

# 1 Einführung

## 1.1 WEGE ZUR VORLIEGENDEN ARBEIT

Die Geschichte dieser Untersuchung beginnt mit der Begeisterung für Martin Bubers „Dialogisches Prinzip“<sup>1</sup> und mit einer gewissen Faszination, die Jürgen Habermas’ „Theorie des kommunikativen Handelns“<sup>2</sup> auf mich ausgeübt hat. Bubers grundlegende Texte zum Dialog las ich in einer Zeit, als mein Denken bereits durch Systemtheorie, moderne Kommunikationstheorie und Konstruktivismus infiziert<sup>3</sup> war. Zunächst war ich an den religions- und existenzphilosophischen Perspektiven des Buberschen Denkens interessiert, nach und nach meinte ich darüber hinaus zu erkennen, dass es wesentliche Parallelen zwischen Martin Bubers Weltsicht und der konstruktivistischen Erkenntnistheorie gab. Die Terminologien waren selbstverständlich unterschiedlich, aber einige fundamentale Einsichten und Prinzipien schienen mir sehr verwandt. So entwickelte sich zunächst eine gewisse Neugier hinsichtlich des allgemeinen Verhältnisses zwischen Bubers Dialogideen auf der einen Seite und System- und Kommunikationstheorie sowie Konstruktivismus auf der anderen Seite.

Habermas’ Idee des zwanglosen Zwangs des besseren Arguments in einem herrschaftsfreien Diskurs wäre in diesem Zusammenhang schon insofern eine nähere Betrachtung wert, als Peter Senge in seiner Konzeption der lernenden Organisation das Team als Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiches organisationales Lernen<sup>4</sup> verortet und dem Team die Instrumente Diskussion und Dialog als zentrale Kommunikationstechniken verschreibt. Faszinierend war für mich Habermas’ Gedanke, dass Prozesse der Vernunft weniger im einzelnen Subjekt als vielmehr in der kommunikativen Verständigung zwischen Subjekten stattfinden – ein Gedanke, der sowohl systemisch ist als auch der Grundidee des Dialogs sehr verwandt. Die praktische Verwendbarkeit von Habermas’ Diskursideal schien mir dann aber doch eingeschränkt, da es den Eindruck vermittelt, als gäbe es *die* Vernunft und *eine* Wahrheit. Solch absolute Vorstellungen waren mir im Zusammenhang mit sozialen Systemen inzwischen zu fremd geworden.

---

<sup>1</sup>Buber (2002)

<sup>2</sup>Habermas (1981)

<sup>3</sup>Den Ausgangspunkt für diese ‚Infektion‘ bildete die von Fritz Simon empfohlene Lektüre von Watzlawicks „Lösungen“ [Watzlawik, Weakland, Fisch (1992)], später folgten Watzlawick (1997) und Watzlawick, Beavin, Jackson (2000).

<sup>4</sup>Senge (1998)

## 1.2 THEORETISCHE SELEKTIONEN

Als ich später erwog, mich wissenschaftlich mit Fragen zu Dialog und Management zu beschäftigen, musste auch ein theoretischer Ansatz für den organisationalen Rahmen einbezogen werden.

Wahrscheinlich ist ein Großteil des zeitgenössischen Denkens über Organisationen immer noch von klassischen Organisationstheorien geprägt, die mit der Industrialisierung aufkamen. Sie zeichnen ein Bild von Organisationen, deren Existenzberechtigung darin besteht, bestimmte wirtschaftliche und Produktionsziele zu erreichen und für die es einen optimalen Weg der Produktionsorganisation gibt, welchen man systematisch ermitteln kann. Sie sind durch Spezialisierung und Arbeitsteilung gekennzeichnet und ihre Mitarbeiter handeln rational im Sinne der Organisationsziele. Im frühen 20. Jahrhundert hat Frederick W. Taylor als einer ihrer prominentesten Vertreter in seinem „Scientific Management“<sup>5</sup> u. a. die Prinzipien von Arbeitsteilung, Produktionseffizienz und entsprechend rationalem Handeln für die Betriebsführung dargelegt. Klassische Organisationstheorien gehen von einem mechanistischen Bild der optimalen Kombination von Mensch, Material, Maschine und Finanzkapital aus und zeichnen damit ein eher statisches Bild der Organisation. Als ich in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre meine Universitätsausbildung genoss, war zumindest das betriebswirtschaftliche Organisationsverständnis noch sehr klassisch geprägt.

Diese Perspektive verblasste zunehmend, je mehr Nähe zu und Erfahrungen in real existierenden großen Organisationen ich bekam. Insbesondere die Erfahrung, dass das Verhalten von Akteuren in Organisationen häufig nicht rational und zielorientiert im Sinne der Organisationsziele erschien, ließen Zweifel an der Erklärungskraft dieses theoretischen Denkrahmens aufkommen. Vertreter neoklassischer Ansätze der Organisationstheorie wie Herbert A. Simon<sup>6</sup>, Philip Selznik<sup>7</sup> und James G. March<sup>8</sup> ergänzen die klassische Sicht um Aspekte aus Soziologie und Verhaltensforschung. Sie stellen z. B. fest, dass Akteure ihr Verhalten nicht unternehmenszielkonform, sondern nach individuellen Interessen ausrichten, dass Macht- und Einflussdynamiken eine wichtige Rolle in Organisationen spielen und manche Entscheidung das Ergebnis von Aushandlungsprozessen ist und nicht aus einer systematischen Analyse resultiert, die den objektiv richtigen Weg aufzeigt. Dies schi-

---

<sup>5</sup>Taylor (1911)

<sup>6</sup>Simon, H. A. (1947)

<sup>7</sup>Selznik (1948)

<sup>8</sup>March, Simon (1948)

en mir wesentlich näher an der erlebten Wirklichkeit und somit eine validere Sicht der Organisation.

Mitte der 1990er Jahre stieß ich dann, zunächst in der Ausprägung des Maschinenmodells, auf die Systemtheorie. Ihr Bild von der Organisation ist das eines Systems von Elementen, die komplex und dynamisch miteinander verknüpft und wechselseitig voneinander abhängig sind. Elemente können Input- oder Outputvariablen, Prozesse und auch Akteure sein, sie können innerhalb der Organisation oder in ihrer Umwelt angesiedelt sein. Die Veränderung eines Elements bewirkt Veränderungen im ganzen System und es kommt darauf an, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Systemelemente zu verstehen. Als Vertreter dieser theoretischen Sicht hat Norbert Wiener<sup>9</sup> die Vorstellung der Organisation als eines Systems mitgeprägt, das sich an Veränderungen in der Umwelt anpasst, um zu überleben. Er hat auch den Begriff der Kybernetik eingeführt, dessen Etymologie<sup>10</sup> klar anzeigt, dass es in dieser ingenieurhaften Sicht der Organisation darum geht, über Einsicht in ihre komplexen Wechselwirkungen die Steuerung zu ermöglichen. Dies war aus meiner Sicht zwar theoretisch plausibel, aber von geringem praktischen Erklärungswert, da die Komplexität der Wirkweisen in Organisationen sich nach meiner Überzeugung in keinem Modell abbilden lassen würde, welches dann auch real verwertbare Ergebnisse produzieren könnte.

Auf die neuere Systemtheorie wurde ich über die Beschäftigung mit Kommunikationstheorie aufmerksam. Meine praktischen Erfahrungen mit Verantwortungsträgern in Organisationen hatten klar gezeigt, dass deren Alltagsverständnis von Kommunikation sich immer noch an der Idee gelingender Informationsübertragung orientierte. Diese Vorstellung geht u. a. auf Claude E. Shannon und Warren Weaver zurück.<sup>11</sup> Im Alltagserleben des Autors hat sich dieses Verständnis jedoch immer wieder mit schwer erklärbaren Störungen konfrontiert gesehen. Wie konnte es sein, dass bei noch so präziser Formulierung einer Nachricht und störungsfreiem Informationskanal dennoch immer wieder erhebliche Missverständnisse entstanden? Als typisches Reaktionsmuster folgte stets die Frage, was in der Kommunikation schief gelaufen sei und wie dies zu reparieren wäre. In dieser persönlichen Erfahrungs- und Ausgangslage fielen die Berührungen mit soziologischen Ideen zur Kommunikationstheorie bei mir auf fruchtbaren Boden. Dirk Bae-

---

<sup>9</sup>Wiener (1948)

<sup>10</sup>Gr. Kybernetes = Steuermann, Kybernetik: „Lehre von den Regelungs- und Steuerungsmechanismen“ [Kluge (2002): 550]

<sup>11</sup>Shannon, Weaver (1976)

cker hat zur Beziehung zwischen letzteren und dem Shannon-Weaverschen Ansatz erklärt: „So hat es in der Tat nur einen ingenieurwissenschaftlichen Sinn, wenn Shannon Kommunikation als Übertragung von Nachrichten definiert. Im Rahmen von sozialen Verhältnissen kann von »Übertragung« keine Rede sein, weil die sozialen Verhältnisse durch unüberbrückbare Differenzen zum einen zwischen Kommunikation und Individuum und zum anderen zwischen verschiedenen Individuen gekennzeichnet sind. Kommunikation ist dadurch definiert, dass sie angesichts der Verslossenheit der Individuen einen sozialen Vorgang *an die Stelle* der Übertragung von Nachrichten treten lässt.“<sup>12</sup> Dieses Verständnis von Kommunikation als sozialem Vorgang habe ich als praktisch äußerst ertragreich erlebt. Die Frage, wie ein solcher sozialer Vorgang verstanden werden kann, ist für die vorliegende Arbeit von erheblicher Bedeutung, da die Sozialität von Dialog und Organisation auf der Hand liegt.

Von diesem neu gewonnenen Ausgangspunkt waren zwei weitere Schritte sehr nahe liegend. Der eine war erkenntnistheoretischer Natur: ebenso wie die Information in der Kommunikation kein objektiv gegebener Gegenstand ist, ist die Wirklichkeit unserer Welt nicht im Sinne des cartesianischen Weltbildes zu verstehen, wonach die Welt in ihrem Sosein ontologisch vorhanden und für uns auch erkennbar wäre. Aus konstruktivistischer Perspektive ist sie jedoch unsere Schöpfung, die wir durch notwendig subjektive Wahrnehmung sowie durch Kommunikation erzeugen.<sup>13</sup> Eine hinter dieser von uns geschaffenen und für uns zugänglichen Wirklichkeit liegende Realität mag es geben, aber sie hat für uns keine praktische Relevanz. An die Stelle von wahrer oder falscher Erkenntnis tritt nun die Frage, ob eine Wirklichkeitskonstruktion im gegebenen Bezugsrahmen nützlich ist. Der zweite Schritt war das Verständnis von Organisationen als soziale Systeme, die sich durch aneinander anknüpfende kommunikative Operationen selbst erzeugen. In der Systemtheorie dieser Ausprägung, die insbesondere von Niklas Luhmann<sup>14</sup> ausgearbeitet wurde, kombiniert mit der konstruktivistischen Erkenntnistheorie, fand ich einen Denkraum, der mir wertvolle

---

<sup>12</sup>Baecker (2005): 63, Baecker unterscheidet zwischen soziologischer und mathematischer Kommunikationstheorie aus der Perspektive der Problemstellung: „Die Problemstellung der mathematischen Kommunikationstheorie besteht in der Sicherstellung technischer Signalübertragung unter der Bedingung rauschender Kanäle, die Problemstellung der soziologischen Kommunikationstheorie in der Frage, wie Kommunikation zwischen unabhängigen Lebewesen möglich ist.“ [Baecker (2005a): 33 f.]

<sup>13</sup>Z.B. Watzlawick (1981)

<sup>14</sup>Luhmann (1984)

Einsichten für das Geschehen in Management und Organisation vermittelte.

Diesen Denkraum nutze ich auch in der vorliegenden Arbeit, um ihn mit der speziellen Kommunikationsform des Dialoges in Beziehung zu setzen. Die Geschichte des Dialoges ist deutlich älter als die der Organisation und ihrer Theorie. Sie reicht bis in die Antike zurück: denken wir an die platonischen Dialoge<sup>15</sup>, in welchen Sokrates, die von ihm so genannte „Hebammenkunst“ praktizierend, seinen Gesprächspartnern zu Einsicht und Erkenntnis verhilft<sup>16</sup>. Die Technik des sokratischen Gesprächs hat Eingang in Pädagogik, Psychotherapie und Beratung gefunden. Dies sind Anwendungsfelder, in denen zwischen den Akteuren ein gewisser Grad an Asymmetrie herrscht. Es handelt sich um helfende Beziehungen, die von der Idee bestimmt werden, dass einer etwas hat, was der andere erlangen möchte oder ihn unterstützt, bestimmte Ziele zu erreichen. Das dieser Arbeit zu Grunde liegende Dialogkonzept beruht dagegen v.a. auf den Arbeiten von Martin Buber und William Isaacs<sup>17</sup>. Ihr Dialogverständnis ist grundlegend von einer symmetrischen Beziehung zwischen den Dialogpartnern geprägt.

### **1.3 ZIELSETZUNG, GEGENSTAND UND VORGEHENSWEISE**

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine theoretische Untersuchung der Chancen und Möglichkeiten, den Dialog als spezielle Kommunikationsform nachhaltig in Organisationen zu implementieren und damit seine Leistungsversprechen für diese nutzbar zu machen.

Um die Nutzenpotenziale des Dialogs für Organisationen aufzuzeigen, werden in Kapitel 2 die von prominenten Vertretern der Managementlehre angeführten Leistungsversprechen dieser Kommunikationsmethode sowie entsprechende Hinweise für ihre Implementierung skizziert. Diese Dialogprotagonisten, Peter Senge, William Isaacs, Edgar Schein und Claus Otto Scharmer, sehen im Dialog ein modernes Managementinstrument, dessen Anwendung für Organisationen so vielversprechend ist, dass es lohnend erscheint, die Chancen für seine Implementierung in Organisationen näher zu untersuchen.

In Kapitel 3 werden Grundlagen der neueren Systemtheorie, des Konstruktivismus sowie die Grundzüge der systemischen Organisationstheorie dargelegt, soweit sie aus Sicht des Autors im Rahmen dieser Untersuchung

---

<sup>15</sup>Vgl. z. B. Boni & Liveright's (1927)

<sup>16</sup>Vgl. z. B. Birnbacher, Krohn (2002)

<sup>17</sup>Isaacs (2002)

und im Zusammenhang mit dem Dialog bedeutsam sind. Dies bietet sich auch deshalb an, weil die Dialogtheorie (Kapitel 4) m. E. eine Reihe von Konzeptmerkmalen aufweist, die man als systemisch-konstruktivistisch bezeichnen kann. M. H. der systemischen Organisationstheorie soll am Ende des dritten Kapitels der konkrete theoretische Rahmen für eine praktische Implementierung des Dialogs in Organisationen dargelegt werden.

Im Anschluss dient Kapitel 4 dazu, den Dialogbegriff konzeptionell systematisch zu erfassen und zu schärfen, damit im weiteren Verlauf der Arbeit mit einer soliden Dialogtheorie gearbeitet werden kann. Diesbezügliche Quellen beziehen sich regelmäßig auf die entsprechenden Schriften Martin Bubers, denen deshalb auch in dieser Arbeit ein entsprechender Platz eingeräumt wird.

In Kapitel 5 erfolgt dann die Zusammenführung der Dialogtheorie mit den behandelten Ansätzen von neuerer Systemtheorie, Konstruktivismus und systemischer Organisationstheorie. In diesem Abschnitt wird im Einzelnen untersucht, wie kompatibel der Dialog und die systemtheoretisch-konstruktivistischen Konzepte sind, um theoretisch fundiert abschätzen zu können, wie gut die Chancen für eine nachhaltige Nutzung der Dialogmethode in Organisationen sind.

In Kapitel 6 wird die systemische Strategieentwicklung als ein Anwendungsfeld aufgegriffen, welches aus Sicht des Autors besonders geeignet für die dialogische Methodik in Organisationen ist.

Kapitel 7 ist der zusammenfassenden Abschlussbetrachtung gewidmet.

## 2 Der Dialog: Leistungsversprechen und Implementierung

Prominente Vertreter des Dialogs im Rahmen von Management und Organisation sind Peter Senge, William Isaacs und Edgar Schein. Senge hat den Dialog als wesentliches Element in sein Konzept der „Lernenden Organisation“<sup>18</sup> integriert. Für Isaacs ist der Dialog ein Instrument für die Kunst, gemeinsam zu denken.<sup>19</sup> Er hat die Methode des Dialogs systematisiert und analytisch aufbereitet. Und Schein positioniert den Dialog als Instrument der Prozessberatung für die Organisation der Zukunft.<sup>20</sup> Ein vierter Autor, für den Elemente des Dialogs eine wichtige Rolle spielen, Claus Otto Scharmer, hat seine Konzepte<sup>21</sup> in engem Austausch mit Senge und Isaacs entwickelt.

Ihm dienen dialogische Techniken als Instrumente, um grundlegend neue Wege des Wandels und der Innovation auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene zu beschreiten. Alle genannten Autoren sind an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology lehrend oder forschend tätig oder tätig gewesen. Man könnte das MIT also mit einigem Recht als Brutstätte der organisationalen Dialogbewegung bezeichnen.

Im Folgenden soll erläutert werden, was diese Autoren sich und der Organisation vom Einsatz des Dialogs versprechen und welche Wege und Mittel sie vorschlagen, um ihn in der Organisation zur Entfaltung zu bringen.

### 2.1 DIALOG UND LERNENDE ORGANISATION

#### 2.1.1 Ideen und Konzepte

Das in Peter Senges „Die Fünfte Disziplin“ ausgearbeitete Konzept der Lernenden Organisation steht in einem engen Zusammenhang mit dem Dialog, da dieser neben der Diskussion eines von zwei Instrumenten für den Prozess des Teamlernens<sup>22</sup> darstellt. Sie sind die beiden dem Team zur Verfügung stehenden Gesprächsmethoden. Teamlernen besteht nach Senge v. a. im echten gemeinsamen Denken, welches sich insbesondere dadurch auszeichnet, dass die Teammitglieder eigene Annahmen aufheben und sich so dem unge-

---

<sup>18</sup>Senge (1998)

<sup>19</sup>Isaacs (2002)

<sup>20</sup>Schein (2000)

<sup>21</sup>Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers (2004)

<sup>22</sup>Vgl. Senge (1998): 288

hinderten „Fluten von Sinn, von Bedeutung in einer Gruppe, wodurch diese zu Einsichten gelangen kann, die dem einzelnen verschlossen sind“<sup>23</sup>, hingeben. Nun nimmt das Team bei Senge eine Schlüsselrolle bei der Verwirklichung der Lernenden Organisation ein, denn das lernende Team wird zum „Mikrokosmos“<sup>24</sup> für das Lernen in der ganzen Organisation. Folglich kommt dem Dialog, wie der Diskussion, als wichtiges Lerninstrument für das Team eine hohe Bedeutung für die Lernende Organisation zu. Die Bedeutung des Dialogs für die Organisation hängt also direkt mit dem Leistungsversprechen der Lernenden Organisation zusammen.

Senges „Die Fünfte Disziplin“ ist letztlich die Buch gewordene These, dass die Überlebenschancen von Unternehmen direkt mit ihrer Lernfähigkeit zusammenhängen. Im Zusammenhang mit einer Studie von 1983, wonach die durchschnittliche Lebenserwartung eines Fortune 500-Unternehmens weniger als 40 Jahre beträgt<sup>25</sup>, Senge bewertet dies als „notorisches Unternehmenssterben“<sup>26</sup>, stellt er fest: „Es ist kein Zufall, daß die meisten Unternehmen schlecht lernen. Die Planungs- und Führungsmethoden in heutigen Unternehmen, die üblichen Arbeitsplatzbeschreibungen und vor allem die Denk- und Interaktionsweisen, die unser Verhalten steuern (nicht nur in Organisationen, sondern generell), verursachen fundamentale Lernhemmnisse (. . .). Lernhemmnisse bei Kindern sind ein großes Problem, insbesondere wenn sie unentdeckt bleiben. Sie sind auch ein großes Problem für Organisationen, wo sie ebenfalls größtenteils unentdeckt bleiben.“<sup>27</sup>

Es lässt sich also feststellen, dass der Dialog in Senges Denken eine existenzielle Rolle für das Unternehmen einnimmt: Der Dialog ermöglicht und beflügelt das Teamlernen, welches als entscheidender Transmissionsriemen für das organisationale Lernen die Überlebenschancen der Organisation steigert.<sup>28</sup>

---

<sup>23</sup>Senge (1998): 19, Senge stellt an dieser Stelle fest, dass dies das Verständnis der alten Griechen vom Dialog gewesen sei und dass diese Praxis in „primitiven“, z. B. indianischen Kulturen betrieben worden, in der modernen Gesellschaft aber fast völlig verloren gegangen sei.

<sup>24</sup>Senge (1998): 287

<sup>25</sup>Vgl. Senge (1998): 28

<sup>26</sup>Senge (1998): 28

<sup>27</sup>Senge (1998): 28 f., Im Klappentext des „Fieldbook zur Fünften Disziplin“ heißt es, dass Senge mit seiner „Theorie der lernenden Organisation (. . .) die Welt des Managements revolutioniert“ hat. [Senge, Kleiner, Smith, Roberts, Ross (1997)]. Die folgende theoretische Untersuchung wird erhebliche Zweifel an dieser Aussage aufkommen lassen.

<sup>28</sup>Ob dieser Transmissionsriemen tatsächlich gut funktioniert ist zumindest zweifelhaft. [Vgl. z. B. Wimmer (1995): 103]

Mit diesem Versprechen verknüpfen sich eine Reihe von weiteren Versprechen, die direkt mit dem Einsatz des Dialogs erfüllt werden. Dialog und Diskussion können sich als Gesprächsmethoden für das Team ergänzen. Während es bei der Diskussion um die Kraft und Durchsetzungsfähigkeit von aufeinander treffenden Argumenten und Meinungen geht und anstehende Entscheidungen mit der Kraft des besten Arguments getroffen werden<sup>29</sup>, ermöglicht der Dialog, „daß man frei und kreativ komplexe und subtile Fragen erforscht, einander intensiv ‚zuhört‘ und sich nicht von vornherein auf eine Ansicht festlegt.“<sup>30</sup> Der Dialog stellt also für das Team ein exploratives Verfahren dar, in welchem Sachverhalte und Zusammenhänge erforscht werden, ohne Bewertungen vorzunehmen und allzu sehr an vorher Gedachtem festzuhalten. Sein charakteristisches Merkmal ist Offenheit der beteiligten Personen sowie Offenheit des Denkens und der Ergebnisse. Er grenzt sich damit klar von der Diskussion ab, die die Überwindung des schwächeren durch das stärkere Argument bewirkt und die durch konsequentes Abzielen auf Entscheidungen eine Schließung des kommunikativen Prozesses vornimmt.

In Übereinstimmung mit David Bohm<sup>31</sup> stellt Senge fest, dass diese öffnende Eigenschaft des Dialogs auch zu einer Aufmerksamkeit für unsere inneren Modelle und „mentalen Landkarten“<sup>32</sup> führen kann und eine Gruppe damit letztlich „für den Fluss einer größeren Intelligenz öffnen kann.“<sup>33</sup> Diese Aufmerksamkeit besteht einerseits darin, bestehende mentale Modelle transparent zu machen, und andererseits darin, im Wege des kollektiven dialogischen Denkens gemeinsam neue mentale Modelle zu schaffen. Der nach einer Verheißung klingende „Fluss einer größeren Intelligenz“ findet seine Ergänzung in Bohms von Senge vorgetragener Vorstellung, dass Denken v. a. ein kollektives Phänomen ist und dass der Zweck des Dialogs ist, über die Grenzen individuellen Verstehens hinauszukommen.<sup>34</sup> Nach diesem Verständnis werden Denken und Verstehen durch Anwendung des Dialogs also leistungsfähiger. Es ist leicht nachvollziehbar, dass der Dialog im Rahmen dieses Verständnisses eine Schlüsselbedeutung für das Lernen in der Organisation bekommt. Durch das Aufdecken innerer Landkarten werden die am

---

<sup>29</sup>Vgl. Senge (1998): 288

<sup>30</sup>Senge (1998): 288

<sup>31</sup>Bohm (1996)

<sup>32</sup>Senge (1998): 291

<sup>33</sup>Senge (1998): 291

<sup>34</sup>Vgl. Senge (1998): 292 f.

Dialog Beteiligten zu Beobachtern ihres eigenen Denkens<sup>35</sup> und legen damit die Grundlage für die Veränderung desselben, also für einen grundlegenden Lernprozess. Sie ermöglichen gewissermaßen die Loslösung und Befreiung von festgefügtten Mustern und Modellen. Nicht zuletzt eröffnet dieser Prozess für eine Gruppe kommunizierender Menschen die Möglichkeit der Entwicklung eines gemeinsamen Sinns und die Teilhabe an einem gemeinsamen Sinnreservoir.<sup>36</sup>

Senge stellt außerdem fest, dass der Dialog eine besondere Beziehung zwischen den Teilnehmern stiftet, welche ein „tiefes Vertrauen“<sup>37</sup> entwickeln, das sich auch auf die Diskussionskultur auswirke. Hier stellt sich die klassische „Henne-Ei-Frage“: Ist das Vertrauen Folge oder Voraussetzung des Dialogs? Es liegt nahe, zwischen Dialog und Vertrauen eine zirkuläre Beziehung zu unterstellen. Zunächst gehört Vertrauen dazu, sich auf einen Dialog einzulassen, und wenn der Dialog dann gelingt, kann er wiederum die Vertrauensbasis stärken und damit das Sich-Einlassen erleichtern.

Der Dialog ermöglicht und steigert nach Senge außerdem die Kreativität, denn der „freie Fluß von widersprüchlichen Ideen ist von entscheidender Bedeutung für ein kreatives Denken, für die Entdeckung neuer Lösungen, zu denen ein einzelner Mensch nie vorstoßen könnte.“<sup>38</sup>

Senge führt den Dialog ebenfalls als Mittel gegen die von Chris Argyris so genannten „AbwehrROUTINEN“<sup>39</sup> an. Diese AbwehrROUTINEN dienen dem Schutz der unseren Handlungen zu Grunde liegenden Annahmen und sind von hoher Relevanz für Interaktionen in Organisationen, in welchen sie das Lernen blockieren und als Mittel der Mikropolitik dienen.<sup>40</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Senges Leistungsversprechen im Zusammenhang mit dem Dialog ein breites Spektrum abdecken. Auf der Ebene von Mensch zu Mensch stärkt er das gegenseitige Vertrauen und ermöglicht das Verständnis von unausgesprochenen Annahmen und inneren Landkarten. Für eine Gruppe stellt er kreative Impulse zur Verfügung. Für die Organisationskultur wirkt er AbwehrROUTINEN und Mikropolitik entgegen. Für die Unternehmensentwicklung und Sicherung des Überlebens der

---

<sup>35</sup> Vgl. Senge (1998): 294

<sup>36</sup> Vgl. Senge (1998): 292 f.

<sup>37</sup> Senge (1998): 301

<sup>38</sup> Senge (1998): 303

<sup>39</sup> Senge (1998): 303

<sup>40</sup> Vgl. Senge (1998): 303 ff.

Unternehmung dient er als Mittel zur Verwirklichung der Lernenden Organisation.<sup>41</sup>

### 2.1.2 Implementierung

Die Einführung des Dialogs in die Organisation ist, wie oben ausgeführt, bei Senge mit der Etablierung der Lernenden Organisation verbunden. Er führt für diesen Prozess den Begriff der „Metanoia“<sup>42</sup> an, welcher bei den Griechen ein fundamentales Umdenken und in frühchristlicher Bedeutung die Erweckung kollektiver Intuition im Sinne göttlicher Erkenntnis bezeichnete. Senge stellt Metanoia in eine enge Beziehung zu seinem Lernbegriff in dessen tieferer Bedeutung, die den Kern der menschlichen Existenz berühre.<sup>43</sup> In diesem Zusammenhang zitiert er einen Manager, der die These aufstellt, dass Lernen „ein ebenso elementares Bedürfnis des Menschen wie der Sexualtrieb“<sup>44</sup> sei. Somit wäre die Lernende Organisation ein Umfeld, das gewissermaßen einem Teil der Triebbedürfnisse des Menschen gerecht würde. Ein Umdenken der Akteure und entsprechendes Neuausrichten ihrer Handlungen würde demnach nur ihrer Natur entsprechen. Die Implementierung des Dialoges entspricht nach dieser Lesart also den Bedürfnissen der Menschen, die in Organisationen arbeiten, und wird insofern von diesen begrüßt.

Ferner setzt Senge auf die Haltung der Führungskräfte, indem er in dem Kapitel „Personal Mastery“<sup>45</sup> die zu beherrschenden Kompetenzen und Einstellungen auf individueller Ebene darlegt, die nötig sind, um die Lernende Organisation zu verwirklichen. Es geht hier um Konzepte wie Kreativität, Offenheit, emotionale Reife, Autonomie, Fähigkeit zur Vision und Wahrhaftigkeit. Am Ende des Kapitels appelliert Senge an die Führungskräfte, diese Tugenden, Kompetenzen und Einstellungen anzustreben: „Seien Sie ein Vorbild.“<sup>46</sup>

Ein weiterer Aspekt der Implementierung ist die Übung entsprechender Verhaltensweisen für das Teamlernen. „Aber genau diese Übung fehlt in vie-

---

<sup>41</sup>Edgar Schein argumentiert, „... that dialogue is necessary as a vehicle for understanding cultures and subcultures, and that organizational learning will ultimately depend upon such cultural understanding.“ und „Dialogue thus becomes a central element of any model of organizational transformation.“ [Schein (1993): 27]

<sup>42</sup>Senge (1998): 23

<sup>43</sup>Vgl. Senge (1998): 23 f.

<sup>44</sup>Senge zitiert Bill O'Brien von Hanover Insurance, [Senge (1998): 24]

<sup>45</sup>Senge (1998): 171–212

<sup>46</sup>Senge (1998): 212

len modernen Organisationen<sup>47</sup> stellt Senge fest. „Dialogsitzungen geben dem Team die Möglichkeit, den Dialog gemeinsam zu ‚üben‘ und die dazu erforderlichen Fertigkeiten zu entwickeln.“<sup>48</sup> Senge gibt dann an, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit dieser Übungs- und Lernprozess stattfinden kann: alle Teammitglieder müssen teilnehmen, die Dialogregeln (Aufheben von Annahmen, Kollegialität, Forschergeist<sup>49</sup>) müssen erklärt und umgesetzt werden, die Teilnehmer müssen ermutigt werden, „die schwierigsten, subtilsten und konfliktrüchtigsten Fragen ihrer Zusammenarbeit zu thematisieren.“<sup>50</sup> In einem Fallbeispiel schildert Senge, was dann passiert. So äußert ein Teilnehmer einer Dialogsitzung beispielsweise: „Ziel dieser Sitzung ist, dass wir als Kollegen zusammenkommen, die ihre Rollen und Positionen draußen vor der Tür lassen. In diesem Dialog sollten wir uns als Gleichgestellte betrachten ...“<sup>51</sup> Diese Zielsetzung ist möglicherweise viel anspruchsvoller, als sie auf den ersten Blick wirkt. Auffällig ist, dass sie einen formalen und nicht einen inhaltlichen Anspruch postuliert. Indem die Dialogteilnehmer Rollen und Positionen draußen vor der Tür lassen und auch die Hierarchie suspendieren, streifen sie gleichermaßen die Organisation ab, wenn sie sich in den Dialog begeben. Können Personen, deren alltägliche Beziehungen und Interaktionen von einem organisationalen Rollen- und Hierarchiegefüge geprägt sind, dies einfach so tun? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein? Wie wahrscheinlich ist das Gelingen einer solchen Lösung von der Organisationsdynamik, die eine Enthierarchisierung und Rückführung der Interaktionen auf die menschliche Dimension bedeuten würde? Diese Fragen spielen für den Fortgang der vorliegenden Arbeit eine wichtige Rolle.

Außerdem hilft aus Senges Sicht für die Implementierung des Dialoges, den beteiligten Akteuren die Angst zu nehmen, sich offen zu äußern<sup>52</sup>, einen Geist der Offenheit zu fördern<sup>53</sup> und eine neue Führungskultur zu realisieren, die alle erwähnten Fähigkeiten, Werte und Tugenden beinhaltet und be-  
lohnt.<sup>54</sup>

---

<sup>47</sup>Senge (1998): 289

<sup>48</sup>Senge (1998): 315

<sup>49</sup>Vgl. Senge (1998): 318

<sup>50</sup>Senge (1998): 316

<sup>51</sup>Senge (1998): 317

<sup>52</sup>Vgl. Senge (1998): 339

<sup>53</sup>Vgl. z. B. Senge (1998): 347

<sup>54</sup>Vgl. Senge (1998), Kapitel 18: 410–436