



Problemlösungsprozesse initiieren

Dialog ist nichts für Softies

Peter Jancsary und Falko E. P. Wilms

Selbsterkenntnis und Dialogfähigkeit sind die Schlüssel für jede Form von zielorientierter Organisationsentwicklung. Der Weg dorthin ist naturgemäß mit mühseligen Entwicklungsprozessen verbunden.

Der Ausgangspunkt

Die etymologischen Wurzeln des Begriffs Dialog sind *dia*: (altgr.: [hin]durch) und *logos* (altgr.: Wort, Sinn, Bedeutung, Vernehmen).

Dialog bezeichnet somit das Gespräch zwischen Menschen (altgr. *dialégesthai*: sich unterhalten), das auf einer Haltung der Achtbarkeit füreinander beruht.

Im Kern geht es um die Erkundung eigener/fremder Gewohnheiten, Annahmen, Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen in der direkten Begegnung.

Das Kernstück

Die dabei immer latent mitschwingende Grundfrage lautet: *Was tust Du da, und wie kommst Du dazu, das ... so zu verstehen, wie Du es tust?*

Diese Frage soll keinesfalls zu einer Ursachenforschung, einer Bewertung oder einer Beurteilung führen und hat auch keinerlei Verhör-Charakter; vielmehr geben die Dialogpartner durch diese Frage einander Raum und Zeit zur Annahme (und nicht Beurteilung) dessen, was jetzt und hier wirklich bedeutsam ist.

Die teilnehmende, aktive Mitgestaltung eines Dialogs lässt die eigenen Fähigkeiten für einen respektvollen Umgang miteinander wachsen, die zu einem tieferen Verstehen untereinander bzw. einem tieferen Verständnis für die Sachlage führen.

Zugleich fördern diese in Dialogen eingeübten Fähigkeiten das Treffen verbindlicher Abmachungen und Entscheidungen mit hoher Akzeptanz. Daher ist der Dialog im betrieblichen Alltag die tragende Verbindung zwischen den Unternehmenszielen, dem konkreten Entscheidungsverhalten und der gelebten Organisationskultur.

Der Einzelne

Die im deutschsprachigen Raum oft übersehene Quelle der Dialogidee ist Sokrates. Seine Idee des Dialogs wird uns v. a. von Platon¹ übermittelt. Sokrates geht es um das direkte Gespräch in kleinen Gruppen, um das Wissen der Gesprächspartner an die Ober-

fläche zu holen (Mäeutik) als wirksamste Quelle zur Förderung des eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Denkens des Einzelnen.

Wir verstehen den Dialog von Sokrates her als einen räumlich und zeitlich geschützten Ort des Aufspürens der eigenen inneren Haltung zu den Dingen des (betrieblichen) Alltags, wobei alle Beteiligten gleichermaßen als verantwortlich für die gemeinsame Wirklichkeit angesehen werden, die jetzt und hier gestaltet wird. Ein so verstandener Dialog geht vom Einzelnen aus und weist immer zugleich auch auf ihn zurück.

Die Unwissenheit

Im Dialog nach Sokrates wird hinterfragt, was der Einzelne meint zu wissen und dabei zeigt sich jedem Beteiligten, dass sein vermeintliches Wissen letztlich ein als „normal“ angenommenes, gewohnt-konditioniertes, völlig unbewiesenes Für-selbstverständlich-Halten ist. Wenn das erkannt wird, wächst eine tolerante Demut, die auch dazu führt, dass der Einzelne von seinen Ansichten, Standpunkten, Meinungen, Wertungen und Urteilen nur vorläufig und bedingt überzeugt sein kann.

Ein von Sokrates her verstandener Dialog durchläuft folgende Phasen:

- Während des Mitgestaltens eines Dialoges reift die Selbsterkenntnis gemäß der delphischen Forderung: *Erkenne dich selbst.*
- Im Laufe des Dialogs führt die erlangte Selbsterkenntnis zum Bewusstsein des eigenen Nichtwissens, das auf beweislose Annahmen gegründet ist.
- Die eigene Unwissenheit bzw. das Anerkennen des Scheiterns der eigenen Denkschemata und -kategorien wird zum Ausgangspunkt für das selbständige Denken und stellt die Eigenverantwortung für das eigene Tun heraus.
- Der Dialog fördert bei allen Teilnehmenden die bewusste Erkundung einzelner Gedankengänge und ganzer Denkgewohnheiten. Insofern wirkt ein Dialog auch als aktiver Erkenntnisprozess aller direkt Beteiligten.

Die Reife

Das Führen eines von Sokrates her verstandenen Dialoges verlangt von jedem Mitgestaltenden, sich von der Menge zu lösen, sich als einzelner Mensch zu erkennen und sich von den Mitwirkenden erkennen zu lassen.

Für David Bohm² führt der Dialog zu einem tieferen Verstehen der Dialogpartner und ist auf Gruppen abgestellt. Beim „Dialog Project“ am MIT unter der Leitung von William Isaacs³ wird diese Dialog-Idee u. a. von Peter Senge⁴, L. Freeman Dhority⁵ und Peter Garrett⁶ als Weg zur „Lernenden Organisation“ begriffen und in (marktfähigen) Organisationen angewandt, indem Gruppengespräche mit bestimmten Spielregeln geführt werden, die von einem Begleiter angeleitet werden. Gemeinsam haben diese Ansätze, dass stark auf Gruppen abgestellt wird und der Einzelne aus dem Blickfeld gerät.

Der Dialog nach Sokrates hingegen stellt den Einzelnen in den Mittelpunkt; er fordert und fördert die charakterliche und geistige Reife der Beteiligten, verstanden als die Fähigkeit, eigene Wünsche als das was sie sind – nämlich Wünsche – Ängste als Ängste und Hoffnungen als Hoffnungen bewusst wahrzunehmen. Gleiches gilt für Motive, Urteile, Annahmen, (Denk)Modelle und Bewertungen etc. Auf diesem Weg kommt die Realität als Realität in den Blick und kann angenommen werden.

Fazit

Wer dazu in der Lage ist, kann in gehobenem Maße arbeitsteilige Wertschöpfungsprozesse gezielt gestalten. Alltägliche Ablenkungen, Irritationen, Beschönigungen, Ausreden, Pseudo-Begründungen und Bagatellisierungen verlieren dann ihre zerstörerische, energie-raubende Kraft.

Dr. Peter M. Jancsary und Dr. Falko E. P. Wilms sind Trainer und Berater und Hochschullehrer; seit 1998 arbeiten sie intensiv zusammen in der Studiengruppe für Organisations-Entwicklung.

peter.jancsary@fhv.at |

www.staff.fhv.at/jan

falko.wilms@fhv.at | www.staff.fhv.at/wf

¹ Vgl.: Platon: Apologie des Sokrates; dt. und hrsg. von E. Martens, Stuttgart 1986 oder Platon: Laches, dt. und hrsg. von J. Kerstenschneider, Stuttgart 1975

² Vgl.: Bohm, D.: Der Dialog, 4. Aufl., Stuttgart 2002

³ Vgl.: Isaacs, W.: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken, Köln 2002

⁴ Vgl.: Senge, P.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 9. Aufl., Stuttgart 2003

⁵ Vgl.: Hartkemeyer, M./Hartkemeyer, J. F./Freeman Dhority, L.: Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart 1998

⁶ Vgl.: Bohm, D./Factor, D./Garrett, P.: http://thinkg.net/david_bohm/bohm_dialog_vorschlag.html (download 29.05.2009)