

Dialog zur Förderung kollektiver
Intelligenz für organisationale
Lern- und Entwicklungsprozesse

DIALOG in der lernenden Organisation



Im Mittelpunkt dieses Modellversuches steht die Gestaltung kollektiver Denkprozesse in Organisationen und deren Wirkung auf das organisationale Handeln. Wir greifen dabei auf das MIT¹-Dialogkonzept und die Konzepte der lernenden Organisation zurück. „Wir“ bedeutet hier das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V., die mitwirkenden Wirtschaftsunternehmen und Not-for-Profit-Organisationen sowie die kooperierenden Beratungsorganisationen.

- Unser Ziel ist es herauszuarbeiten,
- wie dialogorientierte Interaktion in Organisationen ausgebaut werden kann,
 - wie Dialog und Wissensmanagement miteinander verbunden werden können und
 - in welcher Form dialogorientierte Interaktion dazu beiträgt, Entscheidungs- und Geschäftsprozesse zu optimieren.

Wir gehen davon aus, dass die Impulse der lernenden Organisation und des Dialogs eine wirkliche Kompetenzerweiterung für Führungskräfte, Mitarbeiter/innen, Projektleiter/innen sowie

Personal- und Organisationsentwickler/innen sind. Wir nehmen an, dass wir die aus den USA stammenden, gemeinsam mit amerikanischen und internationalen Unternehmen entwickelten, Modelle auf die europäische Kultur hin modifizieren müssen.

Im Rahmen von betrieblichen Entwicklungsprojekten, Führungskräftetrainings, Coachingprozessen und betriebsübergreifenden Workshops lernen die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der beteiligten Unternehmen die praxisorientierten Theoriemodelle, die Werkzeuge sowie die Philosophie der lernenden Organisation und des Dialogs kennen. Den Lern- und Umsetzungsprojekten liegen in der Regel kooperative Analyse-, Design- und Reflexionsschritte zugrunde. Die jeweiligen Unternehmensvertreter/innen, Berater/innen und Wissenschaftler/innen spielen dabei eine aktive Rolle. Auch hier geht es nicht um Fragmentierung, sondern um kollektive Prozesse. Gemeinsam entwickeln wir die Methoden und Modelle weiter.

¹) Massachusetts Institute of Technology

■ Mitwirkende Unternehmen:

- Adam Opel AG
- Atena Gesellschaft für Engineering Services mbH
- Danzas
- ifa – Institut für Auslandsbeziehungen
- Sirona The Dental Company
- Thyssen Krupp Nirosta GmbH
- Tenovis GmbH & Co. KG

An überbetrieblichen Lernprojekten und Dialog-Einführungsworkshops wirken weit über 100 Unternehmen mit.

■ Beratungsorganisationen als Kooperationspartner für die Durchführung von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten:

- Dr. Sourisseaux, Lüdemann und Partner
- HR Consulting GmbH
- Institut für Organisationsberatung und Dialog GmbH (io-d)
- international communication
- Metrion Management Consulting
- STRATEGOS – Institut für Organisationsentwicklung

Beispiele für dialogorientierte Projekte in und mit Organisationen

■ Verknüpfung von Dialog und Outdoor im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses

Wir nutzen das erlebnisorientierte Lernen des Outdoor-Trainings, indem wir das Einüben dialogischer Kompetenzen und die Anwendung kognitiver Reflexionsmodelle bewusst in einen Kontext außerhalb des Betriebsalltags stellen. Hierzu wählen wir keine spektakulären Übungen (z. B. im Hochseilgarten), sondern Übungen, in denen es auf die Qualität der Kooperation und Vernetzung ankommt, um Lösungswege zu erarbeiten. Die Outdoor-Übungen in diesem Teamentwicklungsprozess haben den Zweck, die Wirkung dialogischer Kompetenzen direkt erfahrbar zu machen und gleichzeitig Raum für Spiel, Herausforderung und Freude zu lassen. Der Fokus liegt auf dem Kennenlernen und Erproben dialogischer Reflexions- und Handlungskategorien, auf die das Team im Arbeitsalltag zurückgreifen kann.

■ Dialogforen als begleitende Lern- und Reflexionsprozesse in Veränderungsprozessen

Die Dialogforen werden allen Führungskräften eines Unternehmens angeboten, das sich in einem tief greifenden Wandlungsprozess befindet. Soweit möglich werden Gruppen mit 12 bis 20 Personen gebildet, die sich bereichs- und funktionsübergreifend zusammensetzen. Als externe Berater/innen

begleiten wir die ersten drei zweitägigen Dialogforen pro Gruppe. Dialogforum 1 beschäftigt sich intensiv mit der Gestaltung dialogorientierter Interaktion. Dialogforum 2 widmet sich der Bearbeitung von Schnittstellendynamiken und Netzwerkbildung. Dialogforum 3 konzentriert sich auf die Analyse komplexer betrieblicher Herausforderungen und Erarbeitung systemischer Interventionen. Weitere Treffen obliegen der Selbstorganisation der Teilnehmer/innen.

■ Führungskräfteentwicklung und Gestaltung von dialogorientierten Leadershipmodellen

Im Mittelpunkt steht hier die Kompetenzerweiterung des mittleren Managements. Es geht einerseits darum, die dialogische Interaktionsfähigkeit zu verbessern, das Denken in komplexen Wirkungszusammenhängen auszubauen und ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln. Andererseits geht es um Wissensaustausch und -vernetzung unter den Führungskräften sowie deren Fähigkeit, diese Vernetzungen auch in ihren eigenen Bereichen in Gang zu setzen, um somit die kollektive Intelligenz der Organisation und die darin liegenden Innovationspotenziale zu nutzen. Wir praktizieren zwei Vorgehensweisen. Entweder trifft sich ein bereichs- und hierarchieübergreifender Führungskräftekreis regelmäßig einmal im Monat oder es wird eine aus fünf Modulen bestehende Workshopreihe durchgeführt. Lernen erfolgt hier durch methodische Inputs, gemeinsame dialogorientierte

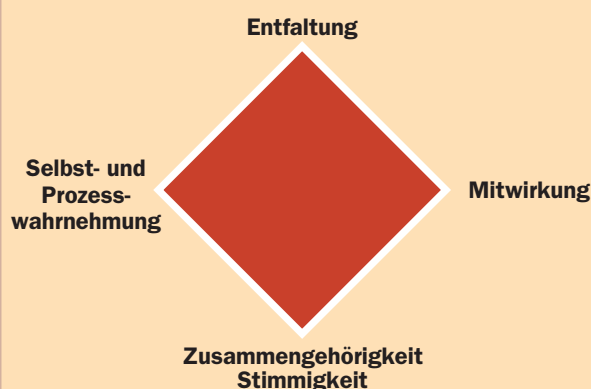


Denkprozesse und die Bearbeitung eigener Praxisfälle mithilfe der neu erworbenen Methoden und Modelle.

■ Dialogkonferenzen

Dialogkonferenzen sind interaktive Großgruppenveranstaltungen, in denen der hierarchie- und funktionsübergreifende Austausch im Vordergrund steht. Es werden vergangene Prozesse reflektiert, strategische Impulse aufgegriffen und gemeinsame Entwicklungen geplant. Die inhaltlichen Schwerpunkte und die Konferenzdesigns werden unternehmensspezifisch durch eine hierarchie- und funktionsübergreifende Planungsgruppe gestaltet. In der Konferenz werden dialogische Kompetenzen und kollektives Denken erprobt und praktiziert. In den Kleingruppen und im Plenum entsteht ein Raum, in dem unterschiedliche und oft widersprüchliche Perspektiven und Aussagen nebeneinander stehen bleiben können. Der Dialog bietet Raum für Widersprüchliches, Vielfältiges und Alternativen. Die bisherigen Erfahrungen

■ Prinzipien des Dialogs



© D. Lau-Villinger, 2001, in Anlehnung an DIA•logos Inc., 2000



zeigen, dass sich Dialogkonferenzen besonders für Strategiereflexionen, -entwicklungen und -umsetzungen sowie zur Verbesserung von Schnittstellen eignen. In der Regel werden sie unternehmensintern durchgeführt, doch auch die Einbindung von Kunden/innen, Kooperationspartner/innen und Experten/innen kann das jeweilige Konferenzziel unterstützen. Mitwirken können 20, 100 oder auch mehr Personen. Erfahrungsgemäß dauern diese Konferenzen ein- bis zweieinhalb Tage und sind häufig Teil einer umfassenderen Entwicklungsarchitektur.

Kollegiales Coaching und strategischer Dialog in crossfunktionalen Führungsteams

Strategische Dialoge und kollegiale Coachingprozesse von Führungskräften finden meist als Offsite-Meetings statt. Hier setzen sich die Führungskräfte mit den komplexen Dynamiken innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen auseinander. Im Arbeitsalltag werden Führungskräfte mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren konfrontiert, die in komplexen, dynamischen Systemen wechselseitig aufeinander wirken. Diese Wirkungsfaktoren haben ein Eigenleben, das sich einer zielorientierten Steuerung weitgehend entzieht. Als Einzelperson ist man nicht mehr in der Lage, die relevanten Wirkungszusammenhänge und deren Dynamiken wirklich zu erfassen. Entsprechend unserem gegenwärtigen Wissensstand können Organisationen den dynamischen Prozessen am ehesten mit Systemdenken und kollektivem Denken begegnen.

In den strategischen Dialogen und im kollegialen Coaching begeben sich Führungskräfte in kollektive Denkprozesse. Indem unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen zusammengetragen werden, erzielt man eine größere Vollständigkeit und kommt damit der „Realität“ näher. Widersprüchliche Zielsetzungen und Daten werden hier verarbeitet. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass der Nutzen des kollektiven Denkens in Form von kollegialen Coachings und strategischen Dialogen darin liegt, dass die strategische Kompetenz der Führungskräfte zunimmt, die Managementkompetenz im Umgang mit komplexen Führungsaufgaben steigt und die sozialen Kompetenzen ausgebaut werden.

Handlungsrollen und Kernkompetenzen des Dialogs



Dialogische Lern- und Einführungsprojekte

Ein Beispiel für überbetriebliche Lern- und Einführungsprojekte ist das io-d-Lernprojekt. Der inhaltliche Fokus liegt auf dem Verhältnis von Dialog und Organisation. Es werden die Philosophie des Dialogs und die Organisation als System vorgestellt. Modelle und Tools werden angeboten, um dialogische Kommunikation zu fördern und um die Organisation als Konstrukt zu verstehen und darin/damit zu arbeiten. Es wird ein Raum für Dialoge in der Gruppe eröffnet, in dem alle Teilnehmer/innen an sich erfahren können, was Dialog bedeutet. In dem Projekt werden Wissen vermittelt, Erfahrungen durch Experimentieren im Hier und Jetzt gemacht, interpretiert, ausgewertet und verstanden, wobei die Person und die Gruppe sich verändern. Das Projekt erstreckt sich über einen Zeitraum von einem Jahr und besteht aus 5 dreitägigen Bausteinen. Drei Bausteine finden in Deutschland



statt, ein Baustein in Holland in Verbindung mit Strategieprojekten in Wirtschaftsunternehmen dort und ein weiterer Baustein in Schweden, wo ein dort praktiziertes kommunales Projekt im Mittelpunkt steht. Das io-d-Projekt ist ein Lernprojekt für Führungskräfte, Experten/innen in komplexen Projekten, für interne und externe Personal- und Organisationsentwickler/innen.

Darüber hinaus werden von mitwirkenden Beratungsorganisationen ein- bis dreitägige Einführungsworkshops in das Konzept der lernenden Organisation und das Dialogmodell unternehmensübergreifend sowie unternehmensbezogen durchgeführt.

Leiter der Schlussfolgerungen



■ SeitenWechsel® – Wirtschaft im Dialog mit sozialen Einrichtungen

Im SeitenWechsel® arbeiten Führungskräfte eine Woche aktiv in einer sozialen Einrichtung und lernen dabei den Alltag, die Herausforderung und die Vielfalt sozialer Arbeit kennen. Sie bringen diese Erfahrung in ihren persönlichen Alltag zurück, erweitern ihre Sozialkompetenz und ihr gesellschaftliches Bewusstsein. Die sozialen Institutionen und Projekte profitieren vom unternehmerischen Know-how ihrer Gäste und dem gemeinsamen Dialog. Der Schwerpunkt der Mitarbeit liegt im direkten Kontakt mit den Klienten durch gemeinsame Aktivitäten. In Kooperation mit sozialen Einrichtungen und Unternehmen erarbeiten wir praxisorientierte Programme und entwickeln sie im ständigen Dialog mit den Beteiligten fort. Mit Hilfe des Dialogverfahrens werden die Teilnehmer/innen auf ihren Einsatz vorbereitet und begleitet. Bei der Auswahl der sozialen Institutionen wird ein breites Spektrum berücksichtigt. Beteiligt sind Einrichtungen aus den Bereichen Sucht- und Drogenhilfe, Wohnungslosenhilfe, Behindertenbetreuung, Flücht-

lingshilfe, Hospiz (Pflege von schwerstkranken und sterbenden Menschen), Psychiatrie, Kinder- und Jugendhilfe, Strafvollzug, Alten- und Pflegeheime.

■ Coaching on the job

Gemeinsam mit internen Führungskräften und Personal- und Organisationsentwicklern/innen haben wir als externe Berater/innen und Wissenschaftler/innen hierarchie- und funktionsübergreifende Dialoginterviews in mehreren Unternehmen mit über hundert Personen durchgeführt. Es kristallisierte sich heraus, dass in Sitzungen zu viel monologisiert wird, strategische Reflexionen eher selten stattfinden, häufig nicht alle relevanten Sichtweisen und Einschätzungen ausgetauscht werden und Absprachen nicht immer tragfähig sind. Gemeinsam mit Führungskräften, internen und externen Beratern/innen überlegten wir praxisnahe Interventionen. Interne bzw. externe Berater/innen werden nun bei Bedarf, z. B. zu Abteilungssitzungen, Projektbesprechungen u. ä., hinzugezogen und intervenieren direkt vor Ort, geben Feedbacks, Einführungen in dialogische Interaktion, designen gemeinsam mit den Teilnehmern interaktivere Besprechungsformen, initiieren Reflexionsprozesse etc.

■ Phasenmodell des Dialogs



Strukturdaten des Modellversuches

Titel

Dialog in der lernenden Organisation – Dialog als Kernkompetenz zur Förderung organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse

Förderungskennzeichen

D 4029.00

Laufzeit

01.03.2001–31.05.2004

Durchführung

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. in Kooperation mit Beratungsorganisationen aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung

Projektleitung und -koordination

Dr. Doris Lau-Villinger, Cornelia Seitz

Wissenschaftliche Begleitung

Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V.

Projektleitung

Dr. Doris Lau-Villinger

Fachliche Betreuung

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Dr. Dorothea Schemme
Friedrich-Ebert-Allee 38
53113 Bonn

Tel.: 0228 107-1512

Fax: 0228 107-2995

E-Mail: schemme@bibb.de

Förderung

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Verband der Metall- und Elektrounternehmen Hessen e. V.

Ansprechpartnerinnen

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.

Forschungsstelle

Emil-von-Behring-Straße 4
60439 Frankfurt am Main

Dr. Doris Lau-Villinger, Cornelia Seitz

Tel.: 069 95808-270

oder 069 95808-285

Fax: 069 95808-259

E-Mail: lau.doris@bwhw.de

oder seitz.cornelia@bwhw.de



Bildungswerk
der Hessischen Wirtschaft e. V.
Forschungsstelle