

## **Rez. zu Friederike Höher: Menschliche Resilienz in Unternehmen - Dialog als Resource, Leverkusen: Verlag barbara budrich.**

Resilienz, die Fähigkeit sich trotz widriger Umstände einigermaßen gut zu entwickeln, ist eines der neueren Konzepte, die für den Umgang mit Lebensaufgaben propagiert werden.

Gemeinhin meint man damit eine gewisse Widerstandsfähigkeit, manchmal auch eine Form von Flexibilität, wenn bestimmte Situationen auftreten, wie es etwa in der „Bambusstrategie“ benannt wird. Was steckt dahinter, worum geht es dabei? Und was ist der Unterschied zu anderen Gesundheitskonzepten wie Salutogenese? Ist es nicht nur eine Verlagerung gesellschaftlicher und staatlicher Aufgaben auf den Einzelnen? Resilienz wird zum Teil sehr kritisch betrachtet. Daher geht es nun um Vertiefung und Substanz. Friederike Höher legt dazu jetzt ein sehr weiterführendes Buch vor und bringt erstmals einen neuen Ansatz in die Diskussion: Dialogische Resilienz. Es handelt sich um eine Erweiterung des verbreiteten ressourcenorientierten Resilienzansatzes.

Das Buch eröffnet in acht Kapiteln die Thematik von Resilienz und Dialog in Organisationen, zunächst das Individuum aus der Resilienzperspektive, dann der Mensch in der Organisation. Um ihren Ansatz zu fundieren, stehen am Anfang Einführungen in die Grundtheoretiker des Dialogmodells Martin Buber, David Bohm und Sokrates. Bubers Analyse der zwischenmenschlichen Begegnung ebenso wie Bohms Hinterfragen der Annahmen hinter den Aussagen, die Menschen in der Kommunikation tätigen, bilden wichtige Grundlegungen für den Dialog zwischen Individuen, aber auch für die organisationale Kommunikation. Beispielsweise die Kompetenz des In-der-Schwebe-Haltens und nicht sofort in Entscheidungen und Aktionen Verwerten von Erkenntnissen wird in vielen Organisationen nicht gut beherrscht.

Nach den Dialoggrundlagen folgt eine systematische Betrachtung der Ansätze zu Krisen- und Gesundheitskonzepten, um daraus Elemente eines Resilienzkonzeptes zu abzuleiten. Die Stressforschung, das umfassende Gesundheitsverständnis der WHO, die Salutogenese und das Achtsamkeitskonzept sind hier in jeweils einzelnen Kapiteln

ausgeführte Beispiele. Resilienz setzt die Autorin im Unterschied zu den anderen Ansätzen mit Resonanz in Verbindung, dem von Hartmut Rosa in den letzten Jahren entworfenen Konzept gelingenden Lebens.

Dialogische Lern- und Entwicklungsbeziehungen und darin eingebettete Kommunikation sind aus Sicht der Autorin Bedingungen für Resilienz. Man hat also nicht Resilienz wie einen vorhandenen Schatz, sondern sie ist ein immer wieder herzustellendes Phänomen. Das daraus folgende Resilienzkonzept orientiert sich zwar am bekannten Modell „Sieben Säulen der Resilienz“, ergänzt aber hier den Dialog als Fundament. Dialog ist für Höher innere Haltung, eine besondere Beziehungsqualität und ein Set von Fähigkeiten. Die für wichtig erachteten Resilienzfaktoren sind hierin Akzeptanz der Situation, Bereitschaft loszulassen, Sinn und Verstehen, Verantwortungsübernahme, Welterschließendes Lernen, Beziehungs- und Netzwerkorientierung sowie Aufgeschlossenheit für die Zukunft. Achtsamkeit, Körperbezug oder auch Humor und Improvisationsfähigkeit werden in das Modell nicht in die erste Reihe übernommen, obwohl sie Achtsamkeit auch für wichtig erachtet. Auch beim posttraumatic growth, der Annahme, dass durch Trauma auch persönliches Wachstum entsteht, ist die Autorin etwas zurückhaltend, dies besonders zu propagieren.

Der zweite Teil des Buches nimmt die Organisationsperspektive ein. Die heutigen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft bieten dabei die Analysebasis. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, die so genannte VUKA-Welt, sind die Substantive, die dies verkörpern. In der Konzeption zur organisationalen Resilienz schlägt die Autorin eine eigene Perspektive vor. Im Gegensatz zu früheren Ansätzen, die Anpassungsfähigkeit der Organisationen betonten, setzt Höher auf Transformation. Auch Agilität und Selbsterneuerungsfähigkeit stellen für sie Elemente organisationaler Resilienz. Was ist heute nötig? Höher hat da eine klare Antwort. Dialogische Kommunikationsmuster stellen die Antwort für die heutigen Herausforderungen dar. Dieses besondere Anliegen des Buches, die Nutzung von Dialogverfahren in Organisationen, kommt in „Schritte in eine dialogische Organisationskultur“ zum

Ausdruck. Hier werden die Ansätze Mentoring und Coaching genauso wie die von Bushe und Marshak als Sammelbegriff genutzte Dialogische Organisationsentwicklung näher betrachtet. Der Autorin kommt es auf eine ganzheitlich dialogische Haltung an:

„Es ist nicht nur die Art der Kommunikation, über die neue Impulse gesetzt werden: Die Erfahrung eines gemeinsamen Hervorbringens einer neuen Wirklichkeit ist das Wesentliche“ (S. 180).

Die Autorin macht deutlich, dass das Dialogische bei den Methoden der Dialogischen Organisationsentwicklung wie etwa World Cafe oder Real Time Strategic Change (RTSC) eher in den konkreten Sitzungen stattfindet, der Kontext davon allerdings durchaus anderen, etwa autoritären Prinzipien unterliegen kann. Hier zeigt sich ein oft vorhandenes Dilemma, was Dialogik anbelangt: Ist die grundlegende Beziehungsstruktur dialogisch oder werden nur für einzelne Fragestellungen dialogische Kommunikationen zugelassen, was natürlich Einfluss auf die Effizienz hat?

Das sechste Kapitel, an ein Unternehmensbeispiel anknüpfend, stellt so genannte Kreisstrukturen als Organisationsmodelle dar. Dies beinhaltet auch das Thema Rolle, ein zentrales Konzept moderner Organisationsmodelle etwa in Reinventing Organizations von Frederik Laloux oder Holacracy von Brian Robertson.

Nach einer anwendungsbezogenen Beschreibung des Dialogs in der Praxis rundet ein ausführlicher Übungsteil das Buch ab. Vom inneren Team und The Work, bis zu Open Space und World Cafe werden bekannte und weniger bekannte Methoden ausführlich erläutert. In klarer Gliederung kommen Einsatzmöglichkeit, Zielsetzung, Beschreibung und Grenzen einer Methode zur Sprache.

Das Buch ist ein mutiger Ansatz, weil das Dialogische vielen traditionellen Führungskonzepten widerspricht, die immer noch an irgendetwas Besonderes in der Führungskraft adressieren. Es ist aus moderner systemischer Perspektive viel konsequenter auf das Zusammenwirken der Menschen in Organisationen zu setzen und

nicht auf die Qualitäten Einzelner. Höher stellt dabei ihren Ansatz auf eine sehr reichhaltige theoretische Basis. Kernpunkt des Buches sind außerdem viele knackige, durchaus auch einmal provozierende Definitionen und Praxiserfahrungen. Kurze Fallbeispiele lockern das Ganze von Anfang an immer wieder auf. Sehr wohltuend sind die Beispiele aus der persönlichen Praxis der Autorin. Sie zeigt sich auch sehr persönlich, in dem beispielsweise ihre eigenen Lehrer in der Dialogmethode wie Freeman Dorothy oder Martina Hartkemeyer würdigt. Man wird gut geführt, wenn man das Buch liest. Sie kündigt regelmäßig an, was auf den Leser zukommt und lässt ihm auch Wahlmöglichkeiten für seinen Leseweg.

Die Autorin Friederike Höher, die schon einen bemerkenswerten Beitrag mit einem Ansatz des Mentoring als vernetztes Lernen geprägt hat, stellt hier insbesondere für die organisationale Resilienz den Dialoggedanken als Richtschnur sehr pointiert dar. Insgesamt liegt damit eine einerseits gegenüber gewissen Blüten im Resilienzbereich nüchterne und theoretisch sehr fundierte, andererseits aber sehr stimulierende und ermutigende Neuorientierung vor.

Als Adressaten kommen Coaches, Berater, Führungskräfte, Organisationsentwickler, aber auch interessierte Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen wie Universität, Schule, Gesundheitssystem und sozialem Bereich in Frage.