



Kollektive Intelligenz in Organisationen

Ein einjähriges Lernprojekt

Dialog in komplexen Organisationen

Wir halten es für erfolgskritisch, eine Theorie der Organisation zu haben, wenn wir in Organisationen dialogisch arbeiten wollen. Daher haben wir Organisationstheorien und die Differenz von Dialogen auf der individuellen Ebene und der Organisationsebene in das Lernprojekt aufgenommen.

Wissenschaftliche Untersuchungen und praktische Beispiele in den USA und Deutschland zeigen, dass die Überlebensfähigkeit der Unternehmen durch das „permanente Lernen“ der Organisationen erhöht werden kann. Das bedeutet für Organisationen, aufmerksam zu sein in zwei Dimensionen: sich so durch die Umwelt irritieren zu lassen, dass von dort Lernanstöße aufgenommen werden und gleichzeitig innen – um diese zu verarbeiten – Phasen der Entschleunigung und Reflexion in den Alltag einzuführen. In der Erzeugung von Aufmerksamkeit, Irritation und Entschleunigung kommt der Dialogfähigkeit der Organisationen eine besondere Bedeutung zu. Dialog ist eine organisierte Sozialform, durch die Aufmerksamkeit gefördert und das gemeinsame Denken entschleunigt wird. In der Folge beschleunigt sich – durch eine breitere und tiefer gehende Akzeptanz der Betroffenen – die Entscheidungsfindung.

Das Lern-Projekt hat „Das Verhältnis von Dialog und Organisation“ zum Inhalt. Wir (io-d) stellen darin die Philosophie des Dialoges und die Organisation als System vor. In diesem Kontext bieten wir Modelle und Tools an, um dialogische Kommunikation zu fördern, um die Organisation als

Konstrukt zu verstehen und darin/ damit arbeiten zu können; wir eröffnen einen Raum für Dialoge in der Gruppe, in der alle Teilnehmer an sich erfahren können, worüber wir reden. Es ist ein Projekt, in dem Wissen vermittelt, Erfahrungen gemacht und interpretiert, ausgewertet und verstanden werden.

Nach unserem Verständnis ist Dialog kein Zweiergespräch zwischen zwei Menschen, zwei Gruppen oder zwei Ethnien. Es geht nicht um ein Subjekt und sein Gegenüber, sondern um Bedeutungen, die in Personen und zwischen Personen durch das gesprochene Wort bewusst werden. Die Mitglieder, die zu einem solchen Dialog zusammenkommen, bilden eine Gemeinschaft, einen Mikrokosmos der Organisation oder Gesellschaft. Unterschiedliche Personen und Subgruppen treten miteinander in Kontakt. Diese Kontaktaufnahme ist anders und sie muss anders sein. Sie darf nicht – wie sonst so oft – dem Gesetz der Politik folgen: Eins und zwei bilden Koalitionen gegen drei und vier. Sie muss einer anderen Richtung folgen, der des Dialoges, in der die Teilnehmer sich aufeinander einlassen, sich aufeinander und auf das Ganze beziehen. Die dialogische Haltung zeigt sich im Aufbau des Gesprächsprozesses, sie ereignet sich zwischen den Personen, den

verschiedenen Funktionen und den Gruppen jeweils im Hier und Jetzt und im konkreten Raum.

Wen wollen wir mit diesem Lernprojekt ansprechen? Unsere Zielgruppe sind Führungskräfte und Experten in komplexen Projekten, interne Personalentwickler und externe Organisationsberater.

Gleichzeitiges Lernen auf drei Ebenen

Im Dialog kommen Person und Organisation zusammen. Wie für Individuen, so ist es auch für Organisationen notwendig, sich der inhärenten Annahmen, die das Handeln steuern, bewusst zu werden. Wie auf der individuellen Ebene, so lassen sich auch auf der Systemebene Phänomene beobachten, die zeigen, dass soziale Systeme vorwiegend aus dem Gedächtnis, d. h. aus der Vergangenheit heraus operieren und die Gegenwart zu wenig beachten. Im Lernprojekt achten wir auf diese Phänomene und machen sie in den Auswertungen den Teilnehmern zugänglich. Dadurch lernen sie diese Phänomene in der Gruppe zu erkennen und Interventionen im Sinne des Dialoges zu setzen. Wir reflektieren dabei die Organisation als hierarchisches System und die damit verbundene



John R. Pierce, Klang – Musik mit den Ohren der Physik, 1999

Herausforderung für dialogische Kommunikation.

Das bedeutet für das Lernprojekt, auf drei Ebenen zu arbeiten: Individuum, Gruppe und Organisation. Wir verbinden individuelles Lernen mit Teamlernen und erweitern das durch Fallarbeit aus Organisationen. Die Ebene Organisation steht bei diesem Lernprojekt im Mittelpunkt. Aus vielen Trainings und Coachings der letzten Jahre wissen wir, dass die Qualifizierung der Personen nicht zu einer Veränderung der Organisation führt. Uns ist es in diesem Lernprojekt ein Anliegen, die Organisationsebene immer mitzudenken, dafür Modelle und Tools zu entwickeln bzw. anzubieten. Gerade für diesen Adressatenkreis ist es uns wichtig, ihn in das Denken auf der „Organisationsebene“ einzuführen und ihn darin weiter zu qualifizieren.

Das Projekt als Changeprozess

Das Projekt beinhaltet 18 Tage und geht über ein Jahr. Das ist – so könnte man sagen – ein langer Zeitraum und sehr zeitintensiv. Wir sehen in diesem Lern-Projekt weniger ein Training als vielmehr einen Changeprozess. Die Teilnehmer werden sich durch die Erfahrung mit dialogischer

Kommunikation, durch die Begegnung mit sich selbst und mit den anderen in der Gruppe verändern. Solche Prozesse brauchen Zeit, d. h. Verarbeitungs- und Vertiefungszeit, weil geistige und emotionale Entwicklungen angestoßen werden, die erst über Monate in das eigene Verhaltens- und Kompetenzrepertoire aufgenommen werden können.

Wir orientieren uns dazu an zwei Modellen. Das eine ist das Lewinsche Change-Modell (Unfreezing – Changing – Refreezing). Ein System durchläuft in einem Change-Prozess drei Phasen. Zuerst werden die „erstarrten inneren Muster aufgeweicht“, in dem weichen, flüssigen Zustand geschieht Veränderung und Neuorientierung, danach wird der neue Zustand wieder „eingefroren“, um ausreichend stabil zu sein. Unfreezing, Changing und Refreezing brauchen Zeit.

Das zweite Modell entstammt dem Dialog-Ansatz. Hier wird davon gesprochen, dass Dialoge eine haltende Umgebung brauchen. Diese wird in dem Dialog-Konzept als Container bezeichnet. Ein „Container“ hält den gemeinsamen Erkundungs- und Verstehensprozess, in dem die Mitglieder einander in ihrer Unterschiedlich-

keit begegnen. Eine amerikanische Kollegin hat Dialog als „a safe place for dangerous truth“ genannt. Es ist der geistige Ort, der aufnehmen kann, was die Teilnehmer bewegt und sie berührt, was sie erschüttert oder verunsichert. Wenn Gefühle nicht gehalten, nicht „contained“ werden, können wir nicht lernen. Wir werden defensiv und verharren in unseren Routinen. Voraussetzung für eine dialogische Kommunikation ist ein solch „haltendes Gefäß“. Auch der Aufbau des Containers braucht Zeit. Er muss entwickelt und kann nicht per Deklaration hervorgebracht werden.

Praxisbezug als wesentliches Element

Wir haben dieses Projekt in der Verknüpfung von Theorie und Praxis konzipiert. Dabei gibt es zwei unterschiedliche Praxisebenen. Zum einen erfahren die Teilnehmer konkrete Dialog-Projekte aus dem Alltagsleben. Dazu arbeiten wir mit Vertretern von Klientenorganisationen in den Niederlanden und Schweden. Wir wollen an konkreten Beispielen sehen, welche Wirkung Dialog hat oder haben kann und welche Risiken damit verbunden sind. Wir gehen dabei in zwei andere Kulturräume, um uns unserer eigenen kollektiven Modelle deutlicher bewusst zu werden. In Schweden führen wir Interviews im Sinne von Aktionsforschung in einem Dialogprojekt in einer Gemeinde durch. In den Niederlanden werten wir mit einem Beraterkollegen seine Erfahrungen mit Dialog aus Strategie-Entwicklungsprozessen in verschiedenen Konzernen aus. Die Verknüpfung zu unserem eigenen Lernprojekt besteht darin, dass hier mit dem vergleichbaren Verständnis von Dialog und – trotz unterschiedlicher Sprachen – mit gleichen Modellen und teilweise gleichen Tools gearbeitet wird.

Die zweite Praxisebene ist die der eigenen Dialog-Projekte. Jeder Teilnehmer wird dazu verpflichtet, kleinere oder größere Praxisprojekte selbst durchzuführen, in der eigenen Organisation oder in der von Kunden. Diese Verpflichtung, das Gelernte zu erproben und die Erfahrungen damit in der Gruppe auszutauschen und zu reflektieren, ist ein wesentlicher Bestandteil des gemeinsamen Lernens.



Verknüpfung von Systemtheorie und Dialogansatz

In unserem Konzept verbinden wir Erkenntnisse der Systemtheorie (nach N. Luhmann) mit dem Konzept der „lernenden Organisation“ (nach P. Senge, C. O. Scharmer und E. Schein) und dem Konzept des „Dialoges“ (nach D. Bohm und W. Isaacs). Unser grundlegendes Modell, mit dem wir an soziale Situationen herangehen und in Organisationen arbeiten, heißt: Intuitiv verstehen – systemisch denken – dialogisch kommunizieren und suggestiv intervenieren.

Mit *intuitivem Verstehen* meinen wir eine bestimmte Form von Selbst- und Fremdwahrnehmung, die achtsam ist für die unterschiedlichen – geistigen, emotionalen und körperlichen – Signale. Sie ermöglicht uns, Stimmungen, Körperhaltungen und Sprachbilder aufzunehmen und diese in einem tieferen Sinne zu verstehen.

Systemisch denken heißt für uns, Strukturen zu erkennen, deren Zusammenhänge und ihre Wirkung auf das Verhalten der Menschen zu sehen.

Dialogisch kommunizieren bedeutet, das auszusprechen, was wir als „innere Wahrheit“ in der jeweiligen Situation erleben, die Widersprüche zu akzeptieren, die durch unterschiedliche Aussagen hervortreten und sich gleichzeitig auf ein sich entwickelndes Ganzes zu beziehen.

Unter *suggestiv intervenieren* verstehen wir, an wirkungsvollen Punkten anzusetzen und entschieden zu handeln.

Phasen im Lernprojekt

Die einzelnen Phasen gestalten wir nach den oben dargestellten Konzeptkriterien. Der erste Schritt heißt, einen Container aufzubauen. Wir treten mit den Teilnehmern dazu schon im Vorfeld in Kontakt und nehmen den Dialog auf. Damit entwickeln wir den geistigen Raum, den wir für unsere Arbeit brauchen.

Den *ersten Baustein* beginnen wir direkt mit einer Dialogrunde. In diesem ersten Gespräch erleben die Teilnehmer sich und uns. Wir wollen als erste Begegnung nicht die übliche Vorstellungsrunde, sondern gerade einen anderen „Raum“.

Danach stellen sich alle vor, berichten von ihrer Organisation und von ihrem beruflichen Hintergrund.

Wir führen im ersten Baustein gleich alle Dimensionen ein:

- Das Lernen auf mehreren Ebenen, d. h. einzeln, in Paaren, in Kleingruppen und in der Großgruppe.
- Die Systemtheorie als Grundlage zum Verstehen von Organisation: Es geht uns darum, die Organisation als „Kommunikation über Arbeit“ zu definieren und ein Verständnis davon zu erzeugen, dass Entscheidung darin der wesentliche Prozess ist.
- Den Dialog als Philosophie und Haltung einzuführen (hier an Martin Buber ausgerichtet) und aufzuzeigen, wie er sich von den Verhaltensweisen und Einstellungen in Organisationen unterscheidet.
- Die Differenz zwischen amerikanischem und deutschem Kulturkreis.

Im *zweiten Baustein* bewegen wir uns mehr auf der Ebene der Einzelnen und der Gruppe. Es geht darum, in den Dialog mit sich selbst und mit den Anderen zu kommen. Wir reduzieren die Komplexität und lassen den Einzelnen Zeit für Integration. Inhaltlich geht es um die Einführung dialogischer Kompetenzen. Es gilt, sie kennen zu lernen und sich darin zu erproben, individuell und als Gruppe. Themen sind:

- im Dialog mit mir selber sein,
- Teamlernen durch Dialog,

- Phasen des Dialogs,
- Bedeutung des Containers.

Dieses zweite Modul hat zwei Wirkungen gleichzeitig, es entwickelt den Container weiter, damit der Prozess des Unfreezing in einer zweiten Bewegung fortgeführt werden kann. Unfreezing bedeutet in diesem Kontext, seine eigenen inneren Bilder schrittweise loslassen zu können, um einem Wechsel eine Chance zu geben.

Obwohl wir erst im zweiten Modul sind, fordern wir die Teilnehmer jetzt schon zur Entwicklung von eigenen Praxisprojekten auf. Was können sie von dem Gelernten in ihren Alltag integrieren? Wie können sie anders in und mit Teams arbeiten? Wie Projekte anders beginnen?

Der *dritte Baustein* bedeutet eine große Irritation in dem nun schon existierenden Lernsystem. Wir verlassen den Ort, an dem wir uns bisher getroffen haben, diese Stabilität ist nicht mehr vorhanden. Wir gehen auf eine Reise, real und symbolisch. Die Teilnehmer fahren in eine für sie unbekannte Welt. Sie sind nun selber Teil eines Aktionsforschungsprojektes, alles was sie tun, wird in das System „Kommune in Schweden“ intervenieren und seine Wirkung zeigen. Dieses gilt es zu beobachten, an den anderen und an sich selbst. Gelingt uns dort eine dialogische Kommunikation, wenn wir kommen und mit den Menschen in Schweden über die Wirkung von Dialog in ihrer Gemeinde reden wollen? Das er-



eignet sich gleichzeitig in einer fremden Sprache – in Englisch – einer Sprache, die für beide, die Schweden und die Deutschen, nicht die Muttersprache ist. Inhaltlich geht es in diesem Baustein um:

- Systeme und ihre Gesetzmäßigkeiten,
- Dialog als organisierte Selbstreflexion in Unternehmen und sozialen Einrichtungen,
- Cross-cultural Communication,
- Dialog und Community-Entwicklung.

Der *vierte Baustein* bringt uns in eine ganz andere Welt, die der Großkonzerne. Wir reisen wieder, dieses Mal nach Amsterdam; es gibt noch keine Stabilität des Ortes, real und symbolisch. Im Dialog sein bedeutet in diesem Baustein, sich den Eindrücken eines großen Beratungsunternehmens zu öffnen, das einerseits ein Global Player ist und gleichzeitig in einer Abteilung (Knowledge Management) in die Strategieentwicklung dialogische Elemente einbaut. Diese Konzepte und Erfahrungen werden uns damit angeboten. Inhaltlich geht es um:

- Strategieentwicklung und Dialog,
- Strukturelle Dilemmata in Organisationen und deren Bearbeitung.

Begleitend bearbeiten wir Fragen zu den eigenen Praxisprojekten. Sie sind die Möglichkeit, das Gelernte mit der eigenen Praxis zu verknüpfen.

Im *fünften Baustein* kehren wir wieder zurück an unseren Ausgangsort. Wir brin-

gen vielfältige Erfahrungen, reiches Wissen mit. Der Schwerpunkt in diesem Baustein liegt darin, die eigenen Projekte zu präsentieren, die Erfahrungen aufzuarbeiten und sie wieder auf unseren Ausgangspunkt „Dialog in komplexen Organisationen“ zu beziehen. Inhaltlich arbeiten wir an folgenden Themen:

- Modell-Bildung als Grundlage für Interventionsplanung,
- Interventionsplanung nach dem Dialog-Ansatz.

Mit dem fünften Baustein endet das Lernprojekt. Wir werten daher am letzten Tag das gesamte Projekt aus und orientieren uns dabei an den oben beschriebenen Projekten.

Die Architektur des Lernens

Das Lernen geschieht in diesem Projekt nicht nur auf der intellektuellen Ebene, sondern auch auf emotionaler und spiritueller. Dialog ist eine Begegnung mit sich selbst – mit seinen eigenen inneren Bildern und Wertvorstellungen – und dem Anderen, der anderen Person, dem Anderen in der Kultur der Gruppe, die sich Stück für Stück etabliert. Es entsteht dabei ein Verdichtungseffekt, der sich im Sinne des transformatorischen Lernens so beschreiben lässt: In der Begegnung mit dem Anderen wird es möglich, sich selbst besser zu erkennen und das Andere als das Fremde zu sehen.

Um viele Begegnungen zu ermöglichen, um zu inneren Dialogen und zu Dialogen in der Gruppe anzuregen, haben wir das Lern-Projekt auf verschiedenen Ebenen angelegt. Es gibt:

- Workshops, die aufeinander aufbauen, es finden fünf Bausteine im Abstand von zwei Monaten statt. In diesen Workshops wechseln wir zwischen Input und Fallarbeit, zwischen Selbstreflexion und Gruppenarbeit.
- Aktionsforschung (in kleinerem Umfang) durch Interviews und deren Auswertung,
- eigene Praxisprojekte, die die Teilnehmer in dieser Zeit zu zweit durchführen,

- individuelles Coaching in der Begleitung der Praxis-Projekte,
- „Zwischen-Zeiten“, in denen die Teilnehmer einzeln oder in regionalen Gruppen ihre Fragen weiterbearbeiten.

Der Teilnehmerkreis

Das Projekt ist nicht für Mitglieder einer Organisation gedacht, sondern ist als ein Lernort für Menschen aus unterschiedlichen Unternehmens- und Arbeitsbereichen konzipiert. Diese Offenheit ist gewollt. Eine Lerngruppe mit Menschen aus unterschiedlichen Erfahrungsfeldern ermöglicht uns neben der unternehmensinternen Arbeit noch einen anderen Blick auf die „Kraft des Dialoges“.

Ziel des Lern-Projektes

Am Ende des einjährigen Projektes können die Teilnehmer Dialoge in ihrer Organisation gestalten und als Facilitator fungieren. Sie kennen ihre mentalen Modelle besser und können in anderer Weise kommunizieren als bisher. Als Führungskraft oder interne Entwickler/Berater können die Teilnehmer ein Feld für eine neue Kommunikationsqualität in ihrer eigenen Organisation aufsetzen, Dialoge in Unternehmen einführen und so die kollektive Intelligenz fördern.

Zitat einer Teilnehmerin

„Ich habe Modelle kennen gelernt, die es erleichtern, Komplexität in sozialen Systemen zu erfassen und zu denken und mit dem Beraterhandeln in Beziehung zu setzen: Ganz wichtig waren hier auch die Selbstreflexion und die Fallbesprechungen in Kleingruppen, als wir die Modelle auf unsere Praxisfelder angewendet haben.“

Wichtig war mir, neben der Vermittlung vorhandener tools und Modelle, auch die Erfahrung, aus den Lernprozessen selbst Modelle zu bilden und tools zu entwickeln. Diese Kompetenz bereichert mein Lernen wesentlich“.

Mechtild Beucke-Galm ist Geschäftsführerin des Instituts für Organisationsberatung und Dialog GmbH (io·d) in Frankfurt am Main.