

## 9.12 Das Potenzial des Dialoges nutzen

### Plädoyer für eine differenziertere Meeting-Kultur

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie man die „wirklichen“ Themen im Arbeitsalltag ansprechen und auch kritische Anmerkungen machen kann, ohne die vorhandene (im Großen und Ganzen funktionierende) Arbeitsbeziehung zu gefährden
- wie es bei einer Ergebnis- und Bewertungsorientierung gleichzeitig gelingen kann, offen und aufmerksam für den Kunden oder Kollegen zu sein und nicht einer Erledigungsmentalität zu erliegen
- wie man dem Anpassungsdruck entgegenwirken und zu einem offenen und lebendigen Austausch und zu einer Weiterentwicklung in wichtigen Fragen kommen kann

---

#### Die Autorin

**Mechtild Beucke-Galm**, geschäftsführende Gesellschafterin des Institutes für Organisationsberatung und Dialog (io-d), hat langjährige Erfahrung als Organisationsberaterin und Personalentwicklerin. Angeregt von dem Dialogansatz, der im Kontext der „lernenden Organisation“ in den 90er von Peter Senge, W. Isaacs u.a. am MIT in Cambridge/USA entwickelt wurde, hat sie diesen Ansatz aufgenommen und zusammen mit ihren Geschäftspartnern in Deutschland mit der systemischen Organisationsberatung verknüpft. Diese Kombination von systemischer Beratung und dialogischer Philosophie prägt ihre Arbeitsweise. Mechtild Beucke-Galm berät Firmen und arbeitet mit Einzelpersonen im Coaching.

*Kontakt:* beucke-galm@io-d.de website: www.io-d.de

## Inhalt

	Seite
Drei Situationen zur Einstimmung . . . . .	2
1 Dialog – eine andere Gesprächskultur . . . . .	4
1.1 Das offene Gespräch . . . . .	4
1.2 Sinn und Ziel von Dialog . . . . .	5
1.3 Rahmen, Praktiken und Kompetenzen . . . . .	9
1.4 Dialog – ein Prozess in verschiedenen Phasen und Krisen	14
2 Besprechungen im Arbeitskontext . . . . .	17
2.1 Klagen über die Meetings . . . . .	17
2.2 Unterschiedliche Kommunikationsformate einführen . . . . .	18
2.3 Veränderung der Dynamik . . . . .	18
3 Dialog in Organisationen . . . . .	19
3.1 Wo Organisation und Person zusammen kommen . . . . .	19
3.2 Das Potenzial des Dialoges . . . . .	21
3.3 „Denk-Raum“ zur Generierung von neuem Wissen . . . . .	22
3.4 Ort für Aushandlungsprozesse . . . . .	23
Literatur . . . . .	25

## Drei Situationen zur Einstimmung

Über Kommunikation ist unendlich viel geschrieben worden und in jedem Unternehmen werden dazu seit Jahren Trainings angeboten. Auch zu Dialog, über den ich in diesem Artikel schreiben werde, gibt es etliche Bücher und Texte. Warum also ein weiterer?

Drei Situationen aus den letzten Wochen haben mich dazu angeregt, meine Erfahrungen aus Beratungsprozessen der letzten Jahre unter diesem Fokus noch einmal zu reflektieren und zusammenzufassen.

Die erste Situation spielte in der Einkaufsabteilung eines internationalen Maschinenbaukonzerns. Im Kontext eines längeren Beratungsprozesses wurden die Mitarbeiter in Moderationstechniken trainiert, um Abteilungsmeetings zielgerichteter zu gestalten und durch wechselnde Moderation die Mitarbeiter stärker in die Verantwortung für die Themen mit einzubeziehen. In diesem Moderationstraining fiel der Satz: „Es ist ja nicht schlecht, wenn wir lernen, worauf wir beim Moderieren von Meetings achten müssen. Was wir aber wirklich lernen sollten, ist anders miteinander zu kommunizieren. In den Meetings hält sich jeder bedeckt. Aber später, auf dem Gang oder im eigenen Zimmer, wird mit ein oder zwei Kollegen losgelegt und kritisiert. Wir wissen eigentlich nicht, wie wir in unserer Abteilung Themen offen ansprechen oder kritisch beleuchten und trotzdem eine gute Arbeitsatmosphäre haben können – das sollten wir lernen.“

Ein anderes Gespräch, das mir nachhaltig in Erinnerung geblieben ist, kam am Ende eines Assessments auf. Ein Kollege aus der Personalberatung, der mich gebeten hatte, dieses Assessment mit ihm zusammen durchzuführen, sprach mich am Ende des Prozesses auf das anregende und besonders gelungene Interview an. Ich hatte – anders als offensichtlich sonst üblich – das Interview sehr offen angelegt und wir waren darin den Themen und Aussagen gefolgt, die sich im Gespräch mit dem „Kandidaten“ entwickelten. Diese Vorgehensweise, so mein Kollege, würde nicht nur deutlich differenziertere Eindrücke, sondern auch ein gemeinsames Denken mit dem Bewerber ermöglichen und so für alle Beteiligten eine bereichernde Erfahrung darstellen. „Wir sollten Assessments in Zukunft so anlegen, dass Dialoginterviews im Mittelpunkt stehen,“ so seine Überlegung, „anstelle strukturierte Befragungen zu verwenden. Das engt unsere Sichtweise auf den 'Kandidaten' zu sehr ein und wir nehmen ihn nur in diesem begrenzten Rahmen wahr!“

Die dritte Situation ereignete sich in einer evangelischen Akademie. Der Akademieleiter hatte mich für einen Vortrag zu „Dialog“ angefragt. Auf meine Frage, warum dieses Thema als Akademieangebot von Bedeutung sei, antwortete er: „Wir gehen in der kirchlichen Arbeit immer davon aus, dass wir besonders freundlich miteinander umgehen und eine harmonische Atmosphäre vorhanden sein sollte. Und selbstverständlich halten wir uns für dialogfähig. Dabei sind offene und konstruktive Auseinan-

dersetzungen in den Gremien eher selten. Sitzungen sind oftmals zäh, es liegen Spannungen zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in der Luft, die nicht angesprochen werden. Und wenn das dann mal geschieht, dann personalisieren wir. Wir brauchen Anregungen und Know-how, um uns in Zukunft auseinanderzusetzen und dabei den wechselseitigen Respekt nicht zu verlieren.“

Meine Antwort auf diese Aussagen und die darin eingebetteten Fragen lautet: Das kann durch Dialog gelingen, durch Bereitschaft zum Dialog, durch Dialogpraxis und Erfahrungen im Dialog.

## 1 Dialog – eine andere Gesprächskultur

### 1.1 Das offene Gespräch

Unter Dialog wird oftmals ein Gespräch zwischen zwei Menschen, zwei Gruppen oder zwei Parteien verstanden. Die Betonung der Zweierkonstellation ist aus meiner Sicht weniger relevant, es ist die besondere Qualität des Gesprächs, die den Dialog ausmacht. Man fühlt sich verstanden, konnte sich selbst gut verständlich machen und geht am Ende inspiriert oder bereichert auseinander. Man war „in gutem Kontakt“ und ist einander „begegnet“.

Dialog (von griech. *dialogos*), zusammengesetzt aus *dia* (griech. „durch“) und *logos* (griech. „Wort“ oder „Bedeutung des Wortes“), meint genau das: durch das Wort, durch das miteinander Sprechen geschieht etwas Bedeutsames. Hier werden Argumente aufeinander bezogen, es wird miteinander gedacht. Jemand stellt etwas vor, ein anderer greift es auf, ein dritter fügt etwas hinzu oder verweist auf eine weitere Perspektive. Es ist hier nicht mehr wichtig, dass alle zu Wort kommen oder wer etwas sagt. Wichtig ist, dass Wesentliches ausgesprochen wird.

David Bohm (1990), der sich nach seiner Zeit als Quantenphysiker intensiv dem Dialog widmete, drückt das sehr schön aus, wenn er schreibt:

*„ ... a stream of meaning flowing among us and through us and between us. This will make possible a flow of meaning in the whole group of which will emerge some new understanding. It is something new, which may not have been in the starting point at all. It is something creative.“*

Der Dialog lebt von einer durchgängigen Präsenz (= Aufmerksamkeit) und Offenheit aller Teilnehmer, die es ermöglichen,

- die Realität im Hier-und-Jetzt zu erleben,
- nicht nur Inhalte, sondern auch Emotionen und Strukturen zum Gegenstand des Gesprächs zu machen,
- „Zwischentöne“ aufzunehmen und zu integrieren.

Dialog ist eine andere Gesprächskultur und eine andere Gesprächsform als die klassische Arbeitsbesprechung oder das typische Meeting. Der Dialogprozess ist ein gemeinsames Erkunden der alltäglichen Themen und Arbeitsbeziehungen, der Werte und inneren Bilder. Im Dialog geht es nicht um Herstellen oder Aufrechterhalten von Harmonie, sondern um eine direkte Begegnung mit offenem Ausgang.

David Bohm macht das deutlich, indem er vom Dialog als dem „offenen Gespräch am Ende der Diskussion“ spricht. Dialog ist in diesem Sinne eine Form des offenen miteinander Denkens oder – um an Wittgenstein anzuschließen – ein anderes Sprachspiel (vgl. dazu Wittgenstein 2001).

Es ist durchaus herausfordernd, sich auf einen dialogischen Prozess einzulassen. Durch die Offenheit, die in diesem Prozess gefordert ist, werden bisherige „gedachte oder gefühlte oder selbst verordnete Beschränkungen“ überschritten. Probleme kommen auf den Tisch, Unterschiede und Widersprüche werden angesprochen und in einen (möglicherweise unerwarteten) Zusammenhang gebracht.

### 1.2 Sinn und Ziel von Dialog

#### a) Perspektive erweitern und Verstehen kreieren

Regelbesprechungen in Unternehmen haben die Funktion, den Alltag zu organisieren. Ihr Ziel (und ihr Ergebnis) sind Informationsweitergabe, Vereinbarungen oder Maßnahmenkataloge. Im Dialog geht es nicht um die Beantwortung operativer Alltagsfragen (auch wenn die Erkenntnisse aus einem Dialog durchaus Relevanz für einen operativen Alltag haben), sondern um das Erkennen von Zusammenhängen und Widersprüchen, um das Entdecken von dahinter liegenden Denkmustern und leitende Entscheidungsprämissen und um das Herstellen von Sinn.

Konkret ist damit gemeint,

- den Blickwinkel zu erweitern und einen Überblick über das Zusammenwirken verschiedener Faktoren, also über das „Gesamte“, zu ge-

winnen ("Um was geht es hier? Wie sind die Wirkzusammenhänge?), (die Fragen sind ungesetzt aus dem Text in diese Auflistung)

- das „Latente“ einzubeziehen und das als Information zu nutzen („Was ist im Hintergrund auch noch da?“),
- die jeweiligen Bilder auszutauschen, zu sehen, wo sie sich unterscheiden oder wo man beieinander ist und dieses Wissen als gemeinsames zu haben („Wie produzieren wir das, was hier immer wieder geschieht?“),
- einen Sinnzusammenhang zu gewinnen, aus dem heraus die Teilnehmer im Alltag (wieder neu) „orientiert“ handeln können („Was ist uns wichtig?“),
- Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten (vgl. Luhmann).

Zusammenführend könnte man sagen, im Dialog schafft sich eine Gruppe (eine Arbeitsgruppe, ein Team) gemeinsam Orientierung und Sinn. Es ist Raum für das, was sonst im Alltag ausgeschlossen wird, hier kann es aufgenommen und auf seine Bedeutung hin reflektiert werden. Von der so entstehenden gemeinsamen „geistigen Plattform“, lässt sich dann im Alltag wieder sinnvoll und effizient operativ agieren.

## **b) Das Denken beobachten**

Perspektiven zu erweitern und Verstehen zu kreieren, das könnte man als die erste Ebene des Dialoges beschreiben. Sie ist im Arbeitskontext wichtig und notwendig. Man vermisst sie, wenn sie fehlt. Davon haben ja meine Gesprächspartner in den Beispielen auch erzählt.

Darüber hinaus gibt es aber noch eine zweite Ebene, die David Bohm thematisiert. Für ihn liegt der Ursprung unserer Probleme in der Art und Weise, wie wir denken, als Individuen *und* als Gesellschaft. Er argumentiert, dass unser Denken verkrustet und fragmentiert ist. Der Begriff „verkrustet“ steht dafür, dass es uns so schwer fällt, unseren inneren Bildern und Vorstellungen von der Welt „auf die Spur“ zu kommen und sie zu modifizieren. Unser Denken und Handeln wird von mentalen Modellen bestimmt, die wir in unserer Sozialisation erworben haben und die wie eine „feste Struktur“ funktionieren. Das hat zur Folge, dass wir wiederkehrend in den gleichen Mustern argumentieren und agieren. Chris Argyris (1993) nennt sie „defensive Routinen“. Einerseits gibt uns das Sicherheit und Kontrolle. Andererseits werden dadurch unsere Problemlösefähigkeit und unsere Kreativität eingeschränkt. Da wir mit diesen mentalen

Modellen unsere gegenwärtige Situation produziert haben, können neue Entwicklungen und andere Möglichkeiten nur mit anderen Denkmustern erzeugt werden. Das ist eine Binsenweisheit, die leicht gesagt, aber schwer getan ist! Denn sie bedeutet, dass wir uns von alten sicherheitsstiftenden Denkgewohnheiten verabschieden müssen. Dazu müssen wir uns dieser inneren Modelle zuerst einmal bewusst werden und wir müssen willens sein, uns in die Domäne des Unbekannten und Nichtwissens zu begeben.

Bohms zweite Aussage lautet, unser Denken ist fragmentiert: „*We select certain things and separate them from others – for convenience at first. Later we give this separation great importance*“ (Bohm 1994).

Diese Selektion zeigt sich in der Sprache und in den Denkmethoden. Wir sprechen z.B. von den Fingern, die eine Hand „hat“, als ob unsere Hand die Finger besitzt. Tatsächlich sind die Finger aber ein Teil der Hand und die Beziehung zwischen Fingern und Hand nicht die des Besitzes, sondern die von Teilen und Ganzen, also eine andere als die, die das Wort „hat“ impliziert. Solche Beispiele, in denen die Verbindungen der „Dinge“ (oder, um es mit Bohm zu sagen: die impliziten Ordnungen) nicht stimmig ausgedrückt werden, finden wir überall. Unsere Bilder von der Welt sind in unserer Sprache eingebettet und diese Sprache erschafft wiederum Wirklichkeit. Und wir denken dann – um bei diesem banalen Beispiel zu bleiben – die Finger als im Besitz der Hand und damit untergeordnet, was sie in Wahrheit nicht sind.

Diese Sprachbilder korrespondieren mit den Denkmethoden, in denen wir in der westlichen Welt denken lernen und geschult werden. Analytisches Denken und logisches Argumentieren stehen im Vordergrund. Dialektisches Denken, das auf die Relationen fokussiert und uns lehrt, in „sowohl-als-auch“-Vorstellungen zu denken, wird eher vernachlässigt (vgl. Laske ). Bohm (1990) schreibt, dass es dringend notwendig sei, auf die Beziehung von Gedankeninhalt und tatsächlichem Denkvorgang, der diesen Inhalt hervorbringt, zu achten. Was denken wir und wie haben sich diese Gedanken entwickelt? Er fordert Selbstbeobachtung, damit der Zusammenhang von Denkvorgang und den entstandenen Gedanken in unseren Aufmerksamkeitsfokus kommt. Das gilt im Mikro- wie Makrobereich.

Da unsere Vorstellungen kulturell geprägt sind, ist es erforderlich, einen Zugang zu den kollektiven Gedanken, den kollektiven Annahmen zu bekommen. „*A great deal of thought is what we do together. In fact, most*

*of it comes from a collective background. Language is collective. Most of our basic assumptions come from our society, including all our assumptions about how society works, about what sort of person we are supposed to be, and about relationships, institutions and so on.*" (Bohm 1994)

Bohm nennt die kollektiven Annahmen auch die stumme Infrastruktur des Denkens. Er weist darauf hin, dass diese nur durch den Dialog in einer Gruppe aufgedeckt und sichtbar gemacht werden kann, da eine Gruppe als Mikrokosmos die kollektiven Denkmuster und die gesellschaftlich virulenten Fragen und Probleme repräsentiert. Individuell zu reflektieren reicht dazu nicht aus.

Sinn eines Dialoges ist es, sich – als einzelner *und* als Gruppe – der individuellen und kollektiven Annahmen und ihrer (Aus-)Wirkungen bewusst zu werden, deren inhärente Zusammenhänge sehen zu lernen und so das Denken ins Fließen zu bringen. In diesem Sinne kann man den Dialog als einen gemeinschaftlichen Prozess des Bewusstwerdens von inneren Bildern und impliziten Handlungsmodellen verstehen, der das Potenzial für Kreativität und Innovation enthält.

### **c) Raum für Kreativität und Innovation erzeugen**

An dieser Stelle ist ein Blick in die Kreativitätsforschung lohnenswert, die mit der These arbeitet, dass Menschen dann ihr kreatives Potenzial entfalten können, wenn sie ihre verkrusteten Denkmuster aufbrechen und ins Denken kommen (vgl. Csikszentmihaly 1996). *Denken* („thinking“) ist ein anderer Prozess als das Gedachte zu reproduzieren, es ist ein momentanes Experiment. Denken bedeutet, in der Gegenwart zu operieren und gleichzeitig den Denkprozess zu beobachten. Das braucht Entschleunigung und Achtsamkeit. Langsam sein und achtsam sein, im Hier-und-Jetzt zu sein, bei dem was sich jetzt und in diesem Raum zwischen den Menschen ereignet, das müssen wir in der heutigen permanenten Beschleunigung wieder erlernen.

Warum ist es von Bedeutung, Gedanken und Denken zu unterscheiden? Wenn wir ausschließlich aus dem Gedächtnis heraus handeln, dann können wir nur in alten Mustern handeln, die früher einmal sinnvoll waren und heute möglicherweise nicht mehr passend sind. Wir *re-agieren*. Um vom Operieren aus dem Gedächtnis heraus zum Denken zu kommen, brauchen wir einen direkteren Zugang zu unseren eigenen Erfahrungen. Das wird möglich, wenn wir die Zusammenhänge und Verbindungen



wahrnehmen zwischen Gedanken, Gefühlen und Körperreaktionen, zwischen dem Denken, dem Fühlen und dem Spüren. Nur auf diese umfassende Weise kann es gelingen, die inneren Bilder – unsere Vorstellungen, wie wir sein, was wir tun und wie wir denken sollen – wahrzunehmen, sie für einen Moment „zu betrachten“ und dann loszulassen. Durch diese Vorgehensweise gibt es Raum für Neues, hier wird die Basis für kreatives Potenzial grundgelegt.

Kreativität kann sich entfalten, wenn das Denken ins Fließen kommt. Diesen Zustand bezeichnet Csikszentmihaly (1996) als „flow“. Hier treffen seine Vorstellungen mit denen von Isaacs und Scharmer zusammen, die eine Phase im Dialog – wenn das Denken ins Fließen kommt – ebenfalls als „flow“ bezeichnen. Csikszentmihaly vergleicht *flow* in seinen Ausführungen mit Trance. Dieser Vergleich ist insofern interessant, als Trance, psychoanalytisch gesprochen, Elemente des Vorbewussten enthält und dem Vorbewussten jedes Normative fremd ist. Bezieht man das auf Kreativität und Dialog, so bedeutet es, die persönliche und kollektive „innere Zensur“ zu verlassen und sich auf eine Reise des Denkens zu machen.

### 1.3 Rahmen, Praktiken und Kompetenzen

Dialog lässt sich nicht auf eine Technik reduzieren. Er ist kein Instrument, das – wenn man nur die richtigen Tools einsetzt – auf jeden Fall funktioniert. Dialog ist eine Philosophie, die verschiedene Rahmenbedingungen braucht, um wirken zu können. Konkret ist damit gemeint: Dialog braucht einen Rahmen, er braucht Praktiken und Kompetenzen und er braucht eine bestimmte Haltung – einen bestimmten Geist – in dem man zusammen kommt:

- Als *Haltung* braucht Dialog die Bereitschaft, sich mit den eigenen und den kollektiven Werten und Annahmen in selbstkritischer Weise zu beschäftigen, Unsicherheit und Nichtwissen zu riskieren.
- Dialogische *Praktik* bedeutet, aufmerksam zu sein für die doppelte Unsicherheit, die sich aus der Kommunikation über die eigenen Annahmen und die der anderen ergibt („Ich weiß nicht, ob ich recht habe, mit dem, was ich sage und ich weiß nicht, ob Dich das erreicht?“) und diese Unsicherheit zu halten.
- Als *Fähigkeiten* – neben den Praktiken – lebt der Dialog vom interessierten Fragen, vom argumentativem Plädieren und von der Kompetenz, immer wieder auf eine Metaebene wechseln und kommentieren.

rend herausarbeiten zu können, was hier im Moment „geschieht“ und bedeutsam ist.

- Dialog braucht einen besonderen Kontext, einen besonderen Ort. Damit ist ein geistiger Raum und ein physischer Ort gemeint. Der „geistige Raum“ hält die Widersprüche und Unvereinbarkeiten, die sich aus der Komplexität des Alltags ergeben, sie können hier sichtbar hervortreten und nebeneinander stehen. Der physische Ort soll sich von Orten des Alltagsgeschäftes unterscheiden und das „Andere“ repräsentiert.

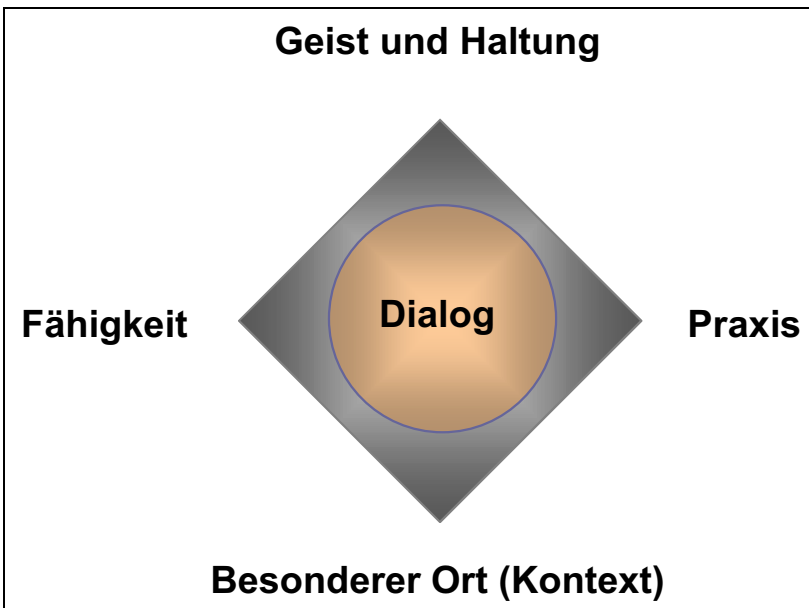


Abb. 1: Dialog-Modell (© Mechtild Beucke-Galm 2008)

### a) Dialogische Praktiken

Auf den ersten Blick scheint es einfach zu sein, einen Dialog miteinander zu führen. Man setzt sich zusammen und redet. Die Erfahrungen zeigen, dass es so einfach jedoch nicht geht, dass bestimmte Kommunikationsweisen praktiziert werden müssen, die man erlernen kann.

Zuerst einmal geht es, wie in Abbildung 2 dargestellt, um fünf grundlegende Praktiken.

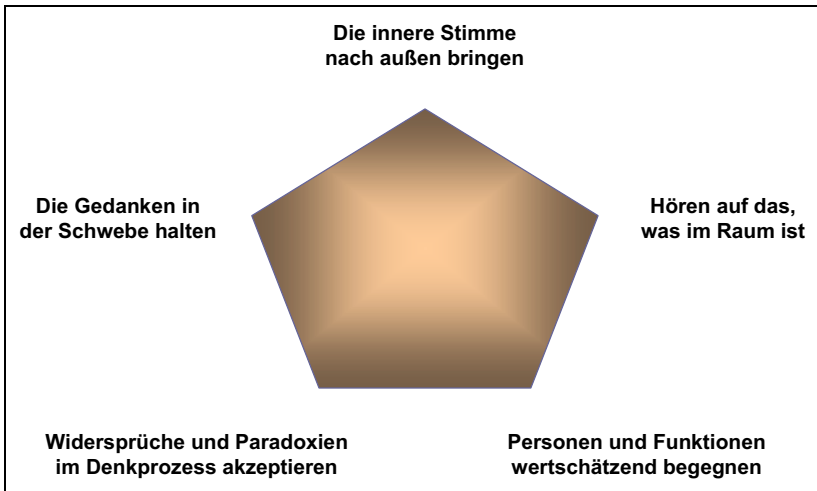


Abb. 2: Dialog-Praktiken (© Mechtild Beucke-Galm 2009)

- **Die eigene (innere) Stimme in den Raum bringen**  
Die Stimme in den Raum zu bringen, heißt, sich der inneren Stimmen bewusst zu werden und davon das in den Raum zu bringen, was in den Vordergrund tritt. „Was ist es, was ich meine, und wie sage ich das, was ich meine?“ Es bedeutet, in der Unsicherheit, die vorhanden ist, der inneren Stimme nach außen Ausdruck zu verleihen und dabei für sein eigenes Denken einzustehen. Dazu gehört auch, Fragen nicht nur an andere, sondern auch an sich selbst zu stellen.
- **Zuhören**  
Zuhören meint hier, sich innerlich leer zu machen und Raum zu haben, damit das, was der andere sagt, in einen selber eindringen und so Resonanz erzeugen kann. Dabei geht es nicht nur darum, auf die Inhalte zu achten, sondern auch auf die emotionale „Färbung“ der Inhalte. Es bedeutet darüber hinaus, Fragen zu formulieren, die eine neue Sichtweise auf die Dinge ermöglichen und diese Fragen in den Raum zu bringen, bevor Behauptungen aufkommen.

- *Personen und Funktionen wertschätzend und vertrauensvoll zu begegnen (Respekt)*  
Respekt bedeutet, Personen und Funktionen wertschätzend zu begegnen. Wertschätzend meint, achtsam und aufmerksam zu sein und sie nicht nach inneren Bildern und Ordnungsvorstellungen zu beurteilen, sondern zuerst einmal „nur“ wahrzunehmen, was ist.
- *Gedanken in der Schweben zu halten (suspendieren)*  
Gedanken in der Schweben zu halten, damit ist gemeint, zwischen Beobachten und Bewerten zu unterscheiden, die Bewertung zeitlich zu verzögern und dadurch das Denken zu verlangsamen. Gedanken und Impulse werden nicht unterdrückt und auch (noch) nicht in Aktion (= Sprechen) umgesetzt. Es ist ein Moment des Innehaltens und „Selbstbeobachtens“.
- *Widersprüche und Paradoxien im Denkprozess akzeptieren*  
Diese Praktik schließt an die des Suspendierens an und beinhaltet zweierlei. Zum einen geht es darum, widersprüchliche Aussagen, die zur gleichen Zeit in der Gruppe aufkommen, im Raum stehen zu lassen und dem Impuls zu widerstehen, sie in einen geordneten Zusammenhang zu bringen. Und zum anderen bedeutet diese Praktik, wahrzunehmen und sich selbst zuzugestehen, dass im Verlauf des Dialogprozesses widersprüchliche Gedanken und Gefühle in einem selbst entstehen.

Die ersten vier Praktiken stammt von William Isaacs (1999). Wenn man sein englisches wording übernimmt: voicing, listening, respecting, suspending, dann wird damit sprachlich das Geschehen in der Gegenwart, im „Hier- und Jetzt“ deutlich gemacht, was sich im Deutschen nicht auf diese einfache Weise ausdrücken lässt. Die fünfte Praktik hat sich aus unserer Dialogarbeit im Institut für Organisationsberatung und Dialog, entwickelt. Wir halten sie in einer immer stärker vernetzten Welt für zunehmend wichtiger.

## **b) Kompetenzen**

Damit ein Dialog in Gang kommt, sind zu den Praktiken auch verschiedene Fähigkeiten nötig:

- Zu fragen und zu hinterfragen, mit Interesse und Offenheit zu erkunden. Das bedeutet, sich immer wieder neu für das andere zu interessieren. Es bedeutet aber auch, über verschiedene Fragetechniken zu verfügen und diese nutzen zu können.

- Engagiert für das einzutreten, was einem wichtig ist. Diese Fähigkeit korrespondiert mit der Praxis des „Voicing“, der inneren Stimme Ausdruck zu geben. Ein Dialog lebt davon, dass die Teilnehmer sich einbringen und nicht bedeckt halten. Es ist die Fähigkeit, in der Unsicherheit, was denn hier gesagt werden kann und welche Wirkung es denn haben wird, trotzdem etwas zu wagen. Dazu ist es hilfreich, über verschiedene Gesprächstechniken zu verfügen, z.B. überzeugend argumentieren (siehe dazu Geißner 1988).
- Die dritte Fähigkeit, die ich hier anführen möchte, hat eine andere Qualität. Es ist in Dialogprozessen relevant, inne zu halten und aus der Vogelperspektive auf den bisherigen Prozess zu schauen („Was geschieht hier? Worum geht es hier? Wie stehen die verschiedenen Inhalte und die Prozessschritte in Beziehung zu einander? Was fehlt?“) Diese Kompetenz ist die Fähigkeit, als Teilnehmer auch in eine Beobachtungsposition gehen und von dort aus den Prozess betrachten und kommentieren zu können.

### c) Kontext oder „der Container“

Der Dialog braucht einen bestimmten Kontext. Dieser Kontext entsteht aus unterschiedlichen „Facetten“ und Schritten. Dazu gehört zum einen eine entsprechende *Einladung*. Die Teilnehmer müssen wissen, dass sie und wozu sie eingeladen sind. Die Einladung zu „einem Dialog im Bereich X“ ist eine andere als zu den monatlichen Bereichsmeetings. Die Einladung ist der Türöffner. Wie die Einladung formuliert und ausgesprochen wird, hat einen Einfluss auf den Dialogbeginn.

Dazu gehört zum anderen ein passender Ort. Dialoge brauchen physische Räume, die Offenheit ausstrahlen. Das geschieht durch ausreichende Größe, durch das Licht und durch die Sitzordnung. Dialoge brauchen traditionell einen Kreis als Symbol der Gemeinsamkeit.

Neben den physischen Faktoren braucht Dialog einen „geistigen Raum“. Bohm (1990) und Issacs (1999) nennen ihn – angelehnt an Winnicott, einen Psychiater, der auf die Bedeutung des Übergangsobjektes und Übergangsraumes in der kindlicher Entwicklung hingewiesen hat – den Container. Container kommt von „contained“ und bedeutet „gehalten“. Bei Winnicott ist damit die haltende Umgebung gemeint, die ein Kind braucht, um zu lernen und sich zu entwickeln. Einen solchen Container braucht eine Gruppe auch im Dialog. Eine amerikanische Kollegin – Annette Simmons – hat Dialog als „a safe place for a dangerous truth“

bezeichnet. Mit dieser Metapher macht auch sie auf die Bedeutung der haltenden Umgebung aufmerksam.

Bohm (1990) führt noch ein anderes Kriterium für den Container ein:  
*“We must have an empty space, where we are not obliged to do anything, nor to come to a conclusion nor to say anything or not say anything ... Otherwise we are not free ... It’s open and free. It’s an empty space.”*

Die Konstruktion des Containers ist wie die Exposition in einer Erzählung oder in einem Musikstück. Sie stimmt auf das Stück ein, ohne das Stück selber zu sein – ohne diese „Einleitung“ fehlt allerdings Rahmen und Zusammenhang. Das eigentliche Stück wird dann gemeinsam mit allen TeilnehmerInnen entwickelt oder „komponiert“.

#### 1.4 Dialog – ein Prozess in verschiedenen Phasen und Krisen

Ein Dialogprozess durchläuft verschiedene Phasen. Claus-Otto Scharmer spricht in seiner Arbeit (1998 und 2000) von vier Feldern und beschreibt deren jeweils besondere Struktur. Issacs (1999) macht darauf aufmerksam, dass diese durch fragile Übergänge miteinander verbunden sind.

Das erste Feld – oder die erste Phase – ist ein freundliches Miteinander und ein höfliches Verstehen. Hier geschieht ein Herantasten und Testen. Die Mitglieder der Gruppe sind sich nicht sicher, wie sie ihre Teilnahme gestalten sollen. Es gibt ein breites Spektrum unausgesprochener Wahrnehmungen. Die TeilnehmerInnen hören sich gegenseitig zu und versuchen einander zu verstehen. Gegenseitige Höflichkeit prägt die Atmosphäre und gerade das löst die erste Krise aus.

Isaacs (1999) nennt sie „Crisis of emptiness“ – die Angst vor der Leere. Es gibt (noch) kein Verständnis von der Gruppe als Einheit, der „Container ist noch nicht *haltend*“. Die Teilnehmer müssen sich jetzt entscheiden, ob ihre eigenen Vorstellungen in Frage gestellt werden dürfen und sie sich auf damit entstehende Unsicherheiten einlassen können. Der Weg kann in zwei Richtungen gehen: Die auftauchenden Schwierigkeiten werden nicht gemeinsam untersucht und jeder bleibt bei seiner anfangs eingenommenen Position; oder man lässt die tiefer gehenden Fragen zu und bewegt sich in Richtung Öffnung. Wenn diese Krise durchschritten werden kann, sehen die Teilnehmer, dass kein Argument, kein Beitrag die ganze Wahrheit enthält. Sie versuchen verschiedene Wege, um aus den Dilemmata herauszukommen. Sie wollen in einen Dialog

kommen und erleben gleichzeitig, dass unterschiedliche Wertvorstellungen und Einschätzungen vorhanden sind. Die Illusion vom Verstehen bricht zusammen. Bisherige Regeln und Normen geraten ins Wanken, neue Gruppenregeln sind noch nicht ausgehandelt. Das wird als Zusammenbruch der Gesprächskultur erlebt. Hieraus entwickelt sich die zweite Krise: „Crisis of Suspension“. Nicht der Kontext selber wird in Frage gestellt, die Inkohärenz im Denken ist schwer auszuhalten. Es ist das ganze Gestrüpp der Vorurteile und Unterstellungen, durch das die Gruppe sich durcharbeiten muss. Auch wenn es in dieser Krise so scheint, als könnte eine neue Qualität nicht gelingen, sollte man sie nicht überbewerten, sondern wissen, dass sie ein Teil des Weges ist.

Jetzt ist der *facilitator* gefragt. Er hat die Aufgabe, die verschiedenen Meinungen oder Annahmen in der Schwebelage zu halten und sie nicht „aufzulösen“.

Wenn eine Gruppe diese zweite Krise durchgestanden hat, bekommt das Gespräch eine andere Qualität. Die Gruppe stellt andere Fragen, Mitglieder erkunden ihr eigenes Denken und gewinnen neue Erkenntnisse. Diese Phase wird von allen als reich und leicht erlebt. Man kann sich kaum vorstellen, dass darin auch gleichzeitig der Ausgangspunkt der nächsten Krise enthalten ist.

Die beginnt, wenn die Teilnehmer sich der Abspaltungen und Widersprüche, die sie in sich selber oder im Gruppenkontext vornehmen, zunehmend bewusster werden. Es ist wie ein Schmerz in den bisher untrainierten kognitiven und emotionalen Muskeln und führt in die „Crisis of Fragmentation“, die als besonders herausfordernd erlebt wird. Bei einer positiven Bewältigung dieser Krise wird ein bisher nicht gekanntes kreatives Gesprächsniveau erreicht. Die Teilnehmer experimentieren, das Denken nimmt einen anderen Rhythmus an. Jetzt entsteht das, was Csikszentmihaly (1996) als *flow* bezeichnet. Die Gruppe kann jetzt auch miteinander schweigen und spürt die Fülle einer gemeinsam gewonnenen Kohärenz. Aus dieser Phase gilt es, wieder in die „alltägliche Welt“ einzutreten. Dieser Übergang ist die „Crisis of re-entry“. Nach der Dialogerfahrung sieht man die alte Welt mit neuen Augen – das ist Krise, Herausforderung und Freude über die hinzugewonnene Einsicht und Erfahrung zugleich.

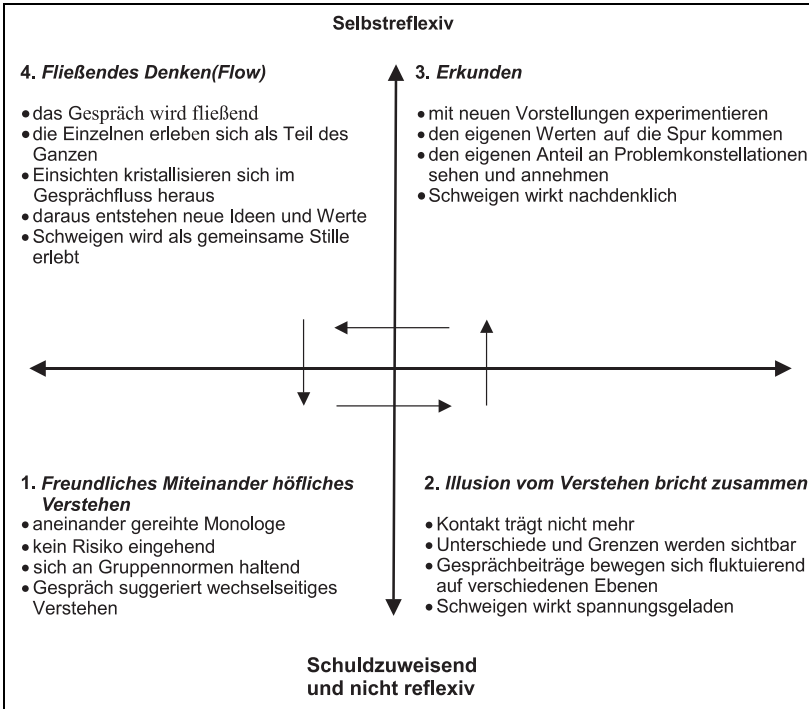


Abb. 3: Gesprächs-Felder (adaptiert von Scharmer 1998)

Dieses Phasenmodell ist – wie alle Modelle – eine Art geistiger Landkarte. Die Wirklichkeit ist natürlich vielfältiger. Jede Gruppe erlebt die Phasen unterschiedlich und geht in anderer Weise durch die verschiedenen Phasen hindurch. Manche Gruppen bewegen sich pendelnd zwischen verschiedenen Phasen hin und her, z.B. von 1 nach 2 und wieder zurück. Ihnen gelingt es nicht, das nächste Feld, das nächste Niveau (hier Phase 3) zu erreichen. Andere Gruppen durchlaufen einige Phasen sehr langsam, andere durchlaufen genau diese relativ schnell. Meine Erfahrung zeigt, dass jede Gruppe ihr Tempo, ihren Rhythmus und ihre Tiefe im Dialog selbst entwickeln und finden muss.



## 2 Besprechungen im Arbeitskontext

### 2.1 Klagen über die Meetings

Wenn man an Dialog denkt, assoziiert man in der Regel einen informellen oder privaten Kontext. Mit Arbeitszusammenhängen verbindet man andere Kommunikationsformen wie wöchentliche Team- oder monatliche Bereichs-Meetings, Projektbesprechungen oder Reviews. Diese Kommunikationsformen haben ihr definiertes Ziel und ihre festen Strukturen, sie laufen immer in der gleichen Art und Weise ab. Die Variationsbreite in der Makro- oder Mikrostruktur ist nicht sehr groß.

Das ist auch verständlich, da Arbeitszusammenhänge durch den Organisationskontext bestimmt werden. Organisationen sind rund um eine grundlegende Arbeit und Kompetenz, um eine „primary task“ (vgl. dazu-Hirschhorn 1990) konstruiert. Ihre Kommunikation ist auf diese Arbeit und deren effektive und effiziente Erledigung gerichtet.

Die Art und Weise, wie die Arbeitsbesprechungen angelegt sind oder Meetings abgehalten werden, erzeugt aber immer wieder Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Führungskräften. Ich höre Kommentare wie:

- „Wir vergeuden Zeit in Meetings, anstatt unsere eigentliche Arbeit zu machen!“
- „Es kommt zu wenig dabei heraus.“
- „Einzelne reden zu lange, kommen nicht auf den Punkt und ziehen den Diskussionsprozess unnötig in die Länge.“
- „Die Zeit immer ist immer so knapp, dass wir nicht mit der Agenda durchkommen und Themen wieder auf die nächste Besprechung verschoben werden müssen.“
- „Komplexe Themen werden nicht ausführlich genug behandelt. Wir investieren nicht genug Zeit in eine ausreichende, die Zusammenhänge mitreflektierende Bearbeitung. Dadurch können diese Themen nicht abgeschlossen und die damit zusammenhängenden Fragen über längere Zeiträume nicht entschieden werden.“

Die Kommentare bedienen die ganze Bandbreite von „überflüssig“ bis „nicht ausreichend“.

## 2.2 Unterschiedliche Kommunikationsformate einführen

Es ist offensichtlich, dass verschiedene Themen und Intentionen unterschiedliche Kommunikationsstrukturen brauchen. Eine einfache Hilfe wäre hier, je nach Intention verschiedene „Formate“ zu nutzen. Es macht einen Unterschied, ob es in dem Meeting um *Information*, um *gemeinsame Beratung* oder um *Entscheidung* geht. Die Intention entscheidet darüber,

- wie viel Zeit nötig ist,
- welche Sitzordnung man sich gibt,
- wie die Kommunikation strukturiert ist,
- wie das Meeting eingeleitet wird,
- und wie es abgeschlossen werden muss.

Wenn sich die Führungskräfte entscheiden könnten, die Besprechungen nach Intention zu unterscheiden und verschiedene Formate einzuführen, dann wäre das ein erster Schritt zu einer verbesserten Meetingkultur.

## 2.3 Die Dynamik durch Kompetenzzuwachs verbessern

Ein zweiter Schritt sollte sein, in die Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte zu investieren. Wenn ich die Dynamik in den Meetings und das Verhalten der Teilnehmer Revue passieren lasse, wundere mich verschiedene Kommentare nicht: Ein Teil der beklagten Dynamik ist selbst produziert.

Gleichgültig ob Projekt- oder Managementmeetings, sie scheinen einem Ritual zu folgen und sich in festgelegter Weise zu inszenieren: Ein Mitglied der Projekt- oder Geschäftsleitung referiert zu Beginn, danach folgt eine Diskussion nach dem jeweils gleichen Muster. A spricht, daher muss auch B etwas sagen, C äußert sich sehr lange und zu jeder Thematik und D redet in den Sitzungen nie, nur in den Kaffeepausen führt er das Wort. Einige verhalten sich so, als ob sie aufgerufen wären, die Unternehmenswerte zu verteidigen, andere, als ob sie sich im Wartebereich eines Flughafens befinden würden, d.h. sie müssen hier eine bestimmte Zeit absitzen, in der nichts Wesentliches geschieht – das geschieht in deren Sicht danach!

Es ist bemerkenswert, wie stark Einzelne damit beschäftigt sind, ihre eigenen Vorstellungen durchzusetzen. Es wird argumentiert, als ob man

sich und den anderen die Richtigkeit des eigenen Handelns beweisen müsse. In Reaktion darauf wird abgewehrt, was – so die Annahme – unterstellt oder zugemutet werden soll. Die Kommunikation bewegt sich in wiederholenden Kreisläufen von ungerichteter Mitteilung, Unterstellung, Legitimation und Abwehr.

Es wird wenig gefragt und selten innegehalten („Was geschieht hier gerade?“). Für Nachdenklichkeit oder Unsicherheit scheint kein Platz zu sein. Und so werden Fragen, auf die es eigentlich keine schnellen Antworten geben könnte, durch Mehrheitsabstimmung zu einer Entscheidung gebracht.

Ebenso wie differenzierte Kommunikationsformate fehlt z.T. auch Kompetenz und Know-How, um zu einer konstruktiven und produktiven Gesprächsentwicklung beizutragen. Und was in jedem Fall essentiell dazu gehört, ist

- die Einstellung, dass es in den kommenden zwei oder drei Stunden wirklich um wichtige Fragen geht, bei denen an Wissen und Einsicht von jedem nötig ist,
- der wechselseitige Respekt, der es den Einzelnen erlaubt, das zu sagen, was aus ihrer Sicht gesagt werden sollte, ohne dass diese Beiträge später in der Kaffee-Ecke kolportiert werden,
- das Wissen darum, dass es auf viele Fragen, die hier thematisiert werden, keine einfachen Antworten gibt und daher die Gespräche Zeit und Tiefe brauchen.

### **3 Dialog in Organisationen**

#### **3.1 Dialog – wo Organisation und Person zusammen kommen**

In sich verändernden Märkten und Gesellschaften müssen Unternehmen permanent Anpassungsleistungen erbringen, und ihre Zukunft „denken“ und lernen. Für dieses permanente Lernen sind Dialoge auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Gruppen notwendig und zwar genau dort, wo die Anforderungen der Organisation mit den Vorstellungen der Personen aufeinandertreffen und zusammenkommen.

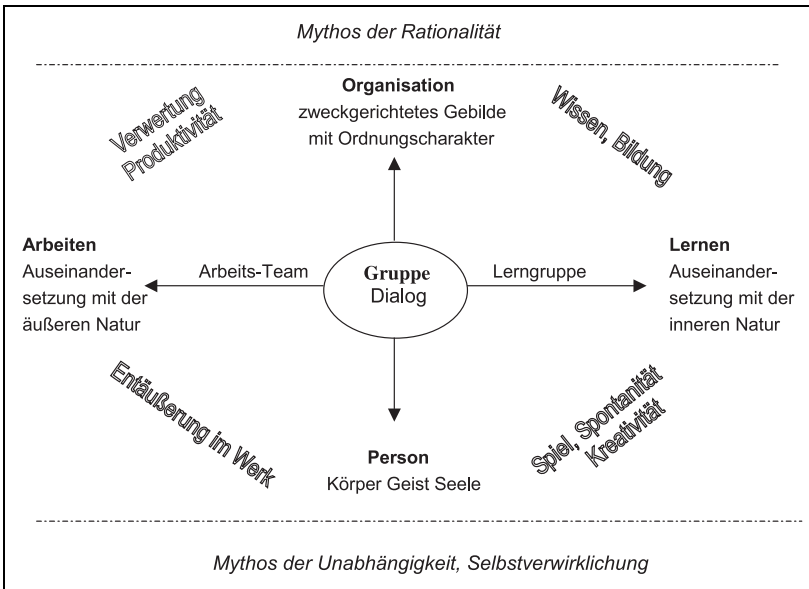


Abb. 4: Dialog in Organisationen (© Timel/Loss/Beucke-Galm 1999)

Organisationen – so unser Modell im Institut für Organisationsberatung und Dialog – sind zweckgerichtete Gebilde mit Ordnungscharakter, in denen es um Arbeit und Lernen geht. Ziel von Organisationen ist Verwertung und Produktivität. Wissen und Bildung wird in diesen Verwertungs-zusammenhang gestellt. Auf der Personenseite stehen andere Vorstellungen und Werte im Vordergrund. Personen – in dem Zusammenspiel von Körper, Geist und Seele – erleben und entäußern sich in ihrem Tun und ihrem Werk. Lernen geschieht im Spiel, es geht um Spontaneität und Kreativität. Beide – Organisation und Person – erliegen einem Mythos: Organisationen dem der Rationalität und Personen dem der Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung.

Diese Bilder, Intentionen und Anliegen treffen in Kommunikationskontexten in Organisationen aufeinander. Während die üblichen Meetings im Wesentlichen die Organisationsseite „abdecken“, öffnet der Dialog einen Raum für „Organisation und Person“, einen Raum, in dem Organisationsanforderungen und die beteiligten Personen in ihrem „Können und Sein“ akzeptiert sind. In diesem Raum sind konkrete Daten und Fakten ebenso

willkommen wie gefühlte Ungereimtheiten oder Widersprüche, wie Körperwahrnehmungen und spontane Assoziationen.

Der Dialog dient – wie vorne beschrieben – dem miteinander Denken und der gemeinsamen Erkundung. Es ist auch für Organisationen notwendig, sich der inhärenten Annahmen, die das Handeln steuern, bewusst zu werden.

Vergleichbar der individuellen Ebene lassen sich auch auf der Systemebene Phänomene beobachten, die zeigen, dass Organisationen vorwiegend „aus dem Gedächtnis“ heraus operieren. Sie handeln nach den gestrigen Erfolgsrezepten. Das ist zunächst verständlich, gleichzeitig beinhaltet eine solche Strategie im Erfolg schon ein (mögliches) Scheitern, der Erfolg von gestern beinhaltet die Probleme von morgen. Organisationen können die Chancen für die Zukunft nicht erkennen, wenn sie keine Fähigkeiten zum „Denken“ entwickelt haben.

### 3.2 Das Potenzial des Dialoges nutzen

Was sind nun die Schlussfolgerungen aus diesen Ausführungen? Ausgehend von meinen Erfahrungen aus Beratungsprozessen möchte ich Personalentwicklern und Führungskräften drei Empfehlungen machen:

- Machen Sie sich bei der Vorbereitung von Meetings, Besprechungen oder Offsites klar, worum es (Ihnen) geht und kreieren Sie unterschiedliche Kommunikationsformate für unterschiedliche Intentionen.
- Führen Sie Dialog als ein Kommunikationsformat – neben anderen – ein und nutzen Sie dessen Potenzial.
- Investieren Sie in die Entwicklung von Kommunikationskompetenz – nicht nur bei den Mitarbeitern, auch in den verschiedenen Managementebenen. Dialogische Kompetenz ist auch in anderen Settings hilfreich.

Konzentrieren möchte ich mich – entsprechend dem Fokus des Textes – im letzten Kapitel daher auf den Dialog als Kommunikationsformat. Wo ist Dialog sinnvoll und wie kann das konkret aussehen?

Es gibt generell zwei Felder, in denen Dialog „das Richtige“ ist:

- a) wenn es um Generierung von neuem Wissen geht, z.B. bei komplexen Problemen, bei der Produkt- oder in der Strategieentwicklung,

- b) wenn verschiedene Kulturen zusammenkommen, z.B. in der Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensfunktionen (Bereiche) mit ihren spezifischen Logiken oder im Austausch mit Kunden und Zulieferern.

### 3.3 Dialog als „Denk-Raum“ zur Generierung von neuem Wissen

Jedes Problem erfordert ein adäquates Lernen und die Art des Lernens bestimmt die Methode. Bei Problemen lassen sich generell zwei Typen unterscheiden: technische Probleme und solche, die Anpassungs- und Veränderungsleistungen erfordern. Bei technischen Problemen handelt es sich um Vorgänge, bei denen Lösungsverfahren, die genutzt werden können, bekannt sind. Bei komplexen Anpassungs- und Veränderungsproblemen existiert kein Lösungsrepertoire, hier ist innovatives Denken gefragt. Wir neigen dazu, Probleme, die Anpassungs- und Veränderungsleistungen erfordern, als technische Probleme umzuinterpretieren und mit Verfahren zu reagieren, die uns bekannt sind – das hilft nicht, sondern trägt eher zu Konfusion bei. Der Dialog ist ein Format, mit dem man auf solche Probleme antworten kann, die neues Wissen und Denken erfordern.

Wie kann das konkret aussehen?

- *Beispiel 1: Management-Meetings ohne Agenda*  
Ich habe z.B. im Rahmen eines Veränderungsprozesses Management-Meetings ohne Agenda eingeführt und angeleitet. In die erste anderthalbtägige Klausur gingen die meisten Teilnehmer mit Skepsis und Unsicherheit. Da jedoch am Mittag des zweiten Tages ihre Themen durchgearbeitet waren und das mit jener Ausführlichkeit und in der Konkretheit, die ihnen wichtig war, hatte ich die meisten Teilnehmer für diese Kommunikationsform gewonnen. War der offene Austausch in den ersten Klausuren noch „holperig“, so gewann er nach dem dritten Mal deutlich an Qualität und es entstand eine Gesprächskultur, die es vorher in der Business-Unit nicht gegeben hatte. Die Mitglieder kamen schnell auf den Punkt, Kontroversen wurden offen ausgefochten, Setzungen, die bisher tabu gewesen waren, konnten hinterfragt und verändert werden. Der Gewinn war ein breites gemeinsames Verständnis vom Geschäft und seinen Widersprüchen, eine gemeinsame Vorstellungen von den Stellschrauben in der Steuerung und ein offenes kooperatives miteinander Arbeiten.

- *Beispiel 2: Strategische Dialoge*  
Als zweites Beispiel möchte ich auf strategische Dialoge hinweisen (vgl. Beucke-Galm 2003). Im Rahmen eines umfassenden Veränderungs- und Entwicklungsprozesses haben wir im io-d in die Strategieentwicklung Großgruppenveranstaltungen integriert, bei denen der Vorstand mit 60–70 Mitarbeitern den derzeitigen Stand der Strategieentwicklung diskutierte. Das war ein grundsätzlich anderer Ansatz wie der der strategischen Planung, wo die Strategie im Vorstand oder von Mitgliedern der Geschäftsleitung – unter Mitwirkung von Strategieberatern – erstellt wird. Bei unserem Vorgehen bezogen wir Mitarbeiter und Führungskräfte der mittleren Ebene mit ihrem Know-how und ihren Vorstellungen in verschiedene Phasen der Strategieentwicklung ein.
- *Beispiel 3: Produktentwicklung mit Kunden*  
Im Rahmen von Veränderungsprozessen ist es notwendig, die Entwicklung der Märkte und der Konkurrenten zu analysieren und daraus Rückschlüsse für mögliche Unternehmensentwicklungen zu ziehen. Oft werden solche Entwicklungen im Unternehmen nicht früh genug gesehen und Unternehmen sind zu spät mit ihren Re-Aktionen. In einer Reihe von Kundendialogen haben wir in Unternehmen Kunden, Mitglieder von F&E und der Produktion zusammengebracht, um miteinander technische Möglichkeiten und potenzielle Kundeninteressen zu reflektieren. Diese so gewonnene Wissensbasis bildete dann den Ausgangspunkt für die Entwicklung von neuen Produkten, anderen Abläufen oder neuen Dienstleistungen.

### **3.4 Dialog als Ort für Aushandlungsprozesse zwischen Sub-Systemen oder verschiedenen Kulturen**

Organisationen haben unterschiedliche Subsysteme (= Funktionsbereiche) herausgebildet, die sich durch ihre eigenen Denkstrukturen und Logiken von den anderen unterscheiden. Ingenieure, Marketing- und Vertriebsleute, Kaufleute oder Mitarbeiter von Forschung und Entwicklung leben in unterschiedlichen „Welten“. Sie sind geprägt durch die Denkmethode und Sprachen der verschiedenen Fachdisziplinen und durch die bereichsbezogenen Vorstellungen von effektivem Arbeiten. Mitglieder der verschiedenen Abteilungen kennen einander und haben festgefahrene Bilder, „wie die anderen sind und was die nicht drau haben.“ Die Vertriebsleute – so sagen z.B. die Ingenieure – verstehen nichts von den internen Produktionsprozessen oder von Abläufen des

Projektmanagements. Die Kaufleute – so der Vertrieb – können sich die Verhältnisse beim Kunden vor Ort gar nicht vorstellen und machen Kalkulationen, die für die Kunden in Land Y unrealistisch sind. Forschung und Entwicklung – so die gemeinsame Einschätzung aller anderen – dreht sich nur um sich selber und beschäftigt sich zu wenig mit den Niederungen des Alltagsgeschäftes. Diese jeweiligen Zuschreibungen und die unterschiedlichen Logiken treffen in den Schnittstellen aufeinander. Hier ist „Übersetzungsarbeit“ zu leisten und Dialog als Kommunikationsform ein guter Einstieg.

Was kann das konkret aussehen?

- *Beispiel 4: Auswertung eines „Critical Incidents“ in einer Raffinerie*  
Bei der Auswertung eines Unfalls, eines „critical incidents“, in einer Raffinerie haben wir Vertreter aller „beteiligten“ Bereiche zusammengebracht (insgesamt waren sechs Bereiche Teil des Prozesses, der zu dem Unglück führte) und jeden Bereich seine „Storyline“ dazu erzählen lassen. Dabei wurde Schritt für Schritt deutlich, wo die Kommunikationslücken zwischen den verschiedenen Bereichen lagen, welchen Anteil daran die unterschiedlichen bereichstypischen Arbeitsweisen und Bereichskulturen hatten und wo konkretes Wissen fehlte.

Diesen Artikel habe ich überschrieben mit „Das Potenzial des Dialoges nutzen“ und in diesem Text dieses Potenzial aus verschiedenen Perspektiven beschrieben. Ich schließe mein Plädoyer mit einem Zitat von Lee Nichol, das ich besonders schätze. Als Herausgeber von verschiedenen Bohm'schen Texten schreibt er in seiner Einleitung zu dem Buch „Dialog, das offene Gespräch am Ende der Diskussion“ (Bohm 1999, S. 14):

*„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.“*



## Literatur

- Argyris, C. (1993): Knowledge for action, San Francisco
- Beucke-Galm, M. (2001): Über die Bedeutung von Dialog in der lernenden Organisation, in: OE – Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3/2001
- Beucke-Galm, M. (2003): Wie kommt das Neue in die Welt?, in: Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung, Neue Wege in Organisationsberatung, Training und der Gestaltung sozialer Systeme“, Wiesbaden
- Beucke-Galm, M. (2008): Coaching – ein Dialog zwischen Person, Gruppe und Organisation, in: Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich, VS Verlag, Wiesbaden
- Bohm, D. (1980): Wholeness and the implicate order, London
- Bohm, D. (1990): On dialogue, David Bohm Seminars, Ojai
- Bohm, D. (1994): Thought as a system, London
- Bohm, D./Nichol, L. (1999): Der Dialog, Stuttgart
- Buber, M. (1978): Religion als Gegenwart, in: Horwitz, R.: Buber's way to 'I and Thou'. An historical analysis and the first publication of Martin Buber's lectures „Religion als Gegenwart“, Heidelberg, S. 41–152
- Buber, M. (1997): Das dialogische Prinzip, Gerlingen
- Csikszentmihaly, M. (1996): Kreativität, Stuttgart 1996
- Garrett, P. (1997): Dialogue and the transformation of memory, Bath
- Geißner, H. (1988) Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation, Oxford, Berlin
- Giesecke, M. (2002): Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft, Frankfurt a.M.
- Hirschhorn, L. (1990): The workplace within, Cambridge (USA)
- Isaacs, B. (1996): Der Dialog, in: Senge, P. u.a.: Fieldbook zur fünften Disziplin, Stuttgart
- Isaacs, B. (1999): Dialogue and the art of thinking together, New York
- Laske, O. (2006): Measuring hidden dimensions, the art and science of fully engaging adults, Boston
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden
- Scharmer, C.O. (1998): Unveröffentlichte Seminarunterlagen 1998
- Scharmer, C.O. (2007): Theory U, Cambridge (USA)
- Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin, Stuttgart
- Wimmer, R. (1999): Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung, in: OE – Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3/1999
- Wimmer, R/ Nagel, R. (2002): Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart
- Wittgenstein, L. (2001): Philosophische Untersuchungen, Frankfurt a.M.

