

BASIC MANAGEMENT SKILLS

Dialog als gemeinsames Denken

CO3 | Corporate
Coaching & Consulting
Susann Bongers, Dr. Rolf Specht
Schützengass 10
8805 Richterswil

Fixnet +41 44 687 16 53
Mobile +41 79 421 14 10

Quellen

Hartkemeyer / Dhority (Stuttgart 1999): Miteinander denken - Die Geheimnisse des Dialogs.

Hartkemeyer / Hartkemeyer (2005): Die Kunst des Dialogs.

Peter M. Senge (Stuttgart 1999): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.

0 Einleitung: Dialog als Methode, Organisationen zu entwickeln

Ziel ist es, die eigenen Gedankenfelder und die der anderen zu erkunden in einer offenen, vorurteilsfreien Art ohne eine klare Zielsetzung. Die Bewertung wird bewusst in der Schwebelage gehalten. Es wird an den Grenzen des bisherigen Denkens gearbeitet, der Dialog dient dem Erkenntnisprozess, es kann neues entstehen (Dialog der 4. Dimension)

Die vier Dimensionen des Dialogs

Dimension	Konsequenzen
1 Autopilot (nichts von sich zeigen)	Kein Kontakt
2 Standpunkt einnehmen (sich zeigen)	Reaktion (Einverständnis, Widerstand, Streit)
3 Aufeinander zugehen (sich verstehen)	Raum für Kreativität
4 Sich wirklich einlassen	Entstehen von Neuem

Funktionsweisen des Gehirns (Danah Zohar, Oxford)

1. Lineares Denken als Basis für Logik
2. Paralleles (assoziatives) Denken als Mustererkennung
3. Quantendenken (= Metapher) als Muster der Kreativität. Eine Veränderung kollektiver Denkmuster ist möglich durch beständiges Hinterfragen, etwas Bekanntes neu sehen, z.B. Verhüllungen von Christo. Selbstgeschaffene Strukturen können verändert werden, man geht als veränderte, neue Person aus einem solchen Dialog hervor.

1 der zielgerichtete, produktive Dialog

Besprechung

Ziel ist es, in möglichst kurzer Zeit ein möglichst gutes Resultat zu erhalten.
Beispiele: Auftragserteilung, Delegieren, bestimmte Teile des
Mitarbeitergesprächs, Lösungsfindung für ein Oberflächenproblem etc.

Gruppendialog

Mit vorgegebenem Thema und darauf bezogener Zielsetzung, meist
strategischer Art. Sollte klar moderiert sein!

2 der schöpferische Dialog

zufällig

Begegnung im Treppenhaus, Kaffeepause etc.

generativ

Ohne vorgegebenes Thema und darauf bezogene Zielsetzung. Das
Ziel ist, etwas Neues entstehen zu lassen, was immer es auch sein
mag und die Kernfähigkeit des Dialogs zu üben.

3 Rahmenbedingungen

Einen Container schaffen Schaffen eines Vertrauensraums. Bereit sein, die eigenen mentalen Modelle und Meinungen in Frage zu stellen und offen sein für den Prozess. Schaffe ich es, aufmerksam und innerlich präsent zu sein, wenn Meinungen geäussert werden, die im starken Gegensatz zu meinen eigenen stehen (bzw. meinen Werten etc.)

Dialogbegleiter Hat die Aufgabe, den Container vorzubereiten und zu halten.

Klarheit des Zwecks Es geht darum, die Kernfähigkeit eines Dialogs zu üben und keine Entscheidung zu treffen oder einen Konsens zu finden. Ein echtes Gespräch kann man nicht vordisponieren. (vgl. auch ‚Vorführgespräche‘, Podien, Arenen, in welchen die Argumente austauschbar sind.) Es geht um den Sinn, wenn der Sinn inkohärent ist, wird man nie zur Wahrheit gelangen. Vgl. Senge: Immer nach der Wahrheit bestrebt sein (nicht als Gegenbegriff zu Lüge verstanden), dem was dahinter steckt, zugrunde liegt.

Haltung Teil der Lösung sein wollen (Geisteshaltung) und nicht des Problems.

Die 10 Kernfähigkeiten im Dialog

1. Die Haltung eines Lerners verkörpern
2. Radikaler Respekt
3. Offenheit
4. „Sprich von Herzen“
5. Zuhören
6. Verlangsamung
7. Annahmen und Bewertungen suspendieren: Die Leiter der Schlussfolgerungen:
 1. Stufe: Wahrnehmung von Fakten, Auswahl von Daten
 2. Stufe: Interpretation des Beobachteten
 3. Stufe: Hinzufügen von Bedeutung
 4. Stufe: Schlussfolgerungen
 5. Stufe: Handeln
8. Produktives Plädieren (die anderen am Denkprozess

beteiligen, statt sie mit Denkprodukten zu konfrontieren)

9. Eine erkundende Haltung üben: Parzivals Frage: Oheim, was fehlt dir? (vs. Höfischer Grundsatz „Frag nicht so viel!“)
10. Den Beobachter beobachten (den eigenen inneren Beobachter)

Grundregeln

Sprich von Herzen! Fass dich kurz!

Wer spricht, erhält einen Redestein, Ball o.ä.

4 Der Dialog in (lernenden) Organisationen (vgl. auch 6)

Zwei Grundmerkmale

- Es gibt ein strategisches Ziel (höhere Effektivität etc. erscheint als Widerspruch zu den Grundsätzen des nicht auf ein Ziel ausgerichteten Dialogs!)
- Externe Hilfe wird in Anspruch genommen (Facilitator)

5 Der Dialog in einer offenen Gruppe

Der generative Dialog

Hier geht es um grundsätzliche Fragen nach Kommunikationsstrukturen und die Art unseres Denkens. Es kann die individuelle Grenze der eigenen Wahrnehmung überschritten und gemeinsam mit anderen ein kreativer Erkundungsprozess erlebt werden.

Das Thema finden

Es gibt keinen Konsens, ob ein Thema wichtiger ist als ein anderes.

6 Kommunikation in der lernenden Organisation (Peter M. Senge, die 5. Disziplin)

Was bedeutet Lernen?

Nicht mehr Informationen aufnehmen, sondern die Fähigkeit entwickeln, Ergebnisse zu erzielen, die man wirklich im Leben erreichen möchte. Dieses Lernen ist ein lebenslanger Prozess und eine Organisation wird zu einer lernenden Organisation, wenn die Teilnehmer auf allen Stufen diese Fähigkeit entwickelt haben. Deswegen sind Bildungsinstitute meistens keine lernenden Organisationen, da dort ‚Wissende‘ lehren.

Personal Mastery (vgl. auch Skript zu Leadership)

Menschen mit einem hohen Mass an personal mastery leben, um zu lernen, sie wollen den Dingen auf den Grund gehen. Sie kommen niemals an.

Die „linke Spalte Technik“

In einem Gespräch wird während etwas gesagt wird, meistens etwas ganz anderes gedacht. Es ist hilfreich, sich dies bewusst zu machen bei der Vorbereitung auf ein Gespräch oder Nachbereitung eines Gesprächs, indem man das, was gesagt wird/wurde kritisch durchleuchtet. Man trägt in die rechte Spalte den tatsächlichen Gesprächsverlauf ein und in die linke Spalte das, was gedacht bzw. vermutlich gedacht wurde. Das, was gedacht wird, ist beeinflusst von Vorannahmen (z.B. xy ist unsicher und er hat Angst vor negativen Konsequenzen.) Diese Grundüberzeugungen beeinflussen das Gesprächsverhalten und somit auch das Verhalten des Gesprächspartners.

Erkunden und Plädieren

Es ist in einer (wirklich) lernenden Organisation wichtig, dass die Führungspersonen zwar ihre Vision und Vorhaben zielgerichtet verfolgen, gleichzeitig aber auch von dem Potenzial des gesamten ‚brain‘ der Mitarbeiter profitieren können. D.h. konkret: Argumentation und Daten, die zu einer bestimmten Ansicht oder Position geführt haben, werden offen gelegt. Gleichzeitig werden die Zuhörer darum gebeten, diese Ansichten zu hinterfragen („Sehen Sie Lücken in meiner Beweisführung?“)

Ermutigen

Die Zuhörerschaft oder Dialogpartner sollen ermutigt werden, andere Ansichten zu äussern bzw. Daten, die noch nicht erwähnt wurden, darzulegen.

Erkunden

Wenn Vermutungen bestehen, dass die Dialogpartner andere Haltungen haben, sollten diese Vermutungen geäussert werden und offen gelegt werden, wie es zu dieser Vermutung kam.

**Mentale Modelle in der
Kommunikation**

Mentale Modelle (Annahmen, Glaubenssätze, Gelerntes etc.) beeinflussen die Kommunikation entscheidend. Es ist deswegen wichtig, sich der eigenen mentalen Modell bewusst zu sein und diese regelmässig in Frage zu stellen. Die linke Spalte-Technik hilft, den mentalen Modellen auf die Spur zu kommen.