

Mechtild Beucke-Galm

## **In den verschiedenen Logiken operieren - Kommunikation und Zusammenarbeit in Projekten -**

### **1. Die Organisationsform „Projekt“– Stärken und Anforderungen**

Projekte waren lange Zeit in Unternehmen „das Instrument für besondere Aufgaben“. Wie Richard Timel ausgeführt, hat sich dieses Instrument als eine brauchbare Struktur erwiesen, mit dem die vielfältigen Anforderungen aus den globalen Märkten flexibel organisiert werden können. Das Erfolgskonzept dieser Organisationsform ist eine Kombination von Arbeitsauftrag und definiertem Zeitrahmen, von gegebenem Budget, von unterschiedlicher Fachlichkeit, von definierten Ergebnissen und Erfolgsindikatoren, von einem Arbeitsprozess aus zeitlich gestaffelten Milestones. Seine Stärke ist die Verknüpfung von individuellen Expertentum und interdisziplinären Teams.

Durch die zu beobachtende Entwicklung von einer Linien- zu einer Projektorganisation werden temporäre interdisziplinäre Experten-Teams zu der dominanten Organisationsfigur. Von ihrer Arbeitsfähigkeit hängt der Unternehmenserfolg ab. Die Entwicklung zur Projekt- Organisation bringt für die Projekt-Teams und die Team-Mitglieder spezielle Anforderungen mit sich. Richard Timel hat in seinem Vortrag (bezugnehmend auf Boltanski/Chiapello) drei Anforderungen an Projekt-Teams und seine Mitglieder angeführt:

- sich einzulassen („sich in Projekte einzufügen, die eigene Isolierung zu überwinden und die Chance auf neue Begegnungen mit anderen Akteuren zu erhöhen“).....
- sich zu lösen („sich mit derselben Geschicklichkeit zu lösen, zu verabschieden, freizumachen, wie er sich an eine neue Beziehung, an ein neueres, aktuelles und rentableres Projekt bindet“)
- Vertrauen zu wecken. („Voraussetzung dafür ist, dass er seine Verpflichtungen einhält“)

Eine vierte Anforderung für Projekt-Teams und ihre Mitglieder besteht darin, sich in einem Kontext mit unterschiedlichen Logiken so zu verständigen, dass Kooperation und Leistung auf ein Ziel hin möglich werden.

Was meine ich mit unterschiedlichen Logiken? Und warum sollten unterschiedliche Logiken eine besondere Herausforderung sein?

Projekt-Teams sind mit Spezialisten aus verschiedenen Fachgebieten zusammengesetzt. Da jedes Fachgebiet seine Methoden, Fachbegriffe, Verfahrens- und Vorgehensweisen hat, bringt jedes Team-Mitglied eine spezifische fachliche Denkweise mit, verwendet eine Fachsprache und handelt in den fachtypischen Vorgehensweisen. Erwartungen an andere Team-Mitglieder entspringen dieser Fach- Perspektive. Das „Projekt“ ist als Konstrukt ein Ort mit aus unterschiedlichen Blickwinkeln, Kenntnissen, Vorgehensweisen und „Wahrheiten“. Zusammengeführt und zusammengehalten wird es durch das gemeinsame Ziel.

Projekt-Teams sind folglich mit der Anforderung konfrontiert, in der Spannung aus diesen Unterschiedlichkeiten ihren Weg zu finden, ihre Arbeit zu bewältigen und ihr Ziel zu erreichen.

## **2. Das Selbstverständnis als Projekt-Mitglied**

Die „Grundfigur“ im Projekt ist der Experte mit seinem fachlichen Wissen und Können. Er bezieht seine Identität und sein Kompetenzgefühl aus dem Verortetsein in seinem Fachgebiet:

- Ein Experte ist durch sein fachliches Know-How und durch seine fachliche Kompetenz geprägt. Man ist gut in seinem Fach und man weiß, was man kann. Diese Fachexpertise hält der Experte für das Asset, was ihn für die Mitarbeit im Projekt-Team qualifiziert. Er hält dieses Know-how für relevant/dominant und argumentiert aus diesem Wissen heraus. Er weiß, -auf der Basis seiner Expertise – wie das Projekt organisiert werden muss.
- Ein Experte hat einen bestimmten Blickwinkel auf die Aufgabe, dieser Blickwinkel stellt (nur) einen bestimmten Ausschnitt dar und ist nicht das Ganze. Er ist mit diesem Ausschnitt identifiziert und leicht geneigt, diesen für das Ganze (oder das Wesentliche) zu halten.
- Ein Experte nutzt eine Fachsprache. Aus der Perspektive des jeweiligen Faches ist eine präzise fachliche Begrifflichkeit notwendig, in einem interdisziplinären Kontext ist sie eher kontraproduktiv. Da Fachleute gewöhnt sind, ihre Fach-Sprache zu nutzen, ohne sie erläutern zu müssen, gehen sie auch im interdisziplinären Alltagsgeschehen eines Projektes davon aus, dass die anderen sie verstehen.

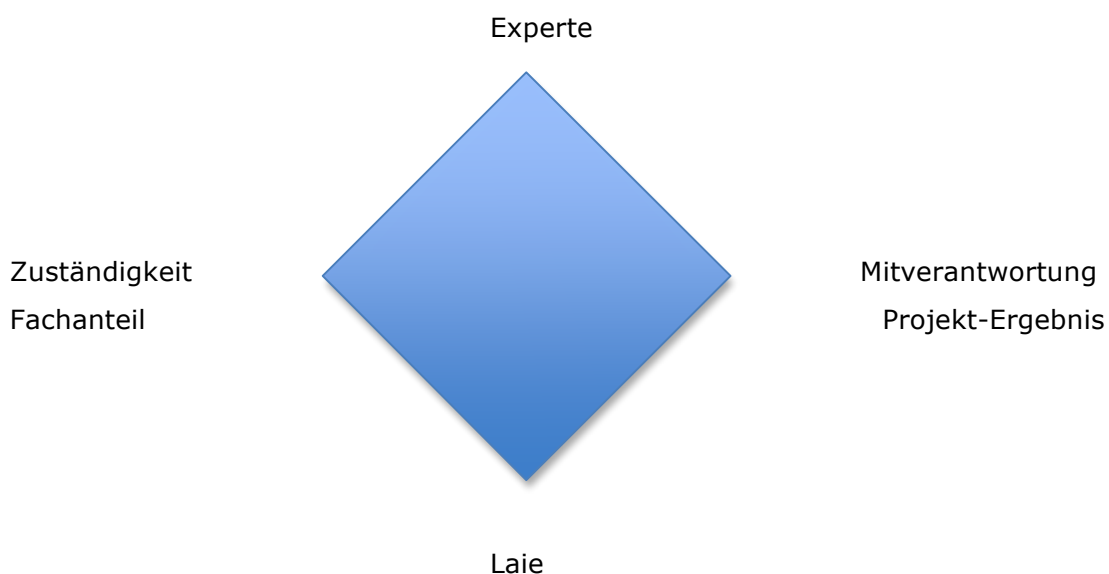
Dieses Selbstverständnis bestimmt sein Handeln, seine Erwartungen an die anderen Team-Mitglieder und seine Vorstellungen vom Arbeitsprozess.

In einem Projekt-Team sind alle Mitglieder Experten, aber nur bezogen auf ihr eigenes Fachgebiet. In Bezug auf die Fachgebiete der anderen sind sie „Laien“. Die Projektmitarbeiter sind folglich in einer „zweifachen Rolle“ in dem Projekt-Team, in der des Experten und in der des „Laien“. Auch wenn diese „Doppel-Rolle“ gedanklich klar ist, so ist doch das „gefühlte“ Selbstbild ein anderes. Projektmitglieder verstehen sich als Experten und tendieren dazu, ihre „Laien-Rolle“ auszublenden.

Mit dem Selbstverständnis als Experte ist auch ein Focus auf den eigenen Fachanteil verbunden. Es ist eine verbreitete Vorstellung, dass man als Projektmitarbeiter nur für „seinen“ Bereich zuständig ist. Warum das so entsteht, ist nachvollziehbar. Der eigene Aufmerksamkeits- und Verantwortungs- Bereich ist übersichtlich und begrenzt.

Gleichzeitig zieht damit aber auch das gewohnte Arbeits-Denken aus der klassischen Organisation ins Projekt ein und unterläuft den Grundgedanken, dass die komplexen Projektziele nur in der Zusammenarbeit von verschiedenen Expertisen erreicht werden können. Ein Projekt lebt davon, dass seine Mitglieder über den Fachfokus hinaus mitdenken und sich am Erreichen der Projekt-Ziele beteiligen, jeder ist für seinen eigenen Fach-Anteil verantwortlich und für das Ganze mit-verantwortlich.

Wenn man diese beiden Dimensionen „Rollen/Selbstverständnis“ (Experte/Laie) und „Aufgabenfokus/Verantwortlichkeit“ (Fachgebiet/Gesamtergebnis) zusammenbringt, dann entsteht eine Figur, die verschiedene „Facetten“ eines Projektmitarbeiters sichtbar macht.



Die Differenzierung der Rollen und der Verantwortungen ist ein erster Schritt, um zu verstehen, welches Kommunikations- und Arbeits-Verhalten in den unterschiedlichen Logiken eines Projektes produktiv sein könnten. Die Figur zeigt, dass Projektmitarbeiter über ein mehrdimensionales Kommunikations- und Kooperationsverhalten verfügen müssen, mehr als Ihnen und den Projektverantwortlichen in der Regel bewusst ist.

### **3. Die Bedeutung der inneren Haltung**

Mitarbeiter in Projekten operieren - so meine Beobachtung und oben beschrieben - ja oftmals mit einer inneren Haltung, die nur eine Hälfte dieser Figur abbilden, und zwar die des Experten, der im Projekt für seinen Fachanteil zuständig ist. Dieses vorherrschende innere Bild ist „einseitig“ und führt in kommunikative Sackgassen. Eine produktivere Haltung wäre, sich alle 4 Seiten bewusst zu machen und sie ins Rollen-Verständnis aufzunehmen.

Konkret hieße das,

- nicht nur davon auszugehen, dass man selbst über relevantes Wissen verfügt, sondern auch davon auszugehen, dass die anderen Projektmitglieder ebenso relevantes Wissen mitbringen. Dazu gehört, aus dem eigenen Fachkontext zu deren Wissen Bezüge herzustellen und deren Fachanteile aktiv in die Diskussion mit hinein zu holen;
- nicht nur davon auszugehen, dass man das notwendige Wissen hat, sondern auch davon auszugehen, dass man eben nicht „ausreichend weiß“ und dass man fragen muss, um ein (breiteres oder tieferes) Verständnis für die Schwierigkeiten im Projektprozess und die Argumente der anderen Experten zu gewinnen;
- nicht nur die eigene Fachsprache zu nutzen und sich damit auf bekanntem und sicherem Terrain zu bewegen, sondern dieses Terrain zu verlassen und sich sprachlich so auszudrücken, dass Kollegen mit einer anderen Expertise in der Lage sind, die Beiträge aufzunehmen und an sie anzuschließen;
- nicht nur zuzuhören und zu argumentieren, wenn es um den eigenen Fachanteil geht, sondern auch mitzudenken, bei den Themen und Argumenten der Anderen und dabei das Gesamtergebnis und den Prozess insgesamt im Blick zu haben.
- nicht nur davon auszugehen, dass man das notwendige Wissen und die notwendige Kompetenz bereits mitbringt, sondern auch davon auszugehen, dass das Wissen erst im Prozess gewonnen werden kann. Das beinhaltet, in der Lage zu sein, aus den Gesprächsverläufen neues Wissen für Projektlösungen zu generieren.

Eine solche Haltung des „Sowohl-als-auch“ ist die Basis für gelingendes Arbeiten in Kontexten mit unterschiedlichen Logiken. Wir nennen sie „ dialogischen Haltung“, weil man dabei sich selbst im Bezug zu dem Anderen sieht, weil die Aufmerksamkeit auf den Bezügen zwischen den Teilen und dem Ganzen, zwischen den Menschen und den Dingen liegt – und nicht nur auf einer Sache oder einem Ausschnitt.

Für den Philosophen und Erkenntnistheoretiker Martin Buber ist eine dialogische Haltung geprägt durch:

- Das Hinwenden zum Anderen als aktive Grundhaltung,
- das Einbringen der eigenen Gedanken und
- der Verzicht auf ein Scheinewollen

Und David Bohm, Quantenphysiker und Philosoph, beschreibt ebenfalls einen Dreiklang für die dialogische Haltung:

- das „Erkunden-wollen,
- der Verzicht auf schnelles Bewerten und Einordnen
- die Bereitschaft, sich auf das einzulassen, was im „Hier-und –Jetzt“ gesagt wird und geschieht.

#### **4. Ein Aufbrechen von vorhandenen Denkgewohnheiten**

Bohm hat eine ganz eigene und für die Projektarbeit interessante Sicht auf den Dialog. Er nutzt den Begriff „Dialog“ für einen gemeinsamen Erkundungsprozess mit dem Ziel, vorhandene Denkgewohnheiten aufzuspüren und aufzubrechen. Da es auch in Projekten oftmals darum geht, Limitierungen durch alte Denkgewohnheiten zu überwinden, erscheint es mir lohnenswert, den Bohm’schen Ansatz an dieser Stelle etwas zu vertiefen. Bohm macht zu den vorhandenen Denkgewohnheiten zwei Aussagen:

- sie sind fragmentiert
- sie sind verkrustet.

Mit fragmentiert meint er, dass die Menschen in ihrem Denken die Welt, das „ungeteilte Ganze“ nicht angemessen abbilden, sondern Trennungen vornehmen, die nicht der Realität nicht entsprechen. Bohm ist durch seine Arbeiten in der Quantentheorie die Vorstellung entwickelt, dass die Welt ein „ungeteiltes Ganzes“ ist. Zwar ist es notwendig und zweckmäßig, die Dinge – vor allem auf dem Gebiet der praktischen, technischen und funktionalen Tätigkeiten – gedanklich zu unterteilen und zu isolieren, um Probleme in einer handhabbaren Größenordnung zu halten. Aber diese Trennung sind nur das Mittel

ist und nicht die Realität. „*We select certain things and separate them from others – for convenience at first. Later we give this separation great importance.*“ (Bohm/Nichol 1996, S.9)

Der zweite Kritikpunkt bezieht sich auf die mentalen Modelle, die das Denken und Handeln der Menschen bestimmen. Die inneren Bilder haben Menschen in ihrer Sozialisation erworben, sie wirken mit der über Jahrhunderte praktizierten Formen des Denkens wirken wie feste Strukturen. Für ihn ist unser Denken daher „verkrustet“. Feste Denkstrukturen haben den Vorteil, dass sie Sicherheit geben und Kontrolle ermöglichen. Der Nachteil ist, dass es den Menschen schwer fällt, ihre Vorstellungen von der Welt zu verändern. Chris Argyris, der sich in seinen Untersuchungen an der Harvard Business School ebenfalls mit diesem Phänomen befasste, nannte das Festhalten an eingefahrenen Vorstellungen und Denkmuster „defensive Routinen“. Defensives Verhalten schränkt das kreative Potenzial der Menschen ein und limitiert ihre Entwicklungsmöglichkeiten. Aber Menschen neigen in Argyris' Beobachtung dazu, ihre Vorstellungen von der Welt und vom Leben zu verteidigen. Daher sind Veränderungen schwer zu realisieren.

Ein Weg, dem fragmentierten und verkrusteten Denken auf die Spur zu kommen und es zu verändern, ist für Bohm die Erkundung und Beobachtung in der Gruppe. Da die Denkmuster nicht individuelle, sondern kollektive Muster sind, die über Jahrhunderte in Regionen, Ländern und Kulturen entwickelt und den Kindern in ihrer Sozialisation weiter gegeben wurden, macht für Bohm ein solcher Erkundungsprozess nur in einer Gruppe Sinn.

Als Gesprächsform wählt er ein freies und offenes Assoziieren, bei dem die Aufmerksamkeit sowohl auf dem Thema als auch auf den darin enthaltenen inhärenten Bildern und Annahmen liegt. Implizite Bedeutungen und Sprachbilder werden hinterfragt und sichtbar gemacht. Bohm nennt das: „die stumme Infrastruktur des Denkens aufdecken“. (Bohm/Nichols, 1994). Durch einen solchen erkundenden Prozess lernen Teilnehmer, mit welchen Annahmen sie selbst und die Anderen operieren. Sie verstehen, was die inhärenten Bilder alles „transportieren“, was unterschieden werden muss und was in welcher Weise zusammen gehört.

## **5. Das Zusammenspiel von Beschleunigung und Entschleunigung**

Da Projekte für Fragen und Aufträge eingerichtet werden, die in einer Linienorganisation nicht zu beantworten und nicht zu realisieren wären, scheint mit der Bohm'sche Ansatz des erkundenden Gespräches ein interessanter Weg, um sich anderen oder innovativen

Ideen und Lösungen zu öffnen, ein interessanter Weg, um gewohnte Denkstrukturen aufzubrechen und hinter sich zu lassen.

Wenn man diesem Gedanken folgt, dann hieße es, in den Projektalltag Phasen des gemeinsamen Erkundens einzubauen, in denen die Mitarbeiter assoziierend mit verschiedenen Fragen und Ideen nachgehen. Diese Form des gemeinsamen Denkens hat ihr eigenes Tempo. Sie ist (in der Regel) langsamer als eine Phase des Diskutierens und Entscheidens, denn es geht darum, den Blick zu weiten oder vertiefen, neue Verknüpfungen zu sehen oder sich von bisherigen Annahmen zu verabschieden - in einer Erkundungs-Phase geht es nicht um Schnelligkeit.

Projekte haben ihren eigenen Rhythmus und ihre eigenen Tempi. Oftmals bestimmt das Verhalten der Linienorganisation, was wann wie voran geht oder liegen bleibt, oder es setzt sich die Sachlogik der Fachgebiete durch.

Mir scheint es lohnenswert, die Frage der Geschwindigkeit auch noch einmal aus der Perspektive des Gesamtprojektes zu thematisieren: wann braucht das Projekt langsame Erkundungsphasen, wann sind schnelle Entscheidungsphasen angesagt, wann braucht das Projekt Lern- oder Reflexionszeiten und wann geht es um zügiges Realisieren?

Für ein Projekt ist beides notwendig, Beschleunigung und Entschleunigung. Relevant ist, dass diese Tempi nicht von außen, sondern auch von innen, durch den Projektleiter und die Mitarbeiter gesetzt werden sollen. Für die Arbeit in verschiedenen Logiken sind Zeiten der Entschleunigung jedoch unabdingbar.

## **6. Sowohl Kooperation als auch Konfrontation**

Das gleiche gilt auch für ein weiteres „Paar“, für Kooperation und Konfrontation. Der Erfolg eines Projektes entsteht durch Kooperation, ohne Kooperation gibt es keine Ergebnisse. Verschiedene Logiken bringen aber immer auch Spannungen und Konflikte mit sich. Wie damit umgehen? Übergehen und so tun, als gäbe es sie nicht? Sich darüber ärgern und einen Konflikt daraus machen? Sie benennen, heißt die Antwort. Dabei ist die Haltung wichtig, in der man miteinander spricht. Man kann konfrontieren und den anderen trotzdem ernst nehmen.

Miteinander denken und –arbeiten (Kooperation) und die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Vorstellungen und Interessen (Konfrontation) gehen im Projekt und im Dialog zusammen. Man erarbeitet sich einen Schritt nach dem anderen, zu jedem Schritt gehören Kooperation und Konfrontation. Die Kunst ist, zu lernen und zu verstehen, wann das eine und wann das andere Vorrang hat. Projektarbeit braucht auch hier das „Sowohl als auch“, ohne Konfrontation gibt es keine Kooperation.

In meiner Beobachtung hat jeder Erfahrung mit dialogischen Gesprächen. Jeder kennt

Meetings, in denen sich die Teilnehmer aufeinander einlassen und beziehen, in denen das Gespräch fließt und die Ideen sprühen. Oder auch solche, in denen unterschiedliche Vorstellungen und Interessen aufeinander prallen und in anstrengenden Auseinandersetzungen münden. In der Regel wird, wenn von Dialog die Rede ist, an das erste und nicht an das zweite Szenario gedacht. Aber beide gehören – auch im Dialog - zusammen. Wenn man das versteht und lernt, entstehen Projektgespräche, bei denen sich die Mitglieder lebendig, involviert, wach und präsent fühlt und am Ende erschöpft und zufrieden aus dem Meeting hinausgehen. Mihaly Csikszentmihalyi (1985) bezeichnet ein solches Aufgehen in einer Sache als „Flow“. Im Flow verlieren – so mein Eindruck - die verschiedenen Logiken ihre Bedeutung.

## **7. Dialoge im Projektalltag praktizieren**

Ein Rollenverständnis, das auf einer dialogischen Haltung basiert und ein Projektverständnis, das dialogische Phasen als Teil des Projektprozesses betrachtet, brauchen konkrete Praktiken im Alltag.

Ich möchte für den Projektalltag drei Modelle vorstellen.

### **a) Der „offene Gesprächsraum “**

Dialogische und erkundende Phasen brauchen und erzeugen eine andere Gesprächsatmosphäre als die üblichen Projektmeetings. Ein erkundendes Miteinander-Denken braucht einen „offenen Raum“, d.h. eine Zeit, die nicht schon minutiös durchgeplant ist und die Einstellung (Haltung), dass in dieser Zeit und in diesem Raum das Fragen, Suchen und Nicht-Wissen Platz hat und gewollt ist.

Die Qualität des „Raumes“ (oder Gesprächsatmosphäre) bestimmt die Gesprächs-Qualität, sie bestimmt, was gesagt oder nicht gesagt werden kann, wie miteinander gesprochen werden kann, was Teilnehmer denken und wie sie fühlen dürfen(oder können) und sie bestimmt, welche Ergebnisse möglich werden.

Ein solcher „Raum“ entsteht nicht dadurch, dass man zusammen kommt und anfängt zu fragen. Er ist keine Selbstverständlichkeit, sondern muss aufgebaut werden. Das ist Aufgabe der Projektleitung. Der erste Schritt dazu ist ein Bewusst-Machen der eigenen Haltung („Mit welcher Einstellung bin ich denn dabei, in diese Projektmeeting zu gehen?) und eine Einstimmung. Mit Einstimmung ist gemeint, sich innerlich bereit zu machen für einen Gesprächsprozess, den man nicht oder nur begrenzt kontrollieren kann; sich darauf einzustellen, dem Impuls zum Bewerten nicht sofort nachzugeben und anderen Gesprächsteilnehmern mit Offenheit und Respekt begegnen zu wollen.



## **b) zwei einfache Gesprächs-Modi**

Gespräche werden in ihrer Färbung und Ausrichtung durch die Motivation und die Haltung der Teilnehmer bestimmt. Will ich etwas sagen oder will ich etwas wissen? Will ich, dass meine Meinung in der Diskussion Gewicht bekommt oder will ich verstehen? Es kommt darauf an, was den Sprechenden antreibt. Davon hängt ab, mit welcher Energie und welcher Emotionalität der Beitrag daher kommt.

David Kantor, amerikanischer Familientherapeut und Organisationsberater, unterscheidet zwei Kommunikations-Modi „das Plädieren oder Behaupten“ und „das Erkunden oder Suchen“. Ein produktives Gespräch braucht beides - so das Konzept! Wenn man sich die Realität anschaut, dann werden viele Projektmeetings durch eine Abfolge von Plädoyers bestimmt, das Erkundende kommt nur wenig oder gar nicht vor.

Um die Produktivität von Projektdiskussionen zu steigern, ist es hilfreich, den zweiten Modus, die Haltung und Praxis der Erkundens und Fragens einzuführen und darauf zu achten, dass immer vom Plädieren zum Erkunden gewechselt wird und umgekehrt.

## **c) fünf komplexere Praktiken**

### ***Hören auf das, was im Raum ist***

„Hören und Zuhören“ können ist die besondere Kunst im Dialog. Der erste Schritt dazu ist ein innerlich „Sich- lösen“ - für eine begrenzte Zeit -von dem, was einen aktuell beschäftigt und von den Überzeugungen, wie Dinge sein sollten.

Hören und Zuhören hat zwei Richtungen: nach außen und nach innen. Man hört auf die Anderen und auf die Gruppe, und man hört gleichzeitig auf sich selbst und auf die Resonanz, die durch die Worte der Anderen und das Geschehen in der Gruppe in einem hervorgerufen werden. Beim Zuhören achtet man auf das, was gesagt und geantwortet wird. Man hört auf die Inhalte und auf deren emotionale „Färbung“, man hört auf die einzelnen Beiträge und auf deren Zusammenwirken im Gesprächsgeschehen („Welche Töne höre ich und welche Melodie entsteht daraus?“).

### ***Die eigene Stimme in den Raum bringen***

Um seine Stimme in den Raum bringen zu können, muss man sich seiner (vielfältigen) Gedanken und Gefühle zuerst bewusst werden und sich dann entscheiden, was man davon in den Raum zu bringen will: „Was ist es, was ich meine, und wie sage ich das, was ich meine?“ Es bedeutet, in einer vorhandenen Unsicherheit der inneren Stimme Ausdruck zu verleihen. Das bedeutet auch, für sein eigenes Denken einzustehen und engagiert für das einzutreten, was einem wichtig ist oder wie Buber es sagt: „den Beitrag seines Geistes ohne Verkürzung und Verschiebung hergeben.“

Ein Dialog lebt davon, dass die Teilnehmer sich einbringen und nicht bedeckt halten. Das bedeutet, in der doppelten Unsicherheit, („Ich weiß nicht, ob ich recht habe, mit dem,

was ich sage und ich weiß nicht, ob Dich das erreicht?“), die sich aus dem Sprechen über die eigenen Annahmen und die der anderen ergibt, trotzdem etwas zu wagen.

### ***Personen und Funktionen mit Respekt begegnen***

Respekt ist – wie vorne ausgeführt – ja zuerst einmal eine Haltung. Als Praktik geht es um Verhaltensweisen, die Teilnehmer im dialogischen Gespräch zeigen. Es kann alles angesprochen werden, jemanden zu respektieren bedeutet ja nicht, alles was er sagt oder tut zu tolerieren. Man kann leidenschaftlich gegen eine Position des Kollegen argumentieren, ohne ihn dabei abschätzig zu behandeln.

Bei dieser Praktik ist aber nicht nur der Respekt vor der Person, sondern auch der Respekt vor der Funktion wichtig. Ich habe in meinen Beratungen oft beobachten können, wie stark Konzepte über Rollen und Rollenbilder wirken und wie leicht es zu wechselseitigen Abwertungen kommt: Mitarbeiter sprechen abschätzig über Führungskräfte und umgekehrt. Oft spielt in abwertenden Kommentaren die jeweilige „Chemie“ eine Rolle, oft aber auch die persönliche Haltung zu Autorität und zu Autoritäten. Philosophie des Dialoges ist, dass der Andere respektiert wird, unabhängig davon, welche Funktion er hat.

### ***Widersprüche und Paradoxien akzeptieren***

Dieser Praktik kommt im Kontext von Projekten eine besondere Bedeutung zu. Alle Projekte beinhalten Widersprüche und Paradoxien. In der Regel versucht man, sie in ein logisches Ordnungs-System einzufügen oder – wenn das nicht geht – sie durch schnelle Entscheidungen aus der Welt zu schaffen. Dieses Vorgehen ist zwar verständlich, der komplexen Realität aber nicht angemessen. Das hat oft zur Folge, dass die gleichen Probleme nach einiger Zeit wieder auftreten. Im dialogischen Kontext oder im Projekt-Kontext geht es darum, Widersprüche und Paradoxien als Teil des ‚normalen Alltagslebens‘ zu betrachten und sie nicht als Störungen zu behandeln, die aufgelöst werden müssen. Widersprüche zu akzeptieren, ist zuerst einmal eine Haltung. In der Praxis bedeutet, Widersprüche oder Paradoxien aufzuzeigen und zu benennen. Dabei ist es wichtig, nicht auf die eine Seite der Paradoxie zu gehen und die andere auszublenden, sondern beide ‚Wahrheiten‘ auszusprechen, die der Paradoxie eigen sind. Im beschreibenden Aussprechen werden beider Seiten akzeptiert. Danach kann man im Gesprächsprozess weiter vorangehen, ohne sich in der konkreten Situation festzubeißen.

Widersprüche und Paradoxien begegnen den Projekt-Team-Mitgliedern nicht nur in den Themen der ‚äußeren Welt‘, sie erleben diese auch in sich selbst, im eigenen Denken und Fühlen. Im Verlauf des Projektes entstehen auch in den Teammitgliedern selbst widersprüchliche Gedanken und Gefühle zu einem Prozess, zur Zusammenarbeit oder zu einer bestimmten Thematik..

### **Gedanken in der Schweben halten**

Die fünfte Praktik bedeutet, zwischen Beobachten und Bewerten zu unterscheiden und die Aufmerksamkeit - immer wieder neu - auf das Beobachten zu richten. In diesem Sinne setzt die fünfte Praktik an der vierten an, mit einem anderen Aufmerksamkeitsfokus. Die Gedanken in der Schweben zu halten, heißt konkret: die im Denkprozess bei jedem Gedanken sofort einsetzende Bewertung bei sich (und bei Anderen) wahrzunehmen und ihr nicht sofort nachzugeben. Es geht darum, diese Bewertung zu verzögern und dadurch das Denken zu verlangsamen. Gedanken und bewertende Impulse werden nicht unterdrückt, aber auch (noch) nicht in Aktion (= Sprechen) umgesetzt. Es ist ein kurzer Moment des Hinauszögerns und „selbst Beobachtens“.

### **8. Multiple Logiken erfordern spezielle Kompetenzen**

Zum Abschluss möchte ich noch einmal auf die zu Beginn erwähnten Anforderungen an die Projektteams und Teammitglieder zurückkommen. Boltanski/Chiapello sprechen von den Anforderungen, sich einlassen zu können, sich lösen zu können und Vertrauen wecken zu können. Richard Timel und ich ergänzen diese um die Anforderung, in unterschiedlichen Logiken operieren zu können.

Die genannten Anforderungen verlangen Kompetenzen, die emotionale, soziale und intellektuelle Einzelkompetenzen in sich vereinigen. Solche Kompetenzen werden als Meta-Kompetenzen bezeichnet (Hüther 2014). Sie lassen sich nicht trainieren, sondern können nur durch Erfahrungen, bzw. durch Lernprozesse, die auf Erfahrungen beruhen, gewonnen werden.

Für eine Kooperation in unterschiedlichen Logiken sind folgende Metakompetenzen hilfreich oder sogar notwendig:

- Anschlussfähig sein
- aus dem Prozess lernen
- in Unsicherheit arbeitsfähig bleiben

Was ist damit gemeint?

**Anschlussfähig** sein bedeutet, so zu kommunizieren, dass im Gespräch Möglichkeiten des Anschließens eröffnet werden. Nach Luhmann ist Kommunikation gemeinschaftliches Handeln und besteht aus einer Einheit von Mitteilung, Information und Verstehen. Um Kommunikation aufrecht zu erhalten, muss sie anschlussfähig sein und weitere Kommunikation erzeugen.

Wenn man seiner Luhmann's Theorie folgt, dann liegt die Qualität der Kommunikation nicht darin, Verstehen zu erzeugen, sondern Anschlussfähigkeit herzustellen. Im Dialog ist ein Offenhalten für unterschiedliche Zugänge und ein Ermöglichen von Anschlüssen eine wesentliche Dimension.

Die zweite Meta-Kompetenz **aus dem Prozess zu lernen**, beinhaltet zweierlei:

- durchgängig im momentanen Geschehen präsent zu sein
- in die Vogelperspektive zu gehen, um Zusammenhänge und das größere Bild sehen zu können.

Die Aufmerksamkeit in der dialogischen Kommunikation ist dabei gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen:

- bei den Inhalten (bei dem, was man als Teilnehmer sagen will, bei den Beiträgen der Anderen),
- bei den Zusammenhängen, ( dabei, wie die verschiedenen Beiträgen zusammenhängen und welche Informationen in der Abfolge enthalten sind)
- bei der emotionalen Färbung (dabei, welche Emotionen im Gespräch eine Rolle spielen und welche Resonanz sie hervorrufen)
- 

Wenn man diese verschiedenen Ebenen im Blick hat und sie anspricht, dann man aus dem Prozess. Projektleiter sollten über diese Kompetenz verfügen, denn sie können in verschiedenen Situationen nicht im Vorfeld wissen, wie mit einem Problem umzugehen ist. Aber wenn sie sich auf einen Gesprächsprozess einlassen und sich darin selbst als Erkundende verhalten, können sie aus der Beobachtung des Prozesses zu lernen und am Ende zu dem Wissen gelangen, dass sie für den nächsten schritt brauchen.

Bei dem **Umgang mit Unsicherheit**, geht es um eine doppelten Unsicherheit.. Die erste Unsicherheit besteht darin, dass sich der Verlauf eines dialogischen Gesprächs nicht vorbestimmen lässt. Ein Projektleiter weiß nicht im Vorhinein, was der Leiter der Steuerungsgruppe in einem Review sagen wird und der Steuerungsgruppenleiter weiß nicht, was der Projektleiter sagen wird. Die beteiligten Akteure können sich nur immer wieder neu auf das einlassen, was im jeweiligen Moment „aufkommt “ - und das ist ungewiss und unvorhersehbar. Damit umzugehen bedeutet, das Unvorhersehbare nicht als störend, sondern als ‚normal‘ oder auch als bereichernd zu erleben.

Unsicherheit ergibt sich aber auch aus der Kommunikation über die eigenen Annahmen und über die Annahmen der Anderen: „Ich weiß nicht, ob ich recht habe, mit dem, was ich sage und ich weiß nicht, ob Dich das erreicht?“ Experten setzen in ihrem Handeln auf Konzepte und gehen davon aus, dass sie darin „richtig liegen“, dass ihre Kollegen sie verstehen und dass sie die Antworten auf erwartete Fragen gleich mitdenken können.

Projektarbeit ist - bei aller Planung – auch immer ein unsicheres Konstrukt, bei dem sich die Beteiligten auf Ereignisse in einem „offenen Raum“ einlassen (müssen), in dem Unvorhergesehenes und Überraschendes geschieht. Das kann belebend oder auch erschreckend sein. Oft ist uns Menschen das Unvorhergesehene fremd. Nicht nur, weil wir ihm noch nie begegnet sind, sondern weil es anders ist. Eine Arbeit im Projekt braucht die Fähigkeit des Einzelnen und der Gruppe, für diese Unsicherheit aufmerksam zu sein, sie nicht abzuwehren oder abzuwerten, sondern sie wahrzunehmen und zu akzeptieren.

## 9. Die Perspektiven

Es könnte ein lohnenswertes Experiment für Projektleiter und –Projektmitarbeiter sein, offene erkundende Gespräche in ihr Repertoire mit aufzunehmen und das Format des Dialoges im Arbeitskontext zu nutzen. Dialog wird oft als alternative Parallel-Welt verstanden, die nicht zur Welt der Leistung und des Business passt. Das sehe ich anders. Es kommt auch dort, wo es um Leistung und Produktivität geht darauf an, unterschiedliche Kommunikationssituationen mit einer gewissen Flexibilität zu gestalten. Offene Räume für Erkundungen einzurichten, könnte riskant und es könnte eine Chance sein – oder radikal, wie es Nichol in seinem Vorwort zu Bohm sagt:

*<sup>1</sup>„Dialog ist ein Prozess direkter Begegnung, von Angesicht zu Angesicht und sollte nicht mit endlosem Theoretisieren verwechselt werden. In einer Zeit fortschreitender Abstraktionen und nahtloser digitaler Abbilder ist dieses Beharren auf Auseinandersetzung mit dem unbequemen Chaos alltäglicher, greifbarer Erfahrung vielleicht am radikalsten.“ (Bohm /Nichol 1999)*