

Selbstorganisation, Konstruktion und Innovationen

Bernd Schmid & Arnold Messmer

Bei der Gestaltung von Innovationsprozessen in Organisationen besteht ein zentrales Spannungsfeld zwischen absichtsvoller Konstruktion (Strukturen, Prozesse, Systeme, etc.) und oft unbewusst wirksamen Kräften der Selbstorganisation. Die Kunst besteht darin, diese Kräfte auszubalancieren und zu integrieren. Kulturentwicklung spielt dabei eine zentrale Rolle.

Im ersten Teil stellen wir das Zusammenspiel von Konstruktion und Selbstorganisation dar. Im zweiten Teil erörtern wir die Rolle von dialogischen Kommunikationsformen. Sie eignen sich hervorragend für die sensible Ergänzung der Konstruktion einerseits und für die Fokussierung der Selbstorganisation andererseits. Im dritten Teil beschreiben wir den Beitrag dialogischer Formen zur Entwicklung einer vitalen Kultur.



Schmid/Messmer 2003

Balance von Konstruktion und Selbstorganisation

Konstruktion. *Darunter 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).*

Selbstorganisation. *Darunter verstehen wir alle Prozesse, die ohne direkte Planung zu einer bestimmten Funktionsweise von Organisation führen. Das Engagement, das vielfältige Zusammenspiel der Menschen gestaltet eine Organisation und erfüllt sie mit Leben. Die damit verbundenen Prozesse laufen oft unbewusst. Die involvierten Energien und Aufmerksamkeiten können bei hinreichender Sensibilität indirekt gelenkt werden.*

Sensible Konstruktion und fokussierte Selbstorganisation

Überlegungen zur Konstruktion finden sich in allen Lehrbüchern. Auch wir tragen in dieser LO-Serie einige wesentliche Perspektiven dazu bei. Selbstorganisation kann sich kraftvoll mit formellen Prozessen verbinden. Sie kann sich aber auch gegen diese Prozesse richten. Konstruktive und synergetische Wirkungen entstehen aufgrund von Visionen und Hoffnungen, welche die Aufmerksamkeit der Beteiligten wecken, weil sie für sie Sinn machen und glaubwürdig sind - in

erster Linie aber durch damit gemachten, überzeugenden Erfahrungen. 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 rational-strategischer Analysen und der darauf ausgerichteten Strukturierung von Organisationen (so etwa die klassischen „Konstrukteure“ der Unternehmensberatung, wie z.B. Mc Kinsey). Oder sie glaubten an das Heil der Selbstorganisationskräfte und machten Betroffene flächendeckend und eher undifferenziert zu Beteiligten (klassische Organisationsentwickler). Marktentwicklung und Integrationsdruck erfordern nun eine Integration dieser beiden Herangehensweisen. Um spezifische, hochintegrierte und effektive Prozesse gestalten zu können, müssen „hard- und softfacts“, Führung und Kooperation (vertikale und horizontale Steuerung¹), Aufgaben- und Personenorientierung 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, dass sie einer erfolgreichen Ausrichtung und Bündelung der Kräfte dienen?

Ich-Du und Ich-Es-Orientierung

Für das Zusammenwirken von Konstruktions- und Selbstorganisationskräften ist die Unterscheidung von Ich-Du und Ich-Es –Orientierung² 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. Dementsprechend 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 kann das Berufsleben anreichern, aber auch zur Hölle machen. Im besten Fall ist das Interesse auf den anderen Menschen ausgerichtet, auf die

¹ siehe dazu Schmid/Messmer (2003): „*Perspektiven von Teamentwicklung*“. In: LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 13, Mai/Juni 2003.

² B. Schmid & W. Jokisch (1998). „*ICH-DU- und ICH-ES- Typen*“. Institutsschriften.

Frage wie Personen „zusammen 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 hin zu reflektieren. So ist z.B. in Organisationen in Gründungs- und Pionierphasen häufig 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 störendzutage 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 werden kann. Dies ist auch in den derzeitigen Unternehmenskrisen zu beobachten. Diese Krisen werden oft dadurch verschärft, dass man glaubt, sich auf sachliche Notwendigkeiten zurückziehen zu müssen und nicht berücksichtigt, wie die Desintegration durch Schäden an der Bindung von Ich-Du-Orientierten weiter vorangetrieben wird.

Sensible Konstruktion mittels ritualisierter Dialogformen

Dialogische Kommunikationsformen eignen sich hervorragend für die Abstimmung und Integration von Selbstorganisationskräften und für die Konstruktionsarbeit. In folgendem Beispiel stellen wir dar, wie mittels des sog. „Dialoges“ Konstruktionsprozesse sensibel vollzogen werden können.

Ein Unternehmensbereich ist in den letzten Jahren zunehmend unter Druck gekommen. Bewährte Produkte und Dienstleistungen sind spürbar weniger nachgefragt worden. 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 erfolversprechend angehen könnten. Nach einem Prozess, in dem die verschiedenen Optionen aufgrund vereinbarter Kriterien evaluiert worden waren, wurde die Stimmung im

Workshop-prozess zunehmend härter: Die „Sache“, die neue Struktur wurde emotional überlagert mit individuellen Anliegen, Befürchtungen und Ängsten (was bedeutet welche Strukturoption für mich, meinen Einfluss, meine eigene Würdigung, aber auch für die Zukunft der Organisation?). In solchen Situationen, wenn kein Konsens entsteht, wird üblicherweise das „Machtwort“ des Entscheidungsträgers gefordert. Dies war nun ein entscheidender Zeitpunkt, um den Blick weg von der gezielten Konstruktionsarbeit hin auf die Selbstorganisationkräfte zu richten: Was sind die Themen, die hier wesentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen? Wie können diese Themen 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 besonderen Qualitäten des sich Ausdrückens und Zuhörens, die individuellen Perspektiven, Interessen und Ängste in einer Weise zum Ausdruck, dass sie wechselseitig mehr gewürdigt werden konnten. Plötzlich wurden von Vertretern der einen Variante Möglichkeiten der Zustimmung zur Alternativvariante in Betracht gezogen, jedoch mit Bedingungen verknüpft, was aus ihrer Perspektive besonders berücksichtigt und vereinbart werden sollte. In diesem wechselseitigen aufeinander Zugehen konnten auch neue nützliche Teilvarianten entstehen.

Nach dem Dialog war der Zeitpunkt gekommen, da der verantwortliche Bereichsleiter die Strukturrentscheidung treffen würde. Das aufmerksame Erkunden der unterschiedlichen Sichtweisen im Dialog hatte seinen Blick für die Perspektiven und Energien der Beteiligten geschärft. Nach einer sorgfältigen Entscheidungsfindung in einem Timeout mit dem beteiligten Berater kommunizierte und begründete der Bereichsleiter die Entscheidung. Nachdem alle Beteiligten ihren Bezug zur Entscheidung zum Ausdruck gebracht hatten (Gefühle, Sorgen, etc.) wurden in der Detailausarbeitung die Anliegen der Beteiligten sorgfältig integriert und Regelungen der Zusammenarbeit vereinbart. Nicht alle waren mit der Entscheidung wunschlos glücklich. Manche Fragen blieben offen und Befürchtungen blieben wach, aber der gemeinsame Wille, dieser Option eine Chance zu geben und gemeinsam am Erfolg zu arbeiten war spürbar geworden.

Das Beispiel zeigt auf, wie Konstruktionsarbeit sensibel auf Bedürfnisse und Prozesswissen der beteiligten Menschen ausgerichtet werden kann. Dialogische „Räume“, die unbewusst-intuitive Kräfte integrieren können aber auch dazu führen, dass die Konstruktion ihre klare Fokussierung verliert. Deshalb sind auch dialogische Formen notwendig, welche die Selbstorganisationskräfte fokussieren.

Dialogische Kommunikation

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 der Dialog als Arbeitsform beschrieben wird, meint er doch in erster Linie eine Kultur der Kommunikation, die in vielen Formen gepflegt werden kann. Dialog als Form kann helfen, eine solche Kommunikationskultur herzustellen und immer wieder zu erneuern.

Unter Dialog verstehen wir also Kommunikationsformen, mittels derer in sorgfältiger Weise unterschiedliche sachliche wie persönlichen Perspektiven erforscht und Formen entwickelt werden können, wie diese sich stimmig aufeinander bezogen integrieren lassen. Dialogische Kommunikation integriert auch unbewusst-intuitive und bewusst-methodische Zugänge zu Wirklichkeiten und damit Wirkprinzipien von Konstruktion und Selbstorganisation. Das Dialogmodell der Kommunikation³ beschreibt das Zusammenwirken dieser Wirklichkeitszugänge.

Im günstigen Fall gilt:

Bewusst-methodische Zugänge zeichnen sich durch Zielorientierung und eine darauf ausgerichtete Struktur aus. Sie kennzeichnen klare Unterscheidungen, eindeutige Abstimmung und präzise Systematiken.

Unbewusst-intuitive Zugänge zeichnen sich durch Offenheit und Flexibilität, durch vielschichtige Verbindungen unterschiedlicher Perspektiven und durch Mehrdeutigkeiten aus. Sie eignen sich, 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 beider Zugänge schafft die Voraussetzungen, dass die Sachebene, ebenso wie die Rollen-, Beziehungs- und Sinnebenen integriert und ihre Vorgaben in gelebte Wirklichkeit umgesetzt werden können.

Moderierte und fokussierte Dialogformen: Der Vorteil der moderierten Form liegt darin, dass auf unternehmerische Anforderungen fokussiert und mit der systemischen Kompetenz des Beraters relevante Perspektiven unterschieden und integriert werden können (fragmentarisches Arbeiten⁴).

Der Dialog - eine ritualisierte und wenig fokussierte Form: Der Vorteil von ritualisierten Formen wie dem Dialogos liegt darin, dass deren Wirkungsprinzipien relativ schnell von Teams auch ohne

³Dazu z. B. auch: B. Schmid (2001): „*Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht*“. In: ZsT – Zeitschrift für systemische Therapie, 04/02, (17 S.).

⁴Dazu z. B. auch: B. Schmid & J. Hipp (2002): „*Perspektiven fraktaler Beratung*“. In: LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation; Nr. 10; November/Dezember 2002.

Unterstützung des Beraters genutzt werden können. Diese Formen sind i.d.R. fokusoffen, was Vor- und Nachteile haben kann.

Fokussierte Selbstorganisation mittels moderierter Dialogformen

Die Selbstorganisation zu fokussieren hilft dabei, sie in den Dienst der beabsichtigten Konstruktion zu stellen. Durch Berater moderierte und auf Ziele, Aufgaben und die Rollen der Beteiligten fokussierte Dialoge können dafür wesentliche Beiträge leisten. Hier geht es darum, wie Personen mit ihrem individuellen Sinn- und Wirklichkeitsempfinden und mit ihren Kernkompetenzen in zu ihrer Persönlichkeit und dem beabsichtigten Stück passenden Rollen wirkungsvoll integriert werden können. In der häufig vorrangigen Sachorientierung in Reorganisationsprozessen werden die Sichtweisen der Beteiligten meist ausschließlich auf der Sachebene mit einbezogen. Hier können dann 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 unterschwelligem 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 einen 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. Beispielsweise hilft die Arbeit mit Metaphern unbewusst-intuitive und bewusst-methodische Wirklichkeitsebenen zu verbinden. Die abgefragten Bilder und Szenen, bezogen auf Möglichkeiten und Herausforderungen der angestrebten Integration verweisen auf Perspektiven, Neigungen und 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 einer neuen Inszenierung nicht zusammenpassen und Personen die Organisation daraufhin auch verlassen müssen, bleibt real. Die dafür erforderlichen Prozesse und persönlichen Auseinandersetzungen können dann jedoch 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 erneuten Krisen.

Kulturentwicklung durch Dialogische Kommunikation

In einer Kulturperspektive reflektieren wir Integration und Integrität einer Organisation. *Integration meint das Zusammenpassen der einzelnen Elemente und Aspekte einer Organisation. Integrität meint die Sinnhaftigkeit für die Beteiligten.* In der Folge stellen wir dar, welchen Beitrag dialogische Formen leisten können. Für die Entwicklung der (Lern-)Kultur sind dabei das Zusammenspiel und die Balance zwischen bewusst-methodischen und unbewusst-intuitiven Zugängen zu Wirklichkeiten erforderlich. In einer Kultur von 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 mentalen Modellen geschaffen. Für echte Veränderungs- und Transformationsprozesse ist dies von entscheidender Bedeutung.

Arbeitsprinzipien der ritualisierten Dialogform

Die kulturentwickelnde Kraft der dialogischen Kommunikation wird am Beispiel des DIALOGS⁵ beschrieben. Der DIALOG wurde für den kreativen und verantwortlichen Umgang miteinander in einem „herrschaftsfreien Raum“ entwickelt. Seine Prinzipien, mehr noch die gemeinte Gesprächskultur können auch für hierarchische Systeme bedeutsam sein. Hier sollen drei wesentliche Infrastrukturelemente des Dialogs 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 den Prozess 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)

⁵ David Bohm/Lee Nichols (Hrsg.): „*Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion*“. Klett-Cotta, 1998.

werden ihre Äußerungen auf implizite 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 einer solchen 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 in diesem Prozess, 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 individuellen 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 erfolgen 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.

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 werden Neigungen 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 Ergänzungspotenzial 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 der Alltagskultur und den Alltagsritualen eher Außenseiterrollen einnehmen (oft leider immer noch Frauen) tun sich manchmal leichter als andere damit, sich im Dialog einzubringen. Sie scheinen besser damit umgehen zu können, dass keine Tagesordnung vorgegeben ist. Der andere Rhythmus, das andere Regelwerk scheinen eher Elemente ihrer Bühnen zu sein, auf denen sie sich mit ihren Qualitäten einbringen können. Dialog hilft so „Außenseiter“ und deren Perspektiven zu integrieren. Gerade in der Andersartigkeit dieser Personen liegt viel Potential, dass in dieser Form 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 wenn jemand, dessen Rolle im Team diffus und ungeklärt ist, krank und abwesend ist, werden solche Themen plötzlich aufgenommen. Für Themen, die unterschwellig und oft eher unbewusst Aufmerksamkeit binden, wird der Dialog zum sensiblen Resonanzkörper.

Fokussierte und moderierte Arbeitsformen einer Dialogkultur

Die fokussierten Dialogformen tragen im Wesentlichen dieselben Kulturasspekte wie der ritualisierte DIALOG in sich. So gesehen können viele Kommunikationsformen in Organisationen als dialogisch gehaltvoll gestaltet werden. Fokussiert und moderiert meint die Ausrichtung auf eine für Leistungserbringung relevante Thematik. Manchmal geschieht dies in einem bestimmten

Effektivitätsrahmen, bei bestehender Gültigkeit der Organisationszuständigkeiten, der dazugehörigen Verantwortlichkeiten und der dadurch bedingten Beziehungen untereinander. Sie haben zum Ziel, das Unternehmertum der Beteiligten und der Bereiche in persönlich bedeutsamer und verbindlicher Weise zu stärken. Man wird zum Anwalt der eigenen Sinndimensionen und der unternehmerischen Mitverantwortung. Dialogkultur stellt die TeilnehmerInnen vor die Herausforderung, sich selbst anderen zuzumuten und ihre eigene unternehmerische Haltung und Kraft zu entwickeln. Eine solche Kultur fördert die Kompetenz, das Bewusstsein und die Bereitschaft aller Beteiligten dafür, 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 meint also nicht vorrangig private Intimität, sondern eher Einbezug persönlicher Hintergrundperspektiven in den 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, so dass wesentliche – auch unbewusste – Themen, welche die Aufmerksamkeit der Beteiligten binden oder welche ausgeblendet sind, ins Bewusstsein gerückt werden.

Umgekehrt darf aber nicht zu viel und das Falsche von dieser Kommunikation erwartet werden. In der Theatermetapher ausgedrückt kann auch eine noch so sensible Kommunikation unter 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.

Schluss

Wie in unserer ganzen Serie über Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung, bieten wir auch hier keine Analyseinstrumente oder Rezepte, die bestimmte Perspektiven einseitig hervorheben und deren vorrangige Berücksichtigung propagieren. Vielmehr versuchen wir, wesentliche Perspektiven in ihrer Logik, in ihrem Zusammenspiel mit anderen Gesichtspunkten und ihrer Abhängigkeit vom aktuellen Kontext der jeweiligen Organisation deutlich zu machen.

So geläutert steigt die Chance, dass bessere Antworten gefunden werden, weil die jeweiligen Fragen besser verstanden werden. In diesem Beitrag ging es um Differenzierungen und Integrationsmöglichkeiten aus 4 Perspektiven:

- Konstruktion versus Selbstorganisation als Organisationsprinzipien

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

Bei letzterem geht es um bestimmte Qualitäten, die eine dialogische Kultur ausmachen. Die Arbeitsformen ihrerseits 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 Lebenssinn für die Menschen andererseits nachhaltig entwickelt.

Autoren: Bernd Schmid & Arnold Messmer
Quelle: isb