

# Wie kommt das Neue in die Welt?

**Dialog in der Strategie-Entwicklung**

**Mechtild Beucke-Galm**

**erschienen in „Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung,  
Neue Wege in Organisationsberatung, Training und der Gestaltung sozialer Systeme“,  
Hubert Lobnig/Joachim Schwendenwein/Liselotte Zvacek (Hrsg.), Gabler Verlag,  
Wiesbaden 2003**

# Wie kommt das Neue in die Welt?

*Dialog in der Strategie-Entwicklung*

## Einführung

*„In order to operate successfully in the new business environment,  
business leaders will have to master a new capacity,  
the capacity to sense, enact and embody the future as it emerges.“*  
(Claus Scharmer)

Menschen haben sich schon immer mit der Frage beschäftigt, wie sie sich für kommende Ereignisse und Ungewissheiten gut wappnen können. Zu den Fähigkeiten erfolgreicher UnternehmerInnen gehört „Weitblick“, die Kunst, für eine ungewisse Zukunft vorausschauend richtige Entscheidungen treffen zu können. Eine Erwartung, mit der sich auch moderne ManagerInnen konfrontiert sehen. Die Ungewissheit und Komplexität sind heute jedoch auf Grund der technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung um ein Vielfaches größer als noch vor wenigen Jahren (vgl. dazu die Beiträge von Grossmann und Wimmer in diesem Buch).

Die Frage, was in dieser Dynamik die richtigen Entscheidungen für die Zukunft sind, wird immer schwieriger zu beantworten. Wer ist in der Lage, in einer Welt der Unsicherheit, der Komplexität und der Beschleunigung durch Globalisierung sichere Antworten auf die Zukunft zu geben? Für Unternehmen und Organisationen ist es jedoch von großer Bedeutung, sich aktiv mit der eigenen Zukunft zu beschäftigen. Eine Insolvenzuntersuchung in Österreich hat vor einigen Jahren gezeigt, dass Unternehmen scheitern, weil sie keinen ausreichenden Überblick über Kostensituation und Liquidität haben, zu sehr auf die Gegenwart fixiert und nicht in der Lage sind, sich wechselnden Anforderungen flexibel zu stellen.

Das Instrument „Strategische Planung“ – darauf macht Charles Handy aufmerksam – wird immer unzuverlässiger. Selbst fantasiereichste Szenarien werden durch die Entwicklung der Realität überholt. Veränderte Rahmenbedingungen führen Annahmen und Ziele ad absurdum. Es scheint, dass sich Antworten so nicht oder nicht mehr ausreichend kreieren lassen. Also muss die Frage neu entworfen und anders gestellt werden, eher im Sinn von: „Wie können wir die Zukunft erkennen, wenn wir ihren latenten Phänomenen in der Ge-

genwart begegnen? Welche Fähigkeiten und welche Bedingungen brauchen wir dazu?“ Oder allgemeiner: „Wie kommt das Neue in die Welt?“\*\*

Diesen Fragen gehe ich in diesem Beitrag nach. Ich beschreibe sie beispielhaft an einem Veränderungsprozess in einem mittelständischen Unternehmen, stelle den Dialog und seine Bedeutung in der Strategie-Entwicklung vor und fasse im letzten Teil meine Beobachtungen und Erkenntnisse zusammen.

## Axco – ein mittelständisches Unternehmen und sein Veränderungsanliegen

Axco\*\* ist eine Unternehmensgruppe mit rund 1.500 MitarbeiterInnen, die als Dienstleistungsunternehmen seit 40 Jahren existiert und unterschiedliche Geschäftsfelder abdeckt. In den letzten Jahren ist Axco stark gewachsen. Zu dem ursprünglichen Bereich der Behinderten-Betreuung und -arbeit sind neue und ganz andere Geschäftsfelder wie Sprachschule, E-Commerce und IT-Training hinzugekommen. Diese treten unter eigenen Namen als Firmen auf dem Markt auf. In den ersten Gesprächen mit der Geschäftsleitung und verschiedenen Führungskräften trafen wir auf einen immensen Spannungsbogen zwischen Non-Profit und Profit, zwischen traditionsorientiertem Kern und jungen, vitalen Firmen, zwischen „Bewährtes bewahren“ sowie „Neues entwickeln und vermarkten“ wollen. Die Geschäftsleitung wollte diese Spannung reduzieren, die einzelnen Geschäftsfelder besser aufeinander abstimmen, die geschichtlich entstandene Doppelgleisigkeit abbauen und Synergie-Effekte schaffen. Diese Diskussion war u.a. durch äußere Veränderungen ausgelöst worden – die öffentlichen Investitionen im Sozialbereich sind in der Bundesrepublik in den letzten Jahren stark zurückgegangen und werden voraussichtlich weiter reduziert. Die Geschäftsleitung von Axco wollte auf erwartete finanzielle Einbrüche rechtzeitig reagieren, rationalisieren und innere Ressourcen besser nutzen, innovative Kräfte und Kompetenzen fördern und sich auf Einbrüche in den traditionellen Kernmärkten vorbereiten – das waren die Motive der Geschäftsleitung, im Jahr 2000 Beratungskompetenz zu suchen.

---

\* Diese Frage hat Claus Otto Scharmer gestellt und ich habe sie übernommen, da sie die Zukunft schon in der Gegenwart mitdenkt.

\*\* Der Name ist erfunden, das Unternehmen nicht.

## Auf die Gleichzeitigkeit kommt es an – Architektur eines Entwicklungsprozesses

*„How is it possible to sense the emerging whole when our perception is usually limited to seeing parts? We cannot recognize the whole in a way in which we recognize things, because we cannot recognize the whole as a thing ... But the whole comes into presence within its parts and we cannot encounter the whole in the same way that we can encounter the parts. We should not think of the whole as if it were a thing.“*  
(Henri Bortoft)

Ausgehend von dieser Gesamtsituation schlugen wir (ein vierköpfiges BeraterInnen-Team) der Geschäftsleitung vor, Strategie-Entwicklung und Organisationsentwicklung gleichzeitig zu beginnen und von Beginn an die Personalentwicklung damit zu verknüpfen. Uns war klar, dass – wenn die Organisation sich verändern soll – sich auch die MitarbeiterInnen verändern müssen und entsprechend neue Kompetenzen brauchen. Die besondere Herausforderung und der besondere Charme bestanden nun darin, die drei unterschiedlichen Prozesse aufeinander zu beziehen und wechselseitig zu integrieren. Für die Integration schufen wir u.a. ein neues „Gefäß“, den „Strategischen Dialog“, auf den ich später eingehen werde.

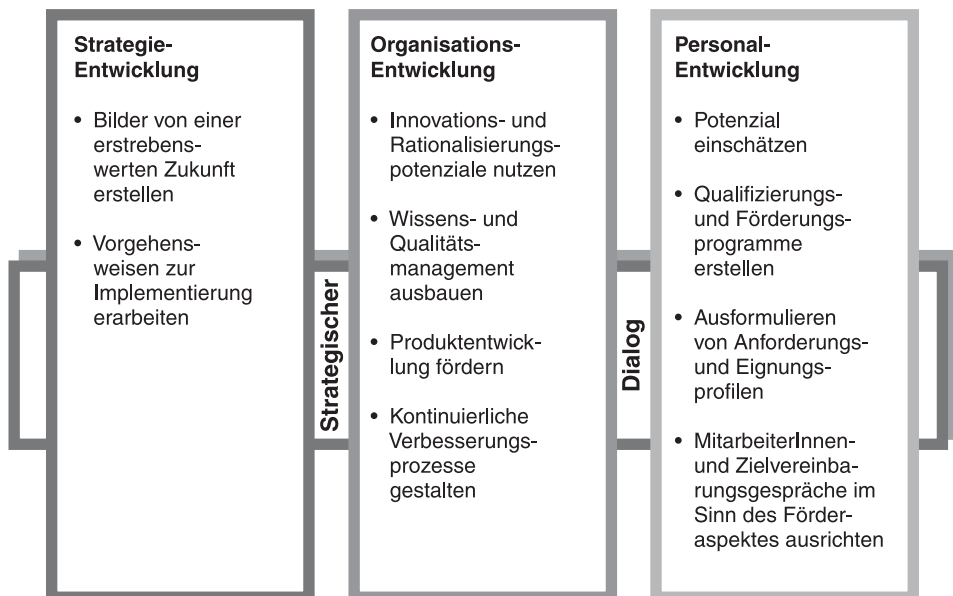


Abbildung 1: Integrierte Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung

Die Architektur, die wir für die Prozesse entworfen, bestand aus sechs Struktur-Elementen:

- *Geschäftsleitung* – steuert den Gesamtprozess und ist für die Strategie-Entwicklung verantwortlich.
- „Projektgruppe Organisationsentwicklung“ (OE) – untersucht Abläufe und Strukturen in den verschiedenen Geschäftsbereichen und entwickelt Empfehlungen für Rationalisierung und Innovation.
- *Pilotgruppen* – MitarbeiterInnen bringen sich aktiv in den Entwicklungsprozess ein, sie organisieren sich selbst zu Themen und Veränderungen, die sie in die Hand nehmen wollen. Pilotgruppen sind Aufforderung und Erlaubnis der Hierarchie zur Selbstorganisation.
- *FacilitatorInnen* – begleiten die Strategischen Dialoge, fördern die „andere“ Kommunikation im Unternehmen und moderieren Pilotgruppen bei Bedarf.
- *Support-Gruppe mit Büro* – organisiert, koordiniert und dokumentiert.
- *BeraterInnen-Team* – strukturiert und begleitet den Gesamtprozess, fühlt sich dem Ganzen – nicht einzelnen Strukturgruppen – verpflichtet und verbunden.

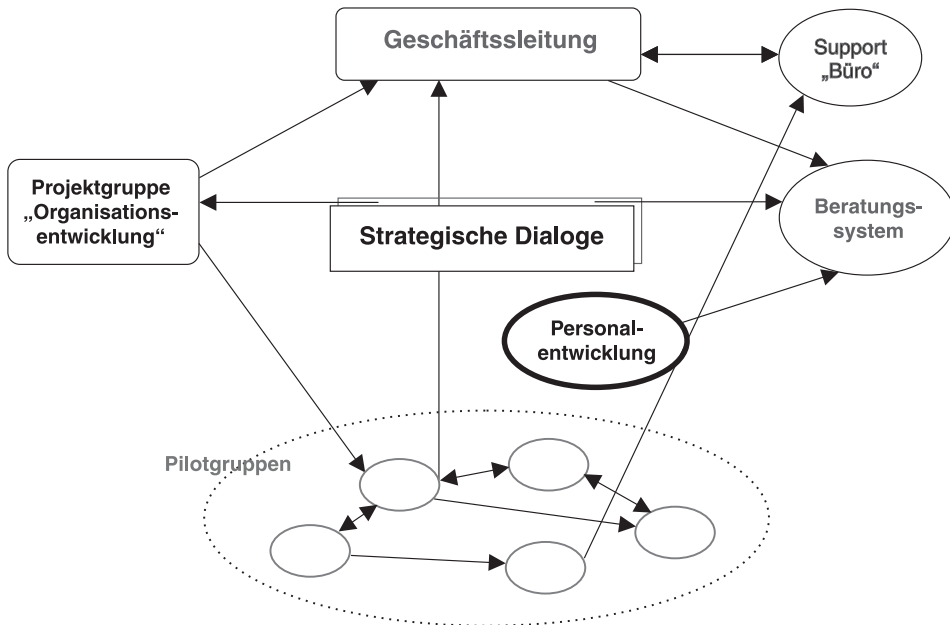


Abbildung 2: Prozessarchitektur

Der Architektur haben wir das Prinzip der *Gleichzeitigkeit* zugrunde gelegt. Gleichzeitigkeit bedeutet hier, zur gleichen Zeit Unterschiedliches zu tun – Unterschiedliches, von dem man bei vorherrschender Logik annehmen könnte, es müsse nacheinander geschehen oder würde sich wechselseitig ausschließen:

- gleichzeitig Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung zu betreiben,
- gleichzeitig drei „parallele Lernstrukturen“ (Scharmer 2000) aufzubauen und zu halten sowie
- gleichzeitig oben und unten anzusetzen, top-down und bottom-up vorzugehen.

Warum hatten wir uns entschlossen, auf drei Ebenen gleichzeitig zu intervenieren? Zum einen machten uns die Auswertungen der Interviews, die wir zu Anfang mit unterschiedlichen Personen und Funktionen geführt hatten, auf ein kollektives Verhalten der Organisation aufmerksam, das von vielen folgendermaßen beschrieben wurde: „Wir haben schon mehrere Beratergruppen hier im Haus gehabt. Bei Veränderungsprozessen fangen wir üblicherweise stark an und lassen dann stark nach.“ So ein Ergebnis wollten wir nicht. Also war die Architektur der Versuch, durch ein Zusammenfließen von Veränderungsenergien, die an mehreren Orten zeitgleich entstehen, einen ausreichend starken „Sog“ zu erzeugen, um dadurch die Organisation zu unterstützen und aus dem bekannten Muster auszubrechen.

Zweites Anliegen war, unterschiedliche Spannungsbögen, die das Unternehmen Axco ausmachten, angemessen in die Architektur aufzunehmen. Aus den oben erwähnten Interviews entstand bei uns das Bild eines Unternehmens mit sehr gegensätzlichen Facetten. Einerseits traditionsreiche Geschäftsfelder, andererseits Firmen der New Economy! Das beinhaltete anregende Vielfalt und große Unterschiedlichkeit vor allem in beruflicher Identität, in leitenden Werten und Geschäftspraktiken. Diese besondere Spannung drückte sich – auch – in der Gleichzeitigkeit von Hierarchie- und Basisorientierung aus. MitarbeiterInnen haben in Axco traditionell ein breites Mitspracherecht, sie verstehen sich selbst als jemanden, dem dieses auch zusteht. Formale Abläufe sind hierarchisch ausgerichtet, was wiederum mit einer Kultur korrespondiert, in der Titel eine Rolle spielen. Diese wichtige Dualität von Hierarchie- und Basisorientierung wollten wir mit in die Architektur aufnehmen.

Drittes Kriterium war, die Komplexität der Situation nicht unangemessen zu reduzieren. Nach wie vor ist ein Nacheinander von Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung gang und gäbe. Das nährt die Illusion, das eine wäre vom anderen unabhängig und könnte etabliert werden, ohne sich im Prozess des Herausarbeitens wechselseitig zu beeinflussen. Uns war wichtig, der Komplexität der Organisation sowie der aktuellen Situation in der Architektur und im Veränderungsprozess Rechnung zu tragen.

## Strategische Dialoge – Mikrokosmen in der Strategie-Entwicklung

*„Wir können nur sicher sein, dass wir nicht sicher sein können, ob irgendetwas von dem, was wir als vergangen erinnern, in der Zukunft so bleiben wird, wie es war. Aber das ist nicht alles, wir wissen außerdem, dass viel von dem, was in zukünftiger Gegenwart der Fall sein wird, von Entscheidungen abhängt, die wir jetzt zu treffen haben.“*  
(Niklas Luhmann)

### Schaffung eines gemeinsamen Interpretationsrahmens

Strategie-Entwicklung ist ein Prozess, in dem das Management die Zukunft antizipiert und das Unternehmen auf die gedachte Zukunft ausrichtet. Es diskutiert dazu Kernmärkte und Wettbewerber, definiert Primär-Aufgabe sowie Kernkompetenzen und macht Aussagen für die kommenden Jahre. An diesen Aussagen werden sich die Entscheidungen auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens orientieren. Henry Mintzberg beschreibt in seiner „Strategy Safari“ (Mintzberg 1999), dass sich Forschungen zu strategischem Management früher eher auf das konzentrierten, was ManagerInnen wissen müssen, um strategische Entscheidungen treffen zu können – also auf Voraussetzungen für das Denken. Heute gilt das Forschungsinteresse verschiedener Strategie-Schulen dem Denkprozess selbst. Welche geistigen Prozesse finden bei den ManagerInnen statt? Was wird aufgegriffen, was verworfen, mit welchen inneren Bildern wird die Umweltbeobachtung interpretiert? Hier liegt auch meine beraterische Aufmerksamkeit.

Mintzberg zitiert an diesem Zusammenhang eine Untersuchung, bei der ManagerInnen und andere Berufsgruppen in ihren Entscheidungsfindungen beobachtet wurden: „So glauben wir zum Beispiel, daß unsere Entscheidungen umso genauer sein werden, je mehr Informationen uns zur Verfügung stehen. Diese Überzeugung läßt sich nicht empirisch belegen. Statt dessen scheint ein Mehr an Informationen lediglich unsere Überzeugung zu stärken, daß wir recht haben, ohne daß unsere Entscheidungen notwendigerweise richtiger werden ... Tatsächlich sind die meisten Informationen redundant und von geringem zusätzlichen Wert“ (Mintzberg 1999, S. 178). Diese Annahme korrespondiert mit der Entwicklung der Kommunikations- und Informationsmedien, die immer mehr Informationen zur Verfügung stellen und damit suggerieren, so könnte eine Grundlage für bessere Entscheidungen gewonnen werden. Das Gegenteil ist der Fall. Es geht nicht um mehr, sondern um sinnvolle Interpretation und Orientierung. „Gesucht wird daher nach Medien, die ausdifferenzierte Prozessoren und Informationstypen wieder zusammenführen können“ (Giesecke 2001). Wie können ManagerInnen aus der Spirale des „Mehr“ ausbrechen und Wege finden, die weniger relevanten von den relevanten Informationen zu unterscheiden?

Die Antwort heißt Dialog. Dialog erlaubt einer Organisation, sich sozusagen beim Beobachten zu beobachten, bzw. ermöglicht der Organisation, selbst über ihr Denken nachzudenken. Vorhandene Grundannahmen können in einem Prozess sozialer Selbstreflexion erkannt und benannt werden. Im (strategischen) Dialog nimmt die Organisation unterschiedliche Blickrichtungen ein und denkt über sich und die Umwelt nach. Die Selbstwahrnehmung dient als Medium der Umwelterkennung und die Umweltbeobachtung als Medium der Selbstwahrnehmung. Zwischen diesen beiden Aufmerksamkeits-Fokussen wechselnd entwickelt die Organisation für sich eine plausible Erklärung der Welt. Sie gibt den Ereignissen einen Sinn und schafft ein gemeinsames Verständnis (shared meaning) der Wirklichkeit (sense making). Erst jetzt kann es der Organisation gelingen, sinnvolle Schlüsse aus ihren Erfahrungen und Fehlern zu ziehen und ihre Strategie anzupassen (learning).

Um diese Prozesse geht es. In ihrem Zentrum „steht eine Art gemeinsamer Wissensstruktur der Gruppe, durch die sich ein gemeinsamer Rahmen der Interpretation herausbildet“ (Mintzberg 1999, S. 184). Ohne solche Rahmen (oder mentalen Modelle) könnten wir uns nicht orientieren, ohne sie hat eine Gruppe oder Organisation keine Kategorien für Aufnehmen oder Ausschließen.

Nach meiner Beobachtung haben die gegenwärtigen gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen eine folgenreiche Wirkung auf diesen Prozess. Nicht nur, dass sie – wie oben beschrieben – die Spirale „mehr Informationen gleich bessere Entscheidungsgrundlage“ weiter treiben, sie beeinflussen auch die Geltungsdauer der Orientierungsrahmen. Was als „Innen“ oder was als „Außen“ gesehen werden kann, oszilliert und ist nicht mehr verlässlich. Das wiederum erzeugt ein Gefühl der Desorientierung und des Mangels, dem durch ein Mehr an Informationen Abhilfe zu schaffen versucht wird. Dieses Muster lässt sich durch Dialog verändern. „In einer Zeit fortschreitender Abstraktionen und nahtloser digitaler Abbilder ist dieses Beharren auf Auseinandersetzung mit dem unbequemen Chaos alltäglicher, greifbarer Erfahrungen vielleicht am radikalsten“ (Nichol, in: Bohm 1998, S. 14).

## Strategie-Entwicklung verbreitern und vertiefen

Der Begriff Strategie kommt aus dem Griechischen („strategos“) und bedeutet so viel wie Steuermann. Mit den Strategischen Dialogen soll der Steuermann das „Schiff Unternehmen“ durch das Wort „*dia logos*“ in die Zukunft führen.

Als wir der Geschäftsleitung vorschlugen, in die geplante Strategie- und Organisations-Entwicklung „Dialog-Foren“ zu integrieren, die strategischen Überlegungen des Managements anders als bisher zu kommunizieren und die MitarbeiterInnen mehr miteinzubinden, begegneten wir gemischten Gefühlen, Skepsis, Erschrecken und Lust. Wozu sollten solche Foren gut sein? Ginge es in der Entwicklung der Strategie nicht vielmehr um Schnelligkeit und Entscheidungsfähigkeit – warum hier zur Selbstreflexion anregen und entschleunigen? Welche Irritationen würden bei den MitarbeiterInnen erzeugt werden und welche Auswirkungen würden sie auf das gesamte Unternehmen haben? Aber – warum nicht etwas Neues wagen?

Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine doppelte Aufmerksamkeit auf das Innen und Außen, eine gemeinsame Auswertung des Gestern und eine Reflexion des möglichen Morgen Vorbedingungen sind, um Entscheidungsprämissen zu definieren. Die investierte Zeit und Energie zahlen sich in der Entscheidungsqualität aus. Mit der Integration von Dialog in die Strategie-Entwicklung haben wir diese in drei Dimensionen verändert:

- Die Strategische Kommunikation wird breiter angelegt, eine größere Zahl von Führungskräften und MitarbeiterInnen beschäftigt sich aktiv mit alternativen Szenarien im Sinn der Zukunftsbewältigung. Unterschiedliche Perspektiven werden einbezogen, um so der Komplexität eher gerecht zu werden. Gleichzeitig trägt dieses Vorgehen der hier vorhandenen Basisorientierung Rechnung.
- Der Dialog unterscheidet sich von der üblichen Unternehmenskommunikation, er ist eine Einladung zu Offenheit und Authentizität, zu Erkundung und Wagnis, dazu, die wesentlichen Dinge im vorhandenen Zeitrahmen zur Sprache zu bringen.
- In dieser Kommunikation werden Ungewissheiten und Unsicherheiten nicht ausgeblendet, sondern wird sich der Anstrengung gestellt, sie zu integrieren und besprechbar zu machen.

## Rahmen und Setting der Strategischen Dialoge

Die „Strategischen Dialoge“, die wir in die Strategie und Organisationsentwicklung integrierten, waren eintägige Foren mit 60 bis 70 Personen, die über einen Zeitraum von einem Jahr im Rhythmus von sechs bis acht Wochen stattfanden. Dazu kamen Mitglieder verschiedener Firmen und Geschäftsfelder, Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen, Mitglieder der Projektgruppe OE und der Geschäftsleitung zusammen. Heterogenität und eine gute Mischung waren grundlegende Kriterien. In diesen Foren stellten Mitglieder der Geschäftsleitung die aktuellen strategischen Überlegungen sowie Mitglieder der Projektgruppe OE die aktuell vorhandenen Untersuchungsergebnisse vor und brachten sie damit in ein organisationsweites Gespräch. Die MitarbeiterInnen konnten ihre eigenen Zukunftsbilder öffentlich machen und so auf das Denken der Geschäftsleitung Einfluss nehmen. Der Ablauf eines solchen Tages war durch zwei Design-Elemente gekennzeichnet: durch die klassische Workshop-Form mit Aufgabenstellungen, mit dem Wechsel von Großgruppe und Kleingruppe sowie – neu und ungewohnt – durch offene, unstrukturierte Großgruppenphasen ohne Vorgabe von Aufgabe und Ablauf.

Zu den einzelnen Foren wurden jedes Mal andere MitarbeiterInnen eingeladen, einzelne Führungskräfte nahmen an mehreren Strategischen Dialogen teil. Vorgesehen war, rund 40% der MitarbeiterInnen einmal in einen Strategischen Dialog zu involvieren. Wir sahen in der einmaligen Teilnahme den Beginn einer Bewegung, die durch die MitarbeiterInnen selbst in das Unternehmen weitergetragen wurde. Am Tag danach sprachen sie mit ihren KollegInnen über die Atmosphäre, die Inhalte und die Erfahrungen. Das reaktivierte die inneren Bilder der KollegInnen. So entstand – in einer zweiten Bewegung – eine weitere Vertiefung, zeitversetzt und an anderer Stelle.

Zu den Strategischen Dialogen lud die Geschäftsleitung schriftlich ein. Dieser Einladung war eine Information über die Strategischen Dialoge beigelegt, eine Beschreibung der Prozess-Architektur, erste Ergebnisse aus der Arbeit der Projektgruppe OE sowie eine Auflistung der existierenden Pilotgruppen. Das alles war auch im firmeneigenen Intranet zu finden, zusammen mit einer Analyse der Geschäftsleitung zur Situation des Unternehmens in den zu erwartenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen.

Das Dialog-Forum fand im größten Raum des Unternehmens statt, in dem üblicherweise die Geschäftsleitung Informationsveranstaltungen durchführte. Im Raum befand sich an der vorderen Seite ein Podest, auf dem sonst die Geschäftsleitung saß, um besser gesehen zu werden. Für die Strategischen Dialoge lösten wir die übliche Sitzordnung auf – es gab kein Podest, es gab keine Stuhlreihen und keine Tische. 60 bis 70 Stühle waren im Kreis aufgestellt, sie passten gerade in den Raum. Wenn sich die TeilnehmerInnen morgens vor dem Raum trafen, fanden sie neben Getränken und Obst auch Namensschilder. Man kannte einander ja nicht.

## Der Beginn

Stellen Sie sich einen solchen Tag vor ... Rund 65 TeilnehmerInnen sitzen in einem Kreis (nicht rund, eher eiförmig) – mehr oder weniger erwartungsvoll, mehr oder weniger desinteressiert, mehr oder weniger darauf wartend, wie sich die Geschäftsleitung präsentiert. Wie kann es gelingen, diese Menschen vom Publikum zu TeilnehmerInnen zu transformieren? Und von TeilnehmerInnen zu TeilhaberInnen? *Entry is everything!* Wer die Szene eröffnet, muss das Thema und den Geist in den Raum bringen. Die Eröffnung übernimmt immer ein Mitglied der Geschäftsleitung. Es spricht vom Anlass und der Intention dieses Tages, z.B. davon, dass man sich in diesem Unternehmen als Familie versteht, oder von aktuellen Geschehnissen. Danach übernehmen mein Kollege und ich das Wort. Wir bewegen uns im Innenraum des Kreises, gehen auf die unterschiedlichen TeilnehmerInnen zu, räumlich und geistig. Wir sprechen von unserem Bezug zu diesem Unternehmen und davon, welche Chancen und welche Risiken dieser Tag enthält. Wir stellen den TeilnehmerInnen unsere Bilder von Strategie und von Dialog vor: „Dialog kommt von *dia logos*, was bedeutet, durch das Wort kommt etwas zwischen den beteiligten Menschen ins Fließen. Dialog ist kein Zweiergespräch, sondern ein Miteinander-Denken, bei dem die Menschen sich aufeinander beziehen und so im Wechselgespräch zwischen ihnen und für sie Orientierung und Sinn entstehen.“ Wir sprechen davon, dass die Mitglieder heute einen Mikrokosmos der Organisation darstellen, dass an diesem Tag der Kontakt zwischen unterschiedlichen Personen und Gruppen anders sein und neu gestaltet werden muss „Heute geht es nicht darum, dass sie in bekannter Weise agieren und – wie sonst so oft – dem Gesetz der Politik folgen: Eins und Zwei bilden Koalitionen gegen Drei und Vier. Der heutige Tag müsste einer anderen Philosophie folgen. Der des Dialogs, in der die Teilnehmer sich aufeinander einlassen und auf das Ganze beziehen.“ Mit diesem Beginn schaffen wir einen geistigen Raum für den Tag.

Dann sprechen die TeilnehmerInnen miteinander, zu dritt, in mittlerer Lautstärke – der ganze Raum füllt sich mit Gemurmel. Wir haben die MitarbeiterInnen eingeladen, sich

wechselseitig ihre Zukunftsbilder vom Unternehmen zu erzählen und ihre jüngeren Erfahrungen miteinzubeziehen. Die Menschen haben sich zueinander gedreht, sie wirken aufmerksam, interessiert aneinander und an dem, was sie einander sagen. Nun wieder zurück in den großen Kreis – ein wichtiger Moment! Was werden die ersten Beiträge sein, was wird in den Vordergrund kommen, was im Hintergrund bleiben? Wer wird beginnen und wie? Jemand im mittleren Lebensalter gibt sich einen Ruck, er stellt sich zuerst vor, sagt, wo er tätig ist und wie lange er schon zum Unternehmen gehört. Er erzählt davon, wie er die Situation im Augenblick erlebt, welche neuen Anforderungen in den letzten Monaten auf ihn zukommen und wie er versucht, damit zurechtzukommen. Dann schließen sich seine beiden Gesprächspartner an, sie sind gerade erst ein halbes Jahr im Unternehmen und in einem der neuen Geschäftsfelder tätig. Sie beschreiben den Aufbau dieser Geschäftsfelder, was sie an Marktbewegungen wahrnehmen und sich an geschäftlichen Chancen ausrechnen. Eine Nachbarin greift den Faden auf und dann die nächste, sodass alle in der ersten Stunde einmal sprechen. Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es kaum Bezug untereinander, Einzelstatements bleiben unverbunden nebeneinander stehen. Thematisiert werden Interessen, persönliche Hoffnungen, tägliche erfahrene Widersprüche. Zukunftsbilder kommen wenig vor. Der Gesprächsstil ist zögernd vorsichtig, es gibt – verständlicherweise – noch kein Gespür dafür, was in diesem Rahmen gesagt werden kann, welche Gesprächsebene sich herausbilden könnte. Der Gesprächsfluss ist holprig, die Beiträge folgen entsprechend der Sitzordnung. Das hat etwas Formales, als ob es für die bewegenden, die wesentlichen Dinge noch keinen Boden geben würde. Immer wieder ist das Engagement der MitarbeiterInnen im Non-Profit-Bereich spürbar. Was sie sagen, klingt wie ein Bekenntnis zu ihrer

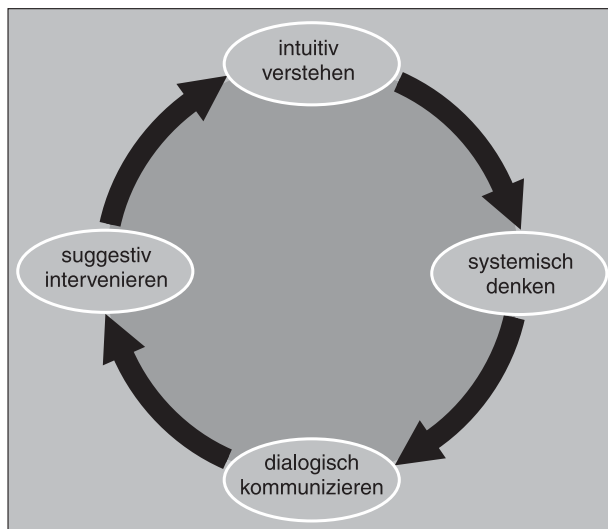


Abbildung 3: io•d Basis-Modell

Arbeit, zu dem Geschäftsbereich und dem Geist, in dem hier vor Jahren begonnen wurde. Bei den Jüngeren zeigt sich die Lust auf Herausforderungen, sich den Chancen und Wachstumsmöglichkeiten der neuen Geschäftsfelder zu stellen. Aber auch Ärger wird sichtbar, über eine Informationspolitik im Haus, die etlichen das Gefühl gibt, von den wichtigen Vorgängen und Entscheidungen abgeschottet zu sein. Dazu auch latente Wut und Enttäuschung über eine Geschäftsleitung, die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Firmen, mit denen man das gleiche Marktsegment bedient, zulässt oder gar fördert.

Wir BeraterInnen folgen in unserem Tun einem Modell, das Verstehen und Denken, Kommunizieren und Intervenieren in einen Zusammenhang bringt (vgl. Abbildung 3).

Wir achten darauf, was im Raum geschieht, und gleichzeitig auf uns, wir nehmen Stimmungen und Signale auf und versuchen sie in einem tieferen Sinn zu verstehen (intuitiv verstehen). Wir setzen diesen Tag in einen Kontext und zeigen Phänomene, die sich wechselseitig bedingen (systemisch denken). Wir sprechen von dem, was uns zu Beginn dieses Tages bewegt, sprechen die Widersprüche an, die diese Situation ausmachen, und öffnen uns dabei innerlich dem Geschehen (dialogisch kommunizieren). Und das tun wir mit Verve, aufmerksam und entschieden (suggestiv intervenieren).

## Bedeutung des Containers

Annette Simmons, eine US-amerikanische Beraterkollegin, hat Dialog als „safe place for dangerous truths“ bezeichnet (Simmons 1999). Mit anderen den Dialog zu suchen ist nicht nur angenehm, sondern auch riskant. Wie werden die Menschen, die in den Dialog involviert sind, einander begegnen? Was werden sie an sich, was an den anderen erkennen? Auf welches Terrain werden sie sich begeben und was könnte dort passieren? Menschen tendieren dazu, zu kämpfen und sich zu verteidigen, wenn es ernst wird, sie fühlen sich in die Enge gedrängt und verharren in ihren defensiven Routinen.

Ich verstehe diesen „safe place“ als einen „geistigen Raum“, der aufnehmen kann, was die TeilnehmerInnen beschäftigt, berührt, ärgert, erschüttert oder verunsichert. Hier kann Unterschiedliches und Gemeinsames, Widersprüchliches und Gleiches nebeneinander stehen und muss nicht glatt gebügelt werden. Menschen können lernen, wenn ihre Gefühle gehalten, wenn sie „contained“ werden. William Isaacs hat für diesen Ort den Begriff „Container“ geprägt.

Die Metapher „Container“ besagt, dass der Raum leer ist. Leer sein bedeutet, dass nichts hineingefüllt wird, keine Aufforderung, in eine bestimmte Richtung zu denken, kein Ergebniszwang. Allerdings lässt sich daraus, dass nichts eingefüllt wird, nicht automatisch rückschließen, dass nichts darin ist. Dem ist nicht so. Die Menschen bringen ihre Vorbehalte und Enttäuschungen, ihre Wut und Ratlosigkeit, ihr Interesse und Engagement, ihre Neugierde und Freude mit. Die einen mehr hiervon, die anderen mehr davon. Einen Container aufzubauen bedeutet eine Gruppe dabei zu unterstützen, sich auf das einzulassen, was sich gegenwärtig im Raum ereignet, und das, was die Einzelnen mitbringen, mehr in den Hintergrund treten zu lassen. Dann gibt es eine Chance, sich aus dem Zwang zur Wiederholung alter Interpretationen zu lösen und neue Perspektiven zu gewinnen.

Dieser geistige Raum ist nicht per se vorhanden, er muss aufgebaut und entwickelt werden. Seine Konstruktion ist wie die Einführung in eine Erzählung oder in ein Musikstück. Sie stimmt auf das Stück ein, ohne das Stück selbst zu sein – allerdings fehlen ohne diese Einführung Rahmen und Zusammenhang. Das eigentliche Stück wird anschließend gemeinsam mit allen TeilnehmerInnen entwickelt oder „komponiert“. Ein Container ist Voraussetzung und Bedingung für dialogische Kommunikation. Er wird Schritt für Schritt durch verschiedene Elemente aufgebaut. In unserem Beispiel geschah das mit dem Text der Einladung und den beigefügten Informationen, mit interessiertem Ansprechen der MitarbeiterInnen vor dem Strategischen Dialog durch die FacilitatorInnen (vgl. „Die Kompetenz der FacilitatorInnen“), mit einer gemeinsamen Einstimmung der FacilitatorInnen und BeraterInnen vor dem eigentlichen Beginn und mit den ersten Sätzen, mit denen der Dialog an eben jenem Morgen von der Geschäftsleitung, den externen BeraterInnen und den FacilitatorInnen begonnen wurde.

Die Qualität des Containers hängt nicht nur von der Qualität der Beziehungen, sondern auch von der räumlichen Struktur ab. Nicht jeder Raum eignet sich für Dialog. Es kommt auf die angemessene Größe und Form, auf Helligkeit, Weite und Akustik an. Das Wesentliche ist seine Einfachheit. Der Raum braucht eine einfache und klare Ästhetik, in der die Dialoge sich entwickeln können und nicht erdrückt werden.

## Die Kompetenz der FacilitatorInnen

Um dialogische Kompetenz im Unternehmen zu fördern und die dazugehörige Haltung in den Strategischen Dialogen (mit) einzuführen, wurde eine Gruppe von Nachwuchskräften durch uns qualifiziert. Jeweils ein Drittel dieser Gruppe ist bei den Strategischen Dialogen stets dabei. Die FacilitatorInnen sprechen zu Beginn des Strategischen Dialogs von ihren früheren Erfahrungen und von ihren Hoffnungen für das heutige Forum. Sie stellen ihren KollegInnen die Grundfähigkeiten des Dialogs vor und erklären, was für sie hier anders ist als die gewohnte Kommunikation im Haus.

Eine Gruppe in ihrem Dialogprozess als FacilitatorIn zu begleiten ist nicht identisch mit der Funktion des Moderators/der Moderatorin. Hier geht es nicht um Strukturieren oder um das Festhalten von Ergebnissen. „Facilitate“ meint: leichter machen, in Bewegung halten, das Erkunden und Zuhören fördern, das Fließen im Denken unterstützen.

Modellhaft unterscheiden wir im Dialog vier Phasen, die sich an der Gruppenentwicklung orientieren: höfliche Freundlichkeit, Zusammenbruch und Missverständnis, Erkundung und Reflexion, fließendes Denken (flow). Aufgabe der FacilitatorInnen ist, die Gruppe von einer Phase in die nächste zu führen und sie in den Übergangssituationen zu „halten“ (vgl. Abbildung 4).

Die FacilitatorInnen haben durch die intensive gemeinsame Kommunikation über ihre Erfahrungen im Prozess eine andere Aufmerksamkeit für ihr eigenes Denken und die systemischen Zusammenhänge gewonnen. Sie nehmen die Ebenen, auf denen sich das Unternehmen in dieser Zeit bewegt, und die jeweiligen Wirkungs-Kreisläufe deutlicher oder auch früher wahr als viele KollegInnen. Sie lernen, in der Spannung, die sich durch die

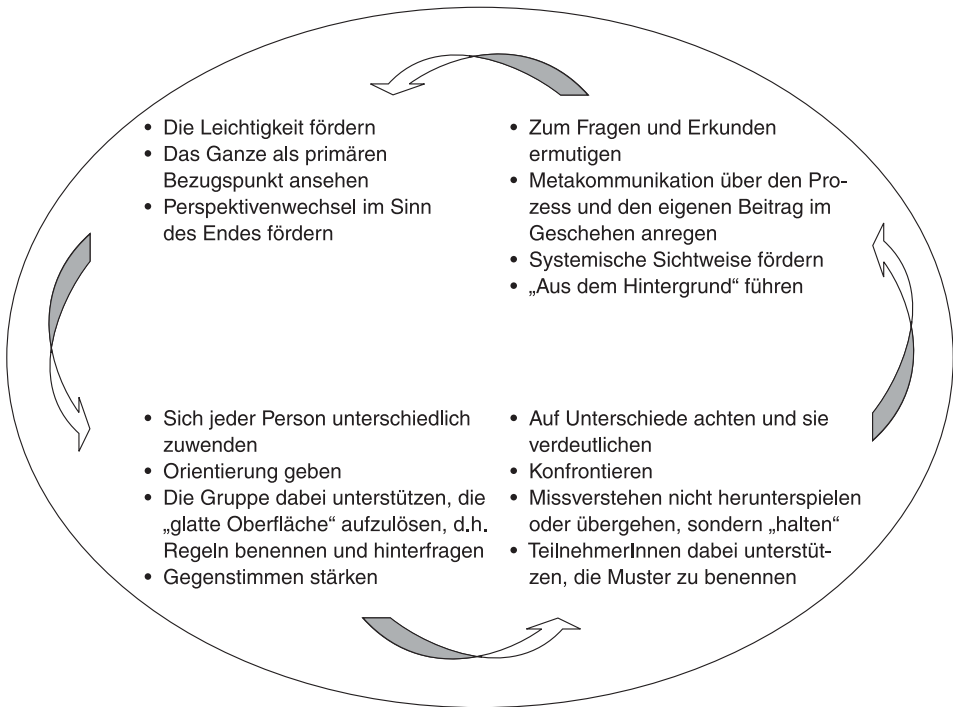


Abbildung 4: Arbeitsweise der FacilitatorInnen in den verschiedenen Dialogphasen

Gleichzeitigkeit der unterschiedlichen Logiken im Unternehmen ergibt, arbeitsfähig zu sein, ohne sich durch be- und abwertende Kommentierungen zum Prozess oder zum Verhalten anderer selbst zu entlasten.

Die Qualifizierung der FacilitatorInnen war Teil eines neuen Personal-Konzeptes. Anders als bisher wurden MitarbeiterInnen nicht aus- oder fortgebildet, sondern auf eine konkrete Aufgabe vorbereitet. Ihre weitere Professionalisierung geschah im Wechsel von Handeln und begleitender Gruppenreflexion. So wurden hier Arbeiten und Lernen in einen Zusammenhang gebracht.

## Dialog – zwischen Orientierung und Wirklichkeit

*„Im Dialog kommen Menschen zusammen, die in der Regel einen anderen individuellen Hintergrund haben und so unterschiedliche Grundannahmen und Meinungen besitzen. In jeder Gruppe wird man wahrscheinlich eine Vielzahl von Annahmen und Meinungen vorfinden, derer sich die Teilnehmer im Moment vielfach gar nicht bewusst sind.“*  
(David Bohm)

### Die Welt der Orientierung und der Wirklichkeit

Wenn wir mit Führungskräften, mit MitarbeiterInnen oder mit KollegInnen über Dialog sprechen, treffen wir oft auf Vorstellungen, die Dialog mit Verstehen und Verstanden-Werden, mit Konsens und Gemeinschaft gleichsetzen. Es scheint, als setze der Begriff eine Sehnsucht frei – eine Sehnsucht, die Differenzen zwischen den Menschen mögen aufgehoben und die Widersprüche aufgelöst sein, man selbst möge verstanden und mit diesem Verstehen Teil einer Gemeinschaft sein. Diese Sehnsucht ist verbunden mit der Illusion, sie könne sich durch ein Gespräch erfüllen, in dem man sich freundlich zueinander verhält. Das ist nicht der Dialog, von dem ich spreche. Hier geht es darum, sich den verschiedenen Meinungen und Intentionen, den unterschiedlichen inneren Bildern und Werten zu stellen – denen der anderen und den eigenen –, sich selbst und die anderen in den Unterschieden wahrzunehmen und zu sehen, was wirklich ist. Dazu muss man die Sehnsucht loslassen, sich auf das Hier und Jetzt einlassen. Dann entsteht Teilhabe am Geschehen, entsteht Gemeinschaft.

Sowohl Martin Buber als auch David Bohm machen darauf aufmerksam, wie schwierig das für jeden Einzelnen und für Gruppen ist. Menschen setzen oft die inneren Bilder (Landkarte) mit der Realität (Landschaft) gleich. „Die Welt, mit der die Wissenschaft es zu tun hat und mit Recht zu tun hat ... ist die Welt der Orientierung. Das ist die Welt, die wir um unsere Selbstbehauptung ... uns zurechtgezimmert haben, das ungeheure räumliche zeitliche vielfältige Koordinaten-System, in dem wir die Dinge und die Geschehnisse einzeichnen“ (Buber 1978, S. 67). Jeder hat sich dieses innere Koordinatensystem geschaffen, um sich selbst zu behaupten. Wir nehmen automatisch an, dass „unsere Repräsentationen ein wahrheitsgetreues Abbild der Realität“ (Bohm 1998, S. 17) seien. Dabei sind es relative Handlungshinweise, die auf reflexiven, unhinterfragten Erinnerungen beruhen. Bohm und Buber weisen eindringlich darauf hin, dass diese Repräsentationen, dieses Koordinatensystem nicht die Wirklichkeit sind. „Das innere Koordinaten-System darf nicht zu einem Seins-System umgefälscht werden“ (Buber 1978, S. 67). „Sobald wir annehmen, daß die Repräsentationen von Grund auf wahr sind, repräsentieren sie sich selbst als Realität“ (Bohm 1998, S. 19). Die große Herausforderung ist, der Illusion zu erliegen, die Welt der Orientierung könnte mit der Wirklichkeit übereinstimmen.

Wirklichkeit ist nach Buber das Gegenwärtige, sie ereignet sich im Hier und Jetzt. Sie ist nicht etwas Vorhandenes, von dem wir als von einer klar benennbaren Größe ausgehen können. Der Mensch hat mit Wirklichkeit nur zu tun, wenn er sie als Geschehen auffasst, das ihm nur immer wieder neu von Augenblick zu Augenblick zugänglich ist. „Wer in Beziehung steht, nimmt an einer Wirklichkeit teil, d.h.: an einem Sein, das nicht bloß an ihm und nicht bloß außer ihm ist. Alle Wirklichkeit ist ein Wirken, an dem ich teilnehme, ohne es mir einen zu können. Wo keine Teilnahme ist, ist keine Wirklichkeit. Wo Selbstzueignung ist, ist keine Wirklichkeit“ (Buber 1984, S. 65).

Buber macht darauf aufmerksam, dass die Welt der Orientierung und die Welt der Wirklichkeit nie kohärent werden können, sondern immer in einem Spannungsfeld zueinander stehen. Wir können die Wirklichkeit sehen, wenn wir aus unserem Koordinatensystem heraustreten. Das ist im Dialog möglich. Immer wieder in Dialoge miteinander zu gehen, ist daher eine lebenslange Anforderung und Herausforderung.

Es ist schwierig, aus dem eigenen Koordinatensystem herauszutreten. In dem Prozess bei Axco hat sich das z.B. in Form einer „Eruption“ ereignet. Stellen Sie sich eine der nachmittäglichen offenen Phasen im Dialog-Forum vor. Im Innenkreis (fish-bowl) findet ein Gespräch mit VertreterInnen aus den verschiedenen Kleingruppen statt. Die Redebeiträge sind langsam, man kommt nicht auf den Punkt, Kommentierungen folgen Selbstdarstellungen und wechseln mit Richtigstellungen ab. Die Mitglieder des Außenkreises werden unruhig, Einzelne verlassen den Raum. Mein Kollege schließt das Gespräch im Innenkreis ab, ich überführe es in die Gesamtgruppe. Der Verlauf ist zäh, das Kommunikationsmuster aus dem Innenkreis wiederholt sich. Dadurch entsteht ein latentes Gefühl von Zeitdruck. Als ob die Zeit zu knapp würde, um wesentliche Dinge noch sagen zu können. Einer der Geschäftsführer ergreift das Wort. Er hat lange gewartet, jetzt bricht es aus ihm heraus, er klärt auf, stellt richtig, weist zurück, zeigt Zusammenhänge auf. Mein sanfter Versuch, ihn aus diesem intensiven Sprechen herauszubringen und seinen Beitrag zu begrenzen, scheitert. Er will sich nicht beschränken lassen. Dann unterbricht ihn abrupt eine junge Mitarbeiterin – sie ist Facilitatorin. Sie will ihn stoppen, den Raum wieder für sich und andere öffnen, ihm nicht die ganze restliche Zeit überlassen. Erschrecken, Erstarren, Schweigen! Ich spreche die junge Mitarbeiterin an. Sie beschreibt, was ihr wichtig ist, was sie als Kommunikationsmuster in dieser Firma kennt und was sich aus ihrer Sicht nicht immer wiederholen darf. Sie spricht von sich und wendet sich dann dem Geschäftsführer zu. Eine Kollegin schließt sich ihr an, die Erstarrung im Raum löst sich und geht in ein offenes Gespräch über, das Erschrecken bleibt.

Um welche Wirklichkeit geht es in diesem Ausschnitt? In dem Unternehmen hören die verschiedenen Subsysteme (MitarbeiterInnen der älteren Geschäftsbereiche, MitarbeiterInnen der jüngeren Geschäftsbereiche, Führungskräfte der zweiten Ebene, Geschäftsführer) einander nicht. Sie hören nicht, was sie z.B. über ihre Angst sagen. Die im System vorhandene Lern-Angst, die durch verschiedene MitarbeiterInnengruppen ausgedrückt wird, trifft auf eine Umwelt-Angst, die die Geschäftsleitung ins Spiel bringt. Beide bleiben resonanzlos, sich immer wieder inszenierend. Das produziert wechselseitige Vorwürfe und – damit einhergehend – Druck. In dieser Situation wollten alle selbst sprechen: „Wir haben hier Wesentliches mitzuteilen und ihr müsst auf *uns* hören“ – das war die Botschaft, die den Gesprächsverlauf strukturierte. Die Unternehmensleitung sah Axco als Unternehmen, das

durch zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs – trotz bisheriger Erfolge – unter Druck geraten wird und sich auf den Markt einstellen muss. Die MitarbeiterInnen aus dem traditionsreichen Sozialbereich sprachen von ihrem Engagement in der Arbeit mit Benachteiligten. Sie sahen den Fortschritt für das Unternehmen in der Verbesserung von Methoden in der Arbeit mit den KlientInnen und dachten die Zukunft als eine Weiterentwicklung dieser Gegenwart. Die Mitglieder der jüngeren Unternehmensbereiche sprachen vom Wettbewerb und von den Chancen, die sie sich und dem Unternehmen durch ihre Flexibilität darin ausrechneten. Die Unternehmensleitung sprach vom Aufbau neuer Marktsegmente als Ansatzpunkt für zukünftiges Handeln. Verschiedene MitarbeiterInnen betonten die Bedeutung von Sicherheit und beschrieben deren gemeinschaftsbildende Wirkung, worauf die Unternehmensleitung von Unsicherheit und Bedrohung für das Unternehmen sprach. Das wiederum wurde von etlichen MitarbeiterInnen als Irritation und Verlust aufgenommen. Und die Führungskräfte der zweiten Ebene fühlten sich vor allem übergangen und ihren Beitrag zur Unternehmensentwicklung nicht genügend wertgeschätzt. Alle Gruppierungen blieben in ihren Wahrnehmungen, Einschätzungen und Anliegen allein – es gab kein zuhörendes Gegenüber, jede Gruppierung war zu sehr von ihrem Bedürfnis besetzt.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Phasen von Nichtverstehen und Ärger unmittelbar zum Dialogprozess gehören und dass hier konventionelle Formen des Gesprächs zusammenbrechen (siehe „Die Kompetenz der FacilitatorInnen“, S. 185). Die Herausforderung und Chance besteht darin, jetzt den eigenen Anteil am Interaktionsgeschehen zu sehen, zu lernen und sich selbst sowie anderen einzugestehen. Und jetzt kann etwas Neues beginnen.

Dabei geht es nicht um das Aufdecken psychischer Strukturen, um die Selbsterkenntnis der Person als biografisch gewordenes Individuum, sondern um eine soziale Reflexion sozialer Strukturen. Jetzt – und nur jetzt – ist der Moment da, um „das Neue“ entstehen zu lassen.

## Fähigkeiten zum Dialog entwickeln

Oberflächlich scheint es ganz einfach zu sein, einen Dialog miteinander zu führen. Man setzt sich zusammen und redet. Die Erfahrung zeigt, dass es so einfach jedoch nicht geht. Konkurrenzkämpfe führen ebenso wie Argumentationslehren nicht zu einer dialogischen Kommunikation. Erfolgskritisch für diese Kommunikation ist eine andere innere Haltung, die sich in neuer Gesprächsqualität zeigt. Sie muss sich von der Unternehmens-Kommunikation auf zweierlei Weise unterscheiden: nicht mehr die Einweg-Kommunikation der bisherigen Leitungskonferenzen, „die Oberen sprechen und die Unteren hören zu“, sondern – für diesen begrenzten Zeitraum – ein Wechsel von engagiertem Sprechen und wachem Zuhören, ein gemeinsames Fragen und Denken. David Bohm drückt diesen Wechsel in der inneren Haltung so aus: „In einem Dialog versucht niemand zu gewinnen, wenn einer gewinnt, gewinnen alle“ (Bohm 1998, S. 33).

Eine solche Haltung wird unterstützt, indem man bestimmte Fähigkeiten weiterentwickelt – oder anders formuliert, eine bestimmte Praxis herausbildet – und auf sie im Besonderen achtet:

- Zuhören auf das, was der andere sagt, und dafür Raum in sich schaffen, nicht nur auf die Inhalte, sondern auch auf deren „gefühlsmäßige Tönung“ achten und sich durch Fragen die unterschiedlichen Dimensionen der Dinge zugänglich machen.
- Personen und Funktionen wertschätzend und vertrauensvoll begegnen, achtsam und aufmerksam sein, nicht vorschnell nach inneren Bildern und Ordnungsvorstellungen beurteilen, sondern zuerst einmal wahrnehmen, was sich „hier und jetzt“ ereignet.
- Aussprechen, was man denkt: „Was ist es, was ich meine, und wie sage ich das, was ich meine?“ Dazu gehört, Fragen nicht nur an andere, sondern auch an sich selbst zu stellen.
- Zwischen Beobachten und Bewerten unterscheiden, die Bewertung zeitlich verzögern und somit das Denken verlangsamen, unterschiedliche und widersprüchliche Aussagen zur gleichen Zeit im Raum lassen und dem Impuls widerstehen, sie rasch in einen geordneten Zusammenhang zu bringen (vgl. Beucke-Galm 2001).

Dialog kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden – auf der individuellen Ebene im Gespräch mit sich selbst, auf der Gruppenebene im Gespräch mit den anderen und auf der Organisationsebene Subsysteme im Gespräch mit anderen Subsystemen. Die oben beschriebenen „Fähigkeiten“ sind für jede Ebene relevant. Auf der Organisationsebene bedeutet es:

- Auf die Logiken der verschiedenen Subsysteme hören und sie im Kontext verstehen.
- Den verschiedenen Weltbildern/Wirklichkeitskonstruktionen wertschätzend begegnen.
- Den kollektiven Modellen der einzelnen Subsysteme eine Stimme geben.

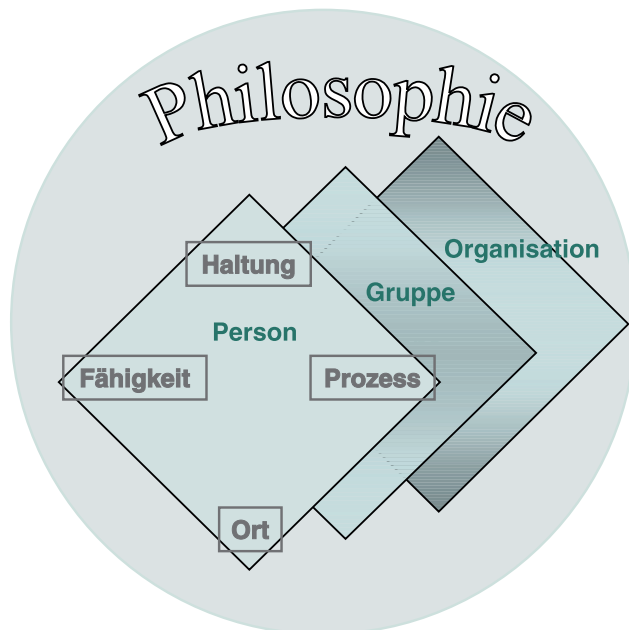


Abbildung 5: Dialog als umfassende soziale Reflexion

- Sich an einem gemeinsamen Ganzen orientieren und die verschiedenen Wirklichkeitskonstruktionen „in der Schwebelage halten“.

Die Bedeutung des Dialogs liegt in der sozialen Selbstreflexion. „In der heutigen vernetzten Welt können Individuen und Nationen viele ihrer Probleme nicht mehr alleine lösen. Wir brauchen einander. Wir müssen daher ein Gefühl universeller Verantwortung entwickeln“ (Dalai Lama).

Der Dialog ist mehr als eine Gesprächstechnik. Der Dialog ist soziale Reflexion, die sich in Haltung, Fähigkeit, Prozess und Ort ausdrückt. Ein wesentliches Fundament ist die Philosophie Martin Bubers (siehe „Die Welt der Orientierung und der Wirklichkeit“, S. 187; vgl. Abbildung 5).

Die oben genannten Fähigkeiten kommen im Aufbau des Gesprächsprozesses zum Ausdruck, sie ereignen sich konkret zwischen den Personen und stellen zwischen den verschiedenen Funktionen und den Teil-Gruppen im Hier und Jetzt des Raumes einen Bezug her. Der Ort ist das „Zwischen“, das Geschehen zwischen den Menschen, zwischen den Subsystemen, zwischen Organisation und Umwelt. Martin Buber spricht in diesem Zusammenhang vom „Reich des Zwischen“ (Buber 1984). Im Prozess ist es ein Hin- und Herschwenken von Harmoniebedürfnis und gleichzeitigem Missverstehen über eine Phase des Fragens und Erkundens, bis sich eine gemeinsame fließende Bewegung (flow) ergibt.

Der Dialog ist keine Technik. Er ist soziale Reflexion, die sich in Haltung, Fähigkeit, Prozess und Ort zeigt.

## Chancen und Risiken von Strategischen Dialogen

Strategische Dialoge sind wie Brenngläser der Organisation. Sie konzentrieren die Aufmerksamkeit und sind dadurch Chance und Risiko zugleich. In dem Mikrokosmos können die beteiligten AkteurInnen sehen, welche Dynamik sie miteinander erzeugen, aus welchen inneren Bildern heraus die einen oder die anderen operieren.

Im Beispiel Axco zeigte sich in diesem Brennglas, dass durch die rasante Unternehmensentwicklung ein Zentrum verloren gegangen ist und wieder geschaffen werden muss. Viele MitarbeiterInnen und Führungskräfte messen sich an der Quantität des Wissens und nicht an geschäftlichem Erfolg; deshalb muss die Führungskräfte-Entwicklung neu ausgerichtet werden. Außerdem wird jede Form von Controlling als Einengung erlebt, die kollektive Abwehr erzeugt, deshalb müssen für Evaluation und Controlling andere Wege als bisher entwickelt werden. Gleichzeitig wurde deutlich, wie sehr alle in dem Interaktionsmuster verwoben sind, das heißt: Eins koalitiert mit Zwei und agiert gemeinsam gegen Drei und Vier durch ein Voneinander-Lernen und die Fähigkeit, Zukunft zu gestalten, begrenzt. Der Antrieb, die vorhandenen Muster fortzuführen, war bei Axco sehr stark ausgeprägt – der Wille, innezuhalten, sich selbst zu beobachten, und die Fähigkeit zur sozialen Reflexion waren eher unterentwickelt.

Die Strategischen Dialoge selbst wurden als Wechselbäder erlebt: zwischen brisanten Themen und belanglosen Stellungnahmen, zwischen hoher Aufmerksamkeit und abwertender

Kommentierung, zwischen hoher innerer Beteiligung und ambivalenter Distanzierung. Die Beteiligten kamen mit sehr unterschiedlichen Bildern und ganz verschiedenen Intentionen. Manche wünschten sich, das Top-Management richtig vorgeführt zu bekommen, und sahen sich als amüsierte BeobachterInnen; anderen waren diese Foren zu brisant, weil sie dort auf ihre Führungskräfte treffen konnten und in deren Gegenwart nicht offen sprechen wollten. Für manche waren die Großgruppen anstrengend und sie waren am Ende froh, nicht mehr dabei sein zu müssen. Für andere waren die Strategischen Dialoge Beispiele für gelingende lebendige Kommunikation im Unternehmen.

Wie kommt das Neue in die Welt? – Durch zwei Bewegungen, die der Dialog initiiert und verstärkt: durch Tiefgang und Handlungsorientierung. Oder – aus einem anderen Blickwinkel betrachtet – durch das Zusammenwirken zweier Tugenden: der östlichen Tugend des Loslassens und der westlichen Tugend des Gestaltens. Das spiegelt sich im unternehmerischen Alltag in einer permanenten Verknüpfung von „strategisch“ und „operativ“ wider. Dadurch kann ein Rahmen konstruiert werden, der es ermöglicht, bestimmte Informationen zu missachten, um andere wiederum sehr ernst nehmen zu können.

# Literatur

- ARGYRIS, CHRIS (1993): Knowledge in Action. San Francisco
- ARGYRIS, CHRIS (1997): Good Communication that Blocks Learning. In: Harvard Business Review, 72 (4)
- BATESON, GREGORY (1992): Ökologie des Geistes. Frankfurt/M.
- BEUCKE-GALM, MECHTILD (2001): Die Bedeutung von Dialog in Unternehmen. In: OE – Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/2001
- BOHM, DAVID (1998): Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Hrsg.: Lee Nichol. Stuttgart
- BUBER, MARTIN (1978): Religion als Gegenwart. In Horwitz, R.: Buber's Way to „I and Thou“. An historical analysis and the first publication of Martin Buber's lectures „Religion als Gegenwart“. Heidelberg
- BUBER, MARTIN (1984): Das dialogische Prinzip. Heidelberg
- GIESECKE, MICHAEL (2001): <http://www.mythen-der-buchkultur.de/-mythen3d/-modul06>
- GROSSMANN, RALPH (2002): Das Öffentliche organisieren – Die Beziehung zwischen gesellschaftlichen Sektoren und Organisationen managen. In diesem Band, S. 33-54
- HANDY, CHARLES (1989): The Age of Unreason. Boston
- ISAACS, WILLIAM (2000): Dialogue – The Art of Thinking Together. New York
- LUHMANN, NIKLAS (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen – Wiesbaden
- MINTZBERG, HENRY (1999): Strategy Safari. New York
- SCHARMER, C. O. (2000): Leadership in the New Economy: Sensing and actualizing emerging futures. Cambridge
- SIMMONS, ANNETTE (1999): A Safe Place for Dangerous Truths. Using dialogue to overcome fear & distrust at work. New York
- TIMEL, RICHARD (1998): Systemische Organisationsberatung. Berlin
- WIMMER, RUDOLF (2002): Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft. In diesem Band, S. 13-32