Dialog als Teil der Mediation in Organisationen

Mediation und Dialog

Mediation ist Dialog und Dialog ist Mediation, so lässt sich verkürzt dieser Beitrag auf den Punkt bringen. Beidem liegt eine sehr ähnliche, wenn nicht die gleiche Haltung zu Grunde. Für den Dialog wird weiter unten noch die Rede davon sein. Mediation ist das Vermitteln zwischen zwei verschiedenen, oft gegensätzlichen Positionen und den dahinter stehenden Interessen. Vermittelt wird durch einen allparteilichen Dritten, der einen sicheren Rahmen und eine klare Struktur anbietet. Die Struktur wiederum gibt die nötige Sicherheit. Im Dialog sprechen wir vom Dialogbegleiter, in der Mediation vom Mediator mit faktisch vergleichbarer Funktion.

Eine kurze Definition des Dialogs

Dialog „ ... wird von [Platon](#) als Form philosophischer Erörterung mit der Absicht, zu tieferer Einsicht in einer Frage zu gelangen, eingeführt. Im Dialog treffen verschiedene Ansichten aufeinander. Die Teilnehmer versuchen ihre Ansichten den anderen mitzuteilen, um so zu Einsichten zu gelangen, die einer einzelnen Person verwehrt blieben.“ (Wikipedia/deutsch)

Der Dialog ist von alters her Gegenstand philosophischer und anderer wissenschaftlicher Betrachtung.

Begründer des hier verwendeten Dialogbegriffes

- Martin Buber (für das Individuum)
- David Bohm (für Gruppen)
- Danah Zohar (Weiterführung der Arbeit D. Bohms)
- Peter M. Senge und C.Otto Scharmer (für Organisationen)

Verwandte Themen

Kommunikation, Dialektik, Organisationsentwicklung, Lernende Organisation, Systemtheorie, vernetztes Denken (Kybernetik), QM/EFQM (u.a. Stichwort Unternehmenskultur)

Dialog versus Diskussion

Aus der dialogischen Haltung heraus kann in der Diskussion auf den Austausch von Statements verzichtet werden, können erkundende Haltung, Fragen, qualifiziertes Plädieren, Hören, Zuhören und der radikale Respekt vor der Meinung des anderen aus der Polarität von „Sieger-Verlierer“ den Dualismus von Gewinnern machen. Im Dialog wird umgeschaltet auf „dialogischen Erkenntnismodus“. Dialog ist mehr als der Austausch von bereits gedachtem (beschreiben ist monologisch, Verstehen ist dialogisch).

Kennzeichnend für den Dialog ist, dass man frei und kreativ komplexe und subtile Fragen erforscht, einander intensiv zuhört und sich nicht von vornherein auf eine Ansicht festlegt. Im Gegensatz dazu werden in einer Diskussion unterschiedliche Meinungen präsentiert und verteidigt, und man sucht nach den besten Argumenten für gerade anstehende Entscheidungen. (Senge, S. 288) In der Diskussion übernimmt man vielleicht gelegentlich ein einzelnes Argument von einer anderen Person, das die eigene Meinung stärkt, aber letzten Endes will man die eigene Ansicht durchsetzen. (D. Bohm in Senge, S. 292) Dialog und Diskussion können sich potentiell ergänzen, aber die meisten Teams verfügen nicht über die Fähigkeit, zwischen den beiden zu unterscheiden und bewusst zwischen beiden hin- und her zu wechseln. (Senge, S. 288) Dialog schafft ein tiefes Vertrauen, das sich zwangsläufig auch auf die Diskussion überträgt.

Rahmenbedingungen für den Dialog

Voraussetzungen

- a) Einen Vertrauensraum schaffen („Container“). Dieses Ziel ist eine permanente Herausforderung für alle Beteiligten.
- b) Ein Begleiter mit folgenden Aufgaben:
 - *Vorbereitung des Containers*: Einführung der Teilnehmenden in Hintergrund und Praxis des Dialogs
 - *Aufrechterhalten des Containers*: Unterstützung der Gruppe bei der Anwendung der dialogischen Grundhaltung
 - *Begleitung des Prozesses*: zu Beginn aktive dann zunehmend passive Rolle, Funktion als Coach und Vermittler (Mediator)Ohne die Unterstützung und Begleitung durch einen Dialog-Begleiter scheitert oftmals der Versuch, in Organisationen einen Dialog zu führen.
- c) Klarheit des Zweckes, d.h. Ziel ist erst der *Dialog*, die dialogische Haltung selber. Danach folgt die *Diskussion*, mit dem Ziel Entscheidungen herbeizuführen. In dieser Reihenfolge wird die Diskussion durch den vorherigen Dialog eine gänzlich andere Qualität haben, da die Teilnehmer die Haltungen der anderen wirklich gehört und aufgenommen haben und sie jetzt als Haltungen und nicht als für die eigene Person bedrohliche Äußerung wahrnehmen können.

- d) Das Aufheben der eigenen Annahmen, d.h. es muss die Bereitschaft bestehen die eigenen Annahmen über die Sicht der Dinge als solche wahrzunehmen und in den Prozess des Dialogs einzubringen.

Stichworte zum Dialog

Grundannahmen

Wir erwarten, dass der Dialog alltägliche einfache Kommunikation ist, eine Selbstverständlichkeit. Und doch funktioniert er im Alltag selten so, wie wir es wünschen. Wenn wir miteinander kommunizieren werden häufig Ansichten verteidigt, statt *miteinander* zu denken. Das Ergebnis sind oft unproduktive, wenn nicht destruktive Konflikte. Die Muster erweisen sich als kontraproduktive Lernhemmnisse und führen dazu, dass sich Abwehrstrategien durchsetzen.

Das Große Problem ist die Wahrnehmungsverzerrung und die Projektion: „Die anderen sind für all unser Leiden verantwortlich“. Wir vergessen leicht, was wir selbst anderen zugefügt haben. Aber wir erinnern uns jederzeit an das, was andere uns wirklich oder scheinbar, von uns gefühlt angetan haben.

Im Dialog können (und müssen) verborgene Annahmen und Mutmaßungen sichtbar gemacht werden. Der vorhandene Vertrauensraum verringert den Widerstand, der den „Fluss des Denkens“ behindert. So wie Widerstand bei einem elektrischen Stromkreis dazu führt, dass der Stromfluss Hitze erzeugt (verschwendete Energie), so wird auch durch das übliche Gruppenverhalten Energie vergeudet. In einem Dialog entsteht „Kühle Energie“, wie bei einem Supraleiter. Heiße Eisen, Themen die andernfalls zu Quellen von emotionalen Widersprüchen und Reizbarkeiten würden, können besprochen werden. Mehr als das, sie werden zu Fenstern für tiefere Einsichten. (Senge, S. 296) Dialog ebnet den Weg von der persönlichen zur gemeinsamen Vision.

Wir müssen das Dilemma unserer eigenen Existenz begreifen, dass wir alle Fremde sind. (Yaron in Hartkemeyer S.37)

Dialogische Haltung

Das A und O im Dialog ist die dialogische Haltung die fortlaufend zu üben ist. Gemeint ist nicht die perfekt geschulte Gesprächsführung, sondern eine bewusste Aufmerksamkeit gegenüber mir selbst und den anderen. Zum Dialog gehört das Wahrnehmen und Verstehen und das Zulassen von anderen Sichtweisen. Einfühlung in die Gedankenwelt des Gegenüber ist Voraussetzung für einen dialogischen Prozess. Das Phänomen der Spiegelneuronen hier nur nebenbei erwähnt. Deren Aktivierung dürfte im Dialog eine große Rolle spielen. Dialog kultiviert Mitmenschlichkeit und fördert das „ehrliche Wort mit offenem Gesicht“.

Dialog in Organisationen

Allgemein

Neben dem zufällig entstehenden und dem generativen (generell, allgemein geführten) Dialog ist in Organisationen und Unternehmen der strategische also zielgerichtete Dialog das Mittel der Wahl. Er hat von Beginn an ein klares Thema.

Dialog ist eine Disziplin gemeinschaftlicher Erkundung, welche bestehende Ansätze wie Organisationsentwicklung, Mediation und Teamentwicklung um die Dimension gemeinsamen Denkens ergänzen kann. Der Dialog ist ein fundamentaler Prozess, um neue „Infrastrukturen für das Lernen“ innerhalb moderner Organisationen zu schaffen. Dialog ist als Kompetenz, Fähigkeit und Methode Herzstück einer „lernenden Organisation“ die Peter Senge in seinem Buch "Die fünfte Disziplin" beschreibt. Dialog erzeugt Prozesskompetenz.

Im Dialog kommen Organisation und Person zusammen. Wie für Personen, so ist es auch für Organisationen notwendig, sich der Annahmen, der unbewussten Spielregeln, die das Handeln steuern, bewusst zu werden. Auch Organisationen handeln nach gestrigen Erfolgsrezepten und tun sich schwer in offene Denkprozesse mit den Mitarbeitern zu treten, bei denen nicht zu Beginn feststeht, was am Ende herauskommen wird.

Im Dialog erfahren wir, dass die Verantwortung nicht auf abstrakte Begriffe abgelenkt werden kann.

Dialog führt zu Entschleunigung, da am Beginn der Container wie ein vermeintlich offener Raum entsteht. Diese anfängliche Verzögerung wird später durch das „an einem Strang ziehen“ um ein vielfaches wieder wettgemacht.

Einzelne in der Organisation

Wenn Menschen in Organisationen sich nur auf ihre eigene Position konzentrieren, fühlen sie sich kaum dafür verantwortlich, zu welchen Ergebnissen das Zusammenwirken aller Positionen führt. Bei enttäuschenden Resultaten wird es darüber hinaus sehr schwierig, die Ursachen zu erkennen. Man geht einfach davon aus, dass jemand anderes einen Fehler gemacht hat. Die meisten Menschen sehen sich als Teil eines Systems, auf das sie wenig oder keinen Einfluss haben. Sie tun ihre Arbeit, investieren ihre Zeit und versuchen, die Kräfte zu bekämpfen, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen. Folglich neigen sie zu der Ansicht, dass sich ihre Verantwortung auf ihren konkreten Arbeitsplatz beschränkt und nicht darüber hinausreicht. (Senge, S. 29)

Teamarbeit und Teamlernen

Die Disziplin des Teamlernens beginnt mit dem Dialog, mit der Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen aufzuheben und sich auf ein echtes gemeinsames Denken einzulassen. Die Intelligenz des Teams kann erheblich unter oder aber über der Intelligenz der einzelnen Mitglieder liegen. Wenn Teams wahrhaft lernen, erzielen sie nicht nur herausragende Ergebnisse, sondern die einzelnen Mitglieder entwickeln sich auch schneller, als es andernfalls je möglich wäre. (Senge, S. 19)

Das wesentliche Merkmal eines relativ schlecht ausgerichteten Team ist die Verschwendung von Energie. Die einzelnen Teammitglieder arbeiten unter Umständen außerordentlich hart, aber ihre Anstrengungen werden nicht erfolgreich in eine Teamanstrengung übersetzt. Wenn die Ausrichtung des Teams besser wird, zeichnet sich allmählich eine einheitliche Richtung und eine Harmonisierung der Energien ab. Es wird weniger Energie vergeudet. Tatsächlich entwickelt sich eine Resonanz oder Synergie, wie bei dem kohärenten Licht eines Lasers im Gegensatz zu dem inkohärenten und diffusen Licht einer Glühbirne. Das Team verfolgt einen gemeinsamen Zweck, eine gemeinsame Vision, und weiß wie es sich in seinen Anstrengungen gegenseitig ergänzen kann. Dabei opfert der einzelne seine persönlichen Interessen nicht der größeren Teamvision. Vielmehr wird die gemeinsame Vision zu einer Erweiterung der persönlichen Vision. (Senge, S. 286)

Das individuelle Lernen ist in gewisser Hinsicht irrelevant für das organisationale Lernen. Der einzelne kann unter Umständen unentwegt lernen, ohne dass das Unternehmen etwas lernt. Aber wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der Organisation. Gewonnene Einsichten werden in die Tat umgesetzt.

Bei einem Dialog gelangt der einzelne zu Einsichten die er allein einfach nicht erreichen könnte. Es entsteht eine neue Form des Denkens, die auf der Entwicklung eines gemeinsamen Sinns beruht. Man versucht nicht, die Einzelteile zu einem Ganzen zusammen zu ziehen, sondern das Ganze ordnet die Teile. Man entwickelt eine kreativere weniger reaktive Haltung gegenüber seinem eigenen Denken.

Quellen

- A. Guacanin, Total Quality Management mit dem EFQM-Modell: Verbesserungspotentiale erkennen und für den Unternehmenserfolg nutzen, 2003
- M. & J. Hartkemeyer, „Miteinander Denken, Das Geheimnis des Dialogs“, 2006
- A. Raulinat, QED, 2006
- C.O. Scharmer, Theorie U, 2011
- P. M. Senge, „Die fünfte Disziplin“, 2008
- F. Vester, „Die Kunst vernetzt zu denken“, 2001
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Dialog>