

DIALOG ZUR INTERKULTURELLEN TEAMENTWICKLUNG

Kazuma Matoba

Daniel Scheible

Working Paper
of
International Society for Diversity Management e.V.
No. 1

Dialog zur interkulturellen Teamentwicklung

Kazuma Matoba / Daniel Scheible (Hg.)

Inhalt

	Einführung	
	Kazuma Matoba, Daniel Scheible	2
I.	Interkulturelle Kommunikation und Potenziale	
	Marco Thomas Lietz	8
II.	Dialogprozess in internationalen Institutionen	
	Sabine Moron, Juanita Nababan	14
III.	Sozialkonstruktivistische Kommunikationstheorie	
	Thorsten Alles, Christian Bröchle, Sebastian Backup, Johannes Förster, Sophie Hummel, Anke Strauß	26
IV.	Dialogprozess und Gruppendynamik	
	Tanya Draganinska, Julia Porgorzelski, Fang Tang, Swetlana Zentner	51
V.	Die Rolle der Kreativität im Rahmen der interkulturellen Teamentwicklung	
	Albert Busse, Marta Oreskovic	59
VI.	Dialogprozess als Intervenierungsansatz zur interkulturellen Teamentwicklung	
	Martin Kregel	68

Einführung

Kazuma Matoba, Daniel Scheible

In manchen Ländern Europas findet das interkulturelle, miteinander Lernen trotz der multikulturellen Gesellschaft selten statt. Interkulturelle Kommunikation im Alltag führt nicht genügend dazu, interkulturelles Potenzial zu wecken und neue Werte zu schöpfen, solange diese Kommunikation nicht im ‚Zwischen‘ stattfindet. Das ‚Zwischen‘ ist der Ort, wo sich Menschen aus verschiedenen Kulturen komplementär integrieren können, indem sie durch ‚dialogische Kommunikation‘ ihre relevanten Unterschiede sichtbar machen. Dadurch werden die Gemeinsamkeiten, die für die Entwicklung einer dritten Kultur fundamental sind, konstruktiv verstärkt. Der Dialogprozess, der als Ansatz zur Teamentwicklung im Rahmen der Managementmethode der ‚lernenden Organisation‘ verwendet wird, zeigt uns den Entwicklungsprozess einer neuen Kultur in einer Gruppe im interkulturellen Kontext.

Interkulturelles Potenzial

Bei der Frage nach den Möglichkeiten des Zusammenlebens unterschiedlicher Kulturen wird häufig primär auf das Konflikt- und Bedrohungspotenzial kultureller Differenzen fokussiert. Nach dem Ansatz des Diversity Managements wird kulturelle Heterogenität jedoch als Ressource verstanden, die sowohl in gesellschaftlicher als auch in politischer und wirtschaftlicher Hinsicht von großem Nutzen sein kann. Behrendt (1969: 110) definiert Kultur als einen „Komplex von Gefühls-, Denk- und Verhaltensweisen, die für eine Vielzahl von Menschen in einer bestimmten Zeit und innerhalb eines Raums bezeichnend sind und von ihnen gewohnheitsmäßig getragen werden“. Diese Gefühls-, Denk- und Verhaltensweise stehen in wechselseitigen Beziehungen zueinander und üben bestimmte Funktionen im Gesamtzusammenhang der Kultur aus. Aus dem Zusammentreffen anderer Kulturen ergeben sich erhebliche Änderungen in einem Teilbereich der Kultur, die gewöhnlich auch andere Teilbereiche beeinflussen und so strukturelle Auswirkungen zeitigen. Auf diese Weise wandelt sich die Kultur durch interkulturellen Kontakt dynamisch um.

Hier meint ‚Interkulturalität‘ das gemeinsame ‚Dritte‘, das in der Begegnung und dem wechselseitigen Verstehen von Kulturen entsteht. Eine neue Sichtweise des gemeinsamen ‚Dritten‘ kann dazu beitragen, neue Wege der Problemlösung, der Innovation und Wertschöpfung zu eröffnen. Die zentrale Fragestellung des interkulturellen Diversity Managements lautet daher: Wie

lassen sich interkulturelle Potenziale im Bereich Wirtschaft, Bildung, Forschung und Innovation identifizieren, quantifizieren und für verschiedene Anwendungsbereiche nutzbar machen?

Interkulturelle Kommunikation

Der Forschungsschwerpunkt im Bereich ‚interkulturelle Kommunikation‘ liegt bisher auf der Kommunikation zwischen Individuen, die zwei unterschiedlichen Kulturen angehören (sollen). Dabei wird im Allgemeinen so vorgegangen, dass zunächst Kulturräume abgegrenzt werden und für jeden Kulturraum eine einheitliche Kultur beschrieben wird. Die beschriebenen Kulturen werden dann verglichen und Kulturunterschiede identifiziert. Ziel ist es, Gefahren aufzuzeigen, die von den Kulturunterschieden für die interkulturelle Verständigung ausgehen, um anschließend Möglichkeiten zu benennen, wie sich diese Gefahren umgehen lassen (z.B. Adler 1991; Hofstede 1984; Trompenaars 1993).

Diesem Vorgehen liegt die Vorstellung zugrunde, dass das Wesen (lateinisch: *Essentia*) einer Gattung oder Art von Menschen beschrieben werden kann. Ein solcher, essentialistischer Ansatz geht also davon aus, dass die Bewohner eines Kulturraums durch feststehende Eigenschaften gekennzeichnet sind und sich aufgrund sprachlicher, sozialer, kultureller, religiöser, ethnischer und nationaler Kollektiv-Identitäten als Gruppe konstituieren.

Indem der Essentialismus von feststehenden Eigenschaften ausgeht, verneint er den Prozess der sozialen Evolution. Gehen wir aber davon aus, dass Menschen in der Lage sind, die gegebenen Wirklichkeiten zu reflektieren und sie in der Interaktion mit anderen zu verändern, so nehmen wir eine sozialkonstruktivistische Sichtweise ein. Die Individuen sind dann zwar einerseits an gesellschaftliche und kulturelle Wirklichkeiten gebunden, sie sind aber auch in der Lage, diese Gegebenheiten zu hinterfragen und weiter zu entwickeln (vgl. Baecker et al. 1992: 130).

Wenn sich Wissenschaftler mit dem Phänomen ‚interkulturelle Kommunikation‘ auseinandersetzen, dann wollen sie dazu beitragen, dass es den Kommunizierenden gelingt, über kulturelle Grenzen hinweg produktive Kooperation zu begründen. Grundsätzlich lassen sich zwei Herangehensweisen unterscheiden: eine kulturspezifische (*emic*) und eine kulturallgemeine (*etic*). Beide Vorgehensweisen haben ihre Berechtigung und kommen je nach Forschungsgegenstand zum Einsatz.

Die kulturspezifische Herangehensweise, zu der der essentialistische Ansatz neigt, birgt aber die Gefahr, Differenzen, die im interkulturellen Kontext sichtbar und erlebbar werden, zu verschärfen.

Nach Kardorff (1998: 54) „machen diese Differenzen neugierig, erzeugen aber auch Angst und provozieren Ab- und Ausgrenzung, Ablehnung, Rückzug und Widerstand“.

Die kulturallgemeine Herangehensweise steht dagegen vor dem Problem, dass sie voraussetzt, dass die Individuen nicht ethnozentrisch handeln. Um den Ethnozentrismus zu überwinden und die Selbstidentifikation zu erweitern, müssen die Individuen jedoch ein optimales Niveau an kommunikativer Kompetenz für die Kommunikation jenseits der jeweiligen Kulturen erreichen. Den bisherigen Forschungsergebnissen zufolge erweist es sich jedoch als sehr schwierig, eine solche Kompetenz zu definieren, die sich auf den kulturellen Universalismus stützt.

Dritte-Kultur-Entwicklungsmodell

Interkulturalität kann per Definition nur das ‚Dazwischen‘ bezeichnen. Bei der interkulturellen Kommunikation wird dieses ‚Dazwischen‘, in dem unterschiedliche Elemente verschiedener Kulturen zusammengeführt werden können, ständig erzeugt. Bolten (1997) bezeichnet dies als ‚Interkultur‘. Dabei unterscheidet er zwischen dem Synthesemodell und dem Synergiemodell der interkulturellen Kommunikation. Beim Synthesemodell werden zwei Größen (These/Antithese) zu einer dritten (Synthese) zusammengefügt. Aus zwei zusammengeführten Größen lässt sich wiederum eine neue, dritte zusammenfügen, usw. Dieses normative Modell soll unabhängig vom kulturellen Umfeld einsetzbar sein. Das Synergiemodell beschreibt das „kontinuierliche Erzeugen eines Handlungszusammenhangs, in dem gleichsam die Energiepotenziale der fremdkulturellen Kommunikationspartner zusammenfließen“ (Bolten 1997: 487). Auf diesen beiden Modellen basiert die Theorie des ‚Dritte-Kultur-Entwicklungsmodells‘ (‚third-culture building model‘) von Casmir (1998; 1999), die sich als Spezialfall interkultureller Kommunikation darstellt. Das Modell geht davon aus, dass ‚Kultur‘ dynamisch ist, und dass durch die Integration der beiden Kulturen eine neue dritte Kultur entstehen kann. Integration ist eine Akkulturationsform, die die Beibehaltung der kulturellen Wertvorstellung der übernommenen Kultur trotz ihrer Eingliederung in die übernehmende Kultur beinhaltet. Die kulturelle Identität beider Kultur soll nach diesem Konzept weitgehend erhalten bleiben. Der Grund dafür liegt in der Regel darin, dass die übernommene Kultur großen Wert auf die Erhaltung ihrer Identität legt. Integration kann in dieser Form nur stattfinden, wenn man beiden Kulturen ein hohes Maß an Unabhängigkeit zubilligt. Das Modell der Integration kann dann ‚multilaterale Integration‘ genannt werden, wenn die Akkulturation langfristig gesehen zu einem Wandel der beiden Kulturen führt und daraus sich eine neue dritte Kultur ergibt.

Dialogischer Kode

Für die Entwicklung einer dritten Kultur durch multilaterale Integration sind (erfolgreiche) menschliche, symbolische, kommunikative Interaktionen erforderlich. Eine derartige Kommunikation beruht grundsätzlich auf Verhandlung und Dialog. Die sozialkonstruktivistische Schule der Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich mit der grundlegenden Frage, wie Einsichten in solche Entwicklungen am erfolgreichsten und auf moralische und ethische Art und Weise erreicht werden können. Beispiele hierfür sind das ‚Coordinated Management of Meaning‘ (Pearce 2002; 2003) und die ‚Symbolic Convergence Theory‘ (Bormann 1985). Den beiden Theorien liegt die These zugrunde, dass Wirklichkeitskonstruktionen im sprachlichen Diskurs hergestellt werden.

Pearce (1989: 91) schlägt ein Stufenmodell der Evolution von Kommunikation in der multikulturellen Gesellschaft vor. Nach dem Modell entwickelt sich die Form der Kommunikation im gesellschaftlichen Evolutionsprozess über vier Stufen: (a) „Monocultural communication“; (b) „Ethnocentric communication“; (c) „Modernity communication“; (d) „Cosmopolitan communication“. Beim Übergang von (b) zu (c) ist die Fähigkeit erforderlich, eine offene Haltung für neue kulturelle Ereignisse einzunehmen. Wir stellen die Hypothese auf, dass diese offene Haltung in dem dialogischen Kode, der die Arten des kognitiven Verhaltens zum gegenseitigen Verständnis und Einvernehmen steuert, ausgedrückt werden soll. Diese Hypothese stützt sich auf unsere mehrjährigen Erfahrungen mit interkultureller Teamentwicklung durch den Dialogprozess¹ in Deutschland, Japan, Namibia, Albanien, Ungarn und China².

Beim dialogischen Kode handelt es sich um die Fähigkeit, „scheinbar gegensätzliche Charaktere von Menschen und Kulturen zu integrieren und sie in komplementäre Teile eines integralen Ganzen zu transformieren“ (Gudykunst/Kim 1992; Matoba 2002). Wenn Kommunizierende über diesen dialogischen Kode verfügen können, kann ihre Kommunikation relevante Unterschiede zwischen ihnen sichtbar machen, durch die die Gemeinsamkeiten konstruktiv verstärkt werden. Diese konstruierten Gemeinsamkeiten sind Grundlage für die Entwicklung der dritten Kultur.

¹ Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) erforscht das Konzept des Dialogprozesses seit 1992, ausgehend von der theoretischen Grundlage, die David Bohm (1917-1992) vorgab. Hartkemeyer et al. (1999) haben daraus ein erfolgreiches Werkzeug im Kommunikationstraining entwickelt, das in den verschiedensten Zusammenhängen – von Unternehmen über Schulen bis zu interreligiösen Treffen – eine auf kreativem Verstehen basierende Zusammenarbeit in größeren Gruppen ermöglicht.

² siehe www.transcultural-dialogue.com und Matoba (2004) im Anhang.

Informationen werden durch vier verschiedene Formen der Wissensumwandlung transformiert und mitgeteilt: (1) vom impliziten zum impliziten Wissen – „Sozialisierung“; (2) vom impliziten zum expliziten Wissen – die „Externalisierung“; (3) vom expliziten zum expliziten Wissen – die „Kombination“; (4) vom expliziten zum impliziten Wissen – die „Internalisierung“. Bei der Kommunikation mit geringerer Situationskontingenz (Low-context-/High-content-communication, siehe Hall (1976), Gudykunst/Kim (1984)) werden Informationen durch Externalisierung und Kombination explizit mitgeteilt. Bei der Kommunikation mit hoher Situationskontingenz (High-context-/Low-content-communication) hingegen werden Informationen durch Sozialisierung und Internalisierung implizit mitgeteilt. Bei der High-context-/High-content-communication (HCHC-Kommunikation) als einer idealen Form interpersonaler und -kultureller Kommunikation kann die Umwandlung von implizitem und explizitem Wissen dynamischer werden. Diese dynamische Wissensumwandlung in der interkulturellen Kommunikation führt dazu, die Kohärenz des Inhalts und Kontexts der Kommunikation zu maximieren, die die Grundlage für kohärentes gemeinsames Handeln bildet. Zur Realisierung der HCHC-Kommunikation muss man den dialogischen Kode erwerben.

Matoba (2002a; 2002b; 2003) hat aus dem von Senge (1990), Ellinor/Gerard (1998) und Isaacs (1999) erforschten Konzept des Dialogprozesses eine erfolgreiche Interventionsmaßnahme entwickelt, die in den verschiedensten interkulturellen Zusammenhängen – von Unternehmen über Schulen bis zu interreligiösen Treffen – eine auf kreativem Verstehen basierende Zusammenarbeit in größeren Gruppen ermöglicht. Das Ziel des interkulturellen Dialogprozesses ist es, den dialogischen Kode zu aktivieren, indem die „ability for contextualization“ und „contextual literacy“ durch die stressfreie, verlangsamte Kommunikation in Gruppen entwickelt werden. Die Erkenntnis aus der Praxis des Dialogprozesses unterstützt die Hypothese, dass die HCHC-Kommunikation mit dem dialogischen Kode die Grundlage für die Entwicklung der ‚dritten Kultur‘ (Casmir 1999; Matoba 2003; 2004) ist.

Literatur

Adler, Nancy (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing.

Baecker, Jochen et al. (1992): *Sozialer Konstruktivismus. Eine neue Perspektive in der Psychologie*. In: Schmidt, Siegfried J. (Hg.): *Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus 2*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 116-145.

Behrendt, Richard F. (1969): Soziale Strategie für Entwicklungsländer. Entwurf einer Entwicklungssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer.

Bolten, Jürgen (1997): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. In: Rolf Walter (Hg.): Wirtschaftswissenschaften. Eine Einführung. S. 469-497.

Bormann, Ernest (1985): Symbolic Convergence Theory. A Communication Formation. In: Journal of Communication, 35/4. S.128-138.

Casimir, Fred (1999): Foundations for the Study of Intercultural Communication Based on a Third-Culture Building Model. In: International Journal of Intercultural Relations, 23/1. S. 91-116.

Ellinor, Linda / Gerard, Glenna (1998): Dialogue. Creating and Sustaining Collaborative Partnership at Work. New York: John Wiley & Sons.

Gudykunst, William B. / Kim, Young Yun (2003): Communicating with Strangers. An Approach to Intercultural Communication. New York: McGraw-Hill.

Hall, Edward T. (1976): Beyond Culture. New York: Doubleday.

Hartkemeyer, Johannes et al. (1999): Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart: Klett-Cotta.

Hofstede, Geert (1984): Culture's Consequences. London: Sage.

Isaacs, William (1999): Dialogue and the Art of Thinking Together. New York: Currency.

Matoba, Kazuma (2002): Dialogkompetenz für transkulturelle Kommunikation. Neuer Versuch des Theorieaufbaus für interkulturelle Kommunikation. In: Nakagawa, Shinji et al. (Hg.): Pädagogische Interaktion und interkulturelles Lernen im Deutschunterricht. Innsbruck: Studien-Verlag. S.220-234.

Pearce, Barnett (1989): Communication and the Human Condition. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Pearce, Barnett / Pearce, Kimberly (2000): Extending the Theory of the Coordinated Management of Meaning (CMM) through a Dialogue Process. In: Communication Theory, 10. S. 405-423.

Pearce, Barnett / Pearce, Kimberly (2003): Taking a Communication Perspective on Dialogue. In: Anderson, Rob et al. (Hg.): Dialogue. Theorizing Difference in Communication. Thousand Oaks, CA: Sage. S. 39-56.

Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

Trompenaars, Fons (1993): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Economics Books.

I. Interkulturelle Kommunikation und Potenziale

Marco Thomas Lietz

Effektive Kommunikation

Gudykunst und Kim betrachten Kommunikation als einen Prozess, der den Austausch von Botschaften und die Erschaffung von Bedeutung beinhaltet³. Effektive Kommunikation bedeutet, Missverständnisse zu reduzieren⁴ (vgl. Gudykunst/Kim, 2003, S.269).

Diese Definitionen können dahingehend interpretiert werden, dass auch xenophobe Botschaften wie Drohungen Formen effektiver Kommunikation sein können. Die meisten Menschen wollen nach Gudykunst und Kim jedoch, wie an späterer Stelle noch einmal erläutert wird, aus einer xenophilen Motivation mit Fremden kommunizieren. Aus diesem Grund untersuchen auch Gudykunst und Kim, welche Faktoren für eine an friedfertigen Zielen orientierte Kommunikation notwendig sind.

Charakteristika effektiver Kommunikatoren

Der US-amerikanische Forscher Gardner nannte 1962 Personen, die effektiv mit Fremden kommunizieren können, „universelle Kommunikatoren“ (Gudykunst/Kim 2003: 273). Sein Kollege Kleinjans (1972), der den Begriff „effektiver Kommunikator“ prägte, griff wesentliche Gedanken Gardners auf. Kleinjans schreibt über effektive Kommunikatoren, dass sie

- eine Person primär als Individuum und erst sekundär als Kulturvertreter ansehen,
- davon ausgehen, dass Menschen in ihrer Grundintention gut sind,
- die Werte fremder Kulturen so gut kennen wie die eigenen,
- ein positives Menschenbild haben und dieses auch kommunizieren können,
- ihre eigenen Gefühle – falls notwendig – verbergen können,
- in sich selbst ruhen und sich trotz der Erkenntnis, sich von anderen zu unterscheiden, wohl fühlen (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 269).

Gudykunst, Hammer und Wiseman (1977) haben Kleinjans Gedanken noch um eine wesentliche Feststellung erweitert: Sie ordnen effektiven Kommunikatoren die Einnahme einer so genannten „Dritte-Kultur-Perspektive“⁵ zu. Das bedeutet, dass eine Person in der Lage ist, ihre eigene Kultur

³ „Communication is a process involving the exchange of messages and the creation of meaning.“ (Gudykunst/Kim 2003: 269)

⁴ „[...] effective communication involves minimizing misunderstandings.“ (Gudykunst/Kim 2003: 269)

⁵ englisch: „Third-Culture-Perspective“

genauso kritisch betrachten zu können wie eine fremde (sinnbildlich also aus Perspektive einer dritten, neutralen Kultur). Dieser Personentypus zeichnet sich nach Gudykunst, Hammers und Wisemans Erkenntnissen dadurch aus, dass er

- aufgeschlossen ist,
- Einfühlungsvermögen besitzt,
- in der Lage ist, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Kulturen richtig wahrzunehmen,
- lieber beschreibt, anstatt zu werten,
- auch sein eigenes Verhalten beobachtet,
- zu Personen fremder Kulturen Beziehungen aufnehmen kann,
- keine ethnozentrische Perspektive einnimmt, d.h. fremde Kulturen nicht an den eigenen kulturellen Standards misst (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 274).

Motivation, Wissen und Fähigkeiten als notwendige Komponenten interkultureller Kommunikation

Spitzberg und Cupach (1984) isolieren drei notwendige Komponenten für interkulturelle Kommunikation: Motivation, Wissen und Fähigkeiten.

Motivation wird von Gudykunst und Kim als Wunsch verstanden, angemessen und effektiv zu kommunizieren (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 275). Grundlage der Motivation ist ihrer Ansicht nach der Wunsch, diverse, aus der Maslowschen Bedürfnispyramide abgeleitete Bedürfnisse zu stillen, v.a. die nach

- Gemeinschaftsleben,
- einem gemeinsamen Weltbild⁶,
- symbolischer und materieller Befriedigung,
- Aufrechterhaltung unseres Selbstverständnisses,
- Sicherheit im Sinne der Schaffung von Vorhersehbarkeit fremden Verhaltens und Angstreduktion (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 276ff.).

Wissen wird als Wissen darüber verstanden, was benötigt wird, um angemessen und effektiv kommunizieren zu können. Darunter wird verstanden, zu wissen,

- wie man an Informationen herankommt,
- welche Differenzen zwischen der eigenen und der fremden Kultur bestehen,

⁶ „... our need for a sense of a common shared world, ...” (Gudykunst/Kim, 2003, S.276)

- dass individuelle Unterschiede zwischen den Angehörigen einer Kulturgruppe bestehen (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 278ff).

Ein wesentlicher Bereich betrifft zudem das Wissen über alternative Möglichkeiten zur Interpretation fremden Verhaltens. So kann beispielsweise der Abstand, den man zu seinem Gesprächspartner hält, von Kultur zu Kultur unterschiedlich interpretiert werden. Nach Gudykunst und Kim ist es empfehlenswert, sich dieses bewusst zu machen und seine Analyse fremden Verhaltens in drei Schritte zu gliedern: Beschreibung, Interpretation und Bewertung.

Unter Fähigkeiten werden diejenigen Kompetenzen zusammengefasst, die notwendig sind, um mit Ungewissheit und Angst umzugehen (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 285).

Dazu gehört die Fähigkeit,

- Mehrdeutigkeiten zu tolerieren,
 - Empathie zu üben,
 - sich in angemessener Weise anpassen zu können,
 - möglichst wahrheitsgetreue Annahmen und Erklärungen für fremdes Verhalten zu treffen
- bestehen (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 288ff).

Als zentral wird zusätzlich die Fähigkeit zur ‚Mindfulness‘⁷ angesehen. Hierunter sind Offenheit für Neuheiten, Aufmerksamkeit für Unterschiede, Sensibilität für unterschiedliche Zusammenhänge und Wissen um die Möglichkeit multipler Perspektiven im interkulturellen Dialog zu verstehen. Ergebnis der ‚Mindfulness‘ soll die Fähigkeit sein, sich in einer Kommunikationssituation bewusst für die Mittel entscheiden zu können, die notwendig sind, um effektiv kommunizieren zu können (bestehen (vgl. Gudykunst/Kim 2003: 285). Außerdem sollte man in der Lage sein, Fremden, mit denen man im Austausch steht, Rückmeldung darüber geben zu können, wie man ihre Botschaften interpretiert, und das Gleiche vom Fremden zu erhalten (vgl. BMBF 2004: 4).

Interkulturelle Kommunikation und interkulturelle Potenziale an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke

Interkulturelle Kommunikation bietet ein weites Feld, Potenziale zu erweitern. Dies gilt in besonderem Maße für Universitäten. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Denk-, Wahrnehmungs- und Lernweisen ermöglicht eine außerordentliche Erweiterung des Horizonts. Dies ist ein Nutzen, der von den Studierenden auch als solcher wahrgenommen wird. Insofern ist die

⁷ Dieser Begriff ist schwierig mit der gleichen Konnotation zu übersetzen und ist daher aus der englischen Quelle beibehalten worden. Am ehesten treffen ihn die deutschen Begriffe „Achtsamkeit“ und „Bedachtsamkeit“, A.d.V.

Motivation, nach Gudykunst und Kim wesentliche Voraussetzung für interkulturelle Kommunikation, gegeben. Es tritt meines Erachtens noch ein weiteres wesentliches Motivationselement, das von den Wissenschaftlern nicht genannt wurde, in Form von Neugier hinzu. Wissen und Fähigkeiten, die beiden anderen Säulen interkultureller Kompetenz, entstehen im Wesentlichen durch Routine. Da der überwiegende Teil der Universitätsangehörigen über eine längere Auslandserfahrung verfügt, sind sie ebenfalls bereits in überdurchschnittlichem Maße vorhanden, jedoch noch weiter erlernbar. Das Gleiche gilt für die von Kleinjans postulierten Eigenschaften effektiver Kommunikatoren, sowie für die durch die Dritte-Kultur-Perspektive geschulte Selbstreflexionsfähigkeit.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Schulung effektiver Kommunikation mit Fremden ist jedoch der häufige Kontakt mit ihnen, welcher nur durch erfolgreiche Integration erreicht werden kann.

Unter den beschriebenen Bedingungen sollte es angesichts der sehr geringen Zahl ausländischer Studierender keine Schwierigkeit bei der Integration geben. In der Praxis gibt es an der Fakultät jedoch gravierende Integrationsprobleme, v.a. zwischen deutschsprachigen und nichtdeutschsprachigen Studierenden, sodass in vielen Fällen eher von einem Nebeneinander- als von einem Miteinander-Leben gesprochen werden kann. Dies betrifft sowohl die Veranstaltungen, in denen die Diskussionsbeteiligung ausländischer Studierender deutlich geringer ist als die der Deutschen, als auch die soziale Ebene; die überwiegende Zahl der Studierenden hat einen Freundeskreis (fast) ausschließlich deutschsprachiger bzw. (fast) ausschließlich nichtdeutschsprachiger Herkunft.

Von nichtdeutschsprachiger Seite wird den deutschsprachigen Studierenden häufig unterstellt, dass sie in der Regel keine hohe Integrationsbereitschaft zeigten und nur wenige freiwillig Zeit mit ihren ausländischen Kommilitonen verbrachten. Diese Kritik ist nach Ansicht des Verfassers nur schwer zu widerlegen.

Als Ursache dafür sind Umstände zu nennen, die mit den Sprachdefiziten vieler ausländischer Studierender zusammenhängen:

- Auf Veranstaltungsebene verlangt das Studium an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät eine sehr hohe Leseverständnis- und Ausdrucksfähigkeit. Viele ausländische Studierende verfügen jedoch nur über geringe Deutsch- und Englischkenntnisse und können sich daher nur eingeschränkt beteiligen bzw. nur einen Teil des Veranstaltungsinhaltes erfassen.
- Das Studium an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät ist sehr zeitintensiv. Der überwiegende Anteil der Aktivitäten v.a. der leistungsorientierten Studierenden dreht sich um das Studium. Die meisten Freundschaften sind folgerichtig in Lern- und Projektkontexten

entstanden. Die Bereitschaft, zusätzliche Freizeiteinbußen durch Lernen mit Studierenden mit geringen Deutschkenntnissen in Kauf zu nehmen, ist sehr gering ausgeprägt.

Vor dem Hintergrund dieser gravierenden Hindernisse ist dem Verfasser unklar, wie eine bessere Integration der bereits an der Universität immatrikulierten Studierenden zu erreichen wäre, sodass interkulturelle Potenziale besser gefördert werden könnten. Für künftige Auswahlverfahren wäre eine strenge Prüfung der Deutsch- und Englischkenntnisse im beiderseitigen Interesse außerordentlich wünschenswert.

Neben der besseren Integration der Studierenden gibt es allerdings noch zumindest eine weitere Möglichkeit, interkulturelle Kompetenz zu schulen, die bereits viel versprechend angegangen wird: die verstärkte Einbindung von Personen nichtdeutscher Herkunft in Forschung und Lehre.

Zusammenfassung

Effektive Kommunikation bedeutet Minimierung von Missverständnissen in einer positiv konnotierten Beziehung zu Fremden. Hierfür sind Motivation, Wissen, Fähigkeiten sowie die Einnahme einer selbstreflexiven „Dritte-Kultur-Perspektive“ notwendige Voraussetzungen. Diese sind an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der UWH vorhanden, aber ausbaufähig. Die Schulung interkultureller Kompetenz an der Fakultät selber erfordert jedoch häufiges Üben und folgerichtig eine erfolgreiche Integration ausländischer und deutscher Studierender. Hier gibt es gravierende Defizite, die meiner Meinung nach vor allem durch die teilweise geringen Deutsch- und Englischkenntnisse einiger Studierender auf der einen Seite sowie den Zielkonflikt zwischen Rücksichtnahme auf diese Gruppe und hohen (selbst gestellten) Leistungsanspruch auf der anderen Seite zu erklären sind.

Literatur

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2004): Interkulturelle Potenziale. Futur-internes Arbeitspapier. Berlin.

Griffin, Em (2003): A First Look at Communication Theory. Boston: McGraw-Hill.

Gudykunst, William B. / Kim, Young Yun (2003): Communicating with Strangers. An Approach to Intercultural Communication. New York: McGraw-Hill.

Porter, Richard E. / Samovar, Larry A. (1996): An Introduction to Intercultural Communication. In: Porter, Richard E. / Samovar, Larry A. (Hg.): Intercultural Communication. A Reader. Belmont, Kalifornien: Wadsworth Publishing. S. 5-26.

Gudykunst, William B. et al. (1977): An Analysis of an Integrated Approach to Cross-Cultural Training. In: International Journal of Intercultural Relations, 1. S. 99-109.

Kleinjans, Everett (1972): Opening Remarks at a Conference on World Communication Held at the East-West Center Honolulu, Hawaii.

Gardner, G. (1962): Cross-Cultural Communication. In: Journal of Social Psychology, 58. S. 241-256.

Spitzberg Brian H. / Cupach William R. (1984): Interpersonal Communication Competence. Beverly Hills, CA: Sage.

II. Dialogprozess in internationalen Institutionen

Sabine Moron, Juanita Nababan

Der Dialogbegriff geht zurück auf die griechischen Worte dia (=durch) und logos (=Wort, Rede, Wortbedeutung, Wortsinn). Es handelt sich also um gegenseitiges Verstehen durch gemeinsame Sinnsetzungen. Der Dialog als ein ständig in Bewegung bleibender Prozess des Miteinander-Denkens, ein Gespräch mit Zentrum aber ohne Parteien, hat eine lange Geschichte im menschlichen Miteinander. Angefangen bei Eingeborenenstämmen, die mit einem Redestab ums Feuer sitzend Gedanken austauschten über die Sokratischen Dialoge (470 – 399 v. Chr.) bis hin zu den moderneren Theorien zum Thema ab dem Ende des 19. Jahrhunderts, haben sich immer wieder Menschen mit der Durchführung und dem Sinn und Zweck des Dialogprozesses beschäftigt. Dabei sind die Hintergründe dieser Menschen so unterschiedlich, dass es eigentlich erstaunlich ist, dass letztendlich eine mehr oder weniger einheitliche Definition des Begriffes dabei herausgekommen ist.

In dieser Beitrag wollen wir uns mit dem Dialog als Kommunikationsmittel in Unternehmen generell und in internationalen Institutionen im Speziellen Beschäftigen. Dabei beleuchten wir die Anwendungsmöglichkeiten am Beispiel der Universität Witten/Herdecke als internationale Institution.

Dialogtheorien

Im Folgenden wollen wir uns näher mit den Theorien von zwei Begründern des heutigen Dialogprozessbegriffes beschäftigen, dem Quantenphysiker Bohm und dem Kommunikationsforscher Isaacs.

David Bohm (1917-1992) war ein Mensch, der schon immer andere Denkmuster anwandte um Phänomene zu erklären. Aufbauend auf seinem Hintergrund als Quantenphysiker nahm er die Welt als zusammenhängendes Ganzes wahr. Die Materie der Objekte löst sich auf Quantenebene in Energiewellen auf, die nur in ihrer Verknüpfung und Korrelation verstanden werden können. Diese Weltanschauung legte er auch seiner Dialogforschung zugrunde. Beobachtungsinstrument und das beobachtete Objekt, Wahrnehmung und Handlung hängen für ihn immer unmittelbar zusammen. Durch jeden Denkprozess bilden sich Mythen, Vorstellungen, Urteile und Annahmen, die dann als Realität gesehen werden. Er sah nun als die Herausforderung des Dialogs, diese stillschweigend

gebildeten kollektiven Phantasien mit der Realität abzugleichen, die Denkprozesse hinter den Annahmen zu erkunden und letztendlich den kollektiven Ablauf der Denkprozesse ändern. Um dies zu erreichen sah Bohm vor allem die Notwendigkeit, richtig zuhören zu können, also sich dem Unterschied zwischen Gesagtem und Gemeintem bewusst zu machen. Um dies zu erreichen, muss man in der Lage sein, sich der eigenen geistigen Sperren bewusst werden und diese zu überwinden ohne sich durch Emotionen und Vorstellungen blockieren zu lassen. Gedanken sind ein Produkt, ein Muster, das aus Annahmen und Gedanken aus der Vergangenheit gewoben wird. Jedes Denken beinhaltet diese individuell erfasste Wirklichkeit inklusive aller Emotionen, Gefühle, Wünsche etc. und die Auseinandersetzung damit. Es handelt sich um einen Prozess, der beobachtbar wird, wenn Denken und Sprechen verlangsamt werden.

Isaacs greift in seiner Dialogtheorie auf die Ansichten Bohms zurück. Auch für ihn spielt das aktive und mitfühlende Zuhören eine große Rolle. Er gliedert die Bestandteile seiner Theorie in vier Kernprinzipien des Dialoges mit vier dazugehörigen Kapazitäten für neues Verhalten. Die vier Begriffspaare sind „Beteiligung & Zuhören“, „Kohärenz & Respektieren“, „Bewusstheit & Suspendieren“ sowie „Entfaltung & Artikulieren“.

Unter dem ersten Begriffspaar „Beteiligung & Zuhören“ versteht er wie Bohm die Fähigkeit, wahrzunehmen, welche reflexartigen Urteile über das Gehörte die Gedanken und Antworten beeinflussen. Dafür ist es wichtig, andere Erfahrungen und Meinungen zu respektieren und das eigene Selbstgefühl erweitern. Voraussetzung dafür ist die Erkenntnis, dass jeder einzelne gleichzeitig Bestandteil und Beobachter des Ganzen ist und jedes Wort nicht nur seine satzspezifische Bedeutung, sondern auch den tieferen Kontext der Situation und des Lebens des Sprechers bzw. Zuhörers enthält, von unterschiedlichen Leuten also völlig anders interpretiert und mit unterschiedlichen Vorstellungen und Werten besetzt werden kann.

Unter das zweite Begriffspaar „Kohärenz & Respektieren“ fasst er das bewusste und aktive Herausschauen und Denken aus der Perspektive des anderen. Respektieren steht also noch eine Stufe höher als das reine Akzeptieren. Es geht darum, die Unterschiede zu erkennen, aber gleichzeitig den Blick auf das Verbindende im Verschiedenen zu lenken. Störfaktoren, wie Reflexe und Emotionen, die das Gesagte in einem hervorrufen, werden in den Dialog integriert, indem man das Problem in sich aufnimmt und ihm im eigenen Inneren begegnet.

Um dies zu können, ist das dritte Begriffspaar notwendig, „Bewusstheit & Suspendieren“. Um sich seiner reaktiven Denkmuster bewusst zu werden, ist es unabdingbar, dass man in der Lage ist, seine Fähigkeit, Urteile, Meinungen oder Denkmuster in der Schwebe zu halten, sie also abzusondern, zu suspendieren, und somit das Geschehen aus einer neuen Perspektive betrachten zu können. Dabei

ist es wichtig, Annahmen oder Reaktionen weder zu unterdrücken noch direkt bis zu Ende zu verfolgen. Vielmehr geht es darum, innezuhalten und ihnen die volle Aufmerksamkeit schenken, statt sich ihnen hinzugeben. Letzteres würde dazu führen, dass man sich persönlich angegriffen fühlt und sich dem anderen gegenüber verschließt oder aggressiv wird. Erst indem man Kritik suspendiert, eröffnet der Relativierungsprozess den Blick auf den gemeinsamen Ort über den einzelnen Standpunkten, was dann wiederum auf den vorherigen Punkt zurückgreift, in dem es darum ging, sich der verbindenden Elemente im Verschiedenen bewusst zu werden, also die Kohärenz zu finden.

Durch den Prozess des Suspendierens ist es möglich, die normale Schlussfolgerungskette des Denkens zu unterbrechen und eine Reflexionsschleife einzufügen. Normalerweise werden aus beobachtbaren Daten einige ausgewählt, denen dann persönliche und kulturelle Bedeutung hinzugefügt werden. Daraus entwickelt der Beobachter Annahmen, die zu Schlussfolgerungen leiten, die schließlich zu Überzeugungen werden und zu Handlungen führen. Bei der Reflexionsschleife, die durch das Suspendieren erst ermöglicht wird, geht es nun darum, diese geradlinige Reflexkette zu unterbrechen, und stattdessen, bevor Schlussfolgerungen zu Überzeugungen werden, einzuhaken und sich zu fragen, warum man gerade diese Daten ausgewählt hat und andere übersehen oder willentlich nicht beachtet hat. Der Dialog dient also auch als eine Art Selbstspiegel, der es einem ermöglicht, sich über eigene Denkmuster und Reaktionsschemata bewusst zu werden und diese zu hinterfragen.

Der letzte Punkt schließlich, „Entfaltung & Artikulieren“, beschäftigt sich mit der artikulierten Auseinandersetzung mit den zuvor durchlaufenen Punkten. Wenn man soweit ist, seinen Gedanken in das Gespräch zu tragen, geht es darum, von dem zu sprechen, was einem wirklich wichtig ist, ohne Wortspielereien, die Gefühle und Gedanken verdecken. Man muss sich trauen, vom Herzen zu sprechen. Dafür ist es wichtig, Vertrauen in die Gültigkeit des eigenen Denkens zu haben, oder laut Isaacs: die „Bereitschaft sich in die Dunkelheit des eigenen Unverständnisses zu begeben“ (Ehmer 2004: 131).

Die Begriffspaare werden von Hartkemeyer noch um einen Aspekt erweitert, der indirekt schon in allen vier Punkten anklingt. Er formuliert dies als die anzunehmende Haltung eines Lerners, die notwendig ist, um einen offenen Raum zu schaffen, in dem Denk- und Verhaltensmuster in Frage gestellt werden können. Es geht also darum, offen und bereit, sich von eigenen Überzeugungen zu lösen, auf andere zuzugehen. Es ist im Dialog, anders als in anderen Gesprächsformen, durchaus erwünscht und förderlich, die anderen am eigenen Denkprozess teilhaben zu lassen und auch Zweifel und Unsicherheiten offen in den Raum zu stellen. Dies ist besonders dann möglich, wenn

alle Beteiligten mit der Haltung von Lernenden und Fragenden in den Dialog gehen, also offen für neue Ansichten sind und nicht davon ausgehen, dass sie schon alle Antworten haben.

Aus den oben erläuterten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Dialogprozess entstehen zehn Maximen, die auf jeden Dialog anwendbar sind:

„höre dem anderen aufmerksam zu“, „suspendiere Annahmen und Urteile“, „sprich langsam“, „sprich von Herzen und fasse dich kurz“, „sei offen“, „argumentiere produktiv“, „nimm die Haltung eines Lernenden ein“, „beobachte den Beobachter“ und „habe einen radikalen Respekt für den Partner“.

Dialog im Unternehmen

Kommen wir nun zu der Frage, welchen Sinn das Dialogverfahren im Unternehmen haben kann. Dazu ist es auch notwendig festzustellen, was der Dialog nicht leisten kann. Er ist sicher kein Instrument, mit dem schnell Konflikte gelöst werden können, dafür sind andere Instrumente, wie z.B. das CMM weitaus besser geeignet und effektiver. Vielmehr kann der Dialogprozess dazu beitragen, dass diese Konflikte gar nicht erst entstehen. Wenn sich die Beteiligten im Vorfeld über ihre Denkmuster und Vorurteile bewusst werden, können Konfliktpotentiale von Anfang an entschärft werden.

Der mit Bohm bekannte Mystiker Krishnamurti ist der Meinung, dass die meisten Konflikte durch die Begrenztheit des menschlichen Denkens entstehen. Menschen verstehen sich nicht wirklich, sondern verlassen sich zu sehr auf das, was sie zu hören meinen, anstatt auf das Gesagte zu achten. Wir hören durch einen Filter von Emotionen und Vorurteilen zu, und so „vernehmen wir tatsächlich nur unser eigene Geräusch, nur unsere eigenen Laute, nicht aber, was gesprochen wird“ (Ehmer 2004: 118).

Dialog kann also die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen verbessern, indem die Notwendigkeit von den Beteiligten erkannt wird, zu versuchen, diesen Filter aufzulösen und zu dem vorzudringen, was der Gegenüber wirklich sagt. Dazu ist es nicht nur notwendig den Gegenüber zu respektieren und das Gesagte erstmal in sich zu reflektieren. Vor allem ist es wichtig, wie oben beschrieben, die Reaktionskette mit einer Reflexionsschleife zu unterbrechen und die eigenen Reaktionen zu suspendieren anstatt sich ihnen hinzugeben. Das dies kein einfaches Vorhaben ist, wird jedem klar, der dies einmal probiert hat. Umso wichtiger ist der Dialog, der dieses Vorgehen durch die festgelegten Maximen und die Entschleunigung ermöglicht und zu Übung dieses Verhaltens dienen kann.

Durch eben diese Entschleunigung ist es ebenfalls wahrscheinlicher, dass sich auch Mitarbeiter zu Wort melden, die in anderen Gesprächsformen eher untergehen, weil sie aus persönlichen, kulturellen oder sprachlichen Gründen eher zurückhaltend sind, dennoch aber wertvolle Beiträge liefern könnten. Durch die gesamte Situation des Dialoges, die abgebauten Hierarchiestufen und die lange Zeit, die jeder hat, um einen Wortbeitrag zu formulieren, wird es solchen Menschen erleichtert, den Einstieg ins Gespräch zu finden.

Mit der Einbeziehung aller Individuen und Meinungen geht auch die Konzentration auf das Verbindende im Verschiedenen einher. Die Erkenntnis, dass die andern zwar unterschiedliche Meinungen zu gewissen Themen haben, es aber dennoch ein verbindendes Element gibt, kann zur Förderung des Teamgefühls und einer besseren Arbeitsatmosphäre führen. Auch das Herausarbeiten dieses Elements ist sicher nichts, was in einer einzigen Dialogrunde geschieht, sondern erfordert Zeit und den Willen aller Beteiligten, sich auf den Prozess einzulassen.

Wenn es den Beteiligten allerdings gelingt, sich auf den Dialog einzulassen, und sie sich trauen, von Herzen zu sprechen, so kann dieser Vertrauensbeweis auch die spätere Zusammenarbeit erleichtern, indem die Offenheit untereinander verstärkt wird und unangenehme Themen vielleicht eher angesprochen werden. Dazu ist es natürlich notwendig, die Voraussetzungen zu schaffen, die eine solche Öffnung ermöglichen.

Eine empirische Untersuchung

Susanne Ehmer führte 2004 eine empirische Untersuchung zu dem Thema „Dialogische Kommunikation“ unter dem Hauptthema „Dialog in Organisationen – Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung“ durch. Sie beschäftigte sich darin hauptsächlich mit Voraussetzungen und Hindernissen von einer erfolgreicher Umsetzung des Dialogprozesses im Unternehmen.

Im Rahmen der Doktorarbeit wurden zwei international agierende Unternehmen untersucht (vgl. Ehmer 2004: 152ff.). Beide besitzen unterschiedliche Unternehmenskulturen, bezeichnen sich jedoch als offene bzw. lernende Unternehmen, um auf Grund der zunehmenden Geschwindigkeit und Fülle der Komplexität im wirtschaftliche Wettbewerb Schritt zu halten (Ehmer 2004: 155). Beide Unternehmen betrachten aus unterschiedlichen Blickwinkeln die Möglichkeit des Dialogprozesses zur positiven Beeinflussung ihres Unternehmenserfolgs. Dazu gehört auch Änderungen der eigenen Unternehmenskultur zu wagen.

Wie oben beschrieben kann der Dialogprozess in Theorie und Praxis eine hervorragende Methode sein, um eine fließende Kommunikation unter den Mitarbeitern zu ermöglichen. Die Kombination zwischen Zuhören, Verlangsamung und sich Erkundigen ohne dabei eigene Interpretationen einfließen zu lassen, ermöglicht es den Teilnehmern des Dialogprozesses sich in eine anfangs unbekannte Kommunikationssphäre zu begeben, welche nach einer Weile einen neuen Horizont der Kommunikation eröffnet.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob der Dialogprozess für Unternehmen geeignet ist, welche auf schnelle Entscheidungsfindung, Leistung, Wettbewerb, Hierarchie und Strukturen, Druck und Spannung ausgerichtet sind. Es gibt sicher manche Situationen wo der Dialogprozess an seine Grenzen stößt. Im Folgenden möchten wir besonders auf die Erkenntnisse von Dr. Ehmer über die Grenzen, den Gewinn und die Visionen des Dialogprozesses im Unternehmen eingehen.

Als erstes Hindernis einer Durchführung des Dialogprozesses in einem Unternehmen wurde mangelnde Unterstützung der Geschäftsleitung genannt. Die Unterstützung der Geschäftsführung ist jedoch sehr wichtig, da die Durchführung eines Dialogprozesses eine Investition in finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen bedeutet (vgl. Ehmer 2004: 206). Wie gesagt ist der Dialogprozess weder als Methode der schnellen Entscheidungsfindung (wie das Engagement eines Beratungsunternehmens) noch als Methode der reinen Informationsvermittlung geeignet (vgl. Ehmer 2004: 209). Dies wurde auch von beiden untersuchten Unternehmen erkannt. Der Erfolg und die Amortisationszeit lassen sich nur schwer quantifizieren. Die Durchführung eines Dialogprozesses benötigt Ausdauer und Konsistenz seitens des Unternehmens, um die erwarteten Früchte zu ernten.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob die Teilnahme eines Vorgesetzten am Dialogprozess überhaupt möglich sei, da Gleichberechtigung und Hierarchielosigkeit wichtige Voraussetzungen sind. Es ist also unabdingbar, dass der Vorgesetzte sich von seiner Rolle als Chef während der Dialogrunde befreit. Nur so kann eine Situationsmissbrauch seitens der Unternehmensführung durch das Einbringen von Hierarchie und Macht in dem Dialogprozess vermieden werden (vgl. Ehmer 2004: 213). Ferner kann ein Top-Down Unterstützung durch das obere Management die Mitarbeiter unterstützen, ihre Unsicherheit gegenüber den neuen Entwicklungen zu überwinden (vgl. Ehmer 2004: 207).

Als eine weitere Begrenzung gilt die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Mit Hilfe der Maslowschen Bedürfnispyramide können zwei unterschiedliche Motivzustände des Unternehmens definiert werden: Defizit-Motive und Wachstums-Motive. Sobald das Unternehmen ökonomische Sicherheit erreicht hat und sich in einem relativ gesättigten Zustand befindet kann es das Interesse und/oder Bedürfnis am Dialogprozess wahrnehmen. Es ist selbsterklärend, dass das Unternehmen

es sich erst in dieser Motivebene einen Dialogprozess finanziell und organisatorisch leisten kann. durchzuführen.

Schließlich ist noch als Gefahr zu nennen, dass Dialogrunden von den Teilnehmern als ‚Quatschrunden‘ abgetan werden. Die Theorie des Dialogprozesses besagt, dass die negative Konnotation aus der Unsicherheit über den unbekanntem Gesprächsstil des Dialogs stammen kann. Das kann dazu führen, dass die Verunsicherung oder innere Bedrohung in ein Schattendasein verschoben wird und die Teilnehmer unbewusst daran hindert, sich offen auf den Dialogprozess einzulassen (vgl. Ehmer 2004: 212). Herrscht von vornherein eine Abwehrhaltung, lassen sich Maximen wie „von Herzen sprechen“ nur schwer umsetzen.

Der Dialogprozess soll es den Mitarbeitern ermöglichen „ein im Sinne von Mitteilen und Zuhören gutes Gespräch in einer großen Gruppe zu führen“ (Ehmer 2004: 220). Dies führt unter anderem dazu, dass sich Mitarbeiter durch eine gelungene Dialogrunde besser mit ihrem Unternehmen identifizieren können. Durch das gemeinsame Nachdenken relativiert sich das persönliche Gefühl von Verunsicherung und Versagen und führt zu effektiven Verhaltensstrategien und notwendigen Veränderungsansätzen (vgl. Ehmer 2004: 223). Dies soll vor allem die Führungskräfte entlasten und unterstützen.

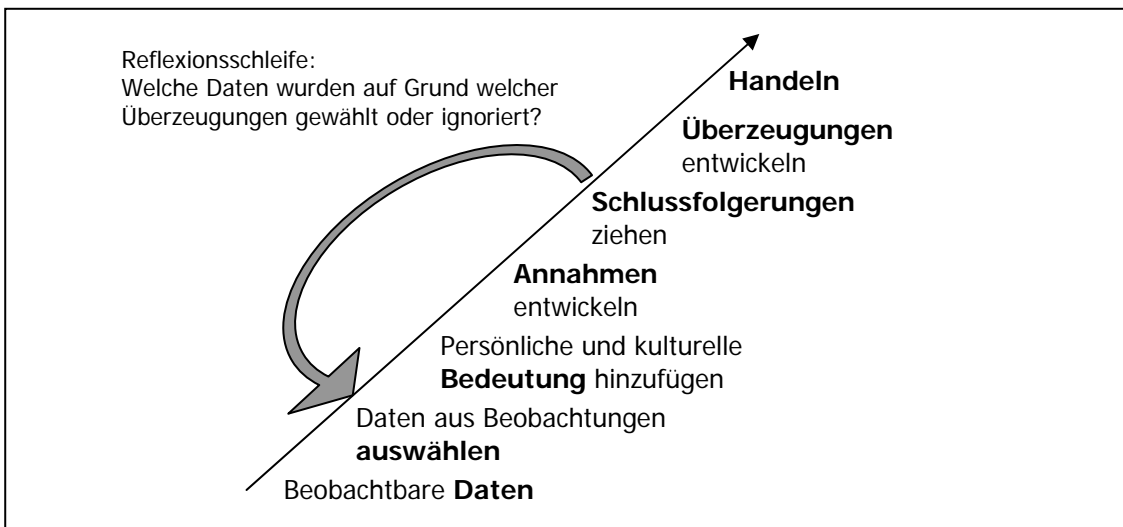
Der Dialogprozess ist zwar an sich nicht mit einem schnellen Lösungsfindungsprozess gleichzusetzen, jedoch kann er zu einer besseren Problemlösung führen. Wenn dem Facilitator, also dem Dialogleiter, die Integration und Reflexion der Emotionen der Teilnehmer gelingt, fördert er die Dialogteilnehmer in ihrer Fähigkeit direkt und unmittelbar im Prozess einer Problemlösung die eigenen dazugehörigen Gefühle differenziert und klar zu erkennen. Hierdurch kann eine bessere, da umfassendere, Problemlösung herbeigeführt werden (vgl. Ehmer 2004: 220f.). Damit Gefühle in einem Unternehmen als Ressource anerkannt werden, benötigt es einer kontinuierlichen Durchführung des Dialogprozesses im Unternehmen. Kurzlebige Maßnahmen sind nicht von Erfolg gekrönt.

Wie auch z.B. ein Brainstorming fördert der Dialogprozess die Entstehung von Kreativität und Innovation. Im Gegensatz zum Brainstorming unterstützt er den Lern- und Entwicklungsprozess allerdings vor allem durch das Beobachten.

Grundvoraussetzungen für den Erfolg eines Dialogprozesses sind die Erkenntnisse, dass auch Gefühle Ressourcen sind und dass Hierarchie im Dialogprozess ein Tabu ist. Durch Beobachtung, Suspendieren und Kommunikation wird ein Lernen in Echtzeit ermöglicht. Dies bringt allerdings auch eine Verlangsamung mit sich. Aber gerade durch diese Verlangsamung kann man erst lernen mit Komplexität und Widersprüchen umzugehen. Diese Verarbeitung wird wiederum durch das

Erkennen der Reflexionsschleife ermöglicht, die erst durch die Verlangsamung möglich wird. Am Ende erhofft man Transparenz über wirksame Annahmen, Vorstellungen, Denkmuster und mentale Modelle zu bekommen (vgl. Ehmer 2004: 228ff.).

Abb. 1



Der Dialogprozess soll unterschiedliche Visionen verwirklichen. Die Visionen bestehen aus einer unendlichen Schleife zwischen Dialog und Offenheit, Vertrauen, Irritation, Stabilität, Angst, Veränderung und Kreativität (vgl. Ehmer 2004: 239ff.).

Der Dialogprozess soll am Ende Irritation und Angst abbauen. Irritation ist jedoch zu Beginn notwendig, um Bereitschaft und Offenheit gegenüber dem Dialogprozess zu fördern. Angst ist eine menschliche Reaktion gegenüber einer unbekanntem Gesprächsform. Durch das Vertraut machen mit dem Dialogprozess soll diese jedoch reduziert werden. Ein gelungener Dialogprozess soll letztendlich Vertrauen, Offenheit, Mut zur Veränderung und Kreativität fördern.

Wie der Name Vision schon sagt, sind die oben genannten Zustände das gewünschte Ziel des Dialogs. Es ist eher unwahrscheinlich, dass sie direkt nach der ersten Begegnung mit dem Dialogprozess Gestalt annehmen. Die Vision stellt die Motivationen hinter der Dialogidee dar und macht deutlich, dass sich die Mühe eines solchen Prozesses lohnt.

Dialogprozess im interkulturellen Unternehmen

Durch zunehmende Auslandsaktivitäten sind Managementprozesse und Organisationsstrukturen einer hohen Dynamik und Komplexität ausgesetzt. Diese hat konkrete Auswirkung auf Mitarbeiter, die in multinationalen Teams oder an der Schnittstelle von Mutter- und Tochtergesellschaften mit kulturell unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen konfrontiert sind.

Der industriegesellschaftliche Glaube an eine Regulierbarkeit der Märkte allein über Preis und Produktqualität gilt als veraltet. Aber gerade dieser Glaube könnte die Ursache dafür sein, dass Stellenwert der Kommunikation lange verkannt und die Geschwindigkeit der Wandlung von einer Industrie- zu einer Kommunikationsgesellschaft von vielen unterschätzt wurde.

Im Rahmen von Mergers und Acquisitions hat man erkannt, dass Kommunikation eine besonders wichtige Rolle spielt, da bei einem erfolgreichen ‚Mergen‘ von unterschiedlichen Unternehmenskulturen die ‚Soft-Facts‘ für das Erreichen der erhofften Wertsteigerung entscheidend sind.

Durch die Globalisierung, durch Unternehmensstrukturen wie strategische Allianzen sowie durch Change Management entstehen mehr und mehr interkulturelle Interaktionsprozesse (vgl. Barmeyer/Stein 1998: 71ff.). Daher ist Kommunikation in der internationalen Wirtschaftspraxis längst über den Status des Steuerungsinstruments hinausgewachsen. So gilt sie als ein entscheidender Erfolgsfaktor für jede international agierende Unternehmung.

Dialoggruppen sind nichthierarchische, leitungsfreie Gruppen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Strukturen ihrer eigenen Kommunikation besser zu verstehen. Indem man darauf achtet, was Äußerungen anderer bei einem selbst auslösen und indem man sich bemüht zu verstehen und nicht zu intervenieren soll eine höhere Stufe des Bewusstseins erreicht werden. Hierdurch soll es einem ermöglicht werden andere besser zu verstehen, um so gemeinsam zu besseren Problemlösungen zu kommen. Die Fähigkeit zum Dialog ist laut Senge (2001) eine Grundvoraussetzung auf dem Weg zur Lernenden Organisation.

Der Dialogprozess, sowohl als kulturübergreifend-trainerzentriertes Training als auch als kulturspezifisch-trainerzentriertes Training, hat verglichen mit vielen anderen interkulturellen Trainings gewisse Vorteile. So werden durch die direkte Begegnung und die aktive Teilnahme am Dialogprozess kognitive und verhaltensorientierte Aspekte miteinander kombiniert. Hierdurch wird vermieden, dass das Training auf eine reine Aufstellung von Dos und Don'ts reduziert wird. Nach David Bohm hat der Dialog nicht das Ziel bereits bekannte Ideen und Informationen auszutauschen. Vielmehr geht es um das gemeinsame Schaffen von Neuem (vgl. Stewart et al. 2004: 34f.).

Aus der obigen Ausführung zum Dialogprozess wird ersichtlich, dass die Verlangsamung notwendig ist, um eine voreilige Generalisierung eines komplexen fremden kulturellen Systems zu vermeiden. Gerade beim Aufeinandertreffen von Vertretern verschiedener Kulturen, die noch nicht viel Erfahrung im Umgang mit anderen Sicht- und Denkweisen haben, ist dies besonders wichtig.

Durch den Dialogprozess soll ein offener Raum geschaffen werden, in welchem man sich auf einen ergebnisoffenen Erkenntnisprozess einlässt. Der Dialogprozess bietet den Mitarbeitern eines interkulturellen Unternehmens die Gelegenheit Vorurteile abzubauen und sich zu öffnen. Offenheit ist wie oben erläutert eine wichtige Voraussetzung, um Angst und Irritation abzubauen.

Es ist verständlich, dass in einem interkulturellen Unternehmen eine Blockade aus Angst und Unsicherheit vor dem Unbekannten – sei es die unbekannte Kultur der neuen Muttergesellschaft oder auch die unbekannte Kultur der neuen Kollegen aus einem anderen Land – oft den Kommunikationsfluss erschwert. Diese Blockaden können auf verschiedenen Gründen basieren. All zu oft identifizieren wir uns mit unserer Position so stark, dass wir meinen, ein radikaler Perspektivenwechsel käme einer Selbstaufgabe gleich. Auch Gruppenzwänge können zu einer emotionalen und geistigen Sperren führen. Wer etwa in einer spezifischen Fachsicht gefangen ist oder einer bestimmten politischen Gruppierung angehört, kann oft den Zwang fühlen, zu seiner Gruppe stehen zu müssen. Hier spielen auch objektiver oder vermuteter Druck der sozialen Umgebung eine wichtige Rolle (vgl. Bohm 1998: 29f.). Durch den Dialogprozess hofft man für diese Blockierung zu sensibilisieren und aus der Wahrnehmung der Blockierung Kreativität entstehen zu lassen und eine Erweiterung des Bewusstseins herbeizuführen.

Interkulturelle Kompetenz im Sinne von emotionaler Akzeptanz, Fremdsprachkenntnisse, Empathie oder fremdkulturelles Wissen sind für ein interkulturelles Team selbstverständlich die Grundvoraussetzung, führen aber für sich genommen noch nicht zum Erfolg. Gerade für ein interkulturelles Unternehmen ist es umso notwendiger, den Dialog als Chance für eine gemeinsame Weiterentwicklung zu nutzen.

Dialogprozess in der UW/H

Der Dialogprozess kann auch sinnvoll in Untergruppen der Universität sein, wie z.B. nur auf Ebene der Studierenden oder auf Ebene einzelner Jahrgänge. Vorgaben wie eine 20%ige Ausländerquote pro Jahrgang lassen für die Beteiligten eine ungewohnte Situation entstehen. Gerade da das Studium sehr auf Gruppenarbeit setzt, ist eine Konfrontation mit Studierenden unterschiedlicher Kulturen unvermeidbar.

Die verschiedenen Mentalitäten, Arbeitsweisen und Einstellungen zu Wissenschaft und Forschung lassen ein Problem und Konfliktpotenzial entstehen. Auf der anderen Seite könnte, wenn das Verständnis für die anderen Kulturen durch den Dialogprozess geweckt wird, dadurch ein enormes

Kreativitäts- und Produktivitätspotenzial freigesetzt werden. Es kann dazu führen, „neue Wege der Problemlösung, der Innovation und der Wertschöpfung zu eröffnen“ (BMBF 2004: 3).

Das Interesse der Studierenden an den anderen Kulturen ist vorhanden, sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Doch stößt man bei Gruppenarbeiten in interkulturellen Teams trotzdem oft an die Grenzen des Verständnisses. Dann wird meistens nur über das aktuelle Problem diskutiert oder gestritten, die kulturellen Hintergründe, die zu dem Missverständnis geführt haben bleiben aber unangesprochen. Der Dialogprozess könnte dazu beitragen, einen Rahmen zu schaffen, in dem das Problembewusstsein der Beteiligten in Bezug auf die kulturellen Standards der Mitstudierenden geweckt wird.

Die Verlangsamung und die ungewohnten Regeln des Dialogprozesses lassen eine völlig neue Sichtweise auf die gewohnte Situation zu. Man wird sich der gemeinsamen Basis bewusst und das gegenseitige Verständnis wird größer, wenn man einmal die Möglichkeit hat, Dinge auszusprechen, ohne dass diese sofort vom Gegenüber mit festgefahrenen Vorurteilen interpretiert wird. Die Beteiligten werden als gleichberechtigt und nicht in erster Linie als Vertreter ihrer spezifischen Kultur wahrgenommen.

Eine Möglichkeit wäre z.B. einen Dialogprozess in die Einführungswochen zu integrieren, und diesen dann in regelmäßigen Abständen fortzuführen. Somit würde von Anfang an das Konfliktpotential entschärft, und die regelmäßige Begleitung würde zu besserer Verarbeitung der ungewohnten Situation beitragen.

Fazit

Dass der Dialogprozess ein wichtiges Instrument zur Kommunikation im Unternehmen sein kann, haben Untersuchungen wie die von Susanne Ehmer gezeigt. Darüber hinaus lässt sich der Gedanke hinter dem Dialog für eine offene Kommunikationsstruktur und für Konfliktentschärfung gerade in interkulturellen Unternehmen einsetzen.

Voraussetzung ist dafür immer die Bereitschaft der Teilnehmer, sich auch wirklich auf den Prozess einzulassen. Sie müssen bereit sein, die Haltung von Lernenden einzunehmen, vorurteilsfrei und ohne zu werten zuzuhören und den anderen Beteiligten mit absolutem Respekt gegenüberzutreten. Sie müssen sich schließlich soweit öffnen, dass sie von Herzen sprechen und die anderen an ihrem inneren Denkprozess teilhaben lassen. Erst wenn Ängste und Unsicherheiten überwunden sind, und diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann der Dialogprozess all die Vorteile bringen, die in diesem Text beschrieben worden sind.

Literatur

- Barmeyer, Christoph / Stein, Volker (1998): Die virtuelle Personalabteilung im Kulturvergleich. In: Barmeyer, Christoph / Bolten, Jürgen (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2004): Interkulturelle Potenziale. Futur-internes Arbeitspapier. Berlin.
- Bohm, David (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende Der Diskussionen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ehmer, Susanne (2004): Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen in der Organisationsentwicklung – Eine Untersuchung. Kassel: University Kassel Press.
- Franck, Georg (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf, München: Hanser.
- Gudykunst, William, B./ Hammer, Mitchell, R.(1983): Basic Training Design. Approaches to Intercultural Training. In: Brislin, Richard W./ Landis, Dan (Hg.): Handbook of Intercultural Training. New York: Sage.
- Senge, Peter M. (2001): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stewart, John et al. (2003): Relationship among Philosophies of Dialogue. In: Anderson, Rob et al. (Hg.): Dialogue. Theorizing Difference in Communication. Thousand Oaks, CA: Sage. S.21-38.

III. Sozialkonstruktivistische Kommunikationstheorie

Thorsten Alles, Christian Brühle, Sebastian Buckup, Johannes Förster, Sophie Hummel, Anke Strauß

Diese Ausarbeitung soll unsere Annäherung an den Sozialkonstruktivismus skizzieren. Um die Entstehung des Sozialkonstruktivismus nachvollziehen zu können, werden wir uns zunächst mit den Grundlagen der Kommunikationstheorie und vor allem mit den Traditionen beschäftigen, die für die Entstehung der sozialkonstruktivistischen Wirklichkeit maßgeblich gewesen sind. Anschließend werden wir näher auf die sozialkonstruktivistische Wirklichkeit und das Menschenbild eingehen und darüber hinaus eine Abgrenzung zwischen dem radikalen Konstruktivismus und dem Sozialkonstruktivismus, die fälschlicherweise häufig miteinander gleichgesetzt werden, vornehmen. Nachdem die Kernelemente herausgestellt sind, nähern wir uns dem transformativen Dialogprozess unter der Annahme der sozialkonstruktivistischen Wirklichkeit und wie er zur Konfliktlösung beitragen kann. Schließlich wird die ‚Symbolic Convergence Theory‘ vorgestellt, der der Dialogprozess zugrunde liegt.

Wir werden uns immer wieder auf die Erfahrungen unseres Dialogprozesses beziehen und versuchen, uns der Frage zu nähern, welche Rolle unsere Regeln aus der Perspektive des Sozialkonstruktivismus hatten.

Kommunikationstheorie und Hinführung zum Sozialkonstruktivismus

Allgemeines zur Kommunikationstheorie

Kommunikation ist allgegenwärtig und ohne sie, könnten Lebewesen nicht miteinander Kontakt aufnehmen. Sie ist das Mittel, das soziale Beziehungen und Netzwerke möglich macht. Wie selbstverständlich gebrauchen wir täglich das Wort Kommunikation ohne uns der Komplexität dieses Begriffs bewusst zu sein. Die Definition nach Brockhaus (1985) beschreibt Kommunikation als „[alle] Prozesse der Übertragung von Nachrichten oder Informationen durch Zeichen aller Art unter Lebewesen (Menschen, Tiere, Pflanzen) und / oder technischen Einrichtungen (Maschinen) durch technische, biologische, psychologische, soziale u.a. Informationsvermittlungssysteme“. Die Definition zeigt, dass Kommunikation eine Vielfalt von Unsicherheiten bereithält, die den Erfolg, d.h. dass die Nachricht bzw. Information genauso beim gewünschten Adressaten ankommt, wie sie vom Absender gemeint ist, auf den ersten Blick eher unwahrscheinlich macht. Es gibt somit

verschiedene Schnittstellen, die kompatibel sein müssen, dass Kommunikation erfolgreich sein kann. Zunächst sollte es dem Empfänger möglich sein, die Nachricht zu verstehen d.h. nur für den Empfänger ‚verstehbare‘ Informationen ermöglichen Kommunikation. Doch diese ‚verstehbaren‘ Daten müssen dann an die eigene Denkklogik angepasst werden, müssen also anschlussfähig sein, um überhaupt weiterverarbeitet werden zu können. Da die Informationen beim Absenden codiert werden (Sprachmuster, Dialekt etc.), müssen beim Empfänger passende Decodierungsvorrichtungen vorhanden sein, um die Daten entschlüsseln zu können. Zum Verstehen der Nachricht ist jedoch nicht nur die Information an sich ausschlaggebend, sondern auch der Kontext. Die kontextuelle Bindung kann den Wesensgehalt der Nachricht verändern und damit die Wahrscheinlichkeit des Verstehens entscheidend beeinflussen.

Das war einer unter vielen möglichen Ansätzen, sich dem Thema Kommunikation theoretisch zu nähern und die Gegebenheiten zu analysieren. Es kann daher nicht eine Kommunikationstheorie geben, da sich unterschiedliche Fachrichtungen dem Thema mit unterschiedlichen Methoden und wiederum unterschiedlichen Paradigmen nähern.

Da Kommunikation nach Griffin (2003) eine „praktische Disziplin“ ist und Menschen sich alltäglich mit Problemen der Kommunikation zwangsläufig auseinandersetzen, nähern sich die meisten der Theorien aus der bottom-up-Perspektive.

Im weiteren Verlauf wird die ‚Landkarte der Kommunikationstheorien‘ beginnend mit den eher objektivierenden bis hin zu den subjektivierenden Kommunikationstheorien, die dem Sozialkonstruktivismus nahe stehen aufskizziert.

Grundlegende Ansätze der Kommunikationstheorie

(1) Rhetorische Tradition

Obwohl der rhetorische Ansatz nicht derjenige ist, der den stärksten Anspruch nach Objektivierung hegt, macht es Sinn, ihn zu Beginn vorzustellen, da er den ältesten Ansatz darstellt. Die rhetorische Tradition geht auf Aristoteles und die griechisch-römische Rhetorik zurück und hat ihren Ursprung um das 4. Jahrhundert v. Chr.

Gegenstand der rhetorischen Wissenschaft ist die wirkungsvolle Gestaltung von öffentlichen Reden, woraus deutlich wird, dass sie sich mit einer Form der ‚einseitigen‘ Kommunikation beschäftigt. Es wurde untersucht, wie stilistische Elemente, wie z.B. Wiederholungen, Alliterationen, Metaphern und bildhafte Sprache wirken und wie es damit möglich ist, die Öffentlichkeit zu beeinflussen. Besondere Bedeutung erlangte die Rhetorik v.a. mit der Demokratisierung, da sich Gruppen ab dieser Zeit rechtsstaatlich legitimieren und damit politisch überzeugen mussten. Damit einher

gingen auch Emanzipationsbewegungen, die sich dem Mittel der öffentlichen Artikulation bedienten, um sich Gehör zu verschaffen. Doch die Sprache war darüber hinaus nicht nur Mittel der politischen Überzeugung sondern auch Mittel der Emotionalisierung.

Die Vertreter der rhetorischen Tradition beriefen sich im Wesentlichen auf die rhetorischen Meister der Vergangenheit und waren der Ansicht, dass diese Form der einseitigen Kommunikation für jedermann erlernbar ist. Obwohl die Wichtigkeit – gerade auch in unserer heutigen Zeit - dieser Tradition unumstritten ist, spielt sie für den Sozialkonstruktivismus eine untergeordnete Rolle, da wir uns im weiteren Verlauf primär mit zwischenmenschlicher ‚zweiseitiger‘ Kommunikation beschäftigen werden.

(2) Sozio-psychologische Tradition

Die sozio-psychologisch orientierte Wirkungsforschung untersucht die Möglichkeiten der gezielten Beeinflussung über Kommunikation.

Ihr Ursprung liegt in den 30er Jahren in den USA und geht maßgeblich auf den Amerikaner Carl I. Hovland zurück, der sich gemeinsam mit anderen Forschern im Rahmen des ‚Yale Communication and Attitude Change Program‘ an der Yale University, mit dem Einfluss von Massenmedien auf die Einstellung von Individuen auseinandergesetzt haben.

Den Anstoß zu dieser Fragestellung bekam Hovland durch den Auftrag der amerikanischen Regierung während des zweiten Weltkriegs, der insbesondere die Wirkung von Militärfilmen auf die Verhaltensweisen der Soldaten untersuchen sollte. Intention der Regierung war dabei, die Moral und damit auch die Verhaltensweisen der Soldaten bewusst zu provozieren und zu steuern.

Abstrahiert lautete für Hovland die Frage: Wie kann die Kommunikationsquelle durch gezielte Überredung Einstellungsänderungen beim Rezipienten (Empfänger) hervorrufen?

Dabei maßen die Forscher der Kommunikationsquelle besondere Bedeutung zu. Genießt diese ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit, die sich wiederum aus Sachkenntnis (‚expertness‘) und Vertrauenswürdigkeit (‚truthworthiness‘) zusammensetzt, ist ein großes Maß an Einstellungsänderungen beim Rezipienten möglich. Dieses Phänomen zeigt sich zum Beispiel in der Werbung, wo häufig gezielt Prominente eingesetzt werden, um dem Produkt Glaubwürdigkeit zu verleihen.

Der sog. sleeper effect besagt, dass sich über die Zeit hinweg jedoch, Inhalt und Quelle voneinander entkoppeln und somit die Aussage losgelöst von der Quelle bewertet wird. Je nach dem Grad der Glaubwürdigkeit der Kommunikationsquelle wirkt der sleeper effect positiv oder negativ.

Die Attraktivität, in diesem Fall die subjektiv wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Kommunikationsquelle und Rezipient, trägt ebenfalls zum Grad der Beeinflussung bei. Obwohl

Hovland auch der Botschaft an sich, also was und wie etwas gesagt wird, Bedeutung beimisst, wird der Rezipient nach der Meinung von Kritikern zu sehr vernachlässigt. Inwiefern er sich beeinflussen lässt, hängt nach Hovland von der Intelligenz, der subjektiven Selbsteinschätzung und den Motiven des Rezipienten ab.

Der sozio-psychologische Ansatz Kommunikation zu erklären, beruht also auf dem Versuch objektive Kriterien aufzustellen, individuell zu beurteilen und daraus die Erfolgchancen der Kommunikation abzuleiten.

Kritiker des sozio-psychologischen Ansatzes weisen dabei vor allem auf die Vernachlässigung der internen Prozesse des Rezipienten hin, und dass von einem zu starren und simplen Ursache-Wirkungsprinzip ausgegangen wird.

(3) Kybernetik

Bevor der Kern des kybernetischen Ansatzes erklärt werden kann, ist es notwendig die Entwicklung in der Pädagogik und Psychologie zu skizzieren, die für die Entstehung der Kybernetik essentiell gewesen ist.

Seit 1930 herrschte in der Psychologie der Behaviorismus vor, der von der Unabhängigkeit der externen Welt vom Bewusstsein überzeugt war und durch seine objektivierenden Methoden uneingeschränkten Wahrheitsanspruch für seine Ergebnisse beanspruchte. Das starre Reiz – Reaktions- Schemata, das den Eindruck vermittelte, das Subjekt sei ausschließlich von Umweltreizen, biologischen Prozessen und Genen abhängig, wurde dann von den Kognitivisten ab den 50er und 60er Jahren durch eine interne Reflexionsschleife erweitert: Externe Reize stoßen einen Denk- und Bewusstseinsprozess an, der zu einer aktiven und selbständigen Verarbeitung dieser Reize führt. Dementsprechend hängt die Reaktion des Subjekts stark von dieser internen Reflexion ab.

Genau diese internen Strukturen und Prozesse weckten das Interesse der Kybernetiker. Die Definition der Kybernetik als eine „allgemeine, formale Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer insbesondere komplexer Systeme, die gewisse allgemeine Eigenschaften und Verhaltensweisen realer Systeme aus den verschiedensten Bereichen der Wirklichkeit widerspiegeln“ (Brockhaus 1985), zeigt recht deutlich, dass diese Wissenschaftsdisziplin, aufgrund des weit gefassten Forschungsobjektes – des komplexen Systems, ein interdisziplinäres Feld darstellt. Unter der Annahme, dass ein zirkuläres Ursache-Wirkungs-Verhältnis besteht, werden die internen Strukturen analysiert und die Konzeption in Hinblick auf die Ziele des Systems verbessert.

Einer der Wegbereiter der Kybernetik - Norbert Wiener, näherte sich seinem Forschungsobjekt - dem System Mensch-Maschine, mathematisch-technisch.

Beginnend mit der Untersuchung des Einzelwesens als System, kommt er zunehmend zu der Erkenntnis, dass das soziale System einer Organisation dem des Individuums ähnlich ist. Es ist genauso durch ein System der Nachrichtenübertragung verbunden und besitzt eine Dynamik, in dem Kreisprozesse mit Rückkopplungsnatur eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Urbig 2001). Der kybernetische Ansatz der Kommunikationstheorie hat sich quasi über die reinen internen Bewusstseinsprozesse der Individuen hinaus in Richtung einer Gesellschafts-Kybernetik entwickelt, die zwischenmenschliche Kommunikation analysiert. Da jedoch die Methoden der Kybernetik trotz des zirkulären Verständnisses stark objektivieren, ist diese Disziplin für den Sozialkonstruktivismus wenig relevant.

(4) Semiotik

Auf der ‚Landkarte der Kommunikationstheorien‘ bildet die semiotische Tradition, definiert als „die Wissenschaft von den Zeichenprozessen in Natur und Kultur“⁸ die Mitte zwischen den objektivierenden und subjektivierenden Ansätzen.

Auf der Grundlage der Kritik des sozio-psychologischen Ansatzes, spricht die Semiotik der Rolle des Empfängers eine aktivere Rolle zu und fokussiert dabei nicht, wie die vorhergehenden Ansätze, den Prozess der Botschaftsübermittlung, sondern die Bedeutung der Botschaft und wie sie diese Bedeutung erlangt. Dieser interne Prozess, den Zeichen eine Bedeutung zu geben, kann nach Meinung der Semiotiker jedoch nicht objektiv, wie es die Kybernetik versucht, sondern muss unter dem Hintergrund des kulturellen Kontextes analysiert werden. Die Semiotik hat außerdem die Intention ein Verständnis und ein Forum für den Dialog zwischen den Kulturen zu schaffen.

Die britischen Forscher Ogdon und Richards haben in ihrem Modell von 1923 versucht zu beschreiben, welche Komponenten darüber entscheiden, welche Bedeutung eine Botschaft erlangt. Das Symbol kann dabei visueller, aber auch auditiver Natur z.B. ein Wort sein. Sieht bzw. hört ein Individuum dieses Symbol, hat es assoziative Gedanken, die so genannten ‚references‘. Diese wiederum resultieren aus dem persönlichen Hintergrund und den Erfahrungen des Individuums und stellen somit den kausalen Bezug zur äußeren Realität her. Richards unterstellt somit, dass es keine existente Verbindung zwischen der Wirklichkeit und dem Symbol gibt. Erst durch die Subjektivität des Individuums erlangen ‚Dinge der äußeren Realität‘ Bedeutung.

Später bei der Vorstellung des Sozialkonstruktivismus, wird deutlich werden, dass der Grundgedanke der Semiotik, sich im sozialkonstruktivistischen Weltbild stark widerspiegelt.

⁸ <http://www.semiotik.org/>

Objekte und Subjekte haben nicht von Natur aus eine Bedeutung, sondern sie erlangen sie erst durch den Menschen. Zur Verdeutlichung dieses Sachverhalts kann z.B. das Wort ‚Sprechstein‘ herangezogen werden. Nach unserem dreitägigen Dialogprozess hatte dieses Wort für die meisten von uns durch die Erfahrungen und den Kontext des Seminars, eine völlig neue Bedeutung erlangt. Allgemein gesprochen heißt das, dass die allermeisten menschlichen Phänomene nicht naturgegeben, sondern konstruiert also menschengemacht sind.

(5) Sozio-kultureller Ansatz

Dieser Ansatz geht wie die Semiotik von einer starken kulturellen Subjektivität aus. Er geht jedoch über die Untersuchung von Symbolen hinaus und widmet sich dem Spannungsfeld der Gedanken und deren Übersetzung in Sprache.

Der Humboldtsche Gedanke, nämlich dass auf die Sprache einer Nation eine gleichartige Subjektivität wirkt und damit hinter jeder Sprache ein eigener Standpunkt der Weltsicht steht, bildet die Grundlage.

Entgegen der objektivierenden Traditionen geht dieser Ansatz davon aus, dass die Formulierung der Gedanken eben kein unabhängiger, rationaler Vorgang darstellt, sondern von unserem linguistischen System in unserem Geist mithilfe von impliziten Regeln der jeweiligen Grammatik der Muttersprache, verarbeitet und klassifiziert werden.

Zwei wichtige Vertreter der sozio-kulturellen Tradition waren die beiden amerikanischen Sprachwissenschaftler Edward Sapir und Benjamin Lee Whorf, welche die Sapir-Whorf-Hypothese oder auch linguistisches Relativitätsprinzip genannt, aufstellten. Sie vertraten die Ansicht, dass die Sprache nicht nur ein Werkzeug des Denkens und damit auch der Kommunikation ist, sondern dass eigentlich das Denken und soziale Handeln der Menschen durch die grammatikalischen Eigenschaften, der von ihnen gesprochenen Sprache vorbestimmt ist.

Wie auch in der Semiotik sieht die sozio-kulturelle Tradition Wörter als neutrale Vehikel, die lediglich dazu dienen Bedeutung zu transportieren. Worte sind damit kontextbezogen und bekommen erst durch die Menschen, die ihnen eine Bedeutung geben einen Sinn. Auch dieser Sachverhalt lies sich wiederum im Praxisteil des Seminars z.B. bei Wörtern wie ‚Wittener Didaktik‘ beobachten, die nach unserer Diskussion für den ein oder anderen überhaupt erst Bedeutung oder vielleicht auch eine neue Bedeutung erlangt hat.

Dieses Schaffen von Bedeutung als eine Art sozialer Aushandlungsprozess ist sicherlich eine der Kernaussagen des Sozialkonstruktivismus.

Die Struktur der Sprache formt dann, was Menschen denken und tun und wie sie die Realität wahrnehmen. Sobald diese Wahrnehmung in zwischenmenschlicher Kommunikation mitgeteilt

wird, reproduziert und produziert sich Kultur. Kommunikation ermöglicht sozusagen die Selbsterhaltung und Veränderung des kulturellen Gebäudes der Gesellschaft.

Die Sapir-Whorf-Hypothese ist nicht zuletzt durch die vielen subjektiven Momente der Theorie nicht eindeutig verifizierbar und daher bis heute umstritten.

(6) Frankfurter Schule und ihre Kritische Theorie

Das wissenschaftliche Interesse des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, gegründet 1923 galt zunächst einer Analyse der bürgerlichen Gesellschaft und der Aufarbeitung der Marx'schen Theorie. Jedoch verschob sich mit der Zeit der Schwerpunkt und es galt eine umfassende kritische Theorie der Gesellschaft zu verfassen, die das gesellschaftliche Individuum als Produzent der Geschichte begreift und sein Bewusstsein in den Mittelpunkt philosophischer Sinnreflexion und empirischer Forschung stellt. Danach etablierte sich die kritische Theorie durch Jürgen Habermas unter der Bezeichnung Frankfurter Schule als umfassende Sozialphilosophie.

Diese Theorie versteht sich als ein wissenschaftliches Verfahren, das sich selbst als gesellschaftlich produziert begreift und Theorien mit universalen Wahrheitsansprüchen kritisch gegenübersteht.

Da die kritische Theorie davon ausgeht, dass die Formen des Zusammenlebens, des Denkens und der Vorstellungen der Menschen in einer Gesellschaft von der Reproduktion abhängen, prangerten sie die Rechtfertigung der gegebenen Machtverhältnisse durch die gesellschaftlich besser Gestellten an, die versuchten Emanzipation und Gleichberechtigung zu verhindern. Die Vertreter der Frankfurter Schule forderten deshalb, die Aufklärung der Gesellschaft über den Ursprung der Ungleichheit, um eine Veränderung und Verbesserung in bessere und gerechtere gesellschaftliche Zustände zu bewirken.

Explizit richtete Horkheimer den Vorwurf gegen die traditionelle Wissenschaft, die entscheidend zur Aufrechterhaltung der gegebenen Machtverhältnisse beitrug.

Menschliche Erkenntnis sei nach Meinung der kritischen Theoretiker immer interessengebunden und es stecke auch hinter der wissenschaftlichen Erkenntnis ein affirmatives Interesse, d.h. es würde den historischen Stand der Art und Weise, wie sich die Gesellschaft mit der Natur auseinandersetzt und reproduziert sich in ihrer gegebenen Form erhalten.

Aus der Wissenschaftskritik der Frankfurter Schule wird auch wieder einer der wesentlichen Aspekte des Sozialkonstruktivismus deutlich, nämlich dass die Welt prinzipiell etwas von Menschen Gemachtes und damit ein Produkt der allgemeinen gesellschaftlichen Praxis ist.

Es wird also erst etwas ‚gesellschaftlich‘, wenn es von den Individuen angenommen und praktiziert wird. Veranschaulichen lässt sich dies wiederum mithilfe der Erfahrungen aus dem Praxisteil des Seminars, in dem die von den Referenten vorgegebenen Regeln z.B. ‚nur wer den Sprechstein in der

Hand hält, darf sich mitteilen' etc. angenommen und akzeptiert wurden. Der kurzweilige Appell eines Kommilitonen die vorgegebenen Regeln zu hinterfragen, wurde von der Gruppe abgelehnt und somit hielten sich alle weiter daran. Natürlich würde es zu weit führen in diesem Kontext von ‚gesellschaftlich‘ zu sprechen, doch in der Gruppe waren diese Normen akzeptiert.

Wenn man die Wissenschaft als einen Teil dieser Praxis versteht, wird die Forderung nach Reflexion der historischen und gesellschaftlichen Bedingtheit aller Wahrnehmung zunehmend verständlicher. Doch darüber hinaus wird nicht nur die Wissenschaft aufgefordert kritisch zu reflektieren, sondern alle Individuen, um eigenverantwortlich die Realität mit zu gestalten.

Eine weitere Parallele zum Sozialkonstruktivismus stellt die daraus resultierende Grundannahme, dass das, was wir als real ansehen, zum größten Teil abhängig von sozialen Aushandlungsprozessen ist dar. Sobald aber nur eine gesellschaftliche Schicht an diesen Aushandlungsprozessen, wie von der Frankfurter Schule immer wieder kritisiert teilnimmt, wird sie ihre eigene Wirklichkeit erschaffen bzw. erhalten und die der anderen nicht berücksichtigen.

(7) Phänomenologie

Der subjektivste Ansatz der Kommunikationstheorie ist dem Sozialkonstruktivismus wohl am stärksten verbunden.

Die Phänomenologie ist die philosophische Lehre von der Entstehung und Form der Erscheinung im Bewusstsein und versteht Kommunikation als Selbsterfahrung und Erfahrung der anderen durch Dialog. Aus dieser Tradition heraus entwickelte Carl R. Rogers die ‚personenzentrierte Psychotherapie‘, die in der Psychotherapie einen entscheidenden Wandel postulierte. Eine wesentliche Grundannahme ist, die Einzigartigkeit der Wahrnehmung jedes Individuums. Die Gesamtheit der Wahrnehmungen bildet das Wahrnehmungsfeld, welches nicht nur bewusste, sondern auch unbewusste, symbolische und nicht-symbolische Determinanten umfasst.

Entsprechend seiner Wahrnehmungen reagiert das Individuum auf die Umwelt. Trotz der Anerkennung des Unbewusstseins gehen Phänomenologen davon aus, dass die bewusste Wahrnehmung die wichtigste Verhaltensdeterminante ist.

Neben der Wahrnehmung bestimmen aber noch Gefühle, Eigen-Wahrnehmung, Selbstkritik, Veränderungen und v.a. Erfahrungen die Persönlichkeitsstruktur.

Die Phänomenologen beschreiben damit, dass die Persönlichkeit durch eine Dynamik zwischen dem Selbst, der Erfahrung und dem Ideal bestimmt ist.

Während der personenzentrierter Psychotherapie sind Offenheit gegenüber realen Erfahrungen und Vertrauen in den Organismus unerlässlich. Der Klient erkennt, dass die Bewertungsinstanz aller Wahrnehmungen und Erlebnisse einzig in ihm selbst liegt und seine Persönlichkeit ein Konzept ist,

bestehend aus organisierten Mustern von inneren und äußeren Wahrnehmungen. Während der Therapie macht sich der Klient seine Muster selbst bewusst und definiert für sich ein Ideal, d.h. wie er selbst sein möchte und welche Normen und Ziele er für sich erkennt. Das Ziel dieser Therapieform ist, nachvollziehen zu können, was es heißt der andere zu sein und seine innere Landkarte zu verstehen.

Die starke Subjektivität der Phänomenologie wird im Wesentlichen im Aspekt, der von den Sozialkonstruktivisten auch übernommen wurde deutlich, dass das empirisch Erkannte immer nur etwas Gedeutetes sein kann und es damit nur möglich ist, sich der wahren Realität durch Erfahrungen anzunähern. In der zwischenmenschlichen Kommunikation kann mittels geteilter Deutungsmuster bzw. Sprache deshalb immer nur ein Diskurs stattfinden, um sich auf eine geteilte Realität zu einigen.

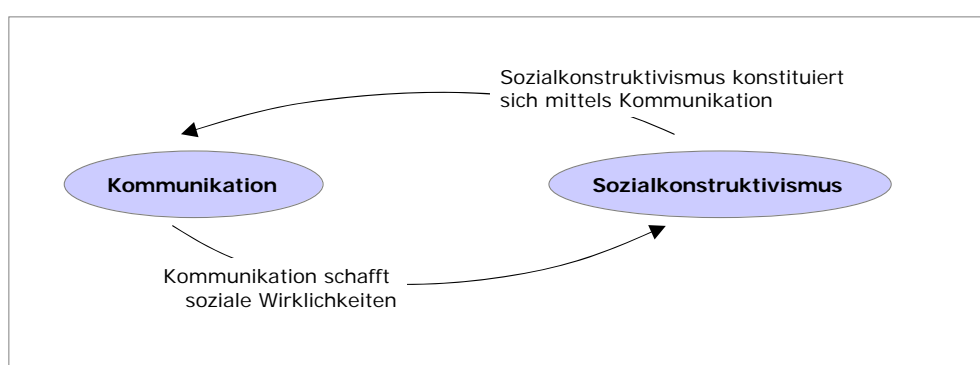
Kommunikationstheorie und Sozialkonstruktivismus – eine Brücke

Nach der Vorstellung verschiedener kommunikationstheoretischer Ansätze, stellt sich an dieser Stelle verständlicherweise die Frage nach der Verbindung zum Sozialkonstruktivismus.

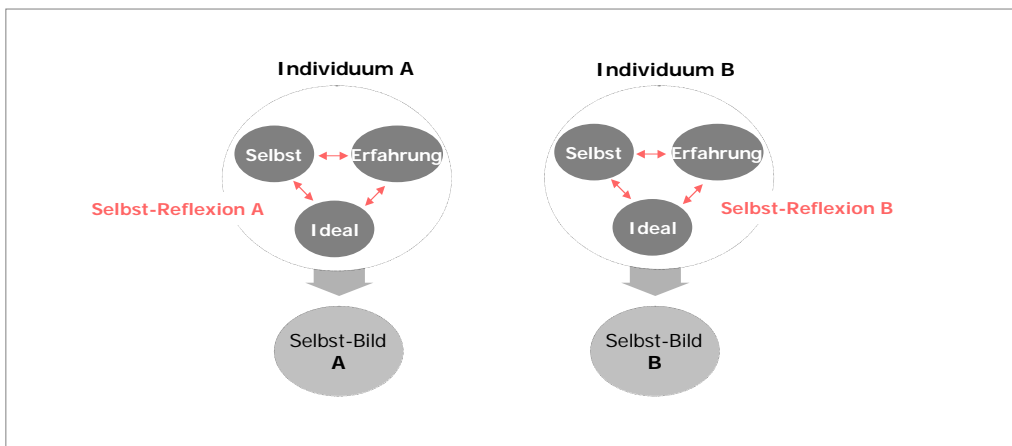
Der Sozialkonstruktivismus ist eine postmoderne Denkrichtung der Soziologie und versucht den Wegen nachzuspüren, wie die soziale Wirklichkeit und einzelne Phänomene konstruiert werden. Diese Wirklichkeit wird als etwas dynamisch-prozesshaftes gesehen, das ständig durch Handeln von Menschen und durch deren darauf bezogene Interpretationen und ihr Weltwissen produziert und reproduziert wird.

Es geht den Sozialkonstruktivisten also mehr darum zu untersuchen, wie Menschen gesellschaftliche Phänomene erzeugen, institutionalisieren und diese durch die Weitergabe an neue Generationen in Traditionen überführen und weniger um die Suche nach Ursachen und Wirkungen. Diese Untersuchung geschieht auf der Basis von Annahmen, wie Menschen miteinander kommunizieren und wie sie versuchen die Wirklichkeit zu erfassen. Neben Elementen des soziokulturellen und kritischen, findet man vor allem Elemente des phänomenologischen Ansatzes im sozialkonstruktivistischen Weltbild wieder.

Kommunikation kreiert also Wirklichkeiten, die wiederum mittels Kommunikation ausgedrückt werden.



Obwohl die Gruppe beim Praxisteil des Seminars nur für kurze Zeit zusammen war, kann man behaupten, dass sie im Dialogprozess eine eigne Wirklichkeit geschaffen hat. Regeln (auf den gelben Blättern), Symbole (Sprechstein) und Rituale (Klangschale anschlagen, um Schnelligkeit aus dem Prozess zu nehmen) haben die gemeinsame Wirklichkeit definiert und institutionalisiert. Versucht man weiter den Zusammenhang zur Interaktion zwischen Individuen unter dem phänomenologischen Persönlichkeitsbild zu sehen, kann die Notwendigkeit der Kommunikation für den Sozialkonstruktivismus bildhaft dargestellt werden.



Der Sozialkonstruktivismus versteht den Menschen nicht nur als ein „sprachlich-kulturell überformtes“ (Tiling 2004) Wesen, sondern besagt, dass menschliches Verhalten ohne Sprache und Kultur gar nicht möglich wäre. Damit ist eine Interaktion zwischen dem Individuum A und B nur über Kommunikation (verbal oder non-verbal) möglich.

Da Menschen soziale Wesen sind, interagieren sie in der Kultur über Kommunikation und sorgen auf diese Weise selbst für eine Reproduktion der Kultur. So schaffen Individuum A und B ihre eigene Subkultur. Die Vertreter des Sozialkonstruktivismus gehen soweit und sprechen von der Sprache als Schlüssel, der dem Menschen die Welt überhaupt erst öffnet und ihn damit in der Gemeinschaft zum Menschen macht.

Wenn man auf der Basis der Phänomenologie davon ausgeht, dass das Individuum A seine eigene Wahrnehmung reflektiert, diese dann in Wörter überführt bzw. codiert und zum Individuum B sendet, scheint erfolgreiche Kommunikation unwahrscheinlich. Daher sehen Sozialkonstruktivisten die Sprache eher als eine Art von Diskurs. Individuen wenden „geteilte Deutungsmuster“ (Tiling 2004) aus dem Kontext heraus an, wobei sich die Bedeutung der Worte aus einem „machtgesteuerten Aushandlungsprozess“ (Tiling 2004) erschließt. Damit ist die Bedeutung von Wörtern nicht fix, sondern kontextsensitiv (siehe v.a. sozio-kulturelle Tradition).

Die Wirklichkeit von Individuen ist daraus folgend immer etwas Gedeutetes. Die Realität von A trifft via Kommunikation auf die Realität von B. Der Austausch zwischen A und B kann dann bestenfalls eine Annäherung an die ‚wahre Realität‘ geben. Die beiden schaffen sich damit ihre eigene neue soziale Wirklichkeit.

Sozialer Konstruktivismus

Vorstellung des sozialen Konstruktivismus

Der soziale Konstruktivismus führt zwei theoretische Denkschulen zusammen. Auf der einen Seite fließen in ihn Erkenntnisse und Gedankenmodelle aus dem radikalen Konstruktivismus ein; auf der anderen Seite finden sich aber auch Elemente des sozialpsychologischen Ansatzes im Modell des sozialen Konstruktivismus wieder. Damit könnte der soziale Konstruktivismus als der Versuch einer Synthese von radikalem Konstruktivismus und sozialpsychologischen Ansatz bezeichnet werden.

Kernannahme des sozialen Konstruktivismus ist, dass Erkenntnis keine Realität darstellt, die vom Subjekt unabhängig ist, sondern vielmehr eine Konstruktion.

Aus dieser Annahme heraus ergibt sich nun die Frage, wie diese Konstruktion zustande kommt.

Diese Frage soll im Folgenden genauer beleuchtet werden. Es soll im Folgenden darum gehen, was die sozialkonstruktivistische Wirklichkeit konstituiert.

Die sozialkonstruktivistische Wirklichkeit

Was ist also Wirklichkeit und wie entsteht sie, wenn man dem sozialkonstruktivistischen Modell folgt?

Um diese Frage zu beantworten, ist es sinnvoll, sich zunächst zu vergegenwärtigen, wie die beiden Denkschulen, aus denen der Sozialkonstruktivismus hervorgeht, also der radikale Konstruktivismus und der sozialpsychologische Ansatz, die Konstruktion der Realität zu erklären suchen.

Daher soll zunächst darauf eingegangen werden, wie aus der Perspektive der radikalen Konstruktivisten das Konstrukt der Realität entsteht.

(1) Realität aus Sicht des radikalen Konstruktivismus/ des sozialpsychologischen Ansatzes

Ganz allgemein gesprochen gehen radikale Konstruktivisten davon aus, dass der Prozess der Wirklichkeitsbildung im Inneren des Menschen stattfindet. Entsprechend beschäftigen sich radikale Konstruktivisten vornehmlich mit intrapsychischen Prozessen, da sie diese als Ort der Wirklichkeitskonstruktion verstehen.

Im sozialpsychologischen Ansatz wird hingegen eine andere Auffassung vertreten: Nicht das Innere des Individuums ist für die Konstruktion der Wirklichkeit, für das Bild der Welt, maßgebend – sondern vielmehr der Diskurs zwischen den Individuen. Realität wird also aus Sicht der sozialpsychologischen Schule in der Interaktion zwischen den Individuen hergestellt und nicht, wie dies radikale Konstruktivisten unterstellen, im Inneren eines jeden Individuums selbst.

Damit wählen beide Denkschulen, die ja im sozialen Konstruktivismus vereinigt werden sollen, denkbar unterschiedlichste Ansätze: Im radikalen Konstruktivismus wird Wirklichkeit intrapersonell konstruiert, im sozialpsychologischen Ansatz hingegen interpersonell. Welchen Ansatz wählt nun der soziale Konstruktivismus, um derart unterschiedliche Gedankenmodelle miteinander zu vereinen, wie entsteht sozialkonstruktivistische Wirklichkeit?

(2) Die sozialkonstruktivistische Wirklichkeit

Im sozialen Konstruktivismus kommt zunächst einmal der Sprache eine ganz wesentliche Rolle zu: Die Sprache – mit all ihren Begriffen und Metaphern – schafft im Gespräch, im Diskurs eine bestimmte Wirklichkeit. Sie prägt damit gewissermaßen die Weltsicht derer, die sie benutzen.

Folgt man dieser Theorie, so wurde im Dialogprozess mit den vereinbarten Regeln ein gemeinsamer Sprachkodex geschaffen, welcher wiederum eine gemeinsame Wirklichkeit, die Wirklichkeit des Dialogprozesses schuf.

Wirklichkeitskonstruktionen werden in der sozial-konstruktivistischen Theorie also im kommunalen sprachlichen Diskurs hergestellt. Der kommunale Diskurs kann dabei folgendermaßen definiert werden: Kommunaler Diskurs ist alles, was in einem bestimmten kommunalen System von den Beteiligten an gestischem, sprachlichen und mimischen Verhalten gezeigt wird. Das kommunale System, von dem in der Definition die Rede ist kann dabei definiert werden als etwas, das zwischen Personen existiert, die die jeweilige Gruppe konstituieren. Kommunale Systeme werden in und mit den Interaktionen der Personen hergestellt und aufrechterhalten.

Auf Grundlage dieser Überlegungen wird nun auf eine interessante Art und Weise die Brücke zwischen beiden Gedankenwelten geschlagen: Die intra- und interpsychische Perspektive werden über die Sprache miteinander vereinigt. Der soziale Konstruktivismus geht nämlich davon aus, dass mit Hilfe des Instrumentes der Sprache nur zu uns selbst sagbar ist, was auch zu anderen sagbar, also diskursfähig ist. Was bedeutet dies nun? Es bedeutet, dass die Art und Weise wie und was wir

denken ganz maßgeblich durch die Sprache geprägt ist. Der Sprache kommt folglich eine wahrnehmungs- und denkleitende Funktion zu. Dabei wird angenommen, dass während unserer Sozialisation ein schrittweises Internalisieren sprachlicher Interaktionen stattfindet. Die Folge dieses Internalisierungsprozesses ist, dass wir sozusagen nur so zu uns selbst sprechen können, wie wir mit anderen sprechen: Die Art und Weise, wie wir sprechen, prägt also unsere Wahrnehmung und unser Denken.

Folgt man dieser These, so wurde im Dialogprozess durch die Regeln des Dialogprozesses auch in gewisser Weise das Denken der Teilnehmer geprägt.

Das tragende und vereinigende Element des sozialen Konstruktivismus, die Sprache, spielt sich aber nicht im „luftleeren“ Raum ab. Vielmehr gibt es innerhalb der Sprache einen gewissen Kontext, vor denen die einzelnen Sprachskripte erst plausibel und sinnvoll erscheinen. Die Elemente dieses Kontextes innerhalb dessen Sprache stattfindet werden im sozialen Konstruktivismus als Mythen bezeichnet. Mythen sind quasi das, was nicht mehr gesagt werden muss – aber dennoch stets während des Sprechens mitgedacht wird.

Hinzu kommt, dass ebenfalls die Form, wie Sprache stattfindet, weitgehend gesellschaftlich vorbestimmt ist. Die Art und Weise wie wir sprechen ist ebenfalls determiniert: Es gibt gewisse Konventionen, die wir einzuhalten haben, wenn das, was wir sagen, sozial akzeptiert werden soll. Am plausibelsten wird dies, wenn wir uns vorstellen, wie wir in der Schule an das Schreiben von Schulaufsätzen herangeführt wurden: Ein „ordentlicher“ Schulaufsatz sollte bestehen aus einer Einleitung, einem Hauptteil und einem Schluss. Genauso werden wir angehalten, wenn wir reden sequentiell und nachvollziehbar und nicht wirr und unzusammenhängend zu reden.

Diese beiden Elemente also, Mythen und Erzählformen sind Hintergründe, vor denen sich Sprache abspielt und natürlich ebenfalls Hintergründe, die unser individuelles Denken bestimmen.

(3) Zwischenfazit

Was macht also die sozialkonstruktivistische Wirklichkeit aus? Es wurde gezeigt, dass der Sprache im Modell des sozialen Konstruktivismus eine Schlüsselrolle zukommt. Die Rolle der Sprache ist sehr weitgehend, sie schafft sowohl eine gesellschaftliche als auch eine individuelle Wirklichkeit. Diese Realität entsteht vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Mythen und bestimmter, sozial erwarteter, Erzählformen.

Sprache schafft darüber hinaus nicht nur gesellschaftliche Wirklichkeit; sie bestimmt auch, was und wie wir denken. Aus sozialkonstruktivistischer Sicht muss daher bei Verwendung von Sprache immer reflektiert werden, welche Wirklichkeiten mit ihr geschaffen werden.

Nachdem die Art und Weise der Realitätskonstruktion, welche der soziale Konstruktivismus postuliert, ausführlich beleuchtet werden, soll nun auf die Menschen, die sich in dieser Realitätskonstruktion bewegen, genauer eingegangen werden. Es soll im Folgenden um das Menschenbild des sozialen Konstruktivismus gehen.

Das Menschenbild des sozialen Konstruktivismus

Das Menschenbild, welches der soziale Konstruktivismus vertritt, ist in der Mitte zweier Extrempunkte anzusiedeln: Der erste Extrempunkt steht für ein Bild des Menschen, das diesen als vollkommen fremdbestimmt charakterisiert, der zweite Extrempunkt steht für den vollkommen selbst bestimmten Menschen. Der soziale Konstruktivismus ist, wie gesagt, in der Mitte dieser beiden Positionen anzusiedeln.

Im Folgenden soll diese Sicht des Menschen, die der soziale Konstruktivismus hier vertritt, etwas näher theoretisch fundiert werden.

(1) Radikal konstruktivistische Elemente des sozialkonstruktivistischen Menschenbildes

Der soziale Konstruktivismus greift zur Begründung seines Menschenbildes dabei zunächst drei radikal konstruktivistische Konzepte auf, die aufeinander aufbauen und bedingen: Den Strukturdeterminismus, das Konzept der informationellen Geschlossenheit sowie das Modell der orientierenden Interaktion.

Der Strukturdeterminismus besagt, ganz den Vorstellungen des radikal konstruktivistischen Gedankengebäudes folgend, dass das Verhalten eines Menschen völlig durch dessen Struktur bestimmt wird und nicht durch irgend- welche Umweltreize. Aus dieser Sicht sind Individuen nicht gezielt beeinflussbar, sondern in ihren Konstruktionen autonom.

Das auf dem Strukturdeterminismus aufbauende Konzept der informationellen Geschlossenheit formuliert die These, dass ein Mensch als „informationell geschlossen“ zu betrachten ist. Er nimmt keine Informationen auf, sondern erzeugt diese selber und verändert dabei seine Struktur ständig. Das Modell der orientierenden Interaktion folgert aus den Annahmen des Strukturdeterminismus und der informationellen Geschlossenheit, dass Organismen Informationen nicht austauschen können; sie können sich nur gegenseitig zur Konstruktion von Informationen anregen.

(2) Der Brückenschlag zum sozialen Konstruktivismus

Dem sozialen Konstruktivismus gelingt nun wiederum der Brückenschlag zwischen diesem radikal-konstruktivistischen Konzept und der interpersonell sozialpsychologisch orientierten Komponente,

indem angenommen wird, dass individuelle Wirklichkeiten, hauptsächlich im kommunalen Diskurs hergestellt werden. Es wird postuliert, dass „als autonome, informationelle geschlossene Systeme Personen, diesen im Diskurs entstandenen Wirklichkeiten nicht ausgeliefert sind, sondern sie haben vielmehr die Möglichkeit, diese Wirklichkeiten zu reflektieren, umzudefinieren oder auch eine gezielte Auswahl von Mythen und Sprachskripten vorzunehmen.

Diese Möglichkeit zur Reflektion wurde, folgt man der sozialkonstruktivistischen Theorie auch während des Dialogprozesses genutzt, um Konflikte zu reflektieren, um zu analysieren, welche Wirklichkeiten durch diese entstanden sind.

(3) Zwischenfazit

Das Menschbild des sozialen Konstruktivismus wird also zusammenfassend zunächst einmal von einer radikal konstruktivistischen Perspektive aus konstituiert, indem die Konzepte des Strukturdeterminismus, der informationellen Geschlossenheit und der orientierenden Interaktion aufgegriffen werden.

Die Annahme, dass individuelle Wirklichkeiten im kommunalen Diskurs entstehen, erlaubt es, radikal konstruktivistische und sozialpsychologische Perspektive zu vereinigen.

Individuen sind, so die Annahme, durchaus in der Lage, Wirklichkeiten zu reflektieren, zu selektieren und ggf. umzudefinieren, eben weil sie informationell geschlossen sind.

Fazit

Der soziale Konstruktivismus vereinigt zwei theoretische Ansätze, den radikalen Konstruktivismus auf der einen Seite sowie den sozialpsychologischen Ansatz auf der anderen Seite. Kernthese des sozialen Konstruktivismus ist, dass Erkenntnis keine subjektunabhängige Realität darstellt, sondern vielmehr eine Konstruktion ist. Die Sprache trägt dabei maßgeblich zum Entstehen dieser Konstruktion bei; ihr kommt eine wahrnehmungs- und denkleitende Funktion zu. Sprache schafft im Sozialkonstruktivismus Wirklichkeit – vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Mythen.

Der Mensch, der sich in dieser Wirklichkeit bewegt, ist dabei durchaus in der Lage, eben diese Wirklichkeit zu reflektieren, zu selektieren und ggf. umzudefinieren.

Dialog im Sozialkonstruktivismus

Allgemeine Einführung

In den folgenden Ausführungen soll auf die dialogischen Potenziale des Sozialkonstruktivismus näher eingegangen werden. Die Grundlage liefert dafür ein Kapitel aus dem Buch „Konstruierte Wirklichkeit. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus.“ von Kenneth Gergen (S. 179-208; Stuttgart: Kohlhammer; 2002).

Wie oben schon ausführlich beschrieben, erklärt der soziale Konstruktivismus die Vorstellung vom unabhängigen, autonomen Individuum zum historischen Artefakt. Ebenso gibt es nicht die eine, objektive Wirklichkeit. Stattdessen ist die Wirklichkeit eine Konstruktion, die im sozialen Zusammenhang durch Kommunikation zustande kommt. Demzufolge entstehen Individuen aus gemeinsamen Beziehungen und können nicht unabhängig voneinander existieren.

Ausgehend von dieser Vorstellung und von in unserer heutigen Welt miteinander in Konflikt stehenden Wirklichkeiten beleuchtet Kenneth Gergen in dem vorliegenden Text die Rolle und Bedeutung von Dialogen. Dabei steht die Frage im Vordergrund, inwiefern Dialoge aus sozialkonstruktivistischer Sicht zur Konfliktentschärfung beitragen könnten. Diese Frage kann nach Gergen nur beantwortet werden, indem man nach der Quelle für gemeinsames Verständnis sucht. Die Hermeneutik befasst sich auf wissenschaftlichem Weg mit der Frage nach dem gemeinsamen Verständnis. So wie Hermes vom griechischen Olymp zu den Menschen herabstieg, um Ihnen die Botschaften der Götter zu erklären, so untersucht auch die Hermeneutik unterschiedliche Formen der Interpretation von Texten. Allerdings ist eine solche Vorgehensweise aus sozialkonstruktivistischer Sicht zum Scheitern verurteilt, da sie beispielsweise bei Interpretationsformen, die auf die Entstehungsgeschichte oder Motive des Autors abzielen, immer versucht, in die Subjektivität des anderen einzudringen. Problematisch ist das deshalb, weil man an einen Text nicht unbefleckt, nicht ohne eine gewisse Vorstrukturierung und ein Vorverständnis herangehen kann. Unsere Filter und Muster, die jegliche Kommunikation bestimmen, sind bei einer Interpretation nicht auszuschalten. Hans-Georg Gadamer hat darauf in der wissenschaftlichen Diskussion hingewiesen und vorgeschlagen, dass man sich von diesen Vorstrukturierungen lösen sollte, um in eine „dialogische Beziehung“ (Gergen 2002: 182) zu dem Text zu treten. Auch wenn Gadamer damit eine Richtung versucht vorzugeben, in die Gergen an späterer Stelle auch treten wird, so kann er doch keine konkrete Antwort auf die Frage liefern, wie denn eine Loslösung vom eigenen Vorverständnis zu bewerkstelligen wäre. Somit kann auch die Hermeneutik keine endgültige Antwort auf die Frage nach dem gemeinsamen Verständnis geben.

Mit Hilfe des folgenden Zitats von Wittgenstein erweitert Gergen seine Erläuterungen um die Idee von Verständnis als relationale Errungenschaft: „Betrachten wir das Verstehen nicht als ‚geistigen Prozess‘. Denn dies ist der Ausdruck, der zur Verwirrung führen kann. Fragen wir stattdessen: In

welchem Falle und unter welchen Umständen können wir sagen: „Jetzt weiß ich, wie ich vorgehen kann““ (Gergen 2002: 183). Damit soll die hinter Worten und Handlungen stehende Bedeutung aus den Köpfen herausgeholt werden und stattdessen in der zwischenmenschlichen Kommunikation gesucht werden. Sie liegt somit in der gemeinsamen Beziehung. Da der gesamte Kommunikationsprozess aus ständigen koordinierten Handlungen besteht, ergibt sich auch Bedeutung aus gegenseitigen Ergänzungen und unterliegt somit kontinuierlicher Umdeutung. Somit ist auch Verständnis als relationale Errungenschaft zu verstehen – als etwas, was in gemeinsamer Koordination im Kommunikationsprozess entsteht und nicht in den Köpfen der Individuen zu finden ist.

Der in dem Seminar behandelte Dialogprozess und die damit einhergehenden Regeln konstruieren damit aus sozialkonstruktivistischer Sicht unabhängig von Akzeptanz oder Ablehnung durch die Teilnehmer eine Wirklichkeit, die ein integratives Aufeinanderzugehen zur Folge haben kann. Die Regeln des Dialogprozesses schaffen eben nicht nur eine angenehme und rücksichtsvolle Gesprächsatmosphäre, sondern gehen darüber hinaus, indem sie eine Wirklichkeit schaffen, die es eben nur an diesem Ort und unter diesen Bedingungen gibt und damit einen Unterschied zu allem schafft, was in anderen Kontexten Kommunikation bestimmt. Die Regeln des Dialogprozesses fungieren als Verstärker und Katalysatoren in der ständigen Konstruktion von Wirklichkeit. Ausgehend von den oben beschriebenen Überlegungen greift Gergen daran anschließend den Wunsch nach Konfliktentschärfung auf und betont die Rolle von Dialogen als spezielle Arten von Beziehungen, in denen Wachstum, Veränderung und neue Einsichten gefördert werden. In diesem Sinne wäre der Dialog als transformatives Medium zu verstehen, das einen Übergang, gewissermaßen eine Transformation weg von Koexistenz hin zu einem harmonischen Zusammenleben und einer Erweiterung des jeweiligen Verständnishorizontes ermöglicht.

Ansätze zur Konfliktentschärfung

Im Folgenden werden vor diesem theoretischen Hintergrund drei verschiedene Dialogformen verglichen, die alle auf unterschiedliche Weise nach idealen Gesprächsbedingungen suchen. Dabei werden die regulative Vorgehensweise mit der Diskursethik von Habermas und dem von Gergen vorgeschlagenen transformativen Dialog verglichen.

Ein Großteil der in der heutigen Zeit relevanten Dialogformen setzt auf Regulation bzw. Formalisierung der Kommunikationsstruktur. Sie orientieren sich an verschiedenen Schwerpunkten (Argumentations-, Handels-, Verhandlungs- und Mediationsorientierung). Die Argumentationsorientierung setzt wie bspw. die in westlichen Ländern vorherrschenden

Rechtssysteme auf die neutrale Gegenüberstellung von Vorteilen und Nachteilen. Die Handelsorientierung betont die Nutzenmaximierung im Sinne des Minimax-Prinzips. Im Rahmen der Verhandlungsorientierung wird die verhandelte Sache in den Vordergrund gerückt. Die Mediationsorientierung hat zum Ziel, die Distanz zwischen den Gesprächspartnern zu verringern. Allen diesen vier Vorschlägen ist gemein, dass sie auf Formalisierung und Regulation des Dialogs setzen. In ihrer Vorgehensweise setzen sie auf Rationalität und eine objektive Wirklichkeit. Aus sozialkonstruktivistischer Sicht sind aber das Rationale und Reale nur Nebenprodukte gemeinschaftlicher Beziehungen. Die Vorstellung von einer objektiven Wirklichkeit widerspricht dem sozialkonstruktivistischen Ansatz fundamental. Demnach konstruiert sich Wirklichkeit eben nur in sozialer Kommunikation. Dialoge sollten daher nicht als Beziehungen zwischen getrennten und autonomen Individuen angesehen werden.

Die zweite hier zur Diskussion stehende Dialogform ist Habermas' Diskursethik. Habermas spricht jeglicher Autorität die Rechtfertigung ab bzw. stellt sie in Frage. Im Gegenzug möchte er aber auch eine anarchistisch getriebene Welt vermeiden. Die Lösung liegt für ihn in der Diskursethik. Dieser Begriff umschreibt die Idee, dass sich zu Beginn eines Dialogs alle Teilnehmer auf ethische Grundlagen einigen, die dann für den weiteren Ablauf zu gelten hätten. Ziel dieser Vorgehensweise ist das unbedingte Streben nach einem ethikbasierten Meinungs-austausch.

Gergen kritisiert an Habermas' Vorschlag die Widersprüchlichkeit seiner logischen Konstruktion. Auf der einen Seite würde er jeglicher Autorität die Rechtfertigung absprechen, auf der anderen Seite sei dieser Vorschlag gerade Produkt seiner eigenen Autorität und müsse in der logischen Konsequenz genauso wenig akzeptiert werden. Gerade bei Dialogen mit Teilnehmern fremder Kulturen könnte man annehmen, dass solch eine Vorgehensweise auf Ablehnung stieße. Zudem verdeckt Habermas' Diskursethik jegliche Unterschiede zwischen den einzelnen Teilnehmern. Für Gergen liegt jedoch in der Aufdeckung der Unterschiede ein Kernaspekt für einen idealen Dialog. „Die Anerkennung der Existenz von Vielfalt und Unterschieden mag daher unsere beste Strategie für den Erhalt menschlichen Zusammenlebens sein“ (Gergen 2002: 193).

Als letzten der drei Vorschläge führt Gergen den transformativen Dialog an. Dessen wesentliches Merkmal ist das Fehlen jeglicher universeller Regeln. Stattdessen definiert jeder Dialog seine Regeln selbst. Gergen schlägt lediglich ein Vokabular für relevante Handlungen vor, das sich aus fünf Aspekten zusammensetzt, die im Folgenden erläutert werden sollen.

Als ersten wesentlichen Aspekt beschreibt Gergen ein Verhalten, bei dem der Einzelne mit allem, was er sagt und tut, als Mitglied einer Gruppe verstanden werden sollte. So könne man vermeiden, das Kernselbst anzugreifen, Bezug auf individuelle anstatt auf Gruppenunterschiede zu nehmen und

von „Du“ oder „Ich“ anstelle von „Wir“ zu sprechen. Anzustreben sei ein Weg, der weg von individuellen Schuldzuweisungen hin zu relationaler Verantwortlichkeit führen würde.

Zweitens schlägt er vor, den Anderen die eigenen persönlichen und biographischen Erfahrungen mit dem besprochenen Thema zu schildern. Denn erst wenn man wisse, warum der Andere sich die jeweilige Meinung gebildet habe, sei ein Aufeinanderzugehen eher möglich.

Der dritte Aspekt betont die Wertschätzung der Subjektivität des Anderen. Diese Wertschätzung lasse sich ganz konkret durch Annahme von Ideen und Vorschlägen des Gegenübers oder durch einfache Neugierde kommunizieren.

Als vierten Aspekt beschreibt Gergen die Notwendigkeit des Aufeinanderzugehens. Dafür könne man versuchen, die Frage zu beantworten, wie der Andere sich in einem wieder erkennen könnte. Dieses gegenseitige Ergänzen nennt er „Kokonstitution“. So sei man beispielsweise in einer Diskussion über die Sinnhaftigkeit und Rechtfertigung der Todesstrafe wahrscheinlich schnell beieinander, wenn man feststellen würde, dass beide Gesprächspartner für eine radikale Maßnahme gegen abscheuliche Verbrechen seien.

Als letztes Merkmal des Vokabulars des transformativen Dialogs nennt er die Selbstreflexivität. Damit ist das ständige Hinterfragen der eigenen Position gerade während des Dialogs gemeint. Entgegen unserer modernistischen Tradition könne es auch wertvoll sein, in dem Dialog die eigene Meinung zu ändern, was nicht zwangsläufig eine Geringschätzung des Gegenübers zur Folge hätte.

Fazit

Alle oben beschriebenen Aspekte setzen im Kern auf die Akzeptanz der Subjektivität des Anderen, die die Bildung idealer Gesprächsbedingungen ermöglichen könnte. In der im praktischen Teil des Seminars aufgetretenen Diskussion um die Frage, ob Ausländer der wittener Didaktik schaden würden, hätte man sich einiger Vorschläge aus dem Konzept des transformativen Dialogs bedienen können. So hätte zu Beginn der Diskussion jeder Einzelne seine Erfahrungen mit diesem Thema schildern können. Das hätte höchstwahrscheinlich die Diskussion dahingehend erleichtert, dass unnötige Missverständnisse hätten vermieden werden können. Zudem hätte sich jeder die Muster hinter den Aussagen des Anderen – gemäß der Idee des „Listen carefully“ aus dem Dialogprozess – leichter und substantieller anhören und verstehen können. Das Wissen um die Assoziationen des Anderen bzgl. der Thematik hätte die Diskussion und das Gemenge an damit verbundenen Gefühlen sicherlich erleichtert und entwirrt. Gerade bei emotionsgeladenen Themen scheint daher eine Kombination aus den Ideen des Dialogprozesses und des transformativen Dialogs sinnvoll zu sein.

Symbolic Convergence Theory

Die Symbolic Convergence Theory wird an dieser Stelle als eine Art Metatheorie behandelt, die sich sowohl auf den oben besprochenen CMM als auch auf den Dialogprozess anwenden lässt. Sie stammt von Ernest G. Bormann, welcher in den Siebziger Jahren an der Universität in Minnesota lehrte. Zu dieser Zeit war die Analyse von Kommunikation vor allem durch den klassischen Ansatz (Kommunikation ist farb- und geruchlos) geprägt, während die Durchdringung menschlichen Handelns mit Emotionen eher widerwillig anerkannt wurde, da der allgemeinen Meinung nach sich der Mensch als rationales Wesen nicht durch Gefühle beeinflussen lassen sollte.

In dieser Zeit stieß Bormann auf das Buch „Personality and Interpersonal Relations“ von Robert Bales (1970), welcher darin folgendes Gruppenverhalten beschrieb: die Mitglieder einer Gruppe sprachen oft über Dinge, die irrelevant schienen, sie erzählten sich „stories“, sie alberten herum und kümmerten sich mehr um Dinge, die außerhalb der Gruppe stattfanden, als sich mit Thematiken, die auf die Gruppe selbst bezogen waren, zu beschäftigen. Diese Diskussionsthematiken bezeichnete Bales als fantasy theme und stellte die These auf, dass diese auf den ersten Blick oberflächlichen und außerhalb der Gruppe stattfindenden Ereignisse nicht so irrelevant für die Gruppe sind wie es dem ersten Anschein nach aussah. Im Gegenteil, er behauptete, dass während ein fantasy theme in der Gruppe behandelt würde, die Gruppenkultur gestärkt und indirekt Spannungen innerhalb der Gruppe gelöst wurden. Bormann griff diese Überlegung auf und dachte sie weiter. Er kam zu dem Schluss, dass je mehr Gruppenmitglieder in ein fantasy theme involviert waren, desto mehr diese auf einen Wert hindeuteten, den die Gruppe teilt. „When group members respond emotionally to the dramatic situation they publicly proclaim some commitment to an attitude“ (Bormann 1972: 397). Daher, so Bormann, müsste man von kleinen Gruppen, ihren Reaktionen auf fantasy themes und den daraus zu erkennenden Gruppenwerten auch auf größere Zusammenhänge (größere Gruppen, eine ganze Gesellschaft) schließen können.

So begann er gemeinsam mit einer Gruppe Studierender deren fantasy themes zu erforschen und fasste seine Erkenntnisse 1972 unter dem Titel „Fantasy and Rhetorical Vision: the Rhetorical Criticism of Social Behavior“ zusammen, welche den Ausgangspunkt für die spätere Symbolic Convergence Theory darstellte.

Diese Theorie besteht vornehmlich aus drei Teilen:

Der erste Teil beschäftigt sich mit Entdeckung der Einordnung von Kommunikationsformen, die innerhalb einer Gruppe bezeichnend für die Entwicklung und/oder Präsenz eines Gruppengefühls sind. Im zweiten Teil werden dynamische Elemente dieser Kommunikationsformen beschrieben,

die erklären, warum ein Gruppengefühl aufkommt, fortbesteht, abnimmt oder verschwindet und welche Bedeutung dieses Gruppengefühl für die Kommunikation innerhalb der Gruppe hat. Der Kommunikationsprozess, der allem zu Grunde liegt wird dabei als die Dynamik bezeichnet, die entsteht, wenn Menschen fantasies miteinander teilen. Der dritte Teil erklärt warum Menschen ihre fantasies teilen.

Fantasy

Wie gerade beschrieben ist die Basis der gesamten Theorie die Annahme, dass Kommunikation durch gemeinsame fantasies hervorgerufen wird. Unter einer Fantasy versteht man hier, dass bestimmte Ereignisse von Individuen als Ergebnis menschlicher Aktion interpretiert werden. Dabei wird in den die Aktion Ausführenden eine Motivation hineininterpretiert, die den Regeln der eigenen, ganz individuellen Logik folgt. Man geht also davon aus, dass jeder so denkt und handelt wie man selbst, und interpretiert Aktionen auch dementsprechend. Am Ende dieser Interpretation wird dem Ereignis eine individuelle Symbolik hinzugefügt, um in Zukunft eine ähnliche Situation besser einordnen zu können.

Wenn man bestimmte Ereignisse mit menschlicher Aktion verbindet, um diesen Ereignissen einen Sinn zu geben und dies gemeinsam mit anderen tut, dann bezeichnet Ernest G. Bormann das als *share a fantasy*.

Symbolic convergence

Durch eine gemeinsame Fantasy wird eine *symbolic convergence*, also eine gemeinsame Symbolik geschaffen, die uns nicht nur erlaubt, dass die oben beschriebene, zukünftige Einordnung ähnlicher Situationen nicht mehr individuell, sondern von allen Gruppenmitglieder in gleicher Weise erfolgt, sondern auch die gemeinsame Interpretation in Codes (Symbolik) zu kleiden, um sich somit darüber in der Gruppe auszutauschen.

Wenn mehrere Menschen feststellen, dass ihre ganz persönliche Symbolik sich mit denen anderer überlappt, ein Ergebnis der *symbolic convergence*, dann kommt es zu einem Gruppenbewusstsein.

Dramatizing messages

Es wurde durch Experimente in kleinen Gruppen festgestellt, dass der Prozess des sharing a fantasy durch dramatizing messages ausgelöst wird. Die Nachricht muss das Interesse der Gruppe wecken, es muss ihr (Gruppen-) relevant erscheinen. Dies erreicht man am besten durch Emotionalisierung. Darüber hinaus muss dieses emotionalisierte Ereignis unbedingt außerhalb der Gruppe stattgefunden haben, um zu einer shared oder group fantasy zu werden – es muss eine gleiche (emotionale) Erfahrung gemacht werden. Ereignisse, die sich innerhalb der Gruppe abspielen und die von den Gruppenmitgliedern unterschiedlich aufgenommen und interpretiert werden, spalten die Gruppe und lassen kein Gruppengefühl entstehen.

Fantasy theme

Der Inhalt der dramatizing messages ist wiederum das fantasy theme und ist nicht nur ein wichtiger Indikator für die Existenz eines Gruppengefühls, sondern kann auch Auskunft über den Charakter des Gruppengefühls geben.

Doch nicht nur der Inhalt dieser gruppenrelevanten messages ist von Bedeutung. Auch die Frequenz, also die Häufigkeit dieser gemeinsamen fantasies ist entscheidend. Je öfter ein gemeinsames Erlebnis, eine fantasy, geteilt wird, desto stabiler ist das Gruppengefühl, sind diese eher selten, ist es oft schwer, ein Gruppengefühl überhaupt noch aufrechterhalten zu können. Die Frage warum Menschen ihre fantasies teilen soll an dieser Stelle nicht erörtert werden, da dies hier nicht der Gegenstand unserer Betrachtung ist. Vielmehr möchten wir diese Theorie sowohl auf die oben schon erörterte CMM-Methode als auch auf den von uns erfahrenen Dialogprozess anwenden.

Die Symbolic Convergence Theory hält sharing a fantasy für die Grundlage von (neuer) Kommunikation. Die Frage, die sich uns nun stellte war: wo sind denn diese shared fantasies in den beiden zu untersuchenden Methoden verankert und wie wirken sie.

Symbolic convergence theory und der Dialogprozess

Bei der Methode des Dialogprozesses ist diese Koordinierung nicht beziehungsweise nicht so ausgeprägt vorhanden. Wie oben schon erwähnt, identifiziert der Dialogprozess gerade die „incoherence“ als den Grund für zwischenmenschliche Probleme und Missverständnisse. Dialog setzt bei dieser fehlenden Kohärenz an, indem die Kommunikation in einer Gruppe künstlich verlangsamt wird, so dass ein jeder den Denkprozess (in dem auch Gefühle eine große Rolle spielen) beobachten und nachvollziehen kann, während er sich im Inneren vollzieht.

Dabei legen sich jedem Teilnehmer die Vorurteile, Denkmuster und charakteristischen Eigenschaften seines eigenen Urteilens offen dar. Am Ende steht das gemeinsame Lernen. Die Gruppe lernt als Gruppe, ebenso wie jeder einzelne als Teil der Gruppe lernt. Das Ziel ist kein sachliches fantasy theme, es gibt noch nicht einmal einen so starken Facilitator, der, wie wir bei CMM gesehen haben, eingreift und den Mitgliedern hilft, Aussagen vor einem inhaltlichen Ziel einzuordnen. Es existieren dafür aber strikte Regeln, die sich auf den Ablauf des Dialogprozesses und das eigene Tun beziehen und die dem einzelnen helfen, sich auf Dialog einzulassen, incoherence abzubauen und zu einem tieferen Verständnis für den anderen zu gelangen. Wichtig an dieser Stelle ist der Hinweis, dass auch die Emotionalisierung, die bei der Symbolic Convergence Theory als dramatizing message bezeichnet wird, durch eine Regel (bspw. von Herzen sprechen) institutionalisiert worden ist und somit dazu beiträgt, das aus einzelnen fantasies etwas Gemeinsames entsteht.

Somit existiert auch beim Dialogprozess ein Ziel: nämlich einen „ever changing and developing pool of common meaning. A shared content of consciousness“ (Bohm et al. 2000). Es geht hier um eine Gruppe, die gebildet werden soll, ein Gruppengefühl. An dieser Stelle decken sich Überlegungen, die dem Dialogprozess zu Grunde liegen mit der Theorie der Symbolic Convergence: In dem Punkt, in dem die Mitglieder durch den Dialog eine höhere Kohärenz erreichen, entsteht Vertrauen und das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit.

Fazit

Nach einer Einführung in die verschiedenen Ausprägungen der Kommunikationstheorie und der Vorstellung des Sozialkonstruktivismus wurden im letzten Teil die dialogischen Potenziale der sozialkonstruktivistischen Sichtweise näher beleuchtet.

Gerade aus sozialkonstruktivistischer Sicht erscheint die Idee des transformativen Dialogs einleuchtend und viel versprechend. In einer Welt, in der sich Wirklichkeit nur durch soziale Kommunikation bildet, sind Gesprächsbedingungen unerlässlich, die eine Transformation hin zu einer sozialen Wirklichkeit im Sinne einer „third culture“ anstreben, die im Mittelpunkt der Gruppe existiert und sich fortlaufend weiterentwickelt. Das Vokabular des transformativen Dialogs benennt dafür wichtige Grundlagen. Dabei ist im Sinne unseres Seminars die praktische Erfahrung die beste Möglichkeit, diese Vorgehensweise zu erlernen.

Literatur

- Baecker, Jochen et al. (1992): Sozialer Konstruktivismus. Eine neue Perspektive in der Psychologie. In: Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 116-145.
- Bales, Robert F. (1970): Personality and Interpersonal Behaviour. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bohm, David et al. (2000): Dialogue. A Proposal.
www.muc.de/~heuvel/dialogue/dialogue_proposal.html.
- Bormann, Ernest G. (1972): Fantasy and Rhetorical Vision. The Rhetorical Criticism of Social Reality. In: Quarterly Journal of Speech, 58. S. 396-407.
- Brockhaus (1985): Der Neue Brockhaus. Wiesbaden: F. A. Brockhaus.
- Gergen, Kenneth (2002): Konstruierte Wirklichkeit. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart: Kohlhammer.
- Griffin, Em (2003): A First Look at Communication Theory. Boston: McGraw-Hill.
- Holland, John H. et al. (1986): Induction. Processes of Inference, Learning and Discovery. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Mantzavinos, Chrysostomos (2001): Individuals, Institutions, and Markets. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pearce, Barnett / Pearce, Kimberly (2000): Extending the Theory of the Coordinated Management of Meaning (CMM) through a Dialogue Process. Communication Theory, 10. S. 405-423.
- Pearce, Barnett / Pearce, Kimberly (2003): Taking a Communication Perspective on Dialogue. In: Anderson, Rob et al. (Hg.): Dialogue. Theorizing Difference in Communication. Thousand Oaks, CA: Sage. S. 39-56.
- Rosenberg, Marshall B. (2001): Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten. Paderborn: Junfermann.
- Tiling, Johannes von (2004): Einführung in den Sozialkonstruktivismus.
http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/Tiling_2004_SozKon.pdf.
- Urbig, Diemo (2001): Norbert Wiener. <http://www.diemo.de/projects/nwiener/nwiener.pdf>.

IV. Dialogprozess und Gruppendynamik

Tanya Draganinska, Julia Pogorzelski, Fang Tang, Swetlana Zentner

Im Dialogprozess ist das Sprechen nur erlaubt, wenn der Redestein zuvor ergriffen wird. Falls der Dialogprozess zu schnell abläuft, hat jedes Mitglied der Gruppe die Möglichkeit, den Dialog dadurch zu unterbrechen, dass es die Klangschale anschlägt. Das Klingen der Klangschale bietet der Gruppe die nötige Zeit, das Gesprochene zu reflektieren.

Diese Diskussionskultur ist notwendig, um die fortschreitende Gruppenentwicklung während der Diskussionen besser erkennen zu können. Es wird ermöglicht, die schwierig zu erkennenden Entwicklungsstufen einer Gruppendynamik durch die Anwendung dieser Regeln zu beobachten, so dass die eigene Gruppenentwicklung im Nachhinein nachvollzogen werden kann.

Zum Begriff der Gruppe

Definition

Zu Beginn der Gruppenforschung, die bis ins 19. Jahrhundert zurückgeht, wird der Begriff ‚Gruppe‘ in vielfältiger Form definiert, wobei die Bedeutung der Gruppe sich mit der Gesellschaftsentwicklung wandelt.

Hofstätter (1972) definiert den Begriff der Gruppe folgendermaßen: „Wo sich Lebens- und Erlebenslinien mehrere Wesen miteinander mehr oder minder fest und dauerhaft verknoten, haben wir eine Gruppe vor uns.“

Oldendorff (1965) beleuchtet den Begriff ‚Gruppe‘ vielschichtiger, indem er informelle, institutionelle und historisch-soziale Aspekte berücksichtigte: „Es gibt Gruppen, die sich nach Funktionen, Form, Lebensdauer, Stabilität, Zusammenhang usw. unterscheiden.“

Gruppenbegriff im Dialogprozess

Die Gruppendifinition von Hofstätter kann insoweit auf unsere Gruppe übertragen werden, als dass wir als Teilnehmer des Seminars eine gemeinsame Erlebenslinie (Dialogprozesse) hatten. Jedoch trifft der von Hofstätter angeführte Aspekt der Dauerhaftigkeit auf unsere Situation nicht zu – die Gruppe hat sich für den begrenzten Zeitraum des Seminars zusammengefunden.

Anhand der facettenreichen Definition von Oldendorff kann die Gruppenbeschreibung unserer Dialogprozesse detaillierter stattfinden. Unsere Gruppe setzte sich aus unterschiedlichen

Soziogruppen zusammen (Wirtschaftswissenschaftlern, Zahnmediziner, usw.) mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Teilweise gab es bereits bestehende Kleingruppen, die auf vorherige Bekanntschaften zurückzuführen sind.

Gruppenbegriff im interkulturellen Kontext

Gudykunst und Ting-Toomey (1990) treffen eine Unterscheidung zwischen individuellen (europäische) und kollektiven (asiatische) Kulturen. Individuelle Kulturen zeichnen sich durch ein hohes Maß an opportunistischem Verhalten aus – das Eigeninteresse steht vor dem Gruppeninteresse. Im Gegensatz dazu zeichnen sich kollektive Kulturen durch ein hohes Maß an Sozialkompetenz aus. Dem Aufeinandertreffen dieser Kulturkreise spricht er ein gewisses Konfliktpotenzial zu.

Die von Gudykunst und Ting-Toomey formulierten Verhaltensmerkmale der Kulturen konnten wir in unserem Dialogprozess nicht feststellen. Wir konnten zwar unterschiedliches Sozialverhalten innerhalb der Gruppe vorfinden (Tisch decken, abwaschen, usw.), dieses war jedoch in keiner Weise (nur) an kulturelle Kontexte gebunden. Vielmehr gehen wir davon aus, dass das Sozialverhalten maßgeblich durch die Erziehung geprägt wird.

Unsere Beobachtung wird durch Watson et al. (2002) unterstützt, die ebenfalls feststellten, dass sich Menschen aus unterschiedlichen Kulturen im Zusammenwirken mit wiederum anderen Kulturen losgelöst von ihren kulturellen Prägungen verhalten.

Funktion der Gruppe

Zielpool

Eine Gruppe verfolgt gemeinsame Ziele. Jedes Gruppenmitglied hat neben den übergeordneten Gruppenzielen auch mehrere persönliche Ziele, die es in die Gruppe einbringt. Die Gesamtheit dieser persönlichen Ziele einer Person bezeichnet man nach Stahl (2002) als den persönlichen Zielpool. Je umfangreicher und bedeutungsvoller die persönlichen Ziele sind, desto höher ist die Motivation und das Engagement innerhalb der Gruppe.

Neben dem persönlichen Zielpool eines jeden Gruppenmitglieds gibt es auch einen Gruppenzielpool. Dieser Gruppenzielpool beinhaltet neben den übergeordneten Gruppenzielen auch die Summe der persönlichen Zielpools aller Mitglieder. Der Gruppenzielpool „ist ein dynamisches

System, in dem alle Ziele aufeinander wirken, wodurch ein unverwechselbares Beziehungsgeflecht entsteht“ (Stahl 2002).

Der Zielpool im Dialogprozess

Innerhalb unserer Teamentwicklung hat keine idealtypische Einigung über einen Gruppenzielpool stattgefunden. Es hat zwar eine Einigung über das Gruppenziel ‚Durchführung eines Dialogprozesses‘ stattgefunden, die persönlichen Zielpools der einzelnen Gruppenmitglieder blieben jedoch unausgesprochen. Gleichwohl wurde festgestellt, dass auch eine Menge persönlicher Ziele mit in die Veranstaltung mitgebracht wurden, über die es jedoch keinen Austausch zwischen den Gruppenmitgliedern gab. Ein möglicher Grund dafür könnte die ungewohnte Situation gewesen sein, denn die Gruppenmitglieder kannten sich größtenteils nicht untereinander und im gegenseitigen Umgang bestand eine große Unsicherheit.

Somit wäre zu hinterfragen, ob es, wie in der Literatur beschrieben, sinnvoll ist, sich über die persönlichen Zielpools zu Beginn der Gruppenbildung auszutauschen. Denn aufgrund der Unsicherheit der Mitglieder besteht die Gefahr, dass die wahren Ziele der Gruppenmitglieder aus Verunsicherung nicht geäußert werden und es letztendlich zu einem Schein-Gruppenvertrag kommt, mit dem sich die Gruppenmitglieder nicht identifizieren können.

Dieses Gestaltungsproblem bezieht sich jedoch nur auf die persönlichen Zielpools der Gruppenmitglieder. Denn die offiziell bekannten, übergeordneten Gruppenziele können durchaus am Anfang festgelegt werden, so wie es auch zu Beginn unserer Dialogrunden geschah. Unser Gruppenzielpool beinhaltete die folgenden Gruppenziele: Durchführung von Dialogprozessen unter den folgenden Bedingungen: speak sincerely and be brief, have a radical respect for the partner, suspend assumptions and judgement, plead productively, assume the attitude of a learner.

Der Zielpool im interkulturellen Kontext

Wie wir bereits festgestellt haben, gab es weder seitens der ausländischen noch der inländischen Mitglieder eine große Bereitschaft, über die persönlichen Ziele zu sprechen. Was jedoch auffiel ist, dass die inländischen (europäischen) Studierenden sich mehr in die Diskussion zum Thema ‚persönliche Ziele‘ eingebracht haben. Auch wenn nur allgemeine und mutmaßliche persönliche Ziele geäußert wurden, so haben wir feststellen können, dass die europäischen Studierenden viel

offener über dieses Thema diskutierten. Aus Nachfragen erfuhren wir, dass es in fernöstlichen Ländern als nicht angemessen gilt, vor ‚Fremden‘ über persönliche/private Themen zu sprechen. Abschließend wollen wir jedoch betonen, dass die Bereitschaft, sich in einem fremden Umfeld über persönliche Dinge zu äußern, keinesfalls allein durch kulturspezifische Verhaltensweisen zu begründen ist, sondern auch von bisher gemachten Erfahrungen und in der persönlichen Offenheit begründet liegt.

Der Gruppenvertrag

Nachdem sich die Gruppenmitglieder direkt oder indirekt über ihre Gruppenziele geeinigt haben, müssen diese nun in Form eines Gruppenvertrags strukturiert werden. Im Rahmen eines Gruppenvertrags legt man die formellen Regeln und Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken einer Gruppe fest. Dies kann entweder stillschweigend oder bewusst geschehen. Der Gruppenvertrag sollte jedoch in seinen Inhalten mit dem Gruppenzielpool übereinstimmen, damit sich alle Mitglieder damit identifizieren und dementsprechend handeln können.

Der Gruppenvertrag im Dialogprozess

Da wir festgestellt haben, dass der in unserem Dialogprozess zustande gekommene Gruppenzielpool von der Idealnorm abweicht, wird somit auch der Gruppenvertrag nicht der in der Literatur beschriebenen Form entsprechen.

Unser Gruppenzielpool enthielt zwar die gemeinsamen, übergeordneten Gruppenziele, jedoch nicht die Komponente der persönlichen Ziel pools. Somit beinhaltete unser Gruppenvertrag auch nur Regelungen bezüglich der allgemein anerkannten Gruppenziele. Und diese spielten in unseren Dialogprozessen eine sehr bedeutende Rolle, da sie die Besonderheit der Kommunikation innerhalb der Dialogprozesse bildeten.

Die Regeln unseres Gruppenvertrags lauteten: Das Reden während eines Dialogprozesses war nur erlaubt, wenn man zuvor den Redestein ergriffen hatte. Wenn der Dialogprozess zu schnell voranschritt, hatte jedes Mitglied der Gruppe die Möglichkeit die Klangschale zu anzuschlagen. In der Zeit des Ausklingens war es jedem Gruppenmitglied verboten zu reden. Weiterhin sollte das Verlassen des Raumes während eines Dialogprozesses möglichst unterlassen werden.

Der Gruppenvertrag im interkulturellen Kontext

Die Bedeutung des Gruppenvertrags wurde von allen Mitgliedern der Gruppe erkannt, jedoch nicht von allen anerkannt. Es gab unter den europäischen Studierenden eine Diskussion über die Vor- und Nachteile einer solchen Diskussionskultur. In den ersten Dialogprozessen wurde diese akzeptiert und befolgt, bis plötzlich ein europäisches Mitglied die im Gruppenvertrag kodifizierten Regeln vorsätzlich brach, indem er sprach, ohne zuvor den Redestein ergriffen zu haben. Dieses Verhalten wurde zwar von den anderen Gruppenmitgliedern erkannt und zur Sprache gebracht, jedoch nicht sanktioniert.

Wir haben ein asiatisches Gruppenmitglied befragt, wie sie dieses Verhalten empfunden hat und welche Folgen es für den Regelbrecher in ihrer Kultur gegeben hätte. Sie erklärte uns, dass es in ihrer Kultur undenkbar wäre, dass ein Regelbruch in solch einer vorsätzlichen Weise stattgefunden hätte. Sie war auch erstaunt, dass dieser Regelbruch von den andern Mitgliedern der Gruppe in keinsten Weise sanktioniert wurde.

Daraus schließen wir, dass es in Bezug auf die Einhaltung von Gruppenverträgen bzw. -regeln kulturell unterschiedlich strenge Bewertungen gibt. Während innerhalb der europäischen Kultur Regeln sehr prüfend/skeptisch behandelt werden, gelten Regeln innerhalb der asiatischen Kultur als bindend und verpflichtend – jeder Regelbruch wird hart sanktioniert.

Das erweiterte Phasen-Modell von Tuckmann

Mit Hilfe seines Vier-Phasen-Modells beschreibt Tuckmann die Gruppenentwicklung, wie sie idealtypisch stattzufinden hat. Die Erweiterung des Modells durch die fünfte Phase „Re-Forming“ soll einen Kreislauf bilden, den jede Gruppe innerhalb ihrer Entwicklung durchlebt.

Anhand unserer Dialogprozesse wollen wir die Anwendbarkeit des erweiterten Tuckmann-Modells in der Realität überprüfen.

Forming

Die Phase „Forming“ wird als Einstiegs- und Findungsphase beschrieben. Dieser Abschnitt wird als die Geburtsstunde der Gruppe (Gründungsphase) definiert, in der sich die Gruppe formiert, ohne bereits in die Auseinandersetzung im Bezug auf die Zielkonflikte einzutreten.

Die Phase des „Forming“ war in unserer Gruppenentwicklung sehr ausgeprägt. Die Mitglieder sind sehr neugierig, gleichzeitig jedoch vorsichtig auf einander zugegangen und haben in den ersten

Dialogen ihre Meinung sehr behutsam geäußert. Der Kennenlernprozess wurde durch die Kleingruppen gefördert, in denen man vor den Dialogrunden gemeinsam Aufgaben bearbeitete. Hier fand eine persönliche Annäherung zwischen den Gruppenmitgliedern statt, die jedoch nicht in die Dialogprozesse eingebracht wurde.

Die Dialogprozesse waren als Kennenlernumgebung nicht geeignet, da sich nicht alle Mitglieder an der Diskussion beteiligen. Außerdem darf die Kennenlernphase nicht auf einen Zeitabschnitt fixiert werden, da jedes Mitglied unterschiedlich viel Zeit braucht, um sich zu öffnen.

Wir sind der Überzeugung, dass in interkulturellen Gruppen die Phase des „Forming“ länger dauert als in kulturgleichen Gruppe. Denn im Umgang mit anderen Kulturen besteht anfangs eine größere Unsicherheit und es bedarf einer längeren Zeit des Kennenlernens. Die Phase des Kennenlern- und Annäherungsprozesses kann sich über die gesamte Dauer der Gruppenentwicklung erstrecken, da man die Gruppenmitglieder nicht alle auf einmal kennen lernen kann.

Storming

In der Phase des „Storming“ werden unterschiedliche Interessenvorstellungen der Gruppemitglieder diskutiert. In dieser Phase der Auseinandersetzungen prüfen die Mitglieder ihre Stellung innerhalb der Gruppe.

Die Positionierung der Mitglieder innerhalb unserer Gruppe erfolgte mit Hilfe des Dialogprozesses. Durch die Beteiligungsintensität innerhalb der Dialoge und die eingenommenen Positionen nahm jedes Mitglied eine bestimmte Stellung innerhalb der Gruppe ein.

Auffallend war, dass sich die ausländischen (asiatischen) Studierenden sehr wenig in die Phase des „Storming“ eingebracht haben. Wir vermuten, dass das an dem ungewohnten Umfeld bzw. teilweise an den sprachlichen Barrieren lag. Dieses Verhalten war jedoch auch bei europäischen Studierenden zu beobachten, weshalb wir die Persönlichkeit ebenfalls als einen wichtigen Grund für dieses Verhalten ansehen.

An der theoretischen Beschreibung ist kritisch zu bemerken, dass nicht jedes Mitglied mit der gleichen Intensität die Storming Phase durchlebte. Auch hier ist die Phase nicht nur auf einen Zeitraum zu begrenzen, da das Storming sich ebenfalls über die ganzen Gruppenentwicklungsstufen erstrecken kann.

Norming

In der Phase „Norming“ einigen sich die Gruppenmitgliedern auf ein Regelwerk, welches durch Kommunikation und Bildung von Kompromissen entsteht.

An dieser Stelle ist kritisch zu bemerken, dass der Einigungsprozess als problemlos beschrieben wird und mögliche Uneinigkeiten zwischen den Mitgliedern nicht berücksichtigt werden.

Unserer Meinung nach ist die Gruppe innerhalb des Dialogprozesses nicht bis zu dieser Phase durchgedrungen. Somit kann an dieser Stelle kein Vergleich zwischen Theorie und Praxis gezogen werden. Auch die nachfolgenden Phasen wurden in unseren Dialogprozessen nicht erreicht.

Performing

Die Phase „Performing“ wird als die eigentlich Arbeits- und Leistungsphase der Gruppenentwicklung interpretiert, in der sich die Gruppe in Alltagssituationen bewähren muss. Als Grundlage dienen die zuvor geschlossenen Verträge. Falls die Gruppe samt dem Gruppenvertrag den Wirklichkeitstest nicht besteht, kann dieser nachträglichen Anpassungen unterzogen werden. Positiv ist in dieser Phase die nachträgliche Anpassungsmöglichkeit des Gruppenvertrages zu bemerken, denn eine sich dynamisch entwickelnde Gruppe braucht einen dynamischen Gruppenvertrag, der sich den Entwicklung der Gruppe anpassen kann.

Re-Forming

Während des „Re-Forming“ befindet sich die Gruppe in einer Orientierungsphase. In dieser Zeit hat die Gruppe die aktive Arbeitsphase verlassen und reflektiert den Gruppenprozess.

Die Bilanzierung führt dazu, dass bestehende Regeln kritisch beleuchtet und eventuell neu formuliert werden. Da unsere Gruppe diese Phase innerhalb der Gruppenentwicklung nicht erreicht hat, haben die Coaches diese Phase am Ende des Seminars ‚künstlich‘ eingeleitet. Die endgültige bzw. allumfassende Reflektion der Gruppenentwicklung innerhalb der Dialogprozesse wurde im theoretischen Teil der Veranstaltung durchgeführt.

Auch hier bleibt zu hinterfragen, ob diese Phase so eindeutig stattfindet und nicht bereits zwischen den anderen Phasen stattfindet.

Analyse nach Ellinor/Gerard

Ellinor und Gerard (1998:145) beschreiben vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Dialogprozesse:

- Pseudogemeinschaft: Gruppenmitglieder lernen einander kennen. Den Ähnlichkeiten wird mehr Aufmerksamkeit gezollt als den Unterschieden.
- Chaos: Sie fangen an, ihre Unterschiede zu erkennen. Sie sind nicht länger zufrieden damit, die Unterschiede zu kaschieren und miteinander übereinzustimmen.
- Leere: Sie fangen an, nach der kollektiven Identität der Gruppe zu suchen und stellen fest, welche Normen für alle Teilnehmenden akzeptabel sind.
- Gemeinschaft: Sie haben ihre kollektive Identität gefunden, zumindest für den Augenblick. Es besteht Übereinstimmung hinsichtlich der Normen, die für sie als Gruppe funktionieren. Sie sind in der Lage, von ihrer Unterschiedlichkeit zu profitieren.

Pseudogemeinschaft

Im ersten Dialog wurde das Thema „Was bedeutet für mich Respekt?“ besprochen. Es war keine normale, angenehme Situation und es war auch sehr anstrengend für alle Anwesende. Innerhalb der ersten zehn Minuten sprach niemand. Das war das erste Schweigen.

Nachdem ein Teilnehmer diese Situation unterbrochen hatte, begannen die anderen auch, ihre unterschiedlichen Meinungen zu äußern. Die Leute drückten sich sehr vorsichtig aus. In dieser Dialogrunde gab es vier Personen, die kein Wort äußerten.

Zu Beginn des zweiten Themas „Kulturregeln und -filter“ war die Situation die gleich wie beim ersten Thema. Die Teilnehmer äußerten sich sehr verhalten. Es wurden Meinungen ausgetauscht und auch verglichen.

Diese Anfangsphase nennt man nach Ellinor/Gerard (2000) „Pseudogemeinschaft“. Die Leute lernen sich einander kennen. Die Teilnehmer erkunden die Gruppe und entscheiden sich für den Grad ihres Engagements.

Chaos

Im Laufe des zweiten Dialoges machten alle Teilnehmenden Fortschritte. Auch Teilnehmer, die sich vorher nicht äußerten, kamen ergriffen das Wort und fingen an, eigene Meinungen zu äußern. Es wurden die Unterschiede zwischen den Teilnehmern erkundet.

Im Laufe des dritten Dialoges – „Kinder (nicht) kriegen“ – sprachen überwiegend die zuvor ruhigen Teilnehmer und versuchten, ihre eigenen Ideen voranzubringen.

Am Anfang des vierten Dialogprozesses waren die Teilnehmer sehr aufgeregt. Es gab noch kein Thema. Plötzlich schlug ein ganz ruhiger Teilnehmer das Thema „Dasein und Bewusstsein“ vor. Mit diesem Vorschlag waren die anderen Teilnehmer nicht zufrieden, weshalb das Thema nach kurzer Zeit fallen gelassen wurde. Der Konflikt wurde mit dem nächsten Thema „Ausländer machen die wittener Didaktik kaputt“ fortgesetzt. Viele Teilnehmer fanden das neue Thema sehr interessant. Sie äußerten ihre eigene Meinung vom Herzen. Denn sie wollten, dass die anderen sie richtig verstehen, und sie wollten ihre eigene Position in der Gruppe bestimmen. Die Anerkennung von der Gegenseite war ein Indikator, mit dem man die eigene Macht und den Einfluss in der Gruppe messen konnte. In dieser Phase war das Verhalten der Gruppenmitglieder herausfordernd und entsprach den Eigenschaften der zweiten Phase „Chaos“.

Leere

Bei dem letzten Dialog hatten die Teilnehmer am Anfang kein Thema. Um ein mögliches Thema zu finden, schwiegen sie am Anfang. Es war seltsam. Alle versuchten ein passendes Thema zu finden, an dem die anderen Leute auch Interesse haben konnten.

Bei dem Thema „Die Gruppe als solche“ versuchten die Teilnehmer, eine kollektive Identität und akzeptable Normen für alle zu finden. Alle waren der Meinung, dass die Zusammenarbeit von Vorteil war. Mit dem Wort *erkundend* kann diese Phase der Leere charakterisiert werden.

Gemeinschaft

Nach Meinung von Ellinor und Gerard (2000) gehen die Entwicklungsschritte im Dialogprozess langsam in die vierte Phase „Gemeinschaft“. In dieser Phase sind die Teilnehmer kooperativ. Sie finden eine kollektive Identität und gegenseitiges Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern. Mit Hilfe der übereinstimmten Normen können sie sowohl frei, offen und vom Herzen miteinander sprechen, als auch von den Unterschiedlichkeiten profitieren und mit Konflikten umgehen.

Die Teilnehmer des Dialogprozess-Workshops erreichten diese vierte Phase nicht. Der Grund liegt darin, dass sie dazu noch mehr Zeit und ein passendes Thema gebraucht hätten.

Analyse nach Pearce

Der Kommunikationstheoretiker W. Barnett Pearce (2000) untersucht, wie diverse Gruppen und Persönlichkeiten wirksam zusammenarbeiten. Er definiert Kommunikation als den primären

Sozialprozess, durch den sich einerseits die Unterschiede der Individuen beschreiben lassen, andererseits als einen Prozess, der die Denkweise in einer bestimmten Kultur formuliert. Pearce erklärt die Realität als „socially constructed through communication“.

Nach der Art, wie ein Kommunikationsteilnehmer einen anderen behandelt (native or not), und nach seiner Bereitschaft sich für die Meinung und die Ansicht des anderen zu öffnen (open to change or not), erforscht Pearce vier Kommunikationsformen: monokulturell, ethnozentrisch, modernistisch und kosmopolitisch. Anhand dieser Formen sollen die fünf im Workshop durchgeführten Dialoge analysiert werden.

Monokulturelle Kommunikation

Bei der monokulturellen Kommunikation wird jeder Teilnehmer als Gruppenmitglied („native“) behandelt, die Kommunikationsteilnehmer sind aber nicht bereit sich für die Meinung und Ansichten der anderen zu öffnen („not open to change“).

Diese Form der Kommunikation konnte in unserem Workshop bei den ersten zwei Dialogprozessen „Was bedeutet für mich Respekt“ und „Kulturregeln und -filter“ beobachtet werden. Die Teilnehmenden kannten sich nicht gut, es existierte aber ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Interessenten, die sich für den Workshop „Interkulturelle Teamentwicklung“ entschieden hatten.

Die Diskussionskultur in den ersten beiden Dialogrunden sprach meines Erachtens dafür, dass die Gruppenmitglieder nicht bereit waren, einander richtig zuzuhören und zu versuchen, die Meinungen der anderen zu verstehen.

Beispiel 1: Eine deutsche Teilnehmerin erklärte im Dialogprozess „Kulturregeln und -filter“, dass sie sich unwohl fühlte, als sie sich in Italien in einem Cafe nach draußen setzen wollte, weil sie merkte, dass alle deutschen Touristen draußen in der Sonne saßen. Viele Teilnehmer im Dialogprozess vertraten zu dieser Aussage die Meinung, dass es ganz normal wäre, dass Deutsche draußen sitzen wollen, da sie in der Heimat ständig mit schlechtem Wetter konfrontiert seien. Bei den Reaktionen der Teilnehmenden hatte ich aber das Gefühl, dass fast keiner bereit war, sorgfältig zuzuhören und sich für die Gefühle und das Empfinden der Erzählenden zu öffnen.

Beispiel 2: Ein Teilnehmer begann ohne Redestein zu sprechen. Er wollte anscheinend ausprobieren, wie die anderen Teilnehmenden reagieren würden und wie sich der Dialogprozess entwickeln wird, wenn man sich nicht strikt an die vorgegebenen Regeln hält. Einige Studierende unterstützen ihn in seinem Vorgehen, andere wollten ihn jedoch davon überzeugen, sich so zu

verhalten, wie es vorgegeben war. Jede der beiden Seiten vertrat stark die eigene Position und war „not open to change“.

Ethnozentrische Kommunikation

Bei der nächsten Kommunikationsstufe – der ethnozentrischen Kommunikation – wird ein Teil der Gruppenmitglieder als zugehörig zur Gruppe behandelt, ein anderer Teil als fremd. Charakteristisch für diese Kommunikationsform ist die Nicht-Bereitschaft der Teilnehmenden, sich für die anderen zu öffnen.

In unserem Workshop konnte man die ethnozentrische Kommunikationsform beim dritten und zum Teil beim vierten Dialog beobachten, die von den Dialogthemen „Kinder (nicht) kriegen“ und „Ausländer machen die wittener Didaktik kaputt“ geprägt waren. Die Teilnehmer fingen an, ihre Unterschiede zu erkunden und fühlten sich zu unterschiedlichen Gruppen zugehörig – mal zur Gruppe der zukünftigen Mütter bzw. Väter, mal zur Gruppe der Familienorientierten bzw. Berufsorientierten, mal zur Gruppe der deutschen bzw. ausländischen Studierenden, etc. Meines Erachtens waren sie nicht bereit, sich für die anderen zu öffnen. Sie redeten einander vorbei, was im vierten Dialog zum Konflikte führte.

Beispiel 3: Eine deutsche Studierende störte der Fakt, dass manche ausländische Studierende ihren Status dafür benutzen, um „faul zu sein“. Eine ausländische Studierende fühlte sich von der Aussage angegriffen und antwortete mit Gegenattacke. Das Gespräch war anstrengend, die beiden Teilnehmerinnen hörten sich nicht richtig zu und attackierten sich einige Zeit weiter.

Modernistische Kommunikationsform

Nach der ethnozentrischen Form der Kommunikation folgt die modernistische. Da wird jeder als fremd angesehen, und die Teilnehmer sind jederzeit bereit, die Meinungen der anderen zuzulassen und zu akzeptieren („open to change“).

Diese Kommunikationsform war zum Teil beim vierten Dialog („Ausländer machen die wittener Didaktik kaputt“) zu beobachten, und ausgeprägter beim fünften („die Gruppe als solche“). Die Teilnehmer versuchten die erkannten Unterschiedlichkeiten und die eigene Identität im Interesse der ganzen Gruppe zu nutzen. Sie vertraten unterschiedliche Meinungen, waren aber bereit, sie zu besprechen und sich gegenseitig sorgfältiger zuzuhören.

Beispiel 4: Im vierten Dialog wurden nicht nur die ausländischen Studierenden, sondern auch die Studierenden der Zahnmedizin als fremd behandelt. Ihnen wurde vorgehalten, dass sie die wittener

Didaktik nicht kennen. Die Zahnmediziner waren damit einverstanden, und erklärten, dass sie sich auch in den Dialogprozess schwer integrieren könnten. Solche Dialoge und Diskussionen waren für sie neu. Die Teilnehmer waren offen für die Meinung der anderen.

Beispiel 5: Im fünften Dialog wurde von den Teilnehmern besprochen, ob sie es geschafft hätten, eine dritte Kultur zu bilden. Einige äußerten dazu, dass sie sich weiter als Zugehörige zu unterschiedlichen Subkulturen fühlten, und dass sie keine Gruppenidentität gefunden hätten.

Kosmopolitische Kommunikationsform

Bei der kosmopolitischen Kommunikation wird jeder sowohl als zugehörig als auch als fremd in der Gruppe betrachtet. Die Teilnehmer sind sowohl „open“ als auch „not open to change“.

Das Erreichen dieser Form der Kommunikation ist für jede Organisation erwünscht. Die kosmopolitischen Kommunikationsteilnehmer schätzen und anerkennen die Differenzen in der Gruppe. Sie sind bereit, von den anderen zu lernen, was meistens zu einer effizienten Zusammenarbeit führt. Die Teilnehmenden fühlen sich zugehörig und haben in der Gruppe das Gefühl der Sicherheit.

In unserem Dialogprozess-Workshop wurde meiner Meinung nach die kosmopolitische Kommunikationsform nicht erreicht.

Zusammenfassung

Durch den Dialogprozess waren drei von den vier Phasen der Gruppenentwicklung nach Ellinor und Gerard (2000) und drei von den vier Kommunikationsformen nach Pearce (2000) erreicht. Die Gruppenmitglieder schafften es nicht, frei und offen miteinander zu reden, von ihrer Unterschiedlichkeit zu profitieren und sich mit jedem Konflikt unvoreingenommen auseinanderzusetzen, was sowohl für die vierte Phase der Gemeinschaft als auch für die kosmopolitische Kommunikationsform charakteristisch ist.

Der Grund dafür dürfte sowohl in der zu kurzen Zeit für die Durchführung eines Dialogprozesses zu sehen sein, als auch in der zum Teil fehlenden Motivation und der Unwilligkeit der Teilnehmer, sich an die vorgegebenen Maxime und Regelungen zu halten.

Die Teilnehmer sprachen meistens vom Herzen. Damit war eine der wichtigsten Maximen erfüllt. Einige Male wurde ohne Redestein gesprochen, die Klangschale zur Verlangsamung wurde selten in Anspruch genommen, was zu einem gelegentlich sehr hohen Gesprächstempo führte. Als Folge konnten sich die Teilnehmenden nicht immer für die Meinung der Anderen öffnen.

Literatur

Beer, Jennifer E. (2003): High and Low Context. <http://www.culture-at-work.com/highlow.html>.

Bolten, Jürgen (1997): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. In : Rolf Walter (Hg.): Wirtschaftswissenschaften. Eine Einführung. Paderborn: Schöningh. S. 469-497.

Ellinor, Linda / Gerard, Glenna (2000): Der Dialog im Unternehmen. Inspiration, Kreativität, Verantwortung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Franck, Johannes (1976): Sozialpsychologie für die Gruppenarbeit. Tübingen.

Grimes, Diane S. / Richard, Orlando C. (2002): "Could Communication Form Impact Organizations` Experience with Diversity?"; in: The Journal of Business Communication, Vol. 40/1, 2003, S. 7-27.

Gudykunst, William B. / Ting-Toomey, Stella (1990): Culture and Interpersonal Communication. Newbury Park, CA: Sage.

Hofstätter, Peter R. (1972): Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Hamburg: Rowohlt.

Hofstede, Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen, Organisationen, Management. Wiesbaden: Gabler.

Krege, Wolfgang (1977): Begriffe der Gruppendynamik. Stuttgart.

Oldendorff, Antoine / Leson, Willy (1965): Grundzüge der Sozialpsychologie. Betrachtungen über die Problematik der sozialen Wirklichkeit. Köln: Bachem.

Pearce, Barnett / Pearce, Kimberly (2000): Extending the Theory of the Coordinated Management of Meaning (CMM) through a Dialogue Process. In: Communication theory, 10. S. 405-423.

Matoba, Kazuma (2000): Dialogkompetenz in der transkulturellen Kommunikation. In: Caspary,

Matoba, Kazuma et. al. (2004): "Transcultural Dialogue Project" in Namibia; in: SIETAR Journal, Vol. 2, 2004, S. 10-13.

Sigrun / Matoba, Kazuma (Hg.): Transkultureller Dialog. Marburg: Metropolis. S. 55-70.

Stahl, Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim: Beltz.

Tönnies, Ferdinand (1963): Gemeinschaft und Gesellschaft. Darmstadt.

Watson, Warren E. et al. (2002): The Influence of Ethic Diversity on Leadership, Group Process, and Performance. An Examination of Learning Teams. In: International Journal of Intercultural Relations, 26/1. S. 1-16.

V. Die Rolle der Kreativität im Rahmen der interkulturellen Teamentwicklung

Albert Busse, Marta Oreskovic

Einführung

Die Kreativität ist nach Silvano Arieti das niedere Pendant des Menschen zur Schöpfungskraft Gottes. Wo der Schöpfer ex nihil, aus dem Nichts, die Welt erschuf, versteht es der Mensch nun, zumindest im bescheidenen Maße durch Neukombination aus den bestehenden Dingen etwas Originales zu kreieren.

Doch von der Wissenschaft wurde die Kreativität des Menschen bis in die 1950er kaum beachtet. Sie galt als eine den Genies angeborene Fähigkeit, die er dem Bereich der Kunst zugeordnet werden sollte.

Die Kreativitätsforschung entwickelte sich erst im Forschungsfeld der Raumfahrt vor dem Hintergrund des Wettbewerbs der USA mit der damaligen Sowjetunion. In den USA wurden die Rekruten zur Auswahl einem Intelligenztest unterzogen. Als die Sowjetunion 1957 als erste Nation einen Satelliten ins All schoss, traf dies die amerikanische Raumfahrt hart und ging als Sputnik-Schock in die Geschichte ein. Sie sahen sich gezwungen an ihren Auswahlverfahren etwas zu ändern. Sie wollten Leute, die ihnen halfen, ihr Raumfahrtprogramm durch neue Ideen schneller voranzubringen. Sie wollten kreative Leute. Kreativität wurde zum Wettbewerbsfaktor.

Doch was ist Kreativität, wie unterscheidet sie sich von Spontaneität, Originalität? Ist sie angeboren oder ist die Umgebung ausschlaggebend?

Im Folgenden möchten wir auf diese Punkte eingehen und die Entwicklung der Kreativitätsforschung skizzieren.

Definition

Kreativität ist das menschliche Vermögen, Ideen zu entwickeln und Problemlösungen zu finden, die als neu, originell und einmalig angesehen werden können und über alltägliche und übliche Gedanken weit hinaus gehen.

Die Kreativität ist als unabhängig von der Intelligenz des Menschen zu sehen und ist stets sehr stark individuell geprägt. Herkömmliche Intelligenz kann man besitzen, ohne auch sonderlich kreativ zu sein. Das liegt an der Definition von ‚Intelligenz‘, die auch ohne das ‚schöpferische‘ Moment gut

leben kann. Definitiv ist die Kreativität ein noch nicht genügend scharf umgrenzter Begriff für ein Gefüge intellektueller und nicht-intellektueller Persönlichkeitszüge, die als Grundlage für produktive, originale und schöpferische Leistungen angesehen werden.

Die Kriterien einer solchen Kreativitätsleistung findet man (auch im ökonomischen Kontext) zum Beispiel in der Originalität und Neuartigkeit von Problemlösungen, sowie in der Offenheit und Flüssigkeit des Produktionsprozesses.

So definiert Barron (1965) die Kreativität „als die Fähigkeit etwas Neues zu schaffen“. Stein (1953) definiert Kreativität in folgendem wirtschaftlichen Zusammenhang: „Ein kreatives Produkt ist ein neues Produkt, das von einer Gruppe zu irgendeinem Zeitpunkt als brauchbar oder befriedigend angesehen werden kann.“ Des Weiteren schränkt er ein, dass nicht die Neuigkeit für sich, sondern der daraus resultierende Nutzen damit zur entscheidenden Größe wird.

Die Ansicht, dass Kreativität stets einen Nutzen erfüllen muss und damit ergebnisorientiert ist, teilt auch MacKinnon (1962) und sieht Kreativität als eine Antwort oder Idee, die neu oder im statistischen Sinne selten ist. Des Weiteren lässt sie sich ganz oder teilweise verwirklichen und muss dazu dienen ein Problem zu lösen, einen Zustand zu verbessern oder ein vorhandenes Ziel zu vollenden.

Geschichte

Der Begriff Kreativität lässt sich aus dem lateinischen Wort *creare* ableiten, das die Fähigkeiten, etwas zu erschaffen, hervorzubringen, schöpferisch tätig zu sein, umfasst.

Bis ins 18. Jahrhundert galt der Gedanke, dass Kreativität vor allem als Tätigkeit besonderer Menschen wie beispielsweise Mozart oder Napoleon verstanden werden kann. Im 19. Jahrhundert wurde der Kreativitätsbegriff oft mit der Bewunderung der großen Unternehmer, der großen Techniker und Wirtschaftsführer in Verbindung gebracht. Die psychologische Kreativitätsforschung hat ihre Anfänge in den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts.

Wegweisend für die neuzeitliche Kreativitätstheorie war der Vortrag von Joy Paul Guilford im Jahre 1950 mit dem Titel „Creativity“. Angestoßen durch die Kreativitätsthematik wurden vermehrt Themen über die Kreativitätstechniken erforscht. Hierbei sind vor allem die Kreativitätstechniken von Osborn Anfang der 50er Jahre zum Thema ‚Brainstorming‘, die Technik der ‚morphologischen Analyse‘ von Zwicky aus dem Jahr 1957 sowie die von Gordon entwickelte ‚Methode der Synektik‘ aus dem Jahre 1961 zu erwähnen.

Seitdem ist die ‚Kreativität‘ ein zentrales, wirtschaftlich und politisch hochsensibles Thema geworden – und ist es bis heute geblieben.

Man geht heutzutage davon aus, dass unter der Gesamtbevölkerung ca. 5% Hochbegabte leben. Im Rahmen des ‚Sputnik-Schocks‘ war die Aufgabe der Kreativitätspsychologie, diese 5% zu identifizieren. Die Suche nach einer Methode, die Genies messtechnisch zu erfassen kann, ist bis heute nicht gelungen.

Ergebnisse aus der heutigen Kreativitätsforschung besagen, dass Kreativität förderbar und Inhalte der Kreativität nicht vorschreibbar sind. Somit ist Kreativität nicht Privileg weniger Genies, sondern allen Menschen zugänglich.

Spontaneität, Intelligenz, Kreativität und Originalität

Im Folgenden sollen kurz aus der Sicht von Arieti die Unterschiede zwischen den oben genannten Begriffen dargestellt werden.

Spontaneität bewegt sich in einem gewissen Rahmen von Möglichkeiten die sofort verfügbar sind.

Es ist ein unmittelbares Handeln aus innerem Antrieb oder als spontane Reaktion. Man könnte Spontaneität auch als Schnelligkeit und Flüssigkeit dessen, was produziert wird, bezeichnen.

Intelligenz wird in vielen Texten mit dem Vermögen zu konvergentem Denken beschrieben. Dieses Denken ist dadurch gekennzeichnet, dass durch Anwendung konventioneller Denkstrategien, strikt logisch nach der einzigen Bestlösung gesucht wird. Es wurde eine Vielzahl von so genannten Intelligenztests entwickelt, die auf diese Fähigkeiten abzielen.

J.P. Guilford prägte den Begriff des divergenten Denkens, dass im Gegensatz zum konvergenten Denken den Möglichkeitsspielraum erweitert, unkonventionelle Denkstrategien nutzt und so zu einer Vielzahl neuer Ideen führt, also die gegensätzliche Denkbewegung zum konvergenten vollzieht. Er entwickelte einen Test, der versuchte Kreativität anhand verschiedener Parameter zu messen, den J.P. Guilford's Alternative Uses Task (1967). Es wurden Aufgaben wie „nennen sie Verwendungsmöglichkeiten für einen Ziegelstein“ gestellt und nach folgenden Kategorien ausgewertet:

- Originality (Originalität) – Häufigkeit der Antwort unter allen genannten Antworten der Teilnehmer des Tests
- Fluency (Ideenflüssigkeit) – Gesamtanzahl der Antworten
- Flexibility (Flexibilität) – Anzahl der verschiedenen Kategorien von Antworten
- Elaboration – Detailreichtum

Guilford gliederte den Prozess bei der Entstehung der Kreativität in vier Schritte:

1. Erkenntnis, dass ein ‚Problem‘ existiert.
2. Produktion einer Vielzahl von relevanten Ideen
3. Auswertung der verschiedenen Ideen und die Feststellung der Ergiebigsten
4. Schlussfolgerungen

Arieti widerspricht aber Guilford im Bezug auf ein Gleichsetzen des divergenten Denkens mit Kreativität. Divergentes Denken strebt seiner Meinung nach zu einer Lösung und kann vom Ansatz her schon nicht wirklich freies Denken sein. Eine breiter gefasste Kategorie sei das „original thinking“ das divergentes Denken und spontanes Denken vereint. Originalität, Einzigartigkeit und Divergenz sind gemeinsam Zutaten von dem was man Kreativität nennt.

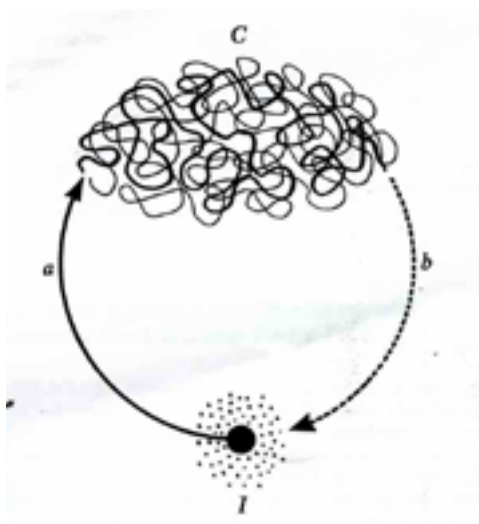
Individuum und Kultur

Woher kommt die Kreativität? Entsteht sie im Individuum oder durch die Gesellschaft. Als Vertreter der Gegenpole haben sich zwei Schulen in den Feldern der Psychiatrie und Anthropologie herausgebildet.

Der Freudsche Ansatz sieht Persönlichkeit und Kultur hauptsächlich als ein Resultat der Instinkte des Menschen. Kultur dient der Befriedigung der Bedürfnisse des Menschen.

Der Ansatz von Fromm und Sullivan geht vom entgegengesetzten Bild aus. Der Mensch ist weitestgehend Produkt seiner Umgebung, seiner ihn umgebenden Kultur (z.B. repräsentiert durch die Eltern).

Im ersten Modell wird der Zusammenhang zwischen Individuum und Kultur im Grundmodell geschildert. Im zweiten Modell geht es um die kreativogene Kultur und die ‚Creative-to-be-Person‘.



I Individual

C Culture

a 1. Kontakt

b 2. Kontakt

Im Modell von Arieti wird die Beziehung zwischen Individuum (in der Grafik als I dargestellt) und Kultur (in der Grafik C) zur Vereinfachung auf zwei Kontakte a und b herunter gebrochen. Der dunkle Kern des Individuums steht für seinen biologischen Teil. Der gepunktete Teil um I steht für den soziokulturellen Teil des Individuums. In den dicken und dünneren Linien von der Kultur C soll zum Ausdruck gebracht werden, dass sie als eine Kombination aus psychologischem Gedankengut des Menschen (dickere Linien) und andererseits aus nichtpsychologischen Fakten, wie geographischen und historischen Tatsachen, entstanden ist und weiterhin entsteht.

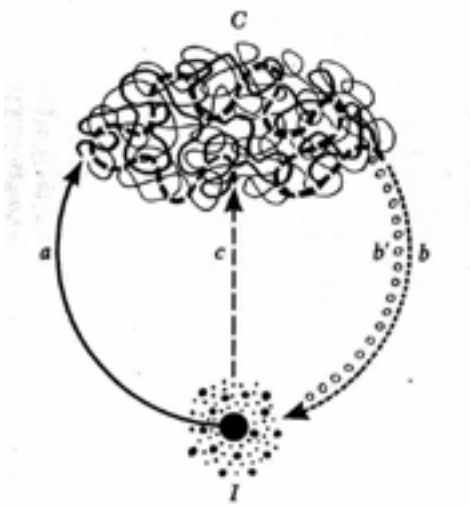
1. Kontakt:

a zeigt die Funktion an, die einen Kontakt zwischen I und C erlaubt. Mit der biologischen Grundausstattung, hierbei handelt es sich hauptsächlich um die Instinkte und die angeborenen Denkweisen, nimmt der Mensch Kontakt mit seiner Umwelt auf. Dieser Kontakt wird aus der Motivation der Bedürfnisbefriedigung heraus hergestellt. Ohne die angeborene Grundausstattung wäre es ihm gar nicht möglich diesen Kontakt herzustellen. In diesem Kontakt bietet das Individuum seinen Möglichkeitsraum der Kultur an. Psychologen interessieren sich hierbei für die Lernmöglichkeiten des Menschen. Die orthodoxen Psychoanalytiker um Freud sind mehr an der Motivation, sprich dem Bedürfnis seine Instinkte zu befriedigen, interessiert. Die orthodoxe Schule geht eher von dem Standpunkt aus, dass a priori die Grundausstattung des Individuums für dessen Entwicklung von Bedeutung ist.

2. Kontakt:

b soll anzeigen, was das Individuum von der Kultur erhält. Es handelt sich um eine Akquisition von Bekanntem aus der Kultur. Die Kultur transformiert durch diesen Kontakt das biologische Lebewesen in ein soziobiologisches Lebewesen. Dies wird durch den gepunkteten Teil um das Individuum I dargestellt.

Der zweite Kontakt zwischen Individuum und Kultur wird vor allem von Fromm und Sullivan als der ausschlaggebendere Teil gesehen. Sie vertreten den Standpunkt, dass das Individuum vor allem durch seine Umgebung geformt wird.



I Individual

C Culture

a 1. Kontakt

b 2. Kontakt

b' "particular ways"

c magic synthesis

In diesem Modell handelt es sich bei der Beziehung von Individuum I zu Kultur C um einen Feedback-Mechanismus, der permanente Schleifen durchläuft. Voraussetzung hierfür ist, dass beide Systeme offen sind. Das potentiell kreative Individuum I bekommt durch die Kultur Stimuli, hier b' , gesendet, die sonst kein gewöhnliches Individuum als solche wahrnimmt. Wenn es dem Individuum nun gelingt der Kultur C etwas neues hinzuzufügen, also sie seinerseits zu stimulieren, hier klein c, war die Kultur C kreativogen und das Individuum kreativ. Beide befruchten sich also gegenseitig in einem permanenten Austausch.

Kreativogene Kultur

Die Frage welche Faktoren Kreativität hemmen und welche sie fördern, wird im folgenden beantwortet.

Um die Kreativität fördernden (kreativogenen) Faktoren zu finden, kann es hilfreich sein, auch die Kreativität behindernden (kreativoziden) Faktoren beachten. Jedoch, sollte man nicht bei den Negativfaktoren stehen bleiben, sondern diese als ‚Sprungbrett‘ für die Kreativität nutzen.

Im Zusammenhang mit der Fünf-Säulen-Theorie bestehen aus den Säulen (1) Leib, (2) Werte, (3) Soziales Netz, (4) Materielle Sicherheit und (5) Arbeit, die in ihrer Gesamtheit die Identität des

Menschen inklusive seiner Kreativität definieren, sind in der folgenden Tabelle die Kreativität fördernden und Kreativität behindernden Faktoren aufgelistet.

	Negative Faktoren für die Kreativität	Positive Faktoren für die Kreativität
Säule „Leib“	Sauerstoffmangel	Ausreichend Sauerstoff für das Gehirn
	Wassermangel	Ausreichend Wasser für das Gehirn
	Vitalstoffmangel	Ausreichend Vitalstoffe (Brain-Food)
	Konzentration auf Tätigkeiten der linken Gehirnhälfte	Bei allen Tätigkeiten Einbeziehung der rechten Gehirnhälfte
Säule „Werte“	Ideenreichtum wird als „Spinnerei“ angesehen und unterdrückt	Ideenreichtum wird als wertvolle Ressource angesehen und gefördert
	Glaubenssätze wie „ich bin nicht kreativ / habe keine Ideen“	Glaubenssätze umformulieren in „ich habe mich bisher nicht kreativ betätigt, gebe jetzt aber meiner Kreativität freie Bahn
Säule „Soziales Netzwerk“	Herkunftsfamilie, jetzige Familie und soziales Umfeld sehen Kreativität kritisch gegenüber	Herkunftsfamilie, jetzige Familie und soziales Umfeld sehen Kreativität positiv gegenüber
Säule „Materielle Sicherheit“	Kreativität war bisher unbedeutend oder gar hinderlich	Kreativität hat zur materiellen Sicherheit beigetragen (z.B. durch Prämien für Verbesserungsvorschläge
Säule „Arbeit“	Bisherige Arbeit hat Kreativität nicht gefördert oder gar behindert	Bisherige Arbeit hat Kreativität gefördert

Die Grundvoraussetzungen für die Entfaltung menschlicher Kreativität sind (a) die Bereitschaft und der Wille des Menschen sich mit einem speziellen Bereich auseinandersetzen zu wollen, (b) seine sachliche Fähigkeit, also sein fachliches Können sowie (c) innere und äußere Bedingungen, die Kreativität zulassen bzw. fördern.

Ein wichtiges Ergebnis aus der Kreativitätsforschung ist, dass kreative Menschen an ihre Fähigkeiten glauben. Sie leben bewusst und wissen daher dass sie kreativ sind.

Neun Faktoren von Silvano Arieti

Silvano Arieti (1914-1981) wurde in Pisa geboren und ist im Jahr 1939 nach New York ausgewandert, wo er bis zum Ende seines Lebens gelebt hatte. Er durchlebte eine weit gefächerte Karriere als Psychiater und Psychoanalytiker mit Schwerpunkten in Schizophrenie und Depressionen. Er war Chefredakteur des „American Handbook of Psychiatry“ und Autor der Bücher „The Will to be Human“, „Creativity. The Magic Synthesis“, „Understanding and Helping the Schizophrenic“, „Abraham and the Contemporary Mind“ und „Interpretation of Schizophrenia“, für das er den National Book Award for Science erhalten hat.

Nach Silvano Arieti, haben manche Gesellschaften und Kulturen Kreativität gefördert und manche Kreativität behindert. Seiner Meinung nach ist der kreative Prozess ein intraphysisches Phänomen, welches Teil eines offenen Systems ist. Die kreativogene Gesellschaft funktioniert nicht ohne externes Input und wird stark durch das sie umgebende Milieu beeinflusst.

Eine Gesellschaft muss bestimmte Eigenschaften vorweisen um ein gewisses Klima für Kreativität zu schaffen. Diese Eigenschaften werden in den neun positiven sozialen Faktoren zusammengefasst welche kreativogene und soziokulturelle Eigenschaften haben:

- Availability of cultural means
- Openness to cultural stimuli
- Stress on becoming and not just on being
- Free access to cultural media for all citizens, without discrimination
- Freedom, or even the retention of moderate discrimination, after severe oppression or absolute exclusion
- Exposure to different and even contrasting cultural stimuli
- Tolerance for diverging views
- Interaction of significant persons
- Promotion of incentives and awards

Der erste Faktor ist der bedeutsamste aller Faktoren, da er die anderen acht beinhaltet. Jedoch reicht der erste Faktor nicht aus, um Kreativität hervorzubringen bzw. zu schaffen. Die neun Faktoren sind lediglich der Input für ein offenes System, welches für individuelle Kreativität notwendig ist.

Literatur

Arieti, Silvano (1987): *Creativity. The magic syntheses*. Basic Books.

Porter, Richard E. / Samovar, Larry A. (1996): *An Introduction to Intercultural Communication*. In: Samovar, Larry A. / Porter, Richard E. (Hg.): *Intercultural Communication. A Reader*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing. S. 5-26.

Mayer, Richard E. (1992): *Thinking, Problem, Solving, Cognition*. New York: Freeman.

Halpern, Diane F. (1996): *Thought and Knowledge. An Introduction to Critical Thinking*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Lubart, Todd I. (1994): *Language and Thought*. In: Sternberg, Robert J. (Hg.): *Thinking and Problem Solving*. San Diego: Academic Press. S. 339-350.

VI. Dialogprozess als Intervenierungsansatz zur interkulturellen Teamentwicklung

Martin Krengel

Dieses Kapitel ist in den Teil ‚Reflexion des Seminars‘ und in den Teil ‚Anwendungsmöglichkeit des Gelernten‘ gegliedert. In dem ersten Teil werde ich meine vier wesentlichen ‚lessons learned‘ beschreiben, welche ich in einer konkreten Projektsituation später unbewusst angewendet habe. Deswegen wird meine Schlussfolgerung im zweiten Teil der Arbeit sein, den Dialogprozess auch auf Kleingruppen zuzuschneiden.

Reflexion des Seminars

Ich möchte die Reflexion auf der Ebene des Seminars, nicht auf der Ebene eines einzelnen Dialogs vollziehen, da sich mein Lernprozess über das gesamte Seminar vollzog. Neben den theoretischen Grundlagen des Dialogprozesses konnte ich folgende vier wesentliche Erkenntnisse mitnehmen:

- Der Dialogprozess ist ein gutes Mittel zur Verlangsamung der Kommunikation.
- Der Dialogprozess fördert die Anerkennung der Vielfalt und somit der Kreativität.
- Durch Beobachtung eigener Beobachter kann man Konflikte vermeiden bzw. austragen.
- Der Dialogprozess schult das Verständnis, auch einmal nichts zu sagen zu haben.
- Ich möchte nun auf diese Punkte eingehen:

Verlangsamung der Kommunikation

Die Verlangsamung der Kommunikation wird beim Dialogprozess durch die Wege des gemeinsamen Rituals (Checking, De-Checking, Redestein, Klangschale, „nur einer darf reden“) und des Commitment aller Teilnehmer, sich eine bestimmte Zeit gemeinsam ohne Unterbrechung in einem Kreis zusammzusetzen und sich Zeit füreinander zu nehmen, erreicht.

Meines Erachtens ist dies eine sehr gute Methode gewesen, um alltägliche Kommunikationsgewohnheiten zu durchbrechen. Gerade für uns Deutschen ist das ein notwendiges Mittel, um die Voraussetzung für die Kommunikation – gerade mit Ausländern – zu schaffen.

Denn zwei Dinge sind dafür entscheidend: Das uns der Andere verstehen kann (akustisch, durch moderates Sprechtempo und klare Aussprache) sowie durch das „zu-Wort-kommen“. Man stelle

sich eine Situation vor, ohne dieses Bewusstsein. Ich würde in einer Diskussion mit mehreren Deutschen und Ausländern treten. Die normale Kommunikation würde wahrscheinlich wie folgt aussehen: die Deutschen entbrennen in einer hitzigen Debatte, sie sprechen zügig, laut und ohne Beachtung einer möglichst korrekten Aussprache. Was zählt ist es, seinen eigenen Standpunkt möglichst schnell ‚durchzubekommen‘, bevor man von einem anderen deutschen Gesprächsteilnehmer einfach unterbrochen wird. Mit zwei Strategien reagieren wir darauf: wir sprechen schneller (auf Kosten der Artikulation) und lauter. Das Unterbrechen wird oft nicht als weiter beachtlich angesehen, es ist kulturspezifisch. Hinterher würden wir uns fragen, warum unsere ausländischen Gesprächsteilnehmer so ruhig und unbeteiligt an der Diskussion gewesen waren und würden das wahrscheinlich als Passivität der Kultur abtun. Dagegen könnten uns unsere Gesprächspartner gar nicht folgen, zum einen weil sie sicherlich einen Teil des Gesagten aufgrund des schnellen und undeutlichen Sprechens nicht mitbekommen hätten, sowie vielleicht Schwierigkeiten mit unserer Kommunikationskultur hätten und nicht zu Wort kämen, weil sie die anderen ja normalerweise immer erst ausreden lassen.

Der Dialogprozess zwingt nun durch sein Prozedere zu einer Verständigung auf eine gemeinsame Kommunikationskultur (ausreden lassen, deutliches Sprechen) und durch die Durchsetzung dieser durch gewählte Rituale zu einer Disziplin im Sprechen und zu einer anschlussfähigen und verstehbaren Ausdrucksweise.

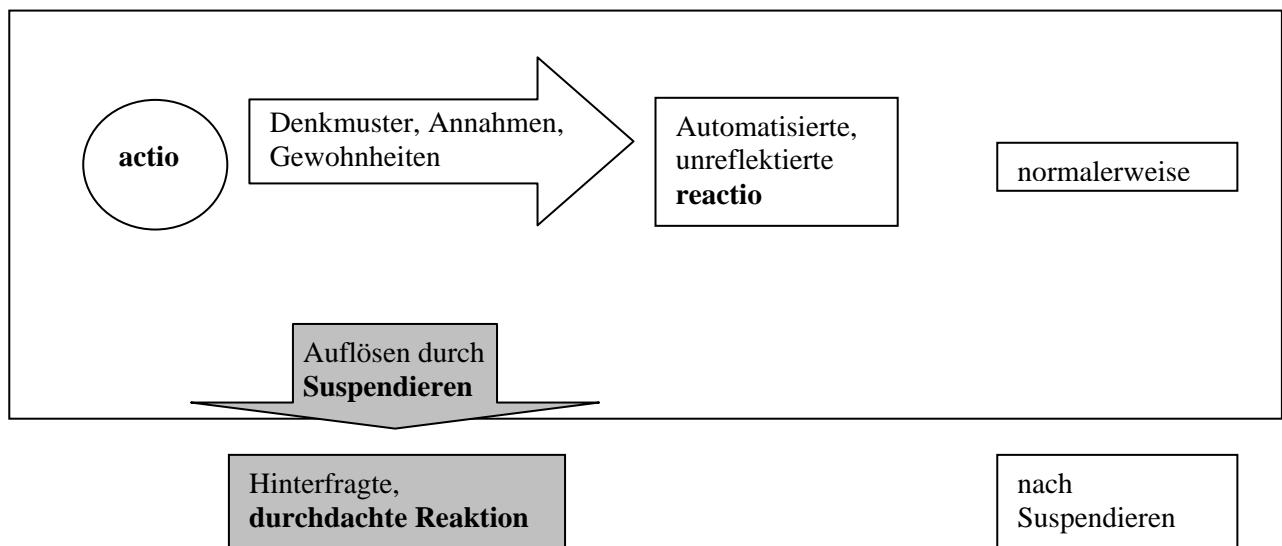
Zwischen den Dialogen wurde dies auch von den Teilnehmern ausdrücklich thematisiert. Die Frage war, warum einige Teilnehmer den Dialog dominierten, andere aber kaum zu Wort kamen. Diese Aussprache hatte einen deutlich positiven Effekt: danach kamen auch die ausländischen Beteiligten stärker zu Wort und griffen sogar lenkend in den Dialogprozess ein.

Des Weiteren finde ich die Verlangsamung der Kommunikation wichtig, um sich von den eingefahrenen Alltagsrollen und Kommunikationsgewohnheiten zu lösen. Das folgende Beispiel ist zwar keine Suspendierung im eigentlichen Sinne, beschreibt aber das Problem recht deutlich.

Ich beobachtete in der Beziehung zwischen mir und meinen Eltern ein so eingefahrenes Rollenverständnis, was auch in der Kommunikation ganz klar zum Ausdruck kam: Wenn meine Eltern etwas bestimmtes von mir wollten oder etwas vorschreiben wollten, dann reagierte ich abweisend und oft sofort gereizt: In vielen Situationen ist das verständlich, das meine Eltern mir immer noch eine andere Rolle zuschreiben, als die, die ich nach 4 Jahren auf eigenen Beinen sehe. So machen manche ihrer teilweise bevormundenden Dinge einfach keinen Sinn.

Das Problem dabei, ist, dass ich immer im gleichem Rollenschema interagiere, ohne bewusst auf dessen Zweckmäßigkeit zu achten. Dies übertrug sich auf alle Bereiche, selbst wenn mir meine Mutter eine Freude machen wollte und mir ein Geschenk, zum Beispiel ein T-Shirt mitbrachte,

reagierte ich gereizt, denn ich hatte ihr oft gesagt, dass ich mir meine Sachen selber auswählen wolle. Die Trennung zwischen ‚bevormunden‘ und ‚eine Freude machen wollen‘ findet im kurzen Zusammenhang ‚actio‘ (Geschenk überreichen) → und ‚reactio‘ (gereizt reagieren) zugunsten einer negativen Vorkategorisierung nicht mehr statt. Man muss sich förmlich dazu zwingen, aus diesem Zusammenhang auszubrechen, und zwischen der actio → reactio Beziehung das Element des ‚Nachdenkens‘ schalten, was im Alltag nicht ganz einfach ist. Der Dialogprozess war dazu ein gutes Mittel der Übung, weil man förmlich durch die entstehenden Redepausen dazu gezwungen ist, zu überlegen und Dinge neu und objektiver zu bewerten. Ich probierte dies bei einem Familiengespräch auch gleich aus, und bat alle Mitglieder sich bei einer wichtigen Besprechung gemeinsam an den Tisch zu setzen und sich gegenseitig zuzuhören. Und tatsächlich lief das Gespräch durch diese Bereitschaft viel effizienter als gewohnt ab.



Im Ergebnis des Suspendierungs-Prozess können Dinge neutraler betrachtet werden und die Sicht für sonst ausgeblendete Details wird größer.

Steigerung der Kreativität durch Vielfalt

Bei einer Übung sollten wir innerhalb unserer Gruppe unsere Fähigkeiten und unterschiedlichen Hintergründe dazu nutzen, eine fiktive Organisation zu entwickeln und vorzustellen. Diese Übung bewältigten wir aus unserer Sicht mit Erfolg. Ausschlaggebend dazu war die lückenlose Bestandsaufnahme aller Erfahrungen und Fähigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder, ohne selbst

kurios klingende Fähigkeiten von vornherein auszuschließen. Nachdem wir diese Liste vor uns liegen hatten konnten wir eine Organisation suchen, in der wir die einzelnen Potentiale optimal nutzen könnten. Hätten wir uns von vornherein beschränkt wäre wahrscheinlich nur eine suboptimale Lösung herausgekommen. Auch das aufeinander Eingehen erschien uns wichtig. Somit hatte wir keine Probleme, den anderen zuzuhören und auch deren Ideen ernst zu nehmen. Wie wir gehört haben, gab es in einer anderen Gruppe erhebliche Probleme an diesem Punkt, wo sich eine Teilnehmerin partout gegen die allgemeine Idee stellte, bis der Konflikt ausgetragen wurde und man feststellte, dass die Vorstellungen so unterschiedlich gar nicht waren.

Auch förderte der Dialog neue Sichtweisen und Paradigmenwechsel: so ging es den meisten Teilnehmern bei der Frage nach dem ‚Geld oder dem Leben‘ wirklich nur um die Frage, wie viel man arbeitet und wie man sein Leben in diesem Spannungsfeld plant. Einer der Pflegewissenschaftler, der nach eigenen Aussagen einige Zeit in einer Bauwagensiedlung lebte und damit direkt mit sozialer Not in einem Grossteil seines Umfeldes konfrontiert war, wies schon fast verärgert darauf hin, dass sich für viele Menschen nicht die Auswahl dieser beiden Kategorien Geld oder Leben böte, sondern nur der Frage nach dem ‚wie überhaupt Arbeit/finanzielle Mittel finden‘.

Durch die Beobachtung von Beobachtern kann man Konflikte vermeiden

Diesen Punkt möchte ich anhand eines konkreten Dialogs erklären. Die Situation war die folgende: Im letztem Dialog ging es um die Integration von Ausländern. Ich brauchte eine Weile, um mir ein Urteil zu bilden und verfolgte den Dialog aufmerksam. Dann war ich an dem Punkt angelangt, an dem ich meinte einen konstruktiven Beitrag liefern zu können. Ich wollte gerade zum Redestein gehen, als bei einem Beitrag von Heiko ein anderer Teilnehmer, Philipp, anfang zu lachen und Heiko fragte, warum dieser denn lachte. Ich wartete ab, ob Philipp reagieren würde, was dieser aber nicht tat. Folglich dachte ich, dieser wolle nicht antworten, weil es nebensächlich war und ergriff den Stein mit den Worten: „Warum Philipp gelacht hat weiß ich nicht, aber es darf ja auch mal gelacht werden, in einem Seminar“ (meine Annahme war, dass es wahrscheinlich wirklich entweder nebensächlich war oder gar nicht um den Beitrag von Heiko ging) und äußerte meinen Beitrag zum Thema. Nach dem Dialog sprach ich mit Heiko sowie mit Philipp, und Heiko meinte, dass er sich geärgert hatte über mein „schroffes Abtun“ seiner Frage und deshalb sich nicht mehr an dem Dialog beteiligt hatte. Dies konnte ich nun wieder nicht verstehen, weil ich das ja überhaupt nicht böse gemeint hatte. Heiko erklärte wiederum daraufhin, dass er sich am Ende auch dann wieder selbst über sich geärgert hatte, weil ihm das „eigentlich klar war“, aber er aufgrund wahrscheinlich schlechter Vorerfahrungen immer einen latente Angst hat, dass er zu ‚plautzig‘ wirkt. Er

interpretierte Philipps Gelächter genau so, wie es sein mentales Modell in diesem Punkt bestimmte. Er dachte er hätte etwas falsch gesagt und ich hätte seine Bedenken auch noch zurückgewiesen und fühlte sich dadurch wohl ausgeschlossen von Dialog.

Hätte ich nun aber verstärktes Augenmerk auf diese Situation gegeben, dann hätte ich Heikos Unmut sicher bemerken können und wir hätten den Konfliktfall austragen können und müssen, denn normalerweise kann man nicht davon ausgehen, dass so etwas durch das in diesem Fall bestehende freundschaftliche Verhältnis zu Tage kommt und nach dem Dialog geklärt wird. Ich hatte ganz einfach die Grundregel verletzt und meinen Beobachter nicht beobachtet, dadurch fehlten seine Gedanken letzten Endes auch als Bereicherung der Diskussion.

Akzeptanz, auch einmal nichts zu sagen zu haben

Dieser letzte Punkt war für mich persönlich ein wichtiger. Ich bin normalerweise eine sehr lebhaft und auch spontane Person, die sich gern an Diskussionen beteiligt. Dabei passiert es oft, dass ich einfach sage, was ich denke und sich meine eigentliche Argumentationslinie erst im Sprechen entwickelt. Zudem ist man es ja, wie unter Punkt 1 schon angedeutet, gar nicht gewohnt, Gedanken zu Ende zu denken, denn man wird mitten im Sprechen meistens schon unterbrochen und hat somit oft keine Chance diese zu Ende zu führen. Wenn man aber weiß, dass dem nicht so ist und das jeder genau hinhört, dann steigt die Notwendigkeit, wirklich seine Beiträge zu durchdenken und sich nur zu Wort zu melden, wenn man auch etwas zu sagen hat. Tun dies alle, so erhöht das auch bei allen Teilnehmern die Bereitschaft zuzuhören und den Gedanken zu verfolgen. Denn man weiß, dass dem Sprecher es ein wirkliches Bedürfnis ist zu reden und dieser auch überzeugt davon ist, einen wertvollen Beitrag für den Dialog zu liefern.

Beschreibung einer konkreten Anwendungssituation

Im zweiten Teil der Reflexion des Seminars soll nun beschrieben werden, wo der Dialogprozess konkret angewendet werden könnte. Ich bin der Meinung, dass der Dialogprozess sein volles Potential im auch kleinerem Kreis entfaltet. Bei 20-30 Teilnehmern steht man immer wieder vor einem Umsetzungsproblem, da nicht alle Teilnehmer immer Zeit finden bzw. es sehr lange dauert, bis man in die tieferen Phasen einsteigt. Demgegenüber entfaltet der Dialogprozess schnell seine Wirkung in Kleingruppen, und gerade auch dann, wenn sich die Teilnehmer, wie oben bereits im Beispiel beschrieben (der eigenen Familie) schon sehr gut kennen.

Um zu zeigen, wo die Stärken des Dialogprozesses liegen, möchte ich meine Erfahrungen aus einer Projektarbeit der Semesterferien einbringen. Nachdem ich den oberen Teil dieser Arbeit vor dem Projekt geschrieben habe und ihn mir nun kurz danach wieder durchlese, fiel mir nämlich sehr deutlich auf, dass ich die vier beschriebenen ‚lessons learned‘ sehr gut in dieser intensiven Gruppenarbeit anwenden konnte.

Worum ging es? Ich nahm mit zwei befreundeten Kommilitonen Sonja und Philipp an dem deutschlandweiten L’oréal-Marketing-Award teil. Da dies ein hochkarätiger Wettbewerb ist, bei dem wir uns viel vorgenommen haben, versuchten wir die Aufgaben möglichst professionell zu bewältigen. Im eigenen Büro arbeiteten wir zwei Monate intensiv an dem Projekt, bei dem es darum ging, für eine Herrenkosmetikmarke ein neues Produkt zu entwickeln. Dabei waren wir als Projektteam in dem ganzen Prozess von der Analyse bis zur fertigen Präsentation auf uns allein gestellt. Alle Entscheidungen hatten wir allein zu verantworten.

Ich möchte nun detailliert darauf eingehen, wie die Erfahrungen aus dem Dialogprozess mir dabei halfen, bei dieser Arbeit erfolgreich mit den anderen zu interagieren und das Projekt nach vorn zu bringen.

Der Dialogprozess ist ein gutes Mittel zur Verlangsamung der Kommunikation

Die Verlangsamung der Kommunikation war an dieser Stelle gleichzusetzen mit der Verlangsamung des Arbeitsprozesses. Die (unbewusste) Übertragung des Prinzips der Verlangsamung war dabei notwendig, um einige ‚Kreativ-Schleifen und -Prozesse‘ einzubauen. Oft waren spontane Einfälle zu möglichen Produkten da, die sich bei genauerer Analyse als zu oberflächlich oder als bereits vorhanden erwiesen. Es war in der Tat notwendig, sich ausreichend Zeit zu nehmen, um einige Stunden vollkommen losgelöst von allem einfach nur mal noch so absurde Ideen zu durchdenken, sie aufzuschreiben und zu entwickeln, auch wenn es zunächst vollkommen widersinnig erschien. Und es zeigte sich tatsächlich, dass aus einigen schrägen Ideen ein handfestes Konzept entwickelbar wurde.

Gleichzeitig war die implizierte Verlangsamung der Kommunikation notwendig, in dem Sinne, dass wenn einer eine Idee hatte, die anderen beiden sich mit ihren Einwänden zurückhielten (suspendierten) und dem anderen den Gedanken zu Ende denken ließen. Schließlich waren es oft nur spontane Gedanken, die gerade viel Zeit zum Reifen und zum Blühen brauchen. Ein überschneller Einwand hätte die Kreativität nicht zur vollen Entfaltung bringen können.

Der Dialogprozess fördert die Anerkennung der Vielfalt und somit der Kreativität

In eben diesen Kreativsitzungen ging es darum, gemeinsam als Team ein vollständiges Produktkonzept zu entwickeln. Dabei wäre es schwierig gewesen, wenn man nicht in der Lage zu suspendieren gewesen wäre und nur mit seinen eigenen Ideen beschäftigt gewesen wäre. Oft hatte man eigene Ideen zu Hause entwickelt und man neigte dazu diese als Präferenz in der Gruppe durchbringen zu wollen. Dies hätte leicht schief gehen können, hätten wir uns nicht jedes Mal die Zeit genommen, dem anderen zuzuhören und auf seine Ideen einzugehen. Unser Commitment war dabei, dass wir jede auch noch so absurde Idee zuerst versuchten ‚weiterzuspinnen‘ und erst nachdem wir merkten, dass es wirklich keinen Sinn mehr machte, diese Idee ad acta legten. Dies war ein großer Vorteil. Dadurch dass wir mit unseren Ideen nach links und rechts schauten, hatten wir am Ende einen Fundus von zwölf verschiedenen konkreten Konzept- und Produktideen, die wir sukzessive auf zwei wirklich starke und ‚runde‘ Konzepte verdichten konnten. Hätten wir die Kreativität von vornherein eingeschränkt und uns nur an der ersten Idee abgearbeitet, wäre es bei relativ geradlinigen Produkten geblieben und der ‚Kreativitätspool‘ an Ideen wäre nicht vorhanden gewesen. Denn letztendlich bedienten wir uns an diesem ‚Kreativitätspool‘ der zwölf Ideen und konnten diese Ideen zu besagten zwei Konzepten verdichten.

Durch Beobachtung eigener Beobachter kann man Konflikte vermeiden bzw. austragen

Nachdem wir zwei gleichstarke Konzepte entwickelt hatten, stellte sich die schwierige Frage: Welches würde den größten Erfolg im Finale haben? Eine ungünstige Situation entstand: ich präferierte Konzept I, ein Wellness-Konzept, was nach meiner Überzeugung haargenau zur Marke und zu den gesellschaftlichen Trends passte, und Philipp das Konzept II, ein Make-up Konzept für Herren, dass ebenfalls im Trend liegt, aber vom Markt bisher fast gar nicht bedient wurde und daher differenzierungsfähiger gegenüber dem Wettbewerb war. Nach einer langen Nacht stand die Entscheidung: Wir machen Konzept I! Sonja als drittes und bisher unentschiedenes Teammitglied war ebenfalls – allerdings relativ spät – in die Befürwortung von Konzept I gegangen. Für Philipp war diese Entscheidung nicht unakzeptabel, obwohl seine starke Präferenz für das andere Konzept sichtbar wurde.

Das Dilemma stellte sich in den nächsten zwei Tagen ein: Philipp fühlte sich sichtbar unwohl mit der Entscheidung. Er dachte kaum noch richtig mit und stellte eher destruktive Fragen. Nachdem wir seine Zweifel am Tag eins mildern konnten, kam Tag 2, in der er durch Körpersprache und Ausdrucksverhalten deutlich zeigte, dass er sich sehr unwohl mit der Entscheidung fühlte, obwohl er immer wieder beteuerte, diese Entscheidung mit zu tragen. Als dann auch noch Sonja wieder

unsicher wurde, und beide mit unserer Modellierknete herumspielten (Körpersprache: dies zeigte ein Ausweichverhalten anstatt den Konflikt auszusprechen) verzweifelte ich fast, denn ich sah, dass sich nun Beide unwohl fühlten. Da es bei der Präsentation enorm wichtig schien, dass sich das Team komplett für die Produkte begeistern kann, entschied ich mich, diesen Konflikt von meiner Seite zur Sprache zu bringen. Mir war es wichtiger, dass sich die anderen beiden wohl fühlten und so das Team besser arbeiten könne, als meine Konzeptüberzeugung durchzuboxen. Nachdem wir noch einmal lange über die Konzepte gesprochen hatten entschieden wir uns tatsächlich noch einmal um, Mängel an Konzept 2 konnten weitestgehend ausgebessert werden und das Team als solches konnte wieder arbeiten.

Der Effekt, dass man den Anderen beobachtet und auf seine Gefühlslage eingeht war dabei entscheidend für die Arbeitsweise des Teams. Es war gut, den Missstand frühzeitig zu erkennen und noch einmal zu beseitigen. Schlimmer wäre es gewesen, wir hätten der beteiligten Werbeagentur zunächst unser erstes Konzept geschildert, und uns dann erst unentschieden. Der zeitliche Verlust wäre fatal gewesen und auch die Koordination mit der Werbeagentur wäre chaotisch geworden. Die zeitige Rücksichtnahme und Beobachtung der anderen konnte Schlimmeres verhindern.

Letztendlich spielte auch das Suspendieren hier wieder eine gewichtige Rolle. Obwohl ich sehr überzeugt von dem ersten Konzept war, wurde mir bewusst, dass dies auch nur eine Präferenz meinerseits sein konnte, und dass die getroffene Entscheidung eine Teamentscheidung war, mit der ich leben konnte, auch wenn sie bei mir nicht an erster Stelle stand.

Schlussendlich kann man konstatieren, dass das Suspendieren bei jeder Teamarbeit entscheidend ist, denn immer wenn ein Team arbeitet, sollte das Team auch als eine Einheit betrachtet werden, zu dessen Leistung jeder beiträgt und nicht als Ort zur Profilierung eines Einzelnen oder als Ort der Durchsetzung von eigenen Präferenzen.

Der Dialogprozess schult das Verständnis, auch einmal nichts zu sagen zu haben

Dieser Punkt ist essentiell, um in solchen Situationen mit streng begrenzter Zeit und bei Entscheidungen unter großer Unsicherheit (in dem Sinne, dass alle Entscheidungen rein subjektiver Natur waren, z.B. „ich empfinde das so“; „ich bin der Meinung, dass“) das Zeitfenster nicht aus den Augen zu verlieren. Wenn man der festen Überzeugung ist, dass man das anders machen müsse, der andere aber gegenteiliger Auffassung ist, dann bleibt nichts anderes übrig, als sich entweder auf den kleinsten gemeinsamen, den größten alternativen Nenner oder in den Prozess des Geben-und-nehmens einzulassen.

Dabei muss man entweder diese Kompromisse, Konsense oder ‚Deals‘ wählen, weil es in dem Punkt nie eine Wahrheit gibt, über die man debattieren könnte und alle Meinungen letztendlich Ansichtssache sind. Hier muss jedes Team sein Optimum der Konfliktaustragung und Minimierung letztendlich selbst finden, immer in dem Hinblick, dass es rationaler sei, die Eingeständnisse möglichst frühzeitig zu machen, um den Arbeitsprozess als solchen nicht zu verlangsamen.

Meine Schlussfolgerung und Empfehlung

Die Grundlagen des Dialogprozesses als Grundlage für Team-Coachings

Es gibt verschiedene Team-Modelle (zum Beispiel bei Belbin), welche mit verschiedenen Team-Funktionen arbeiten. Damit ist jedoch noch nicht genug für ein arbeitsfähiges Team getan. Jedes Team-Mitglied muss, egal welche Rolle es im konkreten Fall einnimmt (emotionaler Führer, kritischer Führer, sachlicher Führer) eine Reihe von Fähigkeiten besitzen, die notwendig für eine effektive Team-Arbeit sind.

Diese sind meiner Meinung nach:

- Schweben-Zustände und Verlangsamung des Arbeitsprozesses aushalten zu können, wie im Beispiel des Kreativprozesses beschrieben
- zu suspendieren
- ein Gefühl für die anderen Team-Mitglieder entwickeln zu können, um im Bedarfsfall die Rolle des emotionalen Führers übernehmen zu können (Motivation, Schlichtung von Konflikten, etc.)
- emotionale, sachliche oder private Probleme der anderen Team-Mitglieder erkennen zu können und bei der Lösung behilflich zu sein, denn jede Kette ist nur so stark, wie ihr schwächstes Glied
- sich selbst zurücknehmen zu können und zu akzeptieren, dass eigene Interessen und Meinungen zwar berechtigt sein können, der Teamleistung aber schaden können
- den Arbeitsprozess als solchen im Fluss halten zu können und das Team als solches entscheiden zu lassen; eigene Gedanken und Ideen sind dafür hilfreich, die Entscheidung liegt aber beim Team und dessen Entscheidungsverfahren (Kompromiss/Konsens/etc.)

Unter diesem Aspekt könnte man den Dialogprozess als Team-Coaching-Tool mit bei den Unternehmen anbieten, die dadurch zwei verschiedene Instrumente mit einer Methode (dem Dialogprozess) erlernen:

- Dialogprozess zur Schaffung einer Arbeitsfähigen ‚Third Culture‘ in einem multikulturellen oder sehr diversen Unternehmen
- Dialogprozess, um grundlegende Fähigkeiten zu erlernen, die dazu verhelfen, konfliktarme Hochleistungsteams zu schaffen

Denkbar wäre auch eine spezielle Entwicklung des Dialogprozesse für eben solche 3- bis 6-köpfigen Teams, wie sie in der Unternehmens- und Beraterwelt am häufigsten anzutreffen sind. Diese Team-Dialogseminare könnten sich auch als geeignetes Mittel erweisen, den Dialogprozess in Witten zu erlernen, weil dies durch die Entsendung von 3 bis 6 Mitarbeitern wesentlich Ressourcen schonender für ein Unternehmen ist, als über einen langwierigen Prozess 20-30 Mitarbeiter immer wieder aus dem Unternehmensalltag ‚herauszureißen‘. Man muss dabei bedenken, dass die Zeit und die finanziellen Ressourcen in den Unternehmen relativ beschränkt sind und dass die Grundlagen dieser Arbeitsweisen tatsächlich an einem Wochenende erlernbar sind, und dann speziell durch Selbst-Commitment in dem geschulten Team auch leichter anwendbar sind.

Literatur

Bohm, David et al. (1998): Der Dialog. Ein Vorschlag.

http://thinkg.net/david_bohm/bohm_dialog_vorschlag.html.

Bohm, David (1996): On Dialogue. London; New York: Routledge.

Hartkemeyer, Johannes et al. (1998): Miteinander Denken: Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart: Klett-Cotta.