenzung. Genau diese Begrenzung wird im Dialog gezielt und punktuell dort aufgehoben, wo sie einer Entwicklung im Wege steht.

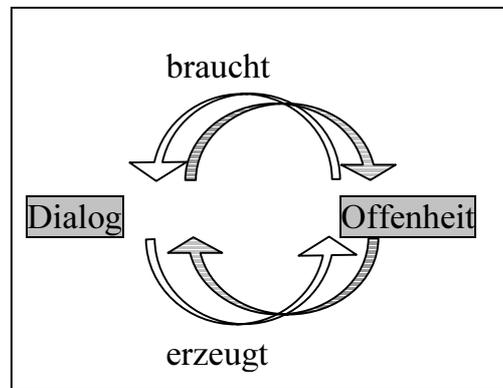
5.3. Die Vision

Die Erkenntnisse, die aus der Auswertung der Interviews im Zusammenhang mit den Überlegungen des theoretischen Bezugsrahmens gewonnen werden konnten, regen vielfältige Bilder und Denkprozesse zu einer weitergehenden Arbeit mit dem Dialog, dessen Wirkweise und Anwendungsmöglichkeiten an. Im Sinne eines Ausblicks auf das, was sich an diese Untersuchung an Weiterentwicklung anschließen könnte, seien einige dieser Überlegungen, Bilder oder auch Visionen beschrieben.

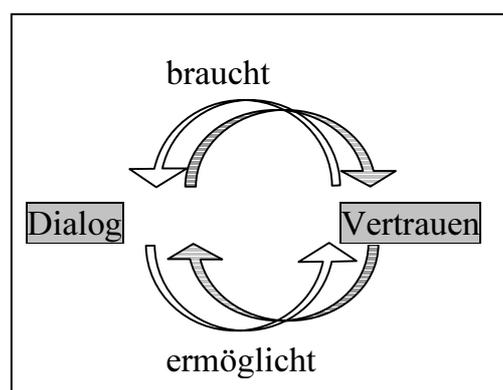
5.3.1. Zirkularität im Dialog - Zirkularität durch Dialog

Die Auswertung der Untersuchung bringt in thematisch unterschiedlichen Bezügen ein sich wiederholendes Phänomen hervor: In einem zirkulären Prozess be-

wirkt, unterstützt und schafft der Dialog genau das, was er jeweils auch braucht, um sich selbst entwickeln, entfalten und stärken zu können. Das sei in den folgenden Bildern dargestellt:

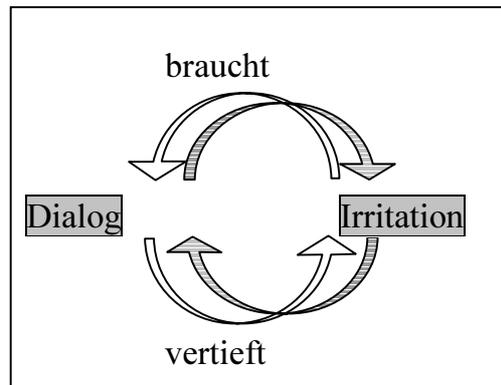


Um mit dem Dialog zu arbeiten, bedarf es einer Aufgeschlossenheit und Offenheit gegenüber ungewohnten und neuen Wegen. Im Dialog ist von den Beteiligten Offenheit gegenüber dem Beobachteten, Wahrgenommenen, gegenüber der Andersartigkeit und Fremdheit und gegenüber neuen Ideen und Erkenntnissen gefordert. Der Dialog erzeugt genau diese Offenheit, wie auch umgekehrt Offenheit das Denken im Dialog erzeugt. Offenheit wiederum braucht die Erkundung und die urteilsfreie Beobachtung des Dialogs.

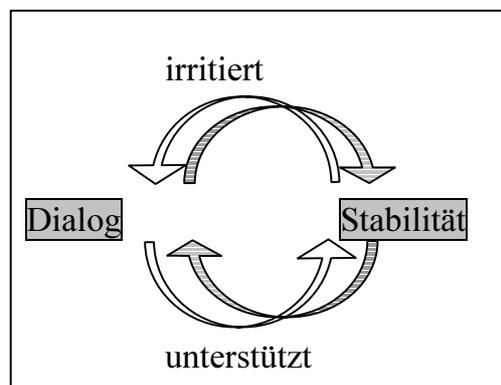


Damit sich ein Dialog entfalten kann, braucht es das Vertrauen der Beteiligten in sich selbst, in die anderen Teilnehmer, den Dialogbegleiter und in den Denkprozess. Die Erkundungen und Beobachtungen in einem Dialog ermöglichen die Entwicklung dieses Vertrauens. Umgekehrt ermöglicht das Vertrauen der Teilnehmer den Dialog und um ihr Vertrauen weiter zu vertiefen, brauchen sie den

gemeinsamen Erkundungs- und Denkprozess des Dialogs.

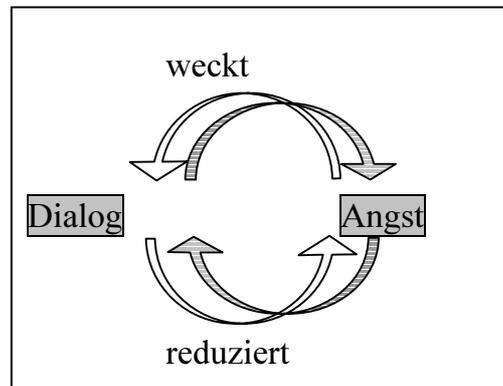


Interesse am Dialog entsteht in einer Situation mit einem gewissen Grad an Irritation, die dazu veranlasst, sich auf etwas einzulassen, was auf eine Minderung der Irritation hoffen lässt. Gleichzeitig werden im Dialog neue Irritationen erzeugt und vorhandene vertieft. Ein gutes Maß an Irritation ist also erforderlich, um den Dialog einzuführen und um einen Dialog zu führen. In dem Maße, wie sich die Teilnehmer in ihren Denkmustern und mentalen Modellen irritieren lassen können, vertieft sich der gemeinsame Denkprozess in ihrem Dialog.

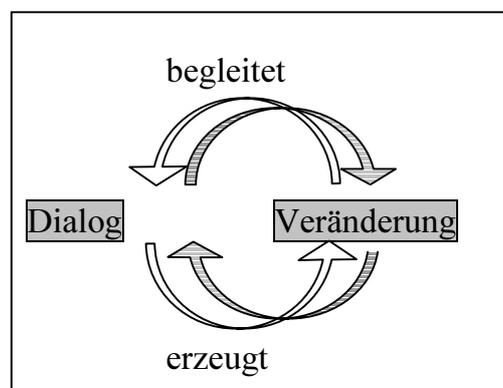


Im Zuge der Irritation in den Denkprozessen irritiert die Arbeit mit dem Dialog die Stabilität insgesamt, denn die gewohnten Handlungsabläufe, Verhaltensmuster und Abstraktionsschritte werden unter anderen Perspektiven beobachtet. Gültigkeiten und Überzeugungen drohen zu wanken. Umgekehrt irritiert zu große Stabilität der Denkmuster und mentalen Modelle den Denkprozess im Dialog, denn je fester und stabiler diese sind, um so erschwerter sind Bewegung und Offenheit im Denken. Dennoch braucht es auch Stabilität, um den Dialog, den Con-

tainer und darin den Denkprozess, zu unterstützen. Die im Dialog gewachsene Offenheit und das Vertrauen wiederum unterstützen die Stabilität der Gruppe der Dialogbeteiligten, deren Identität und ihre Loyalität mit ihrer Aufgabe und ihrem Unternehmen.

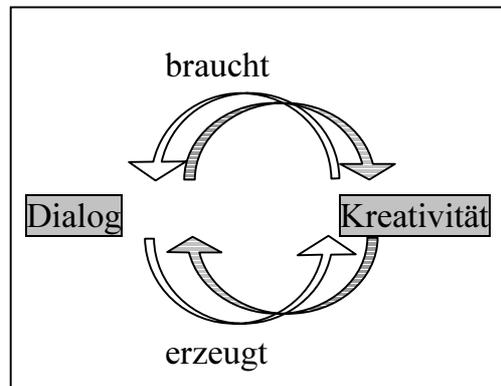


Die ungewohnte Gesprächsform des Dialogs weckt bei den Teilnehmern Ängste und löst Verunsicherung aus. Lassen sich die Beteiligten jedoch auf den Dialog ein, reduzieren sich die Ängste. Umgekehrt reduzieren bestehende Ängste und Verunsicherungen die Entfaltungsmöglichkeiten im Dialog und damit den Dialog selbst. Gleichzeitig weckt aber auch ein gewisses Maß an Verunsicherung und Ängsten den Dialog, denn die Beteiligten sind einerseits in durch ihre Unruhe erhöhter Energiebereitschaft und andererseits bestrebt, ihre innere Unruhe wieder zu besänftigen. Das suchen sie durch die Erkundung der vielfältigen Prozesse zu leisten.



Die Arbeit mit dem Dialog ist zugleich ein Begleiter von Veränderungsprozessen wie sie auch von diesen begleitet wird. Im Dialog werden nicht nur Veränderun-

gen angeregt und initiiert, sie werden dort im Erkunden der Denkmuster und mit der Entfaltung der Denkprozesse erzeugt. Umgekehrt erzeugen diese Veränderungen und Entwicklungen wiederum den Dialog, solange sie weiterhin erkundet und beobachtet werden.



Dialog braucht eine von Kreativität geprägte Haltung und Atmosphäre, um überhaupt zur Anwendung zu kommen. Kreative Teams, Gruppen und Organisationsmitglieder kommen auf die Idee, mit dem Dialog zu arbeiten und darin ihre Kreativität weiter zu entfalten. Das Denken miteinander erzeugt ein neues kreatives Feld, in dem sich der Denkprozess entwickelt. Gleichzeitig erzeugt, fördert und unterstützt die Kreativität der Beteiligten und des Feldes den Dialog, indem sich das gemeinsame Denken zu einem Fluss von Ideen entwickelt. Dialog und Kreativität inspirieren sich gegenseitig, bedingen und erzeugen einander.

5.3.2. Den Dialog eines sinnlichen Denkens begleiten

Die gewinnbringende, förderliche und inspirierende Anwendung des Dialogs im Kontext von Organisationsentwicklung braucht speziell ausgebildete Dialogbegleiter. Diese Facilitatoren müssen über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen der Gruppenprozesse und Gruppendynamik verfügen und in reflexiven Methoden bewandert sein. Dadurch gelingt es, die verschiedenen Entwicklungsphasen einer Gruppe und deren spezifische gruppendynamische Konfliktpunkte von Entwicklungs- und Differenzierungsbewegungen im Denkprozess zu unterscheiden. Gleichzeitig beziehen die Beteiligten diese Dynamik in ihre Beobachtung und Erkundung mit ein, um wiederum Erkenntnisse über ihr Denken und ihre Abstraktionsschritte zu gewinnen.

Facilitatoren, die Dialogprozesse in Organisationen begleiten, bringen auch Wis-

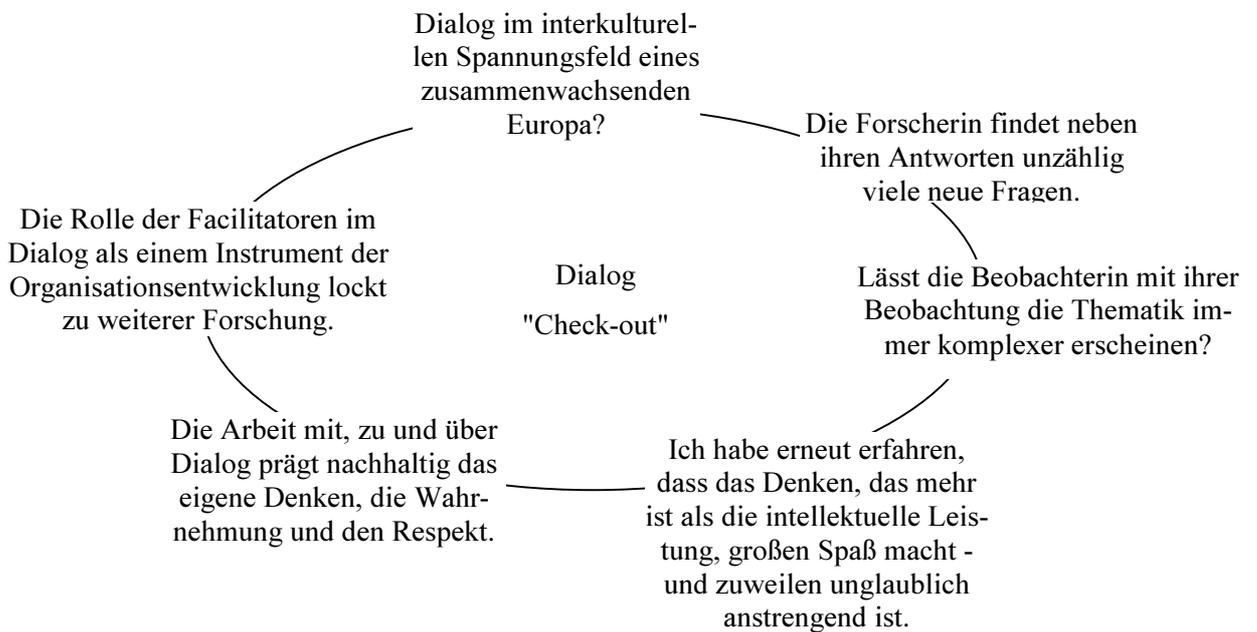
sen und Kenntnisse über Organisation, deren Funktionieren, deren Anforderungen in Veränderungsprozessen und deren Strukturen mit, in denen sich die Organisationsmitglieder und somit die Dialogbeteiligten bewegen.

Eine sinnvolle Perspektive für eine Ausbildung von Dialogprozessbegleitern liegt darin, die Gruppe mit Teilnehmern aus Profit- und Non-Profit-Organisationen zusammenzusetzen. Dadurch sind die unterschiedlichen Organisationskulturen, Arbeitsweisen, Wertmaßstäbe und mentalen Modelle präsent. Sie können im Dialog erkundet werden und die Teilnehmer lernen voneinander.

Die Facilitatoren halten und stabilisieren in der Verbindung ihres Organisationswissens und ihrer Prozess- und Reflexionskenntnisse mit ihren gut entwickelten Dialogkompetenzen den Rahmen, in dem sich der Denkprozess entfaltet. In diesem Raum ist es möglich, Denken nicht nur als intellektuelle Leistung zu begreifen, sondern als einen komplexen, kreativen Prozess, dessen Vielfältigkeit sich aus dem Zusammenspiel von Gefühlen, Emotionen, Sinnesempfindungen, Bildern, Erinnerungen und Gedanken entwickelt. Denken wird zu sinnlichem Denken.

5.3.3. Check-out

Wie auch im Dialog will ich zum Ende die Stimmen sammeln. Hier sind es die eigenen, inneren Stimmen im Sinne verschiedener Fragmente eines Denkprozesses, der zwar nicht in seinem Prozess abgeschlossen, hier aber in seiner Darlegung zu beenden ist. Diese Fragmente zeigen blitzlichtartig einige Themen, Fragestellungen und neuen Interessen auf, die mich weiterhin beschäftigen.



6. Literaturverzeichnis

- AHLMAYER, H. / KÖNIGSWIESER, R. (1997): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele Komplexitätsmanagement. Gabler, Wiesbaden.
- ARBEITSGRUPPE BIELEFELDER SOZIOLOGEN (Hg.) (1973): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Bd. I Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, Bd. II Ethnotheorie und Ethnographie des Sprechens. Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.
- ARGYRIS, Chris (1997): Wissen in Aktion. Klett-Cotta, Stuttgart.
- ARGYRIS, Chris (1996): Defensive Routinen und eingeübte Kompetenz. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Ed. Humanist. Psychologie, Köln. S. 109-148
- ARGYRIS, Chris (1990): Overcoming Organizational Defenses. Needham, Mass.: Allyn & Bacon. Zit. in: Senge (1996a): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart.
- ARGYRIS, Chris / SCHÖN, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart.
- BAECKER, Dirk (2003): Plädoyer für eine Fehlerkultur. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 2/2003, S. 24-29
- BAECKER, Dirk (1999): Organisation als System. Suhrkamp, Frankfurt.
- BAECKER, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens. Suhrkamp, Frankfurt.
- BAITSCH, Christof (1993): Was bewegt Organisationen?. Campus-Verl., Frankfurt/Main.
- BAUDRILLARD, J. (1990): Videowelt und fraktales Subjekt. In: Bark, K. u.a. (Hr.): Aisthesis. Reclam verlag, Leipzig. S. 252-264
- BECK, Ulrich (Hr.) (2000): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M.
- BERGOLD, Jarg B. / FLICK, Uwe (Hg.) (1987): Ein-Sichten. Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung. Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Bd. 14. DGVT-Verlag, Tübingen.
- BERKER, Peter / BUER, Ferdinand (Hg.) (1998): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Votum Verlag GmbH, Münster.
- BEUCKE-GALM, Mechthild (2001): Über die Bedeutung von Dialog in einer 'lernenden Organisation'. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1/2001.
- BEUCKE-GALM, Mechthild (1999): Über die Bedeutung von Dialog in der lernenden Organisation 'Schule'. In: Beucke-Galm, M. u.a. (Hg.): Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Ed. Humanistische Psychologie - Organisation, Trias-Kompass, Köln. S. 235-262
- BOHM, David, 1998: Der Dialog. Klett-Cotta, Stuttgart.
- BOHM, David, 1985: Die implizite Ordnung. Dianus-Trikont Buchverlag GmbH, München.
- BOHM, David / FACTOR, Donald / GARRETT, Peter (1992): Dialog, ein Vorschlag. Deutsche Übersetzung von Hanna Mandl. Internet.
- BOHM, David / FACTOR, Donald / GARRETT, Peter (1991): Dialogue - A proposal. Internet-Veröffentlichung:
http://www.muc.de/~heuvel/dialogue/dialogue_proposal.html. Abruf:

16.04.2002

- BOHM, David / FACTOR, Donald (1988): Die verborgene Ordnung des Lebens. Aquamarin Verlag, Grafing.
- BRIGGS, John (1993): Chaos – Neue Expeditionen in fraktale Welten. Carl Hanser Verlag, München, Wien.
- BRIGGS, John / PEAT, David (1999): The Dialogue Experiment. Internet-Veröffentlichung: <http://www.muc.de/~heuvel/dialogue/experiment.html>. Abruf: 16.04.2002
- BRIGGS, John / PEAT, F. David (1993): Die Entdeckung des Chaos. Eine Reise durch die Chaos-Theorie. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH&Co.KG, München.
- BROCKHAUS Lexikon (1982/1989), Bd. 1-20, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co, München
- BUBER, Martin (1985): Pfade in Utopia. Über Gemeinschaft und deren Verwirklichung. Verlag Lambert Schneider, Heidelberg.
- BUBER, Martin (1982): Das Problem des Menschen. Verlag Lambert Schneider, Heidelberg.
- BUBER, Martin (1962, 1997⁸): Das dialogische Prinzip. Verlag Lambert Schneider, Heidelberg.
- BUCHINGER, Kurt (o.J.): Gruppenarbeit und Teamarbeit in Organisationen. Ideologie und Realität. Unveröffentl. Manuskript. Universität Kassel
- BUCHINGER, Kurt (1999): Die Zukunft der Supervision. Auer-Verlag, Heidelberg.
- BUCHINGER, Kurt (1998): Supervision in Organisationen. Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg.
- BUROW, Olaf-Axel (2000): Ich bin gut – wir sind besser. Klett-Cotta, Stuttgart.
- BUROW, Olaf-Axel (1999): Die Individualisierungsfalle. Klett-Cotta, Stuttgart.
- CASPARY, Sigrun / MATOBA, Kazuma (Hg)(2000): Transkultureller Dialog. Metropolis Verlag, Marburg.
- CHROBOK, Reiner (1996): Grundbegriffe der Organisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- CIOMPI, Luc (1999, 1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- De MARÉ, Patrick / PIPER, Robin / THOMPSON, Sheila (1991): Koinonia: From Hate, through Dialogue, to Culture in the Large Group. Karnac Books, London.
- DEURINGER, Christian (2000): Organisation und Change Management. Gabler, Wiesbaden.
- EHMER, Susanne (2000): Besonderheiten interprofessioneller Kooperation. Unveröffentl. Vortrags-Manuskript. Universität Kassel.
- EHMER, Susanne (2003): Dialog - nichts Neues und doch ungewöhnlich anders. In: Zeitschrift Supervision, Beltz Verlag, Weinheim. Heft 2/2003, S. 5-18
- ELIAS, Norbert (1983): Engagement und Distanzierung. Suhrkamp, Frankfurt.
- FACTOR, Donald (1994): On Facilitation & Purpose. Internet-Veröffentlichung: http://www.muc.de/~heuvel/dialogue/facilitation_purpose.html. Abruf: 16.04.2002
- FATZER, Gerhard (2001): Dialog als neue Kommunikationsform im Unternehmen. In:

- Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog. Ed. Humanistische Psychologie, Köln. Heft 2.2001, S. 69-73
- FATZER, Gerhard (Hg.)(1996): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Ed. Humanist. Psychologie, Köln.
- FATZER, Gerhard (Hg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft. EHP, Köln.
- FLICK, Uwe (Hg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag, Weinheim.
- FLICK, Uwe (1995a): Qualitative Forschung. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg. 5. Aufl. 2000.
- FLICK, Uwe (1991): Handbuch qualitativer Sozialforschung. Psychologie-Verlags-Union, München.
- FOERSTER, Heinz v. (1999): Sicht und Einsicht. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.
- FOERSTER, Heinz v. (1993): Wissen und Gewissen. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M.
- GARRETT, Peter (2001): Dialogue and the Transformation of Memory. In: Profile. Internat. Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog. Ed. Humanist. Psychologie, Köln. Heft 2.2001, S. 17-19
- GEIßLER, Harald (Hg.) (1998): Organisationslernen konkret. Land Verlag, Frankfurt/M.
- GEIßLER, Harald (1996): Arbeit, Lernen und Organisation. Weinheim.
- GEIßLER, Harald (1994): Grundlagen des Organisationslernens. Deutscher Studien Verlag, Weinheim.
- GEIßLER, Harald (Hg.) (1991): Unternehmenskultur und –vision. Verlag Peter lang GmbH, Frankfurt/M.
- GEIßLER, Harald / LEHNHOFF, Andre / PETERSEN, Jendrik (Hg.) (1998): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Deutscher Studien Verlag, Weinheim.
- GERAMANIS, Olaf (2002): Soziale und unsoziale Kompetenz. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1/2002, S. 30-39
- GIDDENS, Anthony (1991): Modernity and Self-Identity. Self and society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press; Oxford: Blackwell.
- GIDDENS, Anthony (1988, 1997³): Die Konstitution der Gesellschaft. Campus Verlag, Frankfurt/M., New York.
- GLASER, Barney G. / STRAUSS, Anselm (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Huber Verlag, Bern.
- GLASER, Barney/STRAUSS, Anselm (1967): The Discovery of Grounded Theorie: Strategies for Qualitative Research. Aldine, New York.
- GLASL, Friedrich (1992): Konfliktmanagement. Haupt Verlag, Bern
- GRAF-GÖTZ, Friedrich / GLATZ, Hans (1999): Organisation gestalten. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.
- GROSSMANN, Ralph / KRAINZ, Ewald E. / OSWALD, Margit (Hg.) (1995): Veränderungen in Organisationen. Gabler, Wiesbaden.
- GUTENBERG, Erich (1968): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd.1: Die Produktion. 14.Aufl., Berlin.
- HAHNE, Anton (1998): Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analysen. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden.

- HARTKEMEYER, Martina/ HARTKEMEYER, Johannes F. / DHORITY, Freeman (1999): Miteinander denken - das Geheimnis des Dialogs. Klett-Cotta, Stuttgart.
- HAUSER, Regina / WERANI, Jürgen (2001): Die Zukunft miteinander gestalten. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4/2001, S. 8-19
- HEGERT, Roland / SCHWARZER, Christoph (2001): Das Dialog-Projekt. Vom Gegeneinander reden zum Miteinander denken - Vom Gespräch am Ende der Diskussion. Überlegungen anhand eines praktischen Verständigungsversuches in der Gentechnologie. Frei Universität Berlin.
- HEINTEL, Peter / GÖTZ, Klaus (2000): Das Verhältnis von Institution und Organisation. Hampp, München.
- HEINTEL, Peter / KRAINZ, Ewald E. (1995², 1992): Beratung als Projekt. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Gabler, Wiesbaden.
- HENNEMANN, Carola (1997): Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- HEUVEL, William van den (1996a): Dialogue and Freedom. Internet-Veröffentlichung:
http://www.muc.de/~heuvel/papers/dialogue_and_freedom.html. Abruf: 16.04.2002
- HEUVEL, William van den (1996b): Dialogue and Coherence. Internet-Veröffentlichung:
http://www.muc.de/~heuvel/papers/dialogue_and_coherence.html. Abruf: 16.04.2002
- HILLEKE, Jürgen (1998): Institution, Selbstreflexion und Sprache - Innenan(ein)sichten eines Supervisors. Forum Supervision, Heft 12, edition diskord, Tübingen. S.21-35
- HOPF, Christel / WEINGARTEN, Elmar (Hg.) (1979, 1984²): Qualitative Sozialforschung. Klett-Cotta, Stuttgart.
- HUBER, Michael (1998): Streit an den Fakultäten – Und können Universitäten daraus lernen?. In: Geißler, Harald / Lehnhoff, Andre / Petersen, Jendrik (Hg.) (1998): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Deutscher Studien Verlag, Weinheim. S. 109-138
- HUG, Theo (2001): Dialogische Pädagogik im Zeitalter der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Universität Innsbruck. Internetveröffentlichung. Abruf: 24.08.2003
- ISAACS, William (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach.
- ISAACS, William N. (2001): Dialog in Organisationen und Systemen. Die Problematik programmatischer Veränderung. In: Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog. Ed. Humanistische Psychologie, Köln. Heft 2.2001, S. 3-15
- ISAACS, William N. (1999): Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life. New York: Doubleday Currency.
- ISAACS, William N. (1996): Dialog, kollektives Denken und Organisationslernen. In: Fatzer, G.: Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. EHP, Köln. S. 181-207

- ISAACS, William N. (1994): The Dialogue Project Annual Report: 1993-94. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Online access: www.solonline.org/static/research/workingpapers/8004.html. Abrufdatum: 02.07.2003
- ISAACS, William N. (1993): Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning. In: *Organizational Dynamics*, Heft 22, 8/1993.
- ISAACS, William N. (1993a): The Dialogue Project Annual Progress Report: April 1992-March 1993. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- ISAACS, William N. / HANING, Robert (Hg)(o.J.): Listening and Dialog. Society for Organisational Learning, M.I.T. Internetveröffentlichung. <http://www.solonline.org>. Abruf: 11.06.2003
- JONES, Michael (1996): Dialogue: The Emergence of Shared Meaning. Society for Organisational Learning, M.I.T. Internetveröffentlichung. <http://www.solonline.org>. Abruf: 11.06.2003
- KAST, Verena (2001): Der Schatten in uns. Die subversive Lebenskraft. Walter Verlag, Düsseldorf/Zürich.
- KAUFMANN, Jean-Claude (1996): Das verstehende Interview. UVK, Univ.-Verlag Konstanz, Konstanz.
- KELLER, Ingrid (1989): Das CI-Dilemma. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- KLIMECKI, Rüdiger / LAßLEBEN, Hermann (1998): Was veranlaßt Organisationen zu lernen? In: Geißler, Harald / Lehnhoff, Andre / Petersen, Jendrik (Hg.) (1998): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Deutscher Studien Verlag, Weinheim. S. 65-89
- KOFMAN, Fred / SENGE, Peter M. (1996): Gemeinschaften voller Engagement – Das Herz der lernenden Organisation. In: Fatzer, G.: Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Ed. Humanist. Psychologie, Koeln. S. 149-180
- KOSIOL, Erich (1976): Organisation der Unternehmung. 2.Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- KRISHNAMURTI, Jiddu (1998): Der unhörbare Ton. Ullstein, Berlin.
- KRISHNAMURTI, Jiddu / Bohm, David (1987): Vom Werden zum Sein. O. W. Barth Verlag, München.
- KÜPPER, Willi / ORTMANN, Günther (Hg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- LAMNEK, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung – Methoden und Technik (Bd.2). Psychologie Verlags Union, München, Weinheim.
- LAMNEK, Siegfried (1988): Qualitative Sozialforschung – Methodologie (Bd.1). Psychologie Verlags Union, München, Weinheim.
- LANTERMANN, Ernst-Dieter (2002): Handeln in komplexen Zusammenhängen. In: Sommerlatte, Tom (Hg.): Angewandte Systemforschung. Ein interdisziplinärer Ansatz. Gabler Verlag, Wiesbaden. S. 68-79
- LANTERMANN, Ernst-Dieter (o.J. [a]): Integriertes Management von Humanressourcen für die Lösung komplexer Probleme in Unternehmen. Unveröffentl. Manuskript, Universität Kassel.
- LANTERMANN, Ernst-Dieter (o.J.): Eine sträflich vernachlässigte Ressource im Management komplexer Anforderungen: das Gefühl. Unveröffentl. Manuskript, Universität Kassel.
- LEHNHOFF, Andre (1998): Managementbildung als Ermöglichung organisationaler

- Lernprozesse. In: Geißler, Harald / Lehnhoff, Andre / Petersen, Jendrik (Hg.) (1998): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Deutscher Studien Verlag, Weinheim. S. 253-284
- LEMBKE, Gerald (1997): Die lernende Organisation. Internet-Artikel, <http://www.vordenker.de>. Abruf am 22.09.2000
- LEWIN, Kurt (1982): Feldtheorie. Werkausgabe Bd. 4. Hg. von Graumann, Carl-Friedrich. Huber, Bern u. Klett-Cotta, Stuttgart.
- LINDER, Tord / SANDE, Martin (2002): The Kungälv Process, co-creating the desired future through pioneering and borderless political dialogue. Society for Organisational Learning, M.I.T. Internetveröffentlichung. <http://www.sol-ne.org>. Abruf: 04.06.2003
- LIPPITT, Lawrence (2002): Die grundlegenden Voraussetzungen für Veränderung. In: Zschft. Profile, Ed. Humanist. Psychologie, Köln, 3/2002, S. 11-16 Ed. Humanist. Psychologie, Köln,
- LÜDERS, Karola (2003): Die Wiederentdeckung des Neuen. In: Zeitschrift Supervision, Beltz Verlag, Weinheim. Heft 2/2003, S. 18-22
- LUHMANN, Niklas (2000): Short Cuts. Verlag Zweitausendeins, Frankfurt.
- LUHMANN, Niklas (2000a): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden.
- LUHMANN, Niklas (1999⁵, 1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker und Humblot. Berlin.
- LUHMANN, Niklas (1995): Sich im Undurchschaubaren bewegen. In Grossmann/Krainz/Oswald (Hg.): Veränderungen in Organisationen. (S. 9-18). Gabler, Wiesbaden.
- LUHMANN, Niklas (1988): Organisation. In: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Westdeutscher Verlag, Opladen. S.165-186
- LUHMANN, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt.
- MAINDEK, Herlinde (1996): Professionelle Interviewführung in der Sozialforschung. Centaurus Verlagsgesellschaft, Paffweiler.
- MANAGERSEMINARE, Zeitschrift, 5/2001, Heft 48, 103. Gerhard May Verlags GmbH, Bonn.
- MASLOW, Abraham H. (1978): Motivation und Persönlichkeit. Walter Verlag, Olten.
- MAST, Claudia (1998): "Chefsache". In: HANDELSBLATT Nr. 221, 16.11.1998, S. 43. www.referenzfilm.de/business/presse/hab1611c.htm. Internetabruf am 09.03.2003
- MATOBA, Kazuma (2002): Dialogue process as communication training for multicultural organizations. In: Schierek, D. (Hg): Wittner Jahrbuch 2001. Metropolis Verlag, Marburg.
- MATOBA, Kazuma (2000a): Dialogkompetenz in der transkulturellen Kommunikation. In: Caspary, S. / Matoba, Kazuma (Hg): Transkultureller Dialog. Metropolis Verlag, Marburg. S. 55-70.
- MATOBA, Kazuma (2000b): Dialogkompetenz für transkulturelle Kommunikation: Neuer Versuch des Theorieaufbaus für interkulturelles Kommunikationstraining. In: Nakagawa, S. (Hg): Deutsch als Fremdsprache in Japan. Bd.1. Studien Verlag, Innsbruck.

- MATURANA, Humberto (1994): Was ist erkennen? R. Piper, München.
- MATURANA, Humberto / VARELA, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Scherz Verlag, Bern/München/Wien.
- MAY, Thomas (1996): Organisationskultur. Dissertation an der Universität Kassel.
- MAYRING, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (7. Auflage, erste Auflage 1983) Deutscher Studien Verlag, Weinheim.
- MAYRING, Philipp (2000, Juni): Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(2). Abrufbar über: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm> [Zugriff: 18.11.2002]
- MAYRING, Philipp (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz Psychologie-Verlags-Union, Weinheim. 2. Überarb. Aufl.
- MEAD, George Herbert (1978): Geist, Identität und Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- MEYERS LEXIKON (1983) in drei Bänden. Bibliographisches Institut, Mannheim, Wien, Zürich.
- MINGERS, Susanne (2001): Ansätze und Methoden zur Analyse von Unternehmenskultur. WING business, Die Wirtschaftsingenieure. 2/2001, S. 26-29
- MINGERS, Susanne (1999): Wissensmanagement praktisch - Handlungsfelder rund um die Grundpfeiler des Unternehmens. In: Hernsteiner, Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, 3/1999
- MÖLLER, Heidi (1998): Selbstkonfrontationsinterviews bei Experten der Supervision. Zum Design einer interaktionszentrierten Supervisionsforschung. In: Berker, Peter / Buer, Ferdinand (Hg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Votum Verlag GmbH, Münster. S. 196-215
- MÜLLER-STEWENS, Günter/PAUTZKE, Gunnar (1996): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, in: Sattelberger, Thomas (1996): Die lernende Organisation. Gabler, Wiesbaden. 3.Aufl., S. 183-206
- ORTMANN, Günther / SYDOW, Jörg / TÜRK, Klaus (Hg.) (1997): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- OSTERHOLD, Gisela (1996): Veränderungsmanagement: Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Gabler, Wiesbaden.
- PEER, Constantin (2001): Was kann die OE von der Kulturentwicklung lernen? In: Organisationsentwicklung 2/2001, 48-57
- PESENDORFER, B. (1983): Organisationsdynamik. IBM-Management-Symposium. S.39-50.
- PETERSEN, Jendrik (1998): Organisationslernen als Management von Unsicherheiten. In: Geißler, Harald / Lehnhoff, Andre / Petersen, Jendrik (Hg.) (1998): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Deutscher Studien Verlag, Weinheim. S. 87-106
- POHL, Michael / WUNDER, Michael (2001): Coaching und Führung. I. H. Sauer-Verlag GmbH, Heidelberg.
- PROBST, Gilbert J.B. (1992): Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- PROBST, Gilbert J.B. (1987): Selbstorganisation. Parey, Berlin.
- PROBST, Gilbert J. B. / BÜCHEL, Bettina S. T. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteile der Zukunft. Gabler Verlag, Wiesbaden.

- PRUITT, Bettye / KÄUFER, Katrin (2003): Collective Knowledge Creation Workshops in the UNDP RBLAC Regional Project on Democratic Dialogue: Presentation – ongoing project (2002-2004) of the United Nations Development Programme Regional Bureau for Latin America and the Caribbean (UNDP RBLAC), “Democratic Dialogue: Promoting Multistakeholder Consensus Building as a Tool for Strengthening Democratic Governance.” Society for Organisational Learning, M.I.T. Internetveröffentlichung. <http://www.sol-ne.org>. Abruf: 04.06.2003
- RAD, Michael v. (1996): Psychotherapie als Beruf. In: Psychother. Psychosom. med. Psychol. 46, 1996, 83-89, Georg Thieme Verlag Stuttgart, New York
- RAPPE-GIESECKE, Kornelia (1998): Kommunikative Supervisionsforschung. Ein praxisnahes Design. In: Berker, Peter / Buer, Ferdinand (Hg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Votum Verlag GmbH, Münster. S. 237-242
- RATZEK, Wolfgang (1992): Selbstorganisation in komplexen Welten. Verlag Peter Lang, Frankfurt/M.
- RICHTER, Peter (2003): Wissen ist Macht, nichts wissen macht auch nichts? Überlegungen zu Knowledge-Management. <http://www.wingrip.com/D/sol/d-wissenman.htm>, abgerufen am 06.03.2003.
- ROEHL, Heiko / Trebesch, Karsten (2001): Verlernen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4, 2001, S. 4-7
- ROSENSTIEL, Lutz v. (1993): Unternehmenskultur - einige einführende Anmerkungen. In: Dierkes, Meinolf / Rosenstiel, Lutz v. / Steger, Ulrich (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Campus Verlag, Frankfurt/M., S. 8 - 22.
- ROSENSTIEL, Lutz v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- RÜEGG-STÜRM, Johannes (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden.
- RUESCH, Jürgen / BATESON, Gregory (1995): Kommunikation. Karl Auer Verlag, Heidelberg.
- SATTELBERGER, Thomas (1996): Die lernende Organisation. Gabler, Wiesbaden. 3.Aufl.
- SATTELBERGER, Thomas (1996): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: ders.: Die lernende Organisation. Gabler, Wiesbaden. 3.Aufl., S. 11-56
- SCALA, Klaus / GROSSMANN, Ralph (1997): Supervision in Organisationen. Juventa Verlag, Weinheim/München.
- SCHARMER, Claus Otto (2000): Presencing: Learning From the Future As It Emerges. On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change. Working Paper, M.I.T.. Internetveröffentlichung <http://www.dialogonleadership.org>. Abruf: 20.09.2002
- SCHEIN, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Ed. Humanist. Psychologie, Köln.
- SCHEIN, Edgar H. (1996): Über Dialog, Kultur und Organisationslernen. In: Fatzer, G.: Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Edition Human. Psychologie, Köln.
- SCHEIN, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York.

- SCHEIN, Edgar H. (1993): On Dialogue, Cultur and Organizational Learning. In: Organizational Dynamics, Heft 22, 8/1993.
- SCHÖPPE, Arno / SCHWARZENBART, Donald (1999): Von der Lernenden Organisation zum „Community-Konzept“. www.ilo.de/lartikel.html. Gekürzte Fassung in: Gabler's Magazin. Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte 13/1999, 14-17.
- SCHREYÖGG, Georg (1999): Organisation und Postmoderne. Gabler, Wiesbaden.
- SCHREYÖGG, Georg (1996): Organisation. Gabler, Wiesbaden.
- SCHREYÖGG, Georg (1995): Unternehmenskultur. In: Corsten, Hans/Reiß, Michael (Hg.): Handbuch Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 111 - 121.
- SCHREYÖGG, Georg (1991): Unternehmenskultur. In: Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. 2. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 529 - 553.
- SCHREYÖGG, Georg / NOSS, Christian (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft 55 Jg. Heft 2, S. 169-185.
- SCHÜLEIN, Johann August (1998): Zur Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz. In: FORUM Supervision, Verlag edition diskord, Tübingen. Heft 12, S. 7-20.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, Manfred (1995): Organisation. Vahlen, München.
- SCHULZ von THUN, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das "innere Team". Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.
- SCHULZ von THUN, Friedemann (1989): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.
- SCHULZ von THUN, Friedemann (1981): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.
- SCOTT, William R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Campus Verlag, Frankfurt/M.
- SENGE, Peter M. (Hg.) (1996a): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart.
- SENGE, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart.
- SENGE, Peter (1993): Die fünfte Disziplin –die lernfähige Organisation. In: Fatzer, Gerhard (Hg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft. EHP, Köln. S. 145-178
- SIEVERS, Burkard (1999): Management psycho-sozialer Dynamik und unbewußter Prozesse. In: Pühl, Harald (Hg.) (1999): Supervision und Organisationsentwicklung. Leske + Budrich, Opladen. S. 260-273
- SIMMONS, Annette (1999): A safe place for dangerous thruths. AMA, New York.
- SIMON, Fritz B. (1988): Unterschiede, die Unterschiede machen. Springer Verlag, Berlin.
- STRAUSS, Anselm L. / CORBIN, Barney (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim.
- STRÜBING, Jörg (2003): Grounded Theory. Leske+Budrich, Opladen.
- SÜDMERSEN, Ilse M. (1991): Hilfe, ich ersticke in Texten! - Eine Anleitung zur Aufarbeitung narrativer Interviews. In: Bracker, Maren / Meiswinkel, P. (Hg.): Quantitative und qualitative Methoden der Sozialforschung in der Sozialen

- Gerontologie. Universität Gesamthochschule Kassel. S. 245-257
- VAHS, Dietmar (1997): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und – praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- WAHRIG, Gerhard (2000): Deutsches Wörterbuch. Bertelsmann lexikon Verlag GmbH, Gütersloh/München.
- WEICK, Karl E. (1996): Drop Your Tools: An Allegory for Organization Studies. In: Administrative Science Quaterly, 41 (6), 301-313.
- WEINERT, Ansfried B. (1998): Organisationspsychologie. Psychologie-Verl.-Union , Weinheim.
- WELTER-ENDERLIN, Rosmarie (1998): Was hat Säuglingsforschung mit Therapie und Beratung zu tun? In: Welter-Enderlin, Rosmarie / Hildenbrand, Bruno (Hg.) (1998): Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg. S. 213-227
- WELTER-ENDERLIN, Rosmarie / Hildenbrand, Bruno (Hg.) (1998): Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.
- WESTERBARKEY, Joachim (1991): Das Geheimnis. Zur funktionalen Ambivalenz von Kommunikationsstrukturen. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden.
- WILKESMANN, Uwe (1999): Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Campus Verlag, Frankfurt/M., New York.
- WILLKE, Helmut / ROEHL, Heiko (2001): Kopf oder Zahl!? In: Organisationsentwicklung 2/2001, 24-33
- WILLKE, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement: Lucius & Lucius, Stuttgart.
- WILLKE, Helmut (1993): Systemtheorie. Fischer Verlag, Stuttgart, Jena.
- WIMMER, Rudolf (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. In: Fatzer, Gerhard (Hg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft. EHP, Köln. S. 255-308
- WIMMER, Rudolf (Hg.) (1992,1995²): Organisationsberatung. Gabler, Wiesbaden.
- WIMMER, Rudolph (1991): Zwischen Differenzierung und Integration. In: Gruppendynamik, 4/1991, 359-389
- WISWEDE, Günther (1991): Soziologie – Ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialpolitischen Bereich. Verlag moderne Industrie, Landsberg a. L.
- WITZEL, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview [26 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(1). Abrufbar über: <http://qualitative-research.net/fqs> [Zugriff: 19.11.2002]
- WITZEL, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- WITZER, Brigitte (1992): Kommunikation in Konzernen. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen.

Dr. Susanne Ehmer, Dipl. Supervisorin (DGSv),

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Studiengangskoordinatorin an der Universität Kassel, Studiengang Supervision und Organisationsberatung. Als freiberufliche Supervisorin, Coach und Dialogbegleiterin (Facilitator) unterstützt sie Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Profit- und Non-Profit-Organisationen mit den Schwerpunkten Teamentwicklung, Führung, Kommunikation und interkulturelle Kompetenzen. Sie bildet Dialogbegleiter/innen für den Kontext Organisationsentwicklung - Supervision aus.

Kontakt:

Universität Kassel

FB 4, Institut für Soziale Therapie, Supervision und Organisationsberatung

Arnold-Bode-Strasse 10

D-34127 Kassel

Fon ++49(0)561/8042941

Fax ++49(0)561/8042051

E-Mail: S-Ehmer@uni-kassel.de