

Rezension

zu Studienschrift Nr.61 "Beratung als kulturorientierte und sinnschöpfende Kommunikation" von B. Schmid & S. Wahlich

von Karl Schleich

Das Dialogmodell in der Kommunikation

Das *Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation* von Bernd Schmid entstand in Anlehnung an die von C.G. Jung begründete Analytische Psychologie und an den Kommunikationsansatz des *Dialogs*, der durch den Physiker David Bohm wieder in die Diskussion gebracht wurde. Es verdeutlicht die Erkenntnis, dass Menschen grundsätzlich auf zwei Weisen miteinander kommunizieren, der bewusst-methodischen und der unbewusst-intuitiven Seite. Während die bewusst-methodische Seite meist klar durch Fragen und Themen gesteuert wird, werden die intuitiven Prozesse (Vermutungen, unbewusst wahrgenommene Reize bzw. ihre unbewusste Interpretation, etc.) meist in der konkreten Situation nicht erörtert. Dennoch erfolgt die Steuerung, z.B. in einer Beratungssituation, in hohem Maße intuitiv.

Die Grundthese dieses Kommunikationsmodells ist, dass qualitativ hochwertige Erzählungen über den bewusst-methodischen, inhaltlichen Anteil hinaus immer auch einen zweiten, unbewusst-intuitiven Anteil haben. Erzählung meint dabei eine Wirklichkeitsinszenierung im Sinne eines narrativen Ansatzes. Die Qualität entsteht dadurch, dass die beiden Teilperspektiven zueinander in Passung geraten und sich zu einem Gesamteindruck zusammenfügen.

Der sinnorientierte Beratungsansatz

Beratung heißt, dieser Definition nach, „gemeinsam eine Erzählung erfinden, die für beide Beteiligten einen Sinn macht“, also sowohl für den Klienten, als auch für den Berater. In der Beratungssituation treffen zwei Personen mit völlig unterschiedlichen Kulturen (Lerngeschichten, Sozialisation, Lebensentfaltung) aufeinander. Kommunikation bedeutet dabei im Sinne des *Kulturbegegnungsansatzes* ein Aneinanderkoppeln dieser beiden Kulturen in der Form, dass sie sich gegenseitig Anreize geben und ihre jeweils eigene Welt weiterentwickeln. Ein Qualitätsmerkmal der Beratung ist es, Durchlässigkeit zwischen den beiden oben genannten Ebenen (der bewussten und der unbewusst-intuitiven) zu erzeugen und dadurch für Vielschichtigkeit zu sorgen und damit zur Integration der Persönlichkeit beizutragen. Berater müssen folglich erkennen, wo sie ihren Schwerpunkt in der Vorgehensweise haben und dann den jeweils anderen Pol gezielt schulen. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, auch Intuition gezielt einzusetzen.

Die Arbeit im Unternehmen und in OE-Prozessen

„Kulturabbau und Sinnverlust sind Zeichen der Zeit, an denen man verzweifeln kann, und diese Verzweiflung ist ein gutes Diagnoseinstrument.“ Längerfristig können, diesem Artikel zufolge, Organisationen nur dann effizient sein, wenn sie kulturbildend und –erhaltend arbeiten, um somit die schöpferische Kraft ihrer Mitarbeiter zu entfalten und zu nutzen. Die Personalabteilung, unterstützt durch Berater, ist führend dafür verantwortlich, dass Innovation und Kultur in Szene gesetzt werden und wichtige interne Mechanismen – beispielsweise auch das Controlling – die Kulturentwicklung unterstützen. Integrierte Personalarbeit bedeutet in diesem Sinne die Integration von klassischer Personalarbeit mit Personalentwicklung,

Organisations- und Kulturentwicklung. Ihre Implementierung gelingt meist nicht flächendeckend, sondern beispielhaft in Form von Prototypen und bewussten Insellösungen, deren Außenwirkungen dann gezielt genutzt werden. Beratung kann durch beispielhaftes Tun und Verwirklichen der in der Beratung besprochenen Inhalte dazu beitragen, dass sich beim Einzelnen seine Steuerungslogik über Sinnbildung neu ordnet. Qualitative Beispiele und Erzählungen führen zu kulturbildenden Prozessen beim Einzelnen und bei der Gemeinschaft.