

Susanne Ehmer, Kassel

Dialog als kreativer Denkraum in lernenden Organisationen

Dialog, die Gesprächsform des Denkens miteinander, ist spätestens seit der Übersetzung von *Peter Senge*s Veröffentlichung „Die fünfte Disziplin“ auch im deutschsprachigen Raum ein Begriff in der Organisationsentwicklung. Die Aktualität dieser arbeitsbezogenen Kommunikationsform kommt in den Anforderungen an moderne Organisationen zum Ausdruck. Allem voran steht die Integration kreativer Wege zur Erforschung und Lösung ungewohnter und unerwarteter Problemstellungen, die Handhabung nicht hierarchischer Formen der Kooperation, die Selbstorganisation kommunikativer Prozesse und der Umgang mit Verunsicherung in Veränderungsprozessen. Die Ergebnisse einer empirischen Studie der Universität Kassel zu Praxis und Nutzen des Dialogs in Organisationen zeigen, welchen Gewinn er in diesem Kontext bringt und an welche Grenzen er stoßen kann.

Im Fokus der empirischen Studie stehen zwei international agierende Organisationen, angesiedelt im deutschsprachigen Raum. Ein Unternehmen gehört zur Branche des Mobilien-Leasings, seine Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Kommunikations- und Informationstechnik, Maschinen und betriebliche Einrichtungen, Medizintechnik sowie Energie-Management. Es beschäftigt rund 1000 Mitarbeiter/innen und wird bezeichnet als ein sehr schnell wachsendes und schnell agierendes Mittelstandsunternehmen auf dem Weg zu einem Konzern. Im zweiten Unternehmen wird mit ca. 500 Mitarbeiter/innen modernste Technik entwickelt. Es wird beschrieben als ein sehr lautes, sehr schnelllebiges, aktionsorientiertes, entscheidungsgetriebenes und von Technikern regiertes Unternehmen, sehr offen und experimentierfreudig gegenüber neuen Dingen, die aufgegriffen und ausprobiert werden. Beide Unternehmen arbeiten über einen längeren Zeitraum mit dem Dialogansatz. Sie orientieren sich an dem am M.I.T. unter der Leitung von *William Isaacs* entwickelten Verfahren, welches im Wesentlichen auf den Arbeiten von *David Bohm* basiert.

Dialoggruppe als Mikrokosmos der Gesellschaft

Eine Dialoggruppe kann als eine Art Mikrokosmos der Gesellschaft gesehen werden. Verschiedenheit, Vielfalt, Übereinstimmung und Gegensätzlichkeit bilden sich hier ab. Individuelle und kollektive Phantasien gehen in die Wahrnehmung ein, und der Einfluss des kollektiven Denkens gegenüber dem individuellen kann sichtbar werden. Das individuelle Denken ist im Wesentlichen ein Ergebnis kollektiven Denkens und der Interaktion mit anderen Menschen. Es ist geprägt durch Normen, Gebräuche, kulturelle Werte und Traditionen. Die Herausforderung im Dialog liegt nun darin, sich der stillschweigend gebildeten Repräsentationen bewusst zu werden und zu erkennen, dass diese nicht zwangsläufig mit der Realität übereinstimmen. Ein Dialog ist wie ein freier Fluss von Bedeutungen, in dem die Denkprozesse hinter den Annahmen, Bewertungen und Vorstellungen erkundet werden. Im Gewährwerden, was in den Köpfen der anderen vor sich geht, ohne darüber zu urteilen, wird das Denken auf kollektiver Ebene ausgelotet. Dies birgt die Möglichkeit, den kollektiven Ablauf der Denkprozesse zu ändern (*Bohm* 1998).

„Großartig, endlich etwas, wo man denken kann!“¹ äußert sich hierzu eine Ingenieurin der Produktentwicklung.

¹ Die Zitate sind jeweils dem Erhebungsmaterial der empirischen Studie entnommen.

Der Dialog

Dialog ist eine von dem Quantenphysiker *David Bohm* (1998) wiederentdeckte und weiterentwickelte Gesprächsform, die es ermöglicht, die Denkprozesse während ihres Geschehens zu beobachten, mitzuteilen und sich darüber als Gruppe in einen gemeinsamen Denkprozess zu bewegen. Die Aufmerksamkeit richtet sich nicht auf die Denkprodukte, wie Annahmen, Bewertungen und Vorstellungen, sondern auf die Denkprozesse dahinter, mit dem Ziel, den Denkvorgang zu ergründen und den kollektiven Ablauf der Denkprozesse zu ändern.

Für die Entwicklung des Dialogs sind neben historischen Vorläufern einer dialogischen Kommunikation verschiedene frühe Kulturen ebenso bedeutsam wie Weltbilder, Vorstellungsmodelle und Ideen aus Bereichen der modernen Natur- und Humanwissenschaften. Von den alten Griechen (Agora, *Sokrates*), einigen indigenen Völkern (Ratssitzung nordamerikanischer Indianer), vermutlich auch von vorschriftlichen europäischen Kulturen und von einzelnen religiösen Gemeinschaften (z.B. Quäker) sind uns Gesprächs- und Erörterungsrunden bekannt, in denen die Gesprächspartner unabhängig von Rang und Namen gleichermaßen beteiligt sind. Diesen Zusammenkünften ist gemeinsam, dass die Gespräche von einer ausgeprägten Fragehaltung, von Neugier und Interesse getragen sind, ohne ein direktes Ziel zu verfolgen bzw. erreichen so wollen. Ziel ist, miteinander zu denken und zu erkunden.

In dem aktuellen Dialogansatz finden sich neben *Martin Bubers* „Frage des Zwischenmenschlichen“ in einer lebendigen Gegenseitigkeit, *P. de Marés* Vorstellung der „Koinonia“, der überpersönlichen Gemeinschaft, auch die Konzepte des psychologischen Feldes von *Kurt Lewin*, wonach eine Vielzahl gleichzeitig vorliegender Faktoren das Verhalten, die Affekte und das Denken der Beteiligten beeinflussen. *Maturanas* und *Varelas* Sichtweise, nach der der Betrachter durch den Prozess des Erkennens und das Verwandeln dieser Erkenntnis in Sprache die Realität in seinem Auge erfindet, trägt entscheidend dazu bei, die Wirkweise der Denkprozesse zu verstehen (*Buber* 1962; *de Maré, Piper, Thompson* 1991; *Lewin* 1982; *Maturana* 1994; *Maturana, Varela* 1987).

Bohm (1998) verbindet in seinem Dialogansatz die Denkströmung einer systemischen und holistischen Sichtweise der Natur mit der einer Wechselwirkung zwischen unserem Denken, unseren inneren Modellen und Wahrnehmungen und unserem Handeln. Die Dinge, Ereignisse und deren Wahrnehmung und Bewertung sind nicht isoliert voneinander zu betrachten. So liegen für *Bohm* die eigentlichen Ursachen vieler Krisen und Konflikte in der Inkohärenz unserer Denkprozesse. Sie hängen nicht umfassend zusammen. Wir erkennen nicht die Wechselwirkungen zwischen Wahrnehmung, Schlussfolgerung, Annahme und Handlung, zumindest solange wir uns diese nicht bewusst machen.

Um jedoch die zunehmend komplexen Zusammenhänge in einer Organisation handhaben zu können, bedarf es genau jener Fähigkeiten. Das am M.I.T. entwickelte methodische Vorgehen zur Nutzung des Dialogs sieht daher ein Gespräch mit Zentrum, aber ohne Parteien vor (*Isaacs* 2002). Grundlage jeder Arbeit im Dialog sind ein gemeinsames Interesse, ein Setting, eine Idee und eine gemeinsam getroffene Entscheidung, keine gewohnte Diskussion zu führen, sondern sich des kollektiven Denkens bewusst zu werden und währenddessen zu entdecken, wie Sinn geschaffen wird. Komplexe Fragestellungen werden erkundet, ohne durch die gewohnte reflexartige Beurteilung oder Zuschreibung den Denk-Spielraum sofort wieder zu beschränken bzw. die bekannten Denkmuster gar nicht erst zu verlassen.

Isaacs spricht hier von den für ein neues Verhalten erforderlichen Kapazitäten des Zuhörens, des Respektierens, Suspendierens und des Artikulierens. Diese Kapazitäten oder Fähigkeiten beruhen auf den Kernprinzipien der Beteiligung, der Kohärenz, der Bewusstheit und der Entfaltung. Wie sich zeigen wird, werden sie im Dialog erlernt und eingeübt und kommen dann natürlich auch in anderen Gesprächs- und Arbeitssituationen zum Tragen.

Isaacs spricht hier von den für ein neues Verhalten erforderlichen Kapazitäten des Zuhörens, des Respektierens, Suspendierens und des Artikulierens. Diese Kapazitäten oder Fähigkeiten beruhen auf den Kernprinzipien der Beteiligung, der Kohärenz, der Bewusstheit und der Entfaltung. Zuhören mit offenem Herzen und offengelegter Bewertung ist aktiv und ermöglicht die Wahrnehmung reflexartiger Urteile und Annahmen, die durch das Gehörte hervorgerufen werden, welche wiederum die Gedanken und Antworten beeinflussen. Voraussetzung hierfür ist eine innere Beteiligung, in der der Zuhörer erkennt, dass er gleichzeitig Bestandteil und Beobachter des Ganzen ist. Respektieren (radikaler Respekt) bedeutet, die andere Person in ihrem Wesen als legitim anzuerkennen, sich in ihre Perspektive hineinzusetzen. Respekt ist aktiver als Toleranz und geht über ein Akzeptieren hinaus. Er beruht auf dem Prinzip der Kohärenz. Versteht sich der Einzelne als Teil des Ganzen, sieht er in Konsequenz die anderen als Teil in sich selbst. Das Kohärenzprinzip lenkt den Blick auf das Verbindende im Verschiedenen oder Gegensätzlichen. Suspendieren heißt, Annahmen und Bewertungen in der Schwebelage zu halten: in sich hinein hören, individuell verschiedene Glaubenssätze, Interpretationen und Annahmen erkennen und offenlegen, mit den Augen der anderen betrachten, Vertrauen aufbauen. Dieses Bewusstsein führt in einen Relativierungsprozess, denn die Teilnehmer erkennen, dass jeder einzelne von einem bestimmten Standpunkt mit je eigener Legitimität und Logik herkommt. Die inneren Prozesse werden artikuliert mit der Aufforderung: „Sprich von Herzen“ ... und fasse Dich kurz. Es bedeutet, ehrlich von dem zu sprechen, was einen im Moment wesentlich angeht. Sich kurz zu fassen, fordert auf, lange, intellektuelle Wortspielereien zu lassen, denn diese verdecken die Gefühle und Gedanken. Artikulieren bedeutet die Entfaltung des ständigen Potentials, das in uns und um uns ist. (vgl. Isaacs 2002; Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999)

Entschleunigung

Die Teilnehmer einer Dialoggruppe bilden einen Kreis, da diese Sitzformation jedem ermöglicht, jeden zu sehen und zu hören und sie die Gleichwertigkeit aller Beteiligten symbolisiert. Der Kreis ermöglicht zudem die Zentrierung auf eine gemeinsame Mitte, er ist ein Mittel zur Fokussierung und Intensivierung der Dinge (Isaacs 2002). Mittels weniger Hilfsmittel, wie z.B. einem Redestein, wird die notwendige Verlangsamung erreicht, um den Denkprozess beobachten und die einzelnen Abstraktionsschritte erkennen zu können. Die Dialogrunde beginnt mit einem 'Check-In', wobei jeder die Möglichkeit hat, zu Wort zu kommen und kurz mitzuteilen, was ihn im Moment wesentlich beschäftigt. Dies erleichtert den Wechsel in die andere Situation und lenkt die Aufmerksamkeit auf den aktuell zu beobachtenden Moment. Zum Abschluss der Dialogrunde werden in einem 'Check-Out' alle Stimmen noch einmal gesammelt, sprechend oder schweigend. Indem die Aufmerksamkeit bei jedem Einzelnen verweilt, vollbringt er für sich den inneren Wechsel aus dieser Runde in eine andere Situation.

Durch die Haltung von Neugier und Respekt gelingt es, Standpunkte, Meinungen und Bewertungen zu suspendieren, um die jeweiligen Abstraktionsschritte zwischen einer Wahrnehmung und einer daraus folgenden Handlung, Überzeugung oder Mitteilung rückzuverfolgen. Hier entsteht ein erweiterter Spielraum im Denken und Wahrnehmen, der erst dadurch handlungswirksam genutzt werden kann, wenn darüber kommuniziert wird.

„In einem entscheidungsgetriebenen Meeting kommen wir schneller zu einem nicht so guten Ergebnis. Im Dialog erreichen wir ein weit besseres Ergebnis. Das steigert die Effizienz“, stellt der Leiter einer Technischen Abteilung fest.

Die Organisation als ein soziales System mit ihrer spezifischen Eigendynamik besteht in ihren

internen Prozessen wesentlich aus Kommunikationen. Auch wenn die Organisation an der Erfüllung von Funktionen und nicht primär an Personen orientiert ist, rückt hier der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin in den Fokus, denn sie sind die Kommunizierenden. Als Träger von Funktionen und Aufgaben verfügen sie über einen erheblichen Einfluss auf die Prozesse innerhalb der Organisation. Spätestens seit *Heinz v. Foersters* Bild der Organisation als einer Nicht-trivialen-Maschine wissen wir, dass diese Prozesse nicht nach kausalen Prinzipien wiederholbar, eindeutig oder berechenbar sind, sondern den Wirkungen der jeweiligen Impulse unterliegen (*v. Foerster* 1999). Diese sehr komplexen, sich ständig wieder verändernden Situationen zu bewältigen, erfordert Fähigkeiten wie z.B. Reflexion und Beobachtung, Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Es zeigt sich, dass die Arbeit mit dem Dialog diese Fähigkeiten fördern und unterstützen kann.

Die Studie

Die Studie gibt Antworten darauf,

- unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen Dialog im Unternehmen praktische Anwendung findet und welchen Nutzen er bringt;
- ob Dialog als eine herrschaftsfreie Kommunikation kompatibel ist mit der Logik der Hierarchie in der Organisation und was geschieht, wenn die Entschleunigung des Dialogs auf die in Organisationen vorherrschende Dynamik von Schnelligkeit, Effizienz und Ergebnisorientierung stößt;
- weshalb gerade jetzt ein so lebhaftes Interesse am Dialog wächst, mit welchen Vorstellungen und Erwartungen.

Zur Erhebung wurden insgesamt 9 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, überwiegend aus der ersten und zweiten Führungsebene, mit der Methode des problemzentrierten Interviews befragt. Wie der Dialog im deutschsprachigen Raum praktisch angewendet wird und welchen Nutzen die Arbeit mit diesem Verfahren zeigt, ist m.W. bisher nicht empirisch untersucht worden. Da hier Neuland betreten wird, ist das Vorgehen der Wahl eine Erhebung der Situation auf der Basis einer qualitativen Forschung mit einer offenen Fragestellung. Nach der Bestimmung des Untersuchungsgegenstands führt die theoriegenerierende Methode in einen kontinuierlichen Prozess der Datenerhebung und -auswertung. Diesem Vorgehen liegt das Prinzip der Offenheit und eine weitgehende Nicht-Standardisierung der Erhebungssituation zu Grunde. Weder die einzelnen Fragen noch der genaue Ablauf des Gesprächs sind festgelegt, wodurch gewährleistet ist, die Relevanzsysteme der Befragten erfassen zu können. Der Prozess der Erhebung und der Verwertung der Daten zielt darauf, Konzepte und Hypothesen zu entdecken.

In beiden Unternehmen wurde seit etwa zwei Jahren mit dem Dialog in unterschiedlichen Konstellationen und Formen gearbeitet. Die Untersuchungsergebnisse kristallisieren vier Themenkomplexe heraus: die Initiative zur Einführung und die Anwendung des Dialogs, der Gewinn einer Nutzung und deren Grenzen.

Initiative zum Dialog

Kennzeichnend ist, dass die Kultur der untersuchten Unternehmen als eine von Partnerschaftlichkeit, Wertschätzung, Bewusstsein und Kommunikation geprägte bezeichnet oder dass dies angestrebt wird. Es existiert also ein Bewusstsein für die Bedeutung dieser Werte, und deren Stärkung und Unterstützung ist ein Anliegen von Geschäftsführung und Personalleitern. Deren Interesse und Engagement zeigt sich zunächst als impulsgebend für eine Arbeit mit dem Dialog. Einzelne Personen in führender Position initiieren eine Einführung in diese Gesprächsform.

Zu einer unternehmensweiten Einführung des Dialogs bedarf es der aktiven Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Wird die Dialogarbeit in einem Strategie- oder Entwicklungskonzept verankert, stärkt dies zusätzlich den Rahmen, fördert die Motivation und hilft, Krisen zu meistern. Eine Arbeit mit dem Dialog basiert auf Freiwilligkeit; persönliche Motivation und ein konkretes Interesse erleichtern den Zugang und das Einlassen auf diese ungewohnte Kommunikationsform. Die Dialogbeteiligten verfügen über eine Bereitschaft zur Selbstreflexion. Ist dies gegeben, bildet sich hieraus der Boden für einen stabilen „Container“ (Isaacs 2002, 204f.), den haltenden Rahmen einer Dialogrunde, in dem sich noch Ungedachtes denken und Nichtgesagtes sagen lässt. Befragte Projektleiter beobachten, dass hier auch zurückhaltendere Mitarbeiter/innen die Chance nutzen, ihre Überlegungen und Fragen mitzuteilen. Dadurch kommen Anregungen, kritische Einschätzungen oder auch berechtigte Bedenken in die Projektdiskussionen, die bisher unbeachtet blieben. Die vorhandene Vielfalt in einem Projektteam kommt hier zum Tragen. Gedanken, Überlegungen und Ideen werden artikuliert und können sich im Zuhören weiter entfalten.

Den Dialog einsetzen

Die Studie zeigt, dass die Einschätzung der Personalentwickler die jeweilige Definition und die Anwendungsmöglichkeiten des Dialogs stark beeinflusst: Einige sehen diese Gesprächsform als ein weiteres Instrument in der Kommunikation, andere verstehen den Dialog als eine Haltung, die zur professionellen und zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt und die die Kommunikationskultur verändert.

„*Der Dialog hat die Gesprächskultur in unserem Unternehmen nachhaltig verbessert*“, berichtet eine Personalleiterin. In ihrem Unternehmen ist die Gesprächskultur geprägt von extremer Schnelligkeit. Die Mitarbeiter/innen waren nicht gewohnt, in Ruhe und nacheinander zu sprechen. Jetzt entdecken sie anschaulich und praxisnah, wie viele Informationen, Ideen und Gedanken ihnen im ruhigeren Gespräch zur Verfügung stehen, sich neu entwickeln und vor allem auch vernetzen können.

Die vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten dieses Verfahrens profitieren von der Kreativität der Anwender. So lädt etwa ein Leiter der Technologieentwicklung unternehmensweit alle Interessierten zu regelmäßigen Innovationsdialogen ein. „*Für alles, was sehr viel Kreativität erfordert, eignet sich der Dialog perfekt.*“ Mitarbeiter/innen aus Technik, Vertrieb, Marketing, Personalwesen und Strategieentwicklung tragen ihre Gedanken zu einem neu zu entwickelnden Produkt zusammen. Hier werden vielschichtig Ideen generiert, die in den anschließenden Entwicklungs- und Entscheidungsprozess einfließen.

Ein weiteres Beispiel zeigen die Dialogrunden, die anlässlich einer Abteilungsfusion geführt werden. Die Belegschaft ehemals zweier Abteilungen eröffnet einen gemeinsamen Denkraum, in dem die jeweiligen Denkmuster, die abteilungsspezifischen Kulturen, die neuen Anforderungen und die möglichen Widerstände und das zu Verabschiedende erkundet und beobachtet werden. Dieses Beispiel legt nahe, dass Kompetenz und Fähigkeiten des Dialogbegleiters oder der Dialogbegleiterin einen hohen Einfluss auf die Qualität eines Dialogs haben. Diese Facilitatoren müssen über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen der Gruppenprozesse und Gruppendynamik verfügen und in reflexiven Methoden bewandert sein. Dadurch gelingt es, die verschiedenen Entwicklungsphasen einer Gruppe und deren spezifische gruppendynamische Konfliktpunkte zu unterscheiden von Entwicklungs- und Differenzierungsbewegungen im aufgabenbezogenen Denkprozess. Gleichzeitig beziehen die Beteiligten diese Dynamik in ihre Beobachtung und Erkundung mit ein, um wiederum Erkenntnisse über ihr Denken und ihre Abstraktionsschritte zu gewinnen. Facilitatoren, die Dialogprozesse in Organisationen begleiten, bringen auch Wissen und Kenntnisse über Organisation, deren Funktionieren, deren Anforderungen in Veränderungsprozessen und deren Strukturen mit, in denen sich die Organisationsmitglieder und somit die Dialogbeteiligten bewegen. Dies erfordert eine hierauf

ausgerichtete Dialogbegleiterschulung.

Sinnliches Denken

Die Facilitatoren halten und stabilisieren in der Verbindung ihres Organisationswissens und ihrer Prozess- und Reflexionskenntnisse mit ihren gut entwickelten Dialogkompetenzen den Rahmen, in dem sich der Denkprozess entfaltet. In diesem Raum ist es möglich, Denken nicht nur als intellektuelle Leistung zu begreifen, sondern als einen komplexen, kreativen Prozess, dessen Vielfältigkeit sich aus dem Zusammenspiel von Gefühlen, Emotionen, Sinnesempfindungen, Bildern, Erinnerungen und Gedanken entwickelt. Denken wird zu sinnlichem Denken.

Interne Facilitatoren, d.h. zu Dialogbegleitern ausgebildete Mitarbeiter/innen fungieren wirksam als Multiplikatoren für die Einführung des Dialogs, wenn sie Schlüsselfunktionen innehaben und über Einfluss und Überzeugungskraft verfügen. Begleiten sie die Dialogrunde in Kooperation mit externen Facilitatoren, wirkt sich dies positiv auf die Mitarbeiter/innen aus. Internes Organisationswissen und externe Reflexions- und Prozesskompetenz ergänzen sich in sinnvoller Weise. Die Bereitschaft zur Selbstreflexion der Dialogbeteiligten wächst, sie lassen sich auf andere Personen und unbekannte Situationen sicherer ein, und ihr geistiges, emotionales und soziales Bewusstsein erweitert sich deutlich. Die am Dialog beteiligten Mitarbeiter/innen befinden sich in einer affektiven Rahmung durch den Container und nutzen diese stabile Unterstützung zur Entfaltung und Entwicklung. Dies wird allerdings durch unternehmens- oder machtpolitisches Verhalten beteiligter Führungskräfte oder Facilitatoren eingeschränkt, denn hierdurch wird Offenheit und Gleichwertigkeit infrage gestellt.

Setting

Die am Dialog beteiligten Mitarbeiter/innen erleben es als vorteilhaft, die Dialogrunden möglichst nicht in den Räumen des Alltagsgeschäfts stattfinden zu lassen. Dies schließt Störungen von außen weitgehend aus, aber mehr noch begünstigt allein der Wechsel der äußeren Umgebung einen inneren Blickwechsel und damit einhergehend eine innere Distanzierung und Entspannung. In einem der befragten Unternehmen geht der gesamte Führungskreis in einen Dialog. 60 Teilnehmer/innen sitzen im Kreis, in der Mitte liegt ein Mikrofon auf einem Kissen. Es dient gleichzeitig als Redeobjekt. Eine solch ungewöhnliche Situation haben die Beteiligten noch nicht erlebt. Es holt sie aus ihrer Routine heraus, erhöht ihre Aufmerksamkeit und verbessert durch die Verlangsamung die Qualität der Veranstaltung. Die hier entstehende Atmosphäre von Konzentration und Achtung gewährleistet, allen Redebeiträgen zuzuhören, sie aufzunehmen – und nicht die Geduld zu verlieren.

Das Setting wird zu einem Ritual, welches den hier eingeschlagenen Weg einer veränderten Gesprächsform stützen und rahmen kann. Es beinhaltet somit nicht nur die Veränderung selbst, sondern als Ritual dient es gleichzeitig deren Bewältigung und Handhabung und der Steuerung von kritischen Situationen. Die Teilnehmer/innen können sich auf ihren Denkprozess konzentrieren, da sie durch das Ritual von der reflexiven Gestaltung der Interaktionsbeziehungen weitgehend enthoben sind.

Die Berichte der Beteiligten weisen eindeutig darauf hin, dass sich erst in der Kontinuität geführter Dialogrunden ein Prozess des gemeinsamen Denkens entwickelt. Dort eröffnen sich dann vielseitige Möglichkeiten.

Der Gewinn

„Im Vergleich zu unseren ergebnisorientierten Meetings ist Dialog eine wirklich innovative Kommunikationsform, in der offener und bewusster gesprochen wird“, teilt ein Abteilungsleiter mit. Der Dialog führt zu einer Entschleunigung und zu größerer Bewusstheit. Hier besteht die Möglichkeit

zu ehrlichen und authentischen Mitteilungen, auch für zurückhaltendere Persönlichkeiten. Ebenso gelingt es mit dem Dialog, ein im Sinne des Mitteilens und Zuhörens gutes Gespräch in einer großen Gruppe, etwa einer Betriebsversammlung oder einem Führungskräfte meeting, zu führen. Das gemeinsame Engagement einer Gruppe, z.B. einer Abteilung, eines Teams oder des Führungskreises, stärkt deren Zusammenhalt, Aktivität und Kreativität.

Von großer Bedeutung ist hierbei die Stabilität des Containers, denn die Verlangsamung und ungewohnte äußere Ruhe löst bei den Beteiligten eine innere Unruhe aus. Durch ein absichtsloses Beobachten und aktives Zuhören sind sie imstande, diese auszuhalten. Sie lernen aus der Beobachtung eigener Verhaltens- und Reaktionsmuster und entdecken die verborgenen Themen. Eine wesentliche Wirkweise des Dialogs sehen die Gesprächspartner in dem Setting, welches eine entspannte Geisteshaltung ermöglicht. Der in diesem Setting entstehende Container wirkt hier als erfolgreiche affektive Rahmung (*Welter-Enderlin* 1998) für den Entwicklungsprozess im Dialog. Die Bedeutung des Containers liegt in der Koexistenz des rahmenden mit dem gerahmten System, d.h. das rahmende System muss den in ihm stattfindenden Prozess so gut kennen, dass es ihn einbetten kann, ohne ihn einzuzwängen. Der Kommunikations- und Denkprozess als das gerahmte System muss die Rahmungsleistung des Containers so gut kennen und beobachten, dass er sich in Wechselwirkung mit diesem darin entwickeln und entfalten kann, ohne den Rahmen zu sprengen.

Indem ein Akteur während seiner Aktionen in sich hineinschaut, nimmt er seine emotionalen, geistigen und körperlichen Reaktionen und Handlungen wahr und erkennt, wie sie miteinander in Verbindung stehen. *Bohm* (1998) spricht hier auch von der Propriozeption des Denkens, d.h. einer sofortigen Rückmeldung der Denkbewegung. Hier zeigt sich, dass sich mit dem Dialog die Fähigkeit des mehrschleifigen Lernens entwickeln und unterstützen lässt. Motive und Ursachen einer gewählten Handlungsstrategie oder einer Gedankenfolge werden erkundet, das eigene Lernsystem erkannt. Aus der Reflexion und Evaluation der einzelnen Dialogrunden hinsichtlich Prozess und Inhalt lernen die Beteiligten, Krisen in Gesprächen als Lernchance zu nutzen, Entwicklungen im Prozess in den Kontext inhaltlicher Anforderungen zu stellen und umgekehrt, und das notwendige Verlernen in den Lernprozess einzubeziehen.

Einen Gewinn dieser intensiven Kommunikation erfahren Dialogbeteiligte darin, dass sie Erkenntnisse gewinnen und bessere Entscheidungen treffen. Im Dialog werden die Stimmen aller Beteiligten gehört. Dies schafft Transparenz, führt zu Akzeptanz und nachhaltiger Umsetzung. Zudem wird erfahrbar, dass Meinungsunterschiede nicht bedrohlich, sondern bereichernd sein können. Der Wahrnehmungshorizont erweitert sich. Im Spielraum von Begegnung, Selbstorganisation und Mitverantwortung entstehen hier Kreativität und Innovation. Eine Dialogrunde wird als eine Auszeit erlebt, deren Gewinn aus einem Wechsel der Rollen und Perspektiven und dem darin liegenden Potenzial anderer Denkrichtungen resultiert. Die befragten Organisationsmitglieder nennen deutlich positive Ergebnisse einer Arbeit mit dem Dialog, ebenso werden jedoch auch deren Grenzen sichtbar.

Die Grenzen

Wenig überraschend ist hier, dass eine mangelnde aktive Unterstützung durch das Management die Umsetzung und den Nutzen des Dialogs begrenzen. Dies bezieht sich auf die Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen, vor allem aber auch auf eine innere Haltung, die die zum Teil tiefgreifenden Veränderungsprozesse zu tragen und zu begleiten bereit wäre. Es bedarf also einer klaren Entscheidung des Managements für eine solche Form der Arbeit.

Es wird deutlich, dass sich in einer Atmosphäre von Druck, Anspannung oder Eile kein Dialog entfalten kann. Diese Beobachtung leuchtet unmittelbar ein, vergegenwärtigt man sich die wesentlichen Charakteristika Verlangsamung, Offenheit oder Erkundung sowie die Bedingung eines stabilen Containers, den es kontinuierlich zu entwickeln gilt. Ebenso einschränkend wirken Ungeduld,

überhöhte Erwartungen und festgelegte Ziele seitens einzelner Teilnehmer, sofern diese agiert und nicht zur Erkundung verdeckter Annahmen und Gedankenmuster genutzt werden.

Es zeigt sich auch, dass ein im Sinne des Dialogs offener Austausch der Gedanken, Annahmen und Bewertungen sehr schnell auf Grenzen stößt, wenn die hierarchischen Abhängigkeiten unreflektiert bzw. manipulativ ins Spiel gebracht werden. Eine Führungskraft im Dialog muss realisieren, dass sie hier als ein gleichwertiger Gesprächs- und Denkpartner im Kreis sitzt. Das bedeutet nicht, dass sie ihre Rolle negiert oder ausblendet. Vielmehr kann sie ihre Rolle auch im Dialog als Modell leben, indem sie der Situation und dem Anliegen angemessen ihre Integrität, Verantwortlichkeit, ihre Fairness, ihren Mut und ihre Ängste authentisch lebt.

„Eine Dialogrunde muss nicht unmittelbar ein Ergebnis bringen.“ Der Dialog eignet sich nicht, um Entscheidungen zu treffen, wohl aber, um Entscheidungsprozesse einzuleiten, Transparenz herzustellen und neue Perspektiven zu eröffnen.

Das Spezifische am Dialog

Im Unterschied zu anderen Reflexionsmethoden geschieht im Dialog die von den Akteuren gemeinsam durchgeführte Beobachtung in „Echtzeit“, also während der Aktion (hier dem Denken) selbst. Dies wird möglich durch die Verlangsamung der äußeren Handlungen und in Folge der inneren Abläufe des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens und Reagierens. Diese Art von Verlangsamung geschieht auf einem hohen Energiepegel, mit hoher Konzentration und Aufmerksamkeit und nicht etwa im Sinne von Trägheit oder Schläfrigkeit. Die Beteiligten sind hellwach. Im dialogischen Denken miteinander werden sie zu Meistern in der Kunst der Pause und verleihen dem Gespräch damit eine perspektivische Tiefe.

Die Beteiligten lernen unmittelbar, mit der unberechenbaren Mischung aus Ungewissheiten, Wahrscheinlichkeiten, Zielen und komplexen Strukturen und deren wechselseitigen Abhängigkeiten umzugehen, ohne diese Komplexität mindern zu müssen. Sie realisieren, dass Komplexität ihre eigene Dynamik hat, und erkennen, wo eigene Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten bestehen und wo die Grenzen liegen. Die Organisationsmitglieder erkennen zudem, dass sie zwar als Individuen mit Freude und in Freiwilligkeit in Lern- und damit Veränderungsprozesse gehen mögen, eine Organisation sich aber tendenziell zumindest gegen von außen kommende Veränderungsansprüche wehrt. Indem die Beteiligten diese sehr komplexen Prozesse wahrnehmen, beobachten und in ihren Denkmustern erkunden, machen sie sich diese zu eigen. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden damit nicht mehr nur als äußere Anforderungen wahrgenommen, sondern als ein Geschehen, in dem die Beteiligten sich mitten drin befinden. Das Suspendieren der Standpunkte lässt zudem Widersprüche aushalten. Indem für den Moment an den einzelnen Standpunkten nicht festgehalten wird, sondern diese zur Beobachtung zur Verfügung gestellt werden, muss nicht zwischen gegensätzlichen oder einander ausschließenden Positionen entschieden werden. Vielmehr wird die Gleichzeitigkeit deren Existenz realisiert – was aus der Sicht eines logischen Denkens meist als unmöglich gilt, auch wenn es bestehende Realität ist.

Im Erkennen der Tiefenstruktur der Organisation können also konkrete Ansatzpunkte für gezielte Veränderungen benannt werden. Mögliche Lernschleifen werden erkannt: Durch Beobachtung der momentan sich ereignenden Denkprozesse mit ihren einzelnen Abstraktionsleistungen zeigen sich die tief verankerten Wurzeln mentaler Modelle.

In der Beobachtung und Erkundung werden Prozess und Inhalt nicht voneinander getrennt, wodurch die „Ressource Gefühl“ (Lantermann, o.J.) genutzt wird. Auch in Fachgesprächen können Gefühle als Quelle und als Ausdruck eigener Beteiligung, eigenen Teilhabens am aktuellen Geschehen erkannt und als Signale, als Kraft und als Hilfe zur Einschätzung von Situationen genutzt werden.

Im Dialog wird unmittelbar am Tabu der Hierarchie gerührt, denn diese Ordnung wird für die

Dauer einer Dialogrunde aufgehoben oder suspendiert. Das bedeutet nicht, sie vollständig und dauerhaft außer Kraft zu setzen, sondern meint eine Gleichwertigkeit der Meinungen, Standpunkte und Beobachtungen aller Teilnehmer/innen, unabhängig von deren Funktion oder Position. Die Dialogbeteiligten wissen um die Existenz und die Notwendigkeit einer Hierarchie, aber auch um deren Begrenzung. Genau diese Begrenzung wird gezielt und punktuell dort aufgehoben, wo sie einer Entwicklung im Wege steht.

Zirkularität im Dialog – Zirkularität durch Dialog

Die Untersuchung bringt in thematisch unterschiedlichen Bezügen ein sich wiederholendes Phänomen hervor: In einem zirkulären Prozess bewirkt, unterstützt und schafft der Dialog genau das, was er jeweils auch braucht, um sich selbst entwickeln, entfalten und stärken zu können. So erzeugt Dialog Offenheit, wie auch umgekehrt Offenheit das Denken im Dialog erzeugt und fördert. Offenheit wiederum braucht die Erkundung und die urteilsfreie Beobachtung des Dialogs. Hierzu ist das Vertrauen der Beteiligten erforderlich. Erkundung und Beobachtung ermöglichen die Entwicklung dieses Vertrauens, und dieses wiederum ermöglicht den Dialog. Ein Dialog wird häufig eingesetzt, um Irritationen zu mindern, gleichzeitig erzeugt er Irritationen. Diese zulassen zu können, vertieft den gemeinsamen Denkprozess.

Die Irritation irritiert auch bisherige Stabilität, sodass tradierte Gültigkeiten und Überzeugungen zu wanken drohen, zumindest jedoch hinterfragt werden können. Eine zu große Stabilität bzw. Festigkeit der Denkmuster und mentalen Modelle irritiert den Denkprozess, denn Bewegung und Offenheit im Denken sind dann erschwert. Stabilität unterstützt aber auch den Dialog, den Container und darin den Denkprozess. Offenheit und Vertrauen wiederum unterstützen die Stabilität der Dialoggruppe. Die ungewohnte Gesprächsform löst Verunsicherung und Ängste aus. Gleichzeitig weckt ein gewisses Maß an Verunsicherung und Ängsten den Dialog, denn sie regen zur Erkundung an. Dadurch wiederum werden Veränderungen angeregt, initiiert, erzeugt. Umgekehrt erzeugen Veränderungen und Entwicklungen den Dialog, solange sie weiterhin erkundet und beobachtet werden.

Dialog braucht eine von Kreativität geprägte Haltung und Atmosphäre, um überhaupt zur Anwendung zu kommen. In erster Linie kommen kreative Teams, Gruppen und Organisationsmitglieder auf die Idee, mit dem Dialog zu arbeiten und darin ihre Kreativität weiter zu entfalten. Das Denken miteinander erzeugt ein neues kreatives Feld, in dem sich der Denkprozess entwickelt. Gleichzeitig erzeugt, fördert und unterstützt die Kreativität der Beteiligten und des Feldes den Dialog, indem sich das gemeinsame Denken zu einem Fluss von Ideen entwickelt. Dialog und Kreativität inspirieren sich gegenseitig, bedingen und erzeugen einander.

Diese Ergebnisse der Studie geben uns nicht nur einen Einblick in die praktische Anwendung und den Nutzen einer Arbeit mit dem Dialog selbst, sondern sie zeigen auch das Potenzial, welches darin liegt, Lernen und Entwicklung in das Alltagsgeschehen des Unternehmens direkt einzubinden. Die Mitarbeiter/innen gehen hier nicht zu externen Schulungen und Seminaren, um eine neue Gesprächsform zu erlernen, sondern lernen und üben dies während und in der Erfüllung ihrer Aufgaben. Hier wird deutlich, wie bedeutend die Verankerung der Arbeit mit dem Dialog in einem Unternehmenskonzept ist. Denn die Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit, die innere Haltung von Aufmerksamkeit und Respekt und die Beweglichkeit im Denken, die im Dialog erlernt werden, tragen bei entsprechender Unterstützung und Verankerung ihre verändernde Wirkung über die einzelnen Dialogrunden hinaus durch das ganze Unternehmen.

Zusammenfassung

Fast jedes Unternehmen, jede Einrichtung ist heute mit dem wachsenden Druck konfrontiert, sich mit

unerwarteten, ungewohnten Fragestellungen zu befassen, auf die mit herkömmlichen Standardstrategien nicht mehr geantwortet werden kann. Neue, kreative Wege der Diagnose und Lösung der anstehenden Probleme sind zu suchen und zu integrieren. Kann hier der Dialog ein brauchbares Instrument sein und wenn ja, wie kann diese ungewohnte Gesprächsform in einen nicht darauf zugeschnittenen Organisationsalltag eingebracht werden? Kann Dialog die Kultur und vor allem die Kommunikation in einem Unternehmen nachhaltig verändern? Eine empirische Studie, durchgeführt in zwei international agierenden Unternehmen, gibt Einblick und zeigt mögliche Wege.

Abstract: Dialog - a space for creative thinking in learning organisations

Today almost every enterprise or institution has to face growing pressure, has to deal with unexpected unusual problems which cannot be solved by conventional standard strategies. New creative ways to diagnose and solve expected problems are to be found and integrated. Thus can dialog be a useful instrument? And if this is the case, how can this unusual form of discussion be integrated into the daily fully-organized life? Can dialog essentially change culture and communication in an enterprise? An empiric study carried out at two international companies allows us the gain an insight into the companies and shows us possible ways.

Literatur

- Bohm, D. (1998): Der Dialog. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Buber, M. (1962/1997): Das dialogische Prinzip. Heidelberg: Lambert Schneider.
- De Maré, P., Piper, R., Thompson, S. (1991): Koinonia: From Hate, through Dialogue, to Culture in the Large Group. London: Karnac Books.
- Ehmer, S. (2003): Dialog – nichts Neues und doch ungewöhnlich anders. *Zeitschrift Supervision* Heft 2/2003, S. 5-18.
- (2004): Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung. Eine Untersuchung. Dissertationsschrift Universität Kassel. Kassel: Verlag Uni Press.
- Foerster, H.v. (1999): Sicht und Einsicht. Heidelberg: Carl-Auer.
- Hartkemeyer, Martina/ Hartkemeyer, Johannes F. / Dhority, Freeman (1999): Miteinander denken - das Geheimnis des Dialogs. Klett-Cotta, Stuttgart.
- Isaacs, W.N. (1996): Dialog, kollektives Denken und Organisationslernen. In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- (2002): Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (Orig. 1999).
- Lantermann, Ernst-Dieter (o.J.): Eine sträflich vernachlässigte Ressource im Management komplexer Anforderungen: das Gefühl. Unveröffentl. Manuskript, Universität Kassel.
- Lewin, K. (1982): Feldtheorie. Werkausgabe Bd. 4 (hg. von Graumann, C.-F.). Bern: Huber; Stuttgart: Klett-Cotta.
- Maturana, H. (1994): Was ist erkennen? München: Piper.
- Maturana, H. Varela, F.J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Bern, München, Wien: Scherz.
- Simmons, A. (1999): A safe place for dangerous truths. New York: AMA.
- Welter-Enderlin, Rosmarie (1998): Was hat Säuglingsforschung mit Therapie und Beratung zu tun? In: Welter-Enderlin, Rosmarie / Hildenbrand, Bruno (Hg.) (1998): Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg. S. 213-227