



„Genauso müsste unsere Abteilungsbesprechung einmal stattfinden.“

Begleitung von Veränderungen in Organisationen mit Dialog

Die Einführung von Dialog in Profit- und Non-Profit Organisationen löst nach unserer Erfahrung oft große Verheißungen aus: „Genau so müsste unsere Abteilungsbesprechung einmal stattfinden“ als auch große Bedenken, was die Anschlussfähigkeit von Dialog an die Wirklichkeit in Organisationen anbelangt: „Wäre toll, aber mit den Leuten leider unmöglich.“

Dialog zur Begleitung eines Strategieprozesses in einer Not-For-Profit Organisation

Ausgangslage

Im Kontext eines Strategieprozesses traten zwischen den Hierarchieebenen bzw. zwischen den Funktionseinheiten der Organisation Konflikte und Schuldzuweisungen auf. Die Kooperation der Mitarbeiter im Strategieprozess als wichtige Informationsgeber war durch Unsicherheiten und Desorientierung gefährdet bzw. schon blockiert. Ganze Bereiche der Organisation waren verunsichert über ihre Ausrichtung und Bedingungen ihrer weiteren Existenz. Zudem gab es Spekulationen über *hidden agendas* (Abbau von Personal, dramatische Änderungen der Strategie) des Managements für den Strategieprozess.

Zielsetzung des Beratungsauftrages war es, die Kommunikationsqualität in der Organisation zu verbessern, Strukturelemente zu implementieren, die den Austausch zu bestimmten Themen ermöglichen sowie die verhärteten Dynamiken zwischen den Hierarchieebenen bzw. zwischen den Bereichen zu verflüssigen.

Phase der Auftragsklärung

Zusammen mit dem Geschäftsführer und der Leitung Personal wurde die Architektur für den Prozess entworfen. Außerdem wurden Ziel und Auftrag und die komplementären Rollen, verbunden mit den entsprechenden Verantwortungen, geklärt.



Start-Veranstaltung

In einer Start-Veranstaltung mit allen an dem Prozess Beteiligten, werden Ziel und Vorgehen des Dialogprozesses geklärt sowie grundlegende Elemente und Übungen zum Dialog eingeführt. Wir haben zum Einstieg in die Dialogrunden folgende Übungen verwendet: Das Management positioniert sich eindeutig dazu, Dialog als Kommunikationsform für die laufende Strategieentwicklung und zur Überwindung von Konflikten einzuführen.

Dialoggruppen

Über ein halbes Jahr treffen sich alle vier Wochen zwei Dialoggruppen.

Die Dialoggruppe *Führungskräfte* ist zusammengesetzt aus den Führungskräften der Organisation (ca 20 Personen). Für den strategischen Dialog wurden folgende Themenbereiche gewählt: die Auseinandersetzung zu verschiedenen Fragen der Führungskultur, Verständnis von Transparenz, Verbindlichkeit, Macht- und Verantwortungskultur sowie zum Strategieprozess. Thematisiert wurde beispielsweise das Dilemma der Führungskräfte den Ansprüchen der Mitarbeiter an Transparenz und „Jeder darf bei allem mitreden“ gerecht zu werden und dem Bedürfnis, als Führungskraft Entscheidungen treffen zu können, ohne alles immer wieder in alle Richtungen diskutieren zu müssen. Dabei war es möglich, die Handlungsblockierung der unteren Führungsebene in den Kontext und die Historie der Organisation zu stellen und zu erkennen, dass sich die Organisation in einem großen Veränderungsprozess hinsichtlich ihrer Führungskultur befindet. Es wurde deutlich, wie besonders die unteren Führungskräfte beiden Strömungen gerecht werden müssen und auf Unterstützung vom oberen Management angewiesen sind.

Die Dialoggruppe „*Leiter Strategieteams*“ ist zusammengesetzt aus den Leitern der Strategieteams, Mitgliedern des Betriebsrates und informelle Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen (ca. 20 Personen), die in keiner Linienfunktion sind. Hier wählten wir den generativen Dialog um die konkreten Themen, die im engen wie weiteren Kontext des Strategieprozesses relevant sind, besprechbar zu machen.



Thematisiert wurden z.B. die gegenseitigen nicht immer schmeichelhaften Zuschreibungen und die Erkenntnis, dass die angeblichen Fakten überhaupt nicht geprüft waren. Bisherige „Wahrheiten“ wie etwa das magere Ergebnis in Relation zum Budget im Marketing oder die scheinbaren Lügen und absichtlich zurückgehaltenen Informationen auf Seiten der Produktion fallen dem Dialog zum Opfer. Hier trat oft eine längere Phase der Stille ein, mit der Erkenntnis, das viel des Übels über fehlende Kommunikation zu erklären ist und dass selbst bei zutreffenden Fakten das Wissen über den Kontext von Verhaltensweisen, einen guten Grund sichtbar werden ließ und die Anschuldigungen dadurch entkräftet wurden. Insgesamt verstärkte der Dialog das Gefühl der Beteiligten, im selben Boot zu sitzen, mit den selben Ängsten und Herausforderungen zu kämpfen und lediglich aus einer anderen Perspektive zu schauen.

In einer Dialogsitzung wurde ein Brief von der Produktion an das Marketing thematisiert, der, unterschrieben von allen Mitarbeitern der Produktion, starke Anschuldigungen bezüglich der Ethik und der Relevanz der Ziele des Marketings enthielt. Der Brief hatte zu heftigsten Konfrontationen und verhärteten Fronten gesorgt. In der Dialogsitzung wurde deutlich, in welchem Spannungsfeld sich das Marketing befindet und nach welchen Zielen sich die Mitarbeiter steuern. Die Ziele und Kontexte der Entscheidungen des Marketings wurden transparent und nachvollziehbar. Es entstand eine Stille und tiefe Betroffenheit auf Seiten der anwesenden Mitarbeiter der Produktion. So etwas dürfe nicht mehr vorkommen und ein Dialog im Sinne von Erkunden und Plädieren müsse in Zukunft Pflicht sein, bevor solche Stufen der Konflikteskalation gewählt würden, war die einhellige Meinung aller Anwesender.

Es gab massive Verdächtigungen, die Geschäftsführung wolle den Organisationszweck verändern und versuche diese Änderung über den Strategieprozess einzuschleichen. In einer Dialogsitzung wurde durch das Plädieren des Geschäftsführers und die erkundende Nachfragen deutlich, vor welchem Hintergrund die Entscheidungen der Geschäftsführung zu sehen sind, in welchen Handlungsnotwendigkeiten sie steht und wie sie den Organisationszweck mit neuen Vorgehensweisen aufrechtzuerhalten versucht. Auch hier trat eine Phase der Betroffenheit und Stille ein. Ein Mitglied des Betriebsrates, das sich davor eher durch Unterstellungen negativer Motive seitens der GF hervorgetan hatte, lies sich sogar zu der Äußerung hinreißen: „Mensch, der Rudolf will ja auch was Gutes, der ist ja eigentlich ganz nett.“



Vernetzung der Dialoggruppen

Alle zwei bis drei Monate fanden gemeinsame Dialoge zur Vernetzung der beiden Gruppen statt. Ziel war der Austausch zu Themen und Erfordernissen des Strategieprozesses. In generativen Dialogen wurde die Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften im Strategieprozess thematisiert. Auch hier erwies sich die Möglichkeit, die eigenen mentalen Modelle zu bestimmten Verhaltensweisen anderer zu hinterfragen als sehr aufschlussreich und weiterführend. Sehr wichtig war das Plädieren der Geschäftsführung für die Notwendigkeit des Strategieprozesses bzw. dessen Hintergründe und Zielsetzungen. Den Mitarbeitern wurde einsichtig, dass auch die Geschäftsführung verständliche Gründe für ihr Vorgehen hat und aus ihrer Rolle heraus Antworten zum Besten der Organisation finden muss.

Die Trennung der Dialoggruppen hatte die Funktion, einen Container für die Themen in den entsprechenden Gruppen aufzubauen. Gerade in der Dialoggruppe Führung war ein geschützter Raum essentiell, um die Konflikte besprechbar zu machen und ein miteinander Reden und Denken zu ermöglichen.

Die Vernetzung der Dialoggruppen hat die Funktion, Feedback zu ermöglichen und sich über Inhalte und Dynamiken der beiden Dialoggruppen auszutauschen.

Abschluss des Workshops und Fortgang

Nach jeweils sechs Dialogrunden wurden die Ergebnisse in einem Workshop verdichtet. Geschäftsführer, Führungskreis und Strategieteams erhielten Empfehlungen und Diskussionspunkte. Zudem wurden konkrete Vorschläge zur weiteren Bearbeitung in den jeweiligen Foren festgehalten. Um die Dialogkultur in der Organisation weiterzutragen, war als weiterer Schritt angedacht, Interessierte aus den beiden Dialoggruppen zu Dialogfacilitatoren weiterzubilden. Aus organisationsinternen Gründen wurde der Dialogprozess an dieser Stelle nicht weitergeführt und der angedachte Integrations- und Überführungsprozess in die Organisation konnte nicht weiterverfolgt werden.



Zwischen Anspruch und Wirklichkeit - Theorie und Praxis

Im Folgenden wollen wir die Herausforderungen beschreiben, mit denen wir während des Prozesses umgehen mussten, und die Interventionen, die unsere Antwortversuche darauf widerspiegeln.

Zielorientierung und Ergebnissicherung im Dialog

Um diese Perspektive ranken sich für uns folgende Fragestellungen:

- Wie können wir an eine Kultur ankoppeln, in der es üblich ist, Ergebnisse immer sofort festzuhalten?
- Wie kann man gleichzeitig einen offenen Raum wahren und das verständliche Bedürfnis befriedigen, Ergebnisse zu sichern?
- Wie kann den Dialogmitgliedern das Gefühl vermittelt werden, dass die Erkenntnisse aus dem Dialog nicht verloren gehen?

Unsere Intervention:

- Wir haben die Mitglieder der Dialoggruppen am Anfang des Prozesses eingeladen, die ersten fünf Sitzungen „ergebnisoffen“ zu halten und den Denkprozess und die Vielfalt der unterschiedlichen Sichtweisen in den Vordergrund zu stellen. Die Ergebnissicherung wurde für die sechste Sitzung angekündigt. Das führte zu Beruhigung und Offenheit da für Ergebnisorientierung im Prozess gesorgt war.
- Für die Ergebnissicherung war es wichtig, Empfehlungen und Denkanstöße in die zuständigen Entscheidungsgremien zu geben und auf Ergebnisrückmeldung zu achten, so dass ein Rückfluss von Informationen möglich war, der zu weiterem Mitdenken ermutigte.

Zwischen Begeisterung und Ernüchterung

In diesem wie in anderen Dialogprozessen beobachten wir häufig, dass die Beteiligten ein Dilemma erleben zwischen persönlicher Betroffenheit und Verheißung einerseits und Aussichtslosigkeit bezüglich Umsetzbarkeit andererseits. Die Beteiligten spüren das Potenzial dialogischer Prozesse – bis hin zu Gefühlen der Verklärung und Hoffnung auf Weltverbesserung – und erleben gleich-



zeitig die Aussichtslosigkeit, das Unternehmen in diese Richtung zu beeinflussen.

Unsere Intervention:

- Immer wieder auf den aktuellen Dialogprozess und seine Qualität fokussieren
- Transparenz herstellen bezüglich der Architektur des Prozesses der Zielsetzung des Dialogs und der Überführung der Dialogkultur in die Organisation. Hilfreich ist hier aus unserer Sicht, die verschiedene Interventions Ebenen zu unterscheiden: Auf der Ebene der Person geht es um den Erwerb von Dialogischer Kompetenz. Auf der Ebene der Gruppe geht es um den Umgang mit gruppenspezifischen Themen. Auf der Ebene der Organisation geht es um die Überführung des Dialogprozesses in die Kommunikationsprozesse der Organisation und die Organisation von Entscheidungsprozessen.

Umgang mit skeptischen Teilnehmern

Wie kann man mit der Skepsis Einzelner gegenüber dem Dialogprozess und seinen Möglichkeiten und seiner Philosophie umgehen? Auf der Ebene der Person scheinen die Grundannahmen und Vorgehensweisen für viele eine starke Konfrontation ihrer üblichen Kommunikationsgewohnheiten bzw. Selbstverständnisse zu sein.

Unsere Interventionen:

- Das Management muss klar hinter der Idee des Dialogs stehen und Beispiele geben, dass es sich selbst auf den Prozess einlässt.
- Als Facilitator geben wir die Hoffnung auf, dass *alle* Beteiligten begeistert sein müssen, vielmehr arbeiten mit einer „kritischen Masse“, die Kulturveränderung möglich macht.
- Als Facilitator geben wir insbesondere denen Schutz, denen es schwer fällt, mit Ihren Kommunikations- und Interaktionsgewohnheiten an die Dialogkultur anzuschließen.
- Als Facilitator lassen wir Skepsis zu.



- In der Auftragsklärung muss sich die Organisation auf mindestens fünf Sitzungen einlassen. Damit wird möglich, dass die Teilnehmer sich leichter auf einen Prozess einlassen. Gleichzeitig verhindern wir, dass eine Bewertung nach der ersten Sitzung notwendig wird. Oft bieten wir auch für die erste Sitzung Erklärungen dafür an, was vermutlich passieren wird, um überhöhte Erwartungen, mit Dialog würde jetzt sofort alles besser, zu relativieren.
- Wir bitten um Freiwilligkeit für die Teilnahme am Prozess. Dadurch entsteht für die Teilnehmer eher das Gefühl, hingehen zu wollen, um nichts zu verpassen oder die eigene Perspektive einbringen zu können.

Ankoppelung von Dialog an die Kommunikationskultur der Organisation

Wie kann an die Kultur der Organisation und des Teams angeschlossen werden, wie können Treffen strukturiert, gestaltet und moderiert werden?

Unsere Intervention

- Für uns hat es sich als nützlich erwiesen, unser Rollenverständnis als Facilitator an die Rollenerwartungen der Organisation anzupassen: Am Anfang des Prozesses intervenieren wir oft deutlich, also wir greifen die Beiträge erneut auf, übernehmen erkundende Position, fordern zum Erkunden und Plädieren auf, geben theoretische Einordnungen. Dadurch versuchen wir, an die übliche Erfahrungen anzukoppeln und beispielhaft die Perspektiven und Kompetenzen des Dialogs einzuführen. Unser Ziel ist, nach und nach einen „Container“ aufzubauen, in dem die Teilnehmer diese Funktionen selbst übernehmen können. Durch unser aktives Auftreten zu Anfang erleben die Teilnehmer mehr Schutz, die Toleranz für Unsicherheit wächst.