

Gemeinsames Denken in Organisationen

Am Modellversuch „Dialog in der lernenden Organisation“ haben im Zeitraum von März 2001 bis Mai 2005 2.001 Personen teilgenommen (siehe hierzu Abb. 1). Allen 113 durchgeführten Workshops und Konferenzen liegen dialogorientierte Designs zugrunde. Die inhaltliche Gestaltung erfolgt jeweils auf der Basis von Interviews und Planungstreffen gemeinsam mit den Teilnehmern/innen bzw. Interessenvertretern/innen aus den jeweiligen Gruppen.

Für alle dialogorientierten Workshops und Konferenzen gelten folgende Designprinzipien:

- Wissen und Informationen teilen,
- Gestaltungsbereitschaft der Mitwirkenden fördern,
- Adäquate Lernformen für Erwachsene anwenden,
- Kooperationsbereitschaft und Teamarbeit unterstützen,
- Hierarchie-, funktions- und kulturübergreifende Kommunikation fördern,
- Kernkompetenzen des Dialogs weiterentwickeln (Wichtiges zur Sprache bringen, Zuhören und Erkunden; Herausfordern und andere Perspektiven einnehmen in einer respektvollen Haltung; Bewertungen und Beurteilen in der Schwebe halten),
- Systemisches Denken, Reflexion und Feedback fördern,
- Theorie-Praxis-Integrität auf Seiten der Moderatoren/innen, Berater/innen, Trainer/innen zeigen.

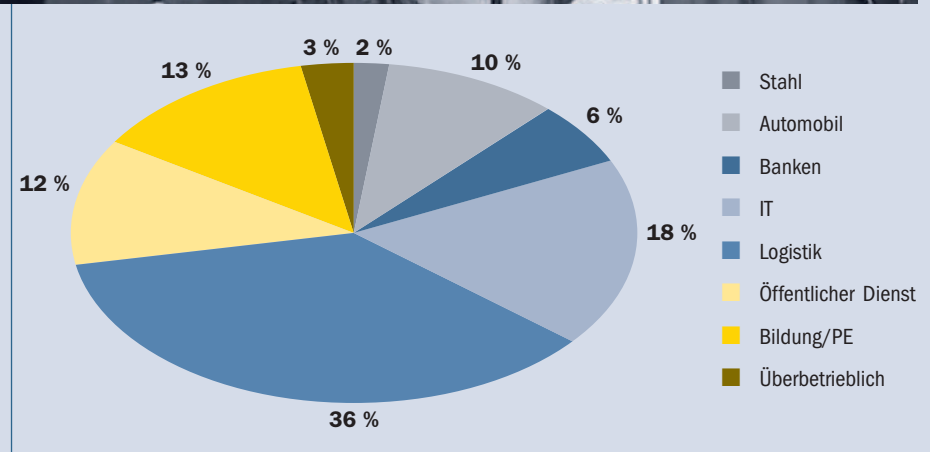


Abb. 1: Branchenverteilung der Teilnehmer/innen am Modellversuch „Dialog in der lernenden Organisation“ (n=2001)

Die meisten von uns haben eine Vorstellung davon, was es heißt, mit anderen in einen Dialog zu treten, gemeinsam zu denken und neue Gedanken zu entwickeln. Über 500 Teilnehmer/innen haben wir nach ihren Erfahrungen mit kollektiven Denkprozessen gefragt. Viele

Aspekte des Dialogmodells werden hier bereits von den Teilnehmern/innen selbst angesprochen, wie z. B. unvoreingenommen sein, Perspektivenwechsel zulassen, keine Grenzen im Kopf haben, Dinge offen lassen und Distanz einnehmen können.

4
4
6
4
3
4
2
2

Die Teilnehmer/innen berichten jedoch, dass dieses Wissen im Alltag häufig in den Hintergrund tritt. Stattdessen absorbieren Bereichsdenken, Machtkämpfe und Schnittstellenprobleme unsere Zeit und Energie. Innovationen und erfolgreiche Weiterentwicklungen in Organisationen bleiben aus. Aus Interviews mit 80 Personen zu betrieblichen Kommunikationsprozessen geht hervor, dass Besprechungen überwiegend durch die Weitergabe von Informationen und Anweisungen seitens der Führungskräfte sowie Sachstandsberichte über den Fortgang von Projekten geprägt sind. Viele Diskussionen werden unter Zeitdruck geführt. Strategische Reflexionsprozesse gibt es kaum.

In den dialogorientierten Workshops und Konferenzen ist es unser Ziel, die Dialogkompetenzen der Mitwirkenden auszubauen. Die Teilnehmer/innen lernen, die strukturellen Dynamiken in Interaktionsprozessen dahingehend gestalten zu können, dass gemeinsame Denkprozesse stattfinden, neue Erkenntnisse gewonnen werden und tragfähige Lösungen/Entscheidungen wie von selbst entstehen.

Das Dialogmodell wird immer zur konkreten Bearbeitung von Praxisthemen der Teilnehmer/innen eingesetzt. Praxisthemen der am Modellversuch mitwirkenden Organisationen und Institutionen sind z. B.:

- Strategische Reflexion und Vereinbarung der Businessziele,
- Gestaltung von schwierigen Gesprächen und Verhandlungen,
- Kooperationsverbesserung im Team,
- Bearbeitung von Teamkonflikten,

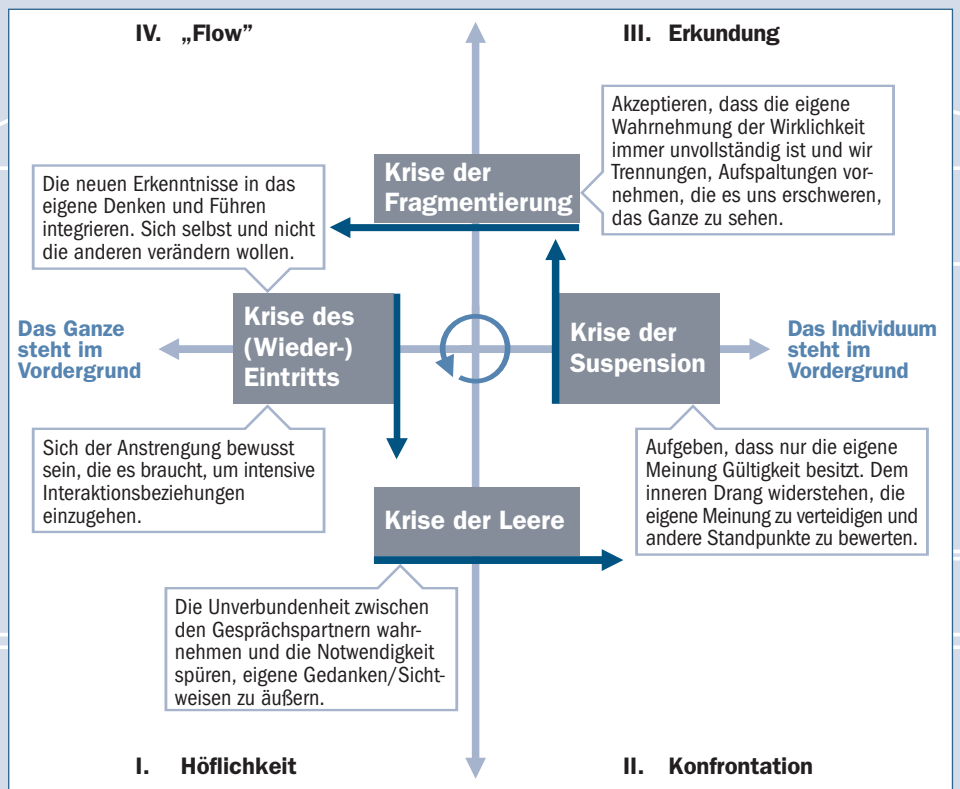


Abb. 3: Krisen im Dialog (in Anlehnung an W. Isaacs und C. O. Scharmer, 2000)

- Klärung von Schnittstellenkonflikten,
- Erarbeitung von gemeinsam getragenen Visionen und Umsetzungsstrategien,
- Gestaltung von Integrationsprozessen im Rahmen von Fusionen,
- Bearbeitung von kritischen Organisationsprozessen,
- Weiterentwicklung der Führungskompetenzen,
- Verbesserung der hierarchie-, funktions- und kulturübergreifenden Zusammenarbeit sowie Wissensaustausch,
- Erweiterung der Beratungskompetenzen (speziell seitens der Bildungsinstitutionen).



David Reack, Musik der Welt, 1992

	Dialog	Diskussion
Handlungsfokus	Entwicklung von Wahlmöglichkeiten	Entscheidung hervorbringen
Umgang mit Wissen	Einsichten gewinnen	Kenntnisse darlegen
Theorie über Wahrheit	Parallelität verschiedener Wahrheiten	Entweder falsch oder richtig
Zwischenmenschliche Dynamik	Alle sind im Gespräch präsent	Viele Anwesende bilden die Peripherie
Umgang mit der Zeit	Kairos (Gesprächspartner nehmen sich die Zeit, die sie für den Gedankenaustausch benötigen.)	Kronos (Den Gesprächspartnern steht eine festgesetzte Zeit für den Gedankenaustausch zur Verfügung.)

Abb. 2: Unterschied zwischen Dialog und Diskussion (in Anlehnung an W. Isaacs, 2000)

In den Workshops und Konferenzen wird ein Raum geschaffen zum gemeinsamen Nachdenken. Die Entschleunigung und das Wegfallen des Entscheidungsdrucks erleben die Mitwirkenden anfänglich als ungewohnt, einige als wohltuend, bei anderen löst es Ungeduld aus. Die Qualität der Aufmerksamkeit und die persönliche Präsenz im Dialog ist für viele eine Herausforderung (siehe hierzu Abb. 3).

Der Dialog ist weniger eine Methode als eine Haltung. Im Dialog nehmen die Mitwirkenden eine lernende Haltung ein. Es



lung innovativer Ideen, Freigabe von Wissen, Schaffung von neuem Wissen entstehen nur ohne Druck. In Interaktionsprozessen können wir uns in jeder dieser Phasen befinden. Entscheidend ist, wie wir durch unser Handeln die strukturelle Dynamik im Interaktionsprozess beeinflussen und uns in eine andere Phase begeben können.

Wir steuern die strukturellen Dynamiken von Interaktionsprozessen aus vier Handlungspositionen heraus:

- Initiator/in
- Unterstützer/in
- Herausforderer/in
- Prozessbeobachter/in

(siehe hierzu Abb. 5).

Entsprechend unserer inneren Impulse wechseln

wir zwischen diesen Positionen hin und her, bewusst oder auch unbewusst. Die Fähigkeit von Menschen, aus allen vier Po-

sitionen heraus agieren zu können, erhöht die Chance, in einen wissensgenerierenden Dialog eintreten zu können. Im „Flow“ erleben wir das Vorhandensein aller Handlungspositionen und eine Balance zwischen Plädieren und Erkunden.

Aussagen, die aus der Position des/r Initiators/in gegeben werden, sind richtungsweisend. Es werden Vorschläge gemacht, wie es weitergehen soll. Es werden relevante Themen angesprochen, die dem/r Sprecher/in bzw. der gesamten Gruppe wichtig sind. Mit Aussagen aus der Position des/r Unterstützers/in stimmen Gesprächspartner/innen dem Statement des/r Initiators/in zu. Es werden vertiefende Fragen gestellt und der/die Initiator/in wird aufgefordert, seine/ihre Aussagen umfassender zu beschreiben. Aus der Position des/r Herausforderers/in werden die Aussagen des/r Initiators/in auf Stimmigkeit und Vollständigkeit geprüft. Es werden weitere, davon abweichende Standpunkte einbezogen. Aus der Position des/r Prozessbeobachters/in wird die inhaltliche Entwicklung und zwischenmenschliche Dynamik des Gespräches betrachtet. Insbesondere, wenn Gespräche festgefahren sind, ist das Vorhandensein dieser Position von Bedeutung. Aus der Position des/r Prozessbeobachters/in

geht nicht mehr um die Durchsetzung von Einzelinteressen oder Bestrebungen bestimmter Funktions- und Hierarchiegruppen, sondern um die Herausarbeitung von Wirkungszusammenhängen und Rückkopplungsprozessen sowie die ganzheitliche Betrachtung von Gegebenheiten, Fragestellungen, Herausforderungen und Dynamiken. Wichtige Aspekte, Aktionsvorschläge, Einschätzungen vieler Personen werden zusammengetragen, erkundet, entfaltet, hinterfragt und ergänzt. Es entsteht ein Fluss von Gedanken, dessen Geschwindigkeit und Richtung kollektiv gesteuert wird, mit engagierten bis chaotischen, mit nachdenklichen und sogar stillen Phasen.

Auf die Frage, in welcher dieser Phasen sie sich als Teams am häufigsten bewegen, sagen die meisten Organisationsmitglieder in Phase I und II, manchmal in III und selten bis nie in IV, in der Phase des Flow (siehe hierzu Abb. 4). Der „Flow“, der freie Fluss der Gedanken im Dialog, zeichnet sich dadurch aus, dass er nicht erzwungen werden kann. Kreativität und Engagement bedürfen der Freiwilligkeit und der Offenheit im Ergebnis. Entwick-



Abb. 4: Handlungsweisen zum Wechseln der Phasen (in Anlehnung an W. Isaacs und C.O. Scharmer, 2000)

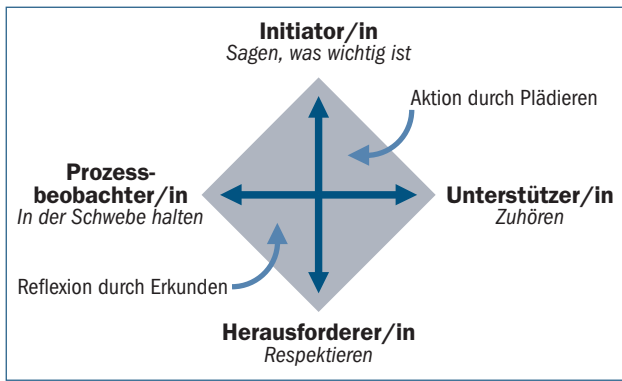


Abb. 5: Handlungspositionen und Kompetenzen im Dialog
(in Anlehnung an D. Kantor, 1998)

wird beschrieben, was an Datenmaterial vorhanden ist und was eventuell unberücksichtigt geblieben ist. Darüber hinaus werden Verhaltensmuster, die den Fortgang des Gesprächs erschweren, thematisiert.

Dialogorientierte Interaktionsprozesse werden davon getragen, dass die Mitwirkenden in der Lage sind, diese Positionen flexibel wahrzunehmen. Auch wenn jeder von uns bevorzugte Handlungspositionen hat (insbesondere in Stresssituationen) können wir durch die Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens und durch Feedbackprozesse erkennen, wo unsere Stärken und Schwächen liegen. Daraus ergibt sich, welche Kompetenzen wir weiter ausbauen sollten.

Dialogorientierte Interaktion verändert die Kultur von Organisationen. Sie erhöht die Reflexionsfähigkeit und fördert das Lernen. Organisationen werden einerseits befähigt, ihre Arbeitsprozesse auf einer breiteren und allgemein gültigen Wissensbasis zu gestalten. Andererseits können sie die strukturellen Dynamiken zwischen Personen, Gruppen und Organisationen so steuern, dass kostenintensive Reibungsverluste reduziert werden. Hierarchische Kommunikations- und Ent-

scheidungsmuster wandeln sich in Richtung auf mehr Partizipation, Transparenz und Authentizität.

Hier einige Äußerungen von Teilnehmern/innen:

- „Wir haben ein Verständnis darüber gewonnen, wie wir uns in den Meetings bisher verhalten haben.“
- „In unseren bisherigen Meetings haben wir uns immer abgemüht. Wir hatten noch nie solch ein erfolgreiches Treffen wie dieses.“
- „Das war eine Bereicherung für unsere Teamentwicklung.“
- „Nun können wir unser eigenes Verhalten evaluieren und unser Verhalten viel besser reflektieren.“
- „Wir haben Regeln und Handwerkszeug erhalten, um unsere Kommunikation zu verbessern.“
- „Wir haben neue Dinge für die Zukunft gelernt.“
- „Nach diesem guten Start müssen wir das Feuer am Brennen halten.“

Der Rückfall in traditionelle Verhaltensmuster, insbesondere in kritischen Situationen, stellt jedoch eine fortwährend lauernde Bedrohung für eine kollektive Denkkultur dar. Statt Beschleunigung ist in solchen Momenten eine temporäre Entschleunigung angebracht. Paradoxien sind häufig die wirkungsvollsten Interventionen in Krisen. Die Disziplin der Organisationsmitglieder, insbesondere der Führungskräfte, liegt im Beibehalten der dialogorientierten Interaktionsformen.



Rahmendaten zum Modellversuch

Titel:

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

Förderkennzeichen:

D 4029.00

Laufzeit:

01.03.200 –31.06.2005

Durchführungsträger:

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.

Projektleitung und -koordination:

Dr. Doris Lau-Villinger

Wissenschaftliche Begleitung:

Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V.

Projektleitung:

Dr. Doris Lau-Villinger

Fachliche Betreuung:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Dr. Dorothea Schemme
Robert-Schumann-Platz 3
53113 Bonn
Tel: 0228 107-1512
Fax: 0228 107-2995
E-Mail: schemme@bibb.de

Administrative Betreuung:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Christa Tengler

Fördernde Institutionen:

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

Ansprechpartnerinnen:

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.
Forschungsstelle
Emil-von-Behring-Str. 4
60439 Frankfurt am Main
Dr. Doris Lau-Villinger,
Dr. Cornelia Seitz
Tel: 069 95808-285
Fax: 069 95808-259
E-Mail: forschung@bwhw.de

Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Der Präsident