

Dialogische Kommunikation – die Ausbalancierung von Sach- und Beziehungsorientierung im Unternehmen

Bernd Schmid und Arnold Messmer

Bei der Gestaltung von Innovationsprozessen in Organisationen besteht ein zentrales Spannungsfeld zwischen absichtsvoller Konstruktion (Strukturen, Prozesse, Systeme etc.) und oft unbewusst wirkenden Kräften der Selbstorganisation. Die Kunst besteht darin, diese Kräfte auszubalancieren und zu integrieren. In diesem Artikel suchen Bernd Schmid und Arnold Messmer genau auf diese Herausforderung der Ausbalancierung eine Antwort – und finden sie vor allem in ritualisierten vs. moderierten Dialogformen, die sie auch auf die Kulturentwicklung im Unternehmen anwenden.

Dr. Bernd Schmid

leitet das Institut für systemische Beratung in Wiesloch. Systemischer Berater, Lehrtrainer, Supervisor und Therapeut. Publikation zahlreicher Schriften und Tondokumente.

Arnold Messmer

leitet das Institut für systemische Beratung in Zürich. Nach dem Psychologiestudium und Praxis im Marketing 12 Jahre Konzern-Personalentwicklung in einem Schweizer Konzern.

Sensible Konstruktion und fokussierte Selbstorganisation

Unter dem Begriff „Konstruktion“ verstehen wir alle Prozesse, welche die Entwicklung einer schlüssigen Funktionsweise der Organisation zum Ziel haben. Strukturen, Prozesse, Rollen und Funktionen und deren Zusammenwirken werden definiert und ihre Etablierung geplant. („Konstruktion“ der Organisation). Überlegungen zur Konstruktion finden sich in allen Lehrbüchern. Auch wir tragen in dieser LO-Serie einige wesentliche Perspektiven dazu bei.

Unter Selbstorganisation hingegen verstehen wir alle Prozesse, die ohne direkte Planung zu einer bestimmten Funktionsweise der Organisation führen. Das Engagement und das vielfältige Zusammenspiel der Menschen gestalten eine Organisation und erfüllen sie mit Leben. Diese Prozesse laufen oft unbewusst ab.

Selbstorganisation kann sich kraftvoll mit formellen Prozessen verbinden, sie kann sich aber auch gegen diese richten. Konstruktive und synergetische Wirkungen entstehen in erster Linie aufgrund von überzeugenden Erfahrungen, aber auch aufgrund von Visionen und Hoffnungen, welche die Aufmerksamkeit der Beteiligten wecken, weil sie für sie Sinn machen

und glaubwürdig sind.

Dieselbe Energie kann aber auch in unterschiedlichen Formen der Desorganisation oder gar des Widerstandes zum Ausdruck kommen: Wenn z.B. die formelle Kommunikation und das informelle Handeln nicht übereinstimmen, wird die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf Zweifel und Misstrauen gerichtet. Entsprechende Energien steuern bewusst oder unbewusst das Verhalten.

BeraterInnen neigten in der Vergangenheit oft zu polarisierenden Haltungen. Entweder waren sie überzeugt von der Richtigkeit rationaler strategischer Analysen und der darauf ausgerichteten Strukturierung von Organisationen (wie die klassischen „Konstrukteure“ der Unternehmensberatung McKinsey). Oder sie glaubten ans Heil der Selbstorganisationskräfte und machten Betroffene flächendeckend und eher undifferenziert zu Beteiligten (klassische Organisationsentwickler). Marktentwicklung und Integrationsdruck erfordern nun eine Integration dieser Herangehensweisen. Um spezifische, hochintegrierte und effektive Prozesse gestalten zu können, müssen „hard und soft facts“, Führung und Kooperation (vertikale und horizontale Steuerung (Schmid und Messmer, 2003b), Aufgaben- und Personen-

orientierung verbunden und integriert werden.

Dabei müssen Antworten auf folgende Fragen gegeben werden:

- Wie kann Konstruktion sensibel erfolgen, sodass sie den Anforderungen und Möglichkeiten der Beteiligten Rechnung trägt?
- Wie können Selbstorganisationskräfte so gesteuert und beeinflusst werden, damit sie einer erfolgreichen Ausrichtung und Bündelung der Kräfte dienen?

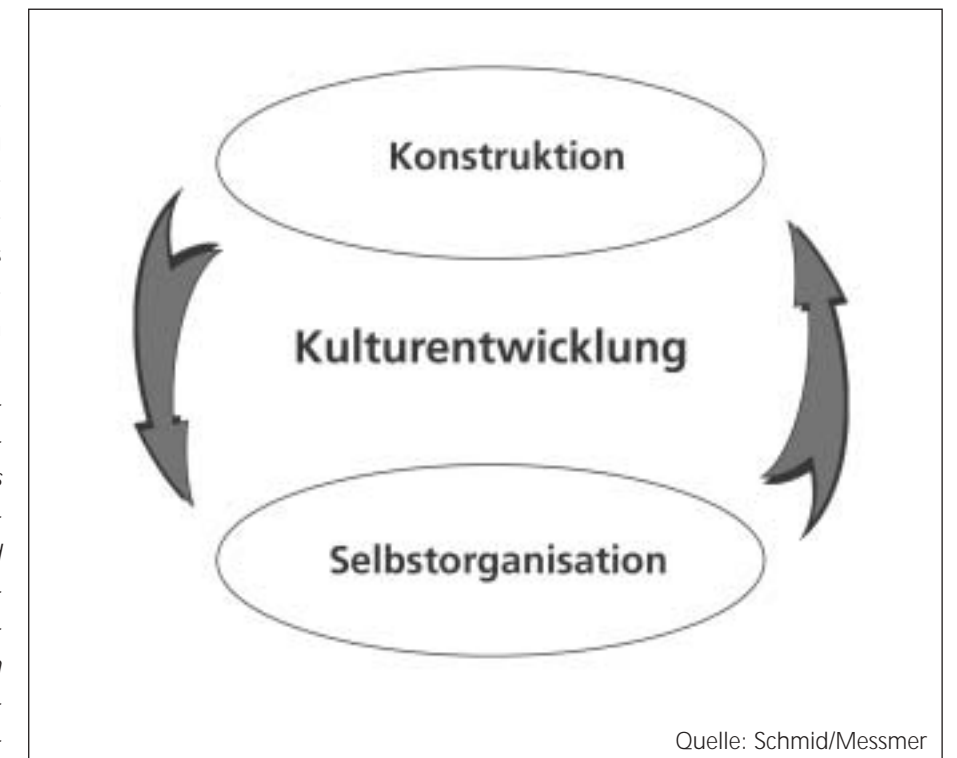
1. Sensible Konstruktion mittels ritualisierter Dialogformen

Dialogische Kommunikationsformen eignen sich hervorragend für Abstimmung und Integration von Selbstorganisationskräften und Konstruktionsarbeit. Im folgenden Beispiel stellen wir dar, wie mittels des sogenannten „Dialoges“ Konstruktionsprozesse sensibel gemacht werden können.

Ein Unternehmensbereich ist in den letzten Jahren zunehmend unter Druck gekommen: Die Nachfrage nach ehemals bewährten Produkten und Dienstleistungen sank spürbar. Neue Technologien und wachsende Konkurrenz haben den Bedarf nach Neuorientierung und -positionierung deutlich werden lassen. In einem Neuorientierungsprozess hat sich der Bereich mit der aktuellen Positionierung auseinandergesetzt und aufgrund der Analyse zukünftiger Herausforderungen und eigener Kernkompetenzen ein neues Positionierungskonzept erarbeitet. Um die Positionierung erfolgreich erreichen zu können, wurden Strategie- und Strukturoptionen entwickelt. Soweit könnte der Prozess vor allem als Konstruktionsarbeit bezeichnet werden. Dann aber ging es darum, Entscheidungen zu treffen, wie und in welchen Rollen und Zuständigkeiten die Beteiligten die Umsetzung erfolgreich angehen können würden. Nach einem Prozess, in dem die verschiedenen Optionen aufgrund vereinbarter

Kriterien evaluiert wurden, verhärtete sich die Stimmung im Workshopprozess zunehmend: Die „Sache“, die neue Struktur wurde emotional überlagert durch individuelle Anliegen, Befürchtungen und Ängste (was bedeutet welche Strukturoption für mich, meinen Einfluss, meine eigene Würdigung, aber auch für die Zukunft der Organisation?). In solchen Situationen, in denen kein Konsens entsteht, wird üblicherweise das „Machtwort“ des Entscheidungsträgers gefordert. Dies war nun ein entscheidender Zeitpunkt, um den Blick von der gezielten Konstruktionsarbeit

werden konnten. Plötzlich wurden von Vertretern der einen Variante Möglichkeiten der Zustimmung zur Alternativvariante – verknüpft mit bestimmten Bedingungen – in Betracht gezogen. In diesem wechselseitigen Aufeinanderzugehen entstanden auch neue nützliche Teilvarianten. Dialog kann auf zwei sich ergänzende Weisen verstanden werden. Zum einen als Wirklichkeitserfahrung durch das Wort und zum anderen als Zwiesprache in der persönlichen Begegnung. Auch wenn im folgenden Dialog als Arbeitsform beschrieben wird, meint er doch in erster Li-



auf die Selbstorganisationskräfte zu lenken: Was sind die Themen, die hier wesentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen? Wie können sie sorgfältig erkundet und nutzbar gemacht werden? Hierzu wurde eine spezielle Methodik, der sogenannte „Dialog“ genutzt. Dieser Dialog fand vor der Entscheidung zwischen zwei Strukturvarianten statt. Dabei kamen durch die besondere Qualität des sich Ausdrückens und Zuhörens die individuellen Perspektiven, Interessen und Ängste in einer Weise zum Ausdruck, sodass sie wechselseitig mehr gewürdigt

nie eine Kultur der Kommunikation, die in vielen Formen gepflegt werden kann. Dialog als Form kann helfen, eine funktionierende Kommunikationskultur herzustellen und immer wieder zu erneuern. Unter Dialog verstehen wir also Kommunikationsformen, mittels derer sorgfältig unterschiedliche sachliche wie persönliche Perspektiven erforscht und stimmig aufeinander bezogen integriert werden. Dialogische Kommunikation integriert auch unbewusst-intuitive und bewusst-methodische Zugänge zu Wirklichkeiten und damit Wirkprinzipien von Konstruktion und

Selbstorganisation. Das Dialogmodell der Kommunikation (Schmid, 2002) beschreibt das Zusammenwirken dieser Wirklichkeitszugänge. Darin werden **bewusst-methodische Zugänge**, die sich durch Zielorientierung und eine darauf ausgerichtete Struktur, durch klare Unterscheidungen, durch eindeutige Abstimmung und präzise Systematiken auszeichnen, von den **unbewusst-intuitiven Zugängen** unterschieden, die sich durch Offenheit und Flexibilität, durch vielschichtige Verbindungen unterschiedlicher Perspektiven und durch Mehrdeutigkeiten auszeichnen, um sich an die Intelligenz der Seele und an die kollektive Intelligenz eines Systems so anzuschließen, dass Dinge sich kreativ neu ordnen und fügen können.

Die Kombination dieser Zugänge schafft Voraussetzungen, damit Sachebene, Rollen-, Beziehungs- und Sinnebenen integriert werden und ihre Vorgaben in gelebte Wirklichkeit umgesetzt werden können.

2. Fokussierte Selbstorganisation mittels moderierter Dialogformen

Die Selbstorganisation zu fokussieren hilft, sie in den Dienst der beabsichtigten Konstruktion zu stellen. Moderierte Dialoge, die auf die Ziele, Aufgaben und Rollen der Beteiligten fokussieren, können hier wesentliche Beiträge leisten. Hier geht es darum, wie Personen in zu ihnen und dem beabsichtigten Stück passenden Rollen wirkungsvoll integriert werden können. In der oft vorrangigen Sachorientierung in Reorganisationsprozessen werden die Sichtweisen der Beteiligten meist ausschließlich auf Sachebenen miteinbezogen. Hier können schwierig überbrückbare Differenzen, scheinbar bezüglich der Sachfragen entstehen. Diese Differenzen liegen jedoch oft nicht im Sachfokus, sondern in dessen rollen- und personenbezogenen Implikationen begründet (Beispiel: Ein Beteiligter wendet sich mit Sachargumenten gegen die neue Prozessorganisation, da er befürchtet, dass seine große Erfahrung und Sachkenntnis in

der neuen Prozessorganisation keine entsprechende Würdigung mehr finden wird oder er mit Menschen zu tun haben wird, die ihm nicht liegen). Ohne den Einbezug der Personenebene wird keine „sachliche“ Auseinandersetzung möglich, da diese unbewusst von nicht thematisierten, oft unterschweligen Betroffenheitsdimensionen gesteuert wird. Der fokussierte und moderierte Dialog verbindet nun den Ziel- und Aufgabenfokus mit den Foki der Selbstorganisation, die individuell und oft unbewusst sind. Es geht darum, die Beteiligten in zu ihnen passenden Dienst am Organisationszweck zu stellen. Die ICH-ES-Orientierung muss in Organisationen im Vordergrund stehen. ICH-DU-Orientierungen werden, soweit möglich, eingebunden (siehe Kasten).

Beispielsweise hilft die Arbeit mit Metaphern unbewusst-intuitive und bewusst-methodische Wirklichkeitsebenen zu verbinden. Die abgefragten Bilder und Szenen, bezogen auf Möglichkeiten und

ICH-DU und ICH-ES-Orientierung

Für das Zusammenwirken von Konstruktions- und Selbstorganisationskräften ist die Unterscheidung von ICH-DU und ICH-ES-Orientierung³ und die Beschreibung deren impliziter Werte hilfreich. Unternehmen sind von ihrem Existenzzweck, ihren Zielen und Aufgaben her begründet. Ihre vorrangige Haltung kann als ICH-ES-Orientierung bezeichnet werden. Sie ist geprägt vom Interesse an der „Sache“ („Es“), an der Ausrichtung auf Ziele und Resultate, entsprechende Prozesse und Strukturen und darauf ausgerichteter Verantwortlichkeit. Danach werden die Beziehungen zwischen den Menschen vorrangig durch Sachinteressen, im besten Fall durch das Interesse an der gemeinsamen Sache bestimmt. Bei der ICH-DU-Orientierung ist das Interesse auf andere Menschen und den Beziehungen zu ihnen gerichtet. Dies kann sich auf viele Dimensionen des menschlichen Miteinanders beziehen und das Berufsleben anreichern – es aber auch zur Hölle machen. Im besten Fall ist das Interesse auf den anderen Menschen ausgerichtet, auf die Frage, wie Personen „miteinander können“, wie sie sich als Menschen in ihrer Einzigartigkeit erkennen und sich gegenseitig vertrauen können, während sie sich der gemeinsamen Sache widmen.

Eine ICH-ES – ICH-DU-Differenzierung lässt sich nicht nur in persönlichen Präferenzen der Personen wiederfinden. Sie ist auch eine hilfreiche Perspektive um Unternehmenskultur zu charakterisieren oder um z.B. unterschiedliche Phasen der Unternehmensentwicklung auf ihre unterschiedlichen Erfordernisse zu reflektieren. So ist z.B. in Organisationen in Gründungs- und Pionierphasen oft die ICH-DU-Dimension viel stärker mit der ICH-ES-Dimension verbunden („die Menschen arbeiten zusammen und gehen auch gemeinsam ins Wochenende“). Entsprechend kann gemeinsam gehandelt werden, obwohl die Akteure ganz unterschiedlich motiviert sind. Wenn die Organisation aber zunehmend institutionalisiert wird, können Unterschiede zunehmend als störend zutage treten, wenn nicht neue Formen der Differenzierung und Integration gefunden werden. So gerät z.B. die ICH-DU-Ebene zunehmend aus dem Blick, verlieren ICH-DU-Motivationen ihre bindende Kraft und es muss neu überlegt werden, wie diese Dimension angemessen versorgt wird. Dies ist auch in vielen derzeitigen Unternehmenskrisen zu beobachten.

Quelle: Bernd Schmid und Arnold Messmer (1998)



„Um spezifische, hochintegrierte und effektive Prozesse gestalten zu können, müssen „hard und soft facts“, Führung und Kooperation (vertikale und horizontale Steuerung), Aufgaben- und Personenorientierung verbunden und integriert werden.“

Herausforderungen der angestrebten Integration, verweisen auf Perspektiven, Neigungen, Wechselwirkungen und schaffen oft ein beeindruckendes Potential um Übereinstimmung zwischen individuellen Szenen und Stücken und der angestrebten Inszenierung zu finden. Die Möglichkeit, dass individuelles Sinnempfinden und Verwirklichungsvorstellungen mit den Möglichkeiten der neuen Inszenierung nicht zusammenpassen und Personen die Organisation auch verlassen müssen, bleibt real.

Die dafür erforderlichen Prozesse und persönlichen Auseinandersetzungen können bewusster und respektvoller gestaltet werden. Dies stärkt nicht nur die Würde der direkt Beteiligten, sondern auch das Vertrauen und die Bindung aller, die gemeinsam Neues angehen. Wenn mögliches Verlassen (müssen) der Bühne mit Entwürdigung verbunden wird, beeinflusst das unterschwellig die Qualität der Innovation – besonders in Krisen.

Kulturentwicklung durch dialogische Kommunikation

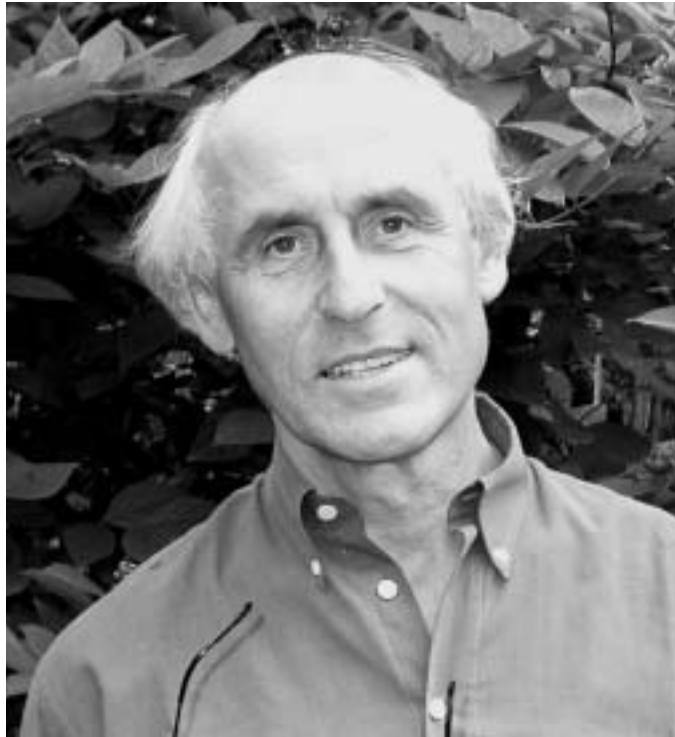
In einer Kultur hoher Dominanz rationaler, bewusst methodisch reflektierter und inszenierter Prozesse können dialogische Formen als Resonanzgefäß für oft unbewusste und intuitive Kräfte genutzt werden. Durch die Form des achtsamen Hörens auf sich selbst, auf andere und die Gruppe als Ganzes wird ein Bewusstsein für implizite Botschaften und die bei anderen wirksamen mentale Modelle geschaffen. Für echte Veränderungs- und Transformationsprozesse ist dies von entscheidender Bedeutung.

1. Arbeitsprinzipien der ritualisierten Dialogform

Die kulturentwickelnde Kraft der dialogischen Kommunikation wird am Beispiel des DIALOG (David Bohm) beschrieben. Er wurde für den kreativen und verantwortlichen Umgang miteinander in einem „herrschaftsfreien Raum“ entwickelt. Sei-

ne Prinzipien, mehr noch die gemeinte Gesprächskultur, können auch für hierarchische Systeme bedeutsam sein. Hier sollen drei wesentliche Infrastrukturelemente des Dialoges dargestellt werden, die für die hier geführte Diskussion relevant erscheinen.

■ **Die Gleichwertigkeit im geschlossenen Sitzkreis** symbolisiert die Verantwortung und Kompetenz aller für die Steuerung des Dialogprozesses. Jeder ist dabei frei, sich in ganz eigener Weise auszudrücken, Dinge zu fokussieren und damit zu intervenieren und zu steuern. Spannend ist zu beobachten, was dies bei Führungskräften und MitarbeiterInnen auslöst. Obwohl Führungskräfte am Dialog in einer gleichberechtigten Rolle teilnehmen, wird ihren Äußerungen eine besondere Bedeutung zugemessen. In der Abwesenheit „normaler“ Orientierungen (Zielsetzung, Nutzen, didaktische Schritte, Rollen) werden ihre Äußerungen auf im-



„Unter Dialog verstehen wir Kommunikationsformen, mittels derer sorgfältig unterschiedliche sachliche wie persönliche Perspektiven erforscht und stimmig aufeinanderbezogen integriert werden.“



„Die fokussierten Dialogformen tragen dazu bei, dass die Polarisierung zwischen „denen da oben, die Macht haben und somit auch Verantwortung tragen müssen“ und „denen, die damit leben müssen“, zunehmend aufgelöst wird.“

plizite Spielregeln untersucht, an denen man sich orientieren muss. Wenn die Dialoge durch ein echtes Interesse der Auftraggeber an einer Kooperationskultur getragen werden, lösen sich mit der Zeit die TeilnehmerInnen von solcher Erwartungskontrolle und erlauben sich eigene Aspekte ins Spiel zu bringen.

Die Führungskräfte sind auch selbst gefordert, ihre besondere Verantwortung im dialogischen Kontext loszulassen, wenn etwas scheinbar nicht so läuft, „wie es sollte“. Alle lernen sich neben der weiterbestehenden Ebene der formalen Organisationszuständigkeit und den dazugehörigen Rollenbeziehungen in einer gleichberechtigten und gleichverantwortlichen Kommunikationsebene zu bewegen.

■ **Das Fehlen einer vorgegebenen Tagesordnung** und eines vorgegebenen Nutzens des Dialogs ist in normalen Unternehmenskulturen eine herausfordernde Rahmenbedingung mit großer Wirkung im kulturellen Bereich. Das Fehlen der Tagesordnung bedeutet ein Verlust an „äußerer“ inhaltlicher Legitimation für die in-

dividuellen Beiträge. Die Legitimation kann nur aus der inneren Betroffenheit oder Überzeugungskraft bezogen werden. Diese Rahmenbedingung erlaubt und zwingt die Beteiligten zugleich, für sich selbst zu sprechen. Diese fehlende äußere Legitimation schafft Raum, auf innere unbewusst-intuitive Impulse zu achten.

■ **Der Redestab** ist ein kraftvolles Mittel der Aufmerksamkeitsfokussierung. Beim Redestab handelt es sich um einen Gegenstand, der von jedem genommen und zurückgelegt werden kann. Nur wer im Besitz des Redestabs ist, darf reden. Dieses Element erzeugt eine starke Wirkung in zwei Richtungen. Das Ergreifen des Stabes und der Ausdruck des eigenen Anliegens erfolgt meist in einem hohen Bewusstsein seiner Selbst, seiner Gefühle, Gedanken und Ängste. Dies schafft Verbindlichkeit und persönliche Verantwortung. Gleichzeitig scheint der Stab - als Symbol der Aufmerksamkeit der ganzen Gruppe - Kraft, Energie und Mut zu geben, sein „Eigenes in den Raum zu stellen“. Wenn jemand den Stab aufnimmt, wenden sich

die Zuhörer mit Aufmerksamkeit dem Sprechenden zu und nehmen ihn in seiner ganz eigenen Weise wahr.

2. Wirkungen dialogischer Kultur

■ **Persönliche Kernkompetenzen werden erkennbarer.** Während in „normalen“, methodisch und didaktisch durchstrukturierten Settings sich Menschen in eher gleichförmigen, durch die Vorgaben legitimierten Weisen zeigen, offenbaren sie sich im Dialog in ihren ganz unterschiedlichen „Farben“ und Qualitäten. Ihre Individualität und ihre „Kernkompetenzen“ werden durch den Inszenierungsfreiraum wahrnehmbar. Damit wird sichtbar, wer für welche Aspekte der zukünftigen Organisation ein besonderes Flair hat und welche Rollen und Zuständigkeiten passend sein könnten.

■ **Komplementarität und Kooperation.** Unterschiedliche Perspektiven werden in ihrem komplementären Ergänzungspotential erkennbar, statt unverbunden nebeneinander zu stehen oder in

scheinbarer Konkurrenz und Ausschließlichkeit aufeinander zu prallen. Damit wird der Blick von der – oft beschworenen – Sachebene auf die Beziehungsebene gelenkt und mit dieser neu verwoben. Dabei ist mit Beziehungsebene die Klärung der individuellen und wechselseitigen Stimmigkeit und Plausibilität von Rollen, Zuständigkeiten und des erforderlichen Zusammenspiels gemeint.

■ **Innovation und überraschende Wendungen.** Wenn eine bestimmte Thematik, Perspektive oder Stimmung an Raum gewinnt, können oft von unerwarteten Seiten überraschende Wendungen kommen. Jeder Dialog bekommt eine eigene unverwechselbare Identität, welche wenig voraussehbar ist. Es entsteht etwas, das unbewusst intuitiv durch die ganze Gruppe gesteuert ist.

■ **„Coming-out“ der „Außenseiter“.** MitarbeiterInnen, die in Alltagskultur und -ritualen eher Außenseiterrollen einnehmen (oft leider auch immer noch Frauen) tun sich manchmal leichter damit, sich im Dialog einzubringen als andere. Sie scheinen besser damit umgehen zu können, dass keine Tagesordnung vorgegeben ist. Der andere Rhythmus, das andere Regelwerk, scheint eher deren Bühne zu sein, in denen sie sich mit ihren Qualitäten einbringen können. Dialog hilft so „Außenseiter“ und deren Perspektiven zu integrieren: Gerade in deren Andersartigkeit liegt viel Potential, das so entweder genutzt, mindestens aber gewürdigt werden kann.

■ **Gefühls- und Tabuthemen finden ihren Ausdruck.** Immer wieder kommen in Dialogen Themen zum Ausdruck, welche mit oft unbewussten Gefühlslagen der Gruppe zu tun haben. Wenn z.B. MitarbeiterInnen das Unternehmen unter unklaren Bedingungen verlassen mussten, oder jemand krank und abwesend ist, dessen Rolle im Team diffus und ungeklärt ist, werden solche Themen plötzlich auf-

genommen. Für Themen, die unschwerflich und oft eher unbewusst Aufmerksamkeit binden, wird der Dialog zum sensiblen Resonanzkörper.

3. Fokussierte und moderierte Arbeitsformen einer Dialogkultur

Die fokussierten Dialogformen tragen im wesentlichen dieselben Kultur Aspekte wie der ritualisierte DIALOG in sich. Sie haben zum Ziel, das Unternehmertum der Beteiligten und der Bereiche in persönlich bedeutsamer und verbindlicher Weise zu stärken. Dialogkultur stellt die TeilnehmerInnen vor die Herausforderung, sich selbst anderen zuzumuten und ihre unternehmerische Haltung und Kraft zu entwickeln. (Schmid und Messmer, 2003b)

Sie fördern die Kompetenz, das Bewusstsein und die Bereitschaft aller Beteiligten, für das Gelingen des Ganzen aus der eigenen Zuständigkeit und dem eigenen Urteilsvermögen heraus Verantwortung zu übernehmen. Die Polarisierung zwischen „denen da oben, die Macht haben und somit auch Verantwortung tragen müssen“ und „denen, die damit leben müssen“, wird zunehmend aufgelöst. Dialogische Kommunikationskultur also meint nicht vorrangig private Intimität, sondern eher eine Einbeziehung persönlicher Hintergrundperspektiven im Beruf. Sie geben den Organisationsrollen und -beziehungen Tiefenschärfe und persönliche Bedeutung. Im Dialog zu vertrauen, dass sich der Sinn dessen, was geschieht verdichten und in seiner Bedeutung erschließen wird, ist eine wichtige Haltung, die Führungskräfte immer wieder erringen müssen. Im Dialog wird Raum geschaffen, dass wesentliche – auch unbewusste – Themen, die die Aufmerksamkeit der Beteiligten binden oder ausgeblendet sind, ins Bewusstsein gerückt werden.

Umgekehrt darf aber nicht zu viel oder etwas Unerfüllbares von dieser Kommunikation erwartet werden. In der Theatermetapher ausgedrückt kann noch so sensible Kommunikation mit den Spielern

weder ein schlechtes Drehbuch, noch mangelnde Regiekompetenz, fehlende Ausstattung oder mangelndes Publikumsinteresse nachhaltig kompensieren. Der Dialog kann hier lediglich helfen, die Dinge aufrichtig zur Sprache und in die Beziehungen zu bringen.

Fazit

In diesem Beitrag ging es um Differenzierungen und Integrationsmöglichkeiten aus 4 Perspektiven:

- Konstruktion versus Selbstorganisation als Organisationsprinzipien
- Bewusst-methodische versus unbewusst-intuitive Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung
- ICH-ES- versus ICH-DU-Orientierung bei Menschen und Organisationen
- Ritualisierter offener DIALOG versus moderierte und fokussierte Arbeitsformen.

Bei letzterem geht es um bestimmte Qualitäten, die eine dialogische Kultur ausmachen. Die Arbeitsformen können dann flexibel gestaltet werden. Bei allen ausgewählten Perspektiven geht es um Kulturentwicklung und das Zusammenspiel formaler und informaler Gestaltungsmöglichkeiten. Es geht um eine OE und PE, die durch Kulturentwicklung Leistungs- und Innovationsfähigkeit für Organisationen einerseits und berufliche Erfüllung und Lebensinn für die Menschen andererseits nachhaltig entwickelt. ■

Literatur:

Schmid, B. (2002): **Persönlichkeitsentwicklung, professionelle Begegnung und Kulturentwicklung**, in: LO 6 - März/April 2002.

Schmid, B. und Jokisch, W. (1998): **Ich-Du und Ich-Es-Typen**, in: Coaching-Magazin von Christopher Rauen, Nr. 8/2003.

Schmid, B. und Messmer, A. (2003a): **Perspektiven der Teamentwicklung**, in: LO Nr. 13, Mai/Juni 2003, S. 30-37.

Schmid, B. und Messmer, A. (2003b): **Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung**, in: LO Nr. 14, Juli/August 2003, S. 36-43.