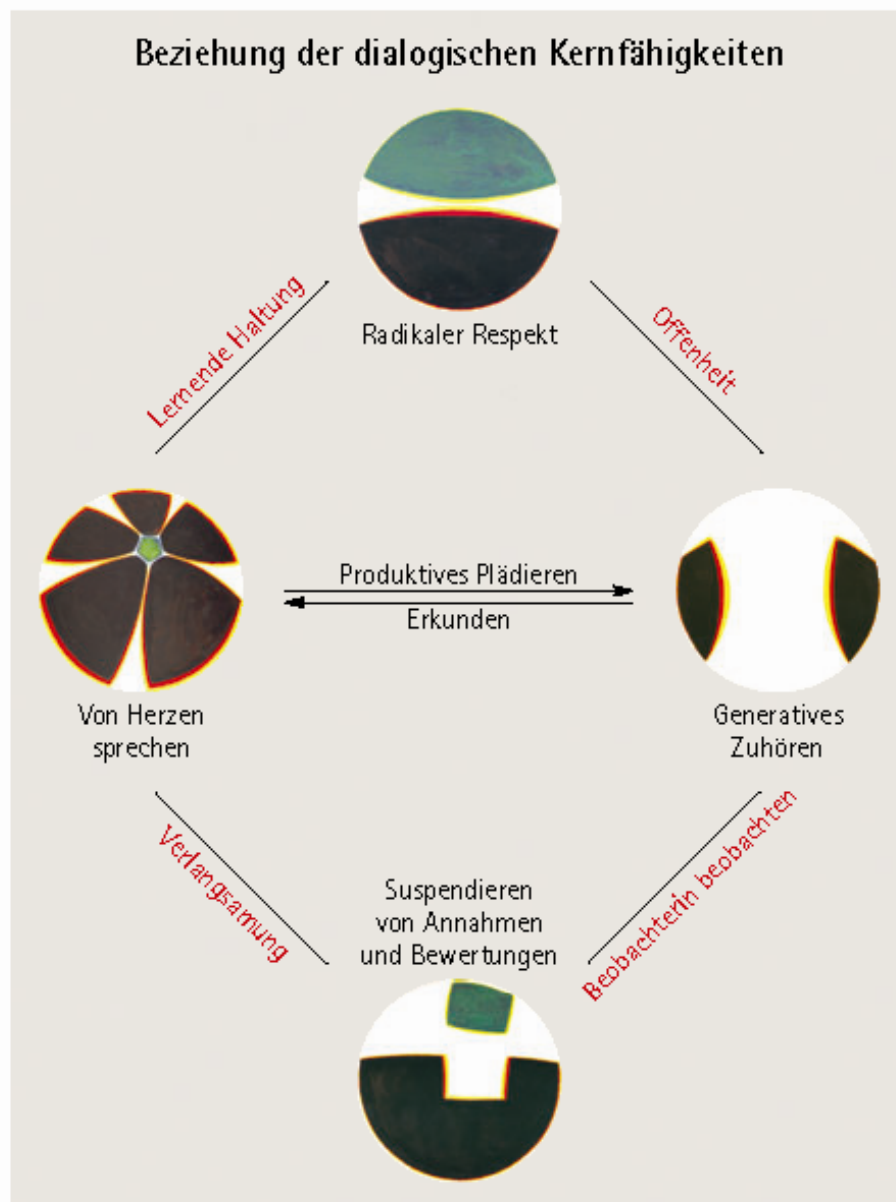




krischanitz + nöbauer og  
organisationsberatung

## Zehn Kernfähigkeiten im Dialog



von Werner Ratering – in: *Die Kunst des Dialogs*  
Johannes F. Martina Hartkemeyer - Verlag: Klett Cotta

## 1. Die Haltung eines Lerners verkörpern

Diese Fähigkeit ermöglicht es uns, wieder neugierig zu sein und unsere kulturelle Konditionierung, als Wissende aufzutreten, abzulegen. Der Zen-Meister Shunryu Suzuki hat es folgendermaßen formuliert: "Im Anfängergeist gibt es viele Möglichkeiten. Im Geist des Experten gibt es wenige."

## 2. Radikaler Respekt

Respekt heißt für uns, die andere Person in ihrem Wesen als legitim anzuerkennen. Respekt ist aktiver als Toleranz: ich bemühe mich darum, die Welt aus der Perspektive des anderen zu betrachten.

## 3. Offenheit

Dies bedeutet, die Bereitschaft mitzubringen, offen zu sein für neue Ideen, andere Perspektiven, offen dafür, lang gehegte Annahmen in Frage zu stellen.

## 4. Sprich von Herzen

Damit ist gemeint, dass ich von dem spreche, was mir wirklich wichtig ist, mich wesentlich angeht. Ich rede nicht, um rhetorisch zu brillieren, zu theoretisieren, einen Vortrag zu halten. Ich fasse mich kurz.

## 5. Zuhören

Hier geht es um qualitatives Zuhören: das heißt, ich lausche dem anderen so vorbehaltlos wie möglich, sowie mit empathischer Zugewandtheit, welche den Sprechenden einlädt, seine eigene Welt vertrauensvoll sichtbar zu machen.

## 6. Verlangsamung

Im Dialog wollen wir unseren automatischen gedanklichen und emotionellen Muster auf die Schliche kommen. Ohne Verlangsamungsprozess sind wir dazu kaum in der Lage.

## 7. Annahmen und Bewertungen "suspendieren"

Unsere individuell unterschiedlichen Glaubenssätze, Interpretationen und Annahmen liefern den Zündstoff für endlose Missverständnisse und Konflikte. Im Dialog üben wir, unsere Annahmen und Bewertungen offenzulegen und in der Schwebelage zu halten.

## 8. Produktives Plädieren

Dies ist eine Einladung dazu, die Wurzeln meines Denkens und Fühlens auszusprechen. Ich benenne also nicht nur das "Endprodukt" (ein Statement), sondern auch die Annahmen, Bewertungen, Vorurteile sowie Beobachtungen, die mich dazu geführt haben.

## 9. Eine erkundene Haltung üben

Ich gebe meine Rolle als Wissende/r auf und entwickle echtes Interesse an dem, was anders ist als ich es bereits kenne. Damit ist eine Haltung von Neugier, Achtsamkeit und Bescheidenheit gemeint: "Ich weiß nicht, doch möchte ich gerne darüber erfahren."

## 10. Den Beobachter beobachten

Dies bedeutet, dass ich mich im Dialogprozess selbst beobachte und mich darum bemühe, mir meiner eigenen Denk-, Gefühls-, und Reaktionsmuster bewußt zu werden.



## Team-Lernen, Diskussion und Dialog

Teams sind „Menschen, die zum Handeln aufeinander angewiesen sind“, drückt es Arie de Geus, früherer Planungsleiter bei Royal Dutch/Shell aus.

Teams – Führungsteams, Entwicklungsteams, Projektteams – werden zunehmend zur wichtigsten Lerneinheit in Unternehmen. Wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation.

Zur Disziplin des Team-Lernens gehört, dass die Beteiligten die Techniken des Dialogs und der Diskussion beherrschen, d.h. sie beherrschen die zwei unterschiedlichen Gesprächsmethoden von Teams und wenden sie in einem ausgewogenen Verhältnis an. Ein lernendes Team erwirbt die Fähigkeit, zwischen Dialog und Diskussion zu wechseln.

Eine Diskussion können wir nach einem Beispiel von David Bohm wie eine Art Pingpong-Spiel sehen, bei dem der Ball zwischen uns hin und her geschlagen wird. Diese Gesprächsmethode ist den meisten Teams geläufig und in vielen Situationen nützlich. Wir glauben an unsere Meinungen und wollen sie durchsetzen. Wenn ein Team zu einer Einigung kommen und Entscheidungen treffen muss, sind produktive Diskussionen nötig. Verschiedene Meinungen werden gegeneinander abgewogen und die beste ausgewählt.

Der Dialog als Teamdisziplin dagegen gibt einen Rahmen, dass der „Sinn frei durch die Gruppe fließt“ um Neues entstehen zu lassen. Die Darbietung der unterschiedlichen Ansichten ist ein Mittel, um zu einer neuen Einsicht zu gelangen. Beim Dialog werden komplexe Fragen erforscht, die Meinungen laufen auseinander. Es wird nicht nach einer Einigung gestrebt, sondern nach einem umfassenderen Verständnis.

Zwischen Teammitgliedern, die in einen Dialog treten, entsteht ein Vertrauen, das sich zwangsläufig auch auf die Diskussionen überträgt. Sie machen die Erfahrung, dass sich größere Erkenntnisse ergeben, wenn man seinen Standpunkt sanft vertritt und in der Haltung einer Lerners andere Standpunkte erforscht. Im Dialog lernen die Teammitglieder die Kunst, eine Position einzunehmen, statt von ihrer Position eingenommen zu werden.

Der Dialog ist unter anderem so wichtig, weil er eine sichere Umgebung schafft, um die Fertigkeiten, die auch eine Diskussion produktiv machen, zu vervollkommen und das tiefe gemeinsame Lernen zu entdecken, das dadurch möglich ist.

---

### Literatur:

Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin. Stuttgart, 1996.