

Potenziale des Dialogs im Prozess der Organisationsberatung

Eine Handreichung für interne und
externe Beratende

Benjamin Volk



Beratung erfolgreich gestalten

Abbildungsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	4
Einleitung	6
1 Einordnung von Organisationsberatung und Dialog	7
2 Allgemeines zum Dialog	7
2.1 Ursprünge und erste Annäherung an eine Definition des Dialogs.....	7
2.2 Unterscheidung des Dialogs von anderen Gesprächsqualitäten	8
2.2.1 <i>Dialog versus Diskussion</i>	9
2.2.2 <i>Dialog versus Feedback</i>	12
2.3 Wichtige Prinzipien des Dialogs.....	13
2.3.1 <i>Installation eines „Containers“</i>	13
2.3.2 <i>Suspendieren und die Aufhebung von Annahmen</i>	13
2.3.3 <i>Zuhören</i>	14
2.3.4 <i>Respektieren</i>	14
2.3.5 <i>Artikulieren</i>	14
2.3.6 <i>Der Kreis, die symbolische Mitte und Kollegialität</i>	15
2.3.7 <i>Helfende Dialogbegleitung</i>	15
3 Potenziale des Dialogs in der Organisationsberatung	16
3.1 Aufbau einer helfenden Beziehung im Beratungssystem	16
3.2 Identifikation und Lösung komplexer Fragestellungen	17
3.3 Förderung und Beschleunigung von Gruppenbildungsprozessen.....	17
3.4 Konfliktprävention und produktive Nutzung von Unterschiedlichkeit.....	18
3.5 Beitrag zum Teamlernen innerhalb lernender Organisationen	19
3.6 Förderung von Motivation und Sinnerleben	21
4 Hinderliche Faktoren für den Dialog	22
4.1 Mangel an Erfahrung	22
4.2 Herausfordernde kulturelle Prägungen und Kontexte.....	23
4.2.1 <i>Nichtwissen wird als bedrohlich erlebt</i>	23
4.2.2 <i>Weitere hinderliche Wertvorstellungen und Gesprächsmuster</i>	23
5 Handlungsempfehlungen für Beratende	25
5.1 „Utilisierender“ Umgang mit sogenannten Hindernissen.....	25
5.2 Die beratende Person als Vorbild im Beratungssystem	25
5.3 Empfehlungen für das Einüben des Dialogs.....	26

5.3.1	<i>Gesprächsfeldabhängige Empfehlungen</i>	26
5.3.2	<i>Empfehlungen zur Heranführung und Einübung des Dialogs</i>	27
5.3.3	<i>Empfehlungen zur Reflexion der Gesprächsqualität zwischendurch</i>	28
5.4	Erforderliche Kompetenzen von Beratenden	28
Fazit und Ausblick		29
Literaturverzeichnis		31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dialog und Diskussion	9
Abbildung 2: Vier Kommunikationsfelder	11
Abbildung 3: Möglichkeiten zur Ausrichtung eines Teams	20
Abbildung 4: Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen	21
Abbildung 5: Heranführung zum Dialog	27

Bildrechte Cover: Bilge Can Gürer (Pixabay)



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA

Abkürzungsverzeichnis

Agilität

Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Um diese Fähigkeit zu erreichen bedarf es zum Teil weitreichender Veränderungen (Erhardt, U. & Elbe, M., 2018a).

Beratungssystem

In einer Beratungssituation im weitesten Sinne (also in der sozialen Arbeit, in der Psychotherapie, Supervision oder Organisationsberatung) treffen zwei Systeme aufeinander: (1) das Klientensystem (z. B. die Familie, die eine Familienberatung in Anspruch nimmt) und (2) das Beratersystem (z. B. die Beratungsstelle).

Changemanagement

Mit Changemanagement wird der Prozess des geplanten sozialen Wandels in Organisationen unter Berücksichtigung von ökonomischer und sozialer Effizienz und Effektivität bezeichnet, wobei der Projektcharakter des Changemanagements hervorzuheben ist (Erhardt, U. & Elbe, M., 2018a).

Dialog

- a) von zwei Personen abwechselnd geführte Rede und Gegenrede, Wechselrede
- b) Gespräch, das zwischen zwei Gruppierungen geführt wird, *um sich* und die *gegenseitigen Standpunkte* kennenzulernen (Fremdwörter, 1992).

Gruppe

Gruppe ist ein spezifischer Systemtyp, der zwischen dem Individuum und der Organisation vermitteln und aus Perspektive der neueren Systemtheorie nicht direkt von außen gesteuert werden kann (Erhardt, U. & Elbe, M., 2018a).

Intervention

Intervention ist als eine zielgerichtete Kommunikation zu verstehen, die die Autonomie des Systems, in das interveniert wird, respektiert. Entsprechend ist Intervention die Kunst, in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen (Erhardt, U. & Elbe, M., 2018b).

Organisationsberatung

bezeichnet ein Interaktionssystem, bei dem zumindest die oder der Beratene bzw. die oder der Ratsuchende als soziales System, als kollektiver Akteur gedacht wird (M. Elbe, 2018).

Organisationsentwicklung

„Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).“ (Erhardt, U. & Elbe, M., 2018a)

Prozessberatung

Prozessberatung ist der Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern (Schein, 2010).

(Selbs-)Reflexion

Bezeichnet die Fähigkeit, über die Angemessenheit von eigenen Deutungen, Interpretationen und Beurteilungen – kurz: Gewissheiten – in einer so grundlegenden Weise nachzudenken, dass die eigenen Wahrnehmungsroutinen mehr und mehr ins Bewusstsein treten und der jeweilige Beobachter oder die jeweilige Beobachterin (z. B. Führungskraft) die Verantwortung für die eigene Konstruktion der Wirklichkeit zu übernehmen vermag (Ulrich & Breul, 2019).

systemische Organisationsberatung

Systemische Organisationsberatung teilt sich in ein irritatives Konzept Luhmann'scher Prägung und ein interventionistisches Konzept, welches den Grundsätzen der Organisationsentwicklung verhaftet bleibt (M. Elbe, 2018).

Einleitung

*„Wir brauchen beides, Diskussion und Dialog. Manchmal ist es fruchtbar, allein zu denken und mit anderen zu diskutieren, manchmal ist gemeinsames Denken und Dialog unverzichtbar.“
(W. Isaacs, 2002, S. 51)*

In dieser Arbeit möchte ich zu einem vertieften und differenzierten Verständnis des Dialogs beitragen, um Organisationsberaterinnen und - Organisationsberatern erweiterte Möglichkeiten zu eröffnen, Beratungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Mit Argumenten und Überblick ausgestattet, soll es dadurch besser gelingen, die Intentionen des Dialogs transparent zu erläutern und somit die Akzeptanz bei Klientinnen und Klienten zu erhöhen. Mit dem Wort „Prozess“ im Titel dieser Arbeit soll der Aspekt der Gestaltung einer kontinuierlichen, reflexionsförderlichen Beratungsbeziehung hervorgehoben werden.

Wie ich im Lauf der Arbeit herausarbeiten möchte, hilft der Dialog dabei, gewohnte Reaktions- und Denkmuster transparent zu machen, sie zu hinterfragen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu erarbeiten. In einer Zeit, in der ein hoher Anpassungsdruck auf vielen Organisationen lastet, können die teils komplexen, systemisch in Wechselwirkung stehenden Problemstellungen dadurch besser erfasst und gelöst werden. Der Dialog entfaltet seine Wirkung sowohl auf der Beziehungs- als auch auf der Sachebene. Somit schafft er potenziell förderliche Voraussetzungen für eine Lernkultur innerhalb von Beratungsbeziehung aber auch innerhalb von Teams in Organisationen.

Im *ersten Teil* möchte ich den Zusammenhang zwischen Organisationsberatung und Dialog, basierend auf der relevanten Fachliteratur, herstellen. Der *zweite Teil* befasst sich mit den Ursprüngen, den Definitionen und den Prinzipien des Dialogs. Der *dritte Teil* gibt einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten bzw. die möglichen Beiträge des Dialogs in der Organisationsberatungspraxis. Der *vierte Teil* behandelt die Herausforderungen, auf die man trifft, wenn man den Dialog in der Beratung nutzen möchte, und der *fünfte Teil* gibt Empfehlungen für Beraterinnen- und Berater, um damit bestmöglich umzugehen und Gruppen an den Dialog heranzuführen.

1 Einordnung von Organisationsberatung und Dialog

Organisationen müssen sich laut von Ameln laufend an Ihre Umwelten anpassen, um überlebensfähig zu bleiben. In Zeiten des heutzutage rasanten und grundlegenden Wandels kommen klassische Change-Management-Ansätze an ihre Grenzen. (vgl. Ameln, 2015, S. 3). „Organisationsberatung hilft dabei, die Komplexität solcher [Veränderungs-] Prozesse zu strukturieren, [und] fachliches und methodisches Knowhow einzubringen, das in der Organisation ansonsten nicht verfügbar ist, (...)“ (Ameln, 2015, S. 3). Organisationsberatung ist nach Elbe & Peters ein Sammelbegriff, der für drei verschiedene Ansätze stehen kann: die klassische (Experten-)Organisationsberatung, die Organisationsentwicklung (OE) und die systemische Organisationsberatung (vgl. Martin Elbe & Peters, 2016, S. 127). Die Organisationsentwicklung (OE) fand in Deutschland unter anderem in der Auseinandersetzung mit dem Konzept von Peter Senge zur der Lernenden Organisation (Senge, 2006) und dem Konzept der Prozessberatung von Edgar Schein (Schein, 2010) Verbreitung (vgl. Erhardt, U. & Elbe, M., 2018b, S. 30). Sowie Senge als auch Schein beziehen sich in Ihren Konzepten auf den Dialog nach David Bohm. Schein hebt dabei die Erhöhung der Gesprächsqualität für optimale Lernmöglichkeiten in der Prozessberatung besonders hervor. Senge dagegen sieht im Dialog vor allem eine erlernbare Teamdisziplin, um die Lernfähigkeit von Gruppen und Organisationen zu erhöhen.

2 Allgemeines zum Dialog

2.1 Ursprünge und erste Annäherung an eine Definition des Dialogs

Die Wurzeln des Dialogs sind nach Hartkemeyer et al. schon beim Denken von Platon, bei den alten Griechen in Form der ‚Agora‘ als Ort direkter Demokratie und freier Aussprache oder beim Sokratischen Dialog zu finden. Außerdem wurde er in verschiedenen philosophischen und soziologischen Theorien (Habermas, Buber, Gadamer) behandelt (vgl. Hartkemeyer et al., 2015, S. 33–54). Sowohl Senge als auch Schein beziehen sich im Rahmen Ihrer Beiträge zur Organisationsentwicklung auf den Quantenphysiker David Bohm, den „Entwickler der modernen Dialogtheorie für Gruppen“ (Hartkemeyer et al., 2015, S. 56). Nach Bohm kann der Dialog von einer beliebigen Anzahl von Leuten geführt werden, sogar ein einzelner kann einen gewissen

inneren Dialog führen. „Wesentlich ist, dass der Geist des Dialogs vorhanden ist. Die Vorstellung oder das Bild, das diese Ableitung nahelegt, ist das eines **freien Sinnflusses**, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fließt. Das macht einen Sinnstrom innerhalb der ganzen Gruppe möglich, aus dem vielleicht ein neues Verständnis entspringen kann. Die Einsicht ist etwas Neues, das zu Beginn möglicherweise gar nicht vorhanden war. Sie ist etwas Kreatives.“ (Bohm, 2011, S. 33). Bohm verdeutlicht dieses Verständnis auch durch die Herkunft des Wortes vom griechischen *dialogos*, wobei *logos* „das Wort“ oder auch „Wortbedeutung, Wortsinn“ bedeutet und *dia* „durch“. Nach Bohm entstehen die Probleme unserer Zeit aus der Art wie wir üblicherweise die Ganzheit der Welt und die darin wahrgenommenen Phänomene durch unser Denken zerteilen (fragmentieren). Dies hat zur Konsequenz, dass sich dadurch (nur scheinbar) widersprechende Standpunkte ergeben. Da diese Denkprozesse zudem weitgehend unbewusst ablaufen, gehen wir fälschlicherweise von dinghaften Tatsachen aus, die wir geneigt sind zu verteidigen, die aber in Wirklichkeit unser Denken willkürlich hervorgebracht hat. Nach Senge sieht Bohm keine Möglichkeit, dass einzelne Menschen ihr Denken unabhängig von anderen verbessern können, da das Denken aus seiner Sicht ein größtenteils kollektives Phänomen ist (vgl. Senge, 2006, S. 292).

2.2 Unterscheidung des Dialogs von anderen Gesprächsqualitäten

Das Wort Dialog wird im Duden-Fremdwörterbuch definiert als „a) von zwei Personen abwechselnd geführte Rede und Gegenrede, Wechselrede“ und als „b) Gespräch, das zwischen zwei Gruppierungen geführt wird, *um sich* und die *gegenseitigen Standpunkte* kennenzulernen.“ (*Fremdwörter*, 1992, S. 181) Diese erste Definition weist darauf hin, dass es sich beim Dialog um eine Gesprächsform handelt, bei der (1) Wechselseitigkeit und (2) die Beziehungsebene (sich kennenlernen) *und* die Sachebene (Standpunkte kennenlernen) betont werden.

Laut William Isaacs, dem Autor des Grundlagenwerkes „Dialog als Kunst gemeinsam zu denken“ verlaufen Gespräche allzu oft enttäuschend, da sie, anstelle etwas Neues hervorzubringen, zu Polarisierung und Streit führen. Gerade wenn es um wichtige Themen geht, tendiert man zur Erstarrung in Positionen, die dann verteidigt werden (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 28). Für Isaacs ist der Dialog eine Form *gemeinsam zu denken*, die es unter anderem ermöglicht, sich von eigenen Standpunkten und Vorannahmen (Gewissheiten) lösen zu können. Indem man sich in dieser Weise im Gespräch

aufeinander bezieht, ergeben sich in der Gesamtschau neue Möglichkeiten, die unter anderen Bedingungen gegebenenfalls nicht entstanden wären (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 30). Im Dialog geht es also nicht darum Parteien, die unterschiedlicher Meinung sind, durch Verhandlung zu einem Konsens zu bewegen. Vielmehr soll durch den Zugang zur Intelligenz der Gruppe ein neues und ganzheitlicheres Verständnis und damit eine gemeinsam getragene Bedeutungsbasis geschaffen werden. Dies kann dann die Grundlage für neue Vereinbarungen sein, damit Handlungen besser mit den Werten der Gruppe koordiniert werden können (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 29).

2.2.1 Dialog versus Diskussion

Schein beschreibt aufbauend auf Isaacs anschaulich, dass sich ein Gespräch entweder in Richtung Dialog oder in Richtung Diskussion entwickeln kann. Es ergibt sich eine Entscheidungsmöglichkeit ab dem Zeitpunkt, „wo wir ein Gefühl mangelnder Bestätigung empfinden. Uns scheint, unser Anliegen wurde nicht verstanden, oder es wird abgelehnt, herausgefordert oder angegriffen, was bei uns gewöhnlich Angst oder Wut hervorruft, auch wenn uns das kaum bewusst ist.“ (Schein, 2010, S. 258–261) Für Schein besteht an diesem Punkt der Dissens-Wahrnehmung die Möglichkeit innezuhalten, die eigenen Reaktionen wahrzunehmen, in sich hineinzuhören und die wahrgenommene Differenz zunächst anzunehmen. Durch dieses ‚In-der-Schwebe-Halten‘ eröffnet sich dann der Weg zum Dialog (siehe Abbildung 1).

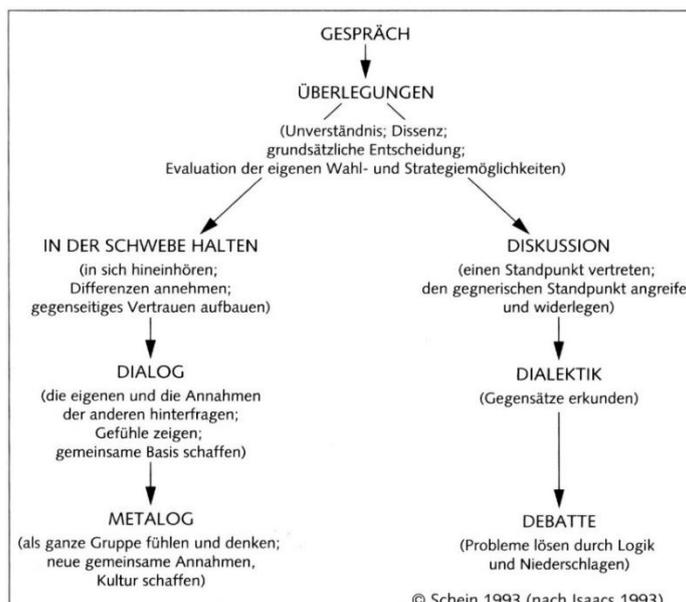


Abbildung 1: Dialog und Diskussion (Schein, 2010, S. 259 zit. n. Isaacs 1993)

Nach Schein wird unsere ursprüngliche Wahrnehmung durch Erwartungen, kulturelle Prägungen, frühere Erfahrungen, Projektionen, Abwehrmechanismen und vor allem durch Annahmen und Denkkategorien geprägt, die durch unsere Sozialisation übernommen werden. Die Dialogform ermöglicht ein Zuhören nach innen, um herauszufinden, welche **systematischen Fehler** und **Verzerrungen** unser so gestaltetes Denken beeinflussen (Mehr dazu auch unter „Abstraktionsleiter“ in den Werken von Isaacs und Senge (W. Isaacs, 2002, S. 93ff.; Senge, 2004, S. 279–284)). Diskussion als auch Dialog sind als wertvolle und legitime Wege zur Problemlösung anzusehen. Die Diskussion zielt eher auf Abschluss und Entscheidungsfindung und damit zur Auswahl von Alternativen und der Dialog zielt auf das Hinterfragen von Prämissen und dem umfassenderen Verstehen komplexer Sachverhalte (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 51–52). Laut Schein ist auch die Gesprächsform der Diskussion ein geeigneter Prozess zum Lösen von Problemen und treffen von Entscheidungen, aber nur dann, wenn man darauf vertrauen kann, dass die Gruppenmitglieder sich gut genug verstehen, und sie „dieselbe Sprache sprechen“. Wird die Diskussion zu früh – also ohne, dass sie dieselbe Sprache sprechen – begonnen, besteht die Gefahr eines „falschen Konsenses“ (vgl. Schein, 2010, S. 261). Für Senge sind Diskussion und Dialog die beiden Hauptdiskursformen, die Teams zu generativem Lernen befähigen, aber ihre Macht liegt in deren Synergiepotential. Um die Synergie nutzen zu können, muss man jedoch die Unterschiede der Formen kennen (vgl. Senge, 2006, S. 292).

Ellinor & Gerard sprechen beim Dialog auch von einer divergierenden Gesprächsform und bei der Diskussion von einer konvergierenden. „Der Dialog fördert eine offenere Herangehensweise an Probleme, Sachfragen und Themen“ (Ellinor & Gerard, 2000, S. 29). Diskussion und Debatte tragen dazu bei, ein Gespräch auf ein Endergebnis hin einzuengen. Wenn man zu früh beginnt, die eine, richtige Antwort zu finden, wird man womöglich wichtige Teile des Gesamtbildes nicht erfassen (vgl. Ellinor & Gerard, 2000, S. 29–30).

Scharmer liefert in der Anwendung seiner Theorie U auf die Kommunikation ebenfalls einen Beitrag zur Bestimmung des Dialogbegriffs, indem er vier Kommunikationsfelder differenziert (s. Abbildung 2).

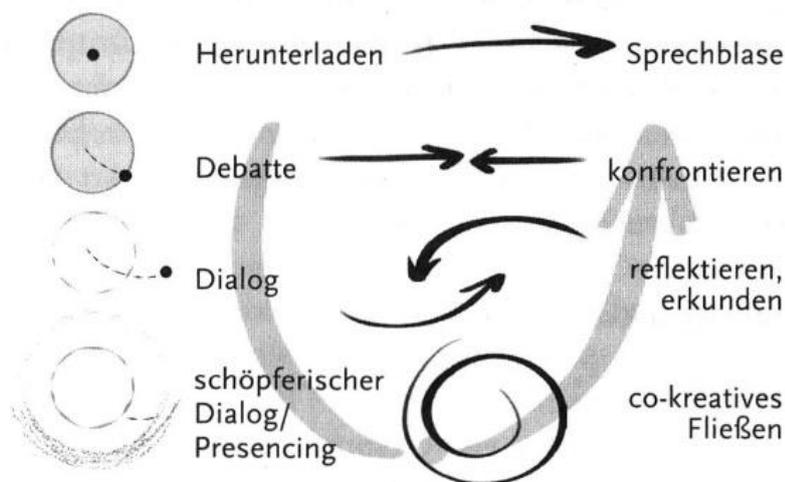


Abbildung 2: Vier Kommunikationsfelder (Scharmer, 2019, S. 59)

Die vier Kommunikationsfelder lassen sich folgendermaßen kategorisieren (vgl. Scharmer, 2019, S. 58–63): **Feld 1 - Herunterladen:** Vorherrschen ritualisierter Sprachmuster und Austausch höflicher, existierender Phrasen. Angepasstes Verhalten dominiert, bereits Bekanntes wird gesagt (heruntergeladen), das möglichst gut zum dominanten Bezugssystem passen soll, um Konflikte zu vermeiden oder um das eigene Vorankommen in der Organisation nicht zu gefährden. Das organisationale Lernen wird durch die Zurückhaltung von abweichenden Sichtweisen behindert. Die eigentlichen Themen werden woanders besprochen. Senge spricht in diesem Zusammenhang auch von „Konformitäts- oder Gruppenzwang“ (vgl. Senge, 2006, S. 259). **Feld 2 – Debatte:** Offene und ehrliche Äußerungen von abweichenden Standpunkten, die in die Diskussion eingebracht werden. Das Präsentieren von sich widersprechenden Sichtweisen und Daten wird in diesem Feld zugelassen und gefördert. Aus der Gesprächsstruktur entwickelt sich oft eine Debatte in der wörtlichen Bedeutung von „kämpfen oder niederschlagen“. Man versucht dabei Andersdenkende mit besseren Argumenten zu schlagen oder zu übertreffen. Diese Gesprächsform kann in Organisationen sehr wichtig sein, weil so relevante Aspekte eines Problems in den Blick rücken können, die in Feld 1 aufgrund der Angst vor Gesichtsverlust oder Sanktionen im Verborgenen bleiben würden. Geht es allerdings um die Lösung von Problemen, die das Hinterfragen bekannter Prämissen und Gewissheiten erfordern, so gelingt dies in Feld 2 noch nicht. Der Grund ist darin zu suchen, dass sich die Teilnehmenden noch zu stark mit Ihren Positionen identifizieren. Senge beschreibt die dafür nötige Fähigkeit, um Feld 3 zu erreichen, folgendermaßen:

„Sie lernen die Kunst, eine Position einzunehmen, anstatt von ‚ihrer Position eingenommen zu werden‘.“ (Senge, 2006, S. 301). **Feld 3 – Reflektiver Dialog:** Wahrnehmung der Welt als Netz lebendiger Beziehungen (anstelle toter Dinge) und sich selbst als Teil davon. Verschiebung der inneren Haltung vom Bekämpfen anderer Sichtweisen hin zum empathischen Erkunden von konträren Positionen. **Feld 4 – Schöpferischer Dialog:** Sich selbst und den anderen zuhören und dabei neue Impulse, Sichtweisen, Hypothesen und Ideen in inspirierender Weise hervorbringen. Ab dieser (Gesprächs-)Feldqualität spricht Scharmer von der **Kunst gemeinsam zu denken** (vgl. W. Isaacs, 2002) bei der sich eine Idee aus der anderen ergibt und die Wichtigkeit der Urhebererschaft von Beiträgen in den Hintergrund tritt. Einher gehen Phänomene wie eine wahrgenommene Öffnung der Grenze zwischen dem Individuum und der Gruppe, einer Verlangsamung des Zeitempfindens und das Erleben gemeinsam ganz gegenwärtig zu sein, die Bezüge zu einer Erfahrung von Flow aufweisen (vgl. Csikszentmihalyi, 2017, S. 120).

Isaacs merkt an, dass viele Gruppen leider nie eine Erfahrung machen, die über eine (unangenehme) Erfahrung in Feld 2 hinausgeht (hin zum Dialog), weil sie beim Wechsel von höflicher Zurückhaltung und Anpassung in Feld 1 beim Eintreten in Feld 2 beginnen, hitzige Debatten zu führen, anstelle gemeinsam zu reflektieren. Die Folge ist, dass die Gruppe daraufhin wieder in die Höflichkeit zurückfällt (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 221). Interessanterweise kann die Entwicklung von Dialogfertigkeiten auch positive Rückwirkung auf die Qualität von Diskussionen haben. Diese werden durch die Dialogerfahrungen fruchtbarer, weil Standpunkte dann „sanfter“ vertreten werden können und somit weniger Energie für Angriff und Verteidigung aufgewendet werden muss (vgl. Senge, 2006, S. 301).

2.2.2 Dialog versus Feedback

Ein weiteres Unterscheidungskriterium, um den Dialog schärfer zu umreißen, ist die Gegenüberstellung mit dem Feedback. Nach Schein wird in klassischen Kommunikationstrainings das „aktive“ Hinhören auf die Aussagen der andern geachtet und dies auf nicht nur der verbalen, sondern auch der nonverbalen Ebene unter Beachtung von Tonfall, Körperhaltung sowie der damit einhergehenden Gefühle. Der Fokus liegt also auf dem möglichst guten Entschlüsseln der Aussagen des anderen. Ganz anders beim Dialog, hier wird der Wert darin gesehen, dass die eigenen Denkprozesse in den Blick

genommen werden, die von den laufenden Gesprächen ausgelöst werden, um so etwas über die Entstehung und Folgen der eigenen Wahrnehmungen und Kognitionen zu lernen. (vgl. Schein, 2010, S. 253).

2.3 Wichtige Prinzipien des Dialogs

*„Ich habe nie erlebt, dass ein Disputant einen anderen durch Argumente überzeugt hätte.“
(Thomas Jefferson zit. n. W. Isaacs, 2002, S. 28)*

Im Folgenden möchte ich dialogförderliche Prinzipien herausarbeiten, die von Autoren aus dem Bereich der Organisationsberatung als wichtig betrachtet werden.

2.3.1 Installation eines „Containers“

Laut Isaacs ist eine wichtiges Ausprägungsmerkmal von Dialog die Gesprächs-atmosphäre in der Gruppe und die resultierende Qualität des sich dann einstellenden, gemeinsamen Sinn- und Bedeutungsverständnisses. Um ein solches, **Interaktionsfeld** zu begünstigen, in dem man gefahrlos sprechen und zuhören kann, müssen unbedingt Rahmenbedingungen in Form eines sogenannten Containers geschaffen werden. Der Container soll Spannungen, Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten, sowie turbulente, kreative Gespräche aushalten können und dabei psychologische Sicherheit bieten (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 205). Zum Aufbau des Containers zählen Vereinbarungen zum Setting und zu Absichten und Verhaltensidealen im Dialog (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 240–241). Nach Schein trägt der Container durch den Aufbau expliziter und impliziter Normen dazu bei, dass Denkprozesse beobachtet und Emotionen als deren Resultate angesehen werden können, anstelle diese als primäre Wirklichkeitsphänomene zu betrachten (vgl. Schein, 2010, S. 263). **Beispiele:** Gestaltungselemente, die in der Praxis zu einem sicheren Container im Gruppensetting in Form von Entschleunigung und Schutz vor Unterbrechung genutzt werden können, sind beispielsweise: (1) das Festlegen einer festen Redereihenfolge (z.B. reihum) oder (2) die Nutzung eines symbolischen Redestabs (Stein, Moderationsstift), wobei wichtig ist zu betonen, dass Redebeiträge der Freiwilligkeit unterliegen.

2.3.2 Suspendieren und die Aufhebung von Annahmen

„Suspendieren heißt, sich von Gewissheiten zu lösen“ (W. Isaacs, 2002, S. 131) auch mit dem Ziel zu erkennen, dass unsere Gedanken nur innere Landkarten äußerer Erfahrung

sind und beeinflussen, was und wie wir sehen. Die Bewusstseinsinhalte sollen dabei sich selbst und den anderen Dialogteilnehmenden zugänglich gemacht werden, wobei auch die Prozesse bewusst gemacht werden können, die dieses Denken bzw. diese Inhalte erzeugen. Nach Senge bedeutet die eigenen Annahmen aufzuheben, „dass man sie in der Schwebelage hält und quasi vor sich „aufhängt“, damit sie betrachtet und untersucht werden können.“ (Senge, 2006, S. 296). Wenn man dabei ist, seine eigenen Annahmen zu verteidigen, dann ist es unmöglich, sie gleichzeitig einer kritischen Prüfung zu unterziehen (vgl. Senge, 2006, S. 296).

2.3.3 Zuhören

Wie oben schon ausgeführt, geht es beim Dialog nicht nur darum anderen zuzuhören, sondern insbesondere „den Lärm im eigenen Inneren wahrzunehmen, zu akzeptieren und nach und nach loszulassen.“ (W. Isaacs, 2002, S. 85) Nach Isaacs kann man im Dialog eine weitere Art des Zuhörens entdecken: das gemeinsame Zuhören, als Teil eines größeren Ganzen (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 99). Ellinor & Gerard schreiben dazu: „Wenn wir auf kollektiven Sinn hören, gehen wir davon aus, dass das, was jeder von uns fühlt, sieht, hört oder wahrnimmt, ein Fenster ist, das auf eine gemeinsame Wirklichkeit hinausgeht.“ (Ellinor & Gerard, 2000, S. 103)

2.3.4 Respektieren

Isaacs sieht im Dialog das Potential im Laufe der Zeit immer mehr Facetten eines Menschen zu sehen und seine Erfahrungshintergründe zu erforschen. Es geht um ein „neu hinschauen“ (von *re-spectere*). Damit verbunden ist die Aufforderung (andere Teilnehmende) aktiv zu respektieren und sie dadurch als Menschen zu legitimieren von denen man lernen kann (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 105–108).

2.3.5 Artikulieren

Die eigene Wahrheit bzw. Position im Dialog auszusprechen, kann Verunsicherung hervorrufen und setzt je nach Kontext mehr oder weniger Mut voraus. Der Dialog profitiert jedoch vom authentischen, einmaligen (Selbst-)Ausdruck der Teilnehmenden, die sich dadurch eine Stimme verleihen und so Veränderungskräfte freisetzen (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 141). Was mit Artikulieren nicht gemeint ist, betrifft das Verteidigen von Positionen und Angreifen der Positionen anderer. Eine weitere hilfreiche

Artikulationsform können offene Fragen sein, die nicht zwangsläufig beantwortet werden müssen, um neue Denkräume zu eröffnen. **Beispiele:** „Was lasse ich oder lassen wir bei diesem Gespräch systematisch aus?“, „Was ignorieren wir?“, Worauf achten wir nicht ausreichend?“ (W. Isaacs, 2002, S. 136), oder „Welche Annahmen sind hier im Raum, die unser Gespräch unbewusst leiten?“. Nach Bohm stellt nur die Artikulation von frischen Gedanken echtes „Denken“ dar. Für Ihn sind habituelle Gedächtnisreaktionen nur die Artikulation von bereits „Gedachtem“. Er möchte damit zum Ausdruck bringen, dass beim Dialog im Hier-und-Jetzt gedacht und reflektiert werden soll, anstelle bekannte Gedächtnismuster tonbandartig wiederzugeben (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 65).

2.3.6 Der Kreis, die symbolische Mitte und Kollegialität

Beim Dialog handelt es sich um „ein Gespräch mit einem Zentrum, aber ohne Parteien“ (W. Isaacs, 2002, S. 28). Für Bohm ist es dabei wesentlich, dass die Teilnehmenden im Kreis sitzen, damit eine direkte Kommunikation möglich ist, die niemanden aufgrund der Sitzordnung bevorzugt (vgl. Bohm, 2011, S. 47). Senge schlägt den Begriff der *Kollegialität* vor, um die Teilnehmenden zu bitten, im Kreis sitzend, einen (temporären) hierarchiefreien Raum zu schaffen (vgl. Senge, 2006, S. 318).

Ganz ähnlich schildert Schein seine Erfahrung, dass der Dialog dann am besten gelingt, wenn die Teilnehmenden wie um ein Lagerfeuer sitzen und zu dieser symbolischen Mitte sprechen, anstelle zueinander. Dies kann allerdings kulturelle Normen verletzen, wie z.B. das mögliche Nichtantworten auf Fragen und das Wegfallen von direktem Blickkontakt (man blickt eher zur Mitte bzw. zum „Feuer“). Damit verbunden ist auch das Prinzip, dass das individuell Gesagte gemeinsames Eigentum der Gruppe wird und somit das entstehende, größere Gesamtbild in den Vordergrund gestellt wird, anstelle lose nebeneinander gestellter Einzelbeiträge (vgl. Schein, 2010, S. 255).

2.3.7 Helfende Dialogbegleitung

Ein helfende Dialogbegleitung soll dafür sorgen, dass die Gruppe immer wieder in die Form des Dialogs zurückgeführt wird, falls Sie in Richtung Diskussion (zu lange) abweicht. Falls sich das Gespräch in Richtung Diskussion und Debatte entwickelt, kann die Dialogbegleitung erfragen, ob die Meinungsunterschiede auf unterschiedlichen Annahmen beruhen, die im Dialog näher untersucht werden können (Schein, 2010, S. 264). Außerdem kann die Dialogbegleitung auf die vereinbarten Dialogregeln

hinweisen, als Vorbild durch zurückhaltende Präsenz wirken oder auf einer Metaebene erläutern, was er gerade im Gespräch beobachtet (vgl. Bohm, 2011, S. 47; vgl. Senge, 2006, S. 299).

Wenn die Gruppe bereits sehr erfahren in der Anwendung des Dialogs ist, so tritt die Bedeutung der helfenden Begleitung in den Hintergrund und ein „führerloser Dialog“ wird möglich (vgl. Senge, 2006, S. 300).

3 Potenziale des Dialogs in der Organisationsberatung

Nach diesen Betrachtungen zum näheren Umreißen des Dialogbegriffs möchte ich nun herausarbeiten, welche Anwendungsmöglichkeiten es für den Dialog in der Organisationsberatungspraxis gibt und welcher Nutzen daraus resultieren kann. Bohm plädiert dafür, dass der Dialog offen bleiben muss, ein leerer Raum, in dem niemand verpflichtet sein darf etwas zu tun, zu Schlüssen kommen oder feste Aufgaben und Ziele zu verfolgen (vgl. Bohm, 2011, S. 50–51). Andere Autoren sehen den Dialog hingegen auch als bewusste **Interventions-** und **Gesprächsgestaltungsmöglichkeit** im Rahmen der **Organisationsberatung** an.

3.1 Aufbau einer helfenden Beziehung im Beratungssystem

Beim Aufbau des *Beratungssystems*, in dem ein Klientensystem und ein Beratersystem kooperieren, liegt die inhaltliche Hoheit überwiegend beim Klientensystem und die Prozesshoheit überwiegend beim Beratersystem. Wesentlich für den Erfolg der Beratung ist der Aufbau von Vertrauen (vgl. Willemse & Ameln, 2018, S. 142). Nach Schein ist der Dialog eine Prozessintervention, die es ermöglicht, im gemeinsamen Gesprächs- und Denkprozess Vertrauen zu fördern und eine Beziehung zum Klientensystem aufzubauen (vgl. Schein, 2010, S. 253). Ziel der von Schein beschriebenen Prozessberatung ist demnach im Kern der Aufbau einer effektiven helfenden Beziehung zwischen Berater und Klient (vgl. Schein, 2010, S. 19). Diese helfende Beziehung ist dann erreicht, wenn sich ein Gesprächsniveau einstellt, das von allen Beteiligten als Dialog und nicht als Debatte und Diskussion erlebt wird (vgl. Schein, 2010, S. 265). Der Dialog ist neben dem bewussten Feedback eine intendierte, geregelte Konversationsform (im Vergleich zu zufälligen Gesprächsformen), um Lernerfahrungen zu ermöglichen und „Klienten bei der

Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele und Ideale zu helfen.“ (Schein, 2010, S. 251).

Dabei können Beratende das Klientensystem ganz natürlich in dialogische Gesprächsformen einladen, ohne offiziell davon zu sprechen. Da es sich beim Dialog im Grunde um eine fruchtbare Konversationserfahrung voller gegenseitigem Verständnis handelt, die jeder Mensch schon gemacht habe, ist dies problemlos möglich (vgl. Schein, 2010, S. 252).

3.2 Identifikation und Lösung komplexer Fragestellungen

In der Organisationsberatung hat man wie eingangs beschrieben mit zunehmend komplexen Sachverhalten in sich rasch veränderten Umwelten zu tun, zu deren Behandlung geeignete Verfahren benötigt werden. Für Schein ist der Dialog ein „Mittel zur kreativen Problemidentifikation und – Lösung“ (Schein, 2010, S. 255). Dies begründet er damit, dass so im Beratungssystem **diagnostische Einsichten** und Ideen resultieren können, die wiederum zu weiteren Interventionen führen, auf die weder Klienten- noch Beratersystem von alleine gekommen wären (vgl. Schein, 2010, S. 255).

Da der Dialog darauf setzt, Betrachtungen nicht vorschnell einzuengen, sondern den Blick zu weiten, ist diese Gesprächsform besonders geeignet, zu einem umfassenderen Verständnis komplexer Fragestellungen zu kommen (vgl. Senge, 2006, S. 301). Dabei werden diese Fragestellungen unter vielen verschiedenen Aspekten und Perspektiven vor allem in Hinblick auf systemisch bedingte Wechselbeziehungen beleuchtet. Einzelne Teilnehmende legen sich dabei nicht (zu schnell) fest, sie teilen jedoch ihre momentanen Sichtweisen und Annahmen offen mit, was eine ganze Fülle von Erfahrung zugänglich macht, um Verstehens- und Lernprozesse in der Gruppe zu unterstützen (vgl. Senge, 2006, S. 293).

3.3 Förderung und Beschleunigung von Gruppenbildungsprozessen

Der Dialog betont den natürlichen Gesprächsfluss (im Gegensatz zu bewussten Feedbackprozessen, bei denen wichtige Bedürfnisse nach Gesichtswahrung und Sicherheit potenziell gefährdet sind), und beschleunigt dadurch die Gruppenbildung aufgrund der psychologischen Sicherheit, die er gewährleisten soll. Veränderungen in Gruppen können dann leichter stattfinden (vgl. Schein, 2010, S. 262). Das „In-der-

Schwebe-Halten“ ist unter dem Gesichtspunkt der Gruppenbildung eine weitere wichtige Fähigkeit, um eine frühe Polarisierung (und damit emotionale Eskalation) im Gespräch zu verhindern. Erreicht wird dies, z. B. durch den Verzicht, die verschiedenen Standpunkte, die sich abzeichnen, sofort klären zu wollen. Anstelle kann man zunächst einmal abwarten und sehen, ob sich die eigenen empfundenen Spannung im weiteren Gespräch – beispielsweise durch Beiträge anderer – von selbst lösen (vgl. Schein, 2010, S. 260). Für Senge ermöglicht der Dialog eine sichere Umgebung, in der (1) Erkundungs- und Reflexionsfertigkeiten praktiziert, (2) eine einzigartige Beziehung zwischen den Teilnehmenden entstehen und (3) tiefes Vertrauen aufgebaut werden kann (vgl. Senge, 2006, S. 301). Voraussetzung ist allerdings ein partnerschaftliches Respektieren, um eine positive Atmosphäre zu schaffen, die die Verletzlichkeit ausgleichen kann, die in einem Dialog zu Tage treten kann (vgl. Senge, 2006, S. 298).

Ulrich et. al beschreiben das Modell für die Gruppenentwicklung nach Tuckman („Teamuhr“) mit den Phasen **1. forming** (höflich, unpersönlich, gespannt, vorsichtig), **2. storming** (unterschwellige Konflikte, Konfrontation der Person, Cliquesbildung, Mühsames Vorankommen), **3. norming** (neue Umgangsformen, neue Verhaltensweisen, Feedback, Konfrontation der Standpunkte) und **4. performing** (Ideenreichtum, Flexibilität, Offenheit, Leistungsfähigkeit, Solidarität), die eine Gruppe auf einer *sozioemotionalen* sowie *aufgabenbezogenen* Ebene mit der Zeit durchläuft (vgl. Ulrich & Breul, 2019, S. 56–63). Der Dialog begünstigt es, Vertrauen in der Gruppe aufzubauen, widersprüchlich erscheinende Standpunkte in der Schwebe zu halten und durch implizite und explizite Normen einen sicheren Gesprächsrahmen zu schaffen. Aus diesem Grund könnte man den Dialog durch die Brille der „Teamuhr“ gesehen, als mögliche Intervention zum schnelleren Durchlaufen dieser Phasen betrachten.

3.4 Konfliktprävention und produktive Nutzung von Unterschiedlichkeit

In Gesprächen kommt es oft unbemerkt zu Missverständnissen, da die Beteiligten zwar denken mit bestimmten Begriffen die gleiche Bedeutung zu verbinden, aber im Grunde noch ein ungleiches Verständnis vorherrscht. Man redet aneinander vorbei. Dies kann beim Treffen von Vereinbarungen zu Missverständnissen führen, was folgenreich für die

Umsetzungsbemühungen sein kann (vgl. Schein, 2010, S. 261). Demnach kann man Dialogfertigkeit auch als Beitrag zur Konfliktprävention verstehen.

Die Fähigkeit, Ideenkonflikte offen auszutragen kann als Qualitätsmaßstab für Teams angesehen werden, denn nach Senge wird in herausragenden Teams ein Konflikt zu einem produktiven Bestandteil der Konversation (vgl. Senge, 2006, S. 303). Senge führt dazu weiter aus: „Der freie Fluß von widersprüchlichen Ideen, [so wie er im Dialog gefördert werden soll] ist von entscheidender Bedeutung für ein kreatives Denken, für die Entdeckung neuer Lösungen, zu denen ein einzelner Mensch nie vorstoßen könnte. Der Konflikt wird ein Bestandteil des fortlaufenden Dialogs.“ (Senge, 2006, S. 303). Ähnlich konstatiert auch Schwarz in seinem Buch „Konfliktmanagement“: „Je mehr Widersprüche („Böses“) eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, zum Beispiel sich rascher an Umweltänderungen anpassen.“ (Schwarz, 2014, S. 30). Demzufolge würde der Dialog auch dazu beitragen, in Teams bzw. Organisationen Mehrdeutigkeit eher zu tolerieren, um dadurch die Fähigkeit zur Beweglichkeit und Anpassung zu erhalten oder zu verbessern.

3.5 Beitrag zum Teamlernen innerhalb lernender Organisationen

In seinem Buch „Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ beschreibt Senge den Dialog als Ausdruck einer einzigartigen Vision von Teamlernen und dies Dank der Arbeiten von Bohm, der den Dialog zu einer Teamdisziplin weiterentwickelte, mit der die Reflexions- und Erkundungsfähigkeit in Gruppen gefördert und eingeübt werden kann (vgl. Senge, 2006, S. 302). Auch wenn Team-Lernen und geeignete Methoden noch weitgehend unerforscht sind und deswegen lernfähige Teams daraufhin eher zufällig entstehen, ist für Senge die Disziplin des Teamlernens ein wichtiger Schritt in Richtung lernende Organisation (Senge, 2006, S. 290). Senge sieht dabei Teams als vorbildhafte Lern-Einheiten, die einen **Mikrokosmos der größeren Organisation abbilden** und Maßstäbe für diese setzen können. Die Organisation lernt seiner Ansicht nach kaum durch (wenig gerichtetes) individuelles Lernen sondern durch die immer mehr an Bedeutung gewinnenden lernenden Teams auf allen Ebenen (Führung, Produktion, fachübergreifende Projektteams), in denen Entscheidungen getroffen werden und auch die Umsetzung erfolgt (vgl. Senge, 2006, S. 287).

Ein lernendes Team zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, zwischen Dialog und Diskussion unterscheiden und zwischen beiden Formaten bewusst hin- und herwechseln zu können. Wenn eine Gruppe im Dialog geübt ist, hat dies auch zur Folge, dass Diskussionen produktiver werden (s. Kapitel 2.2.1). Ein kurzer Exkurs zum Teamlernen in Abbildung 3 soll verdeutlichen, wozu der Dialog beitragen kann, nämlich zu Teams, die sich (1) kontinuierlich gemeinsam auf eine Vision ausrichten, (2) bei denen sich die Beiträge der einzelnen (synergetisch) ergänzen und (3) bei denen Abwehrroutrinen und Blockierungen innerhalb des Teams erkannt, gewürdigt und konstruktiv in den Lernprozess integriert werden.

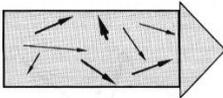
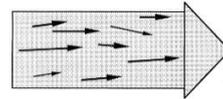
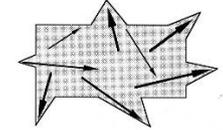
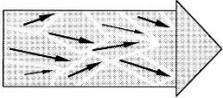
<p>In schlecht ausgerichteten Teams wird Energie verschwendet. Einzelne arbeiten engagiert, was sich aber nicht in die gemeinsame Teamanstrengung übersetzt (vgl. Senge, 2006, S. 285).</p>	 <p>(Senge, 2006, S. 285)</p>
<p>In besser ausgerichteten Teams zeigt sich eine Harmonisierung der Anstrengungen (Jazzband-Metapher). Es wird weniger Energie vergeudet. Das Team ist „im Fluss“, verfolgt einen gemeinsamen Zweck (Vision) und die Beiträge ergänzen sich. Die Teamvision wird zu einer Erweiterung der persönlichen Vision (vgl. Senge, 2006, S. 285–286).</p>	 <p>(Senge, 2006, S. 286)</p>
<p>Existiert zu viel Spielraum für die persönliche Ausrichtung, solange die Teamvision bzw. -ausrichtung noch nicht stark genug ist, leidet das Teammanagement und es wird chaotisch (vgl. Senge, 2006, S. 286).</p>	 <p>(Senge, 2006, S. 286)</p>
<p>Teams bilden oftmals auch die Abwehrmuster der gesamten Organisation ab, die sich als Blockierungen Teams zeigen. Sie behindern den Energiefluss im Team, sowie kollektives Lernen (vgl. Senge, 2006, S. 306).</p>	 <p>(Senge, 2006, S. 306)</p>

Abbildung 3: Möglichkeiten zur Ausrichtung eines Teams (vgl. Senge, 2006, S. 287).

Für Senge ist die Fähigkeit des Team-Lernens nur durch Übung zu erreichen, wofür es eigene, sichere Übungsfelder braucht. Dazu gibt er die folgende praktische Empfehlungen (vgl. Senge, 2006, S. 313–316)

1. Alle Teammitglieder, die zum Handeln aufeinander angewiesen sind müssen teilnehmen.
2. Die Grundregeln des Dialogs müssen erklärt werden.

3. Die Grundregeln müssen durchgesetzt werden und es muss erkennbar gemacht werden, wenn eine Person Annahmen nicht aufheben kann, dass das Team dann eine Diskussion führt und keinen Dialog.
4. Man muss die Teammitglieder die Möglichkeit geben und sie ermutigen schwierige, konflikträchtige Fragen der Zusammenarbeit zu thematisieren.

Ellinor & Gerard weisen in Ihrem Buch „Der Dialog im Unternehmen“ auf das von Chris Argyris (Argyris & Schön, 2018) zurückgehendes Modell des Einschleifen- und Doppelschleifenlernens hin (s. Abbildung 4). Demnach ist es unmöglich, wirksame Veränderungen zu erzielen, wenn man das Denken (Überzeugungen, Werte), das den Strategien und Handlungen zugrunde liegt, nicht erkennt und anpasst. Das *Einschleifen-Lernen* funktioniert demnach wie ein einmal programmierter Thermostat-Regelkreis, der konstante Ergebnisse produziert und damit von den Veränderungsbemühungen innerhalb dieses „Regelkreises“ (bestimmungsgemäß) unbeeindruckt bleibt. Dies entspricht automatischen Gedächtnisreaktionen, die insbesondere bei Krisenmanagement und „Brandbekämpfung“ in Organisationen bestimmend sind. Beim *Doppelschleifen-Lernen* wird hingegen **innovatives Potential geschaffen**, um grundsätzlichere und tiefergehende Anpassungen zur Problemlösung auf der Ebene der (unbewussten) handlungsleitenden Grundüberzeugungen, Werte und Annahmen vorzunehmen. Der Dialog ist für die Autoren in der Lage die Kluft zwischen dem Denken (Überzeugungen, Annahmen) und unserem Handeln zu überwinden (vgl. Ellinor & Gerard, 2000, S. 87–88).

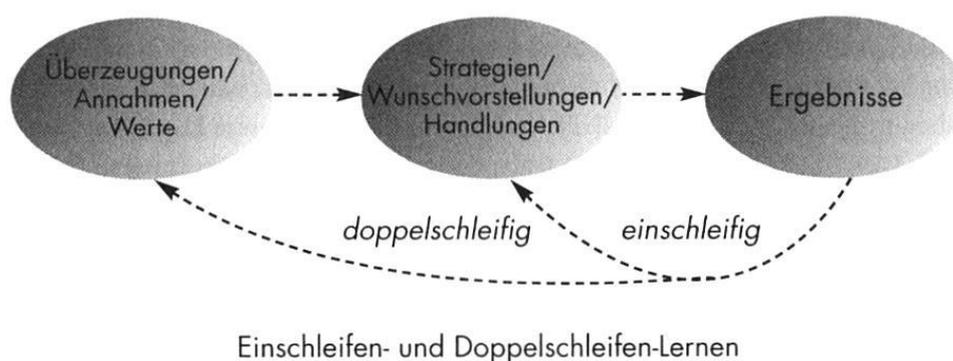


Abbildung 4: Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen (Ellinor & Gerard, 2000, S. 87)

3.6 Förderung von Motivation und Sinnerleben

Nach Ellinor & Gerard kann durch den Dialog auch ein kontinuierliches Forum gebildet werden, das zur die Neuentstehung von Sinn in der Arbeit beiträgt, was wiederum die

Motivation stärkt. Aufgrund oftmals trockener und steriler Arbeitsatmosphären gibt es wenig Platz für weitere, wichtige menschliche Bedürfnisse, weil der Hauptfokus auf den zu erledigenden Aufgaben und Ergebnisdruck liegt. Dadurch tritt der Sinn, warum die Arbeit überhaupt getan wird, in den Hintergrund. Menschen brauchen das Gefühl, dass ihr Tun für das Ganze von Bedeutung ist (vgl. Ellinor & Gerard, 2000, S. 23). „Der Dialog kann, wenn er routinemäßig geführt wird, für andauernde individuelle und kollektive Vitalität und ein hohes Energieniveau sorgen.“ (Ellinor & Gerard, 2000, S. 23).

Beraterinnen und Berater können auf diesen Umstand hinweisen und bei der Durchführung von Dialog-Übungen die Teilnehmenden auffordern, über mögliche Anwendungsmöglichkeiten im Alltag nachzudenken (z. B. als Besprechungsformat).

4 Hinderliche Faktoren für den Dialog

Obwohl der Dialogbegriff und das Verständnis dessen Potenziale inzwischen weite Verbreitung gefunden haben – man denke nur an den Bürgerdialog in der Politik, den Kundendialog in Unternehmen, die Dialogannahme in der Kfz-Werkstatt, das Konzept der dialogischen Führung (Werner, 2011), das Konzept des dialogisches Managements (Petersen, 2003) und sogar an den Friedensnobelpreis 2015, den ein Dialog-Quartett in Tunesien erhalten hat (dpa & AFP, 2015) – gibt es doch etliche Hindernisse, die einen vermehrten und ziieldienlichen Einsatz des Dialogs in der Beratung erschweren können.

4.1 Mangel an Erfahrung

Ein wichtiges Hindernis ergibt sich aus der weiter oben beschriebenen Einschätzung von Isaacs, dass viele Menschen in Gruppen noch keine Erfahrung in den Gesprächsfeldern 3 oder 4 (s. Kapitel 2.2.1) gemacht haben. Demnach haben sie auch keine Übung darin, solche dialogtypischen Gesprächsqualitäten zu erkennen, zu fördern und Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Wie Senge betont, ist Übung die fehlende Verbindung, damit in Teams die Fähigkeit zum Dialog und zum gemeinsamen Lernen entwickelt werden kann. Schein stellt allerdings in diesem Zusammenhang fest: „Konnte eine Gruppe erst einmal Erfahrungen mit dem Dialog sammeln, ist der Prozess normalerweise ein Selbstläufer.“ (Schein, 2010, S. 264). Um Übungsfelder für den Dialog zu schaffen, können Beratende den Dialog innerhalb von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen mit den Betroffenen einüben **Beispiele:** (a) die

Reflexionsfähigkeit in einer Koordinierungsgruppe eines Changeprozesses (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 21) oder (b) das Team-Lernen von Projektteams, Qualitätszirkeln, Problemlösegruppen oder virtuellen Teams (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 227–228) zu fördern.

4.2 Herausfordernde kulturelle Prägungen und Kontexte

4.2.1 Nichtwissen wird als bedrohlich erlebt

„Die Überzeugung, dass Manager wissen müssen, „was Sache ist“, ist in vielen Organisationen verbreitet. Nachwuchsmanager lernen früh, sich mit dem Anschein selbstbewusster Gewissheit zu umgeben“ (Senge, 2006, S. 305). Demnach kann das gemeinsame Erkunden von Sachverhalten – wie es beim Dialog vorgeschlagen wird – Opfer sogenannter AbwehrROUTINEN werden. Diese sollen davor schützen, dass das in produktiver Absicht eingebrachte Nichtwissen (Zeuch, 2007), Mitarbeitenden als Schwäche ausgelegt werden könnte.

4.2.2 Weitere hinderliche Wertvorstellungen und Gesprächsmuster

Ellinor und Gerard haben eine Reihe weiterer, den Dialog hinderliche Überzeugungen und Gesprächsgewohnheiten in Organisationen herausgearbeitet (vgl. Ellinor & Gerard, 2000, S. 153–157): **(1) „Es geht darum, recht zu haben!“** – Durchsetzen von Positionen. Es gibt eine beste Antwort. Man gewinnt, wenn man die beste Lösung unterstützt. **(2) „Wir suchen Zustimmung, nicht Input!“** – Das Ergebnis steht aus Sicht der Vorgesetzten schon vor dem Meeting fest. Abweichende Meinungen werden mit Gegenargumenten vom Tisch gewischt. **(3) „Die weiter oben auf der Karriereleiter werden die Antworten schon wissen.“** – Abwartende Haltung von Mitarbeitern, um sich dann denen anzuschließen, die die Macht in der Gruppe repräsentieren, Führungskräfte finden Bestätigung, wenn sie Antworten geben, nicht wenn sie Fragen stellen und zuhören, um anderen bei der Problemlösung zu helfen. **(4) Der Grauzone entkommen** – Unklarheit und Mehrdeutigkeit ist verwirrend und verursacht Unbehagen. Aktionismus kommt auf und die Qualität der Einschätzungen, die getroffen werden, sinkt. **(5) „Wir sind alle Schauspieler in einem Stück.“** – Die Gruppe diskutiert stark rollen- und bereichsbezogen. Die Aufmerksamkeit wird nur auf die Bereiche gelenkt, von denen man persönlich betroffen ist. Das Team ist maximal die Summe seiner Teile. Gemeinsames

Denken und Reflektieren gelingt nicht. **(6) Den Teammitgliedern wird nicht zugetraut, angemessene Entscheidungen zu treffen** – Vorgesetzte stellen Entscheidungen, die sie delegiert haben in Frage und kontrollieren die Mitarbeitenden bei der Ausführung. Die Idee der Eigenverantwortlichkeit wird somit unterlaufen. **(7) „Du bist nicht wie ich.“** – Unterschiedlichkeit wird nicht als Ressource interpretiert. Anders zu sein, wird als gefährlich wahrgenommen. Authentische Gespräche erscheinen riskant. **(8) „Lasst uns darin übereinstimmen, dass wir nicht übereinstimmen. Das soll wohl ein Witz sein!“** – Bei Dissens der Gesprächsparteien wird lediglich die Uneinigkeit als Gemeinsamkeit definiert, was zu einer Trennung der Parteien oder zu festgefahrenen Konflikte führt. Offene Gespräche, Zuhören und das In-der-Schwebe-Halten von Urteilen sind die Ausnahme. **(9) „Wir haben keine Zeit!“** Reorganisation, Wechsel von Teamzugehörigkeit, Etablierung von neuen Strukturen und Verfahrensweisen sind zusätzlich zu den täglichen Aufgaben zu bewältigen, ohne dass dafür zusätzliche Zeit zur Verfügung steht. Reaktives Verhalten dominiert. Gespräche sind gänzlich sachorientiert und Entscheidungen werden in verkürzten Verfahren getroffen. Kreative Vorschläge werden oft nicht aufgegriffen, weil die Zeit für die weitere Ausarbeitung fehlt. Mitarbeitende sind ausgebrannt, nervös oder gereizt (vgl. Ellinor & Gerard, 2000, S. 155–156). **(10) „Warum beschäftigen wir uns eigentlich zum x-ten Mal mit dem Problem?“** – Probleme kommen immer wieder auf den Tisch, weil sie immer nur im Modus des Einschleifen-Lernen „repariert“ wurden (s. Kapitel 3.5). Daraus resultieren zwar Änderungen im Vorgehen aber keine Änderungen bezüglich der dahinterstehenden Annahmen, Überzeugungen und Wertvorstellungen. **(11) Mission und Vision: Inspiration oder Demotivation?** – Top-Führungskräfte erarbeiten in Workshops Vision und Mission abgekoppelt von den wirklich bedeutsamen Fragen, die (im Dialog) gestellt werden müssten, um nicht nur „Oberflächenkosmetik“ zu betreiben. Mitarbeiter reagieren wütend und frustriert, weil die Berücksichtigung ihrer wichtigen, realitätsnäheren Perspektiven fehlt. **(12) „Wo bleibt der Gewinn?“** – Die ausschließliche gemeinsame Orientierung an der Bilanz, sowie Gewinn- und Verlustrechnung und der davon abgeleiteten Veränderungsmaßnahmen (Downsizing, Non-Stop-Reorganisationen, schnelle Zyklen von Einstellungen und Entlassungen, Fusionen usw.) kann zu chaotischen Zuständen führen, zur Spaltung in der Organisation beitragen und die Gesundheit des Gesamtunternehmens gefährden.

5 Handlungsempfehlungen für Beratende

In den vorangegangenen Kapiteln wurden stellenweise schon Empfehlungen für Beratende gegeben, die im Folgenden noch erweitert und vertieft dargestellt werden.

5.1 „Utilisierender“ Umgang mit sogenannten Hindernissen

Die unter Kapitel 4 aufgezählten erschwerenden Phänomene können Beratende entweder als Hindernisse betrachten oder aber auch als Themenfelder, die mit Hilfe der Gesprächsqualität des Dialogs in Beratungsprozessen grundsätzlich fruchtbar thematisiert und auf Wunsch bearbeitet werden können. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das immer gelingen muss.

In diesem Sinne können diese sogenannten Hindernisse auch als Kompetenzen zum Schutz wichtiger Bedürfnisse „utilisiert“ werden, um sie so für den Beratungsprozess konstruktiv und wertschätzend nutzbar zu machen (vgl. Schmidt, 2018, S. 92–94). Diese Herangehensweise deckt sich auch mit der Sicht von Senge, der in Abwehrmechanismen dann kein Problem mehr sieht, wenn diese im Dialog thematisiert und im Gesprächsprozess produktiv bearbeitet werden können. In diesem Sinne könnte man beispielsweise die Zwickmühle *Hierarchie* versus *Dialog auf Augenhöhe* transparent machen und gemeinsam einen passenden Umgang damit finden.

5.2 Die beratende Person als Vorbild im Beratungssystem

In Organisationskulturen bzw. -Kontexten, in denen die Offenbarung von Nichtwissen und Einladungen zur gemeinsamen Reflexion eher kulturfremd sind, bietet sich für Beratende schon beim Aufbau des Beratungssystems – sei es beim ersten Telefonkontakt oder bei der Auftragsklärung vor Ort – die Chance, eine Vorbildfunktion wahrzunehmen. So entsteht im Gespräch die Möglichkeit, die gemeinsame Reflexion über Annahmen, Überzeugungen und Schlussfolgerungen als produktives Verfahren zur gemeinsamen Diagnose und zum gemeinsamen Lernen erfahrbar zu machen. Dies kann durch offenes Fragen eingeleitet werden. **Beispiele:** „Wie kamen Sie zu dem Entschluss eine Beratung in Anspruch zu nehmen?“, „Was vermuten Sie, würden Ihre Mitarbeiter als den wichtigsten Grund für die Überarbeitung der Geschäftsprozesse nennen?“ oder „Welche Erwartungen haben Sie an mich als Berater in dieser Angelegenheit?“. Weiter Ideen wurden bereits im Kapitel 2.3.7 ausgeführt.

5.3 Empfehlungen für das Einüben des Dialogs

5.3.1 Gesprächsfeldabhängige Empfehlungen

Isaacs gibt Empfehlungen für Dialogbegleiterinnen und Dialogbegleiter abhängig vom Gesprächsfeld in dem sich die Gruppe befindet (s. Kapitel 2.2.1) (vgl. W. Isaacs, 2002, S. 239–245):

Feld 1: Höflichkeit, gemeinsamer Monolog – Status quo hinterfragen und zur Veränderung anregen: (a) *Die eigenen Intentionen klären* und eigene Annahmen offenlegen und Dissens zulassen; (b) *Der Anfang ist alles*: Das Anfangssetting hat Auswirkungen auf den weiteren Verlauf; (c) *Begegnen Sie den Teilnehmenden jeweils individuell*: Mit allen Beteiligten in Ihrer Sprache sprechen und zuhören; (d) *Den Container schaffen*: Sich auf Ideale und Potenziale des Gesprächs berufen, Träume artikulieren, das Zuhören vertiefen, Sicherheit für Opposition schaffen, zum Suspendieren anregen. Isaacs weist darauf hin, wie wichtig es ist, den Teilnehmenden an dieser Stelle auch zu erläutern, dass sich ein Dialog nicht erzwingen lässt, sondern entwickelt werden muss.

Feld 2: Kontrollierte Diskussion / gute Konversation – (a) *Kartieren der Strukturen*: Das wichtigste ist in dieser Phase der Gruppe ein sicheres Feld zu bieten in dem Sie ihre unterschiedlichen Annahmen und Standpunkte erkunden können; (b) *Förderung eines modellübergreifenden Gesprächs*: Einen sicheren Rahmen und Anlass zum Suspendieren von Annahmen geben z. B. durch den Verweis, dass die wahrgenommenen Differenzen auf unterschiedliche Sprachgewohnheiten, Handlungspräferenzen etc. beruhen können; (c) *Erziehen*: Auf Alternativen zum bisherigen Verhalten (Unterwerfung und Durchsetzung) im Gespräch und mögliche, existierende Erkundungshorizonte verweisen.

Feld 3: Erkundung & reflektierender Dialog – (a) *Reflektierende Erkundung verkörpern*: In diesem Feld sollte die begleitende Person die reflektierende Erkundung verkörpern, die man sich von anderen wünscht, z.B. durch Offenlegung eigener innerer Reaktionen; (b) *Auftauchende Themen beachten*: Antizipieren von verborgenen Fragen und unausgesprochenen Stimmen zur Aktivierung von Energie und Austausch; (c) *Modellieren aus dem Hintergrund*: Teilnehmende Begleitung nicht als Experte, sondern als gleichberechtigtes Mitglied; (d) *Neue Gräben voraussehen und verhindern*: Wenn Teilnehmende entdecken, dass sie zunehmend lernen anders zu reden und zu denken, kann dies dazu führen, dass sie sich „anders oder „besonders“ fühlen, was den Prozess behindern kann. Die Dialogbegleitung kann diesen

Punkt anmerken, zum Untersuchen im Dialog anregen und so wieder für einen lebendigen Fluss sorgen. **Feld 4: Fluss & generativer Dialog** – (a) *Dienende Begleitung verkörpern*: Fragen stellen wie: „Was ist das höchste Ziel, dem dieses Gespräch / diese Gruppe dienen könnte?“, „Was ist hier möglich gegenüber anderen Settings?“; (b) *Den Gesamtprozess reflektieren*: Aufmerksamkeit auf das Lenken, was es bedeutet, die Gesprächsfelder zu durchlaufen, um das Gelernte besser zu bewahren; (c) *Wege zur Lösung suchen*: Neue Einsichten nutzen und anregen, Handlungsoptionen herauszuarbeiten; (d) *Wechselnde Leitung*: Vergegenwärtigen, dass die Leitung im Gespräch ständig in Bewegung ist und der Person zufällt, die fähig ist, das zu artikulieren, was sich in allen gerade „bewegt“; (e) *Vorrang des Ganzen*: Hinweisen auf wirkende Kräfte, die die der Einzelnen übersteigen. **Beispiele**: „Welche Fragen gehen aus der Gesamtheit des Prozesses hervor?“ oder „Was wäre zu sagen, das über das hinausgeht, was ein Einzelner hätte sagen können?“

5.3.2 Empfehlungen zur Heranführung und Einübung des Dialogs

Schein gibt ein Beispiel (s. Abbildung 5), wie eine helfende Dialogbegleitperson die Heranführung einer Gruppe an den Dialog gestalten kann. In diesem Beispiel wird das unterschiedliche Erleben von **Gesprächsqualität selbst** zum **Gesprächsthema** gemacht. Teile des Gruppensettings, wie z. B. die Sitzordnung, das abwechselnde Sprechen und das Einbringen von eigenen Perspektiven in Form von Erzählungen machen bereits viele Dialogprinzipien erlebbar.

- Ordnen Sie die Stühle wenn möglich im Kreis an. Ob die Teilnehmer an einem oder mehreren Tischen sitzen, ist nicht so wichtig wie das Gleichheitsgefühl, das entsteht, wenn man in einem Kreis sitzt.
- Stellen Sie das Konzept vor und bitten Sie anschließend die Teilnehmer, sich an Erfahrungen aus ihrer Vergangenheit mit Dialog als „guter Kommunikation“ zu erinnern.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Erfahrungen mit ihrem Nachbarn zu besprechen und sich Gedanken darüber zu machen, was diese Erfahrung auszeichnet. (Das klappt, weil dadurch eine Verbindung zu konkreten Erfahrungen hergestellt wird statt zu abstrakten Konzepten.)
- Bitten Sie die Gruppenmitglieder, der ganzen Gruppe zu erzählen, was das Wesen dieser positiven Kommunikationserfahrungen ausmache, und halten Sie diese Charakteristiken auf dem Flipchart fest.
- Bitten Sie die Gruppe, über diese Charakteristiken nachzudenken und reihum über ihre Reaktionen zu berichten.
- Achten Sie, sobald jeder etwas dazu gesagt hat, auf einen natürlichen Gesprächsfluss. (Das dauert eineinhalb Stunden oder länger.)
- Intervenieren Sie, falls nötig, um mit Hilfe von Konzepten und Fakten Kommunikationsprobleme zu klären oder zu erhellen. (Einige dieser Konzepte werden unten näher erläutert.)
- Schließen Sie die Sitzung, indem Sie die Teilnehmer um einen Kommentar bitten.

Abbildung 5: Heranführung zum Dialog (vgl. Schein, 2010, S. 257)

Eine **spielerische** und **erlebnisbasierte Weise**, um Gruppen an den Dialog heranzuführen, können didaktische Gruppen-Experimente sein. Durch geeignete Lern-Tools werden den Teilnehmenden unabhängig voneinander unterschiedliche Teilinformationen bzw. -Perspektiven präsentiert, die alle benötigt werden, um die Gruppenaufgabe zu meistern (vgl. Tobias Voss, 2021). Die bei der Aufgabenbewältigung auftretenden Kommunikationsmuster können dadurch erfahrbar gemacht und anschließend dialogische Prinzipien angesprochen und ausprobiert werden. Die moderierende Person, kann darauf aufbauend Transferfragen für den Arbeitsalltag anbieten wie z.B. „Wie wären unsere Meetings zu verändern, so dass wir unsere individuellen Erfahrungen für die Problemlösung im Alltag besser nutzen können?“.

5.3.3 Empfehlungen zur Reflexion der Gesprächsqualität zwischendurch

Um im Beratungssystem konstruktiv in Richtung Dialog zu intervenieren, rät Schein dazu, die Klientinnen und Klienten zwischendurch zu befragen, inwieweit sich das Gespräch bisher in Richtung eines konstruktiv erlebten Dialogs entwickelt hat. Aufgrund dieser Informationen können Beratende ihre Gesprächsangebote anpassen (vgl. Schein, 2010, S. 255–266). Die Praxiserfahrung des Verfassers zeigt, dass Gruppen auch in laufenden Workshops irritationsfrei in einer „Blitzlicht-Runde“ danach gefragt werden können, wie gut sie die Gesprächsqualität momentan erleben, z. B. auf einer Skala von 0 – 10. Daraufhin können Vorschläge gesammelt werden, wie diese gemeinsam in Richtung „besser“ verändert werden könnte.

5.4 Erforderliche Kompetenzen von Beratenden

Die erforderlichen Dialog-Kompetenzen für Beratende sind in den vorangegangenen Abschnitten immer wieder angedeutet worden. Sich diese Kompetenzen anzueignen und sie laufend zu vervollkommen, ist die wohl die grundlegendste Handlungsempfehlung für Beratende. Benesch benennt zwölf *dialogische Kompetenzbereiche*. Für ihn ist dabei all das gemeint, „was einer respektvollen, offenen, kreativen Gesprächsatmosphäre und der Schaffung von etwas gemeinsamem Neuen förderlich ist.“ (Benesch, 2020, S. 156):

(1) Achtsamkeit / Zuhören, (2) Annahmen untersuchen, (3) Autorität(en) hinterfragen, (4) Verlangsamung, (5) Denkfiguren respektieren, (6) Dritte Möglichkeiten akzeptieren, (7) Eins sein (Individualität / Gruppe), (8) Meinung ist nicht Person, (9) Wurzeln offenlegen, (10) Weg des Lernenden, (11) Verantwortung, (12) Feedback, nicht Fehler

Laut Benesch ist es förderlich für Beratende und die Gesprächsteilnehmenden, dieses Regelgerüst immer wieder durchzugehen und sich deren Bedeutung vor Augen zu führen. Mehr dazu in Benesch 2020 (Benesch, 2020).

Fazit und Ausblick

Mein Anliegen in dieser Arbeit war es, zu einem differenzierten Verständnis des Dialogs beizutragen, um so Beraterinnen und Berater bei der ziieldienlichen **Erhöhung der Gesprächsqualität in Beratungskontexten** zu unterstützen. Die Entstehung dieser Gesprächsqualität soll daher immer weniger dem Zufall überlassen bleiben. Vielmehr sollten Beratende durch die Darstellung der Theorie, der Hindernisse und der Empfehlungen dafür sensibilisiert werden, welche gestalterischen Einflussmöglichkeiten und Potenziale auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Settings bestehen (siehe Kapitel 3). Dabei war es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und auch nicht gedacht, zu allen denkbaren Hindernissen für den Dialog entsprechende (Gegen-)Maßnahmen aufzuführen. Anstelle sollte durch diese Sensibilisierung zu einem proaktiven und „utilisierenden“ Umgang mit Hindernissen angeregt werden.

Zentrale Erkenntnisgewinne sind (1), dass die erlernbare Unterscheidungsfähigkeit zwischen Dialog und produktiver Diskussion deren Synergiepotential in Gruppen aber auch im Beratungssystem freisetzen kann (2), dass das Suspendieren eigener Annahmen die zentrale Fähigkeit (am Entscheidungspunkt) ist, um Gespräche eher in Dialog- als in Diskussionsrichtung zu verlagern (s. Kapitel 2.2.1) (3), dass der Dialog durch seine impliziten und expliziten Regeln einen sicheren, vertrauensvollen Gesprächsrahmen bietet, der Gruppenbildungsprozesse in Teams und Vertrauensbildungsprozesse in Beratungssystemen beschleunigen kann, und dass (4), der Dialog als kontinuierliche Praxis gelebt, wichtigen menschlichen Bedürfnissen wie z. B. nach Zugehörigkeit, Sinn, Toleranz und Kreativität eine Stimme im Arbeitsalltag geben und die Motivation und Energie in der Zusammenarbeit erhöhen kann.

Dialogische Gesprächskompetenzen sind zwar immer schon in Organisationen vorhanden, nur fehlt es oft an Erfahrung, theoretischem und methodischem Wissen und an Übungsfeldern. Eine wichtige Aufgabe von Organisationsberaterinnen und Organisationsberatern könnte es daher in Zukunft sein, (1) dem Management, den Führungskräften und den Teams den ziieldienlichen Einsatz des Dialogs und der

Diskussion innerhalb von bestehenden Beratungsaufträgen erfahrbar zu machen und (2) die erlernbare Teamdisziplin des Dialogs als eigene Beratungsleistung anzubieten. Wenn die Betroffenen die Unterschiede zwischen Diskussion und Dialog erleben und dadurch ihre Wahlmöglichkeiten in der Gesprächsführung zukünftig selbst erweitern könnten, wäre dies ein wichtiger Beitrag, um die Anpassungsfähigkeit bzw. Lernfähigkeit in Organisationen zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- Ameln, F. von. (2015). *Organisationsberatung: Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende. Essentials*. Springer Gabler.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2018). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Management-Klassiker*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Benesch, M. (2020). *Der Dialog in Beratung und Coaching* (1. Aufl.). UTB: Bd. 5343. facultas.
- Bohm, D. (2011). *Der Dialog: Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen* (6. Aufl.). Klett-Cotta.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Flow: Das Geheimnis des Glücks*. Klett-Cotta.
- dpa & AFP. (2015). *Dialog-Quartett aus Tunesien mit Friedensnobelpreis ausgezeichnet*.
https://www.t-online.de/nachrichten/panorama/menschen-schicksale/id_75724372/dialog-quartett-aus-tunesien-mit-friedensnobelpreis-ausgezeichnet.html
- Elbe, M [M.]. (2018). *Sozialpsychologische Aspekte der Organisationsentwicklung, Studienbrief OE0120 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern: Studienbrief OE0120*.
- Elbe, M [Martin] & Peters, S. (2016). *Die temporäre Organisation: Grundlagen der Kooperation, Gestaltung und Beratung. Lehrbuch*. Springer Gabler.
- Ellinor, L. & Gerard, G. (2000). *Der Dialog im Unternehmen: Inspiration, Kreativität, Verantwortung [Management - Die blaue Reihe]*. Klett-Cotta.
- Erhardt, U. & Elbe, M. (2018a). *Einführung in die Organisationsentwicklung, Studienbrief OE0110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern: Studienbrief OE0110*.
- Erhardt, U. & Elbe, M. (2018b). *Einführung in die Organisationsentwicklung, Studienbrief OE0110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern: Studienbrief OE0110*.
- Fremdwörter* (4. Aufl.). (1992). Duden Band 5. Dudenverlag.
- Hartkemeyer, M., Hartkemeyer, J. & Hartkemeyer, T. (2015). *Dialogische Intelligenz: Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos des Denkens* (1. Aufl.). Info 3.

- Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, Winter, 24–39.
- Isaacs, W. (2002). *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken: Die neue Kommunikationskultur für Organisationen*. EHP-Organisation. EHP.
- Petersen, J. (2003). *Dialogisches Management. Bildung und Organisation: Bd. 13*. Lang.
- Scharmer, C. O. (2019). *Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendung* (1. Aufl.). Carl-Auer-Verlag GmbH.
- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Aufl.). EHP Organisation. EHP.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7>
- Schmidt, G. (2018). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (8. Aufl.). Carl-Auer Compact. Carl-Auer.
- Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (9. Aufl.). Springer-Gabler.
- Senge, P. M. (2004). *Das Fieldbook zur fünften Disziplin* (5. Aufl.). /Management - Die blaue Reihe]. Klett-Cotta.
- Senge, P. M. (2006). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (10. Aufl.). /Management - Die blaue Reihe]. Klett-Cotta.
- Tobias Voss. (2021, 4. Oktober). *Metalog - Training Tools*. <https://www.metalog.de/#>
- Ulrich, E. & Breul, J. (2019). *Teamentwicklung - Von der Arbeitsgruppe zum Team, Studienbrief OE0410 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern*.
- Werner, G. W. (2011). *Dialogische Führung: Grundlagen - Praxis - Fallbeispiel: dm-Drogerie-Markt* (3. Aufl.). Führung. Campus-Verl.
- Willemse, J. & Ameln, F. von. (2018). *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes: Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt : mit 12 Abbildungen* (1. Auflage 2018). Springer Berlin.
- Zeuch, A. (Hrsg.). (2007). *Management von Nichtwissen in Unternehmen*. Carl Auer.