



GABY BELZ, Jg. 1951; lebt und arbeitet in Zürich mit eigener Beratungsfirma; fachlicher Hintergrund: Psychologiestudium an der Uni Zürich; OE, Coaching und Supervision am Institut für Angewandte Psychologie in Zürich; Dialog in komplexen Organisationen beim Institut iod in Frankfurt Main; Schwerpunkt der Beratung im Not-for-profit-Bereich: Begleitung von größeren und kleineren Veränderungsprojekten mit starkem Fokus auf der Betriebskultur und -kommunikation, Qualitätsentwicklung, Führungsentwicklung, Konfliktklärungen, Coaching von Führungspersonen.

Dialogue is a powerful tool for (re)establishing a meaningful and respectful communication among members of an organization. It helps to put hidden aspects of organizational culture and history on the agenda and to open the sources of creativity and livelihood on an individual as well as on a systemic level. However, success is dependent upon certain circumstances and preconditions. The following article defines and describes them. Furthermore, two case studies deepen the understanding of a functional application of dialogue. The author is a trained practitioner of dialogic communication in the field of OD-projects.

Gaby Belz

Möglichkeiten und Grenzen von Dialog in der OE

Dialog kann viel.
Wenn der Rahmen stimmt.

*Und die Häuser stehen da,
und in den Städten kommt es zum Ausdruck,
wie sich die Menschen nach Liebe sehnen
und wie schwierig dies gestern gewesen ist,
wie auch heute.*

*Verunmöglichkeiten weichen nie,
haben eine Ausdauer, eine Gelenkigkeit;
den Möglichkeiten hängen Fetzen an wie Bettlern
und dennoch sieht man sie gern.*

Robert Walser

Vier Thesen zum Einstieg

1. Dialog als Methode und Denkfigur¹ springt in gesellschaftliche Lücken: Sicherheit, Sinnstiftung, Verlässlichkeit, Kongruenz sind in verschiedensten Feldern der Öffentlichkeit, Arbeitswelt und individuellen Lebensgestaltung rare Güter geworden. Gut geführte Dialogsequenzen können den Teilnehmenden diese kostbare, (nicht nur) in der Arbeitswelt selten gewordenen Erfahrungen vermitteln: sich gehört und verstanden zu fühlen, miteinander im allmählich kräftiger werdenden Vertrauensraum (dem »Container«) verbun-

den zu sein und auf diese Weise die tieferen Quellen der eigenen Kreativität anzapfen und für das gemeinsame Anliegen fruchtbar machen zu können. Das sind, so sie denn gelingen, heilende Erfahrungen, die den Menschen und die Gemeinschaft verändern können.

Hier gerät nun aber Dialog in zweierlei Gefahrenzonen:

- durch den kompensatorischen Einsatz in einem fragmentierten und fragmentierenden Umfeld zum Schmiermittel in lebensunfreundlichen Verhältnissen zu verkommen, gleichsam als kommunikatives Prozac, das die Leute periodisch beruhigt und wieder für den Arbeitsprozess willig macht; oder/und
- aufgrund euphorischer Empfindungen während der Dialogsitzungen, nicht selten auch nach der Erfahrung, dass auch Manager Menschen sind, Hoffnungen auf die prinzipielle Veränderbarkeit der »Verhältnisse« im eigenen Betrieb und darüber hinaus zu wecken, die dann beim nächsten Reorganisationsvorhaben oder Freisetzungsentcheid brutal zunichte gemacht werden.

2. Immer wieder wird Dialog mit unrealistischen Rahmenbedingungen propagiert (z.B. Dialogsitzungen ohne zeitliche Beschränkung durchzuführen). Damit gerät diese wirkungsstarke Zugangsweise und Methode zur Heilslehre für an den Zwängen der Arbeitswelt leidenden Menschen und später zu einer weiteren Enttäuschung ähn-

lich den Großgruppenveranstaltungen und anderen wertvollen Arbeitsinstrumenten, die ohne Hinweis auf ihre Beschränkungen und zu beachtenden Rahmenbedingungen vermarktet und angewendet werden.

3. Dialog ist ein wunderbares Mittel, um Menschen zu öffnen, ihre Ressourcen zu heben, sie (wieder) miteinander ins Gespräch zu bringen, wenn gleichzeitig die Umfeldvoraussetzungen im Prozess abgebildet bleiben und die Ziele sowie die Rahmenbedingungen des Prozesses nie aus dem Auge verloren gehen und von der Führung spürbar vertreten werden. Der fruchtbare Einsatz von Dialog in Veränderungsprozessen untersteht einigen unabdingbaren Voraussetzungen (s. Abb. 1).

Immer wieder wird Dialog mit unrealistischen Rahmenbedingungen propagiert

Sind mehrere dieser Voraussetzungen nicht gegeben, so droht Dialog entweder im Sand zu verlaufen (die Kraft verlässt den Prozess, weil niemand an erreichbare Ziele glaubt und die Faszination der Dialogerfahrung allmählich nachlässt), oder die defensiven Routinen stabilisieren sich wieder auf höherem Niveau, weil die »Nestwärme«-Erfahrungen in den Workshops in keiner betriebskulturellen Verbindung stehen zu den nicht durchschaubaren Entscheidungen, die das Management dann doch wieder fällt.

Führung	Das System verfügt über eine wahrnehmbare und präsente Führung, die den Prozess in Auftrag gibt.
Zielgerichtete Prozesse	Die Auftraggeber kennen das Ziel des Veränderungsprozesses sowie die zugehörigen Rahmenbedingungen (z.B. Zeiträume, Entscheide, finanzieller Rahmen), und kommunizieren diese gegenüber dem System deutlich und furchtlos.
Persönl. Mut der Führungskräfte Wissen um die Folgen	Die Auftraggeber lassen sich selber ein auf das unwägbare Gelände der Emotionen, ohne aber dabei die oben erwähnten Ziele aus dem Auge zu verlieren. Ebenfalls müssen sie darüber im Bild sein, dass das ernsthafte und regelmässige Praktizieren dialogischer Kommunikation Einfluss nimmt auf die gesamte Organisationskultur, und nur von Dauer sein kann, wenn die impliziten Annahmen und daraus abgeleiteten Verhaltenskodizes des Systems dem dialogischen Verständnis angenähert werden (dürfen).
Vorkenntnisse u. Erfahrungen mit Kommunikation	Die Teilnehmenden am Prozess verfügen bereits über ein Bewusstsein für die Bedeutung kommunikativen Fähigkeiten. Sie sind überdies bereit und in der Lage, Komplexität zuzulassen und Dilemmata nicht sofort auflösen zu wollen.
Anforderung an die Beraterin	Hier ist ein beträchtliches Mass an Loslassenkönnen gefordert, damit das System überhaupt die Gelegenheit erhält, seine eigenen Fähigkeiten zu entwickeln: Fähigkeit, die Spannung im Raum zu halten, Dilemmatisches nicht abzuwürgen, den Container immer dickwandiger zu gestalten.

© belz GmbH

Abb. 1: Voraussetzungen für den Einsatz von Dialog in Veränderungsprozessen

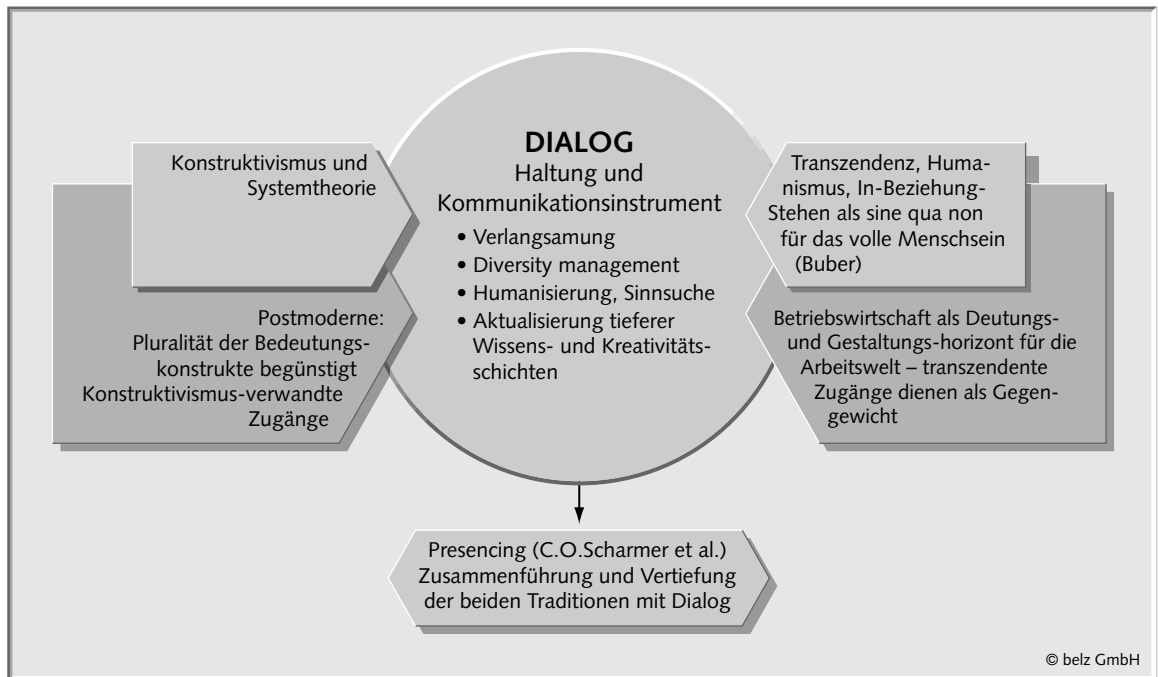


Abb. 2: Die mentale Unterfütterung und Weiterentwicklung von Dialog

4. Die Arbeit mit Dialog in einem Veränderungsprozess umfasst mehr als klassische Dialogsitzungen. Durch letztere geschieht die hochdosierte Vermittlung der Wirkung sowie die Schulung in dialogischer Kommunikation. Aber auch alle anderen strukturellen und prozessualen Elemente der OE müssen im Kleinen immer die beiden oben beschriebenen konstituierenden Ausgangslagen abbilden: Wir arbeiten zielorientiert und in einem strukturellen Rahmen – Wir schützen und gestalten Räume für den sorgfältigen, respektvollen, differenzierten Austausch im Container.

Die Arbeit mit Dialog in einem Veränderungsprozess umfasst mehr als klassische Dialogsitzungen

Ich möchte diese Thesen im folgenden anhand eines Zusammenführungsprozesses illustrieren und verdeutlichen. Hinzuzufügen ist, dass die Grundhaltungen, die der Dialog vertritt, zu den Grundvoraussetzungen meines professionellen Handelns geworden sind und dass ich die Instrumente dort anwende, wo ich oben erwähnte Voraussetzung vorfinde, nicht ohne damit im ersten Enthusiasmus auch gescheitert zu sein. Zum besseren Verständnis, in welchem historischen und geistesgeschichtlichen Kontext ›Dialog‹ steht, dient die Abbildung 2.

Fusion zweier Fachhochschulabteilungen

1. Prélude

Im Dezember 2002 wurde ich eingeladen, für zwei Grundausbildungs-Abteilungen einer Fachhochschule einen halbtägigen Workshop zum Thema Überlastung anzuleiten. Erst später erfuhr ich, dass man ausdrücklich eine prozessorientierte Beraterin dafür gesucht hatte, nicht zuletzt mit Blick auf den später erteilten größeren Auftrag. Die beiden Abteilungen arbeiteten damals bereits seit fünf Jahren unter demselben strukturellen und physischen Dach, waren aber nach wie vor verbunden mit ihren jeweiligen Organisationskulturen und Arbeitsweisen aus den früheren traditionsreichen Schulen. Die Fusion zu einer einzigen Abteilung war durch den Hochschulrat verordnet, die zukünftige Abteilungsleiterin bereits gewählt. Nach dem als erfolgreich erlebten Halbtage wurde ich durch VertreterInnen der beiden Abteilungen angefragt, ob ich den Auftrag für die Gestaltung und Begleitung des Fusionsprozesses zwischen den beiden Abteilungen annehmen wolle. Der Hinweis, ich sei bereits die dritte Beraterin für diese verordnete Heirat, machte mich nicht fröhlich, forderte mich aber heraus.

	Aufgaben	Verantwortlichkeiten	Kompetenzen
Schulleitung (Rektor, mehrere Abteilungsleitende, davon 2 aus dem Fusionsgeschehen)	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Abteilungs-Zusammenführung bis April 04 • Anträge aus OE behandeln • »Echo/Reflexionsgefäß des Prozesses« 	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung des Umsetzungstermins für die neue Abteilung • Entscheid über Anträge • verantwortlich für Umsetzung der im OE-Prozess getroffenen Entscheide • verantwortlich für die Realisierung des OE-Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheid über Fortführung des Prozesses oder Veränderung im Sommer → allfällige Kurskorrekturen
Steuergruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereiten und Auswerten der Einheiten (strukturell, zeitlich, inhaltlich) • Aufgreifen von Impulsen aus Team • Kommunikation zu Team und Schulleitung (Formulierung der Anträge) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen der »richtigen« Themen • Einhalten des Zeitrahmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheid über Einbezug weiterer Dozierender und Mitarbeitender • Delegation von Aufgaben
Dozierende Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Partizipation • Übernahme von Aufgaben etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • die Dinge, die wichtig sind einbringen • für sich selbst sprechen • verbindliches Mitmachen und sich Einbringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulse/Anregungen für Bearbeitungsthemen • Mitentscheid bei zur Abstimmung gebrachten Fragen
Moderatorin	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Gestaltung des OE-Prozesses • Beratung der Steuergruppe • Unterstützung bei Vorbereitung der Einheiten • Durchführung der Einheiten laut Auftrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Einhalten der inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben • Spiegeln der Beobachtungen, v.a. auf Prozessebene • Problematisieren von kritischen Sachverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen der Form der Bearbeitung

© belz GmbH

Abb. 3: 1: A/V/K in der Projektstruktur

2. Den Boden bestellen

Ein langes und sehr persönliches Abklärungsgespräch mit dem Rektor der Fachhochschule setzte die Initialzündung für eine tragende Arbeitsbeziehung. Mir kam unsere Zusammenarbeit durch den ganzen Prozess immer vor, als ob unsere vier Hände das Auffangnetz unter dem Hochseilakt gehalten hätten. Dass diese starke Verbindung zum Vertrauensaufbau beigetragen und wirkliche Einbrüche verhindern geholfen hat – davon bin ich überzeugt. Der Rektor vermittelte mir die Rahmenbedingungen für den Fusionsprozess und gab mir Hintergrundinformationen zum politischen Umfeld und den Perspektiven der Fachhochschule für die kommenden Jahre. Dazu gehört neben der mehrfach unterbrochenen Zusammenführungsgeschichte auch die Tatsache, dass alle schweizerischen Fachhochschulen im Endausbau auf sieben Organisationseinheiten zusammengefasst sein müssen – dies legt ein Bundesratsbeschluss aus dem Jahr 1998 fest. In dieser Region standen bis zum Endausbau noch mindestens zwei Fusionen

auf höherer Organisationsebene bevor, mit struktureller und kultureller Beruhigung war also bis auf weiteres nicht zu rechnen.

Ich wiederum legte ihm meine Arbeitsweise dar und schlug vor, dem ersten Workshop mit dem ca. 25-köpfigen Gremium (Dozierende, zwei Abteilungsleitende, Mitarbeiterinnen aus der Administration und Rektor als Auftraggeber) das Ziel eines starken Arbeitskontraktes zwischen der Abteilung, der Führung und der externen Beraterin, sowie die Einsetzung und Beauftragung einer Steuergruppe für den ganzen Prozess zu geben.

3. Dynamische Entwicklung

Im ersten und zweiten Quartal dominieren Resignation, Misstrauen und mangelnder Glaube an die eigene Kraft die Atmosphäre. Dagegen setzten wir Interventionen auf struktureller und auf kommunikativer Ebene:

Alle am Prozess direkt beteiligten Subsysteme sind ausgestattet mit der Umschreibung ihrer Aufgaben und Kompetenzen während des Fusio-

nierungsprozesses (Abb. 3), womit innerhalb eines flüssigen Geschehens so viel strukturelle Sicherheit wie möglich gegeben ist.

Die Steuergruppe ist so zusammengesetzt, dass die beiden Abteilungen direkten Zugang erhalten (Vertretungen beider Abteilungen, beide Abteilungsleitenden, der Rektor und die externe Beraterin). Sie bildet also den Projektcharakter ab und unterscheidet sich damit von der Linienstruktur in der Fachhochschule, die weiterhin ihre Aufgaben wahrnimmt.

Wir interpretieren die Rolle der Steuergruppe funktional als Vorbereitungs- und Auswertungsorgan der eigentlichen Fusionsarbeit in den Workshops sowie als Antenne in die Abteilungen; auf dynamischer Ebene verstehen wir die Steuergruppe als Labor, in dem alle Prozesse des Gesamtsystems sich im Mikrobereich vorankündigen; so dient sie uns als wertvolles Steuerungssystem des Gesamtprozesses.

Innerhalb dieser stabilen Strukturen darf und soll Dialog als Kommunikationsmittel von Anfang an Fragmentierung zwischen Sache und Gefühl aufheben helfen, Komplexität als Reichtum sichtbar machen und der empfundenen Überlastung offene Austauschräume entgegenstellen. Die Praxis des »suspense« (Urteile aufschieben) zielt direkt auf die Spaltung zwischen den beiden Abteilungen, kann aber nur Wirkung zeigen dank der Praxis des »Zur Sprache bringen, was mich bewegt«, das allen Raum, Bedeutung und Anerkennung vermittelt. Jeder Workshop enthält einen Dialogblock, der die Prozessqualität der Arbeit an Sachfragen zum Inhalt hat. Zu Beginn nehme ich den *talking stick* zu Hilfe, um die eingeübten Kommunikationsmuster aufzuweichen. Zu Hilfe kommt mir das fachliche Interesse der Teilnehmenden, größtenteils Dozierende in der Erwachsenenbildung. So wirkt der Einführungsblock zum Thema Dialog nicht aufgesetzt, sogar die vorbereiteten Handouts bleiben kaum liegen. Auch der Einsatz von Geschichten und Bildern unterstützt mein Signal: Hier kommen sowohl Sachfragen wie die Niederungen und Höhepunkte menschlicher Empfindungen zum Tragen – ja sie gehören beide zusammen, wollen wir die Ziele erreichen.

Während der ersten vier bis fünf Workshops wird zwar an Sachfragen der Fusion gearbeitet, das eigentliche Thema dahinter aber heißt: Können wir überhaupt zusammenarbeiten? Das Risiko, dass die resignativen Kräfte den Prozess zum Stillstand bringen, ist nicht unbeachtlich. Die Steu-

ergruppe setzt deshalb dem Spielraum für Such- und Störbewegungen von Anfang an zeitliche Grenzen und plant – validiert im ersten Workshop – eine Zwischenauswertung nach Ablauf eines halben Jahres. Die Bewertung des Fortschritts wird mit mehrheitlich messbaren Kriterien ausgestattet.

Die Prozessauswertung im September 03 ergibt ein positives Bild: Die Mitarbeitenden haben ihr eigenes Heft in die Hand genommen und begonnen, ihre Zukunft aktiv zu gestalten. Die im Alltag absolut notwendigen Brücken zwischen den beiden Abteilungen werden gefestigt. Jemand bemerkt, es sei in den Workshop nicht mehr an-

Innerhalb dieser stabilen Strukturen darf und soll Dialog als Kommunikationsmittel von Anfang an Fragmentierung zwischen Sache und Gefühl aufheben helfen

hand der Sitzordnung sichtbar, wer zu welcher Abteilung gehöre. Die Steuergruppe beantragt daraufhin der Schulleitung, den Prozess im bisherigen Verständnis weiterlaufen zu lassen, was von dieser positiv entschieden wird.

Die Steuergruppe wächst schnell zusammen und übernimmt Verantwortung für ihren eigenen Prozess. Aus der heutigen Perspektive erstaunt es mich, wie die Steuergruppe ihre Zusammenarbeitskultur automatisch, d.h. ohne meine diesbezügliche Intervention, entlang den dialogischen Grundsätzen gestaltete. In der später beschriebenen entscheidenden Sitzung, die Vorarbeit zur Leitungsstruktur der neuen Abteilung machte, trug diese implizite gemeinsame Grundhaltung und -praxis Früchte.

Mit der Zeit versteht sich die Steuergruppe als Echoraum für die dynamischen Prozesse im gesamten Gefüge. Daraus lernen wir: Was sich in der Vorbereitung von Workshops innerhalb der Steuergruppe an Dynamik konstellierte, ist verstärkt von der Großgruppe zu erwarten und entsprechend zu bedenken. Entsprechend lernt die Steuergruppe, sich selber zu beobachten und daraus Informationen über das Gesamtsystem abzuleiten.

Über einen Zeitraum von 14 Monaten (bis zur Umsetzung der neuen Struktur, ohne Evaluation) arbeiten Steuergruppe und Abteilungen in 17 bzw. 18 halb- oder ganztägigen Sitzungen bzw. Workshops daran, sich eine neue Aufbau- und Ablaufstruktur und die dazu passende Zusammenarbeitskultur zu geben.

Nr.	Ebene	Kriterium	Indikator
1	A*	Die eingeladenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen sich aktiv am Abteilungs-Entwicklungsprozess. Es gibt keinen Schatten-Prozess ausserhalb der Workshops und anderen beschlossenen Treffen.	Fragen, Ideen, Kritik, Anregungen, Wünsche etc. werden innerhalb der Workshops oder gemäss abgemachten Kommunikationswegen zur Sprache gebracht.
2	A/I	Alle diejenigen, die zu den Workshops eingeladen werden, sind in den Prozess eingebunden.	Am Ende jedes Workshops wird bestimmt, wer die Abwesenden über Ergebnisse und Verlauf des Workshops aufdatiert. Wer an Workshops nicht teilnehmen kann, wird von diesen KollegInnen ausreichend und bald über den Verlauf und die Ergebnisse orientiert. Schriftliche Information mit Protokoll erfolgt weiterhin via Schulleitung an alle Eingeladenen.
3	I*	Aus dem Prozess resultieren Ergebnisse in der vorgegebenen Zielrichtung und innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen.	Bis Juni 03 existiert ein Gerüst für die Binnenstruktur bezüglich Ressorts und Curriculum. Was davon bereits umgesetzt werden kann, wird per Anfang des neuen Schuljahres 03/04 umsetzungsreif entwickelt, der Schulleitung zum Entscheid vorgelegt und bei deren Einverständnis ab August 03 umgesetzt. Nach den Sommerferien werden Anträge für die Gestaltung der Abteilungsleitung ausgearbeitet, die mit den vor der Sommerpause erarbeiteten Binnenstrukturen kompatibel sind. Für die Feinstrukturierung und -planung bis zur Entscheid- und Umsetzungsreife ist der Zeitraum ab November 03 bis März 04 vorgesehen.
4	I	Die ab August 03 umgesetzten Vorhaben gemäss Indikator Nr. 3 greifen im Alltag.	Im Oktober 03 werden die Qualitätsunterschiede im Bereich der umgesetzten Vorhaben seit Juni 03 bei den Mitarbeitenden erhoben.

* A = Atmosphärisch · I = Inhaltlich

© belz GmbH

Abb. 4: Kriterien und Indikatoren für die Zwischenevaluation

Nach der Sommerpause ziehe ich mich spürbar zurück aus der Moderation von Dialogsitzungen (die längst ohne *talking stick* vonstatten gehen) und übergebe die Verantwortung, aufeinander zu achten, den Teilnehmenden im Kreis. Rückfälle in die Ping-Pong-Kommunikation bleiben nicht aus – immer daran erkennbar, wenn wieder Wortmeldungen mit hochgereckter Hand gemacht werden. Das führt immer öfter zum Wechsel der Aufmerksamkeit auf die Meta-Ebene («Was ist los? Was haben wir übersehen und überhört?«), in vielen Fällen ohne mein aktives Zutun. Auch meine eigenen Rückfälle ins aktive Moderieren seien hier nicht verschwiegen – Dialogsequenzen verlangen auch von der Moderatorin Disziplin und Vertrauen in die Fähigkeit des Systems, sich zu steuern.

4. Umgang mit Macht und Einfluss

Der Entscheid über die zukünftige Abteilungsstruktur, insbesondere über die Verteilung von Führungsverantwortung (Matrix- oder Prozessstruktur?) angesichts sehr limitierter personeller und finanzieller Ressourcen, fordert die Abteilun-

gen heraus, sich über ihr eigenes Führungsverständnis klar zu werden und wenn möglich zu einigen. An dieser Frage lässt sich eines der klassischen Dilemmata vieler Betriebe insbesondere im Not-for-profit-Sektor aufzeigen: Flache Hierarchie und der Wunsch nach größtmöglicher Selbststeuerung entsprechen der Tradition einiger Sektoren. Angst vor dem Risiko und der Mehrbelastung durch Zusatzaufgaben in der Führungsverantwortung sowie die Unmöglichkeit, innerhalb der Verwaltung entsprechende finanzielle Anreize zu schaffen, machen die klassischen Aufbaustrukturen am Schluss wieder zur einzig realistischen Variante. Der oft verschwiegene Benefit relativ klassischer hierarchischer Aufbaustrukturen: ein Gewinn an Orientierung und eine Komplexitätsreduktion in der Kommunikation.

Nach Ausarbeitung verschiedener Führungsaufgaben in Ressorts werden in Einzelstatements die individuellen Bereitschaften zur Übernahme von Führungsverantwortung abgefragt. In der Steuergruppe bleibt ein ambivalentes Gefühl zurück – sie verzichtet vorläufig auf die Beantragung der Matrixstruktur an die Schulleitung.

In einer zweitägigen Retraite entwickelt dann die Steuergruppe ein Kompromissmodell, das sie dem großen Gremium als Vorschlag unterbreitet und legt wiederum Kriterien für die Auswertung der neuen Struktur vor. Die Abteilung kann sich nicht eindeutig dazu äußern, noch sind Partikularinteressen dominierend. Aber die Spannung wird von allen gehalten. Die Steuergruppe ermächtigt sich daraufhin selber, der Schulleitung ihr ausgearbeitetes Kompromissmodell zum Entschieden zu beantragen. An der mehrheitlich erleichterten Reaktion der beiden Abteilungen kann unter anderem das gewachsene Vertrauen in die Führungskräfte abgelesen werden.

5. Die Nagelprobe: Einer- oder Zweierleitung?

Noch ist nicht klar, wie die beiden Abteilungen in der Abteilungsführung repräsentiert sein werden. An dieser Frage lebt die alte Spaltung noch einmal auf, das große Gremium ist damit überfordert, worauf die Steuergruppe in reduzierter Formation (d.h. ohne die Abteilungsververtretungen) eine Klärung vornimmt. Diese Sitzung bildet exemplarisch ab, wie Sachlogik und Emotion nach 3/4-jähriger dialogischer Praxis trotz ambivalenter Ausgangslage ineinander greifen können, ohne Siegende und Bezwungene zu hinterlassen. *All things considered*, gelangen im Laufe der Diskussion nämlich alle Beteiligten zur Erkenntnis, dass für eine Koeitung auf Abteilungsstufe erstens keine funktionale Aufgabenteilung zu finden ist, und zweitens dem Spaltungsthema weiterhin eine Bühne eröffnet bleibt. Der vom Entscheid am meisten betroffene Abteilungsleitende nimmt im Interesse des ganzen einen Stufenabstieg in Kauf – für alle Anwesenden ein bewegender Moment. Die Abteilungen quittieren diesen Entscheid mit unterschiedlichem Echo (je nach persönlicher Betroffenheit), erkennen jedoch mehrheitlich an, dass letztlich die Linie den schwierigsten Entscheid fällen musste. So werden die unterlegten Haltungen zu Führung, Verantwortung und Macht durch konkrete Erlebnisse geprägt und verändert.

Nun sind die großen Linien für die neue Struktur gelegt und die Steuergruppe beantragt sie der Schulleitung. Der Entscheid wird Ende Oktober gefällt und den Abteilungen kommuniziert.

6. Letzte Phase: Übergangszeit

Ein bekanntes Phänomen: Wenn die großen Linien gezeichnet sind, geht es an die Details, und es wird wieder mühsam. Gleichzeitig fühlen sich die

Mitarbeitenden auf einer Wegstrecke, wo das Alte nicht mehr richtig gilt, das Neue aber noch nicht etabliert und ins Recht gesetzt ist. Das alles wirkt verunsichernd, die alten Muster erheben ihre Häupter wieder, die Abteilungen reagieren mit erneuter Überforderung und Angst vor den neuen Aufgaben. Nun ist Dialog einmal mehr gefordert: Er ermöglicht Distanznahme zu den überwältigenden Empfindungen sowie erneuten Vertrauensaufbau in die gemeinschaftlichen und individuellen Copingfertigkeiten. Votum aus einem der letzten Workshops: »Dies ist der erste OE-Prozess, der an dieser Schule gelingt.«

Eine Woche vor dem »Go!« für die neue Abteilung setzen wir vom einen Ufer des nahegelegenen Flusses aufs andere und vollziehen damit den Wandel auch auf Symbolebene.

7. Auswertung

Ein halbes Jahr nach der Umsetzung trifft sich die Steuergruppe und danach die Abteilung zur ersten Evaluation. Ein Steuergruppenmitglied: »Wir müssen unbedingt genügend Zeit lassen für die erneute Erfahrung aus der OE, dass Sache und Emotion nicht getrennt bearbeitet werden müssen.« Im Evaluationsworkshop herrscht eine nüchterne, realistische Stimmung. Viel Arbeit muss noch getan werden. Die Gestaltungsfreiräume im Bildungsbereich sind noch enger geworden. Aber die Erfahrung der geglückten Überführung stärkt den Leuten den Rücken – sie nehmen die Herausforderungen selbstbewusst an.

Lessons learnt

- Stete Dialogpraxis wirkt revitalisierend auf die Selbstheilungskräfte und weckt den teilweise schlafenden Wissens- und Ideenfundus der Teilnehmenden.
- Damit sind die Beschränkungen und Widersprüche der realen äußeren Welt nicht vom Tisch, aber Dialog hilft, sich aktiv mit ihnen auseinander zu setzen und die dabei entstehenden Spannungen auszuhalten.
- Wenn's heiß wird, muss die Führung in die Verantwortung steigen – Dialog hebt die Hierarchien nicht auf. Alles andere wäre ein Missbrauch des vertrauensvollen sich Öffnens der teilnehmenden Personen.
- Die Praxis des Dialogs sinkt mit der Zeit vom expliziten in den impliziten Fundus und durchdringt die Denk- und Handlungsweise der von

ihm Infizierten. Ganz im Sinne Robert Walsers: »... den Möglichkeiten hängen Fetzen an wie Bettlern und dennoch sieht man sie gern«.

Für Dialog wenig geeignete Systeme

Zum Schluss sei ein Projekt kurz umrissen, wo der Einsatz von Dialog sich nicht bewährte. Es handelt sich um einen traditionellen Betrieb der feministischen Sozialarbeit, mit starker ideologischer Verankerung in der Frauenbewegung der Siebzigerjahre. Gefragt war eine Überarbeitung des Leitbildes und der Struktur. Der Prozess dauerte ca. zwei Jahre und war ähnlich strukturiert (mit Steuergruppe und klarem Auftrag). Charakteristisches Merkmal der Organisation: Die Ideologie ist an der Struktur ablesbar, indem durch Zwangsmitgliedschaft aller Mitarbeiterinnen und unter Ausschluss aller Außenstehenden von der Mitglied-

Den Möglichkeiten hängen Fetzen an wie Bettlern und dennoch sieht man sie gern (Robert Walser)

schaft faktisch alle strategischen Entscheide bei den Mitarbeiterinnen angesiedelt waren, und der Vorstand sich folgerichtig mehr als ausführendes Organ denn als strategisch verantwortlich verstand. In den mehr als 20 Jahren der Existenz der Organisation war die Komplexität in allen Belangen unmerklich gestiegen (Frosch-im-heißen-Wasser-Syndrom), und die Energie und Motivation bei den Mitarbeiterinnen, sich neben dem fordernden Job aktiv für die Belange des Vereins einzusetzen, ließ immer mehr nach. Der Zerfallsprozess schritt trotz (oder wegen?) der angesetzten OE-Arbeiten unaufhaltbar fort. Ich schlug monat-

liche Dialogrunden für alle Beteiligten vor, um dem Phänomen auf die Spur zu kommen, der Vorschlag stieß im Betrieb auf ein gutes Echo. Der erste Abend zeitigte erleichternde und erklärende Ergebnisse bezüglich der Frage, wie viel Engagement von allen zu erwarten sei. Am zweiten Abend nahmen nur noch halb so viele Frauen teil. Dringend anstehende Entscheide waren unterdessen vom Vorstand gefällt worden, der sich angesichts der bedrohlichen Zerfallserscheinungen selber zu dieser Rolle ermächtigt hatte. Die Mitarbeiterinnen waren verwirrt und wussten nicht mehr, wie sie ihre Rolle interpretieren sollten: Die statutarisch und ideologisch festgeschriebene Basisdemokratie stand dem täglich Erlebten diametral entgegen. In dieser Situation trug Dialog nicht zur Klärung bei. Die Energie, gemeinsam nach den Ursachen der erlebten Sackgassensituation zu suchen, war gebunden durch Frust, Kränkung und Fluchtgedanken. Wir brachen diesen Teil der Organisationsentwicklung ab. Der Zerfallsprozess ließ sich während des ganzen folgenden Jahres

nicht mehr aufhalten, der Hauptbetrieb wurde geschlossen, die OE ohne zielführende Ergebnisse abgebrochen. Ein halbes Jahr später entnahm ich den Medien, dass die Nachfolgeorganisation (inkl. Fusion mit einem

ähnlich arbeitenden Betrieb) unter dem Dach einer Stiftung weiterarbeitete, mit klaren hierarchischen Strukturen, sowohl in der Trägerschaft wie in den Betrieben.

In diesem Fall war die Führung nicht klar geteilt und repräsentiert. Wohin also mit den Erkenntnissen aus dem dialogischen Gespräch? Der Vertrauensaufbau in die Problemlösefähigkeit des eigenen Systems konnte angesichts der anstehenden Problemlage nicht das kritische Volumen entwickeln. Ein schmerzhaftes Lehrstück nicht nur für die Beteiligten im System, sondern auch für die Beraterin.

Anmerkungen

1. Charakterisierung und Methode siehe u.a. Profile 1.2001, 43-46, Isaacs 2002

Literatur

ISAACS, W. (2002) Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Unternehmen. Bergisch Gladbach

BUBER, M. (2002) Das dialogische Prinzip. Gütersloh

SENGE, P./SCHARMER, C.O./JAWORSKI, J./FLOWERS, B.S. (2004) Presence – Human Purpose and the Field of the Future. Cambridge, MA

PROFILE (2003) Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog / International Journal for Change, Learning, Dialogue 5

TROJANER (2004) Forum für Lernen 4 IM NETZ:

www.ial-lernen.de
http://www.mythen-der-buchkultur.de/Texte/06_Dialog/Excerpt/Definitionsvorschlaege_Dialog.htm