

**Susanne Ehmer**

## Dialog in Organisationen - Bessere Lösungen, wachsendes Engagement <sup>1</sup>

In einer empirischen Studie<sup>2</sup> wird die praktische Anwendung des Dialogs im Kontext einer Organisationsentwicklung und deren Nutzen für die Organisation untersucht. Damit nimmt sich diese Arbeit eines für die Supervision und die Organisationsberatung höchst aktuellen und bisher kaum untersuchten Themas an.

Basierend auf der Darstellung relevanter Aspekte der gesellschaftlichen, institutionellen und organisationalen Entwicklung, in der sich Unternehmen befinden, zeigt sich das Umfeld, in welchem der Dialog angewendet wird: zunehmende Differenzierung und Flexibilisierung von Aufgabenbereichen, Tätigkeiten und Geschäftsfeldern der Unternehmen, Komplexität, Selbstorganisation und Beschleunigung, Abbau der Institutionalisierung, Individualisierung der Berufsbiografien.

### **Was ist gemeint mit Dialog?**

Dialog ist eine Gesprächsform mit erforschendem Charakter und steht, nach Buber, für ‚Begegnung‘ im Gegensatz zu einer oberflächlichen Unterhaltung. Dialog leitet sich ab aus der griechischen Wurzel von dia (hin-durch, zwischen) und logos (Wort, Sinn, Bedeutung) und weist darauf hin, dass ein Fluss von Bedeutung mit und durch das Wort zwischen den Menschen entsteht.

Der Dialog ermöglicht auf seine spezifische Weise, den Annahmen, Überzeugungen, Bildern, Ideen und Gefühlen auf den Grund zu gehen, die unterschwellig die Interaktionen und das Denken der einzelnen Menschen beeinflussen bzw. beherrschen.

Für die Entwicklung des Dialogs sind neben historischen Vorläufern einer dialogischen Kommunikation verschiedene frühe Kulturen ebenso bedeutsam wie Weltbilder, Vorstellungsmodelle und Ideen aus den modernen Natur- und Humanwissenschaften. Der heute angewendete Ansatz basiert wesentlich auf der Arbeit des Quantenphysikers David Bohm<sup>3</sup>, der in der Erforschung grundlegender physikalischer Strukturen Parallelen zwischen Beobachtungen der Quantenphysik und spirituellen Weisheiten fand. Dies führte ihn zur Weiterentwicklung des Dialogs als einem kollektiven Denkprozess, in dem es auf den gemeinsamen Geist und das gemeinsame Bewusstsein ankommt.

Dialog ist in seiner erkundenden Haltung ein ständiges Hinterfragen von Prozessen, Sicherheiten und Strukturen, welche unseren Gedanken und Handlungen zugrunde liegen. Im Prozess des Dialogs wird erkennbar, in welcher Weise und auf welchen Wegen unser Denken verläuft, und das ist eine Voraussetzung dafür, die Grundlagen der verschiedenen Krisenerscheinungen erforschen zu können.

### **Denkprozess statt Denkprodukt**

Denken ist mehr als das rationale Denken, es umfasst die Emotionen und Gefühle, die Wünsche und Absichten, die Unterstellungen und Ängste. Nach Ansicht des Kreativitätsforschers Csikszentmihaly ist unser Denken verkrustet, eingeeignet und unbeweglich. Bohm bezeichnet

---

<sup>1</sup> Vgl. auch Ehmer, Susanne: "Dialog - nichts neues und doch ungewöhnlich anders", in Zeitschrift Supervision Heft 2/2003

<sup>2</sup> Ehmer, Susanne: Dissertationsschrift "Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung. Eine Untersuchung". Universität Kassel. Erscheint Frühj. 2004.

<sup>3</sup> vgl. Bohm 1998: Der Dialog. Klett-Cotta.

das Denken darüber hinaus als fragmentiert. Isaacs, Leiter des Dialogue-Project am MIT versteht die Gedanken als Produkte aus der Vergangenheit. Wiederholt gedachte Gedanken fügen sich zu unsichtbaren Gedankenmustern, die immer wieder nach Daten suchen lassen, um die eigene Wahrnehmung zu bestätigen.

Denken hingegen ist nicht ein Produkt, sondern ein Prozess, ein momentanes, gegenwärtiges Ereignis. Dieses gilt es im Dialog zu beobachten, während es geschieht. Auf diese Weise lassen sich die Abstraktionsschritte und Schlussfolgerungen zwischen Beobachtung, Wahrnehmung, Bewertung und Handlung erkennen und nachvollziehen.

### **Kernkompetenzen im Dialog<sup>4</sup>**

Zur dialogischen Erkundung und dem Denken miteinander bedarf es einiger grundlegender Kompetenzen bzw. Kapazitäten. Die Beteiligten **artikulieren**, was sie wesentlich angeht, d.h. sie „Sprechen von Herzen“ - und fassen sich kurz. Dies fordert auf, lange, intellektuelle Wortspielereien zu lassen, denn diese verdecken die Gefühle und Gedanken. Im Artikulieren liegt die **Entfaltung** des ständigen Potentials, das in uns und um uns ist. Zur Wahrnehmung reflexartiger Urteile und Annahmen braucht es die Fähigkeit des **Zuhörens** mit offenem Herzen und offengelegter Bewertung. Dies geschieht in innerer **Beteiligung**, in der der Zuhörer erkennt, dass er gleichzeitig Bestandteil und Beobachter des Ganzen ist. Die Annahmen und Bewertungen werden **suspendiert**, in der Schwebelage gehalten, individuell verschiedene Glaubenssätze, Interpretationen und Annahmen erkannt und offengelegt. 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 andere Person in ihrem Wesen als legitim anzuerkennen, sich in ihre Perspektive hineinzusetzen bedeutet, sie zu **respektieren** (radikaler Respekt). Radikaler Respekt 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.

### **Voraussetzungen und Setting**

Grundlage jeder Arbeit im Dialog ist 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 während dessen zu entdecken, wie Sinn geschaffen wird. Anfängliche Dialogleitlinien liegen darin, Annahmen und Überzeugungen hinten anzustellen, den inneren Beobachter zu beobachten, beim Zuhören sich selbst zuzuhören, das Tempo zu drosseln, insbesondere auch das Fragetempo, auf das eigene Denken zu achten und sich mit Polarisierung vertraut zu machen.<sup>5</sup>

### **Nutzen und Gewinn**

*„Im Vergleich zu unseren ergebnisorientierten Meetings ist Dialog eine wirklich innovative Kommunikationsform, in der offener und bewußter gesprochen wird.“ (Abteilungsleiter)*

Die Studie<sup>6</sup> zeigt und bestätigt, dass der Dialog in den Unternehmen auf Resonanz stößt, deren Kultur von Partnerschaft, Offenheit und Wertschätzung geprägt oder dies angestrebt ist. Die Arbeit mit dem Dialog bedarf der Initiative und der Unterstützung durch das Management sowie einer Verankerung in eine unternehmensweite Entwicklungsplanung. Der Dialog, von

---

<sup>4</sup> vgl. Isaacs 2002; Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1998

<sup>5</sup> vgl. auch Isaacs 2002

<sup>6</sup> vgl. Fußnote 2

gut ausgebildeten Facilitatoren begleitet, trägt nachhaltig zu einer positiven Veränderung der Gesprächskultur bei. Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Selbstreflexion wächst, sie lassen sich auf andere Personen und unbekanntere Situationen sicherer ein und erweitern ihr geistiges, emotionales und soziales Bewusstsein deutlich.

*„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.“ (Leiter Technische Abteilung)*

Als innovative Kommunikationsform erleichtert der Dialog die Thematisierung bisher ausgelassener, wesentlicher Themen. Durch die Beobachtung der Denkprozesse und deren Reflexion klären sich Strukturen, Konflikte und Fehlhandlungen ebenso, wie sich die Persönlichkeit entwickelt.

*„Großartig, endlich etwas, wo man denken kann!“ (Ingenieurin Produktentwicklung)*

Dialog-Beteiligte nennen als Gewinn: gute, d.h. ehrliche und authentische Gespräche auch in Großgruppen; wachsendes Engagement, Identifikation und Loyalität mit dem Unternehmen; vielseitige Möglichkeiten und Ideen eröffnen sich, Ressourcen werden aktiviert, Begeisterung und Aktivität geweckt; die Beobachtung der Denkprozesse vertieft die Gesprächskultur und lässt Zusammenhänge zwischen Prozess und Inhalt erkennbar werden.

*„Für alles, was sehr viel Kreativität erfordert, eignet sich der Dialog perfekt.“ (Leiter Produkt-Innovation)*

Die Reflexion und Selbstreflexion zeigen positive Effekte im Alltagsgeschäft: Kreativität steigt, Sensibilisierung wächst, Bewusstsein erweitert sich. Meetings erzeugen einen höheren Erkenntnisgewinn und führen zu besseren Entscheidungen und Ergebnissen. Die Mitarbeiter begrüßen nicht nur die Achtung und Wertschätzung, die sie erfahren, sondern auch die Offenheit, die Möglichkeit zu ihrer Selbstorganisation und Mitverantwortung in ihrem Kompetenzbereich.

*„Der Dialog hat die Gesprächskultur in unserem Unternehmen nachhaltig verbessert.“ ( Personalleiterin)*

---

Susanne Ehmer  
Dipl. Supervisorin  
Lassallestrasse 1  
D - 34119 Kassel  
T.: ++49-561-69690  
Email: S.Ehmer@t-online.de

Universität Kassel  
Supervision und Organisationsberatung  
Studiengangskoordination  
Arnold-Bode-Strasse 10, D - 34127 Kassel  
T.: ++49-561-8042941 // F.: ++49-561-8042051  
E.: s-ehmer@uni-kassel.de // www.uni-kassel.de/fb4

## **Dialog-Weiterbildungen:**

### **"Dialog in Organisationen - gemeinsam denken im kreativen Feld"**

Eine Weiterbildung für BeraterInnen, OrganisationsentwicklerInnen, PersonalerInnen und SupervisorInnen.

Inhalt: Einführung in das Verfahren, Entwicklung eigener Dialogkompetenzen, Dialog in der Lernenden Organisation, Anwendung und Nutzen des Dialogs in Ihrer professionellen Tätigkeit. 3 mal 3 Tage.

Ab Herbst 2004 in Berlin - - - Ab Februar 2005 in Freiburg

Referentinnen:

Susanne Ehmer - Dipl. Supervisorin (DGSv), Dialog-Facilitator, Wiss. Mitarbeiterin Universität Kassel

Kirsten Dörr - Managementberaterin, Trainerin.

Informationen: S. Ehmer, S-Ehmer@uni-kassel.de, T.: 0049-561-8042941