

## Dialogorientierte Teamentwicklung und Supervision - OE im Bankenbereich

### *Dialogorientierte Teamentwicklung und Supervision - OE im Bankenbereich 1*

Teamkultur in Fusionsprozessen 2

**1. Dialog- und supervisionsorientierte Teamentwicklung 2**

**2. Dialog- und supervisionsorientiertes Lernen als Leitelement der Lernkultur 4**

**3. Strategie- und Teamentwicklung im Fusionsprozess zweier deutscher Großbanken 5**

Hintergrund 5

Besetzung des Teamentwicklungsworkshops 5

Eingangsrunde 5

**4. Ein Beispielprojekt: ein Schulungs- und Qualifizierungskonzept 5**

Ein Beispiel für strategische Klärungen 7

Orientierungshilfe und Entspannung durch ein Modell 8

**5. Außenmarketing - eine Frage der Identität 8**

Modell Randschärfe und Kernprägnanz 9

Vorgehensweisen bei der Erarbeitung einer Außenmarketing-Strategie der Geschäftsbereichsentwickler 11

**6. Entwicklung von (Lern-)Kultur durch Dialog 15**

**7. Literatur 17**

In diesem Artikel soll ein am *Institut für systemische Beratung*<sup>1</sup> durchgeführter Teamentwicklungsworkshop als Beispiel für die Einführung dialogorientierter Lernkultur beschrieben werden. Am Beispiel eines konzernweiten Schulungs- und Qualifizierungsprojektes der Geschäftsbereichsentwicklung wird vorgestellt, wie im Rahmen des dialog- und supervisionsorientierten Arbeitsansatzes vorgegangen wurde und welche Wirkung diese Arbeit auf die Gesprächs- und Teamkultur der Teilnehmer hatte. Dabei soll veranschaulicht werden, wie durch die Beratung anhand verschiedener Konzepte (Theatermetapher, Modell Randschärfe und Kernprägnanz) dialog- und teamorientiertes Lernen mit nachhaltiger Wirkung initiiert werden konnte.

- Im Beispiel geht es um Mitarbeiter zweier fusionierter Banken, die gemeinsam als Team von Geschäftsbereichsentwicklern arbeiten sollen. Hierzu müssten sie sich zu einem Team zusammenfinden. Selbstverständnisse und Auftreten nach außen müssten entwickelt werden.

---

<sup>1</sup> Das Institut für systemische Beratung, Wiesloch (Gründung 1984) – **heute isb GmbH**, ist ein Fachinstitut im Bereich Humanressourcen. Es hat sich spezialisiert auf Fragen der Professionalisierung und der Qualifizierung von Personen und Systemen in den Bereichen Bildung, Beratung, Coaching sowie Personal- und Organisationsentwicklung.

- Der Blick auf die Konzepte und Steuerungsideen, die vom Teamberater<sup>2</sup> angewandt wurden, erlaubt eine Auseinandersetzung mit dem "wie und warum" des Vorgehens.
- Konzeptionell ist die Teamentwicklung in ein dialog- und beratungsorientiertes Verständnis von Lernen in Organisationen eingebettet. Daher werden hier einige Perspektiven einer systemischen Lernkultur mit Betonung der beratungs- und dialogorientierten Lernprozesse dargestellt.

## Teamkultur in Fusionsprozessen

Wo in Fusionsprozessen die Kulturen und Machtpositionen von Unternehmen aufeinandertreffen, findet auf verschiedenen Vorder- und Hinterbühnen Kulturbegegnung statt. Von vielen wird die Rollenvergabe als Live-Assessment erlebt. Gleichzeitig ist dieser Übergang von "Alt" in "Neu" der Gestaltungsparameter des Integrationsprozesses. In der Würdigung des Bisherigen und in der Identifikation mit dem Zukünftigen liegen die Herausforderung solcher Umstrukturierungen und deren Inszenierung. Die Erfahrung zeigt, dass sich diese Prozesse neben formalen Abstimmungs- und Integrationsfragen auf der Sachebene zu einem großen Teil auf der Beziehungs- und Kulturebene abspielen. Wird diese Ebene ausgeblendet und rein auf der Sachebene agiert, werden notwendige Konfrontationen vermieden und damit spätere Konflikte vorprogrammiert. Gerade eine mutige, von gegenseitigem Interesse und Respekt getragene Konfrontation kann für den Integrationsprozess und die Weiterentwicklung der Organisation, für den konstruktiven Umgang mit Unterschiedlichkeiten sowie für die Entwicklung der Identifikation mit der Gemeinschaft und dem Unternehmen von großem Nutzen sein (vgl. Schmid 2003: 20). Die eigene strategische Positionierung und seines Teams zu klären und auf die Unternehmensziele auszurichten, führt im besten Fall zu einer Stimmigkeit und Kohärenz von Innen und Außenwahrnehmung. Dafür geeignete Drehbücher und Rollenverteilungen zu entwickeln und mit verfügbaren Ressourcen kompatibel zu machen, sind wesentliche Perspektiven für Organisations- und Teamberatung. Das Management kann dadurch unterstützen, dass durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen eine Prozessmoderation ermöglicht und nicht von einer Prozessbeherrschung mit erzwingbaren Ergebnissen ausgegangen wird, beispielsweise durch lösungsorientierte Motivationsstrukturen und Rückmeldeschleifen im Unternehmen (vgl. Kruse 1996: 222).

Zunächst wird die Konzeption supervisionsorientierter Teamentwicklung und damit verbundener Lernprozesse vorgestellt.

### 1. Dialog- und supervisionsorientierte Teamentwicklung

Bei Team- und Qualitätsentwicklung durch Beratung und Supervision handelt es sich um Prozesse zur Herstellung eines gemeinsamen Selbstverständnisses sowie der Verbesserung der Abstimmung im Team, der internen Kommunikation und der Darstellung nach außen.

Supervisionsorientierte Teamentwicklung wird als Beitrag zur lernenden Organisation verstanden und findet, wie in der Regel auch angeleitete Supervision, „near-the-job“ (Butzko 2000: 251) statt. Sie kann daher als arbeitsplatznahes Lern- und Qualifizierungssystem (vgl. Schmid/Fauser 1994) bezeichnet werden.

Stellt man die Frage, welchen Beitrag zur Team- und Qualitätsentwicklung das (kollegiale) Lernen und Beraten in dialog- und supervisionsorientierten Kontexten liefern kann, ergibt sich in erster Linie ein hoher pragmatischer Wert für die Teilnehmer. Durch die Arbeit am „Fall“ soll ein konkreter Nutzen für die Projekte und Vorhaben in den Organisationen und der eigenen professionellen Tätigkeit entstehen. Die Lernenden/Teilnehmenden kommen mit konkreten Anliegen aus ihrem

---

<sup>2</sup> Der Workshop wurde durchgeführt von Dr. Bernd Schmid, Leiter des Instituts für systemische Beratung, Wiesloch.

beruflichen Umfeld in die Beratung und vertreten somit Anforderungen der Organisation. Sie bringen die in der Beratung erworbenen Handlungs- und Lösungsalternativen und emotionale Entlastung dorthin zurück.

Es findet somit eher ein indirektes Lernen auf der Organisationsebene statt. Das Lernen auf individuell-professioneller Ebene soll jedoch positive „systemqualifizierende Effekte“ (Schmid/Fauser 1994: 4) für die mit der Person vernetzten Bereiche der Organisation hervorbringen. Schmid und Fauser (1994: 2ff.) bringen „Systemintelligente Personenqualifikation“ und „Personensensible Systemqualifikation“ in einer „Systemlösung“ in ein wechselseitiges Ergänzungsverhältnis.

In beratungsorientierten Bildungsmaßnahmen geht es zwangsläufig um die Verbesserung der Qualität von Beziehungen und Beziehungsgestaltung, denn Dialog als Form von Supervision lebt, wie auch Formen der kollegialen Supervision und Beratung, von der realisierten Beziehungsqualität. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung in der Organisation ist dann wahrscheinlich, wenn die organisationsrelevanten Beziehungen betrachtet werden bzw. wenn die reflektierten Beziehungen auf Organisationen und deren Dynamiken übertragen werden können.

Supervision wird von Berker als Ort und Form für Qualität (vgl. Berker 1999: 72) gesehen. Das Lernen bezieht sich in supervisionsorientiertem Vorgehen durch Dialog im Team auf das professionelle Handeln der Teilnehmer und beleuchtet daher den Kontext der beruflichen Tätigkeit mit. Es ist somit im Sinne einer Ressourcen- und Problemlöseorientierung immer bezogen auf eine Verbesserung der Arbeit und ein Lösen der dort auftretenden Probleme durch das Beschreiten von Wegen der (Selbst-) Reflexion und Kooperation. In reflexivem, problem- und erfahrungsorientiertem sowie sozialem Lernen wird versucht, das Ziel erweiterter Handlungskompetenz zu erreichen. Um nun professionelle Kompetenz erwerben zu können, muss Rollenkompetenz, Kontextkompetenz und Sinn zusammenfinden (vgl. Schmid 2002a: 9).

Fasst man den Supervisionsbegriff weiter, so kann er, wie in unserem Beispiel zutreffend, im Sinne beratungsorientierter Gesprächskultur am Beispiel und an der persönlichen Steuerung sowie dem persönlichen Selbstverständnis beschrieben werden. Im Team mit füreinander wichtigen Partnern angewandt, entsteht über persönliche Steuerung hinausgehend eine Synergie auf der Ebene von Selbstverständnis und Ausstrahlung der Gruppe. Das Ganze wird mehr als die Summe seiner Einzelteile, ein gemeinsames "Takten" (ein gemeinsamer "Beat") wird erlebbar.

Teilnehmer aller Formen von Supervision können in vielfältiger Weise einen Zuwachs an Wissen und Kompetenzen erleben. Diese Formen stellen einen Wissens- und Lern-Transferort zwischen Theorie und Praxis dar<sup>3</sup>.

Die erworbenen Fähigkeiten und das generierte Wissen sowie die erfahrene und erlebte Kultur in den Beratungen können von den Mitgliedern in ihr berufliches Umfeld hineingetragen werden, die damit praxisrelevante Kompetenzen weiter entwickeln. Sie sind gewissermaßen Kulturträger und Kulturmultiplikatoren einer selbst erlebten Kultur des Arbeitens und Lernens. Dieses Lernen und diese Erfahrungen können – müssen jedoch nicht zwangsläufig – sich positiv auf die eigene berufliche Tätigkeit im Umgang mit anderen im beruflichen Kontext auswirken, und somit sehr allgemein positiv auf die Entwicklung von Qualität in der Arbeit in Teams in Organisationen und im eigenen Tun ausstrahlen. Je „kulturfremder“ allerdings Workshop- und Organisationskultur zueinander sind, desto schwieriger ist die Übertragung.

Wesentlich ist einerseits die fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu verbessern und andererseits Impulse zu setzen, um die Organisation auf den Weg einer lernenden Organisation zu führen.

---

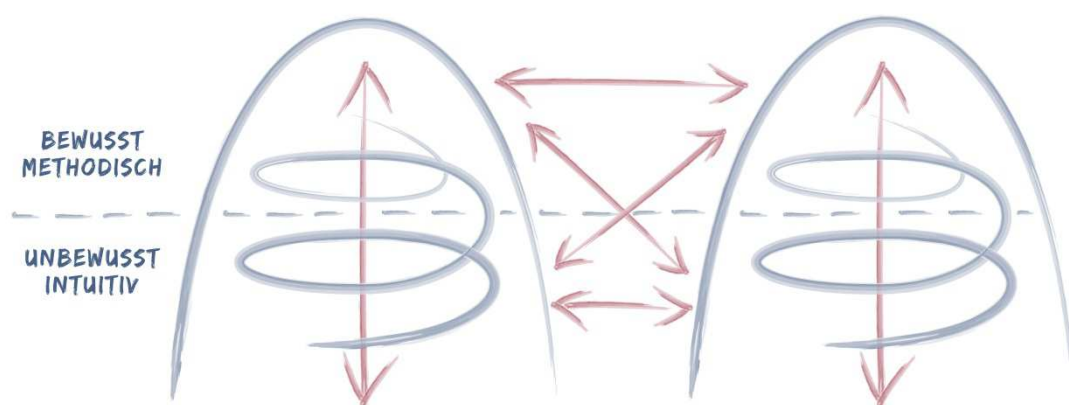
<sup>3</sup> vgl. Thiel 2000: 198 mit dem Verweis der Verknüpfung von professioneller und kollegialer Supervision

## 2. Dialog- und supervisionsorientiertes Lernen als Leitelement der Lernkultur

Didaktisches Leitelement der Lernkultur des Instituts für systemische Beratung ist der Gedanke dialog- und beratungsorientierten Lernens. Angeleitete und kollegiale Supervision gehören in diesem Sinne zu den Kerntechniken der Weiterbildungen. Es handelt sich dabei um einen vielschichtigen Lernprozess, in dem an inhaltlichen Schwerpunkten repräsentiert durch einen exemplarischen Fall und mit bestimmten Steuerungs- und Kommunikationsmodellen gearbeitet wird.

Hauptmerkmale der damit verbundenen Lernkultur sind: exemplarisches, fragmentarisches Lernen und Lehren (vgl. Schmid 2002a: 15; Gudjons 2001: 22ff.), das „personale Professionalität“ (Schmid et al. 2000: 8) fördert, wobei gerade die Qualität der Beispiele und Inszenierungen und die Art und Weise, wie im Rahmen der entwickelten Lernkultur damit gearbeitet und umgegangen wird, ausschlaggebend für den Lernerfolg und den Lerneffekt sind. Ein Fragment ist ein Teil, das exemplarisch für das Ganze steht. Lernen bezüglich des „Wie“ ist wichtiger als bezüglich des „Was“, da Inhalte heute schneller an Bedeutung verlieren. Relativ stabil sind Arbeitsstile, deren Qualität über den Umgang mit Inhalten entscheidet. „Qualitativer Transfer“ (Schmid 2002b: 4) kann dann entstehen, wenn die bearbeitete Situation qualitativ hochwertig ist und dem Einzelnen wie der Gemeinschaft der Lernenden neue Kompetenzen und Maßstäbe vermittelt. Gemeinsames Verständnis, Vertrauen und eine komplementäre Arbeitskultur entfalten eine Wirkung bei den Beteiligten, die dann als Kultur mit gleicher Dynamik auf andere Kontexte übertragen werden kann.

Lernen im Lehren und Lehren im Lernen als wesentlicher Austauschprozess im Beratungsvorgang in einer besonderen Atmosphäre kennzeichnen diesen Lernansatz. Außerdem findet Lernen am Modell und „Apprenticeship learning“ im „Meister-Lehrling-Verhältnis“ (Holzkamp 1996: 26) statt. Diesem Lernkonzept ist ein Zusammenspiel von unbewusst-intuitivem und bewusst-methodischem Lernen zu Grunde gelegt, welches sich am Dialog-Modell der Kommunikation orientiert. Es findet danach ein implizites (oder unbewusstes) Lernen (in Anlehnung an implizites Wissen, engl. tacit knowledge) von Inszenierungsstilen, Inszenierungswahrnehmungen sowie von Haltungen statt. Das Modell verdeutlicht die Vielschichtigkeit von Lernen und Lernkultur.



Schmid 1998/2002

Das Dialogmodell der Kommunikation

Abbildung 1: Dialog-Modell: methodisch-bewusst und intuitiv-unbewusst (Schmid 2002a, S. 13)

Das bewusst-methodische und unbewusst-intuitive Lernverständnis lässt sich an den „heimlichen Lehrplan und implizites Lernen“ ankoppeln, auf das von Arnold und Schüßler (1998: 8f.) als eine

wichtige Anforderung an eine neue Lernkultur hingewiesen wird. Aus diesem Verständnis werden neben den inhaltlich-methodischen Aspekten auch Haltungen, Kompetenzen und Wahrnehmungs- und Wirklichkeitsstile unterschwellig und unbewusst-intuitiv im Lernprozess wahrgenommen und entwickelt.

### **3. Strategie- und Teamentwicklung im Fusionsprozess zweier deutscher Großbanken**

#### **Hintergrund**

Hintergrund der Strategie- und Teamentwicklungswerkstatt ist der angelaufene Fusionsprozess zweier deutscher Großbanken, in deren Privat- und Geschäftskundenbereich nunmehr über 11000 Mitarbeiter tätig sind. Fünf Zentralbereiche werden betreut von der Zentraleinheit Personal, entstanden aus den Bereichen Personalentwicklung und Beratung der einen sowie Personalentwicklung und Managementberatung der anderen Bank. Die Bank ist in einen Zentralbereich und sechs regionale Geschäftsbereiche unterteilt. Jeder Geschäftsbereich untersteht einem Geschäftsbereichsleiter. Die unter neuem Etikett in der Fusion geschaffene Geschäftsbereichsentwicklung in jedem der sechs Geschäftsbereiche soll Organisationsentwicklungsaufgaben in den Geschäftsbereichen wahrnehmen. Der Schwerpunkt der Geschäftsbereichsleiter liegt mehr im Bereich Vertrieb, die Geschäftsbereichsentwickler berichten dem Leiter des Geschäftsbereichs. Fachlich sollen sie jedoch eine vom Zentralbereich geführte Einheit sein, die ein gemeinsames Selbstverständnis, vergleichbare Betreuungsprodukte und entsprechendes Auftreten entwickeln.

#### **Besetzung des Teamentwicklungsworkshops**

Für die fachliche Führung ist ein Fachleiter aus der Zentrale zuständig. Dieser hat den Workshop initiiert und nimmt daran teil. An der dreitägigen Team- und Strategieberatung nehmen sieben Geschäftsbereichsentwickler aus beiden fusionierenden Banken teil. Diese haben, auch innerhalb der einzelnen Banken, einen unterschiedlichen Erfahrungs- und Berufshintergrund.

Als Ziele formulieren die Teilnehmer einerseits die strategische Positionierung der Geschäftsbereichsentwickler im Unternehmen. Andererseits sollen das Selbstverständnis der Geschäftsbereichsentwickler und die gemeinsame konzeptionelle Ausrichtung geklärt werden. Zentrale Fragen sind also, wie ein eigenes Rollenverständnis nach innen entwickelt und ein Marketing nach außen konzipiert werden kann. Dadurch soll die Funktion der Geschäftsbereichsentwicklung im Unternehmen besser verständlich werden.

#### **Eingangsrunde**

In der Eingangsrunde werden die genannten Ziele formuliert, und die einzelnen Personen stellen sich vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Erfahrungen und bezüglich der gewünschten Entwicklung einander und den Beratern vor. Es entsteht das Bild einer heterogenen Gruppe, eine Mischung aus unterschiedlichen (Erfahrungs-)Niveaus, Alter, unterschiedlich langer Zugehörigkeit zu den Unternehmen, verschiedenen Arbeitsansätzen und persönlichen Stilen (z.B. Durchführer vs. Entwickler). Vor dem Hintergrund der verschiedenen Bankenkulturen zeigen sich divergierende Verständnisse der Geschäftsbereichsentwicklung als Team wie auch der Positionierung in der neuen Bank.

### **4. Ein Beispielprojekt: ein Schulungs- und Qualifizierungskonzept**

Was bedeutet das Beratungskonzept für die Arbeit im konkreten Prozess der Teamberatung mit den Geschäftsbereichsentwicklern? Eingangs werden zunächst Themen für dialog- und beratungsorientiertes Arbeiten im Team gesucht. Es zeigt sich konkret am Beispiel eines laufenden konzernweiten Schulungs- und Qualifizierungsprojektes, mit welchem die Geschäftsbereichsentwickler beauftragt sind, ein unterschiedliches Rollenverständnis der

Einzelnen. Dabei differieren sowohl die Prozessansätze (d.h. Vorstellungen von Arbeits- und Vorgehensweise im Projekt) zwischen neueren Organisationsmitgliedern mit hoher Motivation ("alles neu machen zu wollen") und langjährigen Mitarbeitern mit erheblicher Organisationserfahrung, als auch das Verständnis der Rollen im Projekt (wer entwickelt, wer führt durch). Bei näherem Nachfragen zeigt sich, dass es dabei auch um die Akzeptanz der eigenen Arbeit im Unternehmen geht. Der Wunsch wird deutlich, die Akzeptanz und den positiv wahrgenommenen Anteil der eigenen Tätigkeit zu erhöhen und somit auch offensiver mit der eigenen Performance im Unternehmen umgehen zu können. Im Bild des "Partisanen", dessen "Kampf im Untergrund" als Vordringen mit großen Konzepten empfunden wird, zeigt sich metaphorisch ein Selbstbild, hinter dem der Wunsch steckt, von einer subversiven Tätigkeit zu einer anerkannten Leistung im Unternehmen zu kommen.

Das Ziel ist die Akzeptanz der Arbeit und Leistung vor Ort in den Geschäftsbereichen, aber auch bei den Vorgesetzten und in der Zentrale. Als Problem wird dabei empfunden, dass diese Arbeit und die gewünschte Funktion eben gegenwärtig (noch) nicht näher beschrieben werden kann. Die Stellen der Geschäftsbereichsentwickler sind aus der Außenperspektive nach Stellenbeschreibungen besetzt worden. Aus der Innenperspektive des Teams von Geschäftsbereichsentwicklern stellt sich die Frage, wie einerseits die Stellen auszufüllen sind und andererseits, wie stabil und dauerhaft diese Stellen zukünftig sein werden. Beschrieben wird dies in der Metapher eines Gartens, der noch viel Platz und Umland bietet, auf dem man "neue Früchte" anbauen kann, die noch nicht angeboten werden. Oder sind das nicht Illusionen und die Geschäftsbereichsentwickler müssen als „Handlanger“ und „verlängerter Arm“, vorgegebene „Nachbesserungen“ in eher zentralistischen Strukturen ausführen? Diese Ansicht bzw. Befürchtung existiert zumindest innerhalb des Teams.

An dieser Stelle im Prozess des Workshops wird klar, dass es die unklare strategische Positionierung der Geschäftsbereichsentwickler erschwert, einen sinnvollen Beitrag zum beispielhaften Qualifizierungsprojekt zu definieren. Sie sind in wichtige Entscheidungen bezüglich der Projektkonzeption (mit allen Folgefragen: Veränderung der Lernkultur, Veränderung der Menschen und deren Zusammenarbeit) wenig eingebunden, obwohl sie das Konzept mitrealisieren sollen. Auch werden unterschiedliche Hauskulturen der Banken sichtbar. Die einen sehen sich eher als weisungsempfangende ausführende Organe, während die anderen durch Beratung und Workshops das Projekt und die zuständigen Führungskräfte unterstützen wollen.

Nachdem hier zwei Ansätze kontrovers aufeinander zu stoßen drohen, werden diese Perspektiven als mögliche Optionen zunächst so stehen gelassen. Man verabredet, zunächst am Beispiel und fragmentarisch die Implikationen und Konsequenzen herauszuarbeiten, um eine bessere Beurteilungsgrundlage zu haben. Vertreten durch Befürworter der verschiedenen Varianten werden Vorgehensweisen exemplarisch und konkret herausgegriffen, um an diesen mögliche Entwicklungen und eventuelle Rollenverteilungen durchzuspielen, ohne eine Normierung unter den Geschäftsbereichsentwicklern vorzunehmen. Unabhängig von einer späteren Entscheidung sollen diese Beratungen eine hochwertige Fachdiskussion auslösen und so mögliche teamkulturelle sowie personen- und systemqualifizierende Effekte erzeugt werden.

Am Beispiel des Schulungs- und Qualifizierungskonzeptes sollen im Team in „Werkstattcharakter“ Entwürfe und Varianten der Zusammenarbeit exemplarisch erprobt werden. Es wird dabei auch deutlich, was exemplarisches und fragmentarisches Vorgehen (im Unterschied zu einem programmatisch-normierenden) in einer auf Kooperation und Dialog ausgerichteten Gesprächskultur konkret bedeuten kann. Damit zusammenhängende Steuerungsfragen auf unterschiedlichen Ebenen werden im Weiteren noch vertieft.



## Ein Beispiel für strategische Klärungen

Innerhalb des von den Geschäftsbereichsentwicklern mit entworfenen Qualifizierungsprogramms gibt es zwei relevante Teil-Projekte: zum einen die Entwicklung eines interaktiven Lern- und Qualifizierungsprogramms zum Erlernen einer neuen Software auf Laptops. Zum anderen die Designentwicklung eines Workshops, in welchem Mitarbeiter als Multiplikatoren mit dem Lernprogramm vertraut gemacht werden sollen. Dieses soll von zwei Geschäftsbereichsentwicklern entwickelt und von allen Geschäftsbereichsentwicklern durchgeführt werden. Anhand der Theatermetapher (vgl. Schmid/Wengel 2001, Schmid 2004b) werden am Beispiel dieses zu entwickelnden Workshops, der sich an die 3. und 4. Führungsebene der Banken richtet, Perspektiven der Inszenierung bzw. des Stücks (Workshop) durchgespielt:

- Was sind das Thema und die Story, die unter dieser Überschrift erzählt werden? Was ist der Fokus (Sensibilisierung und Umgang mit der Lernsoftware in der Arbeit mit Laptops)?
- Was ist die Bühne, auf der das Stück aufgeführt wird?
- Was ist der Inszenierungsstil in der neuen Organisation (Einbezug und Nachdenken über vorhandene Erfahrungen mit Laptop und Software, Unterschiede im Arbeiten der Mitarbeiter, Etablierung von Lerngruppen zur Sicherung des Lernerfolgs in den Niederlassungen und dessen Monitoring, somit Fragen der Didaktik)?
- Was sind die jeweiligen Rollen, die in diesem Stück gespielt werden bzw. die zu diesem Stück gehören?

Vor allem bezogen auf die Frage von Rollen und Rollenverteilung entwickelt sich im Folgenden ein intensiver Prozess des Dialogs und Austauschs, in dessen Verlauf ein Drehbuch mit verschiedenen Rollen entwickelt wird:

- Wer hat die Expertise zum Schreiben des Drehbuchs?
- Wer übernimmt die Intendanz, wer steuert und definiert die Policy?
- Wer führt Regie?
- Wer sind die Spieler auf den Bühnen?

Der Gruppe wird dabei klar, wie dieses konkrete Beispiel als Inszenierung einen Beitrag und ein Beispiel für die Organisationsentwicklung darstellt, in deren Richtung sich die Funktion der Geschäftsbereichsentwickler entwickeln sollte. Indem im Team dieser Auftrag ganz pragmatisch besprochen wird, entwickelt sich ein Verständnis der gemeinsamen Arbeit, aber auch der einzelnen Rollen und Funktionen im Team. Fragen der Prozessabsprache und -passung werden relevant (Wann wird wo was wie für wen eingeführt? Wann werden die Workshops durchgeführt, wann die Laptops mit der Software ausgeliefert?). Geschäftsbereichsentwickler und Projektleitung müssen notwendige Abstimmungen in ihren Rollen vornehmen.

Es entwickelt sich eine Art "Marktplatz der Möglichkeiten" im Team, auf welchem Formen der Zusammenarbeit nach Angebot und Nachfrage stattfinden. Für jede Variante werden notwendige Koordinationen unter den Geschäftsbereichsentwicklern, die große und kleine Geschäftsbereiche betreuen, durchgespielt. Ressourcen werden verteilt (z.B. kleine Geschäftsbereiche unterstützen die großen), Dienstleistungen (z.B. Konzeptentwicklungen) und Austausch (z.B. über Umgang mit Stress und Auswirkungen der Fusion) werden angeboten, Rollen angenommen und Kooperationen werden vermittelt (z.B. die Mitwirkung von neueren Mitarbeitern bei langjährigen in Trainings in Form eines "Training on the Job").

Bewegung wird spürbar und das Team entwickelt Beweglichkeit in der Marktsituation. Kommunikation und Kooperation wird als identitätsstiftendes Mittel nach innen ins Team erlebt. Im

Prozess lernen die Teilnehmer die Inszenierungsstile der anderen kennen und können sich so besser an diese anknüpfen. Dieses implizite Lernen läuft in der Situation zunächst unbewusst ab und wird erst richtig durch die Reflexion der Fallsituation durch die Aussagen und Wahrnehmungen der Teilnehmer im Anschluss deutlich.

### **Orientierungshilfe und Entspannung durch ein Modell**

An dieser Stelle wird dafür ein Modell dargestellt<sup>4</sup>, das zeigt, wie sich eher sachorientierte Menschen im Unterschied zu eher beziehungsorientierten Menschen organisieren.

Dieses Modell stellt die verschiedenen Logiken gleichwertig nebeneinander und verdeutlicht, wie gegenseitige Würdigung und Zusammenspiel aussehen können. Es zeigt auch, wie Polarisierungen und gegenseitige Abwertungen entstehen können, hilft Abstand zu gewinnen und sich aus Kränkungen zu lösen.

In der Auswertung der Fortschritte im konstruktiven Umgang miteinander wird auch deutlich, dass solche Klärungsprozesse immer wieder durchlaufen werden müssen, um gegenseitiges Verständnis, Interesse aneinander, Spielarten der Kooperation und gemeinsame Identität zu entwickeln. Oder anders formuliert: entstehende Stereotypen, wie (unterschiedlich oder gleich) der andere ist, müssen immer wieder durch Kommunikation aufgelöst werden; in einem Prozess, der die Anknüpfungsfähigkeit fördert.

Der Marktplatz und die Marktsituation dienen als Wirklichkeitsstilvorlage für andere Themen und Bereiche. Anhand eines qualitativ hochwertigen Beispiels lässt sich qualitativer Transfer herstellen. Andere Themen können lockerer und beweglicher angegangen werden. Der kommunikative Prozess der Zusammenarbeit fördert die Selbstorganisation(sfähigkeit) des Teams in auffälliger Weise. In diesem pragmatischen Ansatz, der nicht programmatisch und normierungsorientiert vorgeht, entstehen Lösungsvarianten, die für alle akzeptabel sind und auch für andere Situationen eine Kultur der Kooperation im Team entwickeln. Die Unterschiede zwischen neu und alt, Vertretern der einen und der anderen Bank, nehmen ab.

## **5. Außenmarketing - eine Frage der Identität**

Wie Identität im Team durch kooperative Kommunikation erreicht werden kann, ist am Beispiel der Marktplatzsituation vom Team erlebt worden. Dies war ein erster Schritt in Richtung Entwicklung einer Teamkultur unter den Geschäftsbereichsentwicklern, die noch weiter vertieft werden soll. Das andere Ziel der Teamentwicklung, das erreicht werden soll, ist das Thema Außenmarketing.

Nachdem am konkreten Projekt ein Verständnis von Kooperation und Rollenabsprache im Team sichtbar wurde, gibt die Gruppe das Feedback, dass gerade die Auseinandersetzung mit der Unterschiedlichkeit, die bisher im Team wahrgenommen wurde, die Eigenart jedes Einzelnen nicht gleichschaltet, sondern würdigt und dynamisiert. Der Versuch, sich nach Außen eine Identität zu geben, führt zu Diskussionen, von wem sie sich unterscheiden und was sie an Zuständigkeit beanspruchen bzw. als Zumutung ablehnen wollen. Da die Teammitglieder sich in unproduktiven Abgrenzungsdiskussionen zu verfangen drohen, wird ein Meta-Modell für die Klärung von Identität eingeführt. Dieses soll im Folgenden ausführlicher dargestellt werden, um nachvollziehbar zu machen, wie durch Vermittlung situationsgerechter pragmatischer Modelle Haltungsänderungen ausgelöst werden können.

---

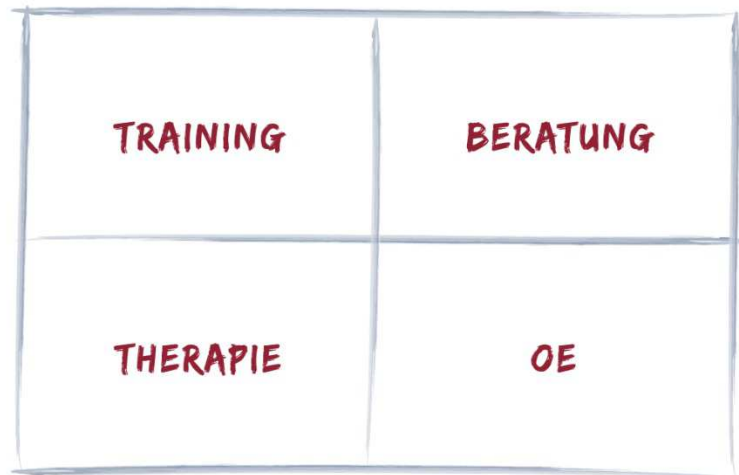
<sup>4</sup> Ausführlich dargestellt wird das Modell bei Schmid (2004a, Kap. 2).



## Modell Randschärfe und Kernprägnanz

Dieses Modell basiert auf einer Unterscheidung des Linguisten und Kulturwissenschaftlers George Steiner (vgl. Steiner 1981). In diesem werden randscharfe Definitionen von kernprägnanten unterschieden. Für eine wissenschaftliche Eindeutigkeit werden gewöhnlich randscharfe Definitionen bevorzugt. Bei diesen steht die Grenzziehung zwischen den Bedeutungsräumen der voneinander zu unterscheidenden Begriffe im Vordergrund. Für den kulturellen Gebrauch eignen sich kernprägnante „Definitionen“ besser, weil hier ein Verstehen der wesentlichen Bedeutungen wichtiger ist als Abgrenzungen. Die Überlappungen der Bedeutungsräume von Begriffen ist kulturelle Normalität und muss nicht beseitigt werden.

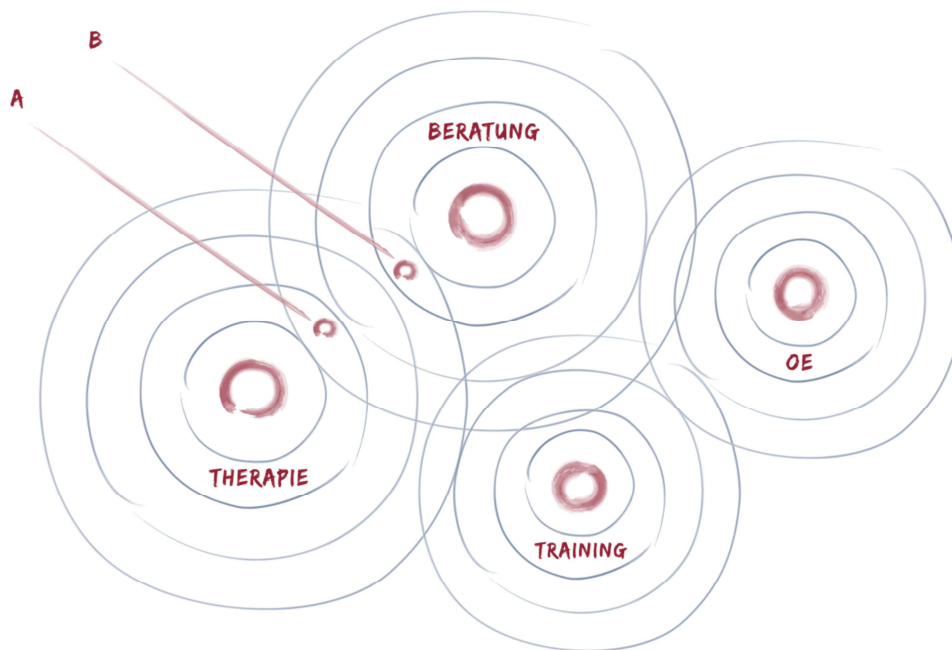
Auf Identität übertragen heißt dies, dass Selbstverständnisse nicht abgrenzend und schon gar nicht ausschließend gewonnen werden, sondern um einige Wesensmerkmale dieser Identität herum gruppiert und positiv formuliert werden.



Schmid 2004

Randscharfe Definition - Beispiel als topografische Darstellung

Abbildung 2: graphische Darstellung randscharfer Definitionen (Beispiel)



Schmid 2013

### Kernprägnante Definition - Beispiel als Topographische Darstellung

**Abbildung 3: graphische Darstellung sich überlappender kernprägnanter Definitionen (Beispiel)**

**(A = Übertragung in Therapie; B = Arbeit mit Gesunden in Beratung)**

Dabei stört es nicht, dass andere Identitäten teilweise dieselben Wesensmerkmale für sich in Anspruch nehmen. Beobachtet man z.B. den Versuch, Psychotherapie randscharf von Beratung (und beide zusammen von Training und OE) abzugrenzen, begegnet man seltsam anmutenden Ausschließlichkeitskriterien, wie z.B. „in der Beratung keine Übertragung“ oder „Beratung hat mit gesunden Menschen zu tun“. Tatsächlich können Beratungsklienten mehr oder weniger psychisch erkrankt sein oder sich im Beratungsprozess Beziehungsphänomene ereignen, die als Übertragung beschrieben werden können.

Der Unterschied liegt nicht in der Sache, sondern im Umgang damit aus unterschiedlichen Wesensverständnissen von Therapie und Beratung. Für die Therapie ist die Arbeit mit Gesunden peripher. Wenn dennoch mit Gesunden gearbeitet wird, müssen diese als krank erklärt werden. Dies erst recht, wenn Krankenkassen bezahlen sollen.

Wenn Therapeuten und Berater sich nicht über Grenzfälle, sondern über Typisches ihre Tätigkeit und ihres professionellen Wirkungsverständnisses unterhalten, entsteht leicht ein Verständnis der jeweiligen Identitäten. Überlappungen irritieren die eigene Identität und Zuständigkeit nicht, sondern zeigen Möglichkeiten des Zusammenwirkens und der Mitbeachtung von Anliegen des „Nachbarberufes“.

Die randscharfe Denktradition ist für übermäßige Orientierung auf Grenz- und Zuständigkeitssicherung auch in Organisationen mitverantwortlich. Von manchen Zuständigkeiten erfährt man erst dadurch, dass man in die Grenzen verwiesen wird, wenn man sich um „verwaiste“ Zuständigkeiten kümmert. Metaphorisch gesprochen werden zu viele Ressourcen darauf verwendet „Claims abzustecken und zu sichern“, anstatt das Land zu kultivieren und den Raum produktiv zu füllen.

Eine andere Kulturgewohnheit erschwert es gelegentlich, Identität individuell und positiv zu vertreten. Es wird angenommen, sich an einer vollständigen, einheitlichen und widerspruchsfreien Identitätsbeschreibung messen zu müssen. Weil dieser „Einheitsanzug“ selten richtig passt und jede Abweichung gerechtfertigt werden muss, kommt es zu Doppelbödigkeiten und Identitätsunsicherheiten. Abgrenzende und gelegentlich polarisierende Vergleiche mit anderen Identitäten können hier als Ablenkung willkommen sein. Die Person ist sich seiner Identität unsicher, sucht aber durch Stoßen gegen andere die eigene Position zu spüren.

Geht man von einheitlich zu definierenden Berufs- und Tätigkeitsverständnissen ab und versteht Identität als Mosaikidentität, die zwar im Wesentlichen einen erkenn- und zuordenbaren Charakter hat, aber in vielen Variationen auftreten kann, lassen sich kernprägnante Berufsidentitäten mit individuellen Varianten finden, ohne dass kolonialistisch Alleinstellungsmerkmale beansprucht werden müssen. Versuche, Identitäten durch Extravaganzen zu erlangen, wirken oft aufgesetzt, flach und skurril.

Es gibt eben kaum etwas, das nur man selbst für sich in Anspruch nehmen kann. Hält man das für notwendig, um eine unverwechselbare Identität zu haben, muss anderen die beanspruchte Qualität abgesprochen werden.

Hier hilft die Alternativkonstruktion, die Eigenart mehr durch die besondere Zusammenstellung von auch sonst verbreiteten Merkmalen erkennen lässt als durch die Einmaligkeit der Komponenten<sup>5</sup>. Die Zusammenstellung macht den Blumenstrauß einzigartig, nicht der Anspruch, Blumen zu enthalten, die in anderen Bouquets nicht zu finden sind.

## **Vorgehensweisen bei der Erarbeitung einer Außenmarketing-Strategie der Geschäftsbereichsentwickler**

Um die Außenwirkung des Teams zu diskutieren, soll nun ausgehend von den konkreten Erfahrungen über das Marketing des Teams gesprochen werden. Damit die Persönlichkeiten und Erfahrungen der Einzelnen genügend Raum bekommen, wechselt der Berater (BS)<sup>6</sup> in ein kleineres Arbeitssetting. Drei Personen (A, B, C) aus der Gruppe sollen in einem Innenkreis ihre persönlichen Erfahrungen zum Thema vertiefen. Die anderen verbleiben im Außenkreis in der Beobachterrolle. In diesem Setting wird die Kommunikation übersichtlicher und es kann exemplarisch an Figuren der Außendarstellung gearbeitet werden, die für die ganze Gruppe Relevanz haben. Im Innenkreis kommen zunächst auch die Profileren der beiden Banken zu Wort. Sie sollen allerdings nicht einfach nur erzählen, sondern auf ein positiv exemplarisches Vorgehen fokussiert werden. Das Setting legt ein Gleichgewicht zwischen Engagement und Reflektion aus mehr Distanz nahe.

Um zu verdeutlichen, wie die Teilnehmer in dieser Phase der Teamberatung die vorgestellten Modelle mit ihrer Praxis verknüpfen können, wird hier eine Sequenz wiedergegeben<sup>7</sup>. Das Experimentieren mit stimmigen Sprachfiguren verdichtet den Ertrag und die Zielsetzung der Maßnahme beispielhaft.

BS: (anknüpfend an die vorher gegebenen Erläuterungen) Das Verständnis von Randschärfe ist also wichtig, wenn man mit einer Wirklichkeit zu tun hat, die eine Ordnung hat wie ein Puzzle. Alle Teile sind im Grunde klar abgezirkelt und man schaut an den Rändern, wie sie zusammenpassen. Das Verständnis von Kernprägnanz ist dagegen wichtig, wenn es mit Kultur zu tun hat. Kultur ist nicht

---

<sup>5</sup> Vgl. Transaktions-Analyse 4/66: 141-163, Acceptance Speech - Blackpool 1988. Programmatische Überlegungen anlässlich der Entgegennahme des ersten EATA-Wissenschaftspreises für Autoren.

<sup>6</sup> Dr. Bernd Schmid als Teamberater bittet drei Geschäftsbereichsentwickler, mit ihm im Innenkreis zu arbeiten (Fishbowl-Methode).

<sup>7</sup> Die wörtlichen Zitate der Teilnehmer und des Beraters sind durch die Autoren zur besseren Lesbarkeit der Schriftsprache angepasst worden.

wie ein Puzzle. Kultur bedeutet x-fach übereinander gelagerte Bedeutungsfelder. Man ist sich leichter einig, was zu den einzelnen Bedeutungsfeldern im Wesentlichen dazugehört, nicht aber darüber, wo diese Felder enden, bzw. was wohin gehört, wenn sie sich überschneiden. Z.B.: Was ist Liebe?

A: Und wie lässt sich das nun auf Organisationen übertragen?

BS: Vorherrschend ist das "Kästchendenken" in Organisationen. Früher gab es einigermaßen übersichtliche und zueinander abgegrenzte Verständnisse der Dinge, jetzt sind alle Organisationen in Bewegung gekommen, die Berufsverständnisse und Funktionen in den Organisationen sind in Bewegung gekommen. Aber sie sind ja nicht ordentlich in Bewegung gekommen. Es schiebt sich wild ineinander wie Schuppen. Es gibt also jede Menge Funktionen, die als Tätigkeit aus der einen wie aus der anderen Funktion, komplementär oder konkurrierend, versorgt werden können.

B: Das wäre ja spannend, sich das mal für uns anzuschauen.

BS: Die Kulturgewohnheit in uns will in Zeiten von Unsicherheit Identität an den Grenzen festmachen, noch ungünstiger durch Abgrenzung. Es hilft dagegen, sich positiv und aus den Kernkompetenzen heraus zu definieren.

C: Es wäre jetzt ja mal ganz interessant, sich darüber auszutauschen, was wäre, wenn ich in die Situation komme, mich erklären zu sollen. Was mache ich denn konkret? Was sag ich denn dann?

BS: Wenn man für Kultur Marketing macht, sollte man weniger in Überschriften und mehr in Beispielen erzählen. Man könnte es beispielhaft so machen: Das und das, das sind für mich typische Tätigkeiten, die ich verstehe unter Geschäftsbereichsentwicklung.

C: Das finde ich jetzt interessant. Ich habe das immer als defizitär empfunden, dass ich nicht ein ganz klares Feld abgrenzen kann. Das hat ja auch eine Systematik im Unternehmen. Was machst Du, wenn Du Marketing oder Vertrieb machst. Ich konnte es immer nur an Beispielen erzählen.

A: Das klingt dann so wenig, es klingt eigentlich wie: Ich weiß es selbst nicht so genau. Das finde ich jetzt auch noch mal eine schöne Stärkung, mit einem anderen Bewusstsein und einem anderen Selbstverständnis da reinzugehen.

B: Ja, das muss man einfach so machen, dass die Leute verstehen, was wir eigentlich sollen.

A: Das ist mir klar, nur hat es bei mir ein Gefühl von Unsicherheit hinterlassen, von: Ich kann nicht mal sagen, das ist es hier.

C: Ich habe eine interessante Erfahrung auf dem Jour-Fix gemacht. Ich habe mich dort vorgestellt zum ersten Mal und habe mich präsentiert. Danach haben dann die Leute gesagt: Aber so genau wissen sie noch nicht, was sie machen.

B: Das hat ja auch etwas damit zu tun, dass wir systemimmanent denken.

C: Fangen wir doch mal so an. Also wenn ich mich zurzeit vorstelle, dann sage ich: Ich bin generell für alles, was mit Verhalten, Kommunikation und Integration zu tun hat, zuständig.

Sie kennen ja die Integrationsworkshops im Rahmen der Fusion.

Dann Teamentwicklungen: Da würde ich gerne unterstützen! Oder ein Strategietag: Da würde ich gerne beraten, unterstützen und auch durchführen.

Ja, und dann wird's schon eng! ... - Ja und die Moderatorenschulungen und Konfliktseminare. Das sind für mich die Kerndinge.

BS: Wenn Sie zu diesen Tätigkeitsbereichen schon Erfahrungen haben, von denen Sie erzählen können, möchte ich Ihnen gerne eine andere Erzählfigur vorschlagen: Da ist vor kurzem jemand zu mir gekommen, der hat folgendes Problem gehabt, wir haben die und die Maßnahme aufgesetzt und ich habe dabei die und die Rolle gespielt. Und der Kunde hat dann gemerkt, dass durch meine Maßnahmen eine neue Dimension reingekommen ist, die er vorher nicht hatte.

Der Gegenüber muss dann nicht bei sich nach einem geeigneten Bild suchen. Durch das Beispiel hat er dann eine andere Figur, mit der er sich identifizieren und dessen Weg er innerlich mitgehen kann.

C: Ja, das ist eine gute Anregung.

BS: Und er muss vor allem zunächst nicht überlegen, ob er es braucht oder nicht, weil Sie ja von einem Menschen erzählen, der geglaubt hat, er brauche es.

C: Das kann ich bestimmt auch vermehrt machen, weil ich ja schon ein paar Sachen durchgeführt habe.

B: Bei mir war es so, dass ich in meinem Bereich eine relativ gute Ausgangsposition hatte, da mein Chef sich für mich ausgesprochen hatte. Ich habe zunächst nicht über meine Kernkompetenzen gesprochen, sondern habe sie versucht zu tun.

Der erste Schritt war, ein Design für ein erstes Treffen der Führungsmannschaft von zwei oder drei Tagen zu entwickeln, das zu moderieren und auch schon Elemente einzubauen, was für mich unter dem Ansatz Organisationsentwicklung läuft, zum Beispiel Verschmelzung von Kulturen. Damit haben sie mich kennen gelernt, nicht über viel Blahblah, sondern schlicht und ergreifend über's Doing. Und der weitere strategische Weg, den ich dabei im Kopf hatte und noch habe, geht wirklich über Beispiele, die sich rumsprechen und deutlich machen, was meine Kernkompetenzen sind. Ich habe auch tatsächlich die Erfahrung gemacht, dass da ein starker "Rumsprech-Effekt" wirkt. Und ich lass' mir einen Teil planerisch offen. Ich bin also auch dann da, wenn Bedürfnisse entstehen, weil das ganze stets am Wandeln und Verändern ist.

A: Ein Teil der Führungskräfte bei uns ist bezüglich Organisationsentwicklung natürlich auch schon vorgeprägt und die andere Hälfte ist da völlig unbeleckt. Da habe ich auch schon mehrere Versuche gestartet, habe mich einfach vorgestellt, wer ich bin, was ich gemacht habe. Wenn ich dann sage: Ich mache Begleitung der Führungskräfte zu den und den Führungsthemen! Dann war das sehr abstrakt und bin dann auf ziemliches Unverständnis gestoßen.

BS: Das ist es ja auch, wenn einer keine Bilder dazu hat, versteht er unter „Begleitung“ nichts.

A: Es hängt im Grunde wirklich an den Beispielen und nicht daran, dass ich sage, was ich alles kann: Moderation, Teamentwicklung und wie die Dinge alle heißen. Wenn ich erzähle, was es sein könnte,

und was ich schon gemacht habe, dann fällt es meinen Kunden leichter, Ideen zu haben, was sie denn damit machen, für was sie mich ganz konkret nutzen könnten. Das kommt so langsam. Konkretes Beispiel ist jetzt in der Fusion bei Filialzusammenlegungen die Zusammenarbeit, die den Mitarbeitern schwer fällt. Und da kann es sinnvoll sein, aus Beispielen, die ich schon gemacht habe, mit den Mitarbeitern und Führungskräften daran zu arbeiten.

Jetzt haben sich in der Innengruppe Gemeinsamkeiten in den Erfahrungen und Herangehensweisen stabilisiert. An dieser Stelle werden die Außensitzenden (X, Y, Z) gebeten, ihre Beobachtungen zum bisherigen Diskussionsverlauf mitzuteilen und ihre eigenen Erfahrungen hinzuzufügen.

X: Ich will hier nochmals kurz reflektieren, auf welcher Diskussionsebene wir sind. Für mich hat sich der Fokus ja gewandelt. Wir waren ausgezogen, neue Produkte, ein neues Selbstverständnis der Geschäftsbereichsentwickler zu entwerfen und dafür Marketing zu machen. Vielleicht ist viel wichtiger, dass wir bewusst und intensiv erzählen und überlegen, wem können wir erzählen und wie können wir Beispiele so erzählen, dass es von selbst Kreise zieht, ohne dass wir eine Marketingmaßnahme in einem mehr formalen Sinne machen. Wo stehen wir da?

Y: Mein Gefühl ist, dass wir jetzt an der richtigen Stelle sind, mal auszutauschen, was eigentlich jeder macht und unsere Kernkompetenzen und Kerntätigkeiten noch mal austauschen. Das ist hilfreich, denke ich. Bestimmte Dinge, die gut laufen, kommen einfach weiter. Wenn wir schauen, was wir wirklich können und das bewusster auch in unserem Kreis vermarkten, dann hilft das auch, dass das in andere Gänge weitergetragen wird.

Z: Für mich ist die Frage, wodurch eine Art Stereotyp entsteht über das, was wir hier machen. Und aus der Zentrale höre ich immer wieder, dass die sagen: Na die sind ja schon ziemlich unterschiedlich unterwegs. Die Frage ist: Wie geben wir diesen Teil zurück, wie kommunizieren wir positiv diese Unterschiedlichkeit?

X: Ja, wir müssen sagen, die Unterschiedlichkeit ist bewusst. Wir sind unterschiedliche Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Fokussierungen und es gibt einen gewissen Bereich, in dem wir ähnliches tun und in dem wir ähnlich unterwegs sind. Das haben wir, glaube ich, als Selbstverständnis noch nicht transportiert und auch noch nicht etabliert. Wir haben eher als Verteidigung gedacht, wir müssen uns alle normieren, damit wir da klar positioniert sind und unterschätzen eigentlich, dass wir auch sagen könnten, dass das genau richtig ist. Wir sind ja bundesweit verteilt, ist doch klar, dass da Unterschiede sind.

BS: Wichtig ist hier noch mal zu hören und durch Begegnung und Verstehen des Anderen sich zu vernetzen ohne zu definieren, was die Norm ist. Also zwei oder drei Dinge erzählen, die ich tue und zwar nicht auf der Soll-Ebene, sondern die mir was sagen, wo ich sage, das macht mir Freude, Geschäftsbereichsentwickler zu sein.

C: Worüber ich mir noch klar geworden bin: Es ist sogar wichtig, den Zusatzeffekt, der durch meine Besonderheiten in meine Arbeit kommt, reinzubringen. Also: Wenn ich dabei bin, ist einigermaßen wahrscheinlich, dass es in die und die Richtung geht.

BS: In unseren Ausbildungen würden wir jetzt eine Übung machen, welche Bilder entstehen, nicht nur durch das, was jemand sagt, sondern auch dadurch wie er es sagt. Die Art und Weise, wie Sie Ihre Dinge vorstellen, ist ausschlaggebend dafür, welche intuitiven Bilder in jemandem wach



werden. Und natürlich werden Nachfrage und Angebot auf dem Markt über solche intuitiven Bilder entschieden. Deshalb machen wir in den Ausbildungen auch ganz oft Übungen mit kleinen Marketingsituationen, bevor sich die Teilnehmer gegenseitig beraten. A schildert ein Problem und B, C und D machen ein Angebot, was sie jeweils für und mit A bezüglich dessen Fall tun würden. Und danach analysieren wir die Bilder, die jemand erzeugt, während er versucht, seine Produkte anzubieten.

Diese metaphorische Anregung wird gegeben, um die Workshopteilnehmer als lernende Professionelle anzusprechen und sie in dem gefundenen Weg des interessierten, zunehmend vertrauensvollen und schöpferischen Austausches zu bestärken. Außerdem transportiert das Beispiel die Idee der intuitiven Spiegelung dessen, was unterschwellig Akzeptanz oder Ablehnung hervorruft. Dadurch wird, wie im Dialog-Modell beschrieben, auf den unbewusst-intuitiven Teil von Kommunikation mitfokussiert. Ohne dass eine entsprechende Übung durchgeführt wird, kann man damit rechnen, dass sie in jedem Suchprozesse und Interesse an solchen Spiegelungen hervorruft.

Es wird deutlich und spürbar, dass die Gruppe eine positive und thematisch relevante Erfahrung miteinander macht, die weniger durch inhaltliche Programmatik und Normierung als durch die Bildung einer Dialogkultur zusammenführt. Dadurch entsteht Gemeinschaft und Teamausstrahlung ohne inhaltliche Gleichschaltung. Möglich wurde dies dadurch, dass die normierende Diskussion, die Kontroversen und Rechtfertigungsargumentationen ausgelöst hat, ausgesetzt und stattdessen durch die Rahmung mithilfe zweier Konzeptionen (Sachorientierung vs. Beziehungsorientierung und randscharf vs. kernprägnant) Offenheit und Interesse gegenüber Erfahrungen und Unterschiedlichkeiten geweckt wurde.

## 6. Entwicklung von (Lern-)Kultur durch Dialog

Lernen im Sinne von Professionalisierung und der Entwicklung von Persönlichkeit geht in diesem Ansatz einher mit dem Aufsuchen von sinnreichen Inhalten, Methoden und Kontexten. Als Grundelement der Intention des Lernenden bezüglich des Lernens selbst sowie seiner eigenen Entwicklung ist Sinn Voraussetzung für kontinuierliche Lernprozesse. Lernkultur ist in diesem Sinne ein wachsendes Ganzes, ein Ensemble von Kulturelementen und sie ist mehr als die Summe ihrer Einzelteile. Kultur kann nicht erschaffen werden in einem Akt der Innovation („Kulturinnovation“). Kultur braucht einerseits bestimmte Umgebungs- und Entstehungsbedingungen („Nährboden“) im Sinne von Mindestvoraussetzungen für die Einführung kulturschaffender Arrangements und andererseits (vor-) gelebte Kultur in Form von Kulturträgern (vgl. Schmid et al. 2000: 5). Kulturträger leben vor und ziehen sich dann nach und nach zurück. Kultur setzt weiterhin voraus, dass ein Gefühl und Verständnis von Gemeinschaft, ein soziales Kulturverständnis, vorliegt. Die Bedeutung für eine bestimmte Community drückt sich insbesondere in den Begriffen der Professions- und Lernkultur aus.

Unter Nachhaltigkeit wird eine längere Zeit anhaltende Wirkung verstanden. Es scheint interessant, diesen Aspekt auf den Bereich von Bildung und Kulturentwicklung zu übertragen. Im übertragenen Sinne geht es hier um die Ressourcenorientierung, also nicht mehr zu verändern, als tatsächlich vom System und den Menschen verkraftet werden kann. Die (Weiter-)Entwicklung einer Lernkultur mit Supervisions- und Dialogformen ist in hohem Maße ressourcenorientiert, erwachsenengerecht und dient der Weiterentwicklung anderer Kulturperspektiven wie Kommunikationskultur, Führungskultur und nicht zuletzt Verantwortungskultur.

Schmid geht davon aus, „dass Kultur nur durch Kultur entsteht, eher durch das „Wie“ als durch das „Was“ der Maßnahmen.“ Neue Kultur und Kulturwandel entsteht immer aus (vor-)gelebter Kultur und daraus, dass Maßnahmen einen Beispielcharakter haben (vgl. Schmid 2002b: 4).

Genauso verhält es sich mit der Verschränkung von Inhalt und Methode. Berker (1999: 72) betont für die Supervision: „Inhalte und Perspektiven sind die Variablen – Ort und Form die Konstanten, die

allerdings feld- und aufgabenspezifisch differenziert gestaltet werden müssen. „The medium is the message“ (ebd.). Diese Formulierung bildet auch unser Verständnis und unsere Erfahrungen ab.

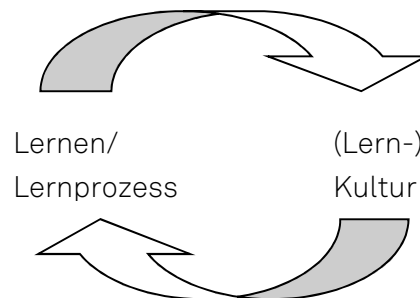


Abbildung 4: Lernen und Kultur (Veith 2003, S. 97)

An unserem Beispiel aus dem Bankenbereich haben wir verdeutlicht, wie Kulturentwicklung durch dialogische Kommunikation (vgl. Schmid/Messmer 2003) angeregt werden kann. Ein Bewusstsein für implizite Botschaften und mentale Modelle der Teammitglieder entsteht durch die Form des Hörens auf sich selbst, die anderen und das Team insgesamt. Dieses Bewusstsein und das damit verbundene Verstehen des anderen in seiner Art, Dinge zu tun, ist für echte Veränderungs- und Transformationsprozesse wesentlich. Findet es Eingang in eine Arbeits- und Verantwortungskultur des Teams, so entsteht damit weit mehr als ein reines Abstimmen auf der Sachebene, sondern es wird intensiveres kooperatives Handeln möglich, weil sich die Anschlussfähigkeit der Teampartner verändert und verbessert hat.

Im konkreten Prozess eines Dialoges werden hierfür Voraussetzungen geschaffen durch die Art und Weise, wie anhand bestimmter Arbeitsprinzipien vorgegangen wird. Dazu gehören beispielsweise die Gleichwertigkeit im geschlossenen Sitzkreis (mit Innen- und Außenkreis) und das Fehlen einer vorgegebenen Tagungsordnung. Diese dialogische Kultur wirkt auf verschiedenen Ebenen, auf der Teamebene wie auf der persönlichen. Kernkompetenzen von Teammitgliedern werden in ihrer Individualität erkennbar. Unterschiedliche Perspektiven können in ihrem komplementären Ergänzungspotential wahrgenommen werden, was die Kooperation erleichtert. "Außenseiter" und deren Perspektiven können leichter aktiviert und integriert werden (vgl. ebd.).

Im Rahmen von Organisationsentwicklung spielt aus unserer Sicht Kulturentwicklung mit dialog- und beratungsorientierten Elementen eine bedeutende Rolle. Der wichtige Faktor der Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Organisationen wird dabei ebenso bedient wie die Menschen in der Organisation als dafür notwendige Ressourcen einbezogen werden.

## 7. Literatur

Arnold, R./Schübler, I. (1998): Wandel der Lernkulturen: Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)

Berker, P. (1999): Ein Ort für Qualität: Supervision, in: Kühl, W. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Supervision. Münster: Votum (64-82)

Butzko, H. (2000): Supervision in Wirtschaftsunternehmen, in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2, Berlin: V. Spiess (245-261)

Gudjons, H. (2001): Handlungsorientiert lehren und lernen: Schüleraktivierung – Selbsttätigkeit – Projektarbeit, Bad Heilbrunn/Obb.: J. Klinkhardt

Holzkamp, K. (1996): Wider den Lehr-Lern-Kurzschluß: Interview zum Thema Lernen, in: Arnold, R. (Hrsg.): Lebendiges Lernen, Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren (21-30)

Kruse, P. (1996): Die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Institutionen: Kurzzeittherapeutische Interventionen und systemtheoretische Grundlagen, in: Eberling, W./Hargens, J. (Hrsg.): Einfach, kurz und gut, Dortmund: Borgmann (201-223)

Schmid, B. (1988): Acceptance Speech - Blackpool, in: Transaktions-Analyse 4/66 (141-163)

Schmid, B. (2002a): Persönlichkeitsentwicklung, professionelle Begegnung und Kulturentwicklung, in: Lernende Organisation, Nr. 6. Wien: ISCT – Institut für systemisches Coaching und Training (6-15)

Schmid, B. (2002b): Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont, in: profile 04-2002, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Köln: Edition Humanistische Psychologie (1-11)

Schmid, B. (2003): Organisationsberatung als Begegnung von Wirklichkeiten und Kulturen, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 1/2003, Heidelberg: R. v. Decker (18-24)

Schmid, B. (2004a): Systemisches Coaching – Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung, Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie

Schmid, B. (2004b): Die Theatermetapher in der Praxis, in: Lernende Organisation - Zeitschrift für Management und Organisation, Nr. 18, Wien: ISCT – Institut für systemisches Coaching und Training (56-63)

Schmid, B./Fauser, P. (1994): Systemlösungen im Bereich Humanressourcen, Wiesloch: Institut für systemische Beratung

Schmid, B./Hipp, J./Caspari, S. (2000): Didaktikreader: Handbuch der Lernkultur am Institut für systemische Beratung, Wiesloch: Institut für systemische Beratung

Schmid, B./Wengel, K. (2001): Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung, in: profile - Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 01-2001, Köln: Edition Humanistische Psychologie (81-90)

Schmid, B./Messmer A. (2003): Dialogische Kommunikation - die Ausbalancierung von Sach- und Beziehungsorientierung im Unternehmen, in: Lernende Organisation, Nr. 15, Wien: ISCT – Institut für systemisches Coaching und Training (44-49)

Steiner, G. (1981): Nach Babel, Frankfurt am Main: Suhrkamp

Thiel, H.-U. (2000): Zur Verknüpfung von kollegialer und professioneller Supervision, in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2, Berlin: V. Spiess (184-200)

Veith, Th. (2003): Kollegiale Beratung und Supervision in der Professionalisierung von Beratern: Die Frage nachhaltiger Lernprozesse und Lernkultur oder: the medium is the message, in: Franz, W./Kopp, R.: Kollegiale Fallberatung - State of the art und organisationale Praxis. Köln: Edition Humanistische Psychologie (93-110)

Autoren: Thorsten Veith & Bernd Schmid  
Quelle: isb