



Dialog: Gemeinsam laut denken

Auf der Suche nach der kollektiven Intelligenz

Je komplexer die zu lösenden Probleme sind, desto höher ist der Bedarf an Vermittlung, Verständigung und Vereinbarung, desto mehr Dialog brauchen wir.

Christian Graf von Krockow

Jeden Abend Talkshows auf allen Kanälen, durch das Handy ständig verbunden mit vielen, weltweit sozial vernetzt über Facebook - miteinander reden ist angesagt. Dialog wird oft geradezu beschworen. Von Politikern spätestens nach jeder Wahlschlappe, von Unternehmen, wenn die Kunden wegbleiben, von der Kirche, wenn die Austritte zu einer Welle werden. Dialog ist ein Zauberwort – wie von einer Beschwörungsformel erwartet man Problemlösung und Einigkeit. Gleichzeitig spüren wir aber, dass unser normales Miteinander-Reden in der Familie und in der Firma, auf Meetings und in Workshops, in Biergärten und in Cafés, nur selten ein Dialog ist. Meist handelt es sich um Monologe von mehreren.

Erkenntnisgewinn statt Rechthaberei.

Der Physiker und Philosoph David Bohm (1917 – 1992) hat zwischen Diskussion und Dialog unterschieden. Diskussion (lateinisch: discutere = zerschlagen) zerlegt die Probleme, fragmentarisiert, trennt. Die verschiedenen Positionen werden gegeneinander in Stellung gebracht, das Gespräch wird zum Ping-Pong-Spiel, in dem Meinungen hin und her schwirren, ohne dass sich etwas verändert, schließlich zum Kampf, den jeder gewinnen

Die Kernfrage lautet also: Werden bei den Gesprächen, die in einer Organisation geführt werden, schöpferische Kräfte freigesetzt oder nicht?

Peter Senge

will. Dialog (griechisch: dia = zwischen, logos = Sinn) übersetzt Bohm als „stream of meaning flowing among and through us and between us“. Ziel ist der Austausch von Perspektiven zum wechselseitigen Lernen, gemeinsamer Erkenntnisgewinn statt Rechthaberei.

Diese eher abstrakten philosophischen Gedanken lassen sogar ganz praxisorientierte Manager aufhorchen, weil sie spüren, dass es für jedes Unternehmen ein enormer Gewinn wäre, wenn es gelänge, die Unzahl der Sitzungen und Besprechungen als wirkliche Dialoge zu gestalten. Dialog als kollektives Denken, um komplexe Aufgaben zu meistern, ist in der Wissensgesellschaft zum Schlüssel-Prozess geworden.

Perspektiven statt Positionen

Dialog wird deshalb als Methode in Organisationen eingeführt, um dem Ziel der lernenden Organisation näher zu kommen. Bestimmte Gesprächsformen und Formulierungen, um einander zuzuhören, verschiedene Perspektiven auszutauschen, Argumente zu überprüfen, Unterschiede fruchtbar zu machen, können in der Tat helfen, die vorhandenen Wissenspotenziale nutzbar zu machen.

Perspektiven statt Positionen

Allerdings ist Dialog mehr als eine Methode – nämlich eine Haltung: Neugier und Res-



pekt gegenüber dem Anderem und der Mut, das eigene Denken bewusst auf den Prüfstand zu stellen. Methoden für den Dialog – seien sie noch so ausgeklügelt wie mache Workshop-Formen (Future-Search, World-Café, Open Space...) sind auf Dauer nur wirksam, wenn sie von einer dialogischen Grundhaltung getragen werden. Dialog als bloße Technik ist eine relativ sichere Methode, Verdruss und Demotivation zu verbreiten.

Es geht um Haltungen: Neugier, Respekt, Selbstkritik

Ziel von Organisationen sollte es sein, Kulturen und Gewohnheiten so zu verändern, dass in hierarchie- und bereichsübergreifenden Dialogen die gemeinsame Sache von



verschiedenen Seiten und Sichtweisen aus erkundet wird. Perspektiven statt Positionen!

Wichtig ist dies nicht nur, weil Gespräche dann befriedigender oder freundlicher werden, sondern weil so nachhaltige Lösungen und akzeptierte Entscheidungen zustande kommen. Dialog als Weg zur kollektiven Kreativität und zur organisationalen Intelligenz.

Meinrad Bumiller

Die Qualität von dialogischen Prozessen

– etwa Workshops aller Art – lebt vor allem von vier Voraussetzungen:

- ▶ der Vielfalt an Kompetenzen,
- ▶ der Unabhängigkeit des Denkens,
- ▶ dem Zugang zu lokalem und dezentralem Wissen,
- ▶ einem Mechanismus zur Bündelung.

nach James Surowiecki: *The wisdom of the crowd*

Seminar-Angebote

- ▶ **Wahrnehmen, zuhören, argumentieren** - Aktive und partnerorientierte Gesprächsführung
- ▶ **Die Kunst des Verhandeln** - Training zur Optimierung von tragfähigen Lösungen
- ▶ **Verständlich, glaubwürdig und überzeugend reden** - Rhetoriktraining
- ▶ **Kompetente Gespräche in kritischen Situationen führen** - Training von schwierigen Gesprächen
- ▶ **Moderatorentaining** - Gestalten von Arbeitsmeetings, Konferenzen, Besprechungen, Workshops...
- ▶ **Viele beteiligen – wie geht das?** - Impulsseminar zur Moderation großer Gruppen und öffentlicher Veranstaltungen
- ▶ **Konfliktmanagement und Mediation** - kompetente Moderation von Konfliktlösungsprozessen

Impuls-Referat

Die Kunst einen Dialog zu führen: Ideen, Kriterien, Modelle

- ▶ Gesellschaftliche Megatrends wahrnehmen:
Auf der Suche nach der "Dialogischen Demokratie"
- ▶ Dialoge qualifizieren:
Qualitäts-Kriterien und Haltungen
- ▶ Kollektive Intelligenz aufbauen:
Systematisierung von Dialogen in Organisationen
- ▶ Einen „Raum der Freiheit“ konstruieren:
Formen und Methoden für Dialog-Prozesse

e-Mail: m.bumiller@bumiller-saible.de

Internet: www.bumiller-saible.de