



Dialog in Organisationen

Dialogue within Organizations

Dialog auf der Alm
Dialogue in the Mountains

Kollegiales Coaching und kollektives Denken
Mutual Coaching and Collective Thinking

Projekt: DIALOG in der Lernenden Organisation
Project: DIALOGUE within the learning organization

Dialog auf der Alm

Ein Team begibt sich im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses für drei Tage auf die Alm. Im Mittelpunkt stehen Kooperation und Vernetzung, die durch die Fähigkeiten zum Dialog ausgebaut werden sollen. Wir berücksichtigen dabei die Outdoor-Tradition der Automobilindustrie und setzen Outdoor-Elemente ein, um die Wirkung dialogischer Kompetenzen direkt erfahrbar zu machen und gleichzeitig Raum für Spiel, Herausforderung und Freude zu lassen.

Bei dem Automobilhersteller Adam Opel AG begleiten wir als Organisationsberater anderthalb Jahre einen Teamentwicklungsprozess. Ziel ist die Verbesserung der Interaktions- und Kooperationsfähigkeit. Es geht darum, die Fähigkeiten zum gemeinsamen Denken zu erweitern und diese kollektive Intelligenz nutzbringend für das Unternehmen einzusetzen. Um dies zu erreichen, nutzen wir das MIT¹⁾-Dialogkonzept von William Isaacs.

Die Kernaufgabe der Abteilung liegt im technischen Feld. Die Belegschaft des Bereiches setzt sich einerseits aus langjährigen Organisationsmitgliedern zusammen, die überwiegend mit einer Ausbildung im Unternehmen begonnen haben und sich dann weiterentwickelt haben, das Unternehmen sowie dessen Dynamiken sehr gut kennen. Andererseits gehören dem Team jüngere Mitarbeiter an, die neu für das Unternehmen gewonnen wurden und sehr ambitioniert sind.

Im Rahmen des Teamentwicklungsprojektes erarbeitet eine hierarchie- und funktionsübergreifende Planungsgruppe die Projektarchitektur mit den einzelnen Interventionschritten. Ein dreitägiges Offsite-

Meeting mit allen Mitarbeitern des Bereiches ist vorgesehen. Da in vielen Teilen der Automobilindustrie Teamentwicklung mit Outdoor verbunden ist, wird dieser Wunsch von Mitgliedern des Planungsteams und von dem Bereichsvorstand geäußert. Wir greifen die Idee auf, um einerseits an die bestehende Kultur anzuknüpfen und andererseits Outdoor-Elemente zu nutzen, um die Wirkung dialogischer Interaktion direkt erfahrbar zu machen (siehe Abb. 1).

Auf der Alm!

45 Manager, vier Outdoorspezialisten²⁾, drei Organisationsberater und drei Wirtsleute für drei Tage auf einer Almhütte. Der Luxus unseres Großstadtlebens ist verschwunden. Vier bis 10 Personen teilen sich ein Zimmer. Es gibt einen Gemeinschaftsraum, der als Trainings-, Ess- und Aufenthaltsraum genutzt wird. Eine unglaubliche Stille um uns herum und Regen, mal nieselnd – mal strömend. „Hüttenromantik“ pur. Alle leicht gestresst durch die Anreise, den Aufstieg auf die Alm mit Gepäck und die Zimmeraufteilung. Als am ersten Morgen zwei der vier Duschen nicht funktionieren, sehen wir eine Palastrovolution auf uns zukommen. Das Gegenteil tritt ein. Der Unterschied zu durchgestylten Settings im Unternehmen oder in Hotels



gegenüber dieser Hütte mit ihren vielen kleinen Hindernissen ist so groß, dass alle – nach einer durchaus kritischen Schreckphase – mit Großzügigkeit und Humor reagieren. Sicherlich gilt es auch, sich wechselseitig zu zeigen, dass man mit dieser Einfachheit zurecht kommt. Mitwirkende genießen die „ungezwungene Atmosphäre“, den „Spaß trotz oder wegen der lauwarmen Duschen“, das „Kennen lernen in beengten Platzverhältnissen“ und das „Kennen lernen ohne Krawatte“. Mit entscheidend für die Akzeptanz der primitiven Bedingungen ist das Vorbild des Vorstands, der sich ohne Murren den Verhältnissen anpasst.

Am ersten Morgen erscheinen alle um 7:00 Uhr in regen- und wandertauglicher Kleidung zum Frühstück. Um 8:30 Uhr eröffnet der Vorstand den Workshop und nennt die Ziele:

- Wir wollen ein Stück des Weges gemeinsam gehen, unsere Zusammengehörigkeit stärken, unser wechselseitiges Verständnis und unsere Verbundenheit fördern und kleine gemeinsame Erfolge anstreben.
- Die Identifikation mit der Abteilung und dem Unternehmen fördern.
- Vertrauen in die neue Organisation gewinnen und gemeinsame Werte für die Abteilung erarbeiten.
- Vernetztes Denken fördern, Vernetzungen und Feedback-Kultur ausbauen.
- Neue Kollegen kennen lernen und integrieren sowie Situationen schaffen, in denen sich jeder einbringen kann.
- Und natürlich wollen wir auch Spaß haben!

¹⁾ Massachusetts Institute of Technology

²⁾ Outdoorspezialisten von Faszinatour, Touristik-Training-Event GmbH, Immenstadt



Kategorien zur Wahrnehmung und Formen der Steuerung von Interaktionsdynamiken in Teams. Die „gehörten Modelle“ werden anschließend in Outdoor-Übungen erprobt und dienen gleichzeitig als Auswertungskriterien für die einzelnen Übungen. Das Outdoor-Team wird bereits vor dem Offsite-Meeting auf die dialogische Arbeitsweise vorbereitet und gebeten, Übungen auszuwählen, die auf Lösungsfindung für komplizierte Aufgaben und Kooperation ausgerichtet sind.

Wir starten mit einem Text von Krishnamurti, in dem das „Zuhören“ als eine der elementaren Fähigkeiten beschrieben wird, um Interaktionen tiefgreifender gestalten zu können.

Der anschließende, einstündige Spaziergang jeweils zu zweit wird dem wechselseitigen Interview gewidmet mit dem Fokus auf „Situationen, in denen mir wirklich jemand zugehört hat.“ Zurück im Plenum stellt sich jeder kurz mit seinen Gedanken und Erfahrungen zum Thema Zuhören vor. In dem nun folgenden Input beschreiben wir die Wirkungskraft von ausbalanciertem produktiven Plädieren und Erkunden in Gesprächen.

Die erste Outdoor-Übung naht. Es beginnt zu nieseln. Mit Regenanzügen und Mützen bewappnet, teilen wir uns in vier Gruppen à 10 bis 14 Personen auf. Ein „magischer Apfel“ liegt in einem durch ein Band gekennzeichneten Areal, das einen Säuresee darstellt. Der Apfel soll mittels der zur Verfügung stehenden Materialien aus dem See geborgen werden. Weder die Teilnehmer, noch deren Kleidung, noch die zur Bergung verwendeten Materialien dürfen die Seeoberfläche zu irgendeinem Zeitpunkt berühren. Nach einigen Versuchen gelingt die Lösung der Aufgabe.

In der Auswertung beschäftigen wir uns mit folgenden Fragen: Wie gut konnte jeder zuhören? Wie gut gelang es den Einzelnen, die Balance zwischen Plädieren und Erkunden herzustellen? Wurden die Kommunikations- und Handlungsabläufe durch Erfragen/Erforschen oder durch Behauptungen gesteuert? Wurde das vollständige Potenzial der Gruppe ausgeschöpft? Was waren die wichtigsten Wirkungsmechanismen, die dazu geführt haben, keine bzw. eine Lösung zu finden? Es wird verdeutlicht, welchen positiven Unterschied es in Gesprächen macht, seine Ansichten zu begründen, Alternativen aufzuzeigen, Wahrnehmungen und Gefühle

Ein Mitglied der Planungsgruppe, eine Führungskraft, der eine hohe persönliche und fachliche Wertschätzung von der Gesamtgruppe entgegengebracht wird, erzählt von der gemeinsamen Designentwicklung der Planungsgruppe und der Absicht, neue Interaktionsmodelle mit gemeinsamem Erproben und Tun zu verknüpfen.

Inhaltlich sind die kommenden drei Tage angefüllt mit Inputs und Reflexionen zum kollektiven Denken, zu dialogischen Kompetenzen, zu Handlungsrollen sowie

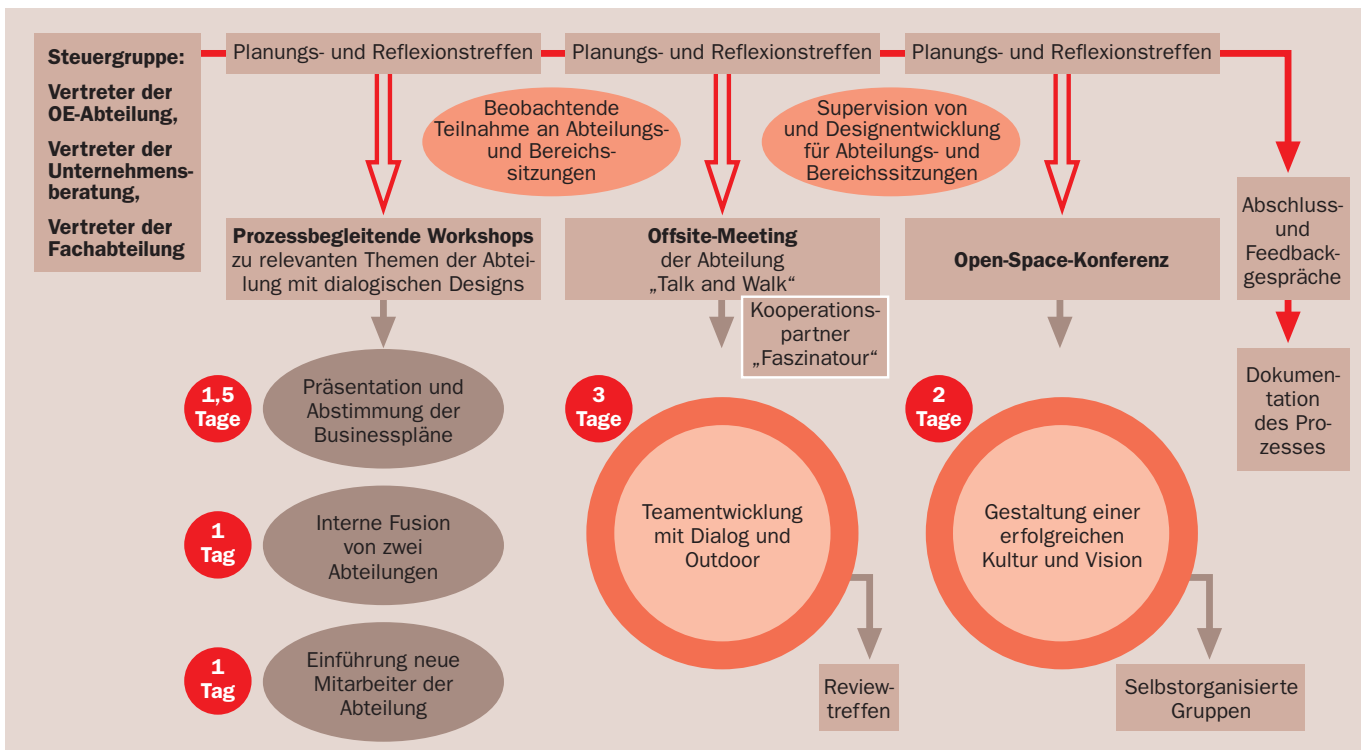


Abb. 1: Architektur des dialogorientierten Teamentwicklungsprozesses

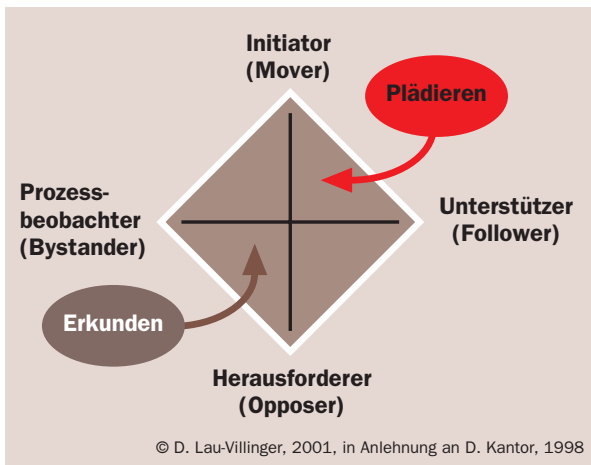


Abb. 2: Handlungsrollen im Dialog

zu benennen, echtes Interesse an den Meinungen anderer zu haben, deren Einschätzungen zu erforschen und nach zusätzlichen Perspektiven zu suchen bzw. dies nicht zu tun.

Nach der Mittagspause wenden wir uns dem Konzept der strukturellen Dynamiken von David Kantor zu. Hier geht es darum, wie wir das Feld für unsere Interaktionen aufbauen und welche Kräfte unterhalb der sichtbaren Oberfläche wirksam sind. In diesem Zusammenhang stellen wir die vier Handlungsrollen im Dialog dar. Dieses Modell geht davon aus, dass in Interaktionen das Vorhandensein aller vier Rollen und die dynamische Übernahme der verschiedenen Rollen durch jeden Einzelnen es er-

leichtert, komplexe Sachverhalte umfassend zu erörtern und zu sinnvollen Lösungen und Handlungsweisen zu gelangen (siehe Abb. 2).
An den Regen gewöhnt, machen wir uns auf den Weg zur zweiten Outdoor-Übung. Ein Ball liegt auf einem Ring, dieser wiederum auf einem in die Erde gesteckten Rohr. Von dem Ring gehen eine Vielzahl von Schnüren aus. Die Teilnehmer stehen im Kreis, sternförmig zum Ring und jeder hat mindestens eine Schnur in der Hand. In einiger Entfernung steckt ein zweites Rohrstück in der Erde. Mithilfe der Schnüre soll der Ball, der auf dem Ring liegt, vom ersten Rohr zum zweiten Rohr transportiert und dann auf diesem Rohr platziert werden. Die Mitwirkenden versuchen, jedem Teilnehmer Raum und Zeit zu geben, seine Ideen einzubringen und experimentieren mit den Handlungsrollen. Im Anschluss an die Übung betonen die Teilnehmer, dass die Lösungsfindung in der Gruppe vielfältiger ist als alleine und dass sich nach erfolgreichen Dialogen und Diskussionen die Lösung von alleine ergibt. Die Reflexion des Lösungsfindungsprozesses liegt hier auf der Balance zwischen Plä-

dieren und Erkunden sowie dem Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein der Handlungsrollen (Initiator, Unterstützer, Herausforderer, Prozessbeobachter).

Es wird festgestellt, dass das Vorhandensein der vier Rollen während der Lösungsfindung die Qualität der Lösung erhöht und die Umsetzung beschleunigt. Die Reflexionen sind jeweils so aufgebaut, dass wir (die Teilnehmer, Outdoortrainer und Organisationsberater), zuerst unsere Beobachtungen über den Verlauf der Übung austauschen, dann überprüfen, wie sich die jeweiligen dialogischen Kategorien darin widerspiegeln und anschließend, welche Erfahrungen und Anwendungsmöglichkeiten wir hinsichtlich der dialogischen Aspekte im betrieblichen Alltag sehen.

Nach der Kaffeepause vor der Hütte unter großen Sonnenschirmen, die uns vor dem Regen schützen sollen, kommt ein vertiefender Input zu den Handlungskompetenzen des Dialogs. Die vier Handlungsrollen im Dialog sind mit diesen Verhaltensweisen verbunden (siehe Abb. 3).

In Kleingruppen werten die Teilnehmer den ersten Tag aus und stellen ihre „Lessons learned“ im Plenum vor. Zuhören, Nachfragen und Beobachten werden als Bedingung für ein erfolgreiches Umsetzen von Aufgaben betont. Das Vorhandensein der vier Rollen wird als Voraussetzung für einen erfolgreichen Dialog beschrieben, insbesondere die dynamische Rollenübernahme. Als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projektbearbeitung wird die Entschleunigung genannt, man sollte sich Zeit nehmen für die Bearbeitung, Stress vermeiden. Vor allen Dingen sollte die Zielsetzung für alle deutlich werden und Einigkeit darüber bestehen. Als Fazit wird nochmals hervorgehoben: Nach dialogischen Erkundungsprozessen kommt es wie von selbst zu einer Einigung, zu Lösungsmöglichkeiten und zu Handlungsentscheidungen.

Um 19:00 Uhr serviert die Wirtin eine warme Suppe und deftig Gebratenes. Gegen Mitternacht ertönt nur noch leises Schnarchen aus vielen Zimmern. Der Stromgenerator ist ausgeschaltet, elektrisches Licht gibt es erst wieder morgen früh.

Am nächsten Morgen geht es um 8:30 Uhr mit einem Input über die Kommunikationsdomänen nach David Kantor weiter. Anhand von kurzen Rollenspielen werden die drei Kommunikationsdomänen Macht, Gefühl, Bedeutungszusammenhänge/Sinn verdeutlicht. Häufig ist es schwie-



Abb. 3: Handlungskompetenzen des Dialogs



rig, diese drei miteinander in Einklang zu bringen. Die Interaktionen zwischen Individuen oder organisationalen Einheiten, die von unterschiedlichen Kommunikationsdomänen aus agieren, können zu Konflikten führen. Es ist z. B. schwierig, wenn die eine Seite machtorientiert ist und ihre Wahrnehmungen und Aktionen darauf ausgerichtet sind, zu Entscheidungen zu gelangen, Verantwortlichkeiten zu klären, andere zu beeinflussen, Dinge erledigt zu bekommen, während der andere Kommunikationspartner jedoch eher darauf abzielt, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu gestalten oder intensiv zu prüfen, ob die Verfahrensweise die sinnvollste und mit anderen Aktivitäten in Einklang zu bringen ist. Entscheidend ist, beim Aufeinanderprallen unterschiedlicher Kommunikationsdomänen sich nicht von der Dynamik hinreißen zu lassen und sich wechselseitig abzuwerten, sondern diese unterschiedlichen Felder wahrzunehmen und auszuhandeln, welchen Beitrag jede Sichtweise für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe und auftretender Dilemmata leistet.

In der nächsten Outdoor-Übung werden die Teilnehmer gebeten, ihre Beobachtungen auf die vorhandenen/fehlenden Handlungsrollen, Kernkompetenzen und Kommunikationsdomänen zu richten. Die Aufgabe besteht darin, ein Netz zwischen vier Bäumen zu spannen. Es werden vier Untergruppen gebildet, wobei jeder Gruppe ein Areal zwischen den Bäumen zugewiesen wird, das sie nicht verlassen darf. Nach Fertigstellung des Netzes soll dieses diagonal überquert werden. Im Mittelpunkt stehen die Vernetzung von Gruppen und die Qualität der Zusammenarbeit, um eine Aufgabe bewältigen zu können. In der Aus-

wertungsphase werden Fragen bearbeitet, wie z. B.: Was haben wir gemacht? Was haben wir bei anderen gesehen? Wie sind die Entscheidungen zustande gekommen? In welcher Kommunikationsdomäne bewegen sich die einzelnen Gruppen? Wie wurde mit den anderen Gruppen der Kooperationsweg ausgehandelt? Gab es festgefahrene Situationen? Wenn ja, warum und wie wurden sie aufgelöst? Was hätten wir uns von anderen gewünscht?

Das Wetter ist gnädig zu uns. Es regnet nicht. Die fast einstündige Auswertung findet im Freien statt, alle sitzen auf dem geknüpften, gewickelten, geknoteten Netz zwischen den vier Bäumen. Die Teilnehmer stellen fest, wie sehr der Koordinationsaufwand mit der Gruppengröße steigt und darüber hinaus abhängig ist von der personellen Zusammensetzung und dem damit vorhandenen Know-how. Des Weiteren äußern die Mitwirkenden, dass konzentrierte Macht Projekte blockieren kann, nicht immer nur der Vorgesetzte das Sagen haben muss. Auf der Gefühlsebene wird betont, dass Vertrauen zu allen Beteiligten hergestellt werden muss, wechselseitiges Loben die Atmosphäre positiv beeinflusst und es unumgänglich ist, Rücksicht aufeinander zu nehmen. Das Thema Macht löst einen Austausch zur vorherrschenden Unternehmenskultur aus über den Umfang an Kontrolle und die Notwendigkeit, sich individuell profilieren zu müssen.

In der Mittagspause besichtigen die Gruppen wechselseitig ihre Netze und ein Bedauern wird laut über die kurze Lebensdauer dieser wunderbaren, wenn auch sehr unterschiedlichen Netze.

Als weitere Wahrnehmungskategorie werden vor der nächsten Outdoor-Übung die Systemparadigmen nach David Kantor vorgestellt. Wir betrachten uns individuelle, gruppale und organisationale Ebenen unter den Systemparadigmen offen, geschlossen und spontan-situativ. Offen bedeutet hier, die Beteiligten agieren prozessorientiert, die Mitwirkung aller ist wichtig und die Balance zwischen dem Wohl des Ganzen und dem Wohl des Individuums steht im Vordergrund. Geschlossen heißt, dass die Personen/Gruppen/Organisationen traditionsorientiert sind. Hierarchie, formale Autorität und Kontrolle sind wichtig. Das Wohl des Ganzen steht im Vordergrund. Spontan-situativ beinhaltet die Zufallsorientiertheit der Beteiligten, Ausprobieren ist wichtig, formale Strukturen, Vergangenheit und ehemals getroffene Entscheidungen sind nicht von Bedeutung. Die rasante Innovation steht im Vordergrund. Auch hier ist es so, dass häufig Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Systemparadigmen aufeinander stoßen. In Belastungssituationen bevorzugen die meisten Menschen ein bestimmtes Systemparadigma.

Für die nächste Outdoor-Übung bitten wir die Teilnehmer, darauf zu achten, in welchen Situationen sie auf welches Paradigma zurückgreifen. Ein 2 x 2 Meter großes Spinnennetz, aus einem Seil geknüpft, bietet unterschiedlich große Maschen. Aufgabe ist es, dass alle Teilnehmer das Netz durchqueren ohne die Netzfäden zu berühren.

Da in den vorherigen Übungen deutlich wird, wie oft im Arbeitsalltag die Rolle des Prozessbeobachters/Bystanders nicht aktiv wird, übernimmt ein Gruppenmitglied diese Rolle für die Dauer der Übung. Es gibt



einen dynamischen Wechsel in den Rollen, den Systemparadigmen und den Kommunikationsdomänen. Jede Gruppe löst die Aufgabe und alle freuen sich über die gelungene Zusammenarbeit. „Diesmal gibt es überall gute Gruppen.“

Auf einem anschließenden Zweierspaziergang rekapitulieren die Mitwirkenden die Erlebnisse und Erkenntnisse des Tages. Sie tauschen in einer Kleingruppe die „Lessons Learned“ aus und erarbeiten Vorschläge für Transfer und zukünftige Schritte, wie z.B.: Die Bystanderrolle wird in Bereichs- und Abteilungsleitersitzungen eingeführt. Training für die Mitglieder des Bereiches, die nicht an diesem Offsite teilgenommen haben. Wechselseitiges Feedback während und nach den Meetings. Erfahrungsaustausch nach sechs Wochen. Individuelle Vereinbarungen und Vertiefung (Coaching). Weitere Offsites.

Es folgt ein Abend mit Grillspezialitäten, leider nicht vom Lagerfeuer-Grill, sondern aus der Hüttenküche, denn – wie kann es anders sein – es regnet. „Das Essen war gigantisch.“ Eine weitere Nacht mit leisen Schnarchtönen und einer kühlen Dusche am Morgen führt zu Erkenntnissen wie: „Meine Dusche und mein Bett heute Abend werden einen ganz anderen Stellenwert haben“.

Der dritte Tag beginnt mit einem Input über die Kategorien des Boundary Profiles, mit Hilfe dessen man u. a. einschätzt, welche Handlungsrollen einem selbst zur Verfügung stehen in druckfreien bzw. angespannten Situationen und auf welche Systemparadigmen (offen, geschlossen, spontan-situativ) und Kommunikationsdomänen (Macht, Gefühl, Bedeutungszusammenhänge) man zurückgreift. An-

schließend werden die Teilnehmer gebeten, zuerst alleine ihr eigenes Boundary Profile zu erstellen. Darüber hinaus überlegt jeder für sich selbst weitere Entwicklungsrichtungen. Mit einem Partner geht man dann auf einen einstündigen Spaziergang, tauscht sich wechselseitig über die eigene Einschätzung aus und holt sich das Feedback, die Fremdeinschätzung, vom Partner.

Im Plenum erfolgt ein Austausch über die Wirkung des Bewusstwerdens des eigenen Profils, der eigenen Stärken und Schwächen. Zur Auflockerung und als vergnüglicher Outdoorabschluss begeben wir uns nochmals ins Freie, nun bei Sonnenschein. An dieser letzten Übung wirkt die Gesamtgruppe mit. In Paaren wird mit Holzplatten eine waagerechte Leiter hergestellt, die jeder überquert.

In der Abschlussrunde im Plenum wird Rückblick gehalten und gleichzeitig ein Ausblick in die Zukunft gewagt. Es werden Anregungen zu Verbesserungen sowie Gedanken und Fragen für die Zukunft genannt. Unsicherheiten hinsichtlich des Transfers treten auf. „Welche Früchte wird das tragen? Wie wird sich das im Alltag umsetzen?“ „Wie können wir die Daheimgebliebenen gewinnen?“ „Wird die Führung auch später noch zu dem neuen gemeinsamen Weg stehen?“ Fragen, die zeigen, wie wichtig es ist, dass solch ein Offsite-Meeting in einen Gesamtprozess integriert ist.

Dr. Doris Lau-Villinger leitet die Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e.V.

Magdalena Seeberg ist Leiterin E-Learning und Organisationsentwicklung bei der Adam Opel AG.



Agenda im Überblick

1. Tag	Aktivitäten
08:30 Uhr	Begrüßung und einleitende Worte durch den Vorstand und ein Mitglied der Planungsgruppe Vorstellung der Ablaufplanung und Vorstellung der mitwirkenden Trainer
09:00 Uhr	Einstiegstext: „Zuhören“ Talk and Walk: „... Situationen, in denen mir wirklich jemand zugehört hat ...“ als Partnerinterview“ Blitz-Vorstellungsrunde im Plenum
10:30 Uhr	Input: Balance von Plädieren und Erkunden
11:00 Uhr	Outdoor: „Kooperation I“ in Gruppen Mit gemeinsamer Auswertung zu Plädieren und Erkunden
12:15 Uhr	Mittagspause
13:30 Uhr	Input: Strukturelle Dynamiken und Handlungsrollen im Dialog
14:00 Uhr	Outdoor: „Kooperation II“ in Gruppen Mit gemeinsamer Auswertung zu Handlungsrollen
16:00 Uhr	Kaffeepause
16:30 Uhr	Input: Kernkompetenzen im Dialog
17:00 Uhr	„Lessons learned I“ Erarbeitung in Kleingruppen und Präsentation im Plenum
19:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen
2. Tag	Aktivitäten
08:30 Uhr	Einstieg
08:45 Uhr	Input: Kommunikationsbereiche
09:15 Uhr	Outdoor: „Vernetzung I“ in Gruppen Gemeinsame Auswertung der Outdooraktivität „Vernetzung“ im Hinblick auf Handlungsrollen, dialogische Kernkompetenzen, Kommunikationsbereiche: <ul style="list-style-type: none"> • Was haben wir gemacht? • Was haben wir bei anderen gesehen? • Was hätten wir uns von anderen gewünscht?
12:30 Uhr	Mittagspause
14:00 Uhr	Input: Systemparadigmen
14:30 Uhr	Outdoor: „Kooperation III“ in Gruppen Mit Auswertung zu Handlungsrollen, dialogischen Kernkompetenzen, Kommunikationsbereichen und Systemparadigmen
17:00 Uhr	„Lessons learned II“ Talk and Walk als Partnerinterview Auswertung in Gruppen und Ergebnispräsentation im Plenum
19:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen
3. Tag	Aktivitäten
08:30 Uhr	Einstieg Input: Das eigene Boundary Profile
08:45 Uhr	Einzel: „Erarbeiten Sie Ihr eigenes Boundary Profile und vereinbaren Sie mit sich selbst die nächsten Entwicklungsschritte“ Talk and Walk zu zweit: „Austausch zum Boundary Profile und Feedback“
10:00 Uhr	Outdoor: „Vernetzung II“ als Gesamtgruppe
10:45 Uhr	Abschlussrunde im Plenum
11:30 Uhr	Ende des Workshops

Dialogue in the Mountains

As part of their team building process, a team head for the mountains for three days. The workshop will revolve around cooperation and networking, which we aim to help facilitate by developing dialogue skills. When designing the workshop we integrate the outdoor tradition of the automotive industry, and incorporate outdoor elements that enable participants to experience directly the impacts of dialogue skills, whilst at the same time leaving scope for fun and games, and challenges.

In our role as organization consultants, we have been facilitating a team development process at the automotive manufacturers Adam Opel AG for eighteen months. Our objective is to improve their capabilities for interaction and cooperation. We aim to develop their capacity for collective thinking, and harness this collective intelligence to benefit the corporation. To achieve this objective, we use the MIT¹ dialogue concept developed by William Isaacs.

The core task of this division is a technical one. These staff comprise on the one hand individuals who have been members of the organization for many years, most of whom began by completing their professional training within the corporation, and then moving up. These individuals are very familiar with the corporation and its dynamics. On the other hand, the team also includes younger staff members who were newly recruited for the corporation, and who are highly ambitious.

Within the scope of the team development project, a planning unit that is detached from the hierarchical and functional organizational structures is responsible

for designing the project architecture and the individual intervention steps. A three-day offsite meeting with all staff members of the division is planned. Since team building in many segments of the automotive industry involves outdoor activities, members of the planning team and the director of the division request that the workshop integrate these elements. We embrace the idea, both to engage with the existing culture, and to enable the participants to experience directly the impacts of interactive dialogue (see Fig. 1).

Up the mountains!

45 executives, four outdoor specialists², three organization consultants and three innkeepers spending three days in a mountain lodge. The luxury of our life in the big city has gone. Rooms are shared by between four and ten people. There is one common room, used for training, dining and recreation purposes. We are surrounded by an incredible silence, and rain – sometimes drizzle, sometimes a downpour. Unadulterated “rural romanticism”. Everyone feeling rather stressed out by the journey, the arduous task of transporting the luggage up to the lodge, and the allocation of the rooms. When two of the four showers don't work on the first morning, we begin to think



were in for a court revolution. The opposite happens. The difference between the stylish settings found in corporate environments or hotels, and this lodge with its numerous little inconveniences, is so great that – after a brief phase of culture shock - everyone responds generously and in a humorous spirit. Of course, the participants also want to show each other just how well they are able to cope with this simplicity, and how much they are enjoying the “free and easy atmosphere”, the “joy of taking a shower in, or despite, the lukewarm water”, the pleasure of “meeting under intimate circumstances” in a “tie-free zone”. A key factor leading to the group's acceptance of these primitive conditions is the example set by the executive director, who adapts to the circumstances without grumbling.

On the first morning, everyone turns up for breakfast at 07:00 a.m. clad in rainproof hiking gear. At 08:30 a.m. the executive director opens the workshop, and specifies its objectives:

- We intend to walk some of the way together, strengthen our sense of solidarity, foster our mutual understanding and bonding, and achieve some modest, joint successes.
- Promote identification with the division and the corporation.
- Gain confidence and trust in the new organization, and elaborate common values for the division.
- Promote networked thinking, and develop networks and feedback culture.
- Get to know new colleagues and integrate them; create situations to which everyone can make a contribution.
- And of course we also intend to enjoy ourselves!

¹) Massachusetts Institute of Technology

²) Outdoor specialists from Faszinatour, Touristik-Training-Event GmbH, Immenstadt



“models heard” will then be tried out in outdoor exercises, and at the same time used as evaluation criteria for the individual exercises. Prior to the off-site meeting, the outdoor team and already being briefed on the dialogue-based modus operandi, and have been asked to select exercises geared to problem-solving for complex tasks, and cooperation.

We begin with a text by Krishnamurti, in which “listening” is described as one of the elementary skills required to steer and facilitate more profound interactions.

The following hour-long talk and walk sessions enable participants to interview each other in twos, focusing on “situations in which someone really listened to me”. Back in plenary, each participant briefly presents their thoughts and experiences on the topic of listening. In the input that now follows we describe the powerful effect that a balance between productive advocacy and inquiry can have on dialogue.

The first outdoor exercise is approaching. It is starting to drizzle. Kitted out in rainproofs and caps, we split into four

groups of 10 to 14 persons. A “magic apple” is located in a area marked off by a strip, representing an acid lake. The participants are required to retrieve the apple using the materials available. Neither the participants, nor their clothing, nor the materials used are allowed to touch the surface of the lake at any point in time. After several attempts, the task is solved.

In the evaluation session we address the following issues: How well did each participant manage to listen? How successful were the participants in striking a balance between advocacy and inquiry? Were the communicative interactions driven by exploration/inquiry, or assertion? Were the group’s potentials fully harnessed and utilized? What were the key mechanisms of action which led to a solution being found/not being found? It is made clear what a positive difference it makes in dialogue for actors to justify their views, identify alternative options, articulate perceptions and feelings, have a genuine interest in other actors’ opinions, explore their positions, and seek or not seek additional perspectives.

After the lunch break, we turn our attention to David Kantor’s concept of struc-

A member of the planning team, a leader held in very high personal and professional esteem by the entire team, tells the group of the joint design development activities conducted by the planning team, and their intention to link new models of interaction with joint trials and activities.

The next three days will be filled with inputs and reflections on collective thinking, dialogue skills, action roles, perceptual categories, and forms of steering the dynamics of interaction within teams. The

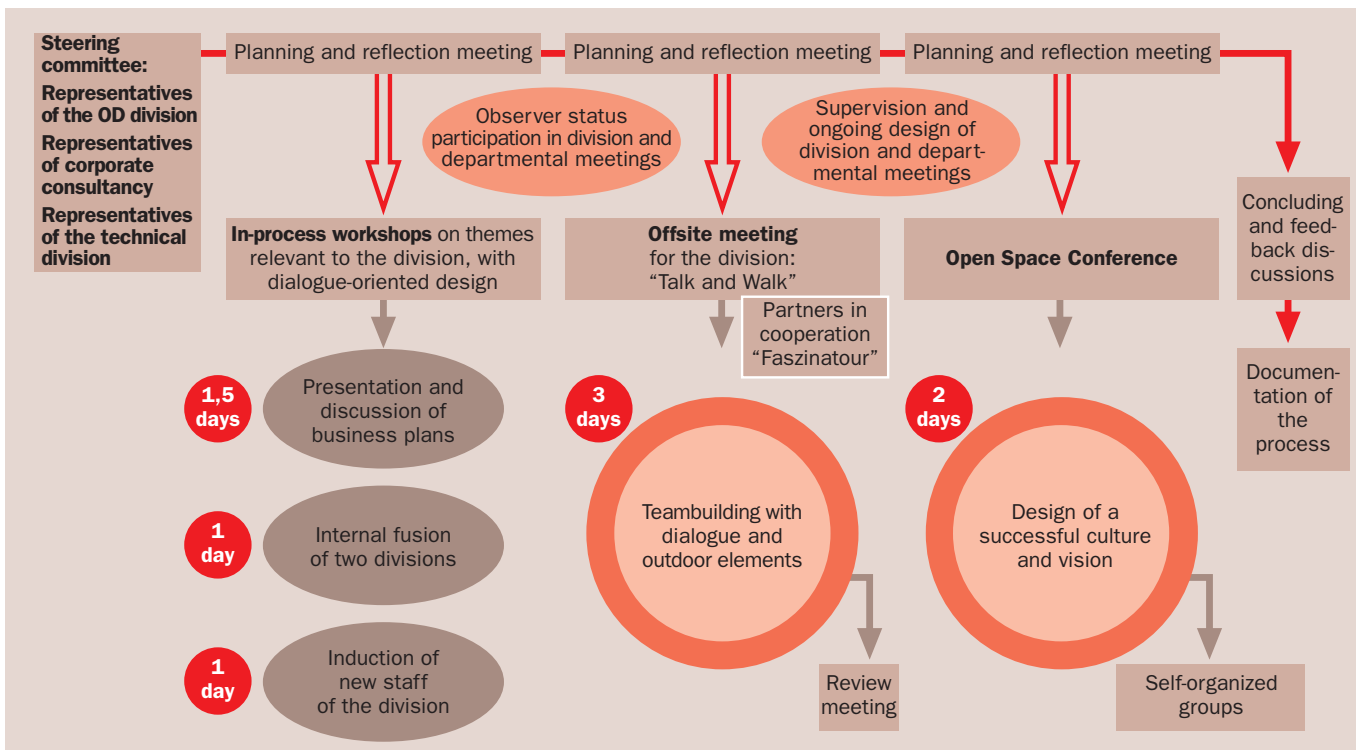


Fig. 1: Architecture of the dialogue-oriented team building process

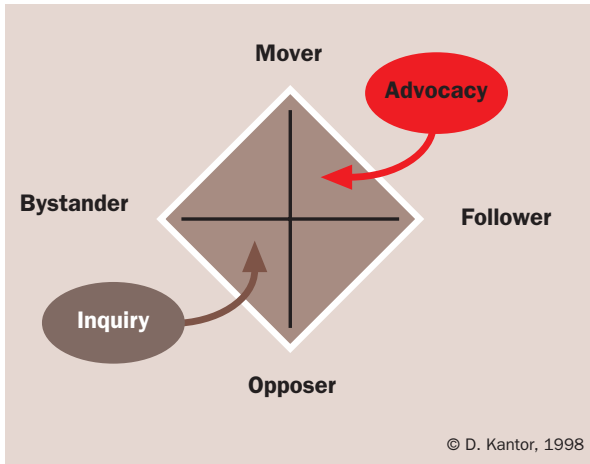


Fig. 2: Four Player System

tural dynamics. The issue here is how we construct the field for our interactions, and what forces come into play beneath the visible surface. In this context, we present the four cardinal interactive dialogue roles. This model assumes that the presence of all four roles in interactions and the dynamic interchange of the roles by each individual is conducive to comprehensive reflection of complex situations, and to the achievement of appropriate solutions and actions (see Fig. 2).

Accustomed to the rain, we set off for the second outdoor exercise. A ball is placed on a ring, which in turn is placed on a pipe stuck in the ground. There are a large number of cords attached to the

roles. After the exercise, the participants emphasize that problem-solving within the group is a much richer experience than doing it on one's own, and that, once dialogue and discussion have reached a successful conclusion, the solution appears by itself. When reflecting on the problem-solving process, participants focus on the balance between advocacy and inquiry, and on the presence or absence of the action roles (mover, follower, opposer, bystander).

The group conclude that the presence of the four roles during the problem-solving process enhances the quality of the solution, and accelerates its implementation. The reflection process is structured such

ring. The participants stand in a circle, each with at least one cord in his or her hand, forming a star around the ring. Another piece of piping is stuck in the ground some distance away. The participants have to transport the ball placed on the ring from the first to the second pipe and place it there, using the cords. The actors try to give each participant sufficient scope and time to try out their ideas, and experiment with the

that we (the participants, outdoor trainers and organization consultants) first of all exchange our perceptions of how the exercise progressed. Then we examine to what extent the interactive dialogue roles were reflected in that process, and what experiences and potential applications we see for these aspects of dialogue in the everyday corporate setting.

Following the coffee break, we huddle in front of the lodge under large sunshades designed to protect us from the rain, and listen to an input on interactive dialogue skills. The four interactive dialogue roles are associated with the dialogic practices (shown in Fig. 3).

Participants evaluate the day in small groups, and present their lessons learned in plenary. The skills of listening, inquiring and suspending judgement are emphasized as prerequisites for successful dialogue. The presence of the four roles, and especially the dynamic interchange of different roles, is also described as a prerequisite for successful dialogue. Participants identify deceleration as a fundamental precondition for successful project management – people should take the time they need to accomplish tasks, and avoid stress. Above all, the objectives should be clear to all concerned, and consensual. The final outcome is that participants once again emphasize the following point: After processes of exploratory dialogue, agreement, possible solutions and decisions on further action emerge almost by themselves.

At around 07:00 p.m. the landlady serves us hot soup and a substantial fried meal. Towards midnight, the only sound to be heard is a faint snoring coming from many of the rooms. The power generator is switched off, and there will be no electric light until early tomorrow morning.

That morning proceeds at 08:30 a.m. with an input on David Kantor's communication domains. The three communication domains of power, affect and meaning are explained through a number of short role-plays. It is often difficult to harmonize these three domains. Interactions between individuals or organization units acting from within different communication domains, may result in conflict. Difficulties may arise for instance in situations where one party is power-oriented, and its perceptions and actions are geared to reaching decisions, defining competences, influencing others, and getting things done, whilst the other partner in communication

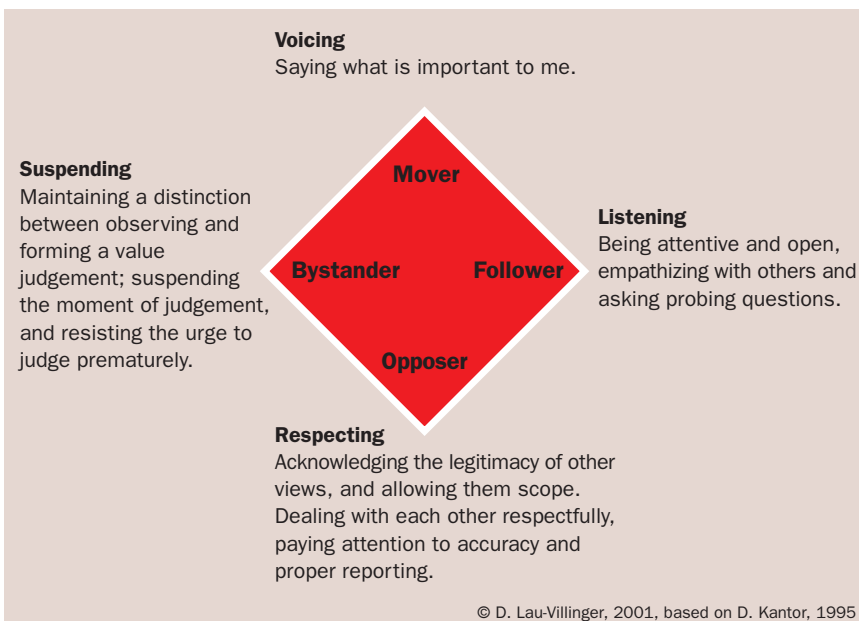


Fig. 3: Dialogic Practices



is aiming rather to shape interpersonal relationships, or to closely examine whether the modus operandi is the most appropriate and whether it can be harmonized with other activities. In situations where different communication domains collide, it is crucial that the actors not be drawn into a vicious circle of mutual disparagement. They should rather perceive these different domains, and negotiate which contribution each perspective can make to successfully accomplishing the task in hand, and resolving any dilemmas which might arise.

In the next outdoor exercise the participants are asked to focus their attention on the presence or absence of action roles, core competencies and communication domains. The set task is to put up a net between four trees. Four sub-groups are formed, and each sub-group is allocated an area between the trees which it is not allowed to leave. Once the net has been put up, participants have to cross it diagonally. This exercise revolves around group networking, and the quality of cooperation involved in accomplishing a task. During the evaluation phase, questions are addressed such as: What did we do? What did we notice about the others? How were the decisions taken? Which communication domain were the various groups coming from? How was the path to cooperation negotiated with the other groups? Did any situations of impasse arise? If so why, and how were they resolved? What would we have liked the others to do?

The weather is being kind to us. It is not raining. The evaluation, which lasts al-

most an hour, takes place outdoors, with everyone sitting on the meshed, wound and knotted net strung between the four trees. The participants note how much more complex coordination becomes as the size of the group increases, and furthermore how dependent it is on the composition of the team and the expertise present. They also voice the idea that a concentration of power can block projects, that the superior should not always be the only one entitled to a say. At the affective level, participants emphasize that trust and confidence in all actors needs to be established, that mutual praise has a positive impact on the atmosphere, and that it is absolutely essential for actors to be

considerate towards each other. The theme of power prompts an exchange of views on the prevailing corporate culture, concerning the scope of control exercised by superiors and the need for individuals to distinguish themselves regardless of others.

During the lunch break the groups take a look at each others' nets, and voice their regret at the short life-span of these wonderful, though highly diverse nets.

Before the next outdoor exercise a further perceptual category is presented - the system paradigms devised by David Kantor. We take a look at individual, group and organizational levels from the perspectives of the system paradigms "open", "closed" and "random". In this context, "open" describes a system in which the actors act on a process-oriented basis, importance is attached to participation by all, and a balance between the common good and the good

of the individual is to the fore. A "closed" system is one in which individuals/groups/organizations are tradition-oriented. Importance is attached to hierarchy, formal authority and control. The common good is to the fore. A "random" system is one in which the actors are chance-oriented, experimentation is important, and formal structures, the past and previous decisions are of no significance. Emphasis is placed on swift innovation. Here too, it is often the case that conflicts arise where different system paradigms clash. In situations of stress, most people prefer one particular system paradigm.

For the next outdoor exercise we ask the participants to note which paradigm they tend to prefer in which situation. A 2 m x 2 m spider's web with an irregular mesh has been spun with a rope. The participants are given the task of each going through the web without touching the sides.

Since it became clear in the previous exercises just how often the role of bystander is not activated in our daily working routine, one member of the group assumes that role for the duration of this exercise. A dynamic interchange of roles, system paradigms and communication domains follows. Each group accomplishes the task, and everyone is delighted about the successful cooperation. "This time all the groups are good".

During the talk and walk session that follows, the actors recap on the experiences and insights of the day. In small groups they exchange lessons learned, and develop proposals for their transfer as well as for future steps, such as: The bystander role is introduced into meetings of heads



of divisions and departments. Training is provided for those members of the division who did not participate in this offsite workshop. Mutual feedback during and after meetings. Exchange of experiences after six weeks. Individual agreements and coaching. More offsite workshops.

An evening of barbecue specialties follows, though unfortunately not from a campfire barbecue, but from the lodge kitchen, because – what else could we have expected – it is raining. “The meal was monumental”. Another night accompanied by the dulcet tones of snoring participants, followed by a cool and invigorating shower in the morning, leads to discoveries such as: “What a pleasure it will be to use my own shower and my own bed this evening”.

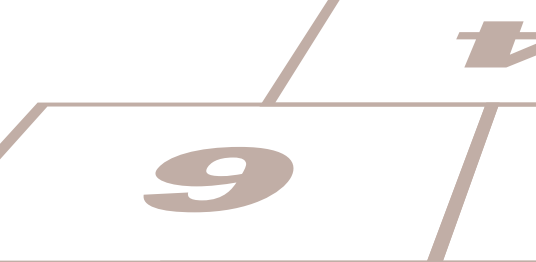
The third day begins with an input on the boundary profile categories, which enable an actor to assess which action roles s/he can assume in a pressure-free or a tense situation, and which system paradigms (open, closed, random) and communication domains (power, affect, meaning) s/he can adopt. The participants are then asked first of all to draw-up their own boundary profile on their own. Furthermore, each individual is also required to consider the directions in which they might further develop. The participants then talk and walk in pairs for an hour, comparing notes on their own profiles and obtaining

feedback from their respective counterparts.

In plenary, participants then compare notes on the effects of becoming aware of their own profiles, their own strengths and weaknesses. To create a more relaxed atmosphere, we round off by going back outdoors again, this time into the sunshine. The whole group participate in this final exercise. Participants form pairs, and using wooden bars construct a horizontal ladder which everyone walks along.

In the concluding plenary session participants both look back and take stock of the last three days, and cast a bold glance into the future. Suggested improvements are put forward, and thoughts and questions for the future are voiced. Some uncertainty is expressed concerning the feasibility of transfer: “What benefits will that bring?” “How can that be put into practice in everyday situations?” How can we win over those who are not here now?” “Will the management still be as supportive of the new, joint path?” Questions which demonstrate how important it is for an off-site meeting of this kind to be integrated into the overall corporate process.

Dr. Doris Lau-Villinger is Director of the Research Center of the Hesse Educational Institute for Business, Frankfurt on Main. Magdalena Seeberg is Director of E-Learning and Organization Development at Adam Opel AG, Rüsselsheim.



The Agenda - an Overview

Day 1	Activities
08:30	Welcome and introductory words from the executive director, and a member of the planning team
09:00	Presentation of the schedule, and introduction of the trainers Induction text: "Listening" Talk and walk: "... Situations in which someone really listened to me..." – interviews conducted in pairs Quick round of introductions in plenary
10:30	Input: Striking a balance between advocacy and inquiry
11:00	Outdoor exercise: "Cooperation I" in groups Followed by joint evaluation of advocacy and inquiry
12:15	Lunch break
13:30	Input: Structural dynamics and action roles
14:00	Outdoor exercise: "Cooperation II" in groups Joint evaluation of action roles
16:00	Coffee break
16:30	Input: Core competencies – dialogic practices
17:00	"Lessons learned I" Developed in small groups and presented in plenary
19:00	Evening meal together
Day 2	Activities
08:30	Induction
08:45	Input: communication domains
09:15	Outdoor exercise: "Networking I in groups" Joint evaluation of the outdoor activity "networking" with respect to action roles, core competencies, communication domains: <ul style="list-style-type: none"> • What did we do? • What did we notice about others? • What would we have liked to see others do?
12:30	Lunch break
14:00	Input: System paradigms
14:30	Outdoor exercise: "Cooperation III" in groups With evaluation of action roles, core competencies, communication domains and system paradigms
17:00	"Lessons learned II" Talk and walk interviews in pairs Evaluation in groups and presentation of the results in plenary
19:00	Evening meal together
Day 3	Activities
08:30	Induction Input: An actor's own boundary profile
08:45	Task for each individual actor: "Draw up your own boundary profile, and reach an agreement with yourself concerning the next steps of development" Talk and walk in pairs: "Exchange on the boundary profiles, and feedback"
10:00	Outdoor exercise: "Networking II" involving the whole group
10:45	Concluding session in plenary
11:30	End of the workshop

Kollegiales Coaching und kollektives Denken

Eine Führungsgruppe eignet sich dialogische Kompetenzen und Analysewerkzeuge an, um auf der Basis gemeinsamer Denk- und Reflexionsprozesse die Wirksamkeit ihres Handelns zu erhöhen.

Ein Vorstand mit neun Mitgliedern seiner Führungsgruppe kommen für zwei Tage zusammen, um sich fern vom Alltagsgeschäft gemeinsam kritischen Themenstellungen zuzuwenden. Angestrebt wird ein bereichs- und generationsübergreifender Dialog, der die bisher wenig genutzten Wissensressourcen aller Führungskräfte erschließen soll. Im Mittelpunkt stehen das gemeinsame Denken und die kollegiale Unterstützung bei der Bewältigung betrieblicher Herausforderungen. Auch wenn die zu lösenden Aufgaben nur Einzelne oder Teilgruppen betreffen, gehen wir davon aus, dass die anderen Kollegen zusätzliche Informationen und Einschätzungen zu Wirkungsfaktoren und Dynamiken haben. Sie können Erkenntnisse aus vergleichbaren Situationen anbieten, durch Fragen die Lösungsfindung anregen und strategische Vorschläge machen. Die Unterschiedlichkeit des Teams lässt auf vielfältige Perspektiven schließen, die zusammengetragen werden können. Dadurch entsteht ein vollständigeres Bild der „Wirklichkeit“. Es ist eine international besetzte Führungsgruppe, hochqualifizierte Männer wie Frauen, vom Dreißigjährigen bis zum Sechzigjährigen, mit einem halben Jahr bis zu 35 Jahren Organisationszugehörigkeit. Für viele ist der Bereich nur Durchgangsstation auf dem Weg zu einer internationalen Karriere. Die Verweildauer in der Abteilung beträgt zwei, maximal fünf Jahre. Verwurzelung und Beheimatung innerhalb der Abteilung sind schwer.

Die Wünsche der Führungsgruppe an den Workshop lauten: „Wir wollen den Team Spirit ausbauen, unsere Teamarbeit

und Führungskompetenzen verbessern, lernen, wie wir uns wechselseitig coachen können, Best Practices teilen und persönliche Erkenntnisse gewinnen und uns weiterentwickeln.“

Wir starten an einem Freitagmorgen. Jeder schildert ein Ereignis, bei dem die hier anwesenden Führungskräfte sich wechselseitig unterstützt haben. Viele Geschichten sind im Raum, Geschichten von uneigennützigem Verhalten, ausführlichem Zuhören in späten Abendstunden, hilfreichen Warnungen, spontanem zur Seite stehen. Diese positiven Erinnerungen bilden das Fundament, auf dem wir die weitere Zusammenarbeit vertiefen.

Anschließend stellt sich der Vorstand einem einstündigen Interview über seine Visionen zur Entwicklung dieses Bereiches, seine Einschätzungen von der Wirksamkeit dieser Abteilung im Gesamtunternehmen, über die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb des Bereiches und mit anderen Abteilungen und über seine Erwartungen an die Führungskräfte. Er geht die Antworten mutig an, verschweigt keine unangenehmen Themen, bekennt sich zu eigenen Defiziten. Seine Offenheit und seine Reflexionsbereitschaft ermöglichen einen guten Start in eine konstruktive Auseinandersetzung. In Kleingruppen tauschen sich die Zuhörer kurz darüber aus, wo sie dem Gesagten zustimmen, was sie anders sehen und was ihnen fehlt. Der Vorstand erhält ein direktes und unmittelbares Feedback von seiner Führungsmannschaft. Es wird erkennbar, dass er bei den Führungskräften Vertrauen



und Ansehen genießt. Für uns ist es faszinierend zu erleben, dass er kritische Feedbackpunkte sofort aufgreift und, wo er kann, direkt Konsequenzen daraus ableitet. Schneller können Veränderungen kaum gehen.

In der nun folgenden ersten „Dialogrunde“ im Plenum werden Themenfelder umrissen, denen sich das Führungsteam gegenwärtig und künftig stellen muss. Die Qualität dieses Dialoges überprüfen wir anhand der Übersicht über verschiedene Gesprächsformen. Wir prüfen, ob die erste „Dialogrunde“ eher eine Aneinanderreihung von Monologen, eine Diskussion oder ein Dialog war. Es geht nicht darum, die Gesprächsformen in eine Rangfolge von besser und schlechter zu stellen, sondern bewusst zu entscheiden, welche Art der Kommunikation wann geeignet ist und wie man die angestrebte Wirkung erzielt. Es geht darum, dass Führungskräfte die Gesprächsformen einschätzen lernen und die entsprechende Gesprächskultur aktiv gestalten können (siehe Abb. 1).



Um möglichst nah an der Praxis zu bleiben, bitten wir die Teilnehmer, sich an eine „knifflige“ Situation im Leadershipteam zu erinnern, in der sie und eine weitere bzw. mehrere Führungskräfte involviert waren, oder an eine „knifflige“ Situation in ihrem Team, an der sie und ein weiteres bzw. mehrere Teammitglieder beteiligt waren. Es geht um eine möglichst genaue Rekonstruktion der Ereignisse und des Gesprächsverlaufs. Um diese zu erleichtern, begeben sich die Teilnehmer zu zweit auf einen Spaziergang und interviewen sich wechselseitig. Anschließend schreibt jeder sein Praxisbeispiel auf, indem er das, was gesagt und getan wurde, aufschreibt (rechte Spalte) und in einer parallelen Spalte (linke Spalte) die Gedanken und Gefühle, die nicht ausgedrückt wurden. Ein bis zwei Schriftseiten, ein Ausschnitt aus dem Gespräch, genügen, um das eigene Interaktionsverhalten zu reflektieren. Zur Reflexion der „kniffligen Führungssituation“ bilden sich Zweier- bzw. Dreiergruppen. Jeder übernimmt einmal die Rolle des Fallbringers, des Coaches und des Beobachters. Für

jeden Fall stehen 20 Minuten Bearbeitungszeit zur Verfügung. Es geht (noch) nicht um die „Lösung“ des Falles, sondern um das Einüben von Coaching-Prozessen unter Verwendung der dialogischen Werkzeuge. Als Fallbringer stellt man seinen Fall dar, hebt besonders wichtige Stellen hervor und verbalisiert seinen Klärungsbedarf, seine Fragen. Gemeinsam mit dem Coach überprüft der Fallbringer, inwieweit es ihm gelungen ist, die dialogischen Handlungsrollen (Initiator, Unterstützer, Herausforderer und Prozessbeobachter) flexibel zu übernehmen und das zu sagen, was ihm wichtig erscheint, in eine erkundende Haltung zu gehen, mit Respekt zu opponieren und im Prozess nicht vorschnell zu urteilen. Der Beobachter greift nicht in das Coaching ein, sondern beobachtet die Akteure unter den Aspekten der dynamischen Anwendung der dialogischen Rollen und Kompetenzen, der Ausgewogenheit von Erkunden und Behaupten sowie der Datenauswahl, Interpretationen, Schlussfolgerungen, Überzeugungen und Handlungen. Diese Wahrnehmungen fließen in

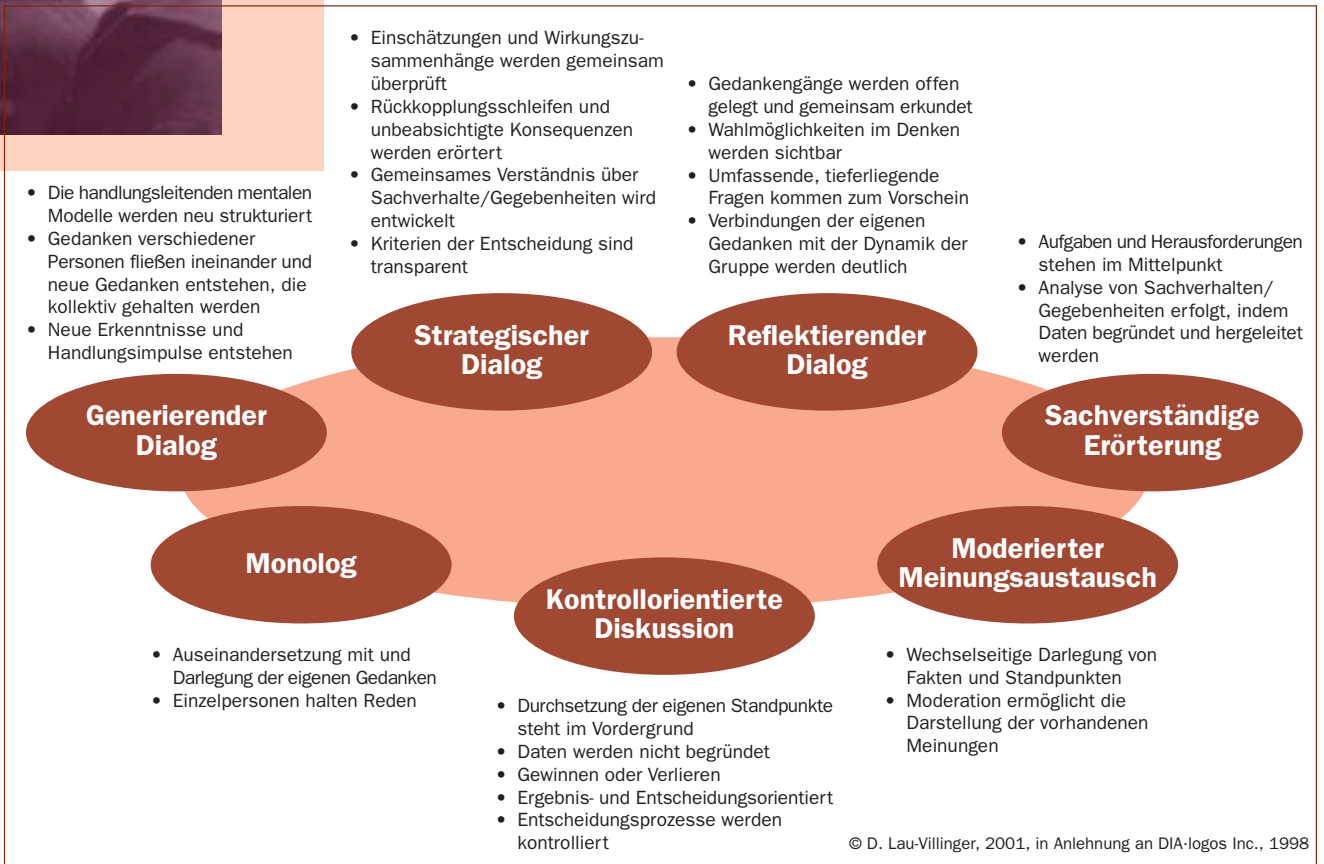


Abb. 1: Dialog und andere Gesprächsformen



Abb. 2: Leiter der Schlussfolgerungen

die Reflexion der Coaching-Situation ein. In der Auswertung wird deutlich, wie wirkungsvoll es ist, den Gefühlen und Gedanken zu vertrauen. Häufig werden diese aus Angst vor negativen Folgen und vor allem vor Konflikten nicht ausgesprochen. Dasselbe gilt für persönliche Einstellungen, Interessen, Absichten und Motive. Immer beeinflussen diese nicht ausgesprochenen Aspekte den Verlauf des Gesprächs, sie sichern gewissermaßen durch. Gesprächspartner reagieren sowohl auf das Gesagte als auf das Nichtgesagte und Erahnte.

Darüber hinaus üben sich die Mitwirkenden in der Balance zwischen Plädieren und Erkunden in ihrer Kommunikation. Ziel ist es, tiefer in die individuellen Ideen einzutauchen und dem Bedeutungsfluss zu folgen, der entsteht. Unsere Arbeitsgespräche sind gefüllt mit Behauptungen ohne expliziten Datenbezug, mit Meinungen, ohne dass der Gesprächspartner weiß, worauf sich diese begründen. Viele Fragen sind eigentlich verdeckte Formen der Meinungskundgebung (Beispiel: „Wollten Sie dies tatsächlich tun?“). Vertiefende, klärende Fragen werden sehr wenig gestellt. Im

Coaching und in kollektiven Denkprozessen geht es darum, produktive Formen des Plädierens und Erkundens anzuwenden, d. h. eigene Positionen und Einschätzungen auszusprechen und überprüfen zu lassen sowie die Aussagen und das dahinter liegende Denken anderer Personen zu erkunden und sich in einen gemeinsamen Austausch- und Lernprozess zu begeben.

Ein weiteres wirkungsvolles Instrument zur Erweiterung unserer Wahrnehmung ist die *Leiter der Schlussfolgerungen*, auch *Abstraktionleiter* genannt. Mit Hilfe der Leiter überprüfen die Mitwirkenden anhand ihrer Praxisbeispiele, auf welcher Datengrundlage sie zu den geäußerten oder gedachten Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen, Überzeugungen und Handlungen gelangen (siehe Abb. 2). Auf

der Basis unserer Erfahrungen wählt jeder aus der Menge der potenziell beobachtbaren Daten einige für ihn selbst relevant erscheinende aus. Es findet eine Selektion innerhalb der Wahrnehmung statt. Diesen Daten werden Bedeutungen zugeschrieben, häufig sind dies kulturell geprägte Zuschreibungen. Auf dieser Grundlage entstehen Annahmen und Hypothesen. Diese wiederum führen zu Schlussfolgerungen und schließlich allgemein gültigen Überzeugungen, die unser Handeln bestimmen. In einer reflexiven Schleife beeinflussen diese mentalen Modelle, d. h. die entwickelten Überzeugungen und Werte, wiederum die Auswahl der beobachtbaren Daten. Für Interaktionspartner ist häufig nicht ersichtlich und gelegentlich auch nicht nachvollziehbar, auf welcher Datengrundlage der andere agiert. Die dazwischen liegenden Schritte auf der Leiter bis zu den Handlungen an der Spitze sind für andere meist nicht sichtbar und auch häufig dem Akteur selbst nicht bewusst.

Gemeinsam mit dem Coach überprüft der Fallbringer das eigene Verhalten sowie jenes der Interaktionspartner. Wo befindet

man sich selbst auf der Leiter? Wo befinden sich die Anderen auf der Leiter? Wie kann man die Leiter hinuntersteigen? Zweck dieses Reflexionswerkzeuges ist es, sich über die Subjektivität und Unvollständigkeit der eigenen Wahrnehmung bewusst zu werden und in alltäglichen Situationen in der Lage zu sein, die ebenfalls subjektiven Zuschreibungen zu erkennen und dann die Leiter heruntersteigen und die eigenen Denkprozesse sich selbst und anderen transparent machen zu können.

Am zweiten Tag starten wir mit einer Dialogrunde, in der die Delegationsformen an Kollegen und Mitarbeiter sowie die Beziehung von Delegation und Coaching erörtert werden. Die mitwirkenden Führungskräfte haben dieses Thema angeregt, um mehr Klarheit über das eigene Delegationsverhalten und die mögliche Förderung von Mitarbeitern durch aktives Coaching zu gewinnen. Aus den Erfahrungsberichten der Führungskräfte kristallisiert sich heraus, wie wichtig die Transparenz der Delegationsabsicht für denjenigen ist, der die Aufgabe übernimmt und welche motivierende Wirkung darin liegen kann, begleitende Unterstützung durch Coaching und abschließende Prozessreflexion in Anspruch nehmen zu können.

Anschließend lernen die Mitwirkenden ein weiteres Reflexions- und Planungswerkzeug kennen, das *Action Mapping* (McLaine Smith, D., 1996). Mit Hilfe von Action Mappings werden Denk- und Handlungsmuster und deren Wirkungen im jeweiligen Umfeld verdeutlicht. Dadurch können konkrete Ansatzpunkte/Hebel für Veränderungen gefunden werden mit dem Ziel, die Kompetenzen zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse zu erhöhen und unerwünschte Ergebnisse zu vermeiden (siehe Abb. 3).

Action Maps sind so aufgebaut, dass sie durch die Visualisierung und Ausarbeitung helfen, problematische Situationen zu erklären. Mappings eignen sich sowohl zur Planung künftiger Aktivitäten, um die

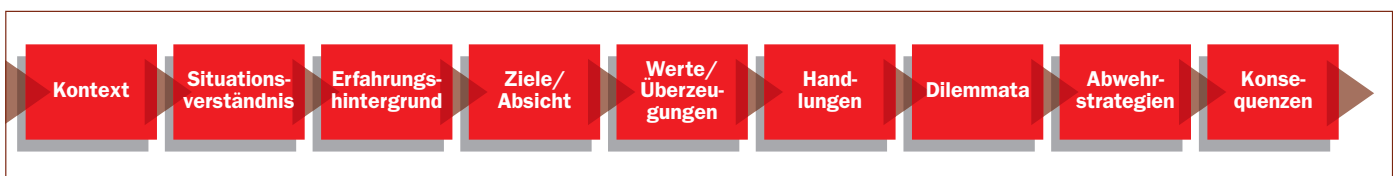


Abb. 3: Grundmuster des Action Mappings

Handlungsdynamiken anderer Personen berücksichtigen zu können sowie die eigenen besser steuern zu können. Zur Reflexion vergangener Aktivitäten sind sie insbesondere dann sinnvoll, wenn das eigene Verhalten nicht zu dem Ziel geführt hat, das man eigentlich erreichen wollte. Sie verdeutlichen Handlungsmuster der beteiligten Akteure und erleichtern es, herauszuarbeiten, wo man den Hebel ansetzen kann, um die Situation konstruktiv zu bewältigen.

Auf der Grundlage der Fallbeschreibung erarbeitet jeder für sich ein Action Mapping, kommt mit einem Partner zusammen, um sich wechselseitig mit Hilfe der Reflexionsfragen zu coachen. Anschließend bearbeiten wir zwei Fälle wieder im Plenum in fünf Schritten.

- 1. Fünf Minuten:** Der Fallbringer stellt sein Mapping vor.
- 2. Zehn Minuten:** Verständnisfragen des Plenums an den Fallbringer.
- 3. Zehn Minuten:** Zu zweit erarbeiten die Teilnehmer unterstützende Hinweise, Handlungsvorschläge, strategische Vorgehensweisen, kritische zu beachtende Punkte ... (Fallbringer berät sich mit Workshoptrainer/-berater).
- 4. Zehn Minuten:** Plenumsrunde, um Ergebnisse der Zweierarbeit an Fallbringer weiterzugeben.
- 5. Fünf Minuten:** Fallbringer gibt Feedback.

Alle Reflexionswerkzeuge dienen der Verlangsamung und der umfassenderen Wahrnehmung. Vor allem Mappings verdeutlichen selbsterzeugte Muster und Wechselwirkungen in sozialen Systemen und zeigen Hebel für Veränderungen auf. Alle Reflexionswerkzeuge erhöhen die Kompetenzen zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse und vermeiden unerwünschter Ergebnisse. Indem die Beteiligten lernen, sich auf das zu fokussieren, was hinter dem Gesagten liegt, auf die darunter liegenden Absichten, Überzeugungen und Werte, können sie Hebel finden, die die Ergebnisse von Interaktionsprozessen und damit auch Coaching-Prozessen nachhaltig beeinflussen.

Praxis- und prozessbegleitende Workshops, wie oben beschrieben, werden von den Führungskräften gut angenommen, da sie für den Alltag konkretes mitnehmen können. Insgesamt sehen wir den Nutzen

von kollegialem Coaching und kollektiven Denkprozessen (in Anlehnung an Ch. Lauterburg, 2001) darin, dass die strategische Kompetenz der Führungskräfte zunimmt, die Managementkompetenz im Umgang mit komplexen Führungsaufgaben steigt und die sozialen Kompetenzen ausgebaut werden.

Im kollegialen Coaching und in kollektiven Denkprozessen können Entscheidungen im Vorfeld auf kurz- und langfristige Folgen und Konsequenzen analysiert werden. Indem die systemischen Wirkungszusammenhänge deutlich werden, können erfolversprechende Handlungsstrategien erarbeitet werden. Emotionale Dynamiken zwischenmenschlicher Arbeitsbeziehungen können besprochen werden. In Coachingprozessen gibt es die Gelegenheit, eigene Verhaltensunsicherheiten zu reflektieren, „blinde Flecken“ zu erkennen und „fehlgeschlagene“ Prozesse ohne Gesichtverlust zu evaluieren. Es entsteht hier ein Raum, persönliche Ziele, Einschätzungen, Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen (die mentalen Modelle) gemeinsam mit anderen auf ihre Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit hin zu überprüfen und zu überdenken.

Darüber hinaus haben kollegiale Coachingprozesse eine positive Wirkung auf die Zusammenarbeit im Team. Teamentwicklung geschieht hier, indem die Mitwirkenden für sie persönlich bedeutsame Praxisfälle einbringen und sich in der Lösung wechselseitig unterstützen. Ein weiterer Nutzen, der aus dieser impliziten Teamentwicklung entsteht, ist ein lebendig werdendes Wissensmanagement, in dem die vorhandenen Know-how-Ressourcen und Ideen erschlossen und produktiv zur Bearbeitung komplexer Fragestellungen genutzt werden. Die Erfahrungen der Alten werden von den Jungen genutzt und umgekehrt.

Die Grenzen des kollegialen Coachings und kollektiver Denkprozesse liegen darin, dass auch sie nie die gesamte Komplexität und die Dynamik unseres Alltags abdecken können, doch unsere Fähigkeit, in dynamischen Systemen handlungsfäh zu bleiben, wird ausgebaut. Eine weitere Grenze besteht natürlich immer darin, dass das Gelingen des kollegialen Coachings immer in Verbindung mit der Dynamik innerhalb der Gruppe, dem Grad der Offenheit und des Vertrauens der Mitwirkenden untereinander sowie den Dynamiken der Organisation betrachtet werden muss.



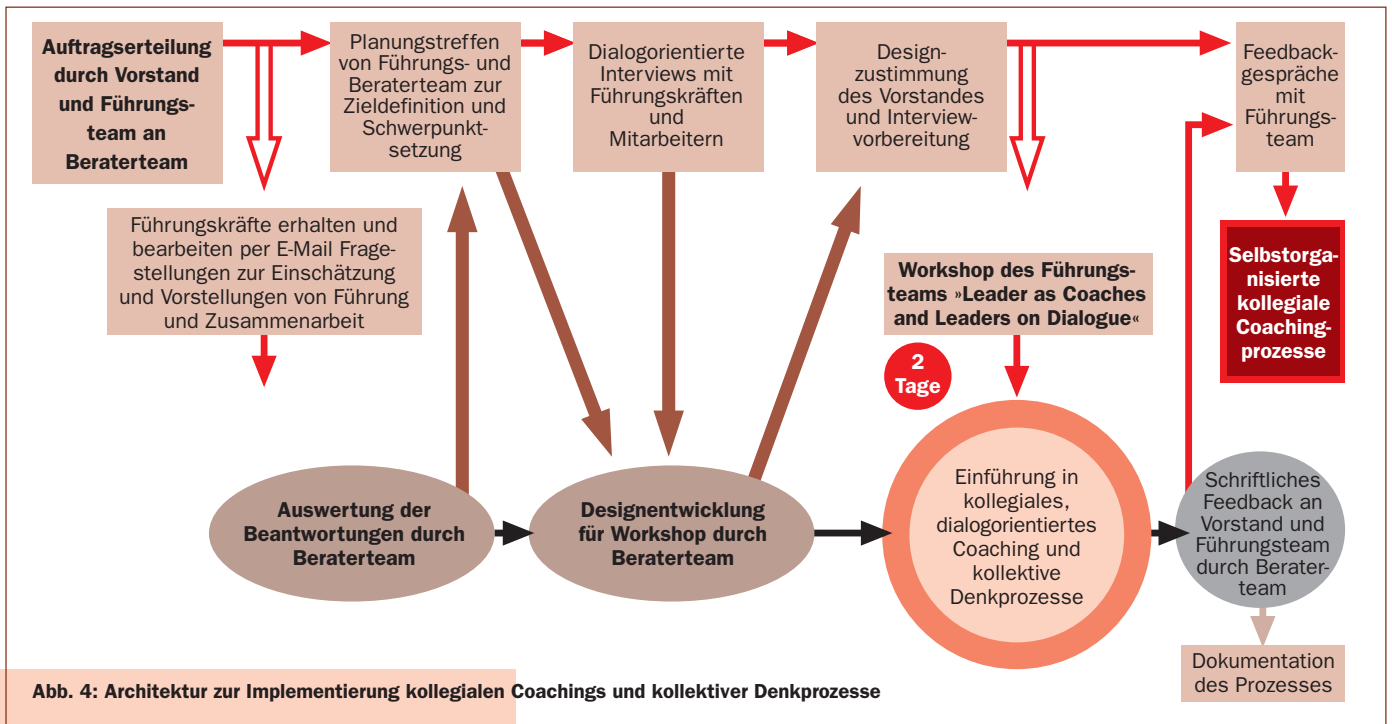


Abb. 4: Architektur zur Implementierung kollegialen Coachings und kollektiver Denkprozesse



Die Mitwirkenden erhalten in diesem Workshop einen Einstieg in die dialogischen Kompetenzen zur Gestaltung von Reflexions- und Generierungsprozessen und in die Disziplin des Systemdenkens zur Analyse und Reflexion von Systemdynamiken und Hebelwirkung. Im Folgenden sind einige weitere Diagnose- und Interventionswerkzeuge benannt, durch die die Coachingkompetenzen und das kollektive Denken weiter ausgebaut werden können: ■ Zur Gestaltung kollektiver Denkprozesse bedarf es einer dialogischen Haltung der

Mitwirkenden und der Fähigkeit, ein Setting aufzubauen, in dem ein reflektierender und wissensgenerierender Dialog entstehen kann. Dies beinhaltet die Fähigkeit, die Krisen im Dialog zu bewältigen und durch die flexible Übernahme dialogischer Rollen den Dialog zu fördern.

■ Zur Bearbeitung von Schnittstellendynamiken ist das „Strukturelle Mapping“ hilfreich. Die ausgeprägten Interaktionsmerkmale der beteiligten Interessengruppen werden herausgearbeitet, um die Interaktionsdynamiken besser verstehen und verändern zu können. Für die jeweiligen Interessengruppen wird ein Action Mapping angefertigt und auf widersprüchliche Zielsetzungen und Überzeugungen hin untersucht.

Darunter liegende Dilemmata, Widersprüche und Interessenkollisionen werden transparent und besser bearbeitbar.

■ Bei komplexen betrieblichen Herausforderungen liegt die Schwierigkeit darin, nachhaltig wirkungsvolle Hebelpunkte herauszuarbeiten. Hierzu bedient sich die Coachinggruppe der „Learning History“ eines Praxisereignisses, indem man die relevanten Einflussfaktoren in ihrer Entwicklung über einen gewissen Zeitraum und deren Wechselwirkungen herausarbeitet, visualisiert und reflektiert.

■ Eine weitere wirkungsvolle Vorgehensweise ist die Betrachtung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen „Lösungsdynamiken“ innerhalb der Organisation. Ziel ist es hierbei, die Wirkungsdynamiken in Organisationen zu verstehen und gezielt beeinflussen zu können. Entscheidend ist es herauszufinden, welche Handlungen sich wechselseitig beeinflussen, d. h. eine verstärkende bzw. eine neutralisierende Wirkung aufeinander haben. Von Bedeutung sind dabei auch die Wirkungen von Handlungen, die erst mit einer zeitlichen Verzögerung auftreten bzw. auftreten können sowie die unbeabsichtigten Ergebnisse und Konsequenzen von Handlungen.

Mithilfe des Systemdenkens und den Analyseinstrumenten zum besseren Verstehen komplexer Systemdynamiken steigt die Kompetenz im Umgang mit komplexen, nicht mehr steuerbaren Prozessen. Dies ist besonders wichtig in Zeiten, in denen eine große Dynamik innerhalb und außerhalb der Organisation herrscht und eine Vielzahl externer, nicht beeinflussbarer Faktoren die Prozesse mit beeinflussen.

Dr. Doris Lau-Villinger leitet die Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e.V. Magdalena Seeberg ist Leiterin E-Learning und Organisationsentwicklung bei der Adam Opel AG.

Agenda im Überblick

1. Tag	Aktivitäten
09:00 Uhr	Begrüßung und Kontext des Workshops durch den Vorstand
09:10 Uhr	Vorstellung des Ablaufplans
09:20 Uhr	Check-In Plenum: <ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst vorstellen durch das Erzählen einer positiven Erfahrung im Führungsteam innerhalb der letzten drei Monate
10:00 Uhr	Interview des Vorstandes: Vision, Ansichten und Erwartungen
11:00 Uhr	Gruppenarbeit: <ul style="list-style-type: none"> • Wo stimmen wir zu? • Was sehen wir anders? • Was fehlt uns?
11:30 Uhr	Kaffeepause
11:45 Uhr	Führungskräfte im Dialog: <ul style="list-style-type: none"> • Welchen Themen müssen wir uns als Führungsteam stellen?
13:00 Uhr	Mittagessen
14:15 Uhr	Kommunikation innerhalb des Führungsteams: <ul style="list-style-type: none"> • Kurzer Input: Formen der Kommunikation
14:45 Uhr	Talk & Walk zu zweit oder Kleingruppe: <ul style="list-style-type: none"> • Erinnern Sie sich an eine „knifflige“ Situation im Leadershipteam, in der Sie und eine weitere bzw. mehrere Führungskräfte involviert waren oder an eine „knifflige“ Situation in Ihrem Team, an der Sie und ein weiteres bzw. mehrere Teammitglieder beteiligt waren.
15:25 Uhr	Schreiben eines Fallbeispiels
16:15 Uhr	Input: <ul style="list-style-type: none"> • Handlungsrollen und -kompetenzen • Balance zwischen Plädieren und Erkunden • Die Leiter der Schlussfolgerungen
17:00 Uhr	Anwendung der Reflexionstools beim wechselseitigen Coaching
18:00 Uhr	Abschluss im Plenum
18:30 Uhr	Ende des 1. Workshoptages
19:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen
2. Tag	Aktivitäten
09:00 Uhr	Check-In im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> • Erzählen eines Fallbeispiels zum Thema Delegation • Dialog über die Beziehung zwischen Delegation und Coaching
10:00 Uhr	Zusammenfassender Überblick: <ul style="list-style-type: none"> • Coaching-Werkzeuge im Überblick
10:40 Uhr	Kollektives Coaching I im Plenum
11:50 Uhr	Kurzer Input: <ul style="list-style-type: none"> • Action Mapping
12:10 Uhr	Mapping des eigenen Fallbeispiels
12:45 Uhr	Mittagessen
13:45 Uhr	Anwendung der Reflexionstools beim wechselseitigen Coaching zu zweit
14:30 Uhr	Kollektives Coaching II im Plenum
15:30 Uhr	Abschlussrunde im Plenum
16:00 Uhr	Ende des 2. Workshoptages

Mutual Coaching und Collective Thinking

A leadership team acquire dialogue skills and analytical tools, enabling them to boost their effectivity through processes of collective thinking and reflection.

An executive director and nine members of his leadership team meet for two days, to jointly address key issues in a setting far removed from the routine of day-to-day operations. The purpose of the meeting is to generate a process of dialogue across the corporate units and across the generations, harnessing those knowledge resources of all leaders which have hitherto been little utilized. The approach revolves around collective thinking and reciprocal support in tackling corporate challenges. Although the tasks to be accomplished involve only individuals or small groups, we work on the assumption that those individuals' other colleagues possess additional information and can provide additional inputs with regard to significant factors and dynamic processes. They can offer insights gained in comparable situations, prompt solutions by raising questions, and make strategic proposals. Given the diversity within the team, its members can be expected to offer a variety of perspectives which can then be pieced together to form a more complete picture of the given "reality". The leadership team is an international one, comprising highly-qualified men and women, aged from thirty to sixty, and with anything from six months to thirty-five years of service within the organization to their name. For many, the time spent in this unit is just a stepping-stone on the path to an international career. It may be two, or at most five years. It is difficult to put down roots and feel at home inside the unit.

The leadership team has set itself the

following goals for the workshop: "We want to consolidate our team spirit, improve our teamwork and management skills, learn how to coach each other, share best practices, gain personal insights, and develop our expertise."

We begin on a Friday morning. Each participant describes an event in which the leaders here present have provided mutual support to each other. Many stories are in the air, tales of selfless behavior, people listening attentively until late in the evening, helpful warnings, spontaneous support. These positive memories form the basis on which we proceed to deepen the cooperation.

The executive director then gives one-hour interview concerning his vision of the development of this unit, his assessment of its effectivity within the corporation as a whole, the quality of cooperation both within the unit and with other units, and what he expects of leaders. He gives bold answers, does not avoid unpleasant issues, and admits his own shortcomings. His openness and willingness to pause and call things into question enable the workshop to make a good start in tackling the agenda constructively. In small groups, the audience then exchange notes briefly on what they agreed with, what they see differently, and what they would have liked to hear but didn't. The executive director then receives direct and immediate feedback from his leadership team. It emerges that he enjoys the confidence of the lead-



ers reporting to him, and is held in high esteem by them. From our perspective, it is fascinating to watch how he responds immediately to critical feedback and, where he can, draws direct consequences from it. Change could barely be any quicker.

In the first plenary "round of dialogue" that now follows, themes are raised which the leadership team needs to address both now and in the future. We examine the quality of this dialogue with reference to the various types of dialogue and interaction shown overleaf. We check whether the first "round of dialogue" was a series of monologues, a discussion or a dialogue. In pursuing this approach our aim is not to arrange the forms of communication in ascending order of merit, but rather to make a conscious decision as to which mode of communication is more appropriate when, and how the desired impacts can be achieved. Our aim is to facilitate a process in which the leaders learn to correctly assess the forms of communication, and thus



develop the capability to actively shape their communicative culture accordingly (see Fig. 1).

To remain as relevant to practical experience as possible, we ask the participants to recall a “tricky” situation within the leadership team, in which they and another or several other leaders were involved, or a “tricky” situation in their team in which they and another or several other team members were involved. The aim is to obtain as precise a reconstruction as possible of the events and the course of the communicative exchange. To make this easier, participants talk and walk – i.e. take a stroll in pairs, and interview each other. After that, each participant records the details of their practical example by writing down in a column on the right what was said and done, and in a parallel column on the left the thoughts and feelings that were not expressed. One or two pages of writing, an extract from the exchange, are sufficient for a participant to be able to reflect on their

own interactive behavior. Groups of two or three are formed to reflect on the “tricky leadership situation”. Each participant then takes turns at playing the roles of the presenter (of the case report), the coach and the observer. 20 minutes are available to work through the material. The aim is not (yet) to “solve” the case, but to practice coaching processes using the tools of dialogue. The case writer presents his case, emphasizing particularly important aspects and verbalizing what needs to be addressed, along with any questions he might have. Together with the coach, the case presenter reviews how successful s/he has been in flexibly assuming the dialogue roles (mover, follower, opposer and by-stander), and in voicing what seems important to him/her, adopting an exploratory attitude, generating respectful opposition, and not making premature judgements within the process. The observer does not intervene in the coaching. S/he observes the actors, bearing in mind the aspects of

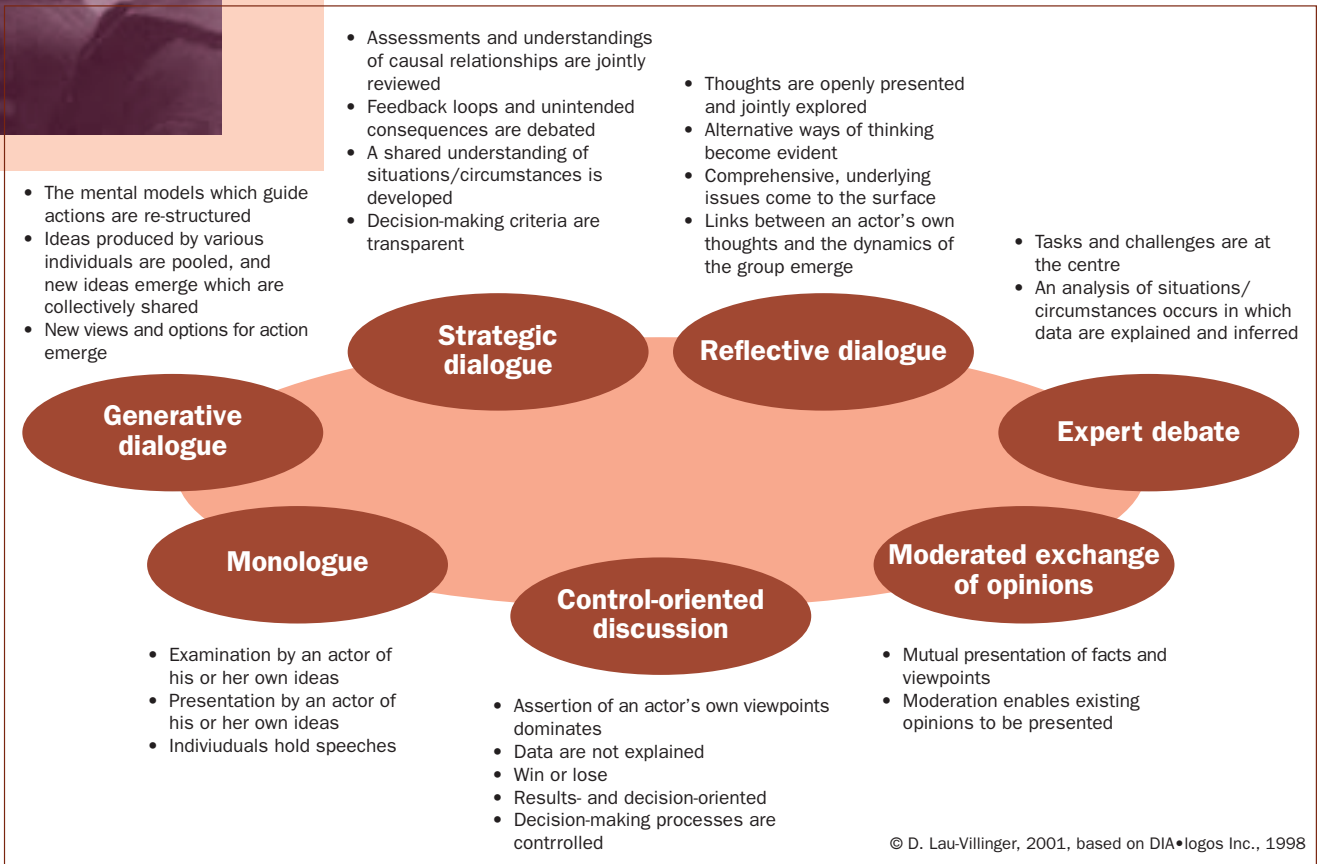


Fig. 1: Dialogue and other forms of interaction

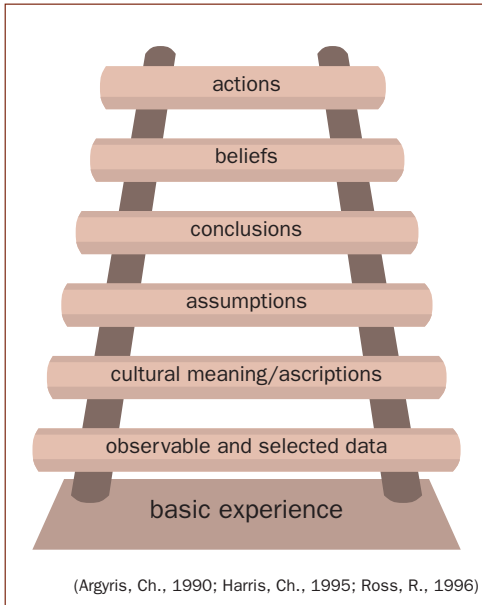


Fig. 2: Ladder of Inference

dynamic application of dialogue roles and skills, the balance between exploration and assertion, and data selection, interpretations, conclusions, convictions and actions. These perceptions are incorporated into the process of reflection on the coaching situation. During the evaluation session it becomes clear how effective it is to place confidence and trust in feelings and thoughts. These often remain unvoiced, due to fear of negative consequences, and above all fear of conflict. The same thing also applies to personal attitudes, interests, intentions and motives. These unvoiced aspects always influence, and to a certain extent seep into the communication process. Actors respond both to what is said, and to what is not said but surmised.

The actors are also practicing maintaining a balance between advocating a certain position, and exploring other positions, whilst communicating. The aim is for the actors to immerse themselves in individual ideas, and go with the flow of meaning that arises. Our working exchanges are filled with claims that make no

explicit reference to any data, with opinions expressed by actors who do not know what their opinions are founded on. Many questions are in fact a covert form of expressing an opinion (e.g.: “Did you really mean to do that?”). Questions that go further in addressing the issues more directly are rarely asked. The actors in processes of coaching and collective thinking seek to apply productive forms of advocacy and inquiry, i.e. to express and examine their own positions and views, as well as to explore other individuals’ statements and thinking, and thus to embark on a process of joint exchange and learning.

Another effective instrument to expand our perception is the *ladder of inference*, also known as the *ladder of abstraction*. Using the ladder the actors examine, with reference to their practical examples, the empirical basis on which they reach their express or tacit ascriptions of meaning, assumptions, conclusions, beliefs and actions (see Fig. 2).

Each one of us selects from the mass of potentially observable data available through our basic experience, some of those data which seem most relevant to us. Perception involves making a selection. Meanings are then ascribed to these data – meanings which often include a culturally specific component. On that basis, assumptions and hypotheses are formed. These in turn lead to conclusions, and ultimately to generally valid beliefs which determine our actions. In a reflexive loop these mental models, i.e. the beliefs and values developed, in turn influence our selection of observable data. To interacting partners it is often not evident, and occasionally not even transparent in theory, on what data the other’s actions are or might be founded. The rungs on the ladder leading to actions at the top are usually not evident to others, and the actor himself is often not consciously aware of them.

Together with the coach, the case presenter now considers his own behavior, and that of his partners in interaction. Where is he himself situated on the ladder? Where are the others situated? How can one move down the ladder? The purpose of this tool for reflection is for the user to become aware of his own subjectivity and the incompleteness of his own perceptions, and to become able in everyday situations to recognize the subjectivity of his own ascriptions, and then descend the ladder and make his own thought processes transparent both to himself and to others.

On the second day we begin with a round of dialogue in which we talk about the forms of delegation to colleagues and staff, and the relationship between delegation and coaching. The leaders involved have suggested this theme, in order to gain a clearer picture of their own delegation behavior, as well as the possible development of staff through active coaching. From the reports provided by the leaders concerning their own experiences, it becomes clear how important the transparency of intent to delegate is to the individual executing the task, and how motivating it can be for that individual to receive coaching support, followed by reflection on the process.

The actors are then familiarized with a further tool for reflection and planning - *action mapping* (McLaine Smith, D., 1996). Action mapping sheds light on patterns of thought and action, as well as their impacts, in a given setting. Actors are then able to identify concrete points of departure/levers for change, and enhance their capability to achieve desired results whilst avoiding undesirable results (see Fig. 3).

Action maps are designed to help explain problematic situations through visualization and analysis. They are suitable for planning future activities, helping actors become more able both to take into account the dynamics of other individuals’ actions, and to better steer their own actions. They are also especially appropriate as a tool for reflecting on past activities where

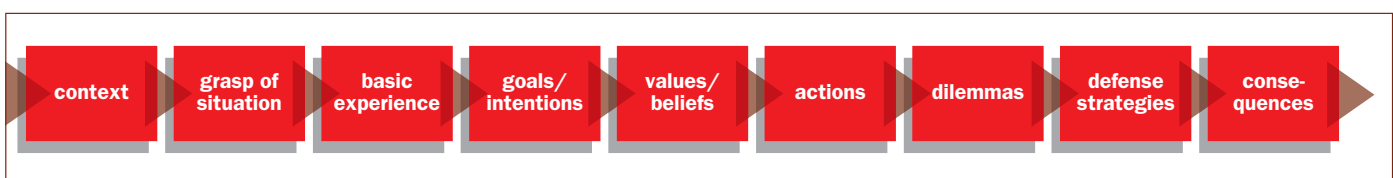


Fig. 3: The basic scheme for action mapping

an actor's own behavior has not led to the desired objective. They shed light on the patterns of action of the concerned actors, and make it easier to see where pressure can be applied in order to address the situation constructively.

On the basis of the case description, each participant draws an action map on their own, and then joins up with a partner for mutual coaching using the analytical questions. We then regroup in plenary to deal with two cases in five steps:

- 1. Five minutes:** The case presenter describes his action map.
- 2. Ten minutes:** The plenary group put questions to the case presenter.
- 3. Ten minutes:** Working in pairs, participants come up with supportive comments, suggested actions, strategic approaches, points that need to be looked at more closely (case presenter consults with workshop trainer/consultant).
- 4. Ten minutes:** Plenary session in which the results of the work in pairs are presented to the case presenter.
- 5. Five minutes:** Case presenter provides feedback.

All tools for reflection are designed to slow the pace and facilitate a broadening of the perceptual process. Actions maps in particular shed light on self-generating patterns and interactions within social systems, and identify levers for change. All tools for reflection enhance the user's capability to achieve desired results whilst avoiding undesired results. By learning to focus on the underlying intentions, beliefs and values behind the spoken word, participants are able to identify mechanisms to sustainably influence the results of interactive processes, and thus also of coaching processes.

In-service and in-process workshops, such as the one described above, meet with a high level of acceptance amongst leaders, as they generate concrete inputs to the daily work of those leaders. All in all, we see the key benefits generated by mutual coaching and collective thinking (based on Ch. Lauterburg, 2001) as being the increases in the strategic, managerial and social capabilities of leaders.

Mutual coaching and collective thinking create scope for advance analysis of the short- and long-term consequences of par-

ticular decisions. As systemic causalities are identified, promising strategies for action can be developed. The emotional dynamics of professional interpersonal relationships can be discussed. Coaching processes provide actors with an opportunity to reflect on their own behavioral insecurities, to identify "blind spots", and to evaluate "failed" processes without loss of face. Here, a space is created in which the meaningfulness and appropriateness of personal goals, assessments, attitudes, beliefs and values (the mental models) can be jointly explored and re-evaluated with others.

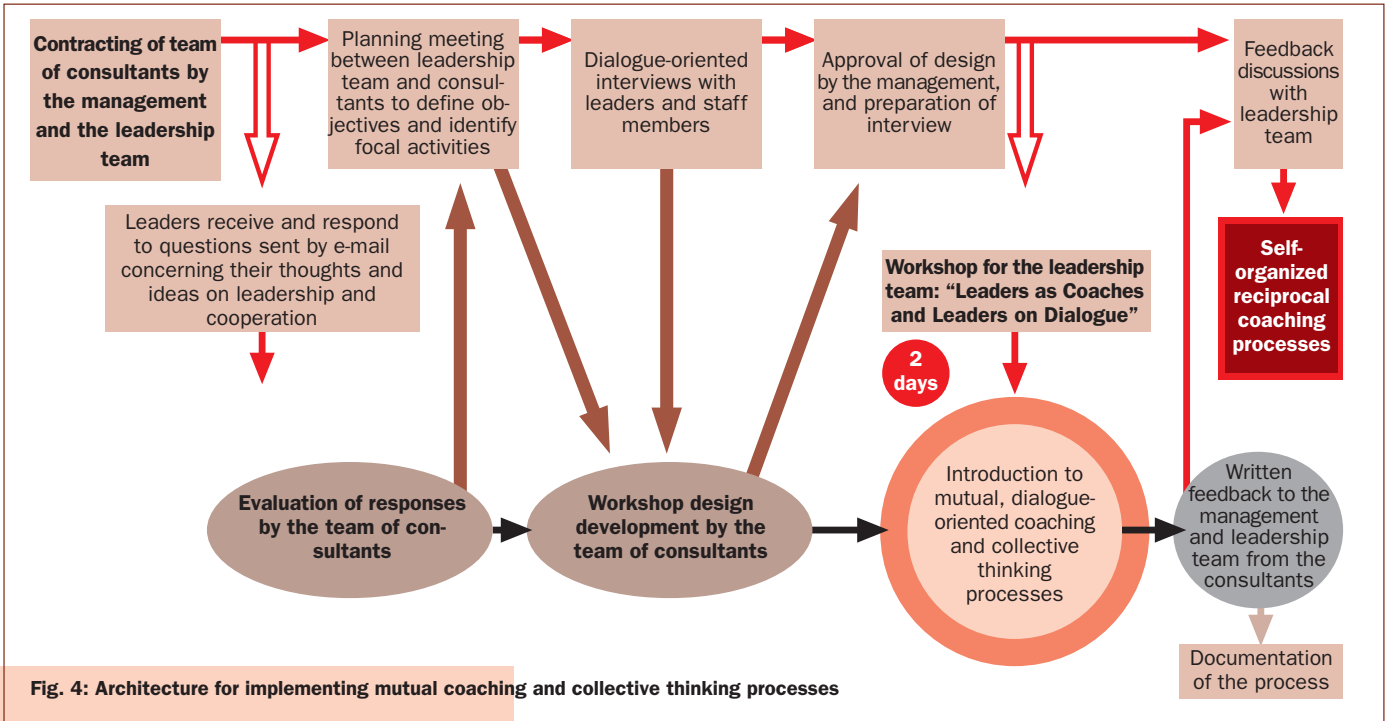
Reciprocal coaching processes can also impact positively on teamwork. Team building occurs here by the actors presenting case examples which are significant to them personally, and mutually supporting each other in working through those experiences. A further benefit generated by this implicit team building is a living knowledge management process in which existing resources of expertise and ideas are harnessed, and utilized productively to address complex issues. The experiences of the old are utilized by the young, and vice versa.



The limits to mutual coaching and collective thinking are defined by the fact that they too are unable to embrace the full complexity and dynamics of our everyday experience, even though our ability to remain capable of action within dynamic systems is enhanced. A further limit to mutual coaching is of course the fact that its success will always be contingent on the dynamics within the group, the degree of openness and trust amongst the actors, and the dynamics within the organization.

Participants at this workshop received an introduction to the dialogue skills required for shaping processes of reflection and generation, and to the discipline of systemic thinking, an analytical tool for exploring system dynamics and identifying levers for change. Presented below are a number of additional diagnostic tools and tools for intervention which can further enhance and refine coaching skills and collective thinking:

■ If processes of collective thinking are to be successfully initiated and steered, the actors concerned must have a dialogue-oriented attitude, and an ability to create a setting in which a reflective and knowled-



ge-generating dialogue process can emerge. This includes the capability to resolve crises within the dialogue, and to foster the dialogue by flexibly assuming different roles within it.

■ “Structural mapping” is helpful in analyzing interface dynamics. The salient interactive characteristics of the concerned stakeholders are described and analyzed, so that the dynamics of interaction can be better understood, and modified. An action map is prepared for each of the stakehol-

ders, and analyzed to see if there are any conflicting objectives or beliefs. Underlying dilemmas, contradictions or clashes of interest then become transparent and can more readily be addressed.

■ The problem with complex corporate challenges is that it is difficult to identify sustainable, effective points of leverage. In these situations the coaching team can explore the learning history of an actual event, which involves tracing, visualizing and analyzing developments in, and interactions between, the influencing factors through a certain period of time.

■ Another effective approach is to examine the successful – and less successful – “problem-solving dynamics” within the organization. The objective here is to gain an understanding of the causal dynamics within the organization, and develop a capability to influence those dynamics on a targeted basis. It is crucial to determine which actions either potentiate or neutralize each other. Also important in this context are the impacts of actions which do or can only occur after a certain time lag, as well as the unintended results and consequences of actions.

By combining systemic thinking with the analytical tools designed to deliver a better understanding of system dynamics, actors can enhance their capability to manage complex processes that would otherwise be difficult to control. This is especially important in times when the situation both within and outside of the organization is highly dynamic, and a large number of extraneous factors that cannot be controlled are also influencing the processes.

Dr. Doris Lau-Villinger is Director of the Research Center of the Hesse Educational Institute for Business, Frankfurt on Main. Magdalena Seeberg is Director of E-Learning and Organization Development at Adam Opel AG, Rüsselsheim.

The Agenda – an Overview

Day 1	Activities
09:00	Welcome and contextualization of the workshop by the executive director
09:10	Presentation of the schedule
09:20	Plenary check-in: <ul style="list-style-type: none"> • Participants introduce themselves by telling the group about a positive experience within the leadership team during the last three months
10:00	Interview with the executive director: vision, views and expectations
11:00	Group work: <ul style="list-style-type: none"> • What do we agree with? • What do we see differently? • What would we like to see?
11:30	Coffee break
11:45	Leaders in dialogue: <ul style="list-style-type: none"> • Which themes do we as a leadership team need to address?
13:00	Lunch
14:15	Communication within the leadership team: <ul style="list-style-type: none"> • Brief input: Forms of communication
14:45	Talk & walk in pairs or small groups: <ul style="list-style-type: none"> • Recall to mind a “tricky” situation within the leadership team in which you and one or several other leaders were involved, or a “tricky” situation within your team in which you and one or several other team members were involved.
15:25	Write down a case example
16:15	Input: <ul style="list-style-type: none"> • Action roles and core competencies • Striking a balance between advocacy and inquiry • The ladder of inference
17:00	Applying the tool of reflection in mutual coaching
18:00	Concluding plenary session
18:30	End of the 1st day of the workshop
19:00	Evening meal together
Day 2	Activities
09:00	Plenary check-in: <ul style="list-style-type: none"> • Verbal report of a case example of delegation • Dialogue on the relationship between delegation and coaching
10:00	Summary: <ul style="list-style-type: none"> • An overview of coaching tools
10:40	Collective coaching I in plenary
11:50	Brief input: <ul style="list-style-type: none"> • Action mapping
12:10	Mapping our case examples
12:45	Lunch
13:45	Applying the tool of reflection in mutual coaching in pairs
14:30	Collective coaching II in plenary
15:30	Concluding session in plenary
16:00	End of the 2nd day of the workshop

DIALOG in der Lernenden Organisation

Dialog zur Förderung kollektiver Intelligenz für organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse

Gemeinsam mit innovativen Unternehmen erprobt das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (BWHW) in Zusammenarbeit mit verschiedenen Beratungsorganisationen das Dialogkonzept im deutschsprachigen Raum, in dem das Konzept der Lernenden Organisation und das MIT-Dialogkonzept miteinander verbunden sind. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung führen wir dieses dreijährige Modellprojekt durch (01.03.2001–31.05.2004).

Die Dialogkompetenz ist eine entscheidende Voraussetzung für gemeinsame Denkprozesse und das gemeinsame Generieren von neuem Wissen innerhalb von Führungsgruppen, Teams und Organisationen. Mit zunehmender Dialogkompetenz steigt die Fähigkeit von Unternehmen, tragfähige Strategien und Handlungskonzepte zu erarbeiten und erfolgreich umzusetzen.

Im Rahmen dieses Modellprojektes beteiligen sich gegenwärtig die Adam Opel AG und die Tenovis GmbH & Co. KG. Weitere Unternehmen werden im Laufe des Modellprojektes hinzukommen. Eingebunden werden insbesondere solche betrieblichen Entwicklungsprojekte, die mit den Metho-

den der Lernenden Organisation und vor allem des Dialogs arbeiten. Die Praxisprojekte der Betriebe und Berater können sich auf komplexe Beratungsprozesse, Trainingsworkshops, Dialoge in großen Gruppen, persönliche Coachings und Kleingruppenreflexionen u. ä. beziehen. Überwiegend nutzen wir hierzu Beratungs- und Trainingsprojekte von Organisationsberatern, die in den Methoden der Lernenden Organisation und vor allem des Dialogs ausgebildet sind.

Einer der Partner ist das Institut für Organisationsberatung und Dialog (io-d). Im Rahmen eines einjährigen io-d-Lernprojektes werden Führungskräfte, interne wie externe Organisationsberater, in Dialog ausgebildet. Deren Projekte können künftig auch in das Modellprojekt einfließen. Des Weiteren wirken die Beratungsunternehmen Dr. Sourisseaux, Lüdemann und Partner sowie HR Consulting GmbH und das Institut für Organisationsberatung und Strategie (STRATEGOS) mit.

Im Rahmen des Modellprojektes werden Betriebe, Berater und Wissenschaftler zu gemeinsamen Denkprozessen eingeladen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dokumentiert und in die praxisorientierte Weiterentwicklung des Dialogkonzeptes eingebunden. Die betriebliche Praxis wird zeigen, welche Umsetzungsschritte hilfreich sind, um vorhandene kollektive Intelligenz in Betrieben so zu nutzen, dass neues Wissen generiert, kritische Prozesse überwunden und Entwicklun-

gen vorangetrieben werden können. Der Evaluation der Praxisprojekte wird unsere besondere Aufmerksamkeit zukommen.

Es geht nicht um eine eins zu eins Übertragung des amerikanischen Konzeptes. Vielmehr wird das Dialogkonzept überprüft und erweitert, indem wir es an Theorie- und Praxiskonzepten der Organisationsentwicklung aus dem deutschsprachigen Raum messen und Verknüpfungen herstellen. Wissenschaftler und innovative Denker verschiedener Disziplinen werden an diesem Entwicklungsprozess mitwirken.

Zusammengefasst ist es unser Ziel, gemeinsam mit Unternehmen, Beratern und Wissenschaftlern herauszuarbeiten,

- wie Strategieentwicklung durch dialogische Kommunikation verbessert werden kann,
- wie Dialog und Wissensmanagement miteinander verbunden werden können und
- in welcher Form der Dialog dazu beiträgt, Entscheidungs- und Geschäftsprozesse zu optimieren.

Daten zum Projekt

Durchführung:

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., Forschungsstelle

Fachliche Betreuung:

Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB)

Förderung:

Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

Laufzeit: 01.03.2001–31.05.2004

Ansprechpartnerin:

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.

Forschungsstelle

Dr. Doris Lau-Villinger

Tel: (069) 95808-270

Fax: (069) 95808-259

E-Mail: lau.doris@bwhw.de

*Emil-von-Bebring-Straße 4
60439 Frankfurt am Main*

Projects

DIALOGUE within the learning organization

Dialogue to promote collective intelligence for processes of organizational learning and development

Together with innovative enterprises, the Hesse Educational Institute for Business (BHW) and cooperating consultancies are trying out a dialogue concept in Germany which combines the concept of organizational learning with the MIT dialogue concept. We are implementing this three-year pilot project (01 March 2001 – 31 May 2004) on behalf of the German Federal Ministry of Education and Research, the German Federal Institute for Vocational Training and the Hesse Ministry for Economy, Transport and Regional Development.

Dialogue capabilities are a key prerequisite for processes of collective thinking and collective knowledge generation within leadership teams, units and organizations. As dialogue capabilities grow, corporate capacities to develop and successfully implement viable strategies for action also increase.

Participating in this pilot project at present are Adam Opel AG, and Tenovis GmbH & Co. KG. As the project progresses, further enterprises will also be involved. The project will include in particular those corporate development projects which operate using methods of organizational learning and dialogue. The practice-oriented corporate projects and the consultants will utilize complex consultancy processes,

training workshops, dialogue in large groups, personal coaching, and reflection in small groups etc. For this we will be incorporating, in most cases, consultancy and training projects of organization consultants trained in the methods of organizational learning and dialogue.

One of our partners is the Institut für Organisationsberatung und Dialog (io·d). In a one-year io·d learning project, both leaders, and in-house and external organization consultants, are being trained in dialogue methods so that their projects can in future also be integrated into our pilot project. Also involved in this activity are the consultancies Dr. Sourisseaux, Lüdemann und Partner, HR Consulting GmbH and the Institut für Organisationsberatung und Strategie (STRATEGOS).

Within the pilot project enterprises, consultants and scholars will be invited to engage in processes of collective thinking. The insights gained will be documented, and incorporated into the practice-oriented ongoing development of the dialogue concept. Corporate practice will show which implementation steps are conducive to existing collective intelligence within enterprises being harnessed such that new knowledge can be generated, critical processes successfully managed and developments pushed forward. We will be devoting particular attention to evaluating the practice-oriented projects.

It is not our aim to transfer the American concept on a 1 to 1 basis. We rather seek to explore and develop the dialogue concept by measuring it against, and linking it to, theoretical and practice-oriented organization development concepts developed in the German-speaking countries. Scholars and innovative thinkers from various disciplines will be actively involved in this development process.

To summarize, it is our objective, together with enterprises, consultants and scholars, to determine:

- how strategic development can be improved through dialogue-based communication;
- how dialogue and knowledge management can be linked to each other, and
- in what form dialogue can help optimize decision-making and business processes.

Project Data

Implementing organization

Hesse Educational Institute for Business – Research Center

Professional support

German Federal Institute for Vocational Training (BiBB)

Financing bodies

German Federal Ministry of Education and Research, and Hesse Ministry for Economy, Transport and Regional Development

Project term

01 March 2001 – 31 May 2004

Contact

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.

Forschungsstelle

Dr. Doris Lau-Villinger

Phone: ++49 (0) 69 9 58 08-2 70

Fax: ++49 (0) 69 9 58 08-2 59

E-Mail: lau.doris@bwhw.de

Emil-von-Behring-Straße 4

*D - 60439 Frankfurt am Main
Germany*

**Herausgeber: Bildungswerk
der Hessischen Wirtschaft e.V.**

**Das Konzept des Trojaners
entstand innerhalb eines
Forschungsprojektes, das im
Auftrag des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung
durchgeführt wurde. Die vorlie-
gende Ausgabe wurde vom
Bundesministerium für Bildung
und Forschung in Zusammen-
arbeit mit dem Bundesinstitut
für Berufsbildung und dem
Hessischen Ministerium für
Wirtschaft, Verkehr und Landes-
entwicklung gefördert.**

**Redaktion: John Cochrane,
Monika Kullmann,
Dr. Doris Lau-Villinger,
Cornelia Seitz**

**Autoren dieser Ausgabe:
Ralf Brümmer, Inga Freigang-
Bauer, Prof. Dr. Dr. Reimer
Gronemeyer, Reinold Happel,
Uwe M. Kawohl, Olaf Kazmierski,
Dr. Doris Lau-Villinger,
Dr. Gabriele Maier,
Prof. Dr. Jutta Rump,
Dr. Dorothea Schemme,
Sigurd Schmidt, Magdalena
Seeberg, Cornelia Seitz,
Christine Szogas, Heinz Uepping**

**Lektorat: Wolfgang Freund
Art Director: Kristoph Faiß**

**Illustration Seite 13:
Wolfgang Freund
Druck: Hess + Co,
Frankfurt am Main**

**Für unverlangt eingesandte
Manuskripte übernehmen die
Herausgeber keine Haftung.
Copyright: Bildungswerk
der Hessischen Wirtschaft e. V.
Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmi-
gung des Herausgebers.**

**Trojaner wird auf chlorfrei
gebleichtem Papier gedruckt.**

**Trojaner ist kostenlos.
Bezugsadresse: Bildungswerk
der Hessischen Wirtschaft e.V.
Emil-von-Behring-Straße 4
60439 Frankfurt am Main
Tel.: (0 69) 9 58 08-2 71
Fax: (0 69) 9 58 08-2 59
Internet: <http://www.bwhw.de>
E-Mail: forschung@bwhw.de**