

Martin J. Eppler, Jeanne Mengis

Die Rolle von Gesprächen in Organisationen

Ansätze zu einem Dialog-Management aus der Wissensperspektive

Ein Grossteil der Kommunikation in Organisationen findet in Form von Gesprächen statt. Gespräche, wie etwa Sitzungsdiskussionen, Telefonate oder Flurplaudereien, zeichnen sich durch hohe Flexibilität und Spontaneität aus. Dies ist sicherlich ein Grund dafür, dass Gespräche die wichtigste Kommunikationsform in Betrieben sind (Ford & Ford, 1995). Diese Faktoren führen aber auch dazu, dass Gespräche oft schlecht vorbereitet, ineffizient geführt, oder vom Resultat her unbefriedigend sind (Harkins, 1999). Die Bedeutung von Gesprächen, verknüpft mit der Schwierigkeit Gespräche richtig zu nutzen, ist nach wie vor eine grosse Herausforderung für Manager aber auch für Organisations- und Kommunikationsforscher (Gratton & Ghoshal, 2002). Im Folgenden möchten wir deshalb aufzeigen, welche Funktionen Gesprächen im Organisationskontext zugeschrieben werden und dies insbesondere in Bezug auf ihre Bedeutung für die Entwicklung und Integration von Wissen in Gruppen. Wir verweisen im vorliegenden Beitrag auf einige Probleme des Wissensmanagements (wie etwa Wissensträgheit oder Wissenszensur) und erläutern, wie diese Probleme durch ein systematisches Management von Gesprächen gelöst werden können. Damit möchten wir auf die Möglichkeiten und Grenzen eines «Konversations-Managements» (von Krogh & Roos, 1995) im Kontext wissensintensiver Gespräche aufmerksam machen.

Die Bedeutung von Gesprächen in Organisationen

Bereits in den siebziger Jahren zeigte Mintzberg in seiner grundlegenden Studie über die Arbeit von Managern, dass diese 72% ihrer Arbeitszeit in Gesprächen verbringen (64% in Sitzungen, 6% in Telefongesprächen, 2% in Rundgängen) (Mintzberg, 1973). Seither haben neue Technologien zu Veränderungen in den Formen der Organisationskommunikation und deren Gebrauch geführt. Einerseits haben die neuen Medien bestehende Kommunikationsformen weiterentwickelt: Sitzungen können heute dank Streaming- und Videotechnologien, aber auch mit Hilfe von Chatsystemen ortsunabhängig stattfinden. Mittels softwarebasierten Gruppensystemen (Fjermestad & Hiltz, 1998/1999) können aber auch ortsgebundene Sitzungen visuell strukturiert und unterstützt werden. Andererseits verlangen neue Kommunikationsformen wie E-Mail, Intra- und Internet die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und sind oft Mitverursacher von Informations- und Kommunikationsüberfluss (Edmunds & Morris, 2000; Eppler & Mengis, 2004). Trotz dieser Veränderungen hat sich die Bedeutung des Gesprächs im Kontext der Organisationskommunikation nicht verringert. Dies zeigen zum einen Nachfolgestudien zu Mintzbergs Forschungsprojekt (Kurke & Aldrich, 1983; Tengblad & Jönsson, 2002), zum anderen aber auch zahlreiche qualitative Studien, die auf die zentrale Funktion von Gesprächen in Organisationen hinweisen (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III, 2000; Gratton & Ghoshal, 2002; Harkins, 1999; Senge, 1990).

Tabelle 1 zeigt summarisch auf, wie die Rolle von Gesprächen in verschiedenen Organisationsdisziplinen diskutiert wird. Insbesondere wurden Autoren berücksichtigt, die Gespräche nicht nur rein funktional betrachten, sondern ihnen eine weiter reichende Rolle in Organisationen zuschreiben.

Gespräche aus der Wissensperspektive

Gespräche in Organisationen erfüllen ein weites Spektrum an Funktionen: Sie dienen unter anderem dazu, Entscheide

zu fällen, Rollen und Hierarchien zu definieren, Informationen auszutauschen, andere Mitarbeiter kennen zu lernen, Probleme zu lösen und Verhandlungen zu führen. Gespräche können dabei rein *funktional*, als leere Hüllen und Instrumente betrachtet werden, welche Individuen nutzen, um ihre Arbeit zu erledigen. Gespräche haben gemäss diesem Verständnis keinen Einfluss auf die Organisation als solche. Demgegenüber steht eine *sozial konstruktivistische* Vorstellung, in der Gespräche sinnstiftend sind und soziale Gefüge und Beziehungen definieren und reproduzieren (Schwartzmann, 1989). In Gesprächen und Sitzungen haben die Individuen einer Organisation die Möglichkeit, sich gegenüber anderen Mitgliedern sichtbar zu machen und Beziehungen, Hierarchien und Rollen zu definieren. Gespräche sind Orte, an denen die Gesprächsteilnehmenden aus ihren eignen Handlungen und Aussagen Sinn machen können («Sinnstiftung») (Weick, 1979). Just aus diesem Grund sind Gespräche zentral für Wissensprozesse in Organisationen. In Gesprächen wird neues Wissen entwickelt (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000), Wissen ausgetauscht (Mengis & Eppler, 2004), bewertet und auf konkrete Situationen und Entscheidungen angewandt. Gespräche sind eine interaktive und iterative Form der Kommunikation, die es den Teilnehmenden ermöglicht, das eigene Verständnis zu prüfen, gewisse Aspekte zu vertiefen, eine bestimmte Information in einen bedeutungsvollen Kontext zu stellen und sich dem Wissensstand und dem Kontext des Gegenübers anzupassen. Auf diese Weise konstruieren die Gesprächsteilnehmenden Wissen (Nonaka et al., 2000) und entwickeln ein gemeinsames Verständnis einer Sachlage (Eisenhardt & Santos, 2000).

Bis anhin haben wir aufgezeigt, dass Gespräche in Organisationen verschiedene wichtige Funktionen erfüllen und von zentraler Bedeutung für die gemeinsame Sinnstiftung (und damit Wissensentwicklung) sind. Es gibt jedoch auch Eigenschaften von Gesprächen, die gerade den Umgang

