

Organisationsberatung als Begegnung von Wirklichkeiten und Kulturen

Bernd Schmid

Vorspann: Unterschiedliche Systeme, wie es Organisationen sind, müssen über irgendeine Form von Kommunikation oder Abstimmung einen Wirklichkeitsraum schaffen, in dem sie sich gemeinsam bewegen und aufeinander beziehen können. Für diesen Raum gibt es zahlreiche mögliche Wirklichkeiten, die im Aufeinandertreffen entstehen können. Es ist Teil der sozialen Kompetenz von Professionellen, sich dieser Wirklichkeitsentstehung beim Aufeinandertreffen bewusst zu sein, Weichenstellungen zu erkennen und aktiv dazu beizutragen, dass gewünschte, konstruktive und lebbare Wirklichkeiten entstehen.

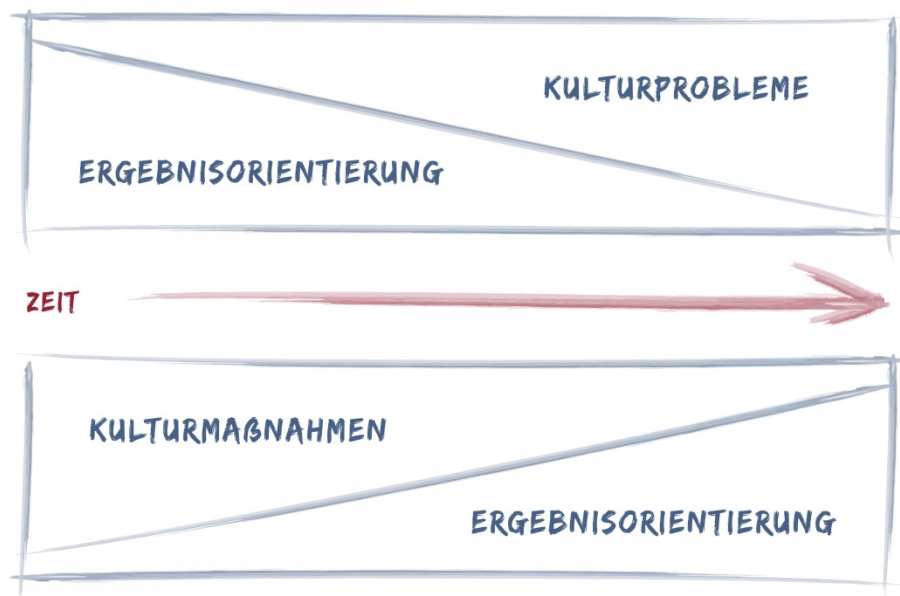
Welches Stück spielen wir heute?

Man kann das Aufeinandertreffen von Systemen mit einem Theaterstück vergleichen, für das verschiedene Mitwirkende ihre Vorstellungen von der Art des Stücks und der Rolle, die sie darin spielen wollen, mitbringen. Sie versuchen, die anderen zum Mitspielen in ihrem Sinne zu bewegen. Dieses Unterfangen ist schon dann nicht einfach, wenn es vorab ein Drehbuch oder zumindest eine Grundidee für die beabsichtigte Aufführung und eine kompetente Regie für die Abstimmung der Beteiligten gibt. Sehr anspruchsvoll wird es, wenn eigentlich wenig klar ist, was wie gespielt werden soll, welche Grundidee, welche Drehbücher, welche Regieanweisungen gelten sollen und wer in welchen Rollen mit wem zusammenspielen soll. All dies ist beispielsweise bei neu gebildeten Projektgruppen und erst recht bei Fusionen im Unternehmensbereich gegeben. Entsprechend schwierig sind oft die Prozesse beziehungsweise enttäuschend die Ergebnisse.

Zweckorientierte Inhalte und Kultur der Begegnung

Heute wird zu oft versucht, selbst hochkomplexe Inszenierungen aus dem Stegreif zu spielen. Es wird nicht genügend Aufmerksamkeit, Kraft und Wahrnehmungskompetenz darauf gerichtet, die Wirklichkeiten der Beteiligten und ihre Begegnung zu verstehen sowie die Integration beider Welten bewusst zu gestalten. Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden oft unter Druck, sozusagen mit dem Rücken an der Wand, vorgenommen und man glaubt, auf schnellstem Wege zu gewünschten Ergebnissen zu kommen, wenn man sich auf diese direkt zubewegt [4]. Statt die Begegnung der aufeinandertreffenden Wirklichkeiten und Kulturen – zumindest in der Anfangszeit – zum Hauptthema einer Maßnahme zu machen, hofft man, irgendwie ohne diesen vermeintlichen Umweg voranzukommen.

Der Zusammenhang zwischen Kultur- und Ergebnisorientierung lässt sich durch das in Abbildung 1 dargestellte Schema verdeutlichen.



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Der obere Teil des Schaubildes macht deutlich, dass gewöhnlich wenig Zeit auf die Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit verwendet wird, weil Inhalte ökonomischer oder technischer Art als wichtiger angesehen werden. Man hofft, durch inhaltliche Klärungen hinreichend Gemeinsamkeit zu erzeugen. Diese Art der Gestaltung professioneller Situationen funktioniert, wenn genügend Übereinstimmung vorhanden ist, so dass Komplexität auf diese Weise sinnvoll gesteuert werden kann. In dem Maß, in dem das nicht mehr der Fall ist, werden nicht geklärte Kulturprobleme mit zunehmender Zeit als Störungen immer mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen verbrauchen. Die Effektivität bezogen auf die Ergebnisse wird zunehmend kleiner.

Es ist nur dort effizient, von vornherein den Schwerpunkt auf Zwecke und Inhalte zu legen, wo Übereinstimmungen in der Kultur, innerhalb derer man Inhalte behandeln möchte, gesichert sind. Das beinhaltet auch, dass bei Differenzen untereinander verträgliche Abstimmungsstile vorhanden sein sollten, damit es zu einer Entscheidung kommen kann. Ansonsten sollte gelten: Kultur vor Inhalt. Je verschiedener die Kulturen, desto wichtiger ist für die Gemeinschaft die Etablierung einer Kultur der Begegnung beim Begegnen der Kulturen.

Andererseits: Ohne Inhalte und Ziele einer Gemeinschaft können die Begegnungsprozesse leicht etwas Zufälliges bekommen. Dies mag in zweckfreien oder zweckoffenen Begegnungen angehen. Doch jeder kennt Beispiele dafür, was passiert, wenn Zufälligkeiten, zweckfremde Motivationen und persönliche Vorlieben der Akteure bei an sich zweckgebundenen Unternehmungen unkontrolliert im Vordergrund stehen. Kulturbegrennung muss daher bezogen auf Zwecke und Inhalte erfolgen. Aber der Inhalt selbst darf zunächst nur als Vehikel für Kulturbegrennung betrachtet werden. An Beispielen von zweckbezogenen Inhalten studiert man die Möglichkeiten der Gemeinsamkeit und die dabei auftretenden Unterschiedlichkeiten. So könnten etwa zwei Bildungsanbieter, die künftig gemeinsam am Markt auftreten wollen, erst einmal ein gemeinsames Seminar als Kooperation entwerfen und durchführen. Ohne Erfolgsdruck kann dann studiert werden, welche Kulturunterschiede hier aufeinandertreffen, was daraus gelernt werden kann und welche Anstrengungen dies erfordert. Durch diese Erprobung können daher Implikationen und Konsequenzen eines Zusammenschlusses frühzeitig erkannt und der Umgang damit erprobt werden.

Fortschritte in zweckbezogener inhaltlicher Arbeit sollen, Fortschritte Richtung gekläarter Gemeinschaftswirklichkeit müssen erreicht werden. Man versucht sich – in der Theatermetapher [8] gesprochen – nicht gleich am ganzen Stück, sondern einigt sich auf Szenen, an denen beispielhaft für das ganze Stück geübt werden kann. Anlässlich solcher Beispiele wird zunächst gemeinsam entwickelt, in welcher Kultur man sich bewegt oder bewegen will.

Kommunikation als Kulturbegrennung

Für Professionelle [3] wird es also zunehmend wichtig, dass sie Stücke, in die sie eintreten, nicht nur intuitiv mitgestalten [7]. Sie sollten ein Bewusstsein für den Gestaltungsbedarf auf unterschiedlichen Ebenen besitzen und auch die entsprechende Gestaltungskompetenz entwickeln. **Kreativität im Sinne origineller und nachhaltiger Wirklichkeitsinszenierungen sowie Effektivität bezüglich sinnvoller Ziele sind gefragt.** Hierzu gehört, dass die Ressourcen aller Interessenten möglichst schonend verbraucht werden.

Welche Haltung zu entsprechenden Abstimmungen zwischen den Akteuren, welche Vorstellung vom Wesen der Kommunikation zwischen ihnen ist dafür geeignet? Hierzu soll das klassische, eher an Kommunikationstechnik orientierte Kommunikationsmodell durch ein Modell der Kommunikation zwischen lebenden autonomen Systemen ergänzt werden.

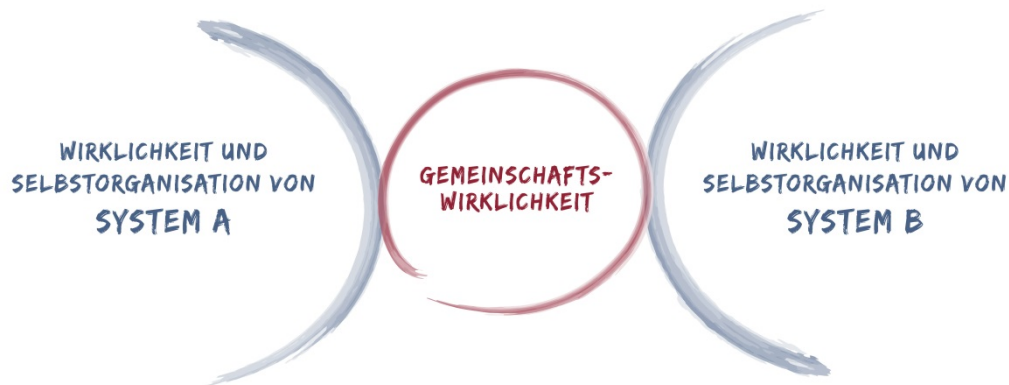
Das klassische „Sender-Kanal-Empfänger Modell der Kommunikation“ geht vom kontrollierbaren Austausch von Botschaften und übereinstimmenden Interpretationsrahmen aus. Wenn die Botschaft richtig gesendet und der Kanal in Ordnung ist, muss die Nachricht identisch beim Empfänger ankommen. Man erwartet dies als Normalfall. Ansonsten geht man von zu beseitigenden

Kommunikationsstörungen aus. Implizit erwartet man meist auch, den Partner zu einem beabsichtigten Verständnis und oft auch zu gewünschtem Verhalten veranlassen zu können.

Aus systemischer Perspektive [2] wird jedoch als Normalfall angesehen, dass lebende Systeme ganz auf ihre eigene Wirklichkeit bezogen sind, und ihre Kommunikation nur vor dem Hintergrund ihrer Kulturen verstanden werden kann. Um Kommunikation zu verstehen, muss man Kulturen studieren. Um Kulturen zu verstehen, muss man sich auf bewusste Kommunikationserfahrungen mit ihnen einlassen. Daher wird das in Abbildung 2 dargestellte Modell „Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation“ genannt.

Sowohl die Beteiligten als auch die Kommunikationsvorgänge sind komplex. Komplex ist nicht gleichzusetzen mit kompliziert, was technische Systeme ja auch sein können, sondern meint prinzipiell autonom, das heißt, nach letztlich unergründlichen Prinzipien selbstbestimmt. Hier dennoch einen Raum für eine einigermaßen verlässliche Begegnung und Gemeinschaftswirklichkeit herzustellen, ist die vordringlichste Aufgabe jeder Kommunikation. Dass ohne solche Bemühungen zufällige oder nicht gewünschte Gemeinschaftswirklichkeiten beziehungsweise Qualitäten der Begegnung entstehen, ist aus dieser Sicht jederzeit zu erwarten. Man erwartet, dass B aus den Äußerungen von A seinem eigenen Wirklichkeitssystem entsprechend auswählt und mit einer der eigenen Wirklichkeitslogik und den eigenen Entwicklungsbedürfnissen entsprechenden Verhaltensanpassung reagiert. Abweichungen von den eigenen Erwartungen sollten dabei nicht als Fehler, sondern als Gelegenheit für Lernen betrachtet werden.

Die Gestaltungsaufgabe heißt nicht Fehlerbeseitigung, sondern Verbesserung der Wahrscheinlichkeit für gegenseitiges Verständnis beziehungsweise komplementäres Handeln.



Schmid 1991

Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation

Beide Kommunikationsmodelle, das Sender-Kanal-Empfänger Modell und das Kulturbegegnungsmodell haben ihre gültigen Perspektiven und können komplementär genutzt werden.

Konfrontation

Der Begriff Konfrontation ist aus unserer Alltagswelt meist mit einem konflikthaften Aufeinanderprallen zweier Systeme assoziiert. Neutraler meint der Begriff lediglich das Aufeinandertreffen und das einander Gegenüberstellen von unterschiedlichen Wirklichkeiten und Selbstorganisationen. **Eine mutige, von Interesse und Respekt getragene Konfrontation kann für die Weiterentwicklung der beteiligten Systeme, für den konstruktiven Umgang mit Unterschiedlichkeiten sowie für die Gemeinschaftsbildung von großem Nutzen sein.** Dies gilt für Führungs- oder Kooperationsbeziehungen genauso wie für die Begegnung unterschiedlicher Kulturen etwa in einer Fusion.

Der Zweck der Konfrontation besteht nicht unbedingt in danach übereinstimmenden Wirklichkeiten, da dies auch zu Kultureinerlei führen würde, sondern in verstandenen Unterschiedlichkeiten, ja manchmal Unvereinbarkeiten, für die dann eine friedliche Koexistenz angestrebt wird. Dies kann sogar die Dynamik und Identität der beteiligten Systeme stärken: „Die Begegnung mit dem Andersartigen stärkt die Eigenart!“ Das häufige Misslingen positiver Konfrontationen hat mit dem Unterschätzen der Aufgabe und mit wenig entwickelter Konfrontationskultur zu tun.

Im Bereich der Visionsarbeit in einem Unternehmen ist das besonders augenfällig. Viele Orientierungsdaten, von denen man ausgehen will, liegen im Bereich der Spekulation, zum Beispiel Behauptungen über die existentielle Situation eines Unternehmens oder einer Abteilung.

- Die einen sagen: „Wir sind rettungslos verstrickt in Machtkämpfe.“
- Andere definieren: “Wir scheuen vor der strategischen Herausforderung zurück, uns wirklich zu positionieren und stattdessen verstricken wir uns in Machtkämpfe.“

Plausibilitäten lassen sich nur zum Teil objektiv durch konkrete Empirie belegen. Eher werden frühere Annahmen durch neuerdings glaubwürdigere Annahmen über Wirklichkeit ersetzt.

In der Beratung wird der Begriff Konfrontation dafür verwendet, dass Berater ihre eigenen Wirklichkeitsvorstellungen den expliziten oder impliziten Wirklichkeitsvorstellungen ihrer Klienten gegenüberstellen, meist in der Absicht, bei der Läuterung dieser hilfreich zu sein. Den Klienten wird angeboten, ihre Wirklichkeiten zu befragen, Horizonte zu erweitern, Informationen und Zusammenhänge neu zu konzipieren, andere Lösungen und Vorstellungen von verantwortlichem Handeln zu adoptieren. Gute Berater versuchen dabei nicht, die Wirklichkeit ihrer Klienten zu kolonialisieren, sondern bieten Konfrontation im Sinne guter Kulturbegegnung.

Das Herstellen von hinreichender Gemeinschaftswirklichkeit stellt insbesondere am Anfang einer Beratungsbeziehung besondere Herausforderungen an die Partner. Speziell vom Berater sind hier besondere Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu erwarten. Sie müssen einerseits die Wirklichkeit und Selbstorganisation des Gegenübers studieren, dürfen sich gleichzeitig aber nicht von dessen Wirklichkeitsverständnis absorbieren lassen, da sie dann ja keinen Unterschied mehr erzeugen können. **Das Erzeugen sinnvoller Wirklichkeitskonfrontationen ist aber die gewünschte Dienstleistung, ohne die Beratung unnötig wäre.**

Da viele Aspekte von Wirklichkeit letztlich gewählte Definitionen sind, die ihre Glaubwürdigkeit erst entfalten, wenn sie entsprechend verwirklicht worden sind und die Folgen erlebt werden können, ist es unumgänglich, dass kraftvolle Berater auch Definitionskompetenz einsetzen. Sie nutzen zugeschriebene oder erworbene Autorität, um andere Aspekte von Wirklichkeit plausibel, also glaubhaft zu machen. Indem ein Berater mit entsprechender Autorität behauptet, dass bestimmte Dinge existieren, bedeutsam sind oder mit anderen zusammenhängen, können sie auch für Klienten zu relevanten Aspekten ihrer Wirklichkeit werden. Kurz erwähnt werden muss noch der systemische Informationsbegriff, weil er in dem nachfolgenden Modell eine Rolle spielt: Hierbei werden Daten von Informationen unterschieden. Daten sind Gegebenheiten irgendwelcher Art. **Nur solche Daten, deren Ausprägung einen Unterschied für jemanden machen, sind Information.** Wenn es regnet, ist dies ein Datum. Wenn bei Regen nicht gewandert wird, wird der Unterschied zwischen Regen und nicht Regen

dafür zur Information. Wird auch bei Regen gewandert, hat Regen für die Entscheidung Wandern oder nicht Wandern keinen Informationswert, wohl aber vielleicht für die Frage Regenschirm mitnehmen oder nicht.

Vier Stufen der Übereinkunft im Bezugsrahmen

Wenn in Gemeinschaften Erwartungen nicht erfüllt werden, wird spontan meist davon ausgegangen, dass naheliegende Lösungen nicht realisiert oder Verantwortlichkeiten nicht wahrgenommen werden. Entsprechend sind die Meinungen über die gestaltet, die für Versäumnisse verantwortlich gemacht werden. Oft zeigt sich bei näherer Analyse, dass man die eigene Wirklichkeit ungeprüft auf andere projiziert hat, beziehungsweise andere selbstverständlich in die eigenen Wirklichkeitsvorstellungen integriert, eine Art Wirklichkeitskolonialismus.

Ist man stattdessen zu einer Kulturbeggnung bereit, kann das im Folgenden vorgestellte Konzept helfen, eine Idee davon zu entwickeln, auf welcher Stufe es gelingt oder nicht gelingt, einen gemeinsamen Bezugsrahmen herzustellen beziehungsweise einen gemeinsamen Rahmen für die Wirklichkeitsbegegnung zu errichten. Mit seiner Hilfe kann man darüber nachdenken, auf welcher Ebene man intervenieren muss, um sich mit Nichtübereinstimmungen auseinander zu setzen und über bessere Abstimmung mehr Gemeinschaftswirklichkeit herzustellen. Schon die Nichtübereinstimmungen und ihre Bedeutung besser zu verstehen, kann einen großen Fortschritt bedeuten. Dadurch wähnt man sich nicht in falschen Übereinstimmungen, aber auch nicht in falschen Differenzen und kann sich Kommunikationsbemühungen ersparen oder diese spezifizieren. Es lassen sich also vier Stufen der Übereinstimmung in einer Gemeinschaftswirklichkeit [vgl. 1] unterscheiden:



Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung

Stufe 1: Daten und Szenarien.

- Beziehen sich die Beteiligten auf die gleichen Daten?
- Kennen sie wechselseitig die Szenarien, auf die die aktuelle Situation bezogen wird?
- Gibt es ein gemeinsames Verständnis der relevanten Szenarien?

Stufe 2: Bedeutungen und Informationen.

- Kennen die Beteiligten die Bedeutungen der anderen Seite?
- Ordnen die Beteiligten vorhandenen Daten die gleichen Bedeutungen zu?
- Haben die Beteiligten gemeinsame Vorstellungen, was für die Beschreibung der Situation wichtig ist und was nicht?

Stufe 3: Schlussfolgerungen und Wirkungszusammenhänge.

- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den Bezugsrahmen und Systemzusammenhängen?
- Beim Einsatz welcher Mittel sind über welche Zusammenhänge welche Wirkungen zu erwarten?
- Haben die Beteiligten gemeinsame beziehungsweise komplementäre Vorstellungen darüber, mit welchen Mitteln gewünschte Wirklichkeiten hergestellt oder verändert werden können?

Stufe 4: Lösungen und Verantwortlichkeiten.

- Haben die Beteiligten gemeinsame respektive komplementäre Vorstellungen darüber, wie annehmbare Lösungen für offene Fragestellungen aussehen könnten?
- Wer muss für Einflussnahmen zugunsten dieser Lösungen welche Verantwortung übernehmen?
- Welche Berechtigung oder Verpflichtung besteht, sich wechselseitig in Verantwortung zu nehmen?

Es wird meist davon ausgegangen, dass eine einigermaßen zuverlässige Übereinstimmung auf der Stufe der Lösungen und Verantwortlichkeiten erst erreichbar ist, wenn auf den anderen Stufen explizit oder implizit Übereinstimmung existiert. Sonst kommt verantwortliches komplementäres Handeln nicht zustande oder ist instabil, weil jederzeit versteckte Nichtübereinstimmungen zu nicht komplementärem Handeln führen können. Allerdings gibt es auch die Möglichkeit, komplementäres Verhalten zu vereinbaren, obwohl man die Bedeutungen und Vorstellungen über Wirkungszusammenhänge nicht teilt. Dies hat sich beispielsweise in ehelichen Auseinandersetzungen besonders bewährt.

Welche objektiven Daten einbezogen beziehungsweise welche als kulturelle Annahmen akzeptiert werden, hat elementar mit Beziehungen zu tun. Häufig wird zu kurzschlüssig auf Wollen, Nichtwollen, Widerstand oder Ähnliches geschlossen. Dabei sind Menschen oft bemüht, sich verantwortlich zu steuern, können es aber nicht, weil die anderen Ebenen des Bezugsrahmens und die Wirkungszusammenhänge noch nicht so durchdacht sind, dass sie darauf Steuerung überhaupt kompetent aufbauen können. Oder die Bezugsrahmen sind nicht kommuniziert und auf Verträglichkeit geprüft. **Wirklichkeit ist weitreichend in Beziehungen erzeugte oder gelebte Wirklichkeit.** Daher ist Konfrontation eine fast paradoxe Aufgabe, für die es keine richtigen, wohl aber respektvolle und kreative Lösungen gibt, die sich in der Welt beider beteiligten Systeme gleichermaßen bewähren müssen. Hierzu braucht man Autorität und Demut als Beraterische Haltung. Geht z.B. ein Unternehmer davon aus, dass man Mitarbeitern ohne ein hohes Maß an Kontrolle nicht trauen kann, kann ein Berater einen anderen Glauben als richtig und hilfreicher dagegensetzen. Gleichzeitig muss er aufmerksam dafür sein, dass diese Haltung sich in bestimmten Fällen und Kontexten nicht hilfreich ist und andere Erfahrungen ernst nehmen.

In einer Organisationsberatung muss man sich, wenn man eine Strategie verfolgt, deshalb immer wieder fragen:

- Von der Existenz welcher Ereignisse gehe ich bei meiner Strategie aus?

- Welche Bedeutung schreibe ich diesen Ereignissen zu?
- Welche Vorstellungen über Wirkungszusammenhänge habe ich?
- Und was kann ich aus meiner Verantwortung heraus zur Lösung beitragen?

Natürlich kann man auch ohne dieses Schema gute Arbeit leisten. Wenn man jedoch den Eindruck hat, dass eine Beratung stagniert, ist es gut, ein Handwerkszeug zu haben, mit dem man sorgfältig und konsequent über den Prozess der Wirklichkeitsbegegnung und der Schaffung gemeinsamer Wirklichkeit nachdenken kann.

Im Folgenden ist nun abschließend ein Beispiel aus einer Teamentwicklung dargestellt, das dazu dient, Wirklichkeitsbegegnung und Konfrontation in den Kategorien der vier Stufen anschaulich zu machen. Dabei ist weniger wichtig, dass die logisch eindeutige Zuordnung des Gesprächs in die vier Stufen gelingt [vgl. 6], sondern, dass man ein Gefühl für die Umsetzung in Beratungskonfrontation bekommt. Selbstverständlich hat Teamentwicklung viele Varianten und Dimensionen [5], von denen hier nur ein mikroskopischer Ausschnitt dargestellt werden kann.

1. Stufe 1

Zu Beginn einer Teamentwicklungsmaßnahme nimmt ein Berater wahr, dass die Teilnehmer mit langen Gesichtern dasitzen. Eine denkbare Möglichkeit, dies aufzugreifen wäre, zu sagen:

B: Was können Sie tun, um die depressive Stimmung hier zu ändern?

Wenn die Teilnehmer jetzt komisch gucken im Sinne von: „Was ist denn mit dem los?“, hat der Berater zu viel an gemeinsamer Wirklichkeitsvorstellung vorausgesetzt. Er hat verfrüht eine Intervention auf der Lösungs- und Verantwortungsebene angeboten. Entsprechend dem Schema könnte der Berater nun auf Stufe 1 konfrontieren und sagen:

B: Wenn ich so um mich schaue, habe ich den Eindruck, Sie schauen ein bisschen traurig oder resigniert. Können Sie mit dem, was ich beschreibe, etwas anfangen?

Wenn dann jemand sagt:

T: Nein, wir sind eigentlich hier alle immer gut drauf.

wird klar, dass dieser Mensch natürlich mit der Intervention „Wie kommen Sie aus der Depression raus?“ nichts anfangen kann. Für ihn existiert eine Wahrnehmung dieser Wirklichkeit nicht, oder sie scheint nicht zur Beschreibung des aktuellen Szenarios zu gehören. Vielleicht sind andere Wahrnehmungen von Wirklichkeit, etwa wer wo sitzt oder wie erlesen jeder gekleidet ist, Gegenstand seiner Wirklichkeitsbeschreibung.

Wenn der Berater die Teammitglieder dennoch in seinen Fokus einbinden möchte, könnte er nun sagen:

B: Schauen Sie sich doch mal die Gesichter wirklich an. Gibt es jemanden, der meine Wahrnehmung teilt?

Jetzt könnte es sein, dass die Anwesenden nach und nach die angebotene Wahrnehmung bestätigen:

T: Es stimmt schon, dass wir gut drauf sein müssten, weil wir gute Umsätze vorweisen können, aber wenn ich mich jetzt hier umschaue, stimmt auch, dass wir ein bisschen gedrückt wirken.

Damit ist es dem Berater gelungen, auf der Stufe 1 eine Gemeinschaftswirklichkeit zu errichten, beziehungsweise mit denen, die sie nicht teilen, einen Unterschied zu definieren.

2. Stufe 2

Der Berater könnte weiter sagen:

B: Wenn an einem so schönen Tag die Leute im Team eher gedrückt wirken, bedeutet das für mich, dass die Gruppe vermutlich noch nicht arbeitsfähig ist.

Und dann könnte es sein, dass jemand sagt:

T: Das bedeutet nichts. Die Leute haben in den letzten sechs Wochen hart gearbeitet. Es ist klar, dass die einfach abschlafen, wenn sie mal nicht in der Tretmühle sind.

Dieser Teilnehmer wertet die nun akzeptierte gemeinsame Beobachtung ganz anders und misst ihr eine andere Bedeutung bei. Der Berater könnte daraufhin sagen:

B: Aus meiner Sicht könnte das auch etwas anderes bedeuten, aber wir müssten das mal abklären.

Wenn B nun jeden Teilnehmer nach seinem Erleben befragt, könnte es einen Teilnehmer geben, der sagt:

T: Ja, müde sind wir auch, aber das ist nicht alles. Eigentlich war ich heute Morgen besserer Laune als ich es jetzt bin, wenn ich hier sitze. Es hat vielleicht doch etwas damit zu tun, dass wir hier zusammensitzen.

Das wäre jetzt eine konkurrierende Bedeutungsgebung. Mit ihr könnten sich der Berater und die Teilnehmer darauf einigen, dass die Stimmung doch etwas bedeutet und eine gewisse Relevanz für das, was hier geschieht, hat. Damit wäre eine Übereinstimmung über die Bedeutung geschaffen.

3. Stufe 3

Auf Stufe 3 geht es darum, sich über Schlussfolgerungen und Wirkungszusammenhänge zu verständigen. Der Berater könnte sagen:

B: Dann sollten wir uns in der nächsten halben Stunde damit befassen. Wenn man zumindest darüber im Austausch ist, untergräbt eine solche Stimmung die Arbeitsfähigkeit und den Teamgeist nicht. Vielleicht stoßen wir dabei auch auf Themen, die für das Team wichtig sind und die sonst untergegangen wären.

Dann könnte ein Teilnehmer entgegenen:

T: Menschen sind mal gut und mal weniger gut drauf. Wenn Sie uns ein spannendes Thema bieten, wird unsere Stimmung bestimmt bald besser.

An dieser Antwort kann der Berater feststellen, dass sie, selbst wenn sie sich über diese ersten beiden Ebenen einig geworden sind, kein gemeinsames Verständnis davon haben, was daraus zu folgern ist und mit welchen Mitteln Abhilfe geschaffen werden kann. Der Berater könnte nun etwa von Erfahrungen mit anderen Teams berichten, wie deren Stimmung besser geworden sei, nachdem heikle Dinge besprochen, abgeklärt und zum Teil auch emotional ausgedrückt worden waren.

4. Stufe 4

T: Bei der Art, wie wir hier unter Druck stehen und die Ellenbogen benutzen müssen, kann man von keinem erwarten, dass er aus der Deckung kommt.

Damit wären sie auf der Ebene der Verantwortlichkeiten. Auf dieser Ebene könnte es sehr verschiedene Vorstellungen darüber geben, wer wofür Verantwortung übernehmen müsste, um die Gesprächskultur positiv zu beeinflussen.

Im Grunde haben der Berater und das Team erst jetzt so viel Wirklichkeitsankopplung geleistet, dass sie aushandeln können, wie eine mögliche Lösung aussehen und wer dabei welche Verantwortung wahrnehmen könnte. Man könnte über die Verantwortlichkeiten und Spielregeln einen Kontrakt machen, aufgrund dessen man sich selbst und andere in die Verantwortung nimmt. Wenn dadurch eine Arbeitsfähigkeit und die Aufhellung der Stimmung hergestellt wäre, hätte die Konfrontation mit der Beraterkultur für das Team an dieser Stelle eine Bereicherung gebracht.

Fazit

Die obigen Ausführungen markieren Kulturbegegnung als Kommunikationsaufgabe, die im Zweifel vor zweckbezogener Inhaltsarbeit vorübergehend Vorrang erhalten sollte. Das vorgestellte Schema soll helfen, die dafür erforderliche Haltung und Kompetenz in konkreten Kommunikationssituationen zu verbessern. Es liegt nahe, solche Überlegungen und Schemata auf große Ereignisse und die Begegnung größerer Kulturen etwa in einer Fusion anzuwenden, und dies kann sicher auch mit

Gewinn getan werden. Doch ist letztlich entscheidend, ob Analysen und Vorgaben in für System- und Kulturbegegnung fördernde Kommunikation umgesetzt werden können.

Literatur

- [1] Schlegel, L.: Handwörterbuch der Transaktionsanalyse; Freiburg; 1993.
- [2] Schmid, B.: Der systemische Ansatz in Training und Beratung, Trainer-Kontakt-Brief Nr. 30: 3/2000.
- [3] Schmid, B.: Persönlichkeitsentwicklung, Professionelle Begegnung und Kulturentwicklung; LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation; Nr. 2; März/April 2002.
- [4] Schmid, B.: Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont; Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog; 04/2002. Quelle: isb
- [5] Schmid, B. & Hipp, J.: Metamorphosen der Teamentwicklung; Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE); 03/1999.
- [6] Schmid, B. und Hipp, J.: Perspektiven Fraktaler Beratung; LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation; Nr. 6; Nov/Dez. 2002.
- [7] Schmid, B., Hipp, J. & Caspari, S.: Intuition in der professionellen Begegnung. Zeitschrift für systemische Therapie: 03/1999.
- [8] Schmid, B. & Wengel, K.: Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching und Personalentwicklung. Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog: 01/2001.

Weiterführende Schriften wie die zitierten sind kostenlos herunter zu laden von www.isb-w.de

Bildlegende:

Abb. 1: Schema zum Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in der Begegnung von Systemen

Abb. 2: Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation

Abb.3: Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung

