

Susanne Ehmer

Dialog als kreativer Denkraum in modernen Organisationen

Jedes Unternehmen ist heute damit konfrontiert, sich mit unerwarteten, ungewohnten Fragestellungen zu befassen, auf die herkömmliche Strategien keine adäquaten Antworten geben. Neue, kreative Wege der Analyse, des Findens von Lösungen, die Handhabung nicht hierarchischer Formen der Kooperation, die Selbstorganisation kommunikativer Prozesse und der Umgang mit Verunsicherung in Veränderungsprozessen sind zu entwickeln und zu integrieren. Ein modernes Unternehmen kann es sich gar nicht leisten, auf offene, erkundende und fragende Kommunikation zu verzichten. Dies zeigen uns aktuell die großen Krisen einiger Unternehmen, in denen ganz offensichtlich eine Kommunikation innerhalb und zwischen den Ebenen von Aufsichtsrat und Vorständen fehlte, in denen Risiken erkundet und Annahmen hinterfragt wurden.



Die hier vorgestellte Methode des Dialogs ist eine sehr nützliche Alternative und kann selbst als ungewohnte Gesprächsform in einen nicht darauf zugeschnittenen Organisationsalltag eingebracht werden. Dialog kann die Kultur und vor allem die Kommunikation in einem Unternehmen nachhaltig verändern, wie aus einer empirischen Studie⁽¹⁾ hervorgeht. Das individuelle Denken ist im Wesentlichen ein Ergebnis kultureller Denkprozesse 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 einer äußeren Realität übereinstimmen. Ein Dialog ist wie ein freier Fluss von Bedeutungen, in dem die Denkprozesse hinter den Annahmen, Bewertungen und Vorstellungen erkundet werden. Die Gespräche sind getragen von einer ausgeprägten Fragehaltung, von Neugier und Interesse. Im Gewährwerden, was in den Köpfen der anderen vor sich geht, ohne darüber zu urteilen, wird das Denken auf kollektiver Ebene ausgelotet. Das eröffnet die Möglichkeit, den „gruppendynamischen“ Ablauf der Denkprozesse zu ändern.

„Großartig, endlich etwas, wo man denken kann!“,⁽²⁾ äußert sich hierzu eine Ingenieurin der Produktentwicklung.

Denken ist mehr als das rationale Denken, es umfasst die Emotionen und Gefühle, die Wünsche und Absichten, die Unterstellungen und Ängste. Denken ist nicht ein Produkt, sondern ein Prozess, ein momentanes, gegenwärtiges Ereignis. Der Dialog ist eine von dem Quantenphysiker *David Bohm* wiederentdeckte und weiterentwickelte Gesprächsform, die es ermöglicht, die Denkprozesse während ihres Geschehens zu beobachten, mitzuteilen und sich darü-

ber 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. In der Beobachtung des Denkens lassen sich die Abstraktionsschritte und Schlussfolgerungen zwischen Beobachtung, Wahrnehmung, Bewertung und Handlung erkennen und nachvollziehen.

Unter dem Aspekt der Wechselwirkung zwischen unserem Denken, unseren inneren Modellen und Wahrnehmungen und unserem Handeln sind die Dinge, Ereignisse und deren Wahrnehmung und Bewertung nicht isoliert voneinander zu betrachten. So liegen 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. Um jedoch die zunehmend komplexen Zusammenhänge in einer Organisation handhaben zu können, bedarf es genau jener Fähigkeiten.

1. KERNKOMPETENZEN IM DIALOG

Grundlage jeder Arbeit im Dialog sind ein gemeinsames Interesse, ein Setting, eine Idee und die 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

Prof. Dr. Susanne Ehmer lehrt an der Ev. Fachhochschule Freiburg im Fachbereich Management, Bildung, Organisation und ist freiberufliche Unternehmensberaterin.

(1) Ehmer, Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen in der Organisationsentwicklung (2004).

(2) Die Zitate sind jeweils dem Erhebungsmaterial der empirischen Studie entnommen.

bzw. die bekannten Denkmuster gar nicht erst zu verlassen. Zur dialogischen Erkundung und zum Denken miteinander bedarf es einiger grundlegender Kompetenzen bzw. Kapazitäten. Die Beteiligten *artikulieren*, was sie im Moment wesentlich angeht, d. h. sie „sprechen von Herzen“ – und fassen sich kurz. Dies fordert auf, lange, intellektuelle Wortspielereien sein zu lassen, denn diese verdecken die Gefühle und Gedanken. Im Artikulieren liegt die *Entfaltung* des ständigen Potenzials, 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 Zuhörer erkennen, dass sie gleichzeitig Bestandteil und Beobachter/-in des Ganzen sind. 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 Teilnehmenden 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 hineinzuversetzen, bedeutet, sie (radikal) zu *respektieren*. 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.

2. ENTSCHEUNIGUNG DER KOMMUNIKATION

Eine Entschleunigung des Gesprächs ermöglicht die Beobachtung des Denkens und kriert einen erweiterten 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. Wir wissen, dass diese Prozesse nicht nach kausalen Prinzipien wiederholbar, eindeutig oder berechenbar sind, sondern den Wirkungen der jeweiligen Impulse unterliegen. Diese sehr komplexen, sich ständig verändernden Situationen zu bewältigen, erfordert Fähigkeiten wie Reflexion und Beobachtung, Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Es zeigt sich, dass

die Arbeit mit dem Dialog diese Fähigkeiten fördern und unterstützen kann.

3. NUTZEN DES DIALOGS

Die Arbeit mit dem Dialog bedarf der Initiative und der Unterstützung durch das Management. Der Dialog, von gut ausgebildeten Facilitator begleitet, trägt nachhaltig zu einer positiven Veränderung der Gesprächskultur bei. Die Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen zur Selbstreflexion wächst, sie lassen sich auf andere Personen und unbekannte Situationen sicherer ein und erweitern ihr geistiges, emotionales und soziales Bewusstsein deutlich – und moderne Unternehmen brauchen eigenverantwortliche, hoch reflexive, kreative Mitarbeiter/-innen!

„Im Vergleich zu unseren ergebnisorientierten Meetings ist Dialog eine wirklich innovative Kommunikationsform, in der offener und bewusster gesprochen wird.“, bringt es ein Abteilungsleiter auf den Punkt.

Als innovative Kommunikationsform erleichtert der Dialog die Thematisierung bisher ausgelassener, wesentlicher Themen. 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. 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. 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.“

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/-innen begrüßen nicht nur die Achtung und Wertschätzung, die sie erfahren, sondern auch die Offenheit, die Möglichkeit zu ihrer Selbst-

Dialog kann die Kultur und vor allem die Kommunikation in einem Unternehmen nachhaltig verändern, wie aus einer empirischen Studie hervorgeht.

organisation und Mitverantwortung in ihrem Kompetenzbereich.

„Der Dialog hat die Gesprächskultur in unserem Unternehmen nachhaltig verbessert“, so eine Personalleiterin.

Im Dialog wird Denken nicht nur als intellektuelle Leistung erfahren, sondern als ein komplexer, kreativer Prozess, dessen Vielfältigkeit sich aus dem Zusammenspiel von Gefühlen, Sinnesempfindungen, Bildern und Gedanken entwickelt. Denken wird zu sinnlichem Denken.

Grenzen dieser Kommunikationsform zeigen sich darin, dass sich in einer Atmosphäre von Druck, Anspannung oder Eile ein Dialog ebenso wenig entfalten kann wie bei überhöhten Erwartungen und festgelegten Zielen, 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.

Für alles, was sehr viel Kreativität erfordert, eignet sich der Dialog perfekt.