

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	7
1.1 Wege zur vorliegenden Arbeit	7
1.2 Theoretische Selektionen	8
1.3 Zielsetzung, Gegenstand und Vorgehensweise	11
2 Der Dialog: Leistungsversprechen und Implementierung	13
2.1 Dialog und Lernende Organisation	13
2.1.1 Ideen und Konzepte	13
2.1.2 Implementierung	17
2.2 Dialog als Instrument der Prozessberatung	19
2.2.1 Ideen und Konzepte	19
2.2.2 Implementierung	20
2.3 Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken	21
2.3.1 Ideen und Konzepte	21
2.3.2 Implementierung	21
2.4 Dialog als Instrument für grundlegenden Wandel	22
2.5 Zwischenfazit	24
2.6 Anlässe zur Skepsis	25
2.7 Das Organisationsverständnis der Hauptprotagonisten des Dialogs in der Organisation	27
2.8 Empirische Befunde	35
2.8.1 Hierarchie	35
2.8.2 Setting	36
2.8.3 Ökonomische Logik	36
2.8.4 Entscheidungen	37
2.9 Fazit	38
3 Systemtheorie und Konstruktivismus	40
3.1 Grundlegende Aspekte der Systemtheorie	40
3.1.1 Autopoiesis, Selbstreferenz und operative Geschlossenheit	41
3.1.2 Strukturelle Kopplung	47
3.1.3 Beobachter und Beobachtung	51
3.1.4 Doppelte Kontingenz und Kontingenz	58
3.1.5 Kommunikation	62

3.1.6	Zwischenbetrachtung zum Verhältnis von neuerer Systemtheorie und Dialog	66
3.2	Grundlegende Aspekte des Konstruktivismus	67
3.2.1	Subjektgebundenheit	67
3.2.2	Viabilität	71
3.2.3	Kybernetik 2. Ordnung	74
3.2.4	Verantwortung	76
3.2.5	Schlussfolgerungen für das Managementgeschehen in Organisationen	80
3.2.5.1	Erosion des traditionellen Autoritätsbegriffes	80
3.2.5.2	Viele Wege führen nach Rom	81
3.2.5.3	Selbständiger Erkenntnisaufbau und eigenmächtige Deutung	81
3.2.5.4	Sprachliche Leitplankenfunktion	82
3.2.5.5	Koevolution	82
3.2.6	Zwischenbetrachtung zum Verhältnis zwischen Konstruktivismus und Dialog	82
3.3	Systemische Organisationstheorie	83
3.3.1	Entscheidung	85
3.3.2	Entscheidungsprämissen	87
3.3.2.1	Entscheidungsprogramme	87
3.3.2.2	Ausgewählte Verknüpfungen	88
3.3.2.3	Person	88
3.3.2.4	Kultur und Werte	90
3.3.3	Stelle	92
3.3.4	Unsicherheitsabsorption	93
3.3.5	Mitgliedschaft	93
3.3.6	Interaktionssystem	94
3.3.7	Hierarchie	96
3.3.8	Führung	97
3.3.9	Macht	99
3.3.10	Zwischenbetrachtung zum Verhältnis zwischen systemischer Organisationstheorie und Dialog	101
3.3.11	Mutualistische Konstitution, Dialog und soziales System	102

4 Dialogtheorie	104
4.1 Grundlagen: Bubers dialogisches Prinzip – Das Wesen des Dialogs hat einen systemisch-konstruktivistischen Charakter	104
4.2 Praktische Grundlagen – Das echte Gespräch	112
4.2.1 Voraussetzungen für das echte Gespräch	113
4.2.1.1 Wahrhafte und wesenhafte Hinwendung . .	113
4.2.1.2 Selbst einbringen	113
4.2.1.3 Schein überwinden	114
4.2.1.4 Keine Prädisposition	116
4.2.1.5 Eignung der Teilnehmer	117
4.2.1.6 Einbeziehung aller Anwesenden	117
4.2.2 Folgen und Charakteristika des echten Gesprächs . .	118
4.2.2.1 Ontologische Sphäre	118
4.2.2.2 Gemeinschaftliche Fruchtbarkeit	119
4.2.2.3 Elementares Mitsammensein	119
4.2.3 Grenzen des Dialogs	120
4.3 Fähigkeit zum Dialog	121
4.3.1 Zuhören	123
4.3.2 Respektieren	126
4.3.3 Suspendieren	127
4.3.4 Artikulieren	129
4.3.5 Container	131
4.4 Zwischenfazit zum Dialogbegriff	132
4.4.1 Innere Haltung der Dialogführenden	132
4.4.2 Kompetenzen und Verhalten der Dialogführenden .	133
4.4.3 Rahmen- und Kulturgestaltung für den Dialog . . .	134
4.4.4 Der individuell-kommunikative Anspruch des Dialogs	134
4.4.5 Der organisationale Anspruch des Dialogs	135
5 Theorie des Dialogs im Verhältnis zu ausgewählten Aspekten der neueren Systemtheorie, des Konstruktivismus und der systemischen Organisationstheorie	138
5.1 Dialog und systemtheoretisch-konstruktivistische Grundlagen	138
5.1.1 Dialog und Autopoiesis, Selbstreferenz sowie operative Geschlossenheit	138
5.1.2 Dialog und strukturelle Kopplung	139
5.1.3 Dialog und Beobachter/Beobachtung	141
5.1.4 Dialog und Kommunikation	142

5.1.5	Dialog und Kontingenz	144
5.1.6	Dialog und Subjektgebundenheit	145
5.1.7	Dialog und Viabilität	146
5.1.8	Dialog und Kybernetik zweiter Ordnung	146
5.1.9	Dialog und Verantwortung	147
5.1.10	Zwischenfazit zur Beziehung von Dialog und systemtheoretisch-konstruktivistischen Grundlagen . . .	147
5.2	Dialog und systemische Organisationstheorie	148
5.2.1	Dialog und Entscheidung, Entscheidungsprämissen sowie Entscheidungsprogramm	148
5.2.1.1	Dialog und Person	149
5.2.1.1.1	Innere Zustände der Organisationsmitglieder	149
5.2.1.1.2	Verhalten der Organisationsmitglieder	151
5.2.1.1.3	Rollen der Organisationsmitglieder	152
5.2.1.2	Dialog und Kultur	154
5.2.2	Dialog und Stelle	154
5.2.3	Dialog und Unsicherheitsabsorption	155
5.2.4	Dialog und Mitgliedschaft	156
5.2.5	Dialog und Interaktionssystem	157
5.2.6	Dialog und Team	158
5.2.7	Dialog und Hierarchie	161
5.2.8	Dialog und Führung	162
5.2.9	Dialog und Macht	162
5.2.10	Zwischenfazit zur Beziehung von Dialog und systemischer Organisationstheorie	164
5.3	Chancen der Implementierung	166
5.3.1	Neue Nüchternheit im Dialog – Dialog 2.0	167
5.3.2	Chancen einer Kulturentwicklung analog zu „High Reliability Organizations“	169
5.3.3	Dialogischer Kulturauftrag für die Mächtigen	171
5.3.4	Mehr personennahe Kommunikation und kommunikatives Unternehmertum ermöglichen	172
5.3.5	Dialog als Entscheidungsprämissen einbauen	173

6	Strategieentwicklung und dialogische Kommunikation	175
6.1	Kategorien der Strategieentwicklung	175
6.2	Systemische Strategieentwicklung als Fall für die Anwen- dung der Dialogmethodik in der Organisation	178
6.3	Zwischenbetrachtung zu Strategieentwicklung und Dialog .	183
7	Ergebnis und Abschlussbetrachtung	185
	Literatur	188