

Wie führe ich Dialog im Unternehmen ein?

Vorwort

Die Einführung und Verankerung von dialogischen Haltungen und Fähigkeiten in die Unternehmenskultur eines wettbewerbsorientierten Unternehmens ist eine besondere Herausforderung, die uns solange gelungen ist, wie der Vorstand dahinter stand, den Dialog vorlebte und einen kooperativen Führungsstil unterstützte.

Wir sind dabei so vorgegangen, dass wir den Dialog in einen größeren Zusammenhang eingebettet haben, nämlich unserem strategischen Leitsatz: Wir wollen eine lernende Organisation werden. Wir haben diesen Leitsatz konkretisiert nach dem Ansatz der fünften Disziplin von Peter Senge. So wurde das Lernen im Gespräch durch dialogische Grundfähigkeiten und Haltungen der erste von drei Schritten unseres Weges in die lernende Organisation. Erarbeitet haben wir das Konzept in einem Arbeitskreis lernende Organisation, der sich aus interessierten Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens zusammensetzte, die alle von sich aus das Buch die fünfte Disziplin von Peter Senge lasen.

Nach dem wir gemeinsam im Arbeitskreis ein Konzept erarbeitet hatten, bestand der nächste Schritt darin, den Vorstand für den Dialog zu gewinnen. Dies gelang uns durch ein gutes Konzept, das die Sichtweise des Vorstands berücksichtigte und mit Hilfe von Freeman Dhority, der den Dialog für den Vorstand erlebbar machte.

Alle Mitglieder im Arbeitskreis durchliefen die Facilitatorausbildung der Albert-Reichwein Stiftung. So erreichten wir ein kompetentes Netzwerk im Unternehmen, um den Dialogprozesse einzuführen und zu begleiten.

Der Vorstand erklärte das Dialogprojekt zu einem von sieben strategischen Projekten für das Geschäftsjahr und verpflichtete alle Führungskräfte eine Einführung in den Dialog zu durchlaufen. Dies war für eine besondere Herausforderung, weil wir nun vor der Aufgabe standen, die von uns geweckten Erwartungen und das in uns gesetzte Vertrauen zu erfüllen.

Der letzte Schritt nach der Einführung bestand darin, die im Unternehmen auf bereiter Basis eingeführten Grundkenntnisse und –fähigkeiten des Dialogs möglichst häufig mit geeigneten Alltagssituationen und Personalmaßnahmen zu verankern und zu verfestigen. Parallel dazu konnten Führungskräfte und Mitarbeiter Seminare zur Einführung und Vertiefung des Dialogs besuchen.

Im Folgenden wird konkret über die einzelnen Schritte und über unsere Erfahrungen berichtet.

Einbetten des Dialogs in einen größeren Zusammenhang

Lernen im Gespräch durch dialogische Fähigkeiten und Haltungen

Zunächst dachten wir bei der Konkretisierung des Ansatzes einer lernenden Organisation nicht an den Dialog. Wir waren mit der Frage beschäftigt: Wie können wir Lernen und Arbeiten zu einer Einheit werden lassen? Uns hatte der Gedanke von Peter Senge fasziniert, dass der einzige nicht kopierbare Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens zukünftig darin liegt, dass ein Unternehmen schneller und erfolgreicher lernt als seine Wettbewerber.

Als wir uns mit dem Gedanken befassten, entwickelten wir eine Vorstellung über zentrale Infrastrukturen des Lernens im Unternehmen, die Lernen und Arbeiten zu einer Einheit

werden lassen. Eine herausragende Bedeutung sahen wir in Alltagsgesprächen mit Kollegen, Teams, Kunden, Lieferanten, Führungskräften und Wettbewerbern. Gespräche finden überall statt. Nun war der Weg nicht mehr weit zur Überlegung, was können wir tun, um Mitarbeiter und Führungskräfte zu befähigen, möglichst viele Gespräche als Lernmöglichkeit zu nutzen? Durch einen Vortrag von Freeman Dhority zur lernenden Organisation und dem Dialog mit seinen zehn Kernfähigkeiten entdeckten wir den Dialog als Ansatz, Lernen im Gespräch zu fördern und zu unterstützen.

Teamlernen und echte Teamarbeit

Der Dialog findet in Gruppen statt. Wir nahmen an, der Dialog kann Gespräche im Team unterstützen. Es entwickelte sich Stück für Stück ein roter Faden und eine sinnvolle Durchgängigkeit unserer Konzeption von der lernenden Organisation. Das Teamlernen als zweite Infrastruktur des Lernens war für uns von besonderer Bedeutung durch viele interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeiten. Wir gingen davon aus, dass Lernformen im Team intelligenter und effektiver sein können als individuelle Lernformen, insbesondere wenn es um die Lösung komplexer Fragestellungen ging.

Wir hatten durch die intensive Beschäftigung mit gruppenspezifischen Ansätzen der Teamentwicklung mühsam gelernt, dass wir eine zu eingeschränkte Sichtweise auf Teamarbeit einnahmen. Wir fokussierten Teamarbeit als mitarbeiterfreundliches Beteiligungskonzept ohne die notwendigen und hinreichenden Voraussetzungen echter Teamarbeit zu kennen oder zu verstehen. Im Unternehmen existierte die Ansicht von ineffektiven Pseudoteams. Mitarbeiter und Führungskräfte lästerten, dass wir uns allmählich zur Deutschen Meeting entwickeln oder Team sei die Abkürzung von „Toll ein anderer macht's“.

Wir beschäftigten uns mit der Kritik und kamen auf fünf wichtige Voraussetzungen für echte Teamarbeit: Ein wirkliches Teamziel, was nur gemeinsam erreichbar ist, ein richtiges Mix von Fähigkeiten der Teammitglieder zur Erreichung des Teamziels, eine geeignete Arbeitsweise, verbindliche Spielregeln und gute Beziehung zwischen den Teammitgliedern. Die letzte Regel unterscheidet Hochleistungsteams von Teams. Die soziale Absicht alle zu beteiligen war nicht unbedingt eine ausreichende Bedingung für effektive Teamarbeit.

Echte Teamarbeit ist also ein komplexes soziales Phänomen, das unter anderem bedeutet, fragmentarisches Denken, Fühlen und Handeln der bisher eingeübten tayloristischen Arbeitsweisen von Menschen in eine gemeinsame Ausrichtung zu bringen. Wir sahen im Dialog die Möglichkeit, echte Teams bei dieser Herausforderung zu unterstützen, wenn Teammitglieder über praktische Erfahrungen und Vertiefungen im Dialog verfügten.

Umgang mit mentalen Modellen und das Systemdenken

Die Häufigkeit und Notwendigkeit der Projekt- und Teamarbeit ging einher mit dem Umstand, im Unternehmen komplexe und dynamische Fragestellungen zu lösen. Um solche Fragen effektiv zu lösen, mussten wir uns teilweise von eigenen tief verwurzelten linearen Denk- und Handlungsweisen verabschieden. Durch unsere Facilitator-Ausbildung entdeckten wir das Phänomen der mentalen Modelle und den Ansatz des Vaters der Lernenden Organisation, Chris Argyris, der mit unausgesprochenen heimlichen Spielregeln und dem Dialogverfahren, bedeutsame Lernmomente im Unternehmen erzielte (siehe Chris Argyris: Wissen in Aktion, Klett Cotta Verlag 1997).

Wir begannen in Dialogen mit Führungskräften die wesentlichen Momente und Wirkungsweisen unserer mentalen Modelle zu erkunden. Wir begriffen allmählich die systemische und tief greifende Wirkung mentaler Modelle im Unternehmen, die sich

unhinterfragt, quasi als heimliche Spielregeln im Alltag verankerten und das Handeln maßgeblich bestimmen. Der Vorteil solcher mentalen Modelle ist ihre sozial fundierte und erprobte Handlungsweise, die schnell und ausgereift zur Verfügung steht, wenn es gilt, Probleme zu lösen. Der Nachteil ist, dass mentale Modelle nicht generell für alle Probleme angewendet werden können, zumal wenn sich Kunden und Märkte in einer ständigen und dynamischen Veränderung befinden. Da mentale Modelle nur einen Ausschnitt der Realität abbilden, können Organisation blinde Flecken haben. Bestimmte Sichtweisen auf ein Problem sind dann nicht vorgesehen und damit ist die Organisation in diesem Punkt nicht handlungsfähig.

Ein handlungsrelevantes und energiereiches mentales Modell der Orientierung auf den Umsatz zeigte sich plastisch durch ironische Sätze wie: Der wichtigste Satz ist der Um-Satz und der wichtigste Sender ist der Tau-Sender. Um den monetären Erfolg rangten sich die Geschichten und offene Verehrungen erfolgreicher Verkäufer. Sie waren die Königstiger im Unternehmen. Eng im Zusammenhang damit stand der zentrale Unternehmenszweck, nämlich eine Finanzierung von Objekten für Kunden zu ermöglichen und dabei mögliche Insolvenzrisiken richtig abzuschätzen. Kalkulierbare Risiken einzugehen, war der zweite wichtige Leitsatz des mentalen Modells. Dies führte zu eigenartigen Paradoxien im Handeln bei neuen Finanzdienstleistungen und zeigte so seine Begrenzung. Es kursierten heimliche Botschaften und unerfüllbare Forderungen an die Bereiche, die für die Produktentwicklung verantwortlich waren: Entwickelt neue Produkte, die sich bewährt haben! Oder der Vertrieb forderte: Gib mir Innovation ohne Risiko!

Im Dialogprozess waren für uns drei Ergebnisse von Bedeutung: Erstens eignet sich Dialog sehr gut, mentale Modelle zu erkunden, ihre Wirkungsweise zu verstehen und somit dem blinden Wüten des Modells Einhalt zu gebieten. Zweitens handelt es sich bei den erkannten Themen um aporetische Konflikte¹, die aus unserer Sicht durch Systemdenken lösbar sind. Drittens kann der Dialog Wegbereiter sein, Organisation sanft und nachhaltig für ein neues Denken zu gewinnen, was wieder rum eine wichtige Voraussetzung ist für das Systemdenken.

Als wir mit Unterstützung von Prof. Ossimitz, Universität Klagenfurt, ins Systemdenken einstiegen, wurden uns die Bedeutung unserer eigenen Konstruktionen und die Wirkung tief sitzender Annahmen bei der Anwendung des Systemdenkens deutlich. Prof. Ossimitz verwies uns auf den Begriff der Metanoia (radikal Neudenken) ohne den das Systemdenken nicht wirklich funktioniert. Metanoia bedeutet etwas freier übersetzt, die Grundlagen des Denkens zu ändern und damit war augenblicklich der Zusammenhang zu den Kernfähigkeiten der Haltung eines Lernenden und sich selbst beobachten hergestellt. M.a.W. der Dialog ist ein wichtiger Bestandteil des Systemdenkens. In der praktischen Erfahrung heißt dies nämlich, dass jedes Systemdenken selbst wieder ein mentales Modell ist und in seiner Güte und Wirksamkeit durch Verlangsamung des Denkens und der Anwendung der Abstraktionsleiter überprüfbar wird. Wir betraten mit diesen Gedanken Neuland der lernenden Organisation und waren uns sicher, unseren Weg in die Lernende Organisation gefunden zu haben.

Vorstand für den Dialog gewinnen

Uns ging es wie Columbus, der die spanische Königin davon überzeugen musste, dass Risiko einzugehen, einen bis dahin unbekanntem Weg zu beschreiten an dessen Ende ein reichhaltiger Gewinn steht, der aber nicht garantiert werden kann. Wäre die spanische

¹ **Aproetische Konflikte** zeichnen sich dadurch aus, dass es zwei berechnete aber entgegengesetzte Standpunkte gibt. Beide Standpunkte sind für sich genommen richtig. Die Konfliktparteien sind voneinander abhängig. Lösungsansatz: Es gibt keinen Schuldigen, suche die Lösung auf der Systemebene.

Königin vom festen mentalen Modell der christlichen Glaubenslehre ausgegangen, die Erde sei flach und eine Scheibe, hätte Columbus keine Chance gehabt.

Hätte unser Vorstand die Überzeugung vertreten, dass autoritäre Führung und ein damit zusammenhängendes Wissens- und Entscheidungsmonopol einzelner die zukunftsweisende Führung sei, hätten wir mit unserem Dialogkonzept keine Chance gehabt. Wir wären eines von vielen Opfern des modernen Redens über zeitgemäße Managementkonzepte der lernenden Organisation geworden, die sich im Handeln und eigentlichen Denken von Managern täglich konterkarieren ohne dass dies die Führungskräfte merken oder merken wollen.

Neben der Grundhaltung der kooperativen Führung und Zusammenarbeit sind ein schlüssiges Konzept und die Einnahme der Sichtweisen des Vorstandes wichtige Überzeugungselemente für uns gewesen. Als ich als Sprecher des Arbeitskreises das Konzept vorstellte und wir darüber diskutierten, erzählte der Vorstandsvorsitzende am Ende der Sitzung eine Geschichte aus seiner Berufserfahrung: Er begann die Geschichte mit der Einleitung, dass wir doch folgendes beabsichtigten, was ihn sehr an ein Erlebnis erinnert, dass ihn ein bedeutender Kaufmann als junger Mann einmal vermittelte. Er machte damals ein Praktikum bei dem Kaufmann, als sich eines Tages ein Verkäufer meldete und ein Gespräch beim Inhaber wünschte. Und obwohl der Kaufmann viel zu tun hatte, nahm er sich eine Stunde Zeit für den Verkäufer. Nach einer Stunde des Verkaufsgesprächs ging man ohne weitere Absprachen auseinander.

Frech und vorlaut wie ich damals war, erzählte der Vorstandsvorsitzende die Geschichte weiter, fragte ich den Kaufmann, warum er den Mann einen Termin gegeben hat und sich eine Stunde mit ihm unterhalten hat, obwohl er doch keinen Bedarf hatte, etwas zu kaufen. Darauf hin erwiderte der Kaufmann, er habe drei Gründe, mit dem Verkäufer zu sprechen. Erstens sei der Verkäufer ein Mensch, der Respekt verdiene, mit dem was er tut. Zweitens kann er nun mit diesem Erfolgsgefühl andere vielleicht gewinnen und drittens, dass ist der wichtigste Grund, ich wollte etwas von ihm lernen. Unser Konzept hatte offensichtlich die zentrale Botschaft unseres Ansatzes „Lernen im Gespräch“ vermitteln können.

Vorstand erlebt die Wirkung des Dialogs

Wir hatten unser Ziel erreicht. Über den Dialog reden ist allerdings etwas anderes als den Dialog zu erleben. Wir hatten die einfache und nachhaltige Wirkung des Dialogs durch die Dialogeinführung bei Freeman Dhority und Martina Hartkemeyer erfahren. Wir konnten den Vorstand dafür gewinnen, eine Dialogeinführung mit Freeman Dhority zu machen. Unser Argument war, dass die Unternehmensführung anfangen muss, den Dialog vorzuleben, wenn er diese Fähigkeiten und Haltungen im Unternehmen erwartet. Wir erwarteten, dass der Dialog genauso einen nachhaltigen Eindruck auf den Vorstand machte wie auf uns. Der Vorstand war einverstanden und durchlief als erster im Unternehmen eine Dialogeinführung. Die Wirkung war so positiv, dass er begeistert den Dialog für alle Führungskräfte einführte und den Dialog als ein strategisches Projekt für das Geschäftsjahr ausrief.

Wir lernten, den Vorstand zu gewinnen, ist eine wichtige Sache. Noch wichtiger war, die geweckten Erwartungen und das in uns gelegte Vertrauen nun zu erfüllen. Wir standen vor der Herausforderung ca. 60 Führungskräfte im Dialog zu schulen, die nicht unbedingt davon überzeugt waren, dass der Groß- oder Kleingruppendialog richtig oder wichtig sei. Die Führungskräfte wunderten sich, dass der Vorstand uns soviel Aufmerksamkeit widmete. Und ohne dass wir es zunächst begriffen, wurden implizit Erwartungen geweckt, der Dialog sei etwas ganz besonderes sein, wenn der Vorstand dafür soviel Ressourcen einsetzt. Wir erlebten die tiefere Bedeutung des Satzes: Wen die Götter strafen wollen, dem schenken sie Erfolg.

Ohne Gleichgesinnte und Multiplikatoren hätten wir es nicht geschafft

In der Einführung des Dialogs mit den Führungskräften hatten wir eine Menge Widerstände und Skepsis zu überwinden und es waren insgesamt sehr schwierige Prozesse zu meistern. Dabei kam uns zu gute, worauf jeder bei der Einführung des Dialogs in Unternehmen achten sollte: Suche Dir Gleichgesinnte und Fürsprecher für Deine Idee, die Dir dabei helfen, die Idee gemeinsam umzusetzen. Die Suche nach Gleichgesinnten gestaltete sich so, dass ich in den Arbeitszimmern nach dem blauen Buch der fünften Disziplin von Peter Senge suchte. So fand ich zunächst im Unternehmen sieben Mitarbeiter und sprach sie an, ob sie nicht Lust hatten, an der Idee eine lernende Organisation aufzubauen, mitzuwirken. Darunter waren auch der Betriebsratsvorsitzende und die Qualitätsmangerin des Unternehmens. Gemeinsam absolvierten wir die Dialogprozeßbegleiterausbildung.

Wir bereiteten uns gewissenhaft auf die Dialoge mit den Führungskräften vor und es kam immer anders als wir es planten. So überlegten wir uns z.B. sehr genau, wie wir die zehn Kernfähigkeiten des Dialogs einführen können. Als wir dies mit der ersten Gruppe der Führungskräfte machten, sagten die Führungskräfte spontan: Wie soll ich jemals die zehn Kernfähigkeiten des Dialogs lernen. Das ist so anspruchsvoll, das schaffe ich nie, den Dialog zu erlernen. Also lasse ich es sein, den Dialog zu lernen.

Wir waren zunächst konsterniert. Die Führungskräfte hatten irgendwie Recht mit dem was sie sagten. Gleichzeitig waren wir aber davon überzeugt und hatten dies erlebt, dass der Dialog erlernbar ist. Wir kamen durch die gemeinsame Reflektion darauf, dass wir lernen müssen, die dialogischen Fähigkeiten und Grundhaltungen durch das eigene Vorleben für die Teilnehmer erlebbar zu machen. Des Weiteren wollten wir die Welt aus der die Teilnehmer kommen mehr beachten und sie mit der Welt des Dialogs verknüpfen.

Wir stellten die Einführung der zehn Kernfähigkeiten um und begannen mit einer Gruppenarbeit und den Fragen: Wo haben Sie schon einmal ein gutes Gespräch erlebt und was waren die wichtigsten Merkmale dieses Gesprächs? Durch die Aufzählung der Erfahrungen und Merkmale eines guten Gesprächs wurden sehr viele Kernfähigkeiten des Dialogs genannt. Der Einwand, der Dialog sei ja viel zu anspruchsvoll, wurde nicht mehr vorgetragen.

Anwenden des Dialogs im Unternehmen

Es dauerte ca. ein Jahr mit vielen Herausforderungen, um Führungskräfte und Mitarbeiter in den Dialog einzuführen. Nun stellten wir uns die Aufgaben den Dialog mit dem Alltag zu verankern. Die Einführung in Seminarform konnte aus unserer Sicht nur die Initialzündung sein. Es entstand die Idee, den Dialog bei der jährlich stattfindenden Führungskräftebefragung durch die Mitarbeiter, bei Konfliktklärungen, bei Bereichstagungen einzusetzen und regelmäßig neue Führungskräfte und Mitarbeiter in den Dialog einzuführen und soweit wie möglich Vertiefungsangebote zu machen, wie z.B. den strategischen Dialog.

Dialog über Führungskräftebeurteilung durch die Mitarbeiter

Führungskräftebefragungen durch die Mitarbeiter eigneten sich für Dialoge sehr gut, weil der Dialog Bewertungen und Beurteilungen über andere und die dabei zugrunde liegenden Annahmen konstruktiv in der Schwebe halten kann. Das Problem bei Beurteilungen – egal durch wen – ist ja immer, dass implizite Beurteilungsmaßstäbe nicht offen gelegt werden und Menschen keine Verantwortung für ihre Beurteilungen übernehmen. Weiterhin kann eine Beurteilung einen offenen oder versteckten Widerstand beim Beurteilten erzeugen. Jede

Beurteilung ist eine hierarchische Form der Beziehung. Die Beurteilung hat als Bewertung meist mehr mit dem Beurteiler zu tun als mit dem Beurteilten. Und das wichtigste Argument für den Einsatz des Dialogs bei der Führungskräftebeurteilung war die Erkundung der Frage: Warum soll sich jemand ändern, weil ich oder eine Gruppe von Mitarbeitern das so will?

Einsatz des Dialogs in der Konfliktklärung

Am meisten überrascht hat uns die Wirkung des Dialogs in Konfliktgesprächen. Vorher nahmen wir eine aktive Rolle in der Konfliktmoderation und Klärungsarbeit ein, in dem wir das Thema strukturierten und dann methodisch sauber bearbeiteten nach allen Regeln der Kunst eines Konfliktklärsers. Die Ergebnisse waren nicht immer erbaulich. Eines Tages kam eine Mitarbeiterin meiner Abteilung zu mir und bat um die Durchführung eines Dialogs anlässlich eines Konflikts zwischen ihr und einer Kollegin über die unterschiedliche Arbeitsweise. Sie war der Meinung, dass die Arbeitsweise der Kollegin zu ihren Lasten ging, insbesondere wenn sie die Urlaubsvertretung machen musste.

Sie wollte einen thematischen Dialog darüber in unserem Team führen. Sie suchte sich eine Mitarbeiterin als Dialogprozessbegleiterin aus, die gerade ihre Ausbildung als Facilitator abgeschlossen hatte. Die Personalentwicklerin entschied sich, in den Dialog als Begleiterin nur dann einzugreifen, wenn bestimmte Regeln verletzt wurden. Ansonsten ließ sie den Dialog laufen. Zunächst schien es, als würden die unterschiedlichen Sichtweisen in aller Ruhe aber kompromisslos ausgetauscht. Im Laufe des Dialogs wurde das Problem aber immer deutlicher erkennbar. Es ging um Fragen der Wertschätzung und darum, dass mit der Übergabe der Arbeit an andere durch deren Arbeitsweise die Arbeitsabläufe so verändert werden, dass die betroffene Mitarbeiterin damit nicht zu Recht kam. Wir beendeten den Dialog mit einem Check out in entspannter Atmosphäre ohne verbindliche Vereinbarungen.

Ich hatte ein ungutes Gefühl und war mir nicht sicher, ob der Dialog etwas gebracht hatte. Ich hatte mich aber entschieden, als Führungskraft nicht zu intervenieren, denn das hätte alle vorherigen Absprachen konterkariert. Zu meiner Überraschung teilten mir beide Mitarbeiterinnen eine Woche später mit, dass sie sich zwei Tage nach dem Dialog zusammengesetzt und gemeinsam eine vernehmliche Lösung fanden, um zukünftig die Zusammenarbeit zu verbessern. Auf meine Frage, was sie dazu bewegt hat, antworteten mir die Mitarbeiterin, die Freiheit selbst zu entscheiden, wann und wie sie das Problem lösen. Des Weiteren habe ihnen der Dialog gefallen, weil alle Beteiligten keine Verurteilungen und Beurteilungen vorgenommen haben. Beide haben sich nach dem Dialog bei aller Klarheit der Aussprache gut gefühlt, weil keine Verlierersituation entstanden sei.

Dialog in Bereichstagungen

Einmal im Jahr gingen einige Abteilungen für zwei Tage in ein Hotel, um ihre Arbeit, ihre Ziele für das Geschäftsjahr zu erarbeiten und über wichtige Aufgabenstellungen zu reflektieren. Der Vorteil ist, dass alle die Gelegenheit bekommen aus dem alltäglichen Hamsterrad der Anforderungen auszusteigen und einmal in Ruhe über die geleistete und zukünftige Arbeit nachzudenken.

Sehr gute Erfahrung haben wir damit gemacht, Dialoge in diese Art von Bereichsmeetings bewusst als Ausstieg aus dem Hamsterrad einzusetzen und jeden Mitarbeiter die Gelegenheit zu geben, einen Gang runterzuschalten und auf die gemeinsame Arbeit des Meetings einzustimmen. In der Regel übernahm ein Dialogbegleiter die Aufgabe eine Check-In-Runde zu machen, um danach einen thematischen Dialog über das Bereichsthema einzuleiten. Meisten fingen wir mit den Fragestellungen an: Wie bin ich hier und was erwarte ich von der Bereichstagung?

Eine andere Variante war, einen thematischen Dialog nach einem Impulsreferat zur Reflektion einzusetzen und auch hier mit den Check-In-Runden und Check-Out-Runden zu

arbeiten. Diese Art gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter in Ruhe entscheiden kann, seinen Beitrag zum Thema zu nennen und die ansonsten übliche Dominanz von Viel- und Schnellrednern durchbrochen wurde.

Selbst Mitarbeiter ohne Einführung in den Dialog konnten so eine Erfahrung mit dem Dialog verbinden. Insbesondere neue Mitarbeiter fanden diese Form des Gesprächs angenehm. Andere Mitarbeiter wiederum sagten, sie hatten zum ersten Mal in ihrer zehnjährigen Betriebszugehörigkeit das Gefühl, dass sie in einer Gruppe einmal in aller Ruhe ihre Gedanken vortragen konnten und dass die Gesprächsteilnehmer sie ausreden ließen.

Einsatz des Dialogs in Strategiesitzungen (strategischer Dialog)

Als wir die Dialogeinführung abgeschlossen hatten, stand die Frage im Raum wie es weiter geht mit unserem Arbeitskreis lernende Organisation? Wir baten Freeman Dhority, mit uns einen strategischen Dialog zu führen. Wir versprachen uns eine Vertiefung unserer dialogischen Fähigkeiten.

Der strategische Dialog besteht aus zwei Phasen. Die erste Phase besteht in der Aufnahme des Themas mit unterschiedlichen Sichtweisen. Die zweite Phase besteht in der Reflexion der Themen mit Hilfe von vier Quadranten und vertiefenden Fragen. Die Quadranten sind: Erkenntnis und Analyse, Vision und anerkennende Führung, Gefühl und Beziehung und der Quadrant des Handelns.

Zunächst wird ein Thema gewählt. Alle Teilnehmer werden aufgefordert in einem Kreis einen Standpunkt einzunehmen. Der Standpunkt wird auf eine Karte geschrieben, so dass der Ort des Standpunktes im Kreis ersichtlich ist. Nun werden die Teilnehmer aufgefordert, bewusst und spielerisch auch Gegenpositionen zu diesem Thema einzunehmen, die ebenfalls mit Karten im Kreis fixiert werden. So entsteht nach und nach eine Themenlandschaft und durch die spielerische Einnahme von verschiedenen Positionen findet keine persönliche Fixierung eines Standpunktes statt. Dann werden die Themenkarten und ggf. ihre Unterthemen mit Hilfe der o.g. vier Quadranten bzw. mit deren Leitfragen betrachtet. So beginnt die Reflektion über das Ergebnis.

Es kann während der Einnahme von verschiedenen Standpunkten eine spielerische Dynamik entstehen, die insbesondere von Teilnehmer als lebendig erlebt wird, die sonst mit der Zurückhaltung im Dialogkreis nicht immer so gut zu Recht kommen. Die nachfolgende Reflektion mit den o.g. vier Quadranten und den vertiefenden Fragen findet im Dialogkreis statt ohne Redestein. Durch die Berücksichtigung der verschiedenen Quadranten, die der Schattenarbeit von C.G. Jung entlehnt wurden, wird eine ganzheitliche Sichtweise etabliert, die bei den sonst üblichen analytischen Szenarioarbeiten im Verborgenen bleibt. Die spielerische Dynamik im Umgang mit verschiedenen Standpunkten und das Aufnehmen neuer Unterthemen bzw. deren Verzweigung bewirkt einen fast leichten Umgang mit Komplexität und kann zu neuen Erkenntnissen führen kann.

Autor Peter Pächnatz

Geschäftsführer RaP Management Hamburg

Zum Autor

Peter Pächnatz ist Diplom Psychologe, Jahrgang 1957, durchlief in Hamburg bei Professor Schulz von Thun die Ausbildung zum Berater und Trainer während des Studiums. Ein zweiter Schwerpunkt ist die Organisationsentwicklung. Peter Pächnatz arbeitete fünfzehn Jahre in leitenden Personalfunktionen der Wirtschaft bevor er sich als Personalmanager in einem Beraterverbund (RaP Hamburg) selbstständig gemacht hat. Für seine Arbeit zur lernenden Organisation wurde er 2000 für den Human Capital Award nominiert. Als ausgebildeter Facilitator steht er sowohl für die Einführung als auch für die Vertiefung dialogischer Grundhaltungen und Fähigkeiten zur Verfügung. Aktuell realisiert er ein Projekt in der Wirtschaft, wo der Dialog zur Beherrschung von dynamischen Komplexitäten (Dynaxity) eingesetzt wird.