

# Utopie Dialog?

## Auf dem Weg zu einem organisationalen Dialogverständnis

Thomas Schumacher und Heiko Roehl

Seit der Renaissance des Dialogs in der Organisationstheorie vor über 30 Jahren reißt die Hoffnung auf eine Popularisierung dieser besonderen Form der Kommunikation für Organisationen nicht ab. Autoren wie Peter Senge, Edgar Schein, William Isaacs, Claus Otto Scharmer oder auch Adam Kahane stellen die spezifischen Eigenschaften des Dialogs als Grundlage komplexitätsadäquaten Entscheidens in ihren Arbeiten immer wieder in den Vordergrund. Trotzdem bleibt das, was wir im Kommunikationsalltag der Organisation beobachten, weit hinter den Erwartungen zurück. Der kommunikative Quantensprung für die Lernfähigkeit der Organisation lässt auf sich warten.

Der Beitrag beleuchtet die Bedeutung des Dialogs für die Funktionslogik von Organisationen in hochkomplexen Kontexten. Er enthüllt Widersprüche und zeigt gleichzeitig Perspektiven zur Anwendung eines organisationsangemessenen Dialogverständnisses für wichtige Bereiche der Organisationsentwicklung auf.



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung KH Freiburg, Programmleiter und Co-Leiter Management Lab HBM der Unternehmensschule an der Universität St. Gallen, Partner osb international, Verwaltungsrat

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



Prof. Dr. Heiko Roehl

ZOE-Redakteur, Geschäftsführender Gesellschafter Kessel & Kessel GmbH

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de

## Literatur

- Bohm, D. (1996). On Dialogue, edited by Lee Nichol, Routledge.
- Bøjer, M. M., Roehl, H. & Knuth, M. (2008). Mapping Dialogue. Essential Tools for Social Change. Taos.
- Buber, M. (1997). Das dialogische Prinzip, Springer.
- Gallup (2022). Engagement Index: [https://www.zoe-online.org/gallup\\_2022](https://www.zoe-online.org/gallup_2022)
- Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Suhrkamp.
- Hielscher, V. & Ochs, P. (2009). Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog. Edition Sigma.
- Isaacs, W. (1999). Dialogue and the art of thinking together, Double-day; deutsch (2002), Dialog als Kunst gemeinsam zu Denken, EHP.

(Fortsetzung der Literaturhinweise auf Seite 13)

Der Begriff «Dialog» wird derzeit inflationär verwendet. Ob Mitarbeiter-, Führungs-, Zukunfts-, Strategie- oder Nachhaltigkeitsdialog – die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Im Dialog – so die Hoffnung – scheinen in ergebnisoffener und gleichberechtigter Kommunikation gegensätzliche Positionen zusammengebracht zu werden. Man hört aufeinander und lernt voneinander. In einer Zeit, in der das gesellschaftliche und organisationale Zusammenleben von zunehmender Differenzierung und Pluralismus, knapper werdenden Ressourcen, wachsender Unübersichtlichkeit bei gleichzeitig steigenden Abhängigkeiten gekennzeichnet ist, scheint das Versprechen des Dialogs ausgesprochen verheißungsvoll.

Gesellschaftlich geht der Trend in genau die entgegengesetzte Richtung (Pörksen & Schulz von Thun, in dieser Ausgabe). Die Filterblasen der sozialen Medien führen den gesellschaftlichen Diskurs in eine zunehmende Polarisierung und Fragmentierung. Anstatt eines Mehrs an Dialog scheint die Dialogresistenz zu wachsen, undialogische Interaktionen verstärken sich, konträre Inhalte, Interessen, Positionen erscheinen zunehmend unvereinbar. Man verharrt in den erfolglosen Schleifen, das Gegenüber von der Richtigkeit der eigenen und der Fälschlichkeit der widersprechenden Position zu überzeugen. Im wechselseitigen Beharren auf sich verschärfende Standpunkte liegt ein performativer Beleg für das flächendeckende Scheitern des Dialogs – inklusive der damit verbundenen sozialen Kosten in Form von Rückzug, Vertrauensschwund und Resignation.

Organisationen spiegeln diese gesellschaftlichen Prozesse wider. Scheinbar unüberbrückbare Positionen führen im Organisationsalltag zu den gesellschaftlich hinlänglich bekannten Beobachtungen von Missverständnissen, Polarisierungen bis hin zu Sprachlosigkeit und Beziehungsabbrüchen. Im Kontext strategischen Entscheidens geht mit der Polarisierung immer die Trivialisierung der Entscheidungsprämissen einher. Statt sich mit einer zunehmend komplexen Wirklichkeit auseinanderzusetzen, werden Entscheidungen auf unzulässig vereinfachten, oft kurzfristigen Grundlagen getroffen. Mit den allseits bekannten Ergebnissen.

Den aktuellen Beobachtungen steht die Stilisierung des Dialogs als einem sozialen Ereignis gegenüber, mit dem ein höchstes Maß an Komplexität absorbiert und entscheidungsreif gemacht werden kann. Bereits in den frühen 90er Jahren ist der Dialog als Kommunikationsform in Organisationen mit viel Zuversicht und Vorschusslorbeeren als zentrales Instrument zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit beschrieben worden. Wir erinnern uns: Dabei geht es um Lernprozesse, bei denen die Grundannahmen der Organisation thematisiert und in Bewegung gebracht werden können.

In Peter Senges (2011) epochalem Werk zum organisationalen Lernen nimmt der Dialog als ein geschützter Raum, in dem Personen ihre Verhaltensmuster und mentalen Modelle losgelöst vom Druck des operativen Alltags reflektieren, eine zentra-

le Bedeutung ein. Mit Bill Isaacs, Otto Scharmer, Adam Kahane und anderen ist das Thema in der Folge zum Gegenstand zahlreicher praxisorientierter Publikationen geworden. Obschon die Notwendigkeit der dynamischen Anpassung und die Weiterentwicklung der individuellen und kollektiven mentalen Landkarten mit Blick auf die sich disruptiv verändernden Umweltanforderungen enorm zunimmt, ist es seither dennoch ziemlich still geworden um den Dialog.

### Wann ist Dialog?

Eine Interaktion wird zum Dialog, wenn sie eine Reihe von spezifischen, kommunikationsbezogenen Eigenschaften aufweist. In den sokratischen Dialogen beispielsweise geht es nicht darum, das Wissen oder die Einstellungen der Gesprächspartner\*innen im Dialog vorzufinden, sondern es im Sinne der Hebammenkunst (Mäeutik) erst zur Welt zu bringen. Vom Dialog wird erwartet, dass durch ihn ein Mehrwert entsteht, der eben der besonderen Form des Dialogs zugerechnet werden kann – und der vorher nicht da war. Ziel ist es, dass eine Verständigung sich in einer Veränderung der Haltung der Dialogpartner\*innen niederschlägt – bewirkt eben durch den Dialog. Vereinfacht gesagt sind Dialoge Kommunikationen, aus denen wir ein klein wenig verändert hervorgehen. Sie haben damit auch immer eine Relevanz für die Identität der beteiligten Individuen.

Unseren Blick auf den Dialog haben oben genannte Autoren geprägt. Jeder dieser Autoren liefert einzigartige Beiträge zum Verständnis und zur Förderung des Dialogs – teilweise auch im organisationalen Kontext. Martin Buber hat als Philosoph und Religionswissenschaftler den Fokus auf die Begegnung und Beziehung im Dialog gelegt. Seine Konzepte des «Ich-Du» und «Ich-Es» betonen die Bedeutung von authentischen Begegnungen und Beziehungen zwischen Menschen im Dialog. Dialog besteht nach Buber (1997) nicht in einem kognitiven Informationsaustausch, sondern ermöglicht tiefere zwischenmenschliche Beziehung und Verständnis. Dies kann zu einem positiven Miteinander beitragen, das auf Respekt, Empathie und Offenheit basiert. Im Zentrum von Bubers Werk steht die Begegnung als Quelle für mehr Menschlichkeit.

William Isaacs (1999) beschreibt den Dialog in «Dialog und die Kunst des Zuhörens» als kollektiven Prozess, bei dem Menschen gemeinsam Bedeutung konstruieren, ein neues Verständnis erreichen und eine Basis für zukünftiges Denken und Handeln schaffen. Im Dialog – so sein Verständnis – werden nicht nur Probleme gelöst, sie lösen sich auf. Er beschreibt vier grundlegende Bausteine für die erfolgreiche Durchführung eines Dialogs:

1. **Wahrhaftes Zuhören** verlangt inneres Schweigen. Entscheidend ist, von welchem inneren Ort aus und mittels welcher Unterscheidung ich anderen und mir zuhöre. Geht es z. B. um die Unterscheidung von richtig und falsch, Bestätigung oder die Ablehnung oder Annahme eigener Sichtweise? Zu-

hören und die Verlagerung des Orts, von dem aus wir zuhören, eröffnet die Möglichkeit, das eigene Verständnis im Zuhören in den Blick zu bekommen und das eigene Zuhören zu verändern.

2. **Respektieren** bedeutet, auf Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung und Kritik zu verzichten. Das Gegenüber darf so sein, wie es ist, darf eigene Sichtweisen einbringen. Wechselseitig werden die Grenzen des anderen geachtet. Dialogpartner\*innen nehmen sich davon zurück, andere von der eigenen Sichtweise zu überzeugen, weil wir schon zu wissen glauben, wie etwas ist. Zuhören und Respektieren wirken der Tendenz entgegen, dass wir zu wissen glauben, wie Dinge sind, und wirken dem Übergehen anderer Sichtweise entgegen.
3. **Suspendieren** zielt darauf ab, entschleunigend vom Gespräch zurückzutreten, um auch den eigenen inneren Reaktionen, dem eigenen Denken und Fühlen auf die Spur zu kommen. Das eigene, vorschnelle Urteilen wird für einen Moment ausgesetzt. So wird das reflexhafte Zustimmung oder Ablehnen vermieden und durch Selbstbeobachtung des eigenen Denkens die Gesprächsdynamik verändert.
4. **Artikulieren** bedeutet, die eigenen Beobachtungen in das Gespräch einzubringen, um angemessen auszudrücken, was der Dialogpartner oder die Dialogpartnerin gerade selbst denkt und empfindet. Damit wird der eventuellen Selbstzensur oder Selbstbewertung entgegengewirkt und die inneren Beobachtungen in den Austausch eingebracht. So können die am Dialog beteiligten Grundannahmen sichtbar und besprechbar werden.

### «Der idealisierte Blick auf den Dialog als Garant wechselseitiger Verständigung im Kontext der Organisation trägt.»

Ausgangspunkt der Überlegungen von David Bohm zum Dialog ist die Beobachtung einer zunehmenden Fragmentierung – der Differenzierung, Spezialisierung, Arbeitsteiligkeit und «Siloisierung» im individuellen und kollektiven Denken. Bohm beschreibt den Dialog als Weg zur gemeinsamen Erkenntnis, mit dem diese Zerstückelung überwunden werden kann, die keinen inneren Zusammenhang mehr erkennt. Er betont in seinem bahnbrechenden Werk «On Dialogue» (Bohm, 1996) die Bedeutung eines tiefen und freien Dialogs, bei dem die Teilnehmenden offen sprechen, aktiv zuhören und ihre Gedanken ohne Vorurteile teilen. Dieser Dialog kann zu gemeinsamen Erkenntnissen führen, die über individuelle Perspektiven hinausgehen. Dazu braucht es aus Bohms Sicht eine offene und ehrliche Kommunikation im Dialog, vorurteilsfreies Denken, um Gedanken und Annahmen kritisch zu hinterfragen, was zu einer tiefen Verbindung zwischen Menschen führt und innovative Lösungen

für komplexe Herausforderungen ermöglicht. Als renommierter Physiker war Bohms Denken tief in der Quantentheorie verwurzelt. Für ihn funktionierten Dialoge wie Quantensprünge im Kopf, die es erlauben, völlig neue und unerwartete Perspektiven zu entwickeln.

Peter Senge (2011) versteht den Dialog vor allem als Werkzeug zur Förderung organisationalen Lernens. Mentale Modelle oder implizite Glaubenssätze führen in Teams mitunter zu Konflikten – man redet aneinander vorbei. Der gemeinsame, offene Dialog im Team bietet nach Senge die Möglichkeit, die Glaubenssätze beziehungsweise mentalen Modelle an die Oberfläche zu holen, um sie miteinander abzugleichen, Missverständnisse auszuräumen und Konflikte zu lösen. Er betont die Wichtigkeit des «lernenden Teams» und sieht das Potenzial vor allem in der Bewältigung komplexer Probleme. Er kommt zu dem Schluss, dass Organisationen, die den Dialog fördern, besser auf Veränderungen reagieren und innovativere Lösungen entwickeln können.

Zusammenfassend tragen Buber, Isaacs, Bohm und Senge durch ihre Ideen wesentlich zur Entwicklung eines Verständnisses von Dialogen und ihres potenziellen Beitrags zur Entwicklung von Menschen, Organisationen und Gesellschaft bei. Die Betonung liegt dabei vor allem auf dem authentischen Dialog des «ganzen Menschen», der wertschätzenden Kommunikation «auf Augenhöhe» sowie dem ergebnisoffenen, suspendierenden Erkunden, Verstehen und Denken von Neuem.

### Der Dialog und die Organisation

Dialog in Organisationen hat die damit verbundenen Hoffnungen von Führungskräften, Mitarbeitenden und Beratenden mit der Aussicht auf offene, konstruktive Kommunikation für die Bewältigung von Innovations-, Problemlösungs-, Konflikt- und Entscheidungssituationen vielfach enttäuscht. Trotz der vielfältigen Formen von Mitarbeitenden-, Entwicklungs-, Team-, Führungs- etc. Dialogen zeigt eine jüngste Studie (Gallup, 2022), dass nur 30 Prozent der Befragten angeben, dass ihre Führungskraft überhaupt erreichbar ist und sich Zeit für ihre Belange nimmt.

Das Vertrauen in die eigene Führungskraft – eine wesentliche Voraussetzung wie auch Ergebnis von Dialogen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften – hat gelitten und ist mit 41 Prozent gegenüber 2019 (49 %) jüngst sogar noch gesunken. Ernüchternd auch eine der wenigen Studien zum Dialog im Organisationskontext von Hielscher und Ochs (2009), die untersuchten, wie gut es den Fachkräften der Bundesanstalt für Arbeit gelingt, einen Dialog «auf Augenhöhe» zu führen, um einerseits die institutionellen Ansprüche der Arbeitsverwaltung zur Geltung zu bringen und andererseits den Anliegen ihrer jeweiligen «Kund\*innen» gerecht zu werden. Das Ergebnis: Eine Begegnung der Fachkräfte und der Arbeitssuchenden «auf Augenhöhe» findet nur in Ausnahmefällen statt. Das wäre aus Sicht der Autoren aber eine wesentliche Voraussetzung für ei-

ne tatsächliche Koproduktion mit dem Ziel der «Selbstbefähigung der Arbeitssuchenden» und «substanzielle Aktivierung». Solchen empirischen Beobachtungen stehen Arbeiten zum Dialog in Organisationen (u. a. Scharmer, 2009) gegenüber, die den tiefgreifenden Dialog als Voraussetzung für transformativen Wandel betonen, um auf der Basis die Entwicklung von gemeinsam geteilten Visionen zu erreichen. Scharmers Theorie U und das Konzept des Presencing bieten ein Rahmenwerk für die Entwicklung von Dialog- und Veränderungsprozessen, die dabei unterstützen, sich an neue Herausforderungen anzupassen und erfolgreich zu wachsen. An den Arbeiten von Senge, Scharmer und anderen Dialogansätzen wird aber auch deutlich, dass der idealisierte Blick auf den menschlichen Dialog als Garant wechselseitiger Annäherung, Verständigung und Übereinkunft im Kontext der Organisation immer wieder trügt. Die Leistungsversprechen des Dialogs in Organisationen werden selten realisiert.

### Die Toolisierung des Dialogs

Viele dialogorientierte Instrumente haben in den letzten Jahrzehnten Eingang in die alltägliche Praxis des Veränderungsmanagements gefunden. World Café, Open Space, Szenariotechnik sind aus vielen umfassenden Change-Architekturen nicht mehr wegzudenken (vgl. beispielhaft Abbildung 1). Veränderungsprofis können sich aus einer großen Instrumentenvielfalt für unterschiedliche Nutzungszusammenhänge und -zwecke bedienen. Die Mehrzahl dieser Tools haben ihren Ursprung übrigens nicht im Sektor Wirtschaft, sondern in Domänen weitaus stärker

komplexitätsgeplagten Kollektiventscheidens: Militär, Sozial- und Gemeindeentwicklung und andere.

Viele Unternehmen nutzen mittlerweile etwa World Cafés, um ihre Strategien ins Gespräch zu bringen und zu vergemeinschaften. Auch mit der Welle agiler Ansätze der Organisationsentwicklung in den 2010er Jahren hat sich das Feld dialogorientierter Methodiken deutlich verbreitert. Ist damit das oben angesprochene Desiderat einer Popularisierung des Dialogs in der Organisation eingelöst?

### Dialogische und organisationale Kommunikation

Um Konzepte wie das des Dialogs erfolgreich in Organisationen realisieren zu können, ist es hilfreich eine Vorstellung davon zu haben, wie Organisationen funktionieren. Genau wie in anderen sozialen Systemen wie Familien, Sportteams oder Gesprächen im Freundeskreis findet Kommunikation in Unternehmen, Verbänden und anderen Institutionen unter speziellen Anforderungen statt. Organisationen haben eine besondere Funktionslogik, die eine andere – eben organisationale – Kommunikation zur Folge hat. Vor diesem Hintergrund ist der Import oder Transfer von neuen Ansätzen des Kommunizierens, Führens und Zusammenarbeitens immer erst mal fraglich. Man tut gut daran, die organisationale Funktionslogik zu berücksichtigen, wenn man z. B. mehr Dialog zur Erhöhung der Lernfähigkeit oder der Humanisierung der Arbeitswelt fordert (vgl. hierzu auch Rautenberg, 2010). Stellt man das oben skizzierte Verständnis der Funktionslogik des Dialogs entlang der Sinndimensionen nach

**Abbildung 1**  
Beispiele dialogorientierter Methoden der Organisationsentwicklung

(verkürzt übernommen aus: Bøjer, M., Roehl, H. et al., 2008)

Methode	Einsatzzweck			Anwendungskontext		
	Gemeinsame Vision	Innovation	Entscheidung	Hohe Konfliktintensität	Großgruppen	Anforderung an Moderation
Wertschätzendes Erkunden/ Appreciative Inquiry	•••	••	•	•	•••	•
Deep Democracy	•	••	•••	•••	•	•
Circle Group	•••	•	••	••	•	•••
Open Space	••	••	••	•••	•••	•••
Szenario-Planung	•••	•••	••	•	•	••
World Café	••	••	•	••	•••	•
Sustained Dialogue Approach	••	•	•	••	•	••
Townhall Meeting	••	••	•	••	•••	••

• = gering/wenig geeignet    •• = mittelmäßig/mittelmäßig geeignet    ••• = hoch/sehr geeignet

**Abbildung 2**  
**Dialogische und organisationale Kommunikation**

	Dialogische Kommunikation	Organisationale Kommunikation
Sachlich	Authentischer Dialog des «ganzen Menschen» über persönlich relevante Themen	Zweckorientierte Entscheidungskommunikation zwischen Mitgliedern aus ihrer Rolle in der Organisation
Sozial	Symmetrische Kommunikation «auf Augenhöhe»	Asymmetrische hierarchische Kommunikation
Zeitlich	Ergebnisoffenes, suspendierendes Erkunden, Verstehen und Denken von Neuem	Schnelles, zweckorientiertes Handeln und Entscheiden

Luhmann der organisationalen Funktionslogik gegenüber, ergibt sich ein ebenso frappierender wie grundlegender Unterschied zwischen den beiden Kommunikationsverständnissen.

Abbildung 2 zeigt die Unterschiede dialogischer und organisationaler Kommunikation. Die dialogische Kommunikation ist geprägt von einem authentischen Dialog zweier «ganzer Menschen», die ihrem Gegenüber auf Augenhöhe begegnen und äußere wie z. B. zeitliche Zwänge weitgehend suspendieren. Dagegen fokussiert organisationale Kommunikation auf Entscheidungen oder muss mit der Nähe zu Entscheidungen rechnen. Sie findet stets in einem hierarchischen Kontext statt, muss Hierarchie also zumindest einkalkulieren und erfolgt zumindest in vielen Wirtschaftsorganisationen unter zeitlichem Druck und zweckorientiert.

**«Man bedient die Legimationsfassade mit eingeübter Dialogrhetorik.»**

Klar wird angesichts dieser Gegensätze: Dialogische Kommunikation beinhaltet einen nicht unerheblichen normativen, fast romantisch erscheinenden Anspruch und stellt enorme Voraussetzungen an die Kommunikation. Die Übertragung in den organisationalen Kontext impliziert die Forderung nach Humanisierung organisationaler Kommunikation, die vielfach als nüchterne und formale Interaktion zwischen Rollenträger\*innen daherkommt. Die Einführung des Dialogs mit den ihm zugrundeliegenden Prinzipien in den organisationalen Anwendungskontext führt folglich zu Widersprüchen und Unvereinbarkeiten. Mehr noch: Eine den Besonderheiten des organisationalen Kontexts gegenüber gleichgültige, instrumentelle Umsetzung pro-

duziert oft nur rhetorische Dialogfassaden, die einerseits den Anspruch vor sich her tragen, den (ganzen) Menschen mitzunehmen, andererseits den Durchbruch des Menschlichen in der jeweiligen Kommunikationssituation aber überhaupt nicht prozessieren können. Es wäre naiv zu glauben, dass ein\*e Teilnehmer\*in eines Dialogworkshops sich wirklich als Mensch in seiner\*ihrer inneren und äußeren Not (Habermas, 1981) entäußern würde. Und wenn: Die Folgen wären für den\*die Betroffenen\*e wahrscheinlich verheerend.

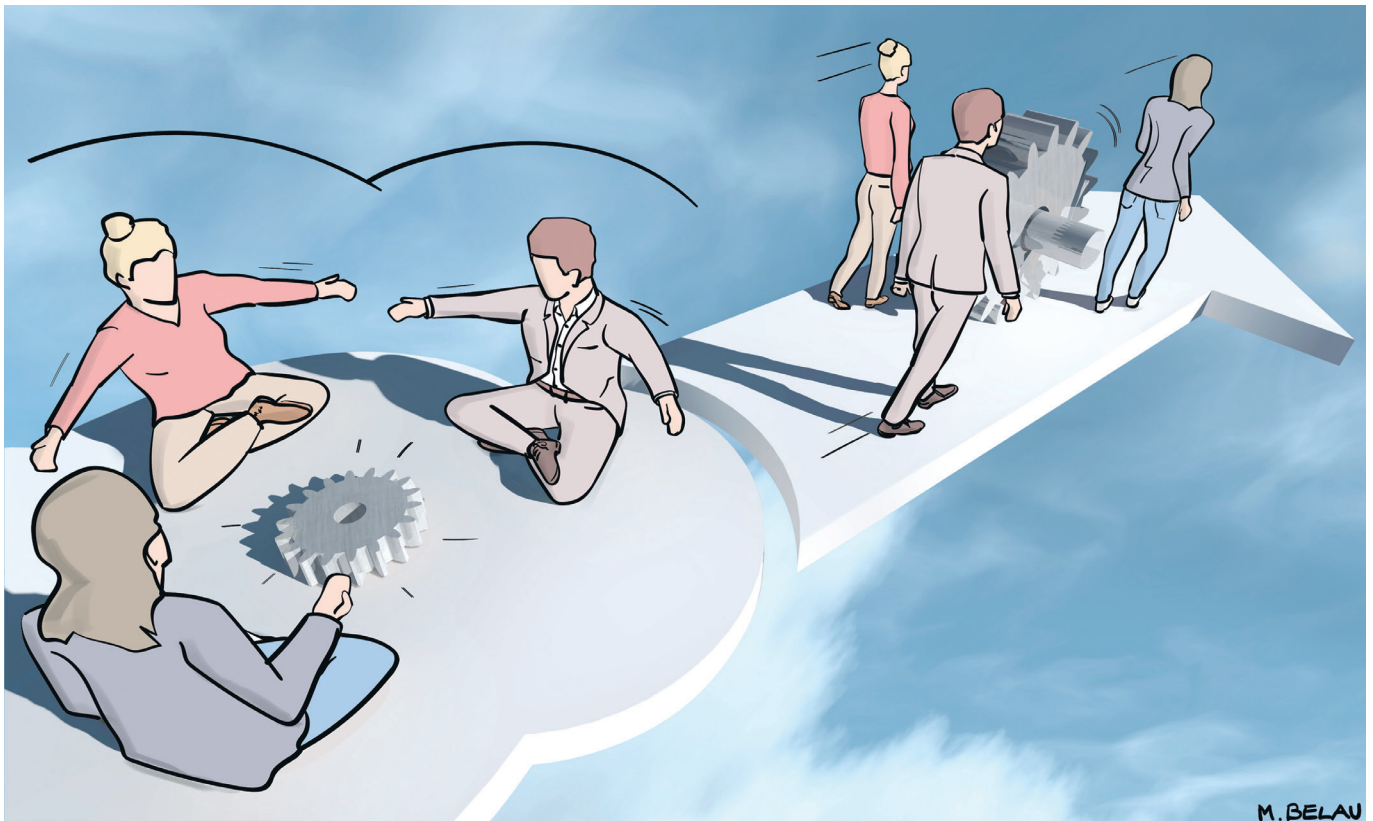
Die Folge: Kritische organisationsinterne Narrative an die Adresse der um Dialog bemühten organisationalen Kommunikations- und Führungspraxis. Der wahrgenommene Widerspruch zwischen dialogischem Anspruch und subjektiv erlebter Wirklichkeit hierarchisch geprägter Kommunikation löst allzu oft zynische Reaktionen aus. Mehr noch: Man bedient die Legimationsfassade mit eingeübter Dialogrhetorik und macht gute Miene zum bösen, weil unauflösbar widersprüchlichen, Spiel. Und lächelt still und heimlich in sich hinein.

**Organisationale Entzauberung**

Unter diesen Umständen muss der Dialog ein Heilsversprechen bleiben, das in der Organisationspraxis nie eingelöst wird. Es sei denn, wir üben uns in Bescheidenheit und relativieren den Anspruch an den Dialog in seiner ursprünglichen Form. Und entzaubern den Dialog gewissermaßen für die Organisation. Dabei steht besonders eines der angesprochenen Funktionsprinzipien im Mittelpunkt: Der Dialog als Mechanismus, Gegebenes kollektiv kritisch zu hinterfragen und so die kaum thematisierbaren Grundannahmen des Systems thematisierbar zu machen. Das kann innerhalb der existierenden Rollenkonstellation in der Organisation sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungs- und Kulturebene geschehen, ohne die Rollen der Beteiligten einer Kontaminationsgefahr durch privat-persönliche Entäußerung auszusetzen.

Denn die Aussicht auf den Dialog und das damit verbundene Einbringen individueller Wahrnehmungen auf der einen Seite, und die Kritik an ihrer unzureichenden praktischen Umsetzung auf der anderen Seite stellen nämlich genau die organisational widersprüchlichen aber sich wechselseitig bedingenden Aspekte dar: Besonders die Äußerung von persönlichen – auch kritischen – Beobachtungen von Mitarbeitenden und Führungskräften in der Organisation (und nicht nur im informellen Rahmen der Mittagspause oder im Flurfunk) bietet der Organisation die Möglichkeit des Lernens und der Verbesserung ihrer Leistungs- und Zukunftsfähigkeit.

Nur so können z. B. Abweichungen und Fehler als Fenster in die Funktionsweise des Systems thematisiert werden, was ein hohes Maß an persönlicher psychologischer Sicherheit auf Seiten derer voraussetzt, die solche Wahrnehmungen einbringen. Gleiches gilt für das kritische Hinterfragen mentaler Modelle im Rahmen von Strategieprozessen, der Entwicklung neuer Ge-



schäftsmodelle oder Organisationsdesigns. Solche Prozesse, die notwendigerweise mit einer gezielten Selbstverunsicherung einhergehen («Sind wir uns sicher, dass unser Geschäftsmodell trotz digitaler Konkurrenz Bestand hat?») stellen personen- und teambezogene Anforderungen, die mit den Bedingungen gelingenden Dialogs vergleichbar sind.

Auch Innovationsprozesse mit ihren Anforderungen an kollektiv divergentes Denken stellen eine erhebliche Herausforderung für die übliche handlungsorientierte, pragmatische organisationale Kommunikation dar, die mitunter produktive Konflikte gerne vermeidet.

Die Widersprüchlichkeiten, die durch den Transfer der traditionellen Dialogvorstellungen in den Organisationskontext entstehen, sollten allerdings nicht ignoriert oder normativ diskreditiert, sondern bewusst adressiert und genutzt werden. Anstelle einer gefährlichen Verabsolutierung der Voraussetzungen des Dialogs («Lasst uns bitte authentisch sein»), gilt es, die situative Widersprüchlichkeit anzuerkennen und in die kommunikative Bearbeitung einzubeziehen: Rollenkonflikte zu thematisieren gehört zu diesen Praktiken ebenso wie die Fähigkeit, das eigene Vor-Wissen und Vor-Urteilen als solches kenntlich zu machen.

Wir brauchen also ein neues, angepasstes Verständnis für den Dialog in der Organisation, das auf der einen Seite die systemseitigen Kontexte der Organisation ins Kalkül zieht, auf der an-

deren Seite aber jenseits einer rein instrumentellen Konzeptualisierung liegt. Ein kontextbewusstes Verständnis antizipiert die hierarchischen und rollenbezogenen Voraussetzungen, in denen eine solche Kommunikation Aussicht hat, wirklich zum Dialog zu werden. Die Gestaltung des Dialogs in Organisationen setzt deshalb ein grundlegendes – auch theoretisches – Verständnis des organisationalen Kontexts mit seinen z. B. hierarchie-, rollen-, erwartungs- und entscheidungsbedingten Besonderheiten voraus. Nur mit Blick auf die Unterschiede (z. B. zur familialen Kommunikation) wird der Dialog in den konkreten organisationalen Alltag mit seinen paradoxen Gemengelagen praktizierbar und die Chance – nicht die Garantie – auf grundlegend andere Lösungen und Ergebnisse für komplexe organisationale Problemlagen erhalten.

## Beispiele:

### Dialog an den neuralgischen Stellen heutiger Organisationen

Überall dort, wo es darum geht, im Umgang mit der Zukunft, der Innovation oder Risiken bestehende Prämissen systematisch mit den Wahrnehmungen der Umwelt abzugleichen, zu verändern und damit Voraussetzungen für eine zukunftsfähigere oder re-

silientere Organisation zu schaffen ist der Zugang zu den personalen Beobachtungen und Wahrnehmungspotenzialen der Personen wesentlich. Organisationale Interaktion ist in diesen Prozessen darauf angewiesen, dass Annahmen und Prämissen systematisch verunsichert und angstfrei hinterfragt werden können. Hierzu sind bewusst gestaltete Kommunikationsanlässe, -gefäße und -formen erforderlich, die eine Chance bieten, übliche Kommunikationsroutinen außer Kraft zu setzen und Zugang zum Wahrnehmungs- und Beobachtungsreichtum der beteiligten Personen zu ermöglichen. Drei idealtypische Anlässe sind z. B. die Thematisierung von Abweichungen und Fehlern, die Auseinandersetzung um die Zukunftsfähigkeit der Organisation und die Entwicklung von Innovationen:

### Umgang mit Abweichungen und Fehlern

High Reliability Organisationen (HRO) gelingt es immer wieder, rollen- und hierarchiekonforme Kommunikation zu suspendieren, um antizipierende oder abweichende Beobachtungen zu fördern. In HROs – z. B. die bekannten Smoke Jumpers oder Besatzungen von Flugzeugträgern – hängt das zuverlässige Funktionieren von der kollektiven Achtsamkeit gegenüber unerwarteten Ereignissen und ihren möglichen fatalen Folgen ab. Studien zu HRO-Organisationen (Weick & Suttcliffe, 2001) zeigen, dass deren Praktiken von zentralen Prinzipien geprägt sind: hohes Interesse an Abweichungen, Vermeiden vorschneller Vereinfachungen, Perspektivenvielfalt und die Achtung der Expertise unabhängig vom hierarchischen Rang. In ihrem kommunikativen Verhalten zeigen HROs beeindruckende Parallelen zu dialogischen Ansätzen wie der Isaac'schen «Kunst des gemeinsamen Denkens», dem Boom'schen «Suspendieren» von Impulsen ohne zwangsläufig danach zu handeln oder dem «in der Schwebelage halten» eigener Annahmen und Bewertungen.

**«Organisationale Interaktion ist darauf angewiesen, dass Annahmen systematisch verunsichert und angstfrei hinterfragt werden können.»**

Ein solches Organisieren von Achtsamkeit ist ähnlich voraussetzungsvoll und paradox wie die Anwendung dialogischer Prinzipien in Organisationen: Es geht um die Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit durch das Hinterfragen von Annahmen und Verhaltensweisen, die die Achtsamkeit einschränken, und die Entwicklung von Routinen für die Veränderung etablierter Routinen. Zahlreiche empirischen Beispiele solcher Organisationen belegen, dass diese Form des Organisierens und des entsprechenden kulturellen Umgangs im Sinne eines paradoxen Sowohlals-Auch inklusive eines Paradigmenwechsels im Steuerungsverständnis von Kontrolle hin zu Achtsamkeit möglich, wenngleich für die beteiligten Akteur\*innen hoch anspruchsvoll ist.

### Innovation und die Angewiesenheit auf die individuelle Wahrnehmung

Kaum eine andere manageriale «Disziplin» hat in den letzten Jahren vergleichbar Aufmerksamkeit geerntet wie das Innovationsmanagement. Auslöser ist vor allem die Digitalisierung, die durch die Bedrohung bestehender Kerngeschäfte und die Chance zur Kreation neuer geschäftlicher Opportunitäten heutige Organisation ein deutlich höheres Maß an Innovationsfähigkeit und -leistung abverlangt. Die Bearbeitung des Innovationsbedarfs erfolgt im Gegensatz zum Modus Operandi eines effizienzorientierten Tagesgeschäft – methodisch geprägt durch Design Thinking, Scrum oder verwandte Ansätze – häufig in selbstorganisierten Teams. Das ist insofern folgerichtig, als die notwendigen Entscheidungen im Rahmen der Innovationsarbeit mehrheitlich nicht hierarchisch geleistet werden können. Die Innovationsteams operieren permanent an der Grenze von Wissen/Nichtwissen und innen/außen, während die Entscheidungen von Effizienz/Nichteffizienz und oben/unten nachrangig sind. Die Teams können selbst aufgeworfene Entscheidungsbedarfe (Welchen beobachteten Nutzerbedürfnissen gehen wir nach? Wie gestalten wir Prototypen? Wie fahren wir im Innovationsprozess fort?) nur selbst beantworten und ihr Vorgehen selbst steuern. Dabei geht es aus Sicht der Organisation weniger um ein erwartbares hierarchie- und rollenkonformes Verhalten des einzelnen Teammitglieds, sondern gerade darum, «Zugriff» auf die unangepasste, personale Wahrnehmungs- und Leistungsfähigkeit des «ganzen» Menschen zu erhalten (vgl. zum besonderen Stellenwert von Teams in Organisationen Wimmer, 2006). Da sich die Wahrscheinlichkeit für kreative Einfälle erhöht, wenn gewohnte Denkpfade verlassen und mentale Schranken überwunden werden, erfordern solche Prozesse ein hohes Maß an divergentem Denken. Sich in dieser Weise unsystematisch, ergebnisoffen und experimentierfreudig mit einem Thema oder Problem auseinanderzusetzen, kommt selbstredend den Prinzipien dialogischen Zuhörens, gemeinsamen Denkens und Suspendierens sehr nah.

### Gestaltung der Zukunft – Strategieentwicklung

Nagel und Wimmer (2002) beschreiben Strategieentwicklung u. a. als gemeinsame Führungsaufgabe, die kommunikative Räume gemeinschaftlichen Denkens und Handelns voraussetzt. Die Akteur\*innen stehen dabei letztlich vor einer paradoxen Herausforderung, weil sie trotz der Unkalkulierbarkeit der Zukunft die Verantwortung für die Zukunft der Organisation übernehmen und die Zukunft kreativ erfinden müssen. Dieser Prozess erfordert neben der selbstkritischen Überprüfung und dem Verwerfen von Glaubenssätzen und strategischen Grundannahmen auch das gemeinsame Erfinden neuer attraktiver Zukunftsperspektiven. Die Gestaltung geschützter Kommunikationsräume jenseits des operativen Tagesgeschäfts, die das Überprüfen und gegebenenfalls die Neuausrichtung der eigenen Identität

unterstützen, erinnert in ihrem Voraussetzungsreichtum an die Etablierung von dialogischer Kommunikation. Auch hier muss es gelingen, die organisationalen Rollen-, Macht- und Interessenlagen ein Stück weit zu suspendieren, um offen und kritisch mentale Landkarten zu hinterfragen, den eigenen blinden Flecken auf die Schliche zu kommen, sich systematisch zu verunsichern und Kontingenz («es könnte auch anders sein») nutzbringend einzuführen. Die Mobilisierung der kollektiven Intelligenz im Rahmen solcher Formen von Strategieentwicklung erfordert selbstredend die «Kunst des gemeinsamen Denkens», das Suspendieren von schnellen operativen Lösungsansätzen und das Infragestellen eigener Annahmen und Bewertungen im Dienst der Überlebensfähigkeit heutiger Organisationen.

### Ausblick

Zahlreiche Autoren bieten wertvolle Inspirationen für das Verständnis des Dialogs in Organisationen. Sie unterstreichen das Potenzial dieser besonderen Kommunikationsform für das organisatorische Lernen, die Lösung von komplexen Problemen und die Schaffung einer partizipativen und mitarbeiterorientierten Organisationskultur. Obschon es in den vergangenen Jahrzehnten vielversprechende Ansätze in der Praxis gab, ist der Blick in die Organisationen von großer Ernüchterung geprägt. Die hohen Ansprüche haben sich nicht eingelöst.

Wir plädieren daher für einen durch Bescheidenheit geprägten Blick auf den Dialog und seinen Anspruch für die Organisa-

tion und kommen nicht umhin, Dialoge als ausgesprochen besondere und entsprechend voraussetzungsvolle Kommunikationsform zu kennzeichnen. Sie stehen der Alltagskommunikation gewissermaßen diametral entgegen und müssen daher ganz bewusst und ausgesprochen kontextspezifisch für die Organisation organisiert und gepflegt werden. Wenn sie gelingen, haben Dialoge eine revolutionäre Sprengkraft. Auch deshalb müssen sie in Organisationen als Sonderfall gelten.

**«Wir plädieren für einen durch Bescheidenheit geprägten Blick auf den Dialog und seinen Anspruch.»**

Unsere systemtheoretische Perspektive lädt ein, die beim Transfer des Dialogkonzepts in den Organisationsalltag entstehenden Paradoxien aufzugreifen, anstatt sie zu ignorieren. Dialog in Organisationen zu praktizieren kann gelingen, wenn er von einem individuell-normativen Anspruch befreit und stattdessen von einem tiefen Verständnis für die besondere Funktionslogik von Organisationen begleitet wird. In diesem Sinne stellt sich die Frage nach einem organisationstheoretisch informierten Dialogverständnis. Es sollte Platz bieten für das Sowohl-als-auch einer Beidhändigkeit, die den Blick öffnet z. B. für diszipliniertes Imaginieren, geplanten Strategieopportunitismus und den Unterschied zwischen richtigen Fehlern und falschen Richtigkeiten.



## Literatur

(Fortsetzung von Seite 6)

- **Kahane, A. (2004).** Solving tough problems. Berrett-Koehler.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Nagel, R. & Wimmer, R. (2002).** Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel.
- **Rautenberg, M. (2010).** Der Dialog in Management und Organisation – Illusion oder Perspektive. Eine systemtheoretische Zuspitzung. Carl-Auer-Systeme.
- **Scharmer, C. O. (2009).** Theorie U: Von der entstehenden Zukunft her führen. Carl Auer.
- **Senge, P. (2011).** Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl. Schäffer-Poeschel.
- **Weick, K. & Sutcliff, K. (2001).** Managing the unexpected. Assuring High Performance in tan Age of Complexity. Jon Wiley & Sons.
- **Wimmer, R. (2006).** Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen. In: C. Edding & W. Kraus: Ist der Gruppe noch zu helfen, Budrich, 169-191.