



© Rawpixel.com - Fotolia.com

#121883744

Die Zukunft liegt im Dialogischen

Katrin Oppermann-Jopp im Gespräch über den Bohmschen Dialog in Organisationen und die Fähigkeit, über die Intuition zu neuem Denken zu kommen.

In Unternehmen oder Organisationen wird miteinander gesprochen und nachgedacht. Jetzt laden Sie zum „Dialog in Organisationen“ ein. Was ist daran neu?

Im Dialog nach David Bohm geht es nicht primär um Ergebnisse. Wir erforschen gemeinsam in einer Gruppe, wie einzelne Faktoren eines komplexen Themas oder Problems zusammenhängen. Wie wirken diese Faktoren ineinander? Welche Interdependenzen und dynamischen Faktoren gibt es? Einem komplexen Problem sollten auch die Methoden entsprechen. Unser Verstand hat generell die Tendenz, Dinge vereinfachen zu wollen. Grundsätzlich ist dagegen nichts einzuwenden. Wenn wir dies allerdings mit einem komplexen Problem tun, werden die Lösungen, die wir entwickeln den Zusammenhängen nicht immer gerecht.

Wenn wir im Dialog die unterschiedlichsten Player und Interessengruppen an einen Tisch bringen, um ein Thema zu erforschen, dann trägt dies dem Rechnung.

Das entspricht einer modernen, systemischen Sichtweise. Hoch komplexe Systeme - und mit denen haben wir es heutzutage durchgängig zu tun - funktionieren nicht nach einfachen linearen Ursache-

Wirkungs-Prinzipien. So gehen aber viele Unternehmen immer noch vor, wenn sie ein Problem analysieren. Diese reduktionistischen Methoden greifen heute bei vielen Themen nicht mehr.

Dann ist auch die Art und Weise entscheidend, wie wir uns einem relevanten Thema nähern. Auch darin unterscheidet sich der Dialog von der Diskussion.

In klassischen Diskussionen oder Debatten gehen wir häufig auf Argumente des anderen ein. Wir debattieren in Rede und Gegenrede. Was am Dialog neu ist, lässt sich am einfachsten durch Bohms Unterscheidung von Thinking und Thought erklären: Weg vom alten erinnerungsgeleiteten Denken, von vorhandenem Wissen und Argumenten, hin zu einem Denken und einer Wahrnehmung, die im Moment entstehen und Neues über die Intuition kreieren.

Wenn eine andere Person etwas sagt, beobachten wir, was in uns in Resonanz geht oder aus der Tiefe unsere Intuition aufsteigt. Und das stellen wir dann der Gruppe zur Verfügung.

Bleiben wir im Thought, also im „Altgedachten“, tauschen wir nur Argumente von alten Sichtweisen aus. Wirklich neue Gedanken entstehen so nicht.

Warum brauchen Organisationen das?

Organisationen sind aktuell mit großen Herausforderungen konfrontiert. Häufig arbeiten sie noch mit Methoden und Mind Sets des 20. Jahrhunderts. Das Denken in Hierarchien und voneinander getrennten Abteilungen hat sich sicher lange Zeit bewährt. Es hat sich allerdings auch stark in unseren Köpfen eingepreßt.

Ein fragmentiertes Denken in „meine“ oder „deine“ Zuständigkeiten sowie in „meine“ oder „deine“ Probleme funktioniert heutzutage nicht mehr. Im Dialog öffnen wir unsere geistigen Grenzen. Wir lösen unser fragmentiertes Verteilungs- oder Silo-Denken auf. So können wir heute nicht mehr arbeiten. Wir brauchen mehr Tiefe in Gesprächen und ein Verständnis für die Zusammenhänge in einem System.

Wer ist an einem Dialog beteiligt?

Wir brauchen Player aus unterschiedlichen Bereichen, die Teilperspektiven vertreten – wenn möglich vielfältig zusammengestellte Gruppen. Im Dialog gibt es dann keine Hierarchien. Jede Stimme wird gehört. Jede Stimme hat die gleiche Wertigkeit. Wenn Vorgesetzte beispielsweise wollen, dass Menschen Verantwortung übernehmen, dann ist es vorteilhaft, wenn sie Räume schaffen, in denen sie selbst zuhören. Es gibt heute sehr viel Spezialwissen. Wir sollten die Expertise aller und die uns zur Verfügung stehenden Intelligenzen nutzen. Dazu zähle ich neben der kognitiven, der emotionalen auch unsere intuitive Intelligenz. Der Problemlöser an der Spitze hat längst ausgedient, ist aber in vielen Unternehmen immer noch die idealisierte Leitfigur.

Brauchen auch Unternehmen die Fähigkeit zum Dialog?

Jedes Unternehmen ist davon betroffen. Sie sollten erkennen, wie wichtig es ist, das Potenzial aller Mitarbeiter zu heben. Der Dialog als frei fließender Austausch über alle Hierarchieebenen und Abteilungen hinweg wird zur ultimativen Kompetenz. Anders wird es für die Unternehmen schwer, dauerhaft zu überleben.

Welchen Effekt hat der Dialog?

Ich erlebe oft, dass eine Gruppe in nur einer Stunde zu Ideen und neuen Perspektiven kommt, die einen wirklichen Durchbruch darstellen. Die Gruppe wächst über sich hinaus. Sie bekommt Hebel an Probleme, die lange nicht gelöst werden konnten.

Sie begleiten seit mehr als 20 Jahren Unternehmen aus der Industrie. Wann haben Sie diese neue Arbeitsweise für sich entdeckt?

Meine Perspektive hat sich geändert, als ich gemerkt habe, dass viele Probleme nach einer gewissen Zeit an anderer Stelle wieder auftauchen. Ich war unzufrieden damit, nur an den Symptomen arbeiten zu können, nicht aber nachhaltig an Problemen.. Ich habe dann zunächst damit angefangen, meine Arbeitsweise schrittweise zu verändern. Das Tempo in Diskussionen habe ich rausgenommen, darauf geachtet, dass alle wirklich zuhören ohne sofort in die Gegenargumentation zu gehen. Zudem habe ich begonnen mit kleinen Leadership-Teams zu arbeiten. Diese Teams haben schnell gespürt, dass sie eine unglaubliche Kohärenz in der Leitung erzielen können. Auch haben sie erfahren, dass sie abgestimmt in Prozesse gehen, wo sie vorher immer Einzelkämpfer waren.

Wie lernen sie das?

Es braucht am Anfang die Kompetenz, ein Gespräch anders zu führen. Die meisten Menschen sind in Diskussionen und Debatten geschult, nicht aber im Bohmschen Dialog. Im Dialog will ich den anderen weder überzeugen, noch besiegen. Sobald ich beginne, eine andere Person überzeugen zu wollen, bin ich raus aus dem Dialogischen.

Als Führungskraft lerne ich den Raum zu halten und das Nicht-Tun zu kultivieren. Was nicht gleichbedeutend ist mit nichts tun, sondern auf die Qualität des Gesprächs zu achten und es weniger aktiv voranzutreiben.

Wer diese zusätzliche Kompetenz hat, verändert auch seinen Führungsstil. Wer einmal erlebt hat, was es bedeutet, Meetings auf Augenhöhe zu führen, hört damit nicht mehr auf und wird es als Rückschritt erleben, wieder in die alte Command and Control Haltung zu gehen.

Was müssen Unternehmen dafür zurück lassen?

Unternehmen sollten sich von zu viel Kontrolle verabschieden. Wenn Unternehmen effizienter werden wollen, dann ist es hilfreich bestimmte Bereiche zu entschleunigen. Es geht darum zu experimentieren, wieder neugierig zu sein. Expertise ist wichtig, aber auch den Anfänger-Geist und das Nicht-Wissen zu kultivieren und sich wieder mehr auf das intuitive Wissen zu verlassen. Leider ist das in vielen Unternehmen nicht so einfach. Sagen Sie mal in einem Meeting „Ich weiß es nicht“ oder „Bei diesem Lösungsvorschlag geht mein Bauch noch nicht mit.“

Wie macht all das erfolgreicher?

Der Dialog ist die einzige Methode, die die mentalen Modelle einer Organisation erforscht. Wir erkennen mit welchen Grundannahmen wir handeln, was wir ohne Überprüfung voraussetzen und in welche Denkfallen wir tappen können. Der Grund, warum Change-Projekte oft nicht greifen ist, dass sie die Annahmen, wie wir Dinge tun, nicht wirklich in Frage stellen. Wir verändern Strukturen und Prozesse, beobachten aber nicht unser Denken. Der Dialog dagegen stellt die mentalen Modelle in Frage. Mit dieser Haltung kann Neues entstehen. Ein anderer Punkt ist, dass sich die Menschen in der Gruppe wieder mehr auf ihr implizites Erfahrungswissen, also auf Ihre Intuition, verlassen. Das bedeutet, sie sind in ihren Meinungen weniger von Außen manipulierbar.

Katrin Oppermann-Jopp Oppermann Consulting GmbH New Culture Spirit

Artikel ist erschienen bei Wisdom Together e.V., München