

---

**William Isaacs**

---

**DIALOG ALS KUNST  
GEMEINSAM ZU DENKEN**



**DIE NEUE KOMMUNIKATIONSKULTUR  
IN ORGANISATIONEN**

---

**EHP · Organisation**

---

**WILLIAM ISAACS**

---

**DIALOG ALS KUNST  
GEMEINSAM ZU DENKEN**

---

## EHP - ORGANISATION

Hrsg. von Gerhard Fatzer  
in Zusammenarbeit mit Wolfgang Looss, Sonja A. Sackmann  
und Kornelia Rappe-Giesecke

---

### **Der Autor**

William Isaacs, Ph.D., unterrichtet an der Sloan School of Management am MIT; er ist Gründer und Präsident von *DIALOGOS* Inc., Cambridge, Mass. Als Berater vieler internationaler Unternehmen und in Forschung und Lehre hat er in den letzten zwanzig Jahren intensiv an der Erforschung, Entwicklung und Anwendung des Dialog-Ansatzes gearbeitet. Er lebt mit seiner Familie in der Umgebung von Boston, Mass. [www.dialogos-inc.com](http://www.dialogos-inc.com)

William Isaacs

**DIALOG ALS KUNST  
GEMEINSAM ZU DENKEN**

**Die neue Kommunikationskultur  
in Organisationen**

Aus dem Amerikanischen von  
Irmgard Hölscher

**– E H P 2002 –**

© 2002 für die deutsche Ausgabe EHP - Edition Humanistische Psychologie  
Johannesstraße 22, 51465 Bergisch Gladbach  
Original English language title: *Dialogue and the art of thinking together: a  
pioneering approach to communication in business and in life*  
© 1999 by William Isaacs  
Published by arrangement with the The Doubleday Broadway Publishing  
Group, a division of Random House, Inc.

Redaktion: Maria Michels-Kohlhage

*Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme*  
*Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei*  
*Der Deutschen Bibliothek erhältlich*

*Umschlagentwurf: Gerd Struwe*  
*- unter Verwendung eines Bildes von Petra Schulze -*  
*Satz: MarktTransparenz Giese, Berlin*  
*Druck und Verarbeitung: Legoprint S.p.A., Lavis (Trento)*

*Alle Rechte vorbehalten*  
*All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in*  
*any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying,*  
*recording or by any information storage and retrieval system, without*  
*permission in writing from the publisher.*

ISBN 3-89797-011-2

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>Zur Reihe EHP-Organisation</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort von Peter Senge</b>	<b>11</b>
<b>Einleitung: Das Feuer des Gesprächs</b>	<b>15</b>
<b>I. Teil: Was ist Dialog?</b>	<b>27</b>
1. Ein Gespräch mit einem Zentrum, aber ohne Parteien	28
2. Warum wir alleine denken und wie sich das ändern lässt	57
3. Eine zeitlose Form des Gesprächs	75
<b>II. Teil: Kapazitäten für neues Verhalten</b>	<b>83</b>
4. Zuhören	85
5. Respektieren	105
6. Suspendieren	123
7. Artikulieren	141
<b>III. Teil: Prognostische Intuition</b>	<b>155</b>
8. Handlungsmuster	160
9. Überwindung struktureller Fallen	173
<b>IV. Teil: Die Architektur des Unsichtbaren</b>	<b>197</b>
10. Installation des Containers	202
11. Gesprächsfelder	210
12. Den Dialog begleiten	239
13. Die Ökologie des Denkens	246

<b>V. Teil: Die Erweiterung des Kreises</b>	<b>261</b>
14. Dialog und die New Economy	262
15. Dialog in Organisationen und Systemen	275
16. Dialog und Demokratie	293
17. Ganzheit ernst nehmen	312
<b>Anhang</b>	<b>327</b>

---

## Zur Reihe *EHP-Organisation*

---

Die Reihe *EHP-Organisation* verfolgt das zentrale Anliegen, neben der Übersetzung wichtiger Basistexte zum Bereich der Organisationsentwicklung und des Change Managements Grundlagen zur Organisationskultur, zu interkulturellen Entwicklungen, zur Verbindung Management und neue Technologien, zur lernenden Organisation, aber auch zu systemischen Interventionen in Organisationen, zu defensiven Routinen, zu neuen Formen der Organisation und theoretischen Ansätzen wie Aktionsforschung, Systemtheorie, Prozessberatung und Gestaltungsansätzen der OE darzustellen. Dabei werden selbstverständlich auch die verwandten Interventionsformen wie Supervision und Coaching ausführlich erörtert und in ihrer Unterschiedlichkeit und Ähnlichkeit gewürdigt. Es soll nicht nur der interkulturelle Austausch zwischen Europa, Amerika und anderen Kulturräumen im Vordergrund stehen, sondern auch neue Interventionsformen der OE wie Dialog und Wissensmanagement (»Lerngeschichten in Organisationen«); darüber hinaus werden neue Organisationsformen (Joint Ventures, Strategische Allianzen und Mergers & Acquisitions) thematisiert.

Die Reihe soll sowohl Diskussionsgrundlagen und Denkfiguren im Bereich OE für das 3. Jahrtausend als auch historische Grundlagen der OE in ihrer Aktualität bereitstellen. Damit ist die Reihe ganz bewusst ein Stück »unmodern«, weil die Professional Community der OE-Berater, Coaches und SupervisorInnen zum Teil ihre eigenen Grundlagen nicht kennt. Ziel ist es, einen Gegentrend zu den gängigen Einbahnstraßen der Wahrnehmung und zur kulturellen Ignoranz zu installieren, indem auch Autorinnen und Autoren zu Wort kommen, die diesen interkulturellen Dialog praktizieren und konzeptionell untermauern. Damit soll der herrschenden Flut von Publikationen, die zum Teil nur konzeptlos aus dem amerikanischen Sprach- und Kulturraum übersetzt (oder kopiert) wird, eine Reihe mit ausgewählten Titeln entgegengesetzt werden. Inspiriert ist die Reihe auch durch unsere amerikanischen Kollegen und langjährigen Wegbegleiter Chris Argyris, Edgar H. Schein, Fred Massarik, Ed Nevis, Warren Bennis und die Kollegen um Peter Senge am MIT, aus deren Kreis sich auch die Con-

sulting Editors von *EHP-Organisation* rekrutieren. Herausgeber sind vier Kolleginnen und Kollegen aus dem Feld: als Hauptherausgeber Gerhard Fatzer in Zusammenarbeit mit Wolfgang Looss, Kornelia Rappe-Giesecke und Sonja Sackmann.

Der erste Titel war Ed Nevis' *Organisationsberatung*, ein Meilenstein, in dem Gestalt-, System- und Prozessberatungsansätze in Verbindung mit gestaltpsychologischen Grundlagen dargestellt werden; dann das Buch von Albert Koopman, *Transcultural Management*, das als erste Monographie praktisch und konzeptionell ein erfolgreiches interkulturelles OE-Projekt in Südafrika dokumentierte, und darüber hinaus ein breit anwendbares Modell der interkulturellen Organisationsentwicklung vorlegte. Koopmans Buch wird ergänzt durch einen aktuellen Sammelband des erfolgreichen Herausgeberteams Barbara Heimannsberg und Christoph Schmidt-Lellek (*Interkulturelle Beratung und Mediation*): ein interessanter Band, in dem die Grundlagen der Mediation auf den interkulturellen Bereich und auf die Organisationsentwicklung angewendet werden.

Gerhard Fatzers *Supervision und Beratung*, das die Grundlagen von Supervision und Organisationsberatung umfassend vorstellt, ist in der mittlerweile 9. Auflage eines der erfolgreichsten Handbücher des Feldes geworden. Die verschiedenen *Trias-Kompassse (Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen, Schulentwicklung als Organisationsentwicklung)* werden fortgesetzt mit Bänden, die sich Transformationsprozessen in Organisationen und Kurt Lewin widmen. *Organisationsentwicklung für die Zukunft* ist eine breite Darstellung der Grundlagen der lernenden Organisation von Peter Senge und zahlreichen Kollegen wie Bill Isaacs und Ed Schein; es enthält die ersten deutschsprachigen Texte von Chris Argyris zur »eingetübten Inkompetenz« und zu »defensiven Routinen«, die diesen wichtigen Vordenker in Europa bekannt machten.

In Ergänzung zu internationalen Autoren publizieren wichtige deutschsprachige Autorinnen und Autoren (z.B. Kurt Buchinger, Jörg Fengler, Wolfgang Looss, Lothar Nellessen, Kornelia Rappe-Giesecke, Sonja Sackmann, Jane E. Salk, Wolfgang Weigand), aber auch Newcomer und bisher noch wenig beachtete Autoren finden hier ein Forum für innovative Ideen und Texte.

Ed Scheins Klassiker *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*, der die Grundlagen von Prozessberatung als einer Philosophie des Helfens für Einzelpersonen, Teams und ganze Organisationen aufzeigt, wird in Kürze ergänzt durch ein weiteres Grundlagenwerk des Mitbegründers

der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung: *Organisationskultur - The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*.

Es freut uns, als neustes das vorliegende Buch von William Isaacs (ebenfalls Mitglied der Fakultät des MIT) zum strategischen Dialog in Unternehmen vorzustellen, in dem der Begründer des Dialog-Ansatzes aufzeigt, worin Dialog besteht und wie er auf die Kommunikation von Unternehmen, Führungskräften und gesellschaftlichen Gruppen und im interkulturellen Kontext angewendet werden kann; eine zukunftsweisende Konkretisierung der lernenden Organisation und schon jetzt ein Klassiker mit seiner Fülle von Beispielen, Übungen und praktischen Anregungen, die die breite Darstellung der Wurzeln und der Tradition des Dialog-Ansatzes ergänzen. Wir möchten an dieser Stelle auch auf das Heft 2 (2001) der Zeitschrift *Profile* hinweisen, das sich ebenfalls dem Thema Dialog widmete.

Neue Titel werden dazu beitragen, das Verständnis von Menschen, Teams und Organisationen in einer immer turbulenter werdenden Umwelt zu fördern. Die Zeitschrift *Profile (Internationale Zeitschrift für Lernen, Veränderung, Dialog)* ist dieser Zielsetzung ebenfalls verpflichtet und wird als Periodikum die Buchreihe ergänzen. *EHP-Organisation* und *Profile* werden den Dialog zu den Lesern und innerhalb der globalen Professional Community unabhängig von Modeströmungen fördern und der Fortentwicklung des Feldes von Organisationsentwicklung und Supervision, von Coaching und Lernen, von Veränderung und Dialog dienen. Die Herausgeber und der Verlag EHP freuen sich, wenn Sie sich an diesem Dialog beteiligen: Bill Isaacs Buch ist mit Sicherheit ein guter Einstieg dazu!

Gerhard Fatzer, Grüningen/ Zürich



---

## **Vorwort: »A pioneering approach in business and in life«**

---

Vor einigen Jahren wurde ich nach einer Rede vor einer Großgruppe im Silicon Valley zu einem Treffen mit einer 25-köpfigen Gruppe von Geschäftsführern und Vorstandsvorsitzenden gebeten. Anstatt nun aber weiter vorzutragen oder eine der üblichen Frage-und-Antwort-Sitzungen abzuhalten, schlug ich vor, unsere Stühle im Kreis aufzustellen und ein Check-in zu machen. Auf diese Art und Weise entsteht eine der einfachsten Dialogpraktiken: Reihum sagt jeder ein paar wenige Worte dazu, welche Gedanken und Gefühle ihn gerade in diesem Augenblick bewegen.

Die ersten Teilnehmer gaben mehr oder weniger oberflächliche Statements ab, stellten Fragen oder kommentierten das Besondere an der Situation, nicht in der üblichen Klassenzimmer-Anordnung zu sitzen. Schließlich sagte ein Mann: »Ich glaube, ich weiß, worum es hier geht«, und erzählte eine Geschichte von einer Wanderung mit seinen beiden jugendlichen Söhnen. Er hatte während einiger Tage in den Bergen der Sierra Nevada den Eindruck gehabt, dass es den beiden nicht besonders gefallen hatte, da sie sich häufig über die ungewohnten Umstände beklagt hatten: ohne ihre Musik, ohne Telefongespräche mit ihren Freunden und ohne ihre Computer. Einige Monate nach dem Trip sagte ihm sein 16-jähriger Sohn plötzlich, was ihm damals am besten gefallen hatte: »Ganz einfach: wenn wir abends ums Feuer saßen und miteinander sprachen.«

Von diesem Augenblick an veränderte sich das Check-in: Offensichtlich hatten alle etwas verstanden. Es folgten unterschiedliche Geschichten, einige einfacher, manche komplexer und bewegender; manche Teilnehmer stellten tiefgehende Fragen, die ihr persönliches Leben oder ihr Arbeitsleben und ihre Karriere betrafen; manche sprachen über gravierende Probleme im familiären Alltag oder in ihren Unternehmen. Offensichtlich spielte der Gegenstand des Gesprächs keine Rolle, aber alle wollten die Gelegenheit nutzen, etwas vorzustellen, zu fragen, gemeinsam zu reflektieren oder einfach angehört zu werden.

## »Man redet und redet, bis das Gespräch beginnt«<sup>1</sup>

Noch vor wenigen Generationen bedeutete persönliche Reifung auch, seine eigenen Fähigkeiten durch die Kunst der Konversation weiterzuentwickeln. Auch wenn das noch nicht so lange her ist, scheint es doch wenig mit unserer Situation zu tun zu haben: Zeit und Geschwindigkeit spielten eine vollkommen andere Rolle, die tägliche Arbeit wurde mit abendlichem Beisammensein und dem Erzählen von Geschichten beschlossen, mündliche Tradition prägte das Leben ebenso wie die direkten persönlichen Beziehungen der Menschen zueinander.

Die Geschichte des Dialogs ist länger und geht natürlich weiter zurück, aber sie reicht bis an die modernen Gesellschaften heran, die auf eine bestimmte Weise auch eine Art historisches soziales Experiment darstellen: Kann eine Gesellschaft zusammenhalten, ohne auf eine Kernkompetenz zurückzugreifen, die stets Gruppen wie Organisationen und ganze Gesellschaften verband: die Kunst der Konversation.

### Dialog als zentraler Prozess in Organisationen

Seit 1990 die Gruppe von Organisationen und Beratern, Universitätseinrichtungen und Forschern zusammenarbeitet, aus der später die *Society for Organizational Learning SoL* wurde, haben wir umfangreiche Erfahrungen mit Dialog als Kernkompetenz gemacht: Bill Isaacs hat diese Forschungen und Experimente geleitet: sowohl in Firmen wie in Non-Profit-Organisationen und in unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen. Diese Erfahrungen führten ihn zu den zentralen Fragen:

- Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren in Dialogprozessen?
- Was geschieht, wenn Leute versuchen miteinander zu reden?

Nach und nach nahm ein Fundus an Kenntnissen Gestalt an: der Nukleus des vorliegenden Buchs. William Isaacs lädt uns ein, Dialog auf vielen unterschiedlichen Ebenen zu untersuchen, und führt uns von Experimenten und Beobachtungen bis hin zu komplexen Hintergründen in Sozialwissenschaften, Psychologie und moderner Naturwissenschaft: Gegenstände, die eher ungewöhnlich für ein normales Managementbuch sind – aber Bills Buch ist ein ungewöhnliches, einzigartiges Managementbuch. Unsere Arbeit bei SoL stand unter der sehr simplen Prämisse, dass ungewöhnliche Durchbrüche notwendig sind, um erfolgreiche Organisationen aufzubauen, die den turbulenten Anforderungen des 21. Jahrhunderts gewach-

sen sind. Und immer wieder haben wir erkennen müssen, dass diese Durchbrüche sowohl zutiefst persönlicher wie systemischer Art sein müssen. Ich kann mir kein Buch vorstellen, dass diesen scheinbaren Widerspruch eleganter und nützlicher darlegt.

Die Leute und Organisationen, mit denen die in diesem Buch vorgestellten Projekte durchgeführt wurden, sind praktisch orientierte Leute: aus dem Top-Management, aus den Geschäftsführungen, aus der technischen Basis und dem Staff von Fortune-100-Unternehmen. Wenn diese Leute an in die Tiefe gehenden Forschungsprojekten zum Dialog-Ansatz interessiert sind – und sich dafür wie Indianer am Lagerfeuer in den Kreis setzen – dann hat das unmittelbar etwas mit den Anforderungen ihrer Arbeit zu tun, und sie wissen, dass sie es direkt umsetzen können. In nahezu jedem Setting, in das Dialog eingebettet und Teil der Alltagsroutinen geworden ist, ist Veränderung irreversibel geworden. Wer Bills Buch mit seiner Fülle von Beispielen und Übungen kennengelernt hat, erkennt in unserer Gesellschaft verschüttete Kernkompetenzen: Die Teams mögen sich verändern, die Leute den Job wechseln oder die Firma, aber sie versuchen Leute zusammenzubringen mit dem Ziel, zu reden und gemeinsam zu denken.

Peter M. Senge,  
*MIT und SoL – Society for Organizational Learning*

### **Anmerkung**

<sup>1</sup> Sprichwort der nordamerikanischen Indianer



---

## Einleitung: Das Feuer des Gesprächs

---

»Come now, let us reason together«  
*Jesaja 1,18<sup>1</sup>*

Im Anschluss an ein Gipfeltreffen internationaler Politiker konnte der frühere israelische Außenminister Abba Eban seine Enttäuschung nicht verhehlen: Die führenden Politiker hätten außerordentliche Macht, »aber ihre Treffen führen zu nichts«.

Ein Kind mag von einem solchen Treffen Großes erwarten – zumindest aber Richtung und Führung. Aber was kommt wirklich dabei heraus? In der Regel vorsichtige Schritte, Positionspapiere und Argumente, Politikerreden und Pressemitteilungen, die so glatt sind, dass Kontroversen daran einfach abgleiten. Abba Eban diagnostizierte das zentrale Problem knapp und präzise: Die führenden Politiker »haben es nicht gelernt, miteinander zu denken.«<sup>2</sup>

Mit eben diesem Problem kämpfen fast alle Politiker und Manager, Wissenschaftler, Sozialarbeiter und Familien, und das nicht etwa aus mangelndem Interesse. Den meisten Menschen sind Form und Qualität ihres Lebens und der Institutionen, die ihr Leben stützen, sehr wichtig. Auch fehlt es nicht unbedingt an Geld, Macht, Intelligenz, Beziehungen, Visionen oder was sonst allgemein als Voraussetzung für Erfolg und Größe gelten mag.

Was fehlt, ist etwas anderes – subtil, fast unsichtbar, aber dennoch stark genug, um selbst die führenden Politiker der sieben größten Industrienationen der Welt an echter Führung zu hindern, die Menschen inspirieren und das Beste in ihnen zum Vorschein bringen kann. Das ist natürlich der Traum jedes Politikers, auch wenn er oft nicht in Worte zu fassen ist, aber verwirklichen können ihn nur sehr wenige. Und das gilt nicht nur für Politiker, sondern für uns alle.

Aber was fehlt? Eine angeborene Weisheit, wie sie nur wenige Menschen besitzen? Oder wissen wir, wie Abba Eban meint, einfach nicht, wie wir zu einem gemeinsamen Denken und Sprechen finden können, das unsere gemeinsame Vernunft, unsere Weisheit und unser gesamtes Potential einbezieht?

Das grundlegende Problem hat sowohl mit mangelnden Fähigkeiten als auch mit dem Kontext zu tun, in dem wir leben. Die wenigsten Menschen scheinen die Strömungen unter der Oberfläche ihrer Gespräche erkennen zu können, die Gesprächspartner verbinden oder trennen. Aber das ist kein rein individuelles Problem, das sich durch Selbsthilfeprogramme oder energische Bemühungen um Veränderungen im Management »lösen« ließe, sondern ein Symptom, ausgelöst durch eine tieferreichende Fragmentierung, die nicht nur die Politik, sondern die gesamte menschliche Kultur durchzieht.

### **Das Versprechen gemeinsamen Denkens**

Wenn es zutrifft, dass das Problem des gemeinsamen Denkens gleichzeitig ein persönliches und ein überpersönliches ist, dann brauchen wir wirksame Methoden und Praktiken für den Umgang mit beiden Dimensionen. Sie müssen uns in die Lage versetzen, schwierige Gespräche so zu führen, dass pragmatische, gute Ergebnisse entstehen, gleichzeitig aber auch die Fragmentierung sichtbar machen und uns helfen, das Gute, Wahre und Schöne in uns und in den Institutionen, in denen wir leben, zu integrieren. In diesem Buch will ich zeigen, wie sich beide Dimensionen ansprechen lassen.

Praktisch gesinnten Menschen mag es nicht allzu wichtig erscheinen, sich auf diese Weise die Welt bewusst zu machen. Dennoch geht das große Problem jeder Führungskraft – ob in Unternehmen, in Organisationen oder in der Politik – unmittelbar auf die Spaltung zwischen dem Dasein als Mensch und dem konkreten Handeln im Beruf zurück.

Am Ende aber lässt sich, und darauf werde ich immer wieder zurückkommen, beides nicht trennen. Was wir privat tun, *hat* Einfluss auf die berufliche Leistung. Wie wir denken, *hat* Einfluss darauf, wie wir sprechen. Und wie wir miteinander sprechen, beeinflusst definitiv unsere Effektivität. Man könnte sogar sagen, dass sich große berufliche Fehlschläge auf parallele Fehlschläge im Gespräch zurückführen lassen. Selbst in Organisationen, die sich weitmöglichst an der Praxis orientieren, lassen sich Probleme – etwa bei der Verbesserung der Leistung oder beim Erreichen der gewünschten Ergebnisse – unmittelbar auf ihre Unfähigkeit zurückführen, miteinander zu denken und zu sprechen, vor allem in kritischen Situationen.

*Ein **Beispiel** soll das deutlich machen: Vor kurzem begannen zwei Teilbereiche eines sehr großen Konzerns mit strategischen Planungen zur Erschließung eines*

wichtigen neuen Markts mit beispiellosem Wachstumspotential, der hohen Einsatz erforderte und dem Unternehmen neue Einnahmen in Milliardenhöhe beschaffen konnte. Die Leiter der beiden Bereiche hatten sehr verschiedene Auffassungen darüber, wer den neuen Geschäftszweig führen sollte und welche Investitionen dazu nötig seien. Jeder glaubte, der neue Geschäftszweig stärke den eigenen Bereich, jeder streckte schon seine Fühler danach, als plötzlich die Konzernleitung die Erarbeitung eines gemeinsamen Ansatzes forderte.

Obwohl der Erfolg in diesem neuen Markt erkennbar von der Entwicklung neuer Synergien abhing, waren weder die Bereichsleiter noch ihr Management bereit, offen und direkt über das Problem nachzudenken. Ihre Positionen schlossen sich wechselseitig aus: Beide gingen davon aus, der jeweils andere Ansatz schade dem Wachstum des eigenen. Also setzte man Task Forces ein, die das Problem untersuchen sollten, und tat so, als ließen sich die Widersprüche dadurch überwinden. Privat räumten alle ein, dass es sich um einen schwerwiegenden, ungelösten Konflikt handelte. Als Gruppe aber weigerten sie sich, diese Tatsache anzuerkennen, von einem Gespräch über die fundamentalen Ängste vor Kontrollverlust, Umsatzeinbußen und schließlich Gesichtsverlust im Unternehmen, die dem Problem zugrunde lagen, ganz zu schweigen. All diese Fragen ließen sie außen vor, behaupteten aber nach außen hin das Gegenteil. Eine der Task Forces zeigte zwar eine gewisse Bereitschaft, sich von vorgefassten Annahmen zu lösen und ein offenes Gespräch über die Risiken und über die Befürchtungen der Beteiligten in Hinblick auf die Wünsche und Absichten der Vorgesetzten zu führen, doch nicht einmal dieser Gruppe gelang es, Bewegung in die festgelegten und engagiert verteidigten Annahmen vieler Mitarbeiter und Führungskräfte zu bringen.

Und das Ergebnis? Ohne je direkt zu prüfen, wie stark die Synergien bei einer Zusammenarbeit hätten sein können, verfolgte jeder Bereich seine eigene Strategie für den neuen Markt. Die Widersprüche und internen Konkurrenzen, die unvermeidlich sind, wenn zwei Bereiche desselben Unternehmens denselben Markt erobern wollen, wurden einfach ausgeklammert. Statt eine völlig neue Abteilung aufzubauen, die die Vorzüge beider Bereiche in sich vereint hätte, fragmentierten sie weiter und wilderten im Bereich des jeweils anderen. Garniert wurde das Ganze mit vollmundigen öffentlichen Erklärungen, nach dem Motte: »Unter den gegebenen Umständen hatten wir keine andere Wahl«, und: »Dies war nicht nur die einzige, sondern auch die beste Entscheidung.«

Hier handelte es sich um ein Versagen auf Leitungsebene. Sie hat die Chance zu einem sehr viel wirksameren Handeln auf der Basis eines gemeinsamen Engagements verspielt und sich statt dessen für eine Strategie entschieden, bei der sich die Mitarbeiter nicht mit ihren Annahmen, Sorgen, Befürchtungen, Feindschaften und Träumen auseinander setzen mussten.

Und der wahre Grund für diese Entscheidung war die Unfähigkeit, miteinander zu denken.

Diese Situation ist nicht ungewöhnlich. Sie ist eingebettet in die Grundstruktur unserer heutigen Interaktionen. Die Unfähigkeit, miteinander zu denken, ist mittlerweile so normal, dass man sie kaum noch als Defizit bezeichnen kann – »Menschen sind eben so«, lautet wohl die einhellige Meinung. Und Skeptiker würden vielleicht noch darauf hinweisen, dass zuviel Kontakt mit den Gedanken anderer kontraproduktiv sei, denn das könne zum Verlust an Objektivität, Distanz und vertrauten Überzeugungen führen.

Die Vorstellung eines gemeinsamen Denkens erscheint also als gefährliche Illusion, der die Beteiligten auf der Suche nach Harmonie unbemerkt ihre Individualität opfern. Aber das Bestreben, falsche Harmonie um jeden Preis zu vermeiden, führt oft nur ins andere Extrem – zu einer ebenso unbemerkten »Streit-Haltung«, bei der die Beteiligten im Sumpf der eigenen Prädispositionen und Gewissheiten stagnieren und ihr jeweiliges Terrain als notwendig und unveränderbar blind verteidigen. Ob falsche Harmonie oder polarisierte streitbare Stagnation – in beiden Fällen hören die Beteiligten auf zu denken.

»Nichtdenken« ist ein anderes Wort für »Gedächtnis«. Menschen leben aus ihren Erinnerungen heraus, abgeschirmt gegen direkte Erfahrung. Das Gedächtnis ähnelt einer Tonbandaufzeichnung: Es spult eine einmal erlebte Realität ab, die sich auf die gegenwärtige Situation mehr oder weniger gut anwenden lässt. Und wie ein Tonband ist auch das Gedächtnis begrenzt. Die Parameter seiner Reaktionen sind schon festgelegt, die Gefühle bereits definiert. Das heißt, angesichts einer neuen Situation, auf die die instinktive Erinnerung nicht anwendbar ist, wissen wir nicht, wie wir reagieren sollen, und fallen in eine Gewohnheit zurück, die wir durch bittere Erfahrung erworben haben: uns gegenseitig vor den Worten, Taten und Verhaltensweisen der anderen zu schützen. Da ein neuer Weg, der über die falschen »Lösungen« in unserem Gedächtnis hinausweisen könnte, nicht in Sicht ist, klammern wir uns an unsere Auffassungen und verteidigen sie, als ginge es um Leben und Tod.

In diesem Buch will ich zeigen, dass das nicht der Weisheit letzter Schluss ist. Wir können lernen, einen neuen Geist des Gesprächs zu wecken und zu pflegen, mit dem sich selbst hartnäckigste und schwierigste Probleme erfassen und lösen lassen. Diesen Geist können wir in uns selbst, in unseren engsten Beziehungen, in unseren Organisationen und Gemeinschaften lebendig werden lassen.

Die Methode und die Begriffe des Dialogs, die ich hier vorstelle, sind so alt wie die Menschheit. Und doch werden sie auch in unserer Zeit wieder neu erfunden. Sie repräsentieren die Kunst, nicht nur miteinander zu

sprechen, sondern miteinander zu denken, eine Kunst, die in der Kultur der Moderne so gut wie verloren gegangen ist. Dieses Buch geht von der schlichten Voraussetzung aus, dass wir die enormen Herausforderungen, vor denen die Menschen heute stehen, nicht bewältigen und die großartigen Verheißungen der Zukunft, auf deren Schwelle wir stehen, nicht erfüllen können, solange wir nicht lernen, auf ganz neue Weise miteinander zu denken.

## Feuerströme

Vor einigen Jahren erhielt eine Gruppe vom MIT, zu der auch ich gehörte, von einem der größten Stahlwerke Amerikas den Auftrag, Managern und Gewerkschaftsvertretern zu zeigen, wie sie durch eine neue Art des Gesprächs ihre Jahrzehnte alte Spaltung und ihre Streitigkeiten überwinden könnten.

Unser erster Besuch im Stahlwerk war wie ein Besuch in einer anderen Welt – auf den ersten Blick ein aussichtsloses Setting für einen Dialog. Aber wie sich herausstellen sollte, wurde gerade dieser Ort zur perfekten Metapher für tiefere Interaktion.

*Das Stahlwerk war sehr groß, sehr laut und sehr heiß. Die Produktionsanlagen in der Haupthalle nahmen eine Fläche ein, die etwa der von zwei Fußballfeldern entsprach. Über mir wurden rund 160.000 Pfund Stahlschrott zu einer weißglühenden Brühe erhitzt. Im Schmelzprozess schien der Stahl förmlich zu brüllen.*

*Dann verstummte der Lärm plötzlich, und eine unheimliche Stille breitete sich aus. Der Schmelzzyklus war in eine neue Phase eingetreten. Drei neun Meter hohe und zwölf Meter breite Bottiche mit flüssigem Stahl standen, wie die Einmachgläser auf dem Regal eines Riesen, auf einem breiten Sims über mir. In diesen elektrischen Schmelzöfen verwandelten sich alte Kühlschränke, Autowracks und abgerissene Häuser in Verbundstahl, aus dem dann wieder Bettfedern, Stahldraht und Stahlkugeln für den Bergbau hergestellt wurden, die Kupfer und andere Metalle zu einem Granulat pulverisierten, das leichter zu verarbeiten war.*

*Nun wurde am Boden eines Schmelzofens ein kleines Ventil geöffnet, aus dem sich ein leuchtend roter, unerträglich heißer Feuerstrom ergoss. Als ich zurücktrat, wurden andere »heiße« Öfen geöffnet, die rote und weiße Funken sprülten. Unter den fünfzehn Meter hohen Decken liefen Laufstege entlang. Grellgelbes und weißes Licht erhellte immer wieder die Dunkelheit, Funken flogen, und flüssiges Feuer ergoss sich in die bereitstehenden riesigen Gusspfannen.*

*Angesichts dieses surrealen Schauspiels hatte ich das Gefühl, in das Innerste der Schöpfung geraten zu sein. Es war ein Privileg für mich, abseits der Alltags-*

welt beobachten zu dürfen, wie diese enormen Kräfte unter Kontrolle gebracht wurden. Hier handelte es sich um Schöpfung in fast schon mythischem Ausmaß.<sup>3</sup> Die Männer, die in diesem Werk arbeiteten, erschienen mir als Schmiede der Welt. Später sagte ich ihnen, sie seien keine Stahlarbeiter, sondern »Manager des Feuers«.

Alle arbeiteten zielgerichtet. Alle waren der Meinung, die Arbeit sei ungefährlich. Schwere Unfälle hatte es tatsächlich seit Jahren nicht mehr gegeben. Die meisten arbeiteten seit mehr als zwanzig Jahren in diesem Werk, manche sogar seit vierzig, und bei vielen waren bereits die Väter hier beschäftigt gewesen. Die Männer, die in der Nähe des heißen Stahls arbeiteten, mussten die Augen vor dem Licht des weißglühenden Metalls mit dicken blauen Brillen schützen, die an ihren Schutzhelmen befestigt waren. Dadurch wirkten sie wie Wesen aus einer anderen Welt, aber dennoch geerdet. Es war erkennbar, dass das Werk für sie kein fremder Ort, sondern so etwas wie ein strenges Zuhause war. Die Sicherheit hing auch damit zusammen, dass die riesigen Bottiche den geschmolzenen Stahl fest umschlossen. Container des Prozesses war der Stahl, und im Feuer gehärteter Stahl schloss das Feuer ein.

Als ich neben diesen Metallströmen stand, begriff ich, dass diese Leute bereits eine Menge darüber wussten, wie man kreative Prozesse einfasst und das »Feuer des Gedankens« in den Griff bekommt. Sie hatten es mit den wohl intensivsten Kräften zu tun, die der Mensch kennt – unglaublich heißes geschmolzenes Metall, das täglich in benutzbaren Stahl verwandelt wurde – und sie bändigten sie relativ problemlos. Bei unserer Arbeit geht es unter anderem darum, zu untersuchen, wie man die ungeheuren emotionalen, intellektuellen und sogar spirituellen Kräfte, vor allem Aspekte, die im Gespräch auftauchen, erfassen und Wege zu ihrer kreativen Nutzung finden kann. Dieses menschliche Feuer scheint oft schwerer zu umschließen als geschmolzener Stahl – eine Analogie übrigens, die die Stahlwerker sofort verstanden.

Das MIT-Forschungsteam arbeitete über zwei Jahre hinweg mit den Vertretern der Stahlarbeiter und des Managements – zwei Gruppen mit einer langen Geschichte erbitterter Arbeitskämpfe –, um eine Form des Gesprächs zu finden, die die tiefgehenden Differenzen in einen sinnvollen, nutzbringenden Dialog umwandeln konnte. Nach einigen Monaten erlebten viele Teilnehmer eine radikale Veränderung, so radikal, dass sie – zumindest zeitweise – aus ihren Schwertern Pflugscharen machen konnten. Wir beschäftigten uns intensiv mit den Grundannahmen beider Gruppen und bauten dadurch große wechselseitige Achtung, Koordination und Verbindung auf. Aus diesem gegenseitigen Verständnis erwachsen Taten: Die Leistung verbesserte sich, die Unzufriedenheit nahm ab, und zum ersten Mal seit Generationen wurde versucht, die chronischen Probleme des Werkes im gemeinsamen Handeln zu lösen. Durch die veränderte

Atmosphäre konnten Investoren von außen gewonnen werden, die mehr als 100 Mio. US\$ in das Unternehmen steckten. Und obwohl sich einige dafür einsetzten, diese Bemühungen zu beenden, gibt es viele der Initiativen bis heute. In diesem Buch will ich erklären, wie solche Prozesse funktionieren und warum sie sich auf die beabsichtigte Weise entfalten oder eben nicht.

## Ein Buch über den Dialog

Ein Buch über den Dialog ist in gewisser Hinsicht ein Widerspruch in sich. In meiner Definition bedeutet *Dialog* gemeinsames Ergründen, gemeinsames Denken und Nachdenken. Es geht nicht darum, jemandem etwas *beizubringen*, sondern etwas *gemeinsam* mit anderen zu tun. Um das zu lernen, muss man vor allem lernen, die eigene Einstellung zu den Beziehungen zu anderen zu verändern. Dann kann man das Bemühen, von anderen verstanden zu werden, nach und nach aufgeben und lernen, sich selbst und die anderen besser zu verstehen.

Ein Buch aber soll Maßstäbe setzen. Die Leser erwarten von mir als Autor Antworten, d.h., sie wollen möglichst schnell und problemlos an die Informationen kommen. Aber Dialog funktioniert anders. Der Dialog ist die gelebte Ergründung *in* und *zwischen* Menschen. In den anderthalb Jahrzehnten, in denen ich über Dialog geschrieben und auf der ganzen Welt Dialoge geführt habe, ist mir klar geworden, dass der wichtigste Teil jedes Gesprächs das ist, was sich keiner der Beteiligten zu Anfang hätte vorstellen können.

Dieses Buch will Ihnen also keine Vorschriften machen, sondern eine Art Landkarte sein, mit deren Hilfe Sie Ihren Weg selbst finden können. Sie werden entdecken, was den Dialog fördert (oder verhindert), was passiert, wenn Sie in problematischen Settings damit zu arbeiten versuchen, und wie Sie mit den inneren Veränderungen umgehen können, die notwendig sind, um ihn effektiv einzusetzen.

## Dialog in allen Lebensbereichen

Der dialogische Prozess ist eine sinnvolle Gesprächsform für Menschen aus allen sozialen Schichten, Nationalitäten, Berufen und Verantwortungsbereichen in Organisationen und Gemeinschaften. Es gibt zahlreiche Gründe, sich für den Dialog zu entscheiden: z.B. der Wunsch, Konflikte zu

lösen, die Beziehungen zu anderen, etwa Geschäftspartnern, Vorgesetzten, Ehepartnern, Eltern oder Kindern, zu verbessern, oder aber auch der Wunsch nach effektiverer Problemlösung. Der Grund, aus dem Sie dieses Buch in die Hand genommen haben, ist vielleicht nur der erste Schritt auf dem Weg zum wahren Nutzen des Dialogs für Sie.

Produktionsmanagern kann dieses Buch helfen, ihre Mitarbeiter ohne ständige strenge externe Kontrolle zur koordinierten und kreativen Zusammenarbeit zu befähigen. Häufig soll der Durchbruch bei Produktivität und Leistung durch vorgegebene Maßnahmen, Belohnungen und Strafen erreicht werden. Der Dialog leistet das, indem er die Bindekraft des Kitts verstärkt, der Menschen miteinander verbindet. Bei diesem »Kitt« handelt es sich um die wahrhaftige gemeinsame Bedeutung und das gemeinsame Verständnis, das in jeder Gruppe bereits vorhanden ist. Aus gemeinsamer Bedeutung erwächst gemeinsames Handeln. Hier können Sie lernen, dass ein Dialog nicht durch ein starres, von außen eingebrachtes Regelwerk, sondern aus der Gesamtheit der Interaktionen entsteht.

Führungskräfte haben es in der Regel mit exponentiell wachsenden Führungsaufgaben zu tun. Die Mitarbeiter enthalten ihnen aus Angst vor Sanktionen oft alles vor, was sie ihrer Meinung nach nicht hören wollen. Deshalb wissen Führungskräfte meist nicht, was um sie herum vorgeht. Der Dialog kann ihnen helfen, das herauszufinden, worüber die Mitarbeiter ihres Unternehmens lieber nicht sprechen.

Als Führungskraft, unabhängig von Ihrer Position im Unternehmen, können Sie lernen, den Dialog noch einen Schritt weiterzuentwickeln. Die Probleme, vor denen wir heute stehen, sind zu komplex, um von einer Person allein gelöst zu werden. Für sie braucht man mehr als ein Gehirn. Der Dialog will die »kollektive Intelligenz« (die man sich als kollektiven Intelligenzquotienten oder »KQ« vorstellen kann) der Menschen, mit denen Sie arbeiten, nutzbar machen; zusammen sind wir wacher und klüger als allein. Zusammen können wir auch neue Wege und Chancen deutlicher erkennen. Heute, wo viele Firmen sich ständig neu erfinden, ist diese Fähigkeit zu kollektiver Improvisation und Kreativität essentiell. Was den dialogischen Ansatz als Methode der Führung von anderen Methoden unterscheidet, ist die Tatsache, dass man ihn zunächst in sich selbst entwickeln und anderen beispielhaft vorleben muss, bevor man ihn im Team einführen oder auf Probleme anwenden kann. So gesehen, bietet der Dialog Führungskräften ein besseres Gleichgewicht.

Diplomaten und Politiker stehen vor ähnlichen Herausforderungen, wenn auch vor anderen Themen: Sie müssen die enormen kulturübergreifenden Probleme unserer globalen und multikulturellen Welt steuern. Menschen

aus verschiedenen Kulturen sprechen verschiedene Sprachen, haben verschiedene Grundannahmen, verschiedene Denk- und Handlungsweisen. Der Dialog kann Menschen in die Lage versetzen, diese Unterschiede ans Licht zu bringen und allmählich zu verstehen. Das fördert die Kommunikation und das wechselseitige Verständnis. Außerdem muss man den Beteiligten dabei helfen, Settings zu schaffen, in denen sie gefahrlos und bewusst über ihre Unterschiede nachdenken können. Da heute die meisten Großunternehmen global angelegt sind, sind natürlich auch Manager und Führungskräfte mit diesen Problemen konfrontiert. Schon die Mitglieder eines einzigen Teams kommen oft aus verblüffend unterschiedlichen Kulturen – Abteilungen oder Funktionen, die genauso stark diversifiziert sein können wie die ethnischen Kulturen in einer Region.

Leser aus dem Bereich der Aus- und Weiterbildung werden vermutlich feststellen, dass dieses Buch ihre intuitive Auffassung über gute Lernbedingungen bestätigt – Settings, in denen man einander zuhört, Unterschiede respektiert und feste Meinungen zugunsten einer anderen Perspektive aufgeben kann. Der Dialog ist ein vielversprechender Ansatz in der Pädagogik, denn er stellt traditionelle, hierarchische Modelle in Frage und bietet eine Methode zur Bewahrung der »Partnerschaft«: zwischen Ausbildern und Verwaltung, Lehrenden und Lernenden und Lernenden untereinander. Dialog kann dazu befähigen, mit und von einander zu lernen.

Eltern oder Familienangehörige schließlich können mit Hilfe des Dialogs ein Gefühl von Heilung, Ruhe und Klarheit in ihre Interaktionen einbringen. Die Familie ist oft der erste Ort, an dem man lernt, zuzuhören und sich auf Menschen zu beziehen. Leider waren diese Erfahrungen bei den meisten von uns nicht immer so erfüllend und befriedigend, wie sie hätten sein können. Manche Methoden und Gedanken dieses Buches können dazu beitragen, die häuslichen Interaktionen zu verändern. Ein führender Banker sprach mich einmal nach einem meiner Vorträge ein wenig schüchtern an: »Kann ich Sie etwas fragen? Ich hoffe, Sie verstehen mich nicht falsch, aber mir ist eingefallen, dass das, was Sie gesagt haben, auf meine Familie zutrifft. Arbeiten Sie auch mit Familien?« Als ich ihn fragte, ob er glaube, ich sei beleidigt, weil er mich nicht nach beruflichen Dingen gefragt habe, antwortete er: »Nun ja, mir schien das wichtiger als mein Geschäft.«

Was immer Sie von diesem Buch auch erwarten mögen, der Dialog bietet Ihnen einen Weg zu Verständnis und Effektivität, der zum Zentrum der Humanität führt – zu der Frage nach dem Sinn und den Gedanken und Gefühlen, die dem zugrunde liegen, was wir allein und mit anderen tun.

## Die drei Sprachen des Buchs

Ich habe mich bemüht, in diesem Buch drei charakteristische und unterschiedliche Sprachen zu verbinden, Sprachen, die normalerweise nicht eben gut zusammenpassen.<sup>4</sup> Die erste ist die Sprache der *Bedeutung*, mit der ich die Ideen vermitteln will, auf die sich diese uralte Praxis stützt, ihren Kontext sowie die von mir entwickelten Konzepte, die sie verständlicher machen sollen. Die zweite ist die Sprache der *Gefühle* und der *Ästhetik*: das Gefühl für die Schönheit, den Rhythmus und das Timing unserer Gespräche. Das, was wir *denken*, wird zutiefst von dem beeinflusst, was wir *fühlen*. Die dritte Sprache ist die der *Macht* – vor allem der Macht unseres Handelns. Sie spricht von den Werkzeugen, die man benötigt, um effektiver handeln zu können. Denn beim Dialog geht es nicht nur ums Reden, sondern ums Handeln. Im Idealfall bezieht der Dialog alle drei Sprachen ein: Bedeutung, Ästhetik und Macht.

In diesen drei Sprachen klingt das Echo einer noch älteren Gedankenwelt nach, die über die gegenwärtigen praktischen Herausforderungen hinaus die grundlegenden Kräfte offenbart, die beeinflussen, wie wir als Menschen leben und arbeiten. Für die Griechen der Antike war die menschliche Gesellschaft von drei aktiven Werten bestimmt: Das Streben nach objektivem Verständnis, die subjektive Erfahrung der Schönheit und das gemeinsame, koordinierte und gerechte Handeln. Die Griechen bezeichneten das als das Wahre, Schöne und Gute. Aus dem Wahren entwickelte sich das Streben nach objektiver wissenschaftlicher Wahrheit, aus dem Schönen Ästhetik und Kunst und aus dem Guten die Moral und die Herausforderungen kollektiven Handelns. Im Zuge dieser Entwicklung brachte jedes seine eigene Sprache hervor: Das Wahre, das auf Objektivität ausgerichtet ist, sagt »Es«, das Schöne, das auf subjektive Erfahrung zielt, sagt »Ich«, und das Gute, ausgerichtet auf intersubjektive Beschreibungen, spricht vom »Wir« – von dem, was wir durch Handeln ausdrücken.<sup>5</sup>

Wie Ken Wilbur in seinem Buch *The Marriage of Sense and Soul* zeigt, haben sich diese Sprachen seit der Zeit der Griechen nicht nur weiterentwickelt, sondern auch getrennt, fragmentiert und dissoziiert. Es ist deshalb ungewöhnlich, sie in einem ernsthaften Buch zu verbinden, das sich mit der Verbesserung des Denkens und Sprechens beschäftigt – und das bedeutet auch zu lernen, durch das rechte Wort das rechte Handeln hervorzubringen, sich aber genauso ernsthaft mit der Ästhetik, den Gefühlen und dem Timing des gemeinsamen Gesprächs zu beschäftigen. Es ist durchaus möglich, sich auf Effektivität zu konzentrieren, ja sich sogar zu bemühen, beim Sprechen Mensch zu bleiben, ohne darüber nachzudenken, ob

das, was wir denken, auch gut oder gerecht ist. Aber alle drei Elemente sind wesentlich, und ein echter, ausgeglichener Dialog ist nur möglich, wenn alle drei Elemente vorhanden sind.

So alt das Konzept des Dialogs auch ist, er wird nicht sehr häufig praktiziert. Das liegt auch daran, dass Menschen eine innere Ökologie besitzen, ein Geflecht aus Gedanken, Vorstellungen und Gefühlen, das ihr Handeln leitet. Man kann diese Ökologie mit einem Computerprogramm vergleichen – mit den Anweisungen, die dem Computer sagen, wie er Berechnungen auszuführen hat. Da diese innere Ökologie allen Menschen gemeinsam ist, taucht ein Problem, das in einem Teil der Kultur entsteht, tendenziell auch in allen anderen Teilen auf.

Allzu viele von uns haben den Kontakt zum Feuer des Gesprächs verloren. Wenn wir miteinander reden, gehen wir selten in die Tiefe. In den meisten Fällen sind Gespräche für uns entweder Gelegenheit zum Austausch von Informationen oder eine Arena, in der man Punkte sammeln kann. Probleme, die lösbar, und Schwierigkeiten, die zu bewältigen wären, bleiben bestehen. Und wir stellen oft fest, dass wir einfach nicht das nötige Rüstzeug besitzen, um wirklich neue Möglichkeiten, neue Optionen auszuloten. Falsche Kommunikation und Missverständnisse verdammen uns dazu, an anderer Stelle nach der kreativen Intensität zu suchen, die in und zwischen uns schlummert. Aber gerade diese Intensität kann unsere Institutionen, unsere Beziehungen und uns selbst revitalisieren. Und so geht es letztlich in diesem Buch darum, das Feuer des Gesprächs neu zu entfachen.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Die englische Fassung dieser Bibelstelle umfasst genau den Bedeutungsumfang »gemeinsam schlussfolgern, vernünftig denken, vernünftig reden, argumentieren« und entspricht damit Isaacs Bestimmung des Dialogs als gemeinsamem Denken; sowohl der Vulgatatext als auch die Lutherfassung von Is. 1,18 legen allerdings einen etwas anderen Schwerpunkt, der neben dem »miteinander« von »richten, urteilen, verurteilen« spricht: »Et venite, et iudicio contendamus« / »So kommt denn und lasst uns miteinander rechten«. Jesaja 1,19/20 drückt dann im Folgenden in alttestamentarisch drastischer Weise aus, was geschieht, wenn man sich nicht um Dialog bemüht: »Wollt ihr mir gehorchen [also zu gemeinsamem Urteil kommen], so sollt ihr des Landes Gut genießen. Weigert ihr euch aber und seid ungehorsam, so sollt ihr vom Schwert gefressen werden«.

<sup>2</sup> *Time Magazin*, 12. Juli 1993

- <sup>3</sup> Der dramatische Prozess der Stahlherstellung erinnert an den Ursprung an sich. Davon spricht Rumi, der große persische Dichter des 13. Jahrhunderts, wenn er sagt: »In der Nacht der Schöpfung wachte ich, // eifrig beschäftigt, während alle schliefen // Ich war da, um das erste Blinzeln zu sehen und die erste Geschichte zu hören ... // Wie kann ich dir das beschreiben? // Du bist später geboren.« (Andrew Harvey: *The way of passion*, Berkeley, Cal. 1994, 130)
- <sup>4</sup> Diese Gedanken wurden zuerst von David Kantor formuliert.
- <sup>5</sup> Vgl. Ken Wilbur: *The marriage of sense and soul*, New York 1998.

---

I. Teil

Was ist Dialog

---

---

## 1. Ein Gespräch mit einem Zentrum, aber ohne Parteien

---

»Ich habe nie erlebt, dass ein Disputant  
einen anderen durch Argumente überzeugt hätte.«

*Thomas Jefferson*

Wann hat man Ihnen zuletzt wirklich zugehört? Wahrscheinlich können auch Sie sich nur schwer daran erinnern. Denken Sie an eine Situation, in der Sie erlebt haben, wie andere über eine schwierige Frage zu sprechen versuchten. Wie war der Ablauf? Sind sie zum Kern der Sache vorgestoßen? Fanden sie zu einem dauerhaften gemeinsamen Verständnis? Oder verhielten sie sich hölzern, mechanisch und reaktiv, waren auf die eigenen Ängste und Gefühle fixiert und hörten nur das, was zu ihrer vorgefassten Meinung passte?

Trotz bester Absichten lauern die meisten Menschen in Gesprächen nur auf die erste beste Gelegenheit, ihre Kommentare und Meinungen vorzubringen. Und wenn es hitziger wird, erinnert das Tempo der Gespräche an die Schießerei in einem Western: »Du hast unrecht!« »Das ist ja verrückt!« Sieger ist, wer am schnellsten zieht und sein Terrain am längsten verteidigt. Neulich scherzte ein Bekannter: »Die Leute hören nicht zu, sie laden nach.« Wohl jeder wird angesichts der Fernsehübertragungen von amerikanischen oder britischen Parlamentsdebatten, in denen die Führer unserer Gesellschaft plädieren, pfeifen, buhen und sich im Namen eines vernünftigen Diskurses gegenseitig niederbrüllen, den Eindruck gewonnen haben, irgend etwas sei grundlegend falsch gelaufen.<sup>1</sup> Die Politiker spüren das ebenfalls, scheinen aber nicht die Kraft zu haben, es zu ändern.

Unsere Gespräche verlaufen nur allzu oft enttäuschend. Statt etwas Neues zu schaffen, wird polarisiert und gestritten. Insbesondere, wenn viel auf dem Spiel steht und die Schwierigkeiten groß sind, erstarren wir gern in Positionen, für die wir dann plädieren. Plädieren bedeutet, den eigenen Standpunkt zu vertreten. Das geschieht in der Regel einseitig und lässt keinen Raum für andere. Israelis und Palästinenser streiten über die Siedlungen in der West Bank. Vertriebs- und Produktionsleiter streiten über Produktionspläne. Führungskräfte streiten über den besten Kapitaleinsatz.

Freunde streiten über Moral. In all diesen Situationen scheitert eine mögliche neue Art der Begegnung – aus welchen Gründen auch immer.

Dennoch gibt es natürlich zahlreiche Situationen, in denen Plädieren vernünftig ist. Es gibt Loyalitäten, etwa zu einem Stamm, einem Unternehmen, einer Religion oder einem Land. Wir leben nicht in einer neutralen Welt, sondern in einer Umgebung, die von Meinungen, Positionen und Überzeugungen über die richtige und falsche Wahrnehmung der Welt, über die richtige und falsche Interaktion mit ihr förmlich wimmelt. Entsprechend gibt es auch Interessen, die es zu schützen, Meinungen und Überzeugungen, die es zu verteidigen, schwierige oder schlicht verrückte Kollegen, die es zu vermeiden, und einen eigenen Weg, den es zu gehen gilt. Es gibt Zeiten, in denen wir unsere Auffassungen einfach verteidigen müssen.

Ein Dialog aber ist eine ganz andere Art des gemeinsamen Gesprächs. Gemeinhin nimmt man an, Dialog sei ein »besseres« Gespräch, aber er ist sehr viel mehr. Ich definiere ihn als ein *Gespräch mit einem Zentrum, aber ohne Parteien*. Er bietet eine Möglichkeit, die Energie unserer Differenzen so zu kanalisieren, dass etwas Neues, nie zuvor Geschaffenes entsteht. Er führt über die Polarisierung hinaus zu einer gemeinsamen Vernunft. Dadurch wird er zu einem Mittel, das den Zugang zu der Intelligenz und der koordinierten Kraft von Gruppen eröffnet.

Ein Dialog erfüllt weit tiefere und verbreitetere Bedürfnisse als das schlichte »Erreichen von Zustimmung«. Verhandlungen dienen dazu, Vereinbarungen zwischen Parteien herzustellen, die verschiedener Meinung sind. Im Dialog dagegen geht es um ein neues Verständnis, d.h. um die Entwicklung einer ganz neuen Basis des Denkens und Handelns. Im Dialog werden Probleme nicht nur gelöst, sondern *aufgelöst*. Wir versuchen nicht, Vereinbarungen zu ermöglichen, sondern wollen einen Kontext schaffen, in dem viele neue Vereinbarungen möglich sind. Und wir wollen ein gemeinsames Bedeutungsfundament freilegen, das uns hilft, unser Handeln mit unseren Werten zu koordinieren und in Einklang zu bringen.

Das Wort *Dialog* stammt aus dem Griechischen *dia*, (»durch«), und *logos* (»Wort« oder »Sinn«).<sup>2</sup> Ein Dialog ist also im Grunde ein *Bedeutungsfluss*. Aber *Logos* hieß in der ältesten Bedeutung des Wortes auch »sich versammeln«, was auf eine intime Kenntnis der Beziehungen zwischen den Dingen in der Welt der Natur hinweist. Von daher lässt sich *logos* am besten mit »Beziehung« übersetzen. Den Satz: »Im Anfang war das Wort (*logos*)«, mit dem das Johannesevangelium beginnt, können wir also auch so verstehen: »Im Anfang war Beziehung.«<sup>3</sup>

Geht man einen Schritt weiter, dann wird der Dialog zu einem Gespräch, bei dem die Beteiligten, die aufeinander bezogen sind, miteinander den-

ken. Miteinander denken impliziert, dass die jeweils eigene Position nicht mehr endgültig sein kann. Man kann sich von den eigenen Gewissheiten lösen und auf die Möglichkeiten hören, die sich einfach daraus ergeben, dass man sich aufeinander bezieht – und die unter anderen Umständen so vielleicht nie entstanden wären.

Im Grunde gehen wir fast alle davon aus, man müsse, um Dinge und Menschen zu erreichen, erstere in Ordnung bringen und letztere verändern. Der Dialog macht dieses Verhalten überflüssig. Er verlangt, auf eine bereits existierende Ganzheit zu hören und eine neue Form des Umgangs zu entwickeln, so dass alle vorgetragene Meinungen wirklich gehört werden. Er fordert eine Qualität des Zuhörens und der Aufmerksamkeit, die jede einzelne Auffassung umfasst und dennoch weit darüber hinausgeht.<sup>4</sup>

Der Dialog behandelt Probleme nicht, wie es konventionelle Ansätze tun, dort, wo sie sich bereits manifestiert haben, sondern an ihrem Ursprung. Er will Veränderungen vor allem an der Quelle unseres Denkens und Fühlens erreichen und weniger am Strom der Ergebnisse, zu denen unser Denken geführt hat. Wie beim Total Quality Management sollen Mängel nicht erst dann korrigiert werden, wenn sie bereits aufgetreten sind. Es gilt vielmehr, die Prozesse so zu verändern, dass Fehler möglichst gar nicht erst entstehen. Das lässt sich mit den Veränderungen der Ökologiebewegung in den letzten zwanzig Jahren vergleichen: Auch hier geht es nicht mehr an erster Stelle um die Entsorgung bereits entstandener Giftstoffe, sondern um die »Reduzierung der Ursachen«, d.h. um die Eliminierung der Gifte durch eine grundlegende Veränderung des Produktionsprozesses. Dasselbe versucht der Dialog mit dem Problem der Fragmentierung: Nicht die Neustrukturierung der äußeren Komponenten des Gesprächs ist das Ziel, sondern die Aufdeckung und Veränderung der grundlegenden organischen Strukturen, die die Fragmentierung produzieren.

Die Gedanken, die ich in diesem Buch diskutiere, stammen aus der Zusammenarbeit mit dem Physiker David Bohm zu Anfang der achtziger Jahre und danach mit den Kollegen am MIT Center for Organizational Learning. Meine Kollegen und ich haben in diesen Jahren ein wachsendes Interesse am Dialog und seiner Anwendung festgestellt. Heute experimentieren Firmen wie Ford, Hewlett-Packard, Shell, Amoco, Motorola, AT&T und Lucent genauso damit wie Gemeinden, Schulen oder Gesundheitsdienstleister, und das mit guten Ergebnissen.<sup>5</sup> Bei Ford führte ein Manager Dialoge vor wichtigen Konferenzen ein; wie er berichtete, haben die Teilnehmer trotz anfänglicher Skepsis mittlerweile festgestellt, dass diese Sitzungen ausschlaggebend für den Erfolg sind. Und seit vier Jahren führt

mein Kollege Peter Garrett Dialoge in englischen Hochsicherheitsgefängnissen; an diesen Sitzungen nehmen tatsächlich auch solche Straftäter teil, die alle anderen Bemühungen boykottieren. Die Gefängnisdialoge bieten ein Setting, in dem echte Heilung beginnen kann und die Gefangenen nach und nach lernen, mit ihren Erfahrungen, ihren Gefühlen und ihrer Situation umzugehen. Das hat zu einer von vielen als beispiellos bezeichneten Veränderung geführt. Darüber hinaus gibt es in vielen Ländern informelle Dialoggruppen, z.B. Freundeskreise, eine Gruppe von Frauen aus verschiedenen Ländern, die einmal im Jahr zusammenkommt, sowie Gruppen von Bürgern, die das Potential des Dialogs zur Lösung schwieriger sozialer Fragen und die Macht des gemeinsamen Gesprächs ausloten. Im Folgenden stelle ich einige Beispiele vor.

### **Dialog in Aktion**

Ende der achtziger und Anfang der neunziger Jahre traf sich Südafrikas Präsident de Klerk privat mit Nelson Mandela, der damals noch im Gefängnis saß. Die beiden verhandelten nicht nur über bestimmte Fragen, sondern führten einen Dialog über einen völlig neuen Kontext für ihr Land. Diese Gespräche bereiteten den Boden für die anschließenden dramatischen Veränderungen.

John Hume, Nobelpreisträger und Politiker aus Ulster, führte viele Jahre lang hinter den Kulissen Gespräche mit Gerry Adams, dem Führer des politischen Arms der IRA, Sinn Fein. Laut Hume war die neue friedliche Entwicklung dieses Konflikts Ergebnis jahrelanger privater Gespräche, ohne öffentliche Kontrolle und formelle Verpflichtungen. Die beiden waren sich einig, dass Irland vor allem anderen lernen musste, die Gewalt zu beenden, und sie haben darüber sehr gründlich gesprochen. Hume sagt:

»25 Jahre haben wir gegen die Gewalt gekämpft. Fünf Regierungen sind daran gescheitert. Zwanzigtausend Soldaten und fünfzehntausend Polizisten haben es nicht geschafft. Deshalb hielt ich die Zeit für gekommen, etwas anderes zu versuchen: Dialog.«<sup>6</sup>

Die Spitzenmanager von Shell Oil USA haben in den letzten Jahren ihre Dialogfähigkeit ausgebaut. Das Gespräch wurde für sie in dem Maße wichtiger, in dem sich ihre Führungsrollen stark veränderten. Früher trafen sie die Entscheidungen über die Verteilung von Ressourcen, Investitionen und richtungsweisende Strategien selbst. Heute dagegen liegt ein Großteil die-

ser Entscheidungen bei den lokalen Unternehmen. Ihre neue Rolle ist die des Coachs, des Beraters und des Vordenkers für neue Möglichkeiten des Unternehmens. Sie blicken in die Zukunft, geben das Tempo vor und unterstützen sich wechselseitig bei der Verwaltung der neuen Unternehmen, die mittlerweile innerhalb des Shell-Konzerns entstanden sind.

Sie haben erkannt, dass eine weniger formale Hierarchie eine neue Art des gemeinsamen Denkens und Arbeitens erfordert. Zu Anfang fiel es ihnen schwer, mit ihrer neuen Rolle zurechtzukommen und die straffe Form der Diskussion zu lockern. Doch mittlerweile fordern sie Meetings ohne feste Tagesordnung, um über die Zukunft und die Implikationen der von ihnen initiierten Veränderungen nachzudenken. Wie der frühere CEO Phil Carrol sagte: »Der Dialog stand im Mittelpunkt unserer Führungstätigkeit.«

Der Dialog hebt nicht nur das Niveau des gemeinsamen Denkens, er beeinflusst auch das Handeln und vor allem das gemeinsame Handeln. Vor einiger Zeit begleiteten wir über Jahre hinweg eine Reihe von Dialogen in Grand Junction, Colorado. An den etwa einmal im Monat stattfindenden Sitzungen nahmen 35 Personen aus allen wichtigen Einrichtungen des Gesundheitswesens teil, darunter drei Verwaltungsleiter der örtlichen Krankenhäuser, die Leiter des lokalen Health Management Organisation (HMO), der Vorsitzende des Ärzteverbandes, Chefärzte, Krankenschwestern, Techniker und der Leiter des größten örtlichen Unternehmens und damit des wichtigsten Abnehmers für Gesundheitsdienste.

Es ging darum, ein »nahtloses Gesundheitssystem« zu schaffen. Angesichts des sich verändernden Gesamtbildes der nationalen Gesundheitsdienste hatten viele erkannt, dass die Mittel langfristig schrumpfen mussten. Die Leiter der verschiedenen Institutionen hatten sich zu dem Versuch bereit erklärt, einen alternativen Ansatz zu entwickeln. Nachdem diese Entscheidung gefallen war, wollten sie die Veränderungen möglichst rasch in Gang bringen.

Die Teilnehmer waren bereit, die Ärmel aufzukrempeln und das System umzubauen. Als ich sie nach ihren Erfahrungen mit früherer Zusammenarbeit fragte, antworteten sie, sie hätten ein Hospiz gegründet, das aber keinen wesentlichen Beitrag zu ihrem Einkommen geleistet habe. Auf meine Frage: »Und was könnte sich jetzt ändern?« wussten sie keine Antwort.

Der Druck, zusammenzuarbeiten und einen Weg zu finden, die Herausforderung zu bewältigen, war zwar gelegentlich artikuliert worden, hatte sich aber nicht in Taten niedergeschlagen. Die Teilnehmer hielten sich höflich hinter den wohlbefestigten Mauern ihrer Institutionen. In dem an-