

Dialogkultur in Unternehmen

Fachvortrag, 14. März 2014

Dr. Dorothea Hartmann

Studiengang Organisationsentwicklung

Distance and Independent Studies Center (DISC)

ZENTRUM FÜR FERNSTUDIEN UND UNIVERSITÄRE WEITERBILDUNG

Kaiserslautern



Dialog & Change

-

Dr. Dorothea M. Hartmann

-

eMail: hartmann@dialog-change.de

1

Wer ich bin



Was ist wichtig
über mich zu wissen?

Dialog & Change

-

Dr. Dorothea M. Hartmann

-

eMail: hartmann@dialog-change.de

2



Was ich vermitteln möchte



1. Was ist ein Dialog?
2. Was ist eine gelungene Kommunikation?
3. Kernfähigkeiten eines Dialogs
4. Wie wir unsere Schlüsse ziehen
5. Anwendungsfelder



Was ist ein Dialog? (1)

Den Dialog als Kommunikationsform finden wir

- in der Philosophie von Martin Buber
- in der Psychotherapie in klientenzentrierten Verfahren, z.B. dem von Carl R. Rogers
- auch in alten Kulturen, bspw. indianische Kulturen kennen die Form von „im Kreis sitzen und reden“
- **David Bohm definiert Dialog (dia = *durch*, logos = *Wort* oder auch *Wortbedeutung, Wortsinn*) als „freien Sinnfluss, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fließt“.**

- ➔ Im Gegensatz dazu haben Wörter wie Diskussion, Debatte und Disput von ihrer Herkunft her immer einen trennenden Anteil, z.B.:
discutere = zerschlagen, zerteilen, zerlegen;
battuere = schlagen;
disputare = auseinanderschneiden.





Was ist ein Dialog? (2)



„Im Dialog geht es darum, eigene und fremde Gedankenfelder in einer offenen, nicht manipulativen Form zu erkunden. Es geht auch darum zu erkunden, wie unsere Annahmen über das, was wir „Wirklichkeit“ nennen, tief mit unseren nicht hinterfragten kulturellen Normen und Verhaltensweisen verwoben sind.“

(Hartkemeyer/Hartkemeyer 2006: 14f)



➔ Es geht also darum,

- Dialog als Begegnung zu verstehen, wie wir zu qualitativ neuen Einsichten und Lösungen gelangen können und
- Dialog als Erkenntnisprozess zu verstehen.



Ein Blick in die Dialog-Forschung



- Am amerikanischen Massachusetts Institute of Technology (MIT) setzte **William Isaacs** von 1992 bis 1994 das Dialogue Project auf.
- Insbesondere **Peter Senge**, **Freeman Dhority** und **Peter Garrett** entwickelten den Ansatz von Bohm und Isaacs weiter. Man wollte wirksame Methoden für *lernende Organisationen* erforschen und der Dialog galt als zentraler Hebel dafür.
- Über Freeman Dhority und **Gerhard Fatzer** kam der Ansatz des MIT nach Deutschland. Dhority, Fatzer und **Martina** und **Johannes Hartkemeyer** verbreiten bis heute das Grundkonzept des Dialogue Project im deutschsprachigen Raum.
- **Otto Scharmer** baut in seinem wegweisenden Buch der *Theorie U* (2009) auf die Ergebnisse des Dialog-Projektes auf. Er entwickelt eine Methode gemeinsamen Denkens und des intensiven Spürens der Gegenwart („*Presencing*“) mit der weitreichende Innovationen und tiefer Wandel in Organisationen herbeigeführt werden kann.



Wie ist die Haltung in einem Dialog?

Bei einem Dialog jedoch
versucht niemand, zu gewinnen.
Wenn einer gewinnt, gewinnen alle. ...
In einem Dialog wird nicht versucht,
Punkte zu machen oder den eigenen Standpunkt
durchzusetzen. ...
Aber ein Dialog hat
eher etwas von gemeinschaftlichem Teilhaben,
bei dem wir nicht gegeneinander spielen,
sondern miteinander.
In einem Dialog gewinnen alle."

David Bohm (2008): Der Dialog, S. 34



Dialog: Ein Weg zur grundlegenden Transformation

Der Dialog gilt Bohm nicht nur eine Form der
Kommunikation, sondern ein Weg zu einer
grundlegenden Transformation von einzelnen
und von Gruppen:



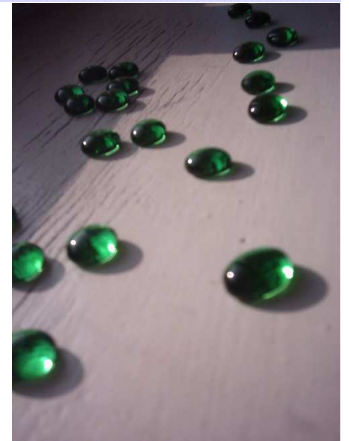
„Die verschiedenen **Meinungen**, die wir haben,
sind ein Ergebnis der Gedanken, die wir einmal gedacht haben:
sämtlicher eigenen **Erfahrungen**, dessen, was andere Leute
gesagt haben und von was nicht sonst noch alles.
All das ist in unser Gedächtnis einprogrammiert. ...
Es ist als würden wir selbst angegriffen, wenn unsere Meinungen in
Frage gestellt werden.
Meinungen werden daher oft als „**Wahrheiten**“ erlebt, obwohl sie
vielleicht lediglich unseren eigenen Annahmen und unserer
Vorgeschichte entspringen.“

(David Bohm 2008: 37)

Was ist eine gelungene Kommunikation?

Fragen

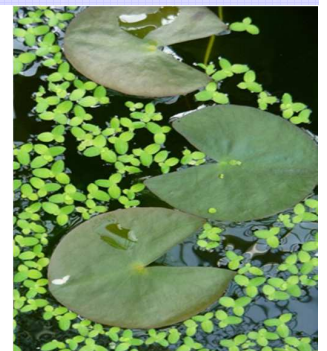
- Woran erkennen Sie eine gelungene Kommunikation?
- Was hat dazu beigetragen, dass aus einem Gespräch ein guter Dialog wurde?
- Was war Ihr Beitrag dazu? – Was war der Beitrag der anderen?



Vier wesentliche Dialog-Fähigkeiten

(nach Isaacs)

- ➔ **Zuhören** als das Auf-sich-wirken-lassen des Gehörten aus einem inneren Schweigen heraus.
- ➔ **Respektieren** als das Verzichten auf jede Form von Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung oder Kritik gegenüber den Dialogpartnern.
- ➔ **Suspendieren** als Erkennen und Beobachten eigener Gedanken, Emotionen und Meinungen, ohne in eine Fixierung zu verfallen.
- ➔ **Artikulieren** als das Finden der eigenen, authentischen Sprache und des Aussprechens der eigenen Wahrheit.



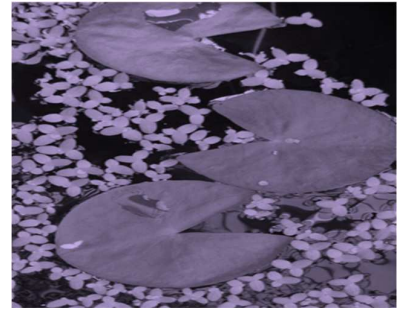


Die 10 Kernfähigkeiten im Dialog

(nach Hartkemeyer/Hartkemeyer)



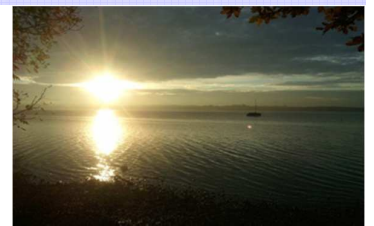
1. Haltung eines Lernenden einnehmen
2. Radikalen Respekt üben
3. Offen sein
4. Vom Herzen, dem eigenen Anliegen sprechen
5. Mitfühlend zuhören
6. Verlangsamen
7. Annahmen und Bewertungen suspendieren
8. Produktiv plädieren
9. Eine erkundende Haltung üben
10. Die Beobachterinstanz in uns beobachten



Produktiv plädieren

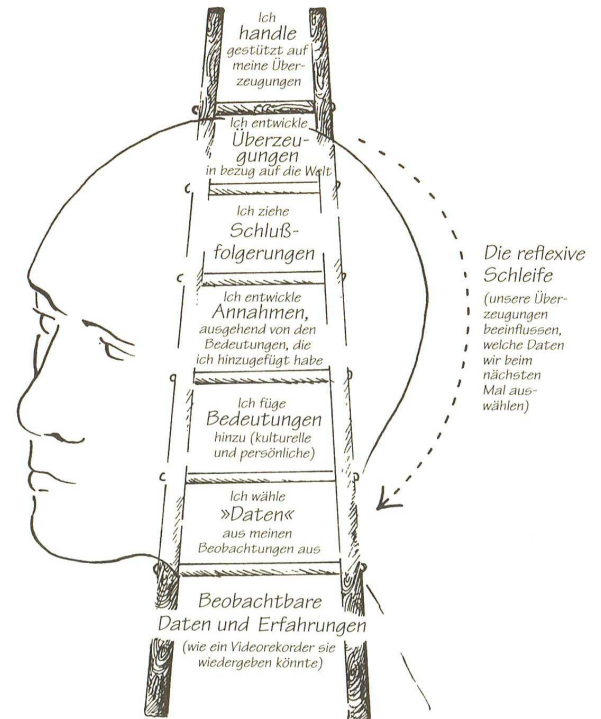
(nach Hartkemeyer/Hartkemeyer)

1. Eigene Annahmen und Vorurteile offenlegen
2. Eigene Zweifel an den eigenen Schlüssen anderen mitteilen
3. Beim Darstellen von Sachverhalten die konkreten Beobachtungen nennen
4. Bei Bewertungen zeigen, woher sie kommen
5. Andere ermutigen, die Ihre eigene Sichtweise kennenzulernen



Die Schlussfolgerungsleiter

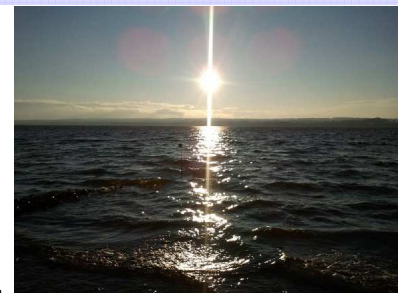
- Wir gestalten unsere Welt, indem wir **Annahmen** machen, die meist unüberprüft bleiben.
- Sehr häufig ziehen wir unsere **Schlüsse aus früheren Erfahrungen und Beobachtungen** und nicht aus gegenwärtigen, beobachtbaren Fakten.
- Wir fügen dem, was wir beobachten, Bedeutung hinzu, **interpretieren** also und sind uns dessen nicht einmal bewusst.
- Dies führt zu Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen, die **nicht auf reinen Beobachtungen und Fakten beruhen**, sondern Interpretationen sind.



Senge et al. (1999): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett-Cotta

Anwendungsfelder

- wenn Sichtweisen festgefahren sind, z.B. bei Verhandlungen zwischen Gewerkschaft und Management.
- bei Konflikten und schwierigen, ‚großen‘ Themen
- bei emotional aufgeladenen Themen
- bei vermeintlich unlösbaren Themen
- in Situationen von Resignation und Negativität





Literaturempfehlungen



Bohm, David (2008): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, Stuttgart: Klett-Cotta.

Buber, Martin (2006): Der Weg des Menschen, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Hartkemeyer, Martina/Hartkemeyer, Johannes F./Dhority, L. Freeman (1998): Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart: Klett-Cotta.

Isaacs, William (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu Denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen, Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.

Senge, Peter M. et al. (1999): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart: Klett-Cotta.



Wie Sie mich erreichen



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dialog
&
Change



Beratung | Coaching | Organisationsentwicklung

Dr. Dorothea M. Hartmann
Watzmannstraße 3
D-82211 Herrsching a. Ammersee

fon +49. 8152. 3964 103
mobile +49. 163. 794 1982
eMail hartmann@dialog-change.de
homepage www.dialog-change.de