

„...macht Unsichtbares transparent.“ -

**Über die Potentiale der Dialogischen Introspektion in der Organisationsberatung**

---

**Markus R. Friederici \***

**Abstract**

The following article outlines the methodology of *dialogical introspection*, which provides a useful set of tools for the observation and understanding of organizational problems. In fact, the method is explored in the context of organizational consulting. While the *dialogical introspection* can be progressively combined with qualitative research methods, it might also result in organizational problems, which were not obvious at the start of the introspection. However, the usefulness of this approach is underlined.

---

**Einleitendes**

Im Folgenden soll mit der Dialogischen Introspektion<sup>1</sup> ein Verfahren vorgestellt werden, dessen Anwendung dazu beitragen kann, akteursbezogene wie strukturelle Probleme in Organisationen zu beseitigen oder zumindest zu minimieren. Da sich das Verfahren noch in der Erprobungsphase befindet, soll es zunächst kurz vorgestellt werden, um anschlie-

\* Dr. Markus R. Friederici, Sociologist, Universität Hamburg, m.friederici@gmx.de.

<sup>1</sup> lateinisch=Hineinschau

ßend die Potentiale der Methode in einem Praxisfeld, der Organisationsberatung, zu verdeutlichen.

## Die Methode

Die Dialogische Introspektion ist ein in der Gruppe (face to face) vorgenommene, exploratives Verfahren<sup>2</sup>, das die Teilnehmer<sup>3</sup> zu einem inneren Dialog und damit zur Selbstbeobachtung anregt. Ziel ist es, möglichst viele Erlebnisgehalte zu erfassen, insbesondere Gefühle, Affekte, Gedanken und Absichten, die eine Person jetzt oder früher gehabt oder erfahren hat, die im Alltagsleben selten bewusst und in ihrer Vielfalt beachtet werden, und die durch das der Selbstbeobachtung angeschlossene Gruppenverfahren wieder dem Erlebens zugänglich gemacht werden können. Die Dialogische Introspektion ist somit sowohl eine Systematisierung von Alltagsintrospektion, wie sie selbst jeder kennt und praktiziert, als auch eine Weiterentwicklung wissenschaftlich betriebener Introspektion, wie sie vor der „Verbannung“ durch den Behaviorismus angewandt wurde.<sup>4</sup>

Der Forschungsprozess besteht aus der Auswahl des Forschungsgegenstands, der Datenerhebung und der Analyse der verschriftlichten Daten. Konkret lassen sich vier Arbeitsschritte klassifizieren: Zunächst werden die Teilnehmer aufgefordert, möglichst vollständig und detailliert alle Beobachtungen zum Thema aufzuschreiben. Das Ende dieser Phase ergibt sich aus dem Verhalten der Teilnehmer (keiner schreibt mehr). Anschlie-

<sup>2</sup> Explorative Verfahren wurden vielfach innerhalb bestimmter Richtungen der Psychologie verwandt (Würzburger Schule, Berliner Gestaltpsychologie, Freuds Psychoanalyse, phänomenologische Psychologie basierend auf den Werken Husserls sowie den soziologischen Forschungen der Chicago-Schule, des Pragmatismus, des Symbolischen Interaktionismus, der frühen *Grounded Theory* von Glaser und Strauss (1967). Qualitative Heuristik steht den Methoden der klassischen kulturellen Anthropologie und der Ethnographie nahe (Dammann 1991).

<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund einer besseren Lesbarkeit des Textes wurde auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet. Soweit nicht ausdrücklich betont, beziehen sich die Aussagen sowohl auf das männliche als auch das weibliche Geschlecht.

<sup>4</sup> Zwar verschwanden unter dem Einfluss von Behaviorismus und Deduktionismus heuristische Verfahren zunehmend aus akademischen Zusammenhängen, da hier nun das Verifizieren und Falsifizieren von Hypothesen und Überprüfen definierter Variablen mittels Indikatoren dominierte; dennoch wurden in der Organisationsberatung auch stets explorative Verfahren verwandt, die u.a. aus der Psychologie entlehnt wurden und Ursachen von (Fehl-) Entwicklungen über das Gespräch zu ergründen suchten. Mit Beginn der Etablierung der Psychoanalyse als Erkenntnismethode und später dann des Symbolischen Interaktionismus und der *Grounded Theory* in den späten 1960er Jahren haben Wissenschaftler wie auch Berater wieder verstärkt Zugang zur sozialen Wirklichkeit über heuristische Methoden gesucht und gefunden.

ßend führt jeder Teilnehmer seine Überlegungen aus, wobei sich spontane Kommentare nicht immer ausschließen lassen, aber vom Forscher (bzw. Berater) nicht gefördert werden sollten. Die Berichte werden auf Tonband oder Video aufgezeichnet und später verschriftlicht. Die übrigen Gruppenmitglieder nehmen die Beiträge der Berichtenden nur rezeptiv auf – es gibt keine Diskussion. Es erfolgt ein zweiter Durchgang, in dem die Teilnehmer ihre bisherigen Beiträge ergänzen können; beispielsweise, wenn ihnen noch Dinge eingefallen sind, die sie zwar bei sich beobachtet, aber in der ersten Runde nicht vorgetragen haben. Außerhalb der Gruppe werden die verschriftlichten Tonband- oder Videoaufnahmen dann auf Gemeinsamkeiten analysiert und die Ergebnisse dargestellt.<sup>5</sup>

### **Die Organisationsberatung**

Bei Betrachtung organisationssoziologischer Literatur erscheint es dem Leser, als sei mit der ersten Organisation auch bereits der Berufstypus des Organisationsberaters erfunden worden. Im Sprachgebrauch hat sich allerdings vornehmlich der Begriff des Unternehmensberaters etabliert, da es in der Regel Unternehmen sind, die auf eine externe Beratung zurückgreifen (müssen), um ihre Existenz im Markt zu sichern. Nichtsdestotrotz haben aber auch Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen<sup>6</sup> vergleichbare Probleme, die eine Beratung ratsam erscheinen lassen – nicht nur mit dem Ziel des Fortbestands, sondern auch (und gerade) einer verbesserten Kooperation zwischen den Organisationsmitgliedern.<sup>7</sup>

Probleme, die in einer Organisation anzutreffen sind, können unterschiedlichster Natur sein. So muss vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieses Beitrags zunächst festgehalten werden, dass mittels eines Verfahrens wie der Dialogischen Introspektion nicht die gesamte Bandbreite der Ursachen von Problemen (oder als Problem wahrgenommenen Zustände) bearbeitet werden kann, sondern lediglich die Probleme, die von den Teilneh-

<sup>5</sup> Um die Entdeckungschancen zu optimieren, müssen vier Grundregeln beachtet werden. So soll 1. der Forscher respektive Berater neuen Konzepten gegenüber offen sein und sein Vorverständnis ändern, wenn die Daten dem entgegenstehen, 2. der Forschungsgegenstand als vorläufig angesehen werden, der sich während des Forschungsprozesses verändern kann, 3. die Datensammlung unter dem Gesichtspunkt der maximalen strukturellen Variation erfolgen, und 4. die Analyse des Datenmaterials immer in Richtung auf Gemeinsamkeiten durchgeführt werden.

<sup>6</sup> Die im deutschen Sprachraum oftmals auch als freiwillige Vereinigungen bezeichnet werden.

<sup>7</sup> Oder auch zu Akteuren in der Organisationsumwelt.

mern einer Introspektion als Problem wahrgenommen oder definiert werden. Probleme wie auch die Ursachen von Problemen, die weder ein einzelner Teilnehmer rekonstruieren kann noch durch Assoziationen infolge der Aussagen anderer transparent werden, können nicht erfasst werden. Das klingt banal, ist es aber nicht, denn: Jeder Akteur in einer Organisation interpretiert seine Wahrnehmungen vor dem Hintergrund einer begrenzten Rationalität, da der Einblick in alle relevanten organisationalen und personalen Zusammenhänge fehlt oder die kognitiven Möglichkeiten nicht ausreichen, um der Komplexität der Zusammenhänge gerecht zu werden.<sup>8</sup>

So stellt sich die Frage, ob die Introspektion ein geeignetes Verfahren ist, um zumindest die individuellen Rekonstruktionen organisationaler Wirklichkeit zu dokumentieren. Hier kann es zunächst nur Vermutungen geben, da das Verfahren noch nicht systematisch in die Organisationsberatung eingegangen ist. Andere Verfahren wie Gruppeninterviews und Supervision deuten aber darauf hin, dass qualitativ-heuristische Methoden zumindest den Forscher respektive Berater in die Lage versetzen, das Spektrum wahrgenommener Probleme erfassen zu können. Da die Introspektion im Unterschied zu Gruppeninterviews oder narrativen Interviews dem Teilnehmer sowohl die Möglichkeit eröffnet, in sich zu gehen und seine Gedanken zu ordnen, als auch nach einem ersten Bericht die Aussagen der anderen Teilnehmer zu überdenken und Assoziationen zu entwickeln, lässt zumindest vermuten, dass die Introspektion eine größere Tiefenschärfe in der Wahrnehmung wie auch Bewertung von Problemen ermöglichen kann.

Da die Probleme respektive möglichen Konfliktherde<sup>9</sup> in Organisationen vielschichtig sind, bietet sich vor der Durchführung einer Introspektion an, ein anderes Verfahren vor-

<sup>8</sup> Eine zentrale Prämisse über menschliches Verhalten im Allgemeinen wird in dem von Simon entworfenen Konzept der begrenzten Rationalität (*bounded rationality*) skizziert und konterkariert die Annahme, Individuen seien in der Lage, rational zu handeln. „In einem weiteren Sinne bezeichnet Rationalität eine Verhaltensweise, die (a) für die Erreichung gegebener Ziele (b) innerhalb durch bestimmte Bedingungen und Beschränkungen auferlegter Grenzen geeignet ist.“ (Simon 1964, 573). Berger / Bernhard-Mehlich kommen sogar zu dem Schluss, dass „begrenzte Rationalität (...) nicht nur negativ auf defizitäre Informationsverarbeitungskapazitäten, sondern auch positiv darauf ab(hebt), dass Organisationsstrukturen durch Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten Komplexität reduzieren und dadurch rationales Handeln erst ermöglichen.“ (Berger / Bernhard-Mehlich 2002, 164).

<sup>9</sup> „Klassische“ Konfliktfelder sind 1. die Kommunikation, die formal in Besprechungen und informell u.a. als „Treppenhausgespräche“ stattfindet und Informationen sowohl in freundschaftlicher als auch in feindseliger Absicht transportiert, 2. die Zweck- und Konditionalprogramme, die den Ablauf von Arbeitsvorgängen mehr oder weniger rigide festlegen, und 3. informelle Netzwerke, die quer zu hierarchischen Strukturen verlaufen.

zuschalten, um die Kernbereiche der Probleme zunächst zu definieren, die dann in der Folge im Rahmen einer Introspektion fokussiert und „in die Tiefe“ erfasst werden können. Als solches Vorschaltinstrument bieten sich Interviews mit offenen Fragen an, wobei die Konzeption der Fragen nach qualitativ-heuristischen Gesetzmäßigkeiten erfolgen sollte, um möglichst die Vielfalt der wahrgenommenen Probleme erfassen zu können. Dieser Artikel soll einen Beitrag leisten, sowohl die Probleme als auch Potentiale einer solchen Vorgehensweise zu verdeutlichen. Doch zunächst ein kurzer Blick hinter (besser: in) die Methodenkulissen der Organisationsberatung.

### **Variation der Methoden in der Organisationsberatung**

Im Kontext der Organisationsberatung kommen nahezu alle Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz; je nach Erkenntnisinteresse greifen Berater sowohl auf quantitative als auch qualitative Verfahren zurück, um Ursachen von Konflikten<sup>10</sup> zu ergründen, Zielvorstellungen zu definieren oder Perspektiven kommunikativen Handelns zu entwickeln.<sup>11</sup> So gibt es von deduktiv-nomologischen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit (Six / Eckes 1991) bis hin zu *online*-Studien über die Qualifizierung und den Personaleinsatz in der IT-Branche (Menez / Munder / Töpsch 2001) ein breites Spektrum an Methoden. Auch im Bereich qualitativer Verfahren finden wir von narrativen Interviews über die Emotionsarbeit im Krankenhaus (Strauss / Fagerhaugh / Suczek / Wiener 1980) und von Stewardessen (Hochschild 1983) über explorative Befragungen zu Konflikten und Konfliktlösungsstrategien in *Peer groups* (Hanke 2003) bis hin zu teilnehmenden Beobachtungen und therapeutischen Gesprächen im Kontext von Mobbing (Mittelstaedt 1998) einen ebenfalls breiten Anwendungsbereich. Introspektive Elemente existieren in der Organisationsberatung hingegen nur ansatzweise, beispielsweise in Form von Arbeitsgruppendifkussionen, in denen Akteure ihre Erfahrungen zu einem spezifischen Thema mitteilen, oder in der Supervision, in der jeder

<sup>10</sup> Wobei ein Konflikt nicht per se negativ ist, sondern im Simmelschen Sinne auch vergesellschaftenden Charakter haben kann (Simmel 1908).

<sup>11</sup> Heuristische oder entdeckende Forschung mit qualitativen Methoden basiert auf einer Methodologie, die Gerhard Kleining zu Beginn der 1980er Jahre entwickelt hat (Kleining 1982). Qualitative Heuristik ist auf alle Themen der Geistes-, Human- und Sozialwissenschaften anwendbar, die empirischer Forschung zugänglich sind – also auch der Organisationsberatung.

Teilnehmer zur Situation in der Organisation Stellung beziehen kann. Auch hier kommt es zu Prozessen der Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung – allerdings unter der Leitung eines Supervisors, der das Gespräch lenkt, in der Regel keine introspektiven Phasen eröffnet und die Erinnerung der Akteure auf vorgegebene Ziele fokussiert. Zudem betonen die angewandten Verfahren oftmals nur Singularitäten wie das Ergebnis eines Prozesses oder den Ursprung eines Konflikts, ohne das komplexe Wechselspiel individueller Bedürfnisse, strategischer Rollenspiele und organisationaler Strukturen zu betrachten. So sind oftmals auch die qualitativen Verfahren darauf ausgelegt, lediglich Lösungen zu präsentieren, die dazu beitragen sollen, ein definiertes Problem zu beseitigen oder zu minimieren.

Die Verwendung qualitativer Methoden in der Organisationsberatung zeigt, dass man im Verlauf einer Untersuchung auf Ergebnisse stoßen kann, die nicht intendiert sind; auch Ursachen von Problemen, die auf den ersten Blick offensichtlich erscheinen, können auf den zweiten, qualitativen Blick eine neue Konnotation bekommen. Allein diese Erkenntnis weckt die Neugier, ob bislang scheinbar unergründbare, organisationale Prozesse mittels Verfahren wie der Introspektion aufgedeckt und somit Strukturen oder Regelmäßigkeiten erkennbar werden, die bislang nicht erkannt worden sind.

### **Die Dialogische Introspektion in der Organisationsberatung**

Da es im Kontext der Introspektion um die Erinnerung und das Bewusstmachen des Erlebten und Gedachten geht, ist dieses Verfahren breit einsetzbar (vgl. Kleining / Witt 2000). Alles Erlebte und Erlebbare ist der Introspektion zugänglich: Die Rezeption von Medien, die in einer Organisation verwendet bzw. rezipiert werden, Erfahrungen mit Hierarchien und Rollenzuweisungen oder auch innere Vorgänge wie Phantasien, Entscheidungs- oder Gefühlsprozesse, die im Verlauf organisationaler Dynamiken entstehen.

Im Rahmen der Organisationsberatung sollte die Introspektion bzw. die Datenerhebung nach den bereits in den eingangs beschriebenen Gesetzmäßigkeiten vom Berater angeleitet werden. So erfolgt zunächst eine individuelle Introspektion, in der die Teilnehmer mit spezifischen Situationen konfrontiert werden – beispielsweise sich vorzustellen, dass in den alltäglichen Handlungszusammenhängen in der Organisation keinerlei

Probleme auftreten, alles „rund“ läuft. Die Teilnehmer werden dann aufgefordert, zu berichten, wie die Rahmenbedingungen eines solchen Szenarios aussehen: Wie verläuft die Kommunikation, wer spricht mit wem, wie laufen Prozesse ab, welche Emotionen stellen sich ein?

Der Darstellung der Ergebnisse schließt sich die Präsentation an. Hier wäre zu überlegen, ob die Dokumentation der Ergebnisse ebenfalls reziprok und nicht linear erfolgen sollte, denn in der Regel endet eine Organisationsberatung mit der Vorstellung der Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Maßnahmen und Strategien. Eben jener Prozess ist linear, da es lediglich einen gibt, den Berater, der informiert, und einen (oder eine Gruppe), der (bzw. die) beraten wird (werden). Der Informationsfluss ist, bis auf ein mögliches Feedback der zu Beratenden, einseitig. Definiert man eine effiziente Beratung als Vorstellung von Maßnahmen und Strategien, die von den Funktionsträgern umgesetzt werden und ein prognostiziertes Resultat erzielen, dann muss es dem Berater gelingen, die Funktionsträger von den konzipierten Maßnahmen und Strategien zu überzeugen. Gelingt das nicht, da beispielsweise die Alltagserfahrungen der Entscheidungsträger den Maßnahmen entgegenstehen, so fehlt möglicherweise der Grad an Identifikation mit den Vorschlägen, der notwendig ist, damit die Maßnahmen auch den entsprechenden Erfolg nach sich ziehen. So gilt es für den Berater, nicht nur die „nackten“ Zahlen und Fakten vorzustellen, sondern auch die Lebenswirklichkeit und Rekonstruktionsmuster der Funktionsträger zu erfassen, um die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung angedachter Maßnahmen zu erhöhen. Und auch hier bietet sich die Dialogische Introspektion an, um in einer kleinen Runde von Teilnehmern, – Funktionsträger und Berater –, über die Ursachen von Problemen und möglichen Lösungswegen zu diskutieren. Die Funktionsträger stützen dabei ihre Aussagen auf (die für den Berater wichtigen) Alltagserfahrungen, der Berater verwendet die Ergebnisse seiner Untersuchung. Eine solche Vorgehensweise bietet einen dezidierten Einblick in die Rekonstruktions- und Handlungsmuster der Funktionsträger und versetzt den Berater in die Lage, a.) aus einem Katalog von Einzelmaßnahmen diejenigen auszuwählen, die vermutlich (mit einem hohen Grad an Identifikation) umgesetzt werden, und b.) Maßnahmen, die aus der Beraterperspektive notwendig sind aber abgelehnt werden, entsprechend zu propagieren, d.h. die Notwendig- und Sinnhaftigkeit der Umsetzung herausarbeiten. Die Funktionsträger wiederum bekommen einen Einblick in die A-

nalyselogik des Beraters und sind somit, bei nachvollziehbaren Vorschlägen, eher bereit, Maßnahmen trotz Skepsis (engagiert) umzusetzen.<sup>12</sup>

Die Dialogische Introspektion in der Organisationsberatung kann dazu beitragen, Motiv- und Bedürfnisstrukturen als auch Einstellungsmuster zu erfassen, die für fehlende Motivation, Unzufriedenheit und Konflikten innerhalb der Organisation ursächlich verantwortlich sind. Doch ist der Berater hier vor eine schwierige Aufgabe gestellt; ähnlich wie in der Psychoanalyse, in der ein Therapeut abschätzen muss, ob das zu bearbeitende Problem eine Psychoanalyse rechtfertigt, muss auch der Berater überlegen, ob die Aufgabenstellung über die Anwendung einer Dialogischen Introspektion bearbeitet werden kann. Wichtig sind hier insbesondere die nicht-intendierten Folgen einer Introspektion; wie auch in der Psychoanalyse werden oftmals nicht nur Inhalte erinnert, die zur Bearbeitung des Problems beitragen. So können im Rahmen einer Introspektion Inhalte erinnert bzw. vorgetragen werden, die neuen Konfliktstoff beinhalten und somit zwar zur Bearbeitung der Aufgabenstellung und einer möglichen Problemlösung beitragen, dafür aber neue Konflikte erzeugen, die massiver sein können als die ursprünglich definierten.

### **Probleme und Potentiale der Dialogischen Introspektion in der Organisationsberatung**

In Organisationen, in denen eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Zielen und Zielerreichungsstrategien aufeinandertreffen, werden komplexe Prozesse in Gang gesetzt, die sich nicht linear darstellen und bearbeiten lassen. Es gibt nicht eine Wirklichkeit, – die des Entscheidungsträgers oder die des Beraters –, sondern so viele Wirklichkeiten wie Akteure in einer Organisation. So kann es sein, dass in Bezug auf eine Vielzahl von Einstellungen eine Kongruenz besteht; dennoch kann ein Akteur nicht annehmen, dass er durch rationale Argumente zwangsläufig divergierende Wirklichkeitsrekonstruktionen minimiert oder Akteure sogar von seinem Bild der Wirklichkeit überzeugen kann.

<sup>12</sup> Sollte es sich um mehrere Berater und Funktionsträger handeln, bietet sich abschließend eine aus der systemischen Therapie stammende Kommunikationsform an; anstatt beide Parteien Gelegenheit erhalten, ihre Position abschließend zu formulieren respektive der anderen „Partei“ mitzuteilen, unterhalten sich die Akteure der jeweiligen Parteien untereinander über das „Ergebnis“ der Introspektion – wobei die jeweils andere Partei diesem Gespräch als „stiller Zuhörer“ beiwohnen kann. Die Berater diskutieren ebenso wie die Funktionsträger den möglichen „Gewinn“, der für die Akteure wie auch die Organisation aus der Beratung erwachsen kann, um so die Einschätzungen der jeweils anderen Partei besser verstehen zu können.

Die Verwendung qualitativer Methoden in Organisationen hat gezeigt, dass eine angemessene Konfliktbewältigung der Tatsache Rechnung tragen muss, dass es in der Regel mehr als nur die „eine“ Wahrheit gibt. Welche Wahrheiten existieren und welche Bedeutung sie innerhalb der Organisation besitzen, kann über die Dialogische Introspektion erfasst werden, um letztlich Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, die auch und gerade den Wirklichkeitsrekonstruktionen der Akteure gerecht werden. Die Konzeption sinnvoller Maßnahmen setzt allerdings voraus, dass die Teilnehmer der Introspektion bereit sind, ihr Erleben zu kommunizieren; eben jene Öffnung der Teilnehmer ist eine der Grundvoraussetzung der Dialogischen Introspektion. Und genau hier liegt eines der zentralen Probleme: Organisationale Akteure sind in der Regel nur bedingt bereit, sich anderen anzuvertrauen, da sie die Folgen einer Öffnung nicht einschätzen können, und fragen sich zu Recht: Verbessert sich durch meine Offenheit auch meine Situation, kann ich Ziele schneller oder bedürfnisbefriedigender erreichen, oder gefährde ich durch die Offenheit, die das Verfahren erfordert, meine Stellung in der Organisation, da ich Insider-Wissen preisgebe und sich andere mit meinem Wissen taktische Vorteile verschaffen können?

Organisationen sind mikrosoziologisch betrachtet politische Arenen, in denen die Akteure über Spiele und entsprechenden Spielstrategien versuchen, ihre Interessen zu wahren bzw. durchzusetzen. So zeigen Erfahrungen aus den Bereichen der Supervision und der Mediation, dass sich zwar nicht generell, aber bezogen auf spezifische Themen und Fragestellungen organisationale Akteure mitunter nicht in die Karten schauen lassen oder sich niemand traut, das zu sagen, was mitunter alle denken. Die Erfahrung zeigt auch, dass gesprächsorientierte Verfahren bzw. Gruppensitzungen nicht nur zur Lösung von Konflikten beitragen, sondern ebenso zum Zusammenbruch der Kommunikation führen können. So gilt es für den Berater im Vorfeld einer Introspektion zu eruieren, bei welchen Themen und Fragestellungen eine Introspektion im Sinne einer Zielerreichung eher förderlich oder eher hinderlich erscheint. Gesichert scheint hier lediglich die Erkenntnis zu sein, dass mit zunehmendem Leidensdruck der Organisationsmitglieder auch die Bereitschaft steigt, sich im Rahmen einer Gesprächssituation zu öffnen. Da ein Leidensdruck aber in der Regel nicht bei allen Akteuren gleichermaßen ausgeprägt ist und oftmals sogar nahezu homöostatische Zustände bestehen („Des einen Freud´ ist des anderen Leid“), scheint sich die Introspektion insbesondere für das *Coaching* von Akteuren, also die Einzelanalyse, anzubieten. Sollte aber unter den Teilnehmern einer Introspektion der Zu-

stand der Öffnung erreicht werden, so wird das Verfahren hilfreich sein, um a.) Konfliktfelder und -linien in der Organisation wie auch zwischen den Akteuren transparent zu machen, b.) Wirklichkeitsrekonstruktionen der Organisationsmitglieder zu dokumentieren, c.) die Differenz zwischen individuellen und organisationalen Zielen zu ermitteln und d.) Perspektiven gemeinschaftlichen Handelns zu entwickeln.

Doch auch im Falle einer „positiv“ verlaufenden Introspektion entstehen mitunter Probleme: So existieren zwischen angedachter respektive notwendiger Maßnahmen, um die Probleme einer Organisation zu lösen<sup>13</sup>, keine Gewichtungskriterien; was zuerst, was nur in Kombination mit anderen und was besser nicht umgesetzt werden sollte, ist schwer zu replizieren und kann daher nicht generell formuliert werden. Hier ist bislang eine große Portion Intuition und Erfahrung notwendig, um die Maßnahmen in die richtige Ordnung bzw. Reihenfolge zu bringen. Dieser Tatbestand unterstreicht die Notwendigkeit und Bedeutung qualitativer Methoden wie der Introspektion, um diese Vorgehensweise zu überdenken. Schließlich zeigen sich in der Praxis, – bezogen auf unterschiedliche Phänomene wie Konfliktlinien und Problemlösungsstrategien –, durchaus Generalismen und Regelmäßigkeiten, die darauf hindeuten, dass in manchen Situationen ganz bestimmte Maßnahmen eher zum Ziel führen als andere; besteht beispielsweise ein Defizit im Bereich der internen Kommunikation, so muss dieses Problem vor allen anderen behoben werden – wobei damit nicht gesagt sein soll, dass Konfliktparteien wieder miteinander kommunizieren müssen, um die Organisationsziele zu erreichen; sie müssen sich lediglich über den Konflikt verständigen – Ergebnis kann sein, dass Arbeitsaufgaben so zugeteilt werden, dass der Kontakt und somit die Kommunikation minimiert wird.

Eine Priorisierung von Strategien soll letztlich dazu führen, dass ein gewünschtes Ergebnis mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als ein anderes Ergebnis eintritt. Bedeutsam für eine solche Priorisierung ist es, die Motiv- und Handlungsstrukturen möglichst aller Akteure (oder zumindest von Vertretern aller organisationaler Gruppen) zu kennen, und hier bietet sich die Dialogische Introspektion aufgrund der skizzierten Charakteristika als Erkenntnismethode nahezu idealtypisch an. Schließlich hängt der Erfolg der Beratung nicht zuletzt von den „betroffenen“ Akteuren ab – ihrer Kompetenz, ihrer Skepsis, ihrer Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und Gewohntes abzulegen. Die zu Beratenden

<sup>13</sup> besser: zu regeln, da die Probleme an sich bestehen bleiben und lediglich Kompromisse eingegangen werden, mit denen die Akteure „leben“ können

haben oftmals über einen langen Zeitraum positive Erfahrungen mit bestimmten Verfahrensweisen gesammelt, so dass eine Umstellung, eine Veränderung, ein Bruch mit den Routinen und Traditionen für sie nicht unbedingt plausibel erscheint. Wichtig ist es daher, die Arbeit und das Engagement der organisationalen Akteure zu würdigen und ihre Meinungen und Bedürfnisse in entsprechenden Konzeptionen zu berücksichtigen. So müssen die individuelle Wahrnehmung von Problemlagen und der Grad einer möglichen Emotionalisierung im Hinblick auf antizipierte Handlungsfolgen in die Konzeption einer Strategie einfließen, damit die entwickelten Maßnahmen den gewünschten Erfolg erzielen. Daher ist es im Kontext einer Organisationsberatung auch nicht ausreichend, lediglich empirisches Datenmaterial über die Strukturbesonderheiten der Organisation zusammenzutragen und einige teilnehmende Beobachtungen durchzuführen, sondern von entscheidender Bedeutung, die Wissenschaftsperspektive mit der Alltagsperspektive miteinander zu verzahnen: Maßnahmen können überaus sinnvoll sein – ohne Akzeptanz der „Betroffenen“ werden sie im Kontext einer Organisationsberatung nicht die gewünschte Wirkung erzielen: Je kompetenter sich die Funktionsträger aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds und ihrer Alltagserfahrungen im Hinblick auf die Lösung von Problemen einschätzen, desto wichtiger ist die Einbettung (auch möglicherweise unzutreffenden oder gar kontraproduktiver) individueller Einschätzungen in ein zu erstellendes Maßnahmenpaket respektive Strategiepapier.<sup>14</sup>

Wunsch der zu Beratenden ist es mitunter, dass sich Probleme und Konflikte auflösen, aber, wenn möglich, alles beim Alten bleibt. Durch Beratung entstehen allerdings mitunter Konflikte bzw. werden Probleme aufgedeckt, und so ist zu überlegen, ob durch die Offenlegung des Erlebten nicht mehr Schaden angerichtet wird, als dass Nutzen entsteht. Die Introspektion als Erkenntnismethode kann sicherlich dazu beitragen, Konflikte zu regeln; es können aber auch, wie bereits angedeutet, neue Probleme auftauchen, die viel

<sup>14</sup> Diese Hypothese führt unmittelbar zu folgender, auf den ersten (wie auch jeden weiteren) Blick unzutreffenden Gleichung: optimal = suboptimal. So können Maßnahmen durchaus sinnvoll sein – fehlt die Akzeptanz der zu Beratenden, besteht die Möglichkeit, dass eben jene Maßnahmen trotz aller Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit nicht umgesetzt werden. Hier gilt es also abzuwägen: Die beste Konzeption, aber die Möglichkeit, dass sie keine Umsetzung erfährt, oder die „zweitbeste“ Konzeption, die dafür aber mit hoher Wahrscheinlichkeit realisiert wird. Entscheidet sich der Berater für die zweite Alternative, so ist die suboptimale Lösung der Probleme die bessere, da sie umgesetzt wird, während die beste Konzeption mit den optimalen Lösungen im Schreibtisch verschwindet, da sie möglicherweise nicht die Alltagserfahrungen der Akteure widerspiegelt und somit auf Ablehnung stößt.

gravierender sind als der Konflikt, der beseitigt werden soll. Ein Konflikt bzw. die Intensität eines Konflikts kann hier zumindest über Spielregeln gelenkt werden; auch die Gefahr der Entstehung von Konflikten kann über Spielregeln, an die sich alle Organisationsmitglieder halten müssen, minimiert werden. Zu viele Spielregeln können aber auch wieder Auslöser von Emotionen und somit Konflikten sein. Hier stellen sich für den Organisationsberater die entscheidenden Fragen: Welche Konflikte sind positiv, vergesellschaftend, und welche tragen zur Erosion der Gemeinschaft bei oder verhindern das Erreichen der organisationalen Ziele? Wann sollten Funktionsträger in welcher Form eingreifen, wenn es in der Organisation oder in Gruppen zu Konflikten kommt, wann sollte er ihnen, den Konflikten, Raum geben? Und: Können situative Faktoren dazu führen, dass ein Konflikt das eine Mal im Sinne der Zielerreichung förderlich ist, ein anderes Mal nicht?

Sicherlich werden Konflikte positiver wahrgenommen, wenn die Beteiligten zumindest das Gefühl haben, den Gegenstand des Konflikts beeinflussen zu können. Dieser Umstand spricht dafür, Akteure in die Gestaltung der Maßnahmen einzubeziehen. Wenn eben jene Gestaltungsspielräume vorhanden sind, dann führen Konflikte oftmals zu produktiven Ergebnissen, beispielsweise einer höheren Beteiligungsmotivation oder einer höheren Leistungsbereitschaft.

Praxiserfahrungen zeigen, dass es einer Organisationsführung bei der Inanspruchnahme einer Beratung auch darum gehen kann, ein von ihnen attestiertes Problem zu bestätigen bzw. wissenschaftlich zu „unterfüttern“, um die eigene Position gegenüber dem Betriebsrat, den Organisationsmitgliedern, der Öffentlichkeit oder Institutionen stärken zu können. Hier ist es oftmals schwierig, zum einen den Erwartungen des Auftraggebers gerecht zu werden und zum anderen dem Ethos des Wissenschaftlers zu folgen.<sup>15</sup> Doch auch in der Organisationsberatung sollte der römische Rechtsgrundsatz *audiatur et altera pars* gelten und alle Variablen, die in einem Prozess oder an einer Situation Anteil haben, in das Urteil einbezogen werden. Und genau hier besteht ein gravierendes Problem: So ist es oftmals nicht der Berater, der die eine oder andere qualitative Methode als Erkenntnisinstrument ablehnt, sondern die Organisationsführung, die, beeinflusst von oftmals wenig stichhaltigen Argumenten aus der Literatur oder vom „Hörensagen“, das man doch diese

<sup>15</sup> In der Praxis existiert hier gelegentlich ein Kompromiss – der Berater geht nicht ohne Vorverständnis, sondern mit Hypothesen, die sich aus den Vermutungen der Organisationsführung ergeben, ins Feld, um eben jene Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen.

Methode verwenden sollte, da sie genau das erbringe, was man wissen wolle, oder jene Methode auf keinen Fall angewandt werden darf, da es sich doch um Hokuspokus handele.<sup>16</sup>

Eine letzte, aber nicht ganz unbedeutende Problematik besteht im Mangel einer für die Organisation überaus bedeutsamen Ressource – der Zeit. In der Regel besteht für den Berater kein unbegrenzter zeitlicher Zugang zum Feld; sollte sich also im Verlauf der Auswertung des vorhandenen Datenmaterials oder bereits während der Introspektion andeuten, dass sich der Gegenstand verändert, so müssten die Akteure in der Organisation dem zirkulären Prozess der Erkenntnisgewinnung weiterhin zur Verfügung stehen. Dies ist allerdings mitunter schwierig, da zum einen die Akteure in Arbeitsprozessen eingebunden sind, zum anderen dem Berater auch nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung steht, um seine Erkenntnisse zu formulieren, da er einer solchen Tätigkeit in der Regel erwerbswirtschaftlich nachgeht. So bleibt es in der Beratung oftmals bei „ad-hoc“-Analysen, die eine Momentaufnahme darstellen und Zusammenhänge aufgrund der zeitlichen Anlage der Untersuchung ausblenden (müssen).

### **Fazit**

Mit der Dialogischen Introspektion hat der Organisationsberater ein methodisches Instrument an der Hand, das ihn in die Lage versetzt, eine Reihe von gemeinhin intransparenten Vorgängen in Organisationen zu konturieren. Während quantitative Verfahren in der Regel lediglich Hypothesen bestätigen oder widerlegen, die der Forscher im Vorfeld der Untersuchung formuliert hat, können qualitative Verfahren im Allgemeinen und die Dialogische Introspektion im Besonderen dazu beitragen, etwas ans Licht zu bringen, von dem der Berater nicht dachte, das es überhaupt existieren würde. Interpretiert man eine Organisation als mikropolitische Arena, in der Akteure, die mit unterschiedlichen Machtpotentialen ausgestattet sind, darum kämpfen, ihre Ziele zu verwirklichen, so kann die Dialogische Introspektion gerade in diesem Handlungsfeld dazu beitragen, eben jene Spiele und informellen Regeln zu erfassen und somit zu verdeutlichen, dass mitunter scheinbar Unwichtiges wie ein „kleiner“ Streit oder ein Ablaufplan im Zentrum des Interesses stehen muss. Zu den besonderen Vorzügen der Methode zählen neben dieser „Tie-

<sup>16</sup> In einer solchen Situation muss der Berater entscheiden, ob er eher seinem wissenschaftlichen Ethos oder dem Ruf des Geldes folgt.

fenschärfe“ und der bereits geschilderten Möglichkeit der Kombination mit anderen Verfahren wie qualitativen Interviews insbesondere a.) die Ausweitung des zeitlichen Erlebnisraumes, da mittels der Introspektion sowohl unmittelbare als auch weit zurückliegende Ereignisse und Erlebnisse erinnert werden können, b.) die Natürlichkeit der Daten, da die Methode ohne „Umwege“ sehr direkt zur Selbstbeobachtung anregt und so das Verfahren einen vergleichsweise geringen Einfluss auf den individuellen Erkenntnisprozess nimmt und c.) die ökonomische Datenerhebung, da das Verfahren im Vergleich zu Einzelinterviews oder therapeutischen Gesprächen vergleichsweise zeit- und kostengünstig ist.

Die Introspektion liefert zwar Erkenntnisse, die verwertbar sind, um Veränderungen zu initiieren; diese Veränderungen sind allerdings weder Teil noch Ziel der Introspektion, sondern „lediglich“ die Darstellung bestehender Rekonstruktionsmuster sozialer respektive organisationaler Wirklichkeit. So kann mittels einer Introspektion deutlich werden, in welcher Form Kommunikation in freundschaftlicher oder feindseliger Absicht erfolgt, welche informellen Regelungen existieren und welche (bindende) Kraft sie besitzen, welche formalen Strukturen als Belastung oder Entlastung interpretiert werden oder welche Akteure mit den ihnen zugewiesenen Rollen (un)zufrieden sind; im Idealfall bringt die Introspektion zu Tage, was die Akteure denken und fühlen, warum sie handeln, wie sie handeln und worin sie die Ursachen von Konflikten vermuten.<sup>17</sup>

So kann die Dialogische Introspektion einen wesentlichen Beitrag leisten, um insbesondere den Grenzbereich zwischen Strukturbesonderheiten einer Organisation und der Interpretation dieser Strukturen durch die Akteure zu beleuchten und somit dem Organisationsberater die Möglichkeit zu eröffnen, Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, die sowohl den Organisationszielen als auch den Zielen der Akteure gerecht werden. Eben jener Grenzbereich wird in der Organisationsberatung bislang nur rudimentär betont, da es in der Regel ausschließlich um Optimierung im Sinne der Zielerreichung geht, und die Akteure lediglich in ihrer Funktion als optimierbare und ausführende Organe definiert werden. Der Religionsphilosoph Paul Tillich hat bereits 1962 in einem gänzlich anderen Kontext eine Formulierung geprägt, die aber auch in der Organisationsberatung gelten sollte: Die Grenze ist der eigentliche Ort der Erkenntnis.

<sup>17</sup> Ob es sich dabei um die tatsächlichen Ursachen handelt, muss über andere Verfahren, beispielsweise über teilnehmende Beobachten und Experteninterviews erfasst werden. Gerade in der Divergenz faktischer Entwicklungen und der Rekonstruktion von Akteuren lassen sich die Ursachen von Problemen ermitteln und Ansätze zur Lösung entwickeln.

## Literatur

- Berger, U. / Bernhard-Mehlich, I. (2002). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart.
- Dammann, R. (1991). *Die dialogische Praxis der Feldforschung: der ethnographische Blick als Paradigma der Erkenntnisgewinnung*. Hamburg.
- Glaser, B. G. / Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York.
- Hanke, O. (2003). Gewalt in der Peer-Group von Jungen. Konzeptioneller Zugang – pädagogische Folgerungen. Reihe Pädagogik, Band 15.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: The University of California Press. Reprinted with new afterword, 2003.
- Kleining, G. (1982). Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 34, 224-253.
- Kleining, G. / Witt, H. (2000). Qualitativ-heuristische Forschung als Entdeckungsmethodologie für Psychologie und Sozialwissenschaften: Die Wiederentdeckung der Methode der Introspektion als Beispiel. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1 (1), <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00kleiningwitt-d.htm#> (15.05.00).
- Menez, R. / Munder, I. / Töpsch, K. (2001). Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertung der Online-Studie BIT-S (Befragung von IT-Unternehmen in der Region Stuttgart). Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Mittelstaedt, I. (1998). *Mobbing und Emotionen Aspekte einer Organisationssoziologie*. Mering.
- Simmel, G. (1908). Die Kreuzung sozialer Kreise. In: Georg Simmel (1908/1992). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Gesamtausgabe Band 11. Frankfurt am Main.
- Simon, H. (1964). On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly*, 9, 1-22.
- Six, B. / Eckes, A. (1991) Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metaanalytischen Studie. In: Fischer, L. *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart.
- Strauss, A. / Fagerhaugh, S. / Suczek, B. / Wiener, C. (1980). Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 629-651.
- Tillich, P. (1962). *Die verlorene Dimension. Not und Hoffnung unserer Zeit*. Hamburg.