

Mehr als nur Worte

Dialog: die Meisterstufe der Kommunikation

Kommunikation ist eines der wichtigsten Instrumente zur Führung von Organisationen. Wenn es nicht gelingt, taugliche Kommunikationsstrukturen und -formen in einer Organisation zu etablieren, ist die Gefahr von negativen Folgen und Chaos sehr groß. Unklare Ziele und Maßnahmen, unkoordiniertes Arbeiten und ständige Missverständnisse sind die Konsequenz.

von Norbert Herbst



Die Wortwurzeln von Dialog liegen im altgriechischen διὰ διὰ »[hin-]durch« und λόγος lógos »Wort«. Dialog bedeutet wörtlich: »durch das Wort« – durch Worte miteinander kommunizieren.

Eine besonders wirkungsvolle Kommunikationsform ist der Dialog. Laut Ed Schein (siehe Buchtipps) dient der Dialog dazu, den Beteiligten

- ein tieferes Verständnis durch Aufdecken der impliziten Annahmen zu ermöglichen.
- das interpersonale Lernen wirksamer zu machen.
- nachhaltige Konfliktlösungen zu ermöglichen.
- ein kreatives Umfeld zu bieten.

Ein gelungener Dialog ist besonders für die Bearbeitung und Lösung komplexer Aufgaben und Probleme ein bewährtes Instrument. Ob Managementbesprechungen und -klausuren zu heiklen Themen gelingen, hängt vor allem davon ab, ob sich die Beteiligten auf den Dialog einlassen.

Was sind nun die Voraussetzungen für »gelungene« Dialoge?

1. Die eigenen Urteile/Bewertungen relativieren

Üblicherweise bewerten wir alles Wahrgenommene sofort und reagieren darauf spontan mit Zustimmung, Dissens oder Ausblendung (Überhören). Wir sind uns unserer spontanen Wahrnehmungen und gedanklichen Reaktionen zumeist nicht bewusst. Automatisch versucht jeder, seine Sichtweise durchzusetzen, deshalb verwandeln sich die meisten Dialoge unmerklich und sehr rasch in Diskussionen. Das macht es schwer, in kreativer und offener Form gemeinsam zu denken.

Genaueres Zuhören ist nicht möglich, wenn sich jeder gezwungen fühlt, seine Sichtweise gegenüber der Konkurrenz verteidigen zu müssen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Aufbau eines guten Dialogs ist, die Meinung anderer ohne Vorurteil zu respektieren und zunächst einmal das Bewerten auszusetzen, eben unvoreingenommen zuzuhören.

2. Wirklichkeitsvorstellungen erkennen

Jeder einzelne Gesprächspartner geht davon aus, dass seine Wirklichkeitsvorstellung mit der aller Beteiligten übereinstimmt. Deshalb wird diese in Gesprächen nur sehr selten offengelegt. Die meisten Missverständnisse und Kommunikationsschwierigkeiten lassen sich auf diesen weit verbreiteten Irrtum zurückführen. Im Dialog werden diese Wirklichkeitsvorstellungen erkundet und klar benannt. Das erleichtert allen Gesprächspartnern die Entwicklung gemeinsamer Sichtweisen.

3. Aufmerksam (zu)hören

Das ist für jede Art von Gespräch wichtig und notwendig. Zumeist hören wir aber nur sehr selektiv zu, nach wenigen Augenblicken bewerten wir ja unbewusst. Aufmerksames Zuhören setzt eine entspannte mentale Haltung voraus, in der man bereit ist, ohne innere Widerstände die Äußerungen seiner Gesprächspartner wahrzunehmen. Aber wie oft erleben wir, dass alle nur reden, keiner dem anderen wirklich zuhört und dann alle enttäuscht sind, weil kein brauchbares Ergebnis vorliegt. Im Dialog hört man nicht nur achtsam auf den jeweiligen Redner, man hört zugleich auch »in sich hinein«, auf die eigenen Gefühle, Körperreaktionen, Gedanken, die jede gemachte Äußerung spontan begleiten.

4. Wahrnehmungen und Gedanken in Worte fassen

Denken verbindet Körperzustände, Gefühle und Sinesseindrücke. Für andere sichtbar und nachvollziehbar wird unser Denken in den Zeichen und Symbolen (Worten) einer gemeinsam geteilten Sprache. Im Dialog werden diese spontan ablaufenden Denkprozesse geteilt. Keiner muss reden, wenn kein innerer Drang dazu da ist. Schweigephasen sind im Dialog ganz selbstverständlich. Wenn einer redet, dann hören die anderen zu. Fragen und Sagen entwickeln sich von selbst im freien und spontanen Fluss der Gedanken. Und eben dieses aufmerksame, erkundende und spontane Reden ermöglicht die Entwicklung neuer und gemeinsamer Sichtweisen.

Bei der Betrachtung dieser vier Fertigkeiten wird klar, dass das unmittelbare Verhältnis zwischen den Gesprächspartnern für die Qualität eines Dialogs entscheidend ist. Jedoch es ist nicht die Voraussetzung dafür, denn der Dialog ist eben der Prozess, in dem die Fertigkeiten reifen können und zu Ergebnissen führen, die man zunächst kaum für möglich gehalten hat.

Buchtipps

»Theorie U: Von der Zukunft her führen
Presencing als soziale Technik«
(Claus Otto Scharmer, Carl-Auer-Verlag, 2011)

»Prozessberatung für die Organisation der Zukunft«
(Edgar H. Schein und Isabella Bruckmaier, Edition
Humanistische Psychologie – EHP, 2010)

»Dialog als Kunst gemeinsam zu denken«
(William Isaacs, Edition Humanistische Psychologie
– EHP, 2002)

»Das Denken tut etwas und sagt dann:
Ich war es nicht.«

David Bohm, Quantenphysiker