

Viel geredet, nichts gesagt

Mit Dialog zum Erfolg



Standpunkt verteidigt, Meinung durchgesetzt, Diskussion gewonnen. Gratulation, aber war das Meeting wirklich erfolgreich? Wurde tatsächlich das gesamte Potenzial von allen Teilnehmern genutzt und die beste gemeinsame Lösung gefunden? Ein »Nein« auf diese Fragen können sich Organisationen immer weniger leisten und sollten daher dringend an der Gesprächsqualität arbeiten.

von Franz Schwarenthorer

Di|a|log

Aus dem Altgriechischen (dia: durch, logos: Wort). Dialog findet statt, wenn »es« (der Sinn) zwischen den Gesprächspartnern fließt und Gedanken gemeinsam weiterentwickelt werden. Im Dialog soll Gemeinsames betont werden. Im Gegensatz dazu steht die Diskussion, wo häufig Trennendes stärker im Vordergrund steht (discutere: zerschlagen, zerteilen).

Kommunikation und Entscheidung

Organisationen entwickeln sich über Entscheidungen weiter. Dort, wo lange keine Entscheidungen getroffen werden, findet Stillstand statt. Wichtige Orte der Entscheidung bzw. deren Vorbereitung sind Meetings. Gerade deshalb ist es wichtig, wie bei derartigen Anlässen miteinander umgegangen wird. Dabei erleben wir häufig, dass die Art und Weise, wie in Organisationen kommuniziert wird, sehr verbesserungswürdig ist. In heftigen Debatten werden die eigenen Standpunkte verteidigt, mit dem Ziel, andere davon zu überzeugen. Oft findet sogar offene oder versteckte Abwertung der Gesprächspartner statt. Kaum jemand hört wirklich zu, da im Kopf schon der nächste »Gegenschlag« vorbereitet wird. Das Resultat ist ernüchternd: die Teilnehmer fühlen sich schlecht behandelt, missverstanden und manche schweigen frustriert. Es gibt Gewinner und Verlierer, aber kein optimales Ergebnis. Was fehlt ist guter Dialog.

Man könnte meinen, dass es nicht nötig sei, im Zeitalter der Kommunikation über Dialog zu sprechen. Doch gerade hier liegt noch großes Entwicklungspotenzial für zukunftsfähige Organisationen.

Wahrnehmung und Wirklichkeit

Wir gehen davon aus, dass unsere Gedanken und Gefühle die gesamte Wirklichkeit erfassen. Unser Denken, Fühlen und Handeln ist jedoch stark selektiv, da wir Begriffen die Bedeutungen zuschreiben, die wir aus unserer Geschichte und unserer Erfahrung kennen. Im Alltag versuchen wir dann, die anderen von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise zu überzeugen.

Eine »dialogfähige« Organisation braucht zuallererst das Bewusstsein, dass nicht nur die eigene Wahrnehmung die mögliche Wirklichkeit ist. Auch die Wahrnehmung anderer muss als eine gültige Wirklichkeit anerkannt werden. Das gelingt, indem wir Gesprächspartner so akzeptieren, wie sie sind, und versuchen Dinge aus ihrer Perspektive zu sehen. Aktives Zuhören ist dabei besonders wichtig. Das bedeutet, sich auf das Gesagte einlassen, andere ausreden lassen, nachfragen und reflektieren. Man muss sich der eigenen Urteile und Bewertungen bewusst sein und diese »in Schweben halten«, also zunächst nicht aufgrund dieser reagieren. Als Sprechender sollte man Ich-Botschaften anstelle von Vorwürfen oder Anschuldigungen verwenden

den und auch die eigenen Beweggründe – gegebenenfalls auch Unsicherheiten – darlegen. Das wiederum braucht einen sicheren Rahmen, damit diese konstruktive Offenheit nicht gegen einen selbst verwendet wird. Ein gelungenes Ergebnis liegt dann vor, wenn ein gemeinsamer Fluss der Gedanken und eine für alle nachvollziehbare Lösung gefunden wurde.

»Ein guter Zuhörer versteht
selbst dann, wenn nichts
gesagt wird.«

Anthony de Mello

Zuhören und Ausreden

Beachtet man die dargestellten Regeln (zum Beispiel Ausreden lassen, Zuhören, in andere hineinversetzen) führt dies zu einer Entschleunigung, die heute ohnehin notwendig ist. Allgegenwärtiger Zeitdruck und Überlastung führen dazu, dass viele Leute in Sitzungen gedanklich wenig präsent sind, E-Mails beantworten oder sich schon auf das nächste Meeting vorbereiten. Damit entstehen genau die unbefriedigenden Meetings, die anfangs angesprochen wurden.

Daher unser Tipp: Durchforsten Sie Ihre Meeting-Struktur, reduzieren Sie gegebenenfalls die Anzahl der Sitzungen und der Teilnehmer, verbieten Sie Laptops und Handys in den Meetings und führen Sie die oben angeführten Dialogregeln ein. Ergebnisse und die Zusammenarbeit werden sich stark verbessern. ●

Buchtipps

»Die fünfte Disziplin:
Kunst und Praxis der lernenden Organisation«
(Peter M. Senge, Verlag Schäffer-Poeschel, 2011)

»Theorie U. Von der Zukunft her führen:
Presencing als soziale Technik«
(Claus O. Scharmer, Carl Auer Verlag, 2009)