

## **Lernen im Gespräch durch den Dialog**

**«Das Ding, was sich lernende Organisation nennt, gibt es nicht» (Peter Senge). Für uns in der Deutschen Leasing ist die lernende Organisation eine Vision und ein eigener Weg. Unsere Vision ist, Lernen und Arbeiten immer mehr zu einer Einheit werden zu lassen.**

**Dabei haben wir eine drei- bis fünfjährige Perspektive. Wir versuchen unsere Vision im Schneeballprinzip netzwerkmäßig im Unternehmen zu verankern. Ausgangspunkt ist unser Arbeitskreis «lernende Organisation», in dem verschiedene Menschen schon seit über zwei**

**Jahren zusammenarbeiten, weil sie sich für diese Vision entschieden haben. Der erste Schritt in die lernende Organisation ist das Lernen im Gespräch.**

Kennen Sie diese Situation? Eine Gruppe von Menschen trifft sich einen Vormittag. Es sind nette Kollegen da, es gibt schöne Folien zu sehen, Kekse und Getränke stehen auf dem Tisch und am Schluss sind viele Papierwände vollgeschrieben. Am Schluss des Treffens werden Vereinbarungen getroffen, die hinterher nicht konsequent umgesetzt werden. Man nennt diese Situation neu deutsch "Meeting".

Manchmal ist in Meetings auch richtig was los, wenn sich zwei oder mehrere Platzhirsche Argumente um die Ohren hauen. Je länger sie reden, um so fester verbeissen sie sich in ihren argumentativen Schlagabtausch. Die schweigende Mehrheit schaut ihnen gebannt zu. Die übrigen Meetingteilnehmer verabschieden sich innerlich oder haben unangenehme Empfindungen.

Solche Situationen werden von erfahrenen Meetinghasen (unqualifizierte) Diskussionen genannt. Durch den partizipativen Führungsstil entsteht eine neue Variante der Meetingkultur: Die "Teammeetings". Hier fühlt sich jeder wichtig, es wird viel geredet, doch am Ende entsteht das Gefühl, es ist nichts dabei herum gekommen. Partizipation von Mitarbeitern steht hoch im Kurs. Übersehen werden dabei wichtige Voraussetzungen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen über fachliche und persönliche Fähigkeiten zur Beteiligung an Entscheidungsprozessen verfügen. Sie benötigen eine reflexive Offenheit, d.h. jeder Teilnehmer fragt sich zunächst, ob sein Verhalten die Sache voranbringt. Die intellektuellen und kommunikativen Anforderungen an die Führungskraft steigen mit dem Grad einer echten Beteiligung, weil unterschiedliche Sichtweisen und Standpunkte auftreten. Diese müssen dann zu einer stimmigen Entscheidung verdichtet werden. Ausserdem erhöhen sich die Zeitaufwände durch Beteiligungen ohne eine Garantie der Entscheidungsverbesserung.

### *Der Dialog als Miteinander Denken*

Die nachfolgende Situation erleben Sie wahrscheinlich seltener: Sie gehen in einen Arbeitskreis mit Kollegen und erleben, dass ihnen wirklich zugehört wird. Sie fühlen sich respektiert. Die Kollegen gehen tatsächlich auf Ihre Gedanken ein. Sie machen die Erfahrung, dass echte Fragen und Beiträge eingebracht werden. Sie fühlen sich respektiert. Sie spüren, dass die Menschen aus dem Herzen sprechen, sich die nötige Reifezeit nehmen, um zu überlegen, was sie sagen oder etwas zu Ende zu denken. Es gibt keine Denkverbote. Unterschiedliche Meinungen und Standpunkte haben ihren Platz. Sie staunen darüber, wieviel jeder voneinander lernen kann, wenn sich alle respektieren und offen sind. Gegensätze sind interessanter als Gleiches, weil sie die Gesamtsicht bereichern. Sie sind verblüfft, dass weniger geredet und inhaltlich viel mehr gesagt wurde als im üblichen Diskussionsgedöns. Sie sind angenehm überrascht, dass am Schluss tatsächlich Vereinbarungen

getroffen wurden, die Sie als sehr verbindlich erleben, weil durch diese Gesprächssituation eine positive Verbindung zwischen Ihnen und Ihren Kollegen entstanden ist. Solche Gesprächssituationen werden als Sinn-Fluss oder Dialog beschrieben.

Dialog ist eine sehr alte Gesprächsform, die schon die Griechen, Römer und Germanen kannten. Ein Dialog eignet sich heute neben dem alltäglichen Lernen in Gesprächen zwischen Kunden, Partnern und Kollegen ebenso dafür, komplexe und schwierige Entscheidungen zu treffen, wie auch für Innovationsprozesse. Der Dialog ist für uns die erste Infrastruktur der lernenden Organisation durch das Lernen im Gespräch.

Wir unterscheiden dabei drei Infrastrukturen des Lernens in der Arbeit:

- das Lernen im Gespräch bei Kunden, Partnern und Kollegen durch Dialog
- das Lernen im Team und
- das Lernen in Mikrowelten durch praxisbezogene Simultanen.

Gespräche finden überall statt. Jedes Gespräch bietet eine Lernchance. Wenn wir die Fähigkeit und Haltungen des Dialogs fördern und ernsthaft anwenden, machen wir einen grossen Schritt in Richtung lernende Organisation.

Für den Dialog bildet eine Gruppe von Menschen einen Gesprächskreis durch einen runden Stuhlkreis und denkt unvoreingenommen über ein Thema nach. Diese Form nennen wir thematischen Dialog (vgl. Hartkemeyer, Dhority, 1999). Dabei darf nur der Teilnehmer das Wort ergreifen, der einen Stein oder einen anderen Handschmeichler aus der Mitte des Gesprächskreises aufnimmt und während der Rede in der Hand hält. Alle anderen Dialogteilnehmer dürfen nicht reden. Sie hören zu. Erst wenn jemand sein Rederecht abgibt, in dem er den Stein in die Mitte des Gesprächskreises legt, darf ein anderer den Stein aufnehmen und damit das Wort ergreifen. Es gibt noch eine kleine ergänzende Dialogspielregel: Im Gesprächskreis stehen Klangschalen. Diese können von Dialogteilnehmern durch einen Holzschlegel angeschlagen werden, wenn jemand eine Pause zwischen den Redebeiträgen braucht. Solange die Klangschale ertönt, darf niemand reden, auch derjenige nicht, der gerade das Rederecht ergreifen möchte.

Diese einfache Regeln haben zunächst den Effekt der gedanklichen und emotionalen Entschleunigung, und sie zwingen zur Reflexion des Gesagten und Erlebten. Die normale Gesprächskultur ist ein Gewinnen und Verlieren des Schnelleren gegenüber dem Langsamen, des Wort- und Meinungsstarken gegenüber dem Meinungsschwächeren, des Vielsagers gegenüber dem Stillen.

Allein das Moment der Entschleunigung kann bei der Schnelligkeit und Dynamik unserer heutigen Zeit zu einer Verbesserung der Entscheidung führen, weil durch den Dialog Fehlentscheidungen bei komplexen Sachverhalten vermeidbarer werden. Führungskräfte haben durch die o.g. Form der Gesprächsanordnung eine gute Möglichkeit, wichtige Gedanken von verschiedenen Seiten zu betrachten. Desweiteren können sie die Mitarbeiter ernsthaft und angemessen an Entscheidungsfindungen beteiligen, weil sie jedem die Zeit lassen, sich einzubringen.

Der Dialog erzeugt anfänglich nicht nur angenehme Gefühle, weil die Teilnehmer durch die Spielregeln eher in die Situation kommen, sich mit ihren eigenen Gefühlen und Gedanken auseinanderzusetzen. Es gibt Menschen, die halten das nicht aus und rutschen nervös auf dem Stuhl herum und fragen sich, was der Quatsch hier soll. Ein anderes unangenehmes Gefühl im Dialog kann dadurch entstehen, dass es keinen Hauptverantwortlichen gibt.

***“Unser kultureller Kontext des Wissenden und die Diskussionskultur steht dem Dialog diametral entgegen.”***

Jeder Dialogteilnehmer übernimmt Mitverantwortung für den Dialogprozess. Selbstverantwortung ist zunächst unangenehm, weil es keinen mehr gibt, auf dem die Teilnehmer im Zweifel die Verantwortung für das eigene Verhalten übertragen können.

Die Einführung des Dialogs und das Erreichen des Ziel, wie es oben visionsartig beschrieben worden ist, ist ein langer Weg, weil der Dialog unserem alltäglichen Verhalten und unseren Einstellungen diametral entgegensteht. Unser kultureller Kontext des Wissenden und die Diskussionskultur steht dem Dialog diametral entgegen.

Schon früh werden wir in der Schule als scheinbar Wissende erzogen. Sie erinnern sich bestimmt noch an die Lehrerfragen. Lehrerfragen zeichnen sich dadurch aus, dass der Lehrer eine Frage stellt, dessen Antwort er schon kennt. Als Schüler kommt es nun darauf an, die gewünschte Antwort zu treffen. Durch Stoffpläne und Stellenanforderungen wird das Lernen in der Schule und im Beruf als fremdbestimmt erlebt. In unserem Kulturkreis vermeiden wir solange das Lernen, bis es nicht mehr anders geht. Kulturpessimisten sehen in Lebenskrisen Höhepunkte des Lernlebens.

Wir werden dazu erzogen, mehr zu "Scheinen" als zu "Sein" und das mit düsteren Zukunftsprognosen. So behaupteten die Erziehungsexperten in den 50 und 60er Jahren: Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr. Also spielen wir den klugen Hans. Erst die TV-Babies, die mit Sesamstrasse ihrer Vorschul-, und Grundschulsozialisation erlebt haben, wurden dazu aufgefordert, Fragen zu stellen: "Der, die, das, wieso, weshalb, warum, wer nicht fragt, bleibt dumm", lautete die Einleitungssequenz jeder Folge der Sesamstrasse.

Im Unternehmen ist diese Scheinwelt immer noch stark ausgeprägt. Einer der ungeschriebenen und wirksamsten heimlichen Spielregeln könnte lauten: Gebe niemals zu, dass du etwas nicht weißt oder kannst. Die zweite heimliche Spielregel oder Annahme könnte lauten: Gewinne immer in Gesprächen, verliere niemals, denn das macht einen schwächlichen Eindruck. Sei der John Wayne im Gesprächsalltag. Zerschlage jedes Argument, was dir im Weg steht. Diese Grundhaltung wurde jahrelang in den Unternehmen belohnt und steht auch heute noch hoch im Kurs, wenn es um Karriere und Aufstieg geht.

### *Dialog als Überwindung von Ressourcenengpässen und Dilemmata*

Unternehmen und Manager kommen immer stärker in ein Dilemma: Sie sehen sich steigenden Anforderungen von Kunden, Partnern, Mitarbeitern und den staatlichen Institutionen gegenüber (Doppler, Lauterburg, 1997). Von ihnen wird gleichzeitig eine bessere Qualität in kürzerer Zeit gefordert. Zur selben Zeit haben sie es mit einer Knappheit der Ressourcen zu tun durch geringere Budgets, höhere Produktivität und weniger Mitarbeiter.

Unter diesen Umständen ist eine kontinuierliche Fortbildung zwar wichtig, aber sie ist selten ein fester Bestandteil der alltäglichen Arbeit. Die Führungskräfte und Mitarbeiter mögen eine von der Personalentwicklung gestartete Initiative der Weiterentwicklung durchaus als lohnende Sache halten. Aber im Arbeitsalltag, in dem viele Mitarbeiter und Führungskräfte kaum wissen, welche Verpflichtungen sie zuerst nachkommen sollen, und üppige Zeit- und Kostenbudgets die Ausnahme sind, bleiben die meisten Dinge, die nicht direkt zum Geschäft gehören, ungetan (Peter Senge, 1996). Und dazu gehört die kontinuierliche Anwendung des Gelernten und die rechtzeitige Entwicklung für neue Anforderungen. Diese Situation erfordert ein grundlegendes Umdenken, wenn Personal und Organisationsentwicklung zukünftig erfolgreich sein will. Nicht mehr vom selben, also mehr Seminare usw., sondern eine andere Lösung ist gefragt: Lernen und Arbeiten miteinander zu vereinbaren.

Eine entscheidende Annahme von uns für die Veränderungsbereitschaft des Managements im Sinne des Dialogs ist, dass Führungskräfte durch das kommunikative Wild-West-Verhalten leiden und die Wahrscheinlichkeit sehr groß ist, dass sie dabei selber unter die Räder

kommen. Karriere und Geld entschädigen nicht für die soziale Vereinzelung aufgrund der kommunikativen Umgangsformen der argumentativen Massenschlägerei. Neben einer privaten, existiert meistens eine berufliche Einsamkeit. Und Lebenszeit ist unwiederbringlich kostbar. Es gibt nach unserer Auffassung eine heimliche Sehnsucht der Menschen nach mehr Respekt, menschlicher Würde und Offenheit auch im Arbeitsleben.

Eine weitere Annahme ist, dass eine Gesprächs- und Lernkultur des Dialogs wesentlicher wettbewerbsfähiger ist, als eine Kultur der diskursiven Massenschlägerei oder des kommunikativen Platzhirschverhaltens, die mehr Gegner als Freunde hinterläßt.

Die dritte Annahme für den Dialog ist, dass die heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu komplex, zu schnell und zu facettenreich sind, um in einer Vereinzelung des Denken und Handeln zu verharren. Diese Situation ist nicht mehr allein mit dem Führungsstil der Diskussionskultur beherrschbar, sondern sie erfordert eine wirkliche Form der Beteiligung von Mitarbeitern. Der Dialog kann ein Weg aus dem gewohnten, antrainierten und bisher belohnten Egozentrismus sein.

*Wie haben wir den Dialog eingeführt?*

Der erste Schritt bestand darin, den Vorstand für die Vision zu gewinnen. Wir haben Freeman Dhority beauftragt, eine Einführung in den Dialog mit dem Vorstand zu machen. Dadurch erreichten wir eine erlebbare und nachvollziehbare Erfahrung mit dem Dialog. Im nächsten Schritt führten wir ein zweitägiges Seminar mit dem Top-Management zur Einführung in den Dialog durch.

Dabei orientierten wir uns an folgenden Einführungsschritten:

- Darstellung von grundlegenden Fähigkeiten und Haltungen im Dialog
- Erkennen des Unterschieds zwischen Beobachten und Bewerten und seine Folgen für Entscheidungen
- Darstellung der Leiter der Schlussfolgerungen
- Umgang mit kritischen Gesprächssituationen
- Umgang mit Dilemmata
- Klein- und Großgruppen-Dialoge zu aktuellen und strategischen Führungsthemen

Danach führten wir im Abstand von zwei bis drei Monaten einen Dialogtag in Dialoggruppen durch. Im Mittelpunkt steht die Arbeit an mentalen Modellen im Dialog. Wir versprechen uns von diesem Ansatz, ein Schneeballprinzip. Wenn die Führungskräfte den Dialog akzeptieren, ihn in ihrem Bereich einsetzen und ihn allmählich in ihren Arbeitsalltag integrieren, verbreitet sich der Dialog im Unternehmen. Da der Dialog konträr zu unseren alltäglichen Gesprächsformen und Denkwelten verläuft, vertreten wir die Ansicht, dass wir einen Dialogbegleiter brauchen, um den Dialog zu fördern.

***„ Der Dialog kann ein Weg aus dem gewohnten, antrainierten und bisher belohnten Egozentrismus sein“***

*Die Rolle des Dialogbegleiters*

Der Dialogbegleiter sollte zunächst selbst genügend Erfahrungen und Haltungen des Dialogs mitbringen. Wir haben uns daher entschlossen, eine Dialogbegleiterausbildung bei Freeman Dhority zu machen. "Wer einen ein Meter tiefen Dialog fahren und begleiten will, muss selbst einen Dialog von zehn Meter Tiefe geführt haben" (Freeman Dhority). Der Dialogbegleiter sollte durch seine Haltungen und Fähigkeiten den Dialog vorleben können.

Er begleitet den Dialog, d.h. er interveniert nicht, sondern er bietet den Dialogteilnehmern Impulse und schafft Möglichkeiten, den Dialog in Gang zu bringen oder in Gang zu halten. Der Dialogbegleiter sollte aber auch über Handwerkszeug verfügen und dieses situationsgerecht im Dialog anbieten. Er lässt aber die Verantwortung und die Art des Dialogs den Teilnehmern.

Wir gehen davon aus, dass erwachsene Menschen genügend Selbststeuerungspotential haben, aber einen Navigator brauchen, der ihnen vermitteln kann, woher sie kommen, wo sie stehen und wohin die Teilnehmer gehen können. Das kann ein Dialogbegleiter dann, wenn er das dynamische Feld der Erkundung im Dialog kennt. Dennoch wird auch ein Dialogbegleiter immer wieder auf neue Dialogfelder und -dynamiken kommen, wo er keine Erfahrung hat. Dann sind von ihm selbst Kernfähigkeiten und Haltungen im Dialog besonders gefragt. Diese helfen ihm, sich auch auf neue, unbekannte und andersartige Dialogfelder zu bewegen.

### *Die Arbeit an mentalen Modellen im Dialog*

Wir sind der Meinung, dass eine nachhaltige Kulturveränderung in Unternehmen möglich ist, wenn mentale Modelle offengelegt und allmählich transformiert werden können. Mentale Modelle sind tiefsitzende, in "Fleisch und Blut" übergangene Annahmen über die Welt. In Unternehmen bestimmen sie die heimlichen Spielregeln oder Glaubenssätze. Meistens sind uns unsere mentalen Modelle nicht bewusst. Sie können an Wendepunkten des Lebens, in der frühkindlichen, schulischen und beruflichen Entwicklung entstehen. Sie treten in unseren Köpfen plötzlich und vehement auf, wenn jemand gegen die heimlichen Spielregeln und Glaubenssätze verstößt oder unvereinbare Sichtweisen äußert. Die mentalen Modelle können aus der Schattenseite unserer Persönlichkeit kommen und sie können ggf. unangenehme emotionale Erfahrungen oder Erinnerungen aktualisieren, die dann zu einer schwierigen Kommunikation führen.

Beispiele für mentale Modelle können sein: Traue keinem Fremden. Sei immer schön genügsam und falle nicht auf. Sei fleißig und anständig. Fordere nicht zuviel usw. Oder heimliche Glaubenssätze im Unternehmen können sein: Der wichtigste Satz ist der Um-Satz. Oder der wichtigste Sender ist der Tau-Sender Wenn in Gesprächssituationen gegen diese Glaubenssätze verstoßen wird, entsteht meistens eine peinliche oder schwierige Situation. Diese Situationen sind nach Agyris hervorragend zum Lernen geeignet, wenn wir sie im Dialog transformieren können. Hier übernehmen die Dialogbegleiter eine wichtige Aufgabe.

### **Wie können wir im Dialog an den mentalen Modellen arbeiten?**

Wichtige Quellen des mentalen Modells in Unternehmen sind nach unserer Annahme:

- Produkt und Schlüsselpersonen:

Das mentale Modell eines Unternehmens wird unserer Ansicht nach bestimmt durch das Produkt, das die wirtschaftliche Basis des Unternehmens darstellt. Die jeweiligen Mitarbeiter, die für das Unternehmen die zentrale Wertschöpfung erbringen, haben eine besondere wirtschaftliche Bedeutung. Auf diese Fähigkeiten und mentalen Ressourcen kann ein Unternehmen nicht verzichten. Der Einfluss dieser Menschen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist groß. Daher stellen sie wahrscheinlich die <<Peer Group>> dar. PeerGroups formen und beeinflussen die Mentalität eines Unternehmens massgeblich. Sie sind Vorbilder, wenn es um Karriere geht. Dementsprechend orientieren sich Mitarbeiter fachlich und verhaltensmässig an diesen Menschen, wenn sie im Unternehmen erfolgreich sein wollen.

- Erfolgsgeschichten des Unternehmens

Wenn wir Führungskräfte und Mitarbeiter nach den erlebten und positiven Geschichten fragen, die sie mit einem Unternehmen verbinden, dann sind dies Erfolgsgeschichten. Sie beeinflussen das unternehmerische und das alltägliche Handeln soweit, dass durch die Erfolgsroutinen ein effizientes Verhalten gewährleistet ist. Erfolgsgeschichten sind die heimliche Vorbildnorm für das Verhalten. Unsere Annahme ist, dass Menschen Erfolg suchen und haben möchten und daher die Handlungsstrategien einschlagen, die sich erfolgsmäßig im Unternehmen bewährt haben und anerkannt sind.

- Mentalität und Führungsstil des Top-Managements

Das Top-Management hat häufig einen unterschiedlichen Führungsstil. Allen Topmanagern gemeinsam ist eine große Macht- und Autoritätsfülle. Sie entscheiden über Wohlergehen und Karriere der Menschen im Unternehmen. Die existentielle Bedeutung dieser Führungskräfte für die Mitarbeiter bringt uns zu der Schlussfolgerung, dass diese Manager einen hohen Einfluss auf das alltägliche Denken und Handeln der Mitarbeiter haben.

Managementberater stellen häufig fest, dass auf Dauer eine Führungskraft die Mitarbeiter hat, die sie verdient. Das hören die Führungskräfte in kritischen Situationen nicht gerne. Und Mitarbeiter haben auf Dauer die Führungskraft, die sie verdienen. Das hören die Mitarbeiter im Zweifel nicht gerne. Es gibt unserer Meinung nach eine subtile Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Dabei haben wir die Annahme, dass sich durch die Führungs- und Entscheidungsmacht Mitarbeiter stärker auf die Führungskraft einstellen müssen als umgekehrt. Wir gehen auch davon aus, dass sich durch das Unterordnungsverhältnis regressive Elemente des Eltern-Kind-Verhaltens in Führungskonstellationen zwangsläufig aktualisieren. Zwar ist die totale materielle und soziale Abhängigkeit zu den Eltern, in die jeder Mensch hineingeboren wird, im Unternehmen nicht so krass, aber es gibt unserer Meinung nach genügend Parallelen. Unsere Psyche schützt uns unbewusst vor schwierigen Situationen. Soweit auch nur Spurenelemente einer nicht bewältigten Verhaltensweisen aus dem Eltern-Kind-Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auftauchen, melden sich die mentalen Modelle der Anpassung.

### ***Welche Rolle hat der Dialogbegleiter bei der Arbeit an den mentalen Modellen?***

Zunächst sollten die Dialogbegleiter erklären, was ein mentales Modell ist. Dann fragen sie die Teilnehmer, ob sie Interesse haben, darüber einen thematischen Dialog zu führen. Soweit eine Bereitschaft im Gesprächskreis vorhanden ist, könnte eine kleine Einführungsrunde mit der Frage beginnen: Was denken Sie, ist das zentrale mentale Modell des Unternehmens?

Der Einstieg provoziert allerdings ein Reden über andere. Das muss nicht schlimm sein. Der Dialogbegleiter kann dann die Frage in das Hier und Jetzt holen, in dem er die folgende Fragen stellt: Wie kommen wir zu den Annahmen über das mentale Modell? Inwieweit beeinflusst uns das mentale Modell hier in unserem Gesprächsverhalten?

Die Fragen beruhen auf der Annahme, dass mentale Modelle Menschen sehr persönlich ansprechen und alltäglich vorkommen. Durch die erste Frage nach der Annahme, kann die Aufmerksamkeit darauf gelenkt werden, dass die Sichtweise auf das mentale Modell eigene Aspekte ausblendet und der Bezug zum eigenem Denken und Fühlen hergestellt wird. Ein erfahrener Dialogbegleiter erklärt seine Frageabsicht und legt somit die Hintergründe und Wurzeln seiner Annahmen offen. Gleichzeitig fordert er die Dialogteilnehmer auf, seine Annahme zu überprüfen. Das Vorleben dieser dialogischen Grundhaltung ermutigt die Teilnehmer auch ihre Annahmen offen zulegen, in der Schwebe zu halten und von anderen überprüfen zu lassen.

**„ Eine nachhaltige Kulturveränderung in Unternehmen ist möglich, wenn mentale Modelle offengelegt und allmählich transformiert werden können. „**

Soweit verschiedene Aspekte eines mentalen Modells erkundet wurden, kann das Wechselspiel verschiedener mentaler Modelle betrachtet werden, um sie in ihrer Auswirkung auf das alltägliche Handeln zu untersuchen. Wahrscheinlich werden zunächst die mentalen Modelle erkundet, die einem zu schaffen machen in der alltäglichen Arbeit. Eine andere Gesprächsentwicklung kann auch entstehen, wenn nur die mentalen Modelle genannt werden, die unkritisch sind, um die Brisanz der Fragen zu vermeiden. Weiterhin gibt es auch neue mentale Modelle, die im Widerspruch zu den alten, eingespielten Anforderungen stehen. Diese neuen mentalen Modelle, wie beispielsweise neue Leitsätze, eine neue Strategie oder Verbesserungsprozesse, sind für die Veränderungen sehr wichtig. Sie sind nur noch nicht stark genug, um sich gegenüber den alten mentalen Modellen vollständig durchzusetzen. Um dieses zu verdeutlichen, kann folgende kleine Einleitung durch den Dialogbegleiter dienen:

«Wir haben es in unserem Unternehmen oft mit «heimlichen» Doppelbotschaften zu tun, z.B.: Sei innovativ, aber ohne Risiko, führe neue Produkte ein, aber sie müssen sich bewährt haben, beteilige die Mitarbeiter, aber als gute Führungskraft erwarten wir, dass sie sich durchsetzen usw. Unsere Annahme ist, dass diese paradoxen Appelle Botschaften zweier nebeneinander konkurrierender mentaler Modelle sein können. Die Kräfteverhältnisse oder die tatsächliche Gültigkeit dieser mentalen Modelle können sehr unterschiedlich sein. Wenn aber diese Doppelbotschaften häufig auftreten oder empfunden werden, dann kann das entstehende neue mentale Modell schon so stark sein, dass es nicht mehr zum Schweigen gebracht werden kann. Der Dialogbegleiter kann dann anregen, folgende Fragen zu erkunden. Welche Doppelbotschaften kennen Sie? Was meinen Sie dazu? Wie erleben und sehen Sie das?

**Wenn Führungskräfte lernen würden, sich erst einmal ein Gesamtbild zu machen, bevor sie ihre Meinung sagen, wäre dies auch ein wichtiger Lernschritt.»**

Der dritte Schritt der Erkundung kann darin liegen, die jeweiligen im Dialogkreis befindlichen Meinungsführer der konkurrierenden mentalen Modelle und deren Beweggründe und Absichten zu erkunden, um von der Konkurrenz zu einer Ergänzung der mentalen Modelle zu kommen. Konkret könnten also gute Gründe vorliegen für das ergänzende Zusammenwirken zweier im Streit stehender Ansätze, die sich nicht mehr in Doppelbotschaften blockieren, sondern in neue Lösungen umsetzen lassen. Beispielsweise: Wir machen mit alten Produkten ein Marktabschöpfungsansatz und mit neuen Produkten ein Markteroberungsansatz. Diese beiden Ansätze müssen wir über zwei Zielarten im Vertrieb steuern: Alte, bewährte Produkte in herkömmlicher Beitragsdeckungsrechnung und neue Produkte als qualitative Ziele. Diese qualitativen Ziele werden zusammen mit den Innovations- und Marktbereichen gemeinsam geplant und abgesprochen.

### **Was können Lernschritte im Dialog sein?**

Die nachfolgenden Lernschritte stellen eine Entwicklungsfigur dar. Die hier dargestellten Lernschritte sind nur eine Möglichkeit. Es treten noch eine Reihe von anderen Lernschritten auf. Wenn die Teilnehmer nur lernen würden, einmal Luft zu holen, bevor sie etwas sagen, dann kann auch dies schon ein wichtiger Lernschritt sein. Oder wenn Führungskräfte lernen würden sich erst einmal ein Gesamtbild zu machen, bevor sie ihre Meinung sagen, wäre dies in bestimmten Unternehmenskulturen auch ein wichtiger Lernschritt nach vorne. Die hier

vorgestellte Entwicklungsfigur orientiert sich an Lernschritten, die durch die Arbeit an den mentalen Modellen angestrebt werden könnte. Sie sind daher Orientierungspunkte. Die Entwicklungsfigur hat vier aufeinander aufbauende Schritte:

*Lernschritt 1: Erkennen, dass die eigene Wahrnehmung ein Teil des Problems sein kann.*

Die Dialogteilnehmer erkennen, dass die Sichtweisen auf das Problem ein Teil des Problems sind. Es beginnt eine Phase des Erkundens nach den Annahmen, Interpretationen und Schlussfolgerungen für das Handeln. Sprachlich kann sich dieser Lernschritt durch interessiertens und respektvolles Nachfragen nach den Daten, Annahmen, Bewertungen und Schlussfolgerungen äußern. Wir erleben mittlerweile Mitarbeiter, die ihre Führungskräfte nach den Annahmen, Bewertungen und Schlussfolgerungen fragen.

*Lernschritt 2: Erkennen der hinter den Annahmen liegenden mentalen Modelle und Werte.*

Den Dialogteilnehmern ist es möglich, die hinter den Annahmen stehenden mentalen Modelle immer besser zu erkennen. Sie fragen nach den grundlegenden Werten und Ansichten, aus der eine Annahme gebildet wird. Die Wurzeln des Denkens werden deutlicher bewusst. Sie reagieren nicht mehr sklavens-, und reflexartig auf bestimmte konträre Meinungen. Wenn kritische Situationen entstehen, fragen sie nach dem eigentlichen Anliegen und danach, welche zentralen Werte verletzt wurden. Wenn ein Teilnehmer beispielsweise jemanden vorwirft, er rede immer so klug, und den Dialogteilnehmern gelingt es, zu fragen, was denn das eigentliche Anliegen sei, dann verändert sich die kritische Situation durch die höhere Selbstkundgabe in Form einer Ich-Botschaft deutlich. So könnte der kritische Teilnehmer sagen, dass er nicht so klug reden kann und sich vom Gespräch ausgeschlossen fühlt.

*Lernschritt 3: Verändertes Handeln in der Praxis*

Soweit wir uns trauen, uns ehrlich auf neue Sichtweisen einzulassen und sie durchdenken, können neue Handlungsstrategien für die Praxis gewonnen werden. Da hier verschiedene Handlungsmöglichkeiten generiert und durch gute Vorarbeit erkundet werden, entsteht mehr Vertrauen, sie praktisch auszuprobieren. Die neuen Handlungsstrategien werden dann als motivierend erlebt, wenn sie die eigene Handlungsfähigkeit erweitern. So könnte beispielsweise die Annahme, der Kunde würde nur mehr Service wollen und nichts dafür bezahlen, durch einen Dialog mit den Kunden überprüft werden. Gleichzeitig belastet die gegenüber dem Kunden schwerwiegende und misstrauische Haltung nicht mehr die Beziehung, weil der Verkäufer gar nicht davon ausgeht, dass er die ganze Wahrheit sieht. Möglicherweise hat er gerade durch seine Annahme zum Kundenverhalten beigetragen. Wenn der Verkäufer dem Kunden mit einer anderen Grundhaltung gegenüber tritt, kann dies auch das Kundenverhalten verändern und eine grössere Vertrauensbasis schaffen.

*Lernschritt 4: Verändertes Handeln wird reflektiert, verfestigt und erweitert.*

Die neu gewonnene Handlungsstrategie wird durch die Praxis überprüft. Wenn sich die Handlungen als nicht praxisgerecht erweisen, beginnen wir wieder beim Lernschritt 1. Die Chinesen sagen, zwischen dem Reden und dem Handeln liegt das Meer. Und das chinesische Meer ist sehr groß. Also können wir nicht erwarten, dass nach der Generierung einer neuen Handlungsstrategie sich sofortige Erfolge einstellen. Soweit aber die Bereitschaft und die Fähigkeit besteht, das eigene Denken und Handeln im Dialog zu reflektieren, entsteht eine weitere Lernschleife.

## *Vier mögliche Qualitäten des Dialogs und ihre Voraussetzungen*

Von einer dominanten Diskussions- und Durchsetzungskultur in einen Dialog zu kommen, ist ein langer Weg mit vielen Stolpersteinen. Es gibt nach unseren Erfahrungen vier mögliche Qualitäten des Dialogs. Dabei sind die unten beschriebenen Qualitäten nicht zwangsläufig anzunehmen. Jeder Dialog verläuft anders oder ist anders durch die Menschen, die ihn führen.

Eine Qualität des Dialogs ist die Verlangsamung, die sich durch das Setting sehr schnell einstellt, in dem nur der Reden darf, der den Stein in der Hand hat. Gleichzeitig entsteht durch die Haltung des Dialogbegleiters eine allmähliche Übernahme von Selbstverantwortung und die Bereitschaft, auch einmal Lösungslosigkeit auszuhalten. Spontan kann erster Widerstand entstehen, wo es keine Tagesordnung, keine Zeitbudgetierung gibt und nicht sofort Lösungen gesucht werden, damit das Problem erledigt ist. Lösungslosigkeit einen Moment lang auszuhalten, fällt Menschen manchmal schwer. Am Anfang fällt es Menschen darüber hinaus schwer, sich aufeinander zu beziehen. Sie müssen sich leerreden, damit sie überhaupt erst wieder Platz für andere haben.

Eine weitere Qualität des Dialogs wird erkennbar, wenn die Teilnehmer anfangen, sich wirklich aufeinander zu beziehen, und ihre Standpunkte produktiv und nachvollziehbar darlegen. Es kann immer wieder vorkommen, dass in aller Ruhe Standpunkte unversöhnlich aufeinander prallen. Hier kommt es darauf an, dass der Dialogbegleiter den Teilnehmern hilft, die hinter den unversöhnlichen Standpunkten liegenden Anliegen und Glaubenssätze zu erkunden. Dadurch verändert sich die kritische Gesprächsatmosphäre konstruktiv. Wenn dies den Dialogteilnehmern gelingt, besteht die Chance, die Denkprozesse des anderen zu erkunden. Es gehört schon ein wenig Erfahrung und Disziplin dazu, nicht gleich zu bewerten, sondern sich zunächst einmal ein vollständiges Bild über die Gedanken des anderen zu machen. Auch hier kann immer wieder die nötige Offenheit und Gelassenheit der Teilnehmer fehlen.

### ***„ Am Anfang fällt es Menschen schwer, sich aufeinander zu beziehen.“***

Bestimmte Menschen geraten dabei in den Mittelpunkt des Dialogs, wenn sie gegen die heimlichen sozialen Spielregeln der Dialoggruppe verstoßen. Es können nämlich zwanghafte Offenheits- und Gefühlsfanatiker, die Oberhand gewinnen, und die sogenannten Intellektuellen mit ihren Werten konfrontieren. Umgekehrt können die Intellektuellen mit ihren geistigen Kopfgeburten den Dialog beherrschen. Nach unseren Erfahrungen geht es in dieser kritischen Phasen des Dialogs darum, die verschiedenen Fähigkeiten und Wertewelten zu akzeptieren. Und es geht darum, die eigenen blinden Flecken und heimlichen Spielregeln, die eine Dialoggruppe aufbauen kann, zu erkunden. Sei nicht ein Wissender, sondern ein Fragender, kann genauso zum Dogma werden.

Die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit ganz unterschiedlicher Menschen im Dialog ist ähnlich wie die Teamentwicklung ein mühsamer Prozess. Wenn diese Unterschiede im Dialog positiv erkundet und ausgehalten werden, dann kann ein neuer, kreativer Raum für neue Gedanken und Gesprächsformen entstehen. Und es besteht ein etwas freierer Raum, wo die Teilnehmer wirklich den Mut haben, sich selbst zu erkunden und vom Herzen zu sprechen. Dann erhält der Dialog eine neue Qualität gegenüber der sonst üblichen Gesprächskultur.

### *Skepsis und Abwehr gegenüber dem Dialog*

Als wir mit unserer Einführung in den Dialog begannen, gab es zunächst Widerstand der teilnehmenden Führungskräfte gegenüber dem Dialog. Der Widerstand äußerte sich offen in

den Fragen nach dem Sinn und warum das Unternehmen soviel Geld und Zeit in den Dialog investiert, während die wichtige Arbeit für den Kunden auf dem Schreibtisch liegen bleibt. Wir waren froh über diesen offenen Widerstand. Einmal zeigte er uns, dass wir offensichtlich etwas machten, was ungewohnt und damit neu war. Zum anderen gingen die Führungskräfte nicht in den 'weichen' Widerstand der Abknickkultur, nur weil der Vorstand hinter dem Projekt stand. So hatten wir genügend Spannung im Gesprächsraum. Andere Führungskräfte stellten sich auf den Standpunkt, der Dialog sei gar nichts neues und man könne das alles schon. Allerdings nur in bestimmten Zweier- oder Dreiergesprächen. Auch dieser Widerspruch wird verständlich, wenn wir uns unterschiedliche Gesprächskulturen und Vertrauensverhältnisse der Zusammenarbeit im Unternehmen vorstellen. Hier zeigt sich die Radikalität des Dialogs als einen gewagten Sprung in eine erweiterte Form der Offenheit gegenüber der abgrenzbaren Vertrauenskultur im Zweier- oder Dreiergespräch.

Wir wurden zunächst abgecheckt, ob wir wirklich hinter unserer Vision stehen und ob wir fachlich fit sind im Thema. Als wir die Fähigkeiten und Grundhaltung zum Dialog einführten, wurde uns vorgehalten, dass wir einem idealen Menschenbild hinterhereifern, was es so in der Praxis nicht gibt. Und wenn dieses Bild nicht praxistauglich, also eine Utopie ist, dann ist das Thema Dialog erledigt und unerreichbar. Diese Haltung ist nachvollziehbar. Führungskräfte kommen aus einer Welt, in der schnelle und wirksame Effekte unter hohem Ergebnisdruck zu erreichen sind. Wir haben daraus gelernt, die Kernfähigkeiten des Dialogs anders einzuführen. Heute fragen wir die Menschen nach gelungenen und guten Gesprächserfahrungen. Wir sammeln diese. Meistens liegt eine hohe Ähnlichkeit der Benennungen zu den dialogischen Kernelementen vor.

***“Es geht darum, die eigenen blinden Flecken und heimlichen Spielregeln zu erkunden.”***

Danach kommt niemand auf die Idee, der Dialog verfolge ein utopisches Menschenbild. Wir arbeiteten mit dem Widerstand und lernten durch ihn. Vom Dialog waren die meisten Führungskräfte bis zum Schluss nicht überzeugt. Das lehrt uns, dass wir den Dialog nicht erzwingen können. Genau genommen, ist dies auch ein ernsthaftes Problem für den Dialog in Unternehmen. Normalerweise treffen sich Menschen zum Dialog, wenn sie selbst davon überzeugt sind. In unserem Projekt fühlten sich die Führungskräfte geschickt. Aber die Gruppe stabilisierte sich insoweit, dass wir kontinuierlich zwei Drittel der Führungskräfte mit an Bord hatten. Wir mussten als Dialogbegleiter durch eingestreute Übungen weiter Überzeugungsarbeit leisten. Wir führten einige Übungen zum Erkennen des Unterschieds zwischen Beobachten und Erkunden, zwischen Gemeintem und Nicht-gesagtem und zum starken Plädieren, produktiven Plädieren und dem Erkunden durch. Einige Übungen wurden von den Teilnehmern als unrealistisch abqualifiziert oder als einseitig erlebt. Eine Auseinandersetzung mit den Übungen wurde meistens vermieden, weil vorher behauptet wurde, dass man alles schon könne. Wir nahmen die Widerstände mit einer Offenheit und Gelassenheit an. Wichtig war für uns der Teamzusammenhalt als Dialogbegleiter. Dies alles ändert aber nichts daran, dass wir mit dem Dialog eine Ausdauer und Kontinuität verbinden. Ausdauer und Kontinuität für den Dialog brauchen wir aus folgenden Gründen:

Der Dialog ist ein kollektives Gesprächserlebnis. Der Führungsalltag und die alltägliche Unternehmenskultur ist dagegen noch eine Welt der Vereinzelung und der Diskussionskultur.

Es fehlt der Mut und die Ausdauer, sich auf etwas neues einzulassen und an seinen Führungsqualitäten zu arbeiten.

Der qualitative Unterschied des Dialogs zu sonstigen Gesprächsformen wird so schnell nicht deutlich. Zunächst werden im Dialog alle Gesprächshaltungen der dominanten Alltagskultur mitgenommen und gelebt.

Die mentalen Modelle und die Annahmen über das Führungsverhalten sind viel stärker als neue Vorgehensweisen in der Führung.  
Es fehlen noch Vorbilder und Erfolgsmodelle für den Dialog.

Wir ziehen daraus die Konsequenz, indem wir unsere nächste Führungskräfteeinschätzung nutzen wollen, den Dialog breiter zu verankern. Wir werden mit den Führungskräften die Dialogkreise fortsetzen, die sich für den Dialog entscheiden. Wir müssen jede Gelegenheit nutzen, Führungsalltag und Dialog stärker miteinander zu koppeln. Eine Vision konsequent zu verfolgen, ist spannend. Wir sind dabei, den Unterschied zwischen Vision und Realität als eine natürliche Spannung zu verstehen und in Kreativität umzusetzen.

Dabei sind wir Lernende.

#### Literatur

David Bohm: Der Dialog - Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen - Klett-Cotta Verlag (1988)

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg:  
Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten - 6. Auflage (1997), Campus Verlag, Frankfurt/Main

M & J.F. Hartkemeyer, L.Freeman Dhority:: Miteinander denken - Das Geheimnis des Dialogs  
(1999) - 2. Auflage, Mett-Cotta Verlag, Stuttgart

Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation - 3. Auflage  
(1996), Klett-Cotta Verlag, Stuttgart