



dbb
beamtenbund
und tarifunion

Impulsbeitrag

Doreen Molnár,

BMAS, Zukunftsgerechte Gestaltung von Arbeit und
Arbeitskräftesicherung, ausgebildete Dialogprozess-Begleiterin

„An die Zukunft denken Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt“

10. Forum Personalvertretungsrecht
18./19. Mai 2015

„Es gilt das gesprochene Wort“

Zukunftsdialog

Zur Einführung in den Dialog

(Dialog nach David Bohm, Martin Buber und William N. Isaacs)

„Wenn wir gemeinsam denken, können wir vielleicht unsere gemeinsamen Probleme lösen.“
so hat es David Bohm ausgedrückt, um die die Chance und den Nutzen des Dialogs auf den Punkt zu bringen.

Der Dialog ist eine neue Gesprächsform, die uns eine Möglichkeit des gemeinsamen und kreativen Denkens eröffnen kann. Es geht darum, Menschen zusammenzubringen mit dem Ziel, zu reden und gemeinsam zu denken. Natürlich denken wir auch heute schon miteinander, aber wir tun es oft auf eine Art, die Kreativität und wirkliches Problemlösen blockieren.

Mit dem Dialog kann eine neue Form des Gesprächs geführt werden, die alte Spaltungen und Streitigkeiten überwinden und tiefgehende Differenzen in einen sinnvollen, nutzbringenden Dialog umwandeln kann, so dass pragmatische, gute Ergebnisse entstehen können. Deutlich wird zudem die Bedeutung des Dialogs im Nebeneinander zu anderen Gesprächsformen wie Verhandlungen, Diskussionen und Debatten.

Bevor der Dialog startet, ist eine kurze Einführung in den Dialog notwendig, um Grundlagen des Dialogs zu vermitteln und essentielle Kernkompetenzen und Rahmenbedingungen für den Dialog vorzustellen.

Nutzen des Dialogs

Für alles, was viel Kreativität erfordert, eignet sich der Dialog hervorragend. Innerhalb eines Unternehmens oder Behörde tragen Führungskräfte, Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Fachabteilungen, aus der Leitung, aus dem Haushalt und der Personal- und Organisationsabteilung ihre Gedanken zu einem neu zu entwickelnden Vorgehen, Projekt, Gesetzesvorhaben, einer neuen Maßnahmen, einem neuen Instrument zusammen. Der Dialog unterstützt die Teilnehmer/innen bei der Entwicklung von Lösungen, erforscht aber gleichzeitig die Bereiche, die das Problem hervorbringen. Besonders wenn individuelle Wahrheiten (Annahmen und Bewertungen) als einengende Begrenzungen erkannt werden, tauchen neue, konkrete Handlungsmöglichkeiten auf. Weitere organisationsinterne Anlässe für Dialogprozesse

sind zusammengeführte Belegschaften zweier Organisationen oder auch nur zweier Organisationseinheiten, zu lösende Konflikte usw. Aber auch auf gesellschaftlicher, nationaler und internationaler Ebene lässt sich der Dialog etablieren. Bereits 1995 hat der Papst in seiner Osterbotschaft dazu aufgefordert, „den Dialog als einzige Möglichkeit zur Förderung gerechter Lösungen für eine Gesellschaft, die von Respekt und wechselseitiger Anerkennung getragen wird“ zu nutzen. Mittlerweile sind immer mehr Politiker, Firmenleiter und Pädagogen dabei, diese Chance zu nutzen. Beispiele dafür sind unternehmens- oder behördenübergreifende Dialoge mit Vertretern/innen verschiedener Organisationen, Behörden, Unternehmen, Verbände, Sozialpartner oder der Wissenschaft. Der Dialog bietet hier die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven zu betrachten, vielschichtige Ideen zu generieren, die in anschließende Entwicklungs- und Entscheidungsprozess einfließen können. Der Dialogprozess im Rahmen der Umsetzung der Demografiestrategie der Bundesregierung ist hierfür ein gutes Beispiel.

Zum Hintergrund:

Vielfach haben die Beschäftigten heute den Eindruck, dass ihre Arbeitswelt sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung komplizierter geworden ist. Die Aufgabenfelder werden immer größer, die Anforderungen steigen, die Arbeiten immer schneller und immer genauer zu erledigen. Zugleich steigen die Ansprüche an die soziale Kompetenz im Umgang mit Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen, Kunden/innen, Bürger/innen, Kooperationspartner/innen. Insofern ist der Bedarf einer veränderten „Unternehmens- und Gesprächskultur“ in Organisationen und Institutionen offenkundig.

Wie erleben wir in vielfältigen Gesprächssituationen uns selbst oder die Gesprächsbeteiligten?

- Wir wollen mit Wissen beeindrucken.
- Wir erleben, dass wir von Gesprächspartnern nicht ernst genommen werden.
- Wir vermeiden preiszugeben, was wir wirklich denken, wir bleiben unpersönlich und abstrakt.
- Wir fallen uns gegenseitig ins Wort, unterbrechen unsere Gesprächspartner oder werden unterbrochen.
- Wir werden durch gezielte Fragen verunsichert.
- Unsere Position wollen wir nicht in Frage stellen.
- Wir vertreten unseren Standpunkt unmissverständlich.

- Wie schotten uns ab, um uns nicht angreifbar zu machen.
- Wir selbst stellen uns nie in Frage.

Wer nicht miteinander reden kann, kann auch nicht miteinander arbeiten. Schwierigkeiten in der Koordination und der gemeinsamen Problemlösung erfordern einen Ansatz, mit dem sich Differenzen produktiv überwinden lassen. Die Qualität der Kommunikation bestimmt die Tiefe und Reflexivität von Denk- und Lernprozessen bei komplexen Fragestellungen, bei der Suche nach Lösungen im persönlichen und beruflichen Alltag. Notwendig werden die Fähigkeit zu unbefangenen und kreativem Austausch sowie Verstehensprozesse, mit denen sich die Dinge erschließen lassen.

Unsere konventionellen Gesprächsformen sind den Problemtiefen der Gegenwart nicht mehr gewachsen. Auch durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt werden diese Problemtiefen nicht verschwinden, werden wirkliche Urteilsbildung immer unmöglicher. Die Frage ist, wie wir zu einem vertieften Verstehen der Wirklichkeit, des Menschen, der Welt, der sozialen Beziehungen kommen und wie wir Ereignisse und Prozesse und deren vielfältige Vernetzung besser erkennen und verstehen können.

Der Dialog als neue Kommunikationsmethode

Eine neue Form der Auseinandersetzung ist die Kommunikationsmethode des Dialogs nach David Bohm, Martin Buber und William N. Isaacs. Dabei geht es nicht um einen Schlagabtausch von Meinungen und Positionen. Mit dem Dialog wird eine neue Form des Umgangs entwickelt, so dass alle vorgetragenen Meinungen wirklich gehört werden. Es geht nicht darum, eigene Positionen oder Standpunkte zu verteidigen, es geht nicht um recht haben, um richtig oder falsch. Alle Perspektiven sind im Grunde Teil eines Ganzen. Was möglich wird, sind die wechselseitigen Verbindungen von Situationen/Problemen zu erkennen, Der Dialog fordert eine Qualität des Zuhörens und der Aufmerksamkeit. Die Beteiligten sind aufeinander bezogen, sie können über Probleme nachdenken und reden, können alle Bedenken und Fragen gefahrlos und klug auf den Tisch legen. Damit werden persönliche und v. a. fruchtbare Auseinandersetzungen möglich, das Verständnis für andere kann wachsen, die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren. Der Dialog bietet somit eine Möglichkeit, Problemfelder zu „erspüren“, neue Perspektiven zu erkennen, nicht nur eigenen Gedanken zu entwickeln sondern zu gemeinsamen Erkenntnissen, Gedanken, Ideen zu kommen, die der Einzelne nie entwickelt hätte. Damit eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten der Reflexion, des Austausches, des

Verstehens, der Problemlösung. Der Dialog kann helfen, das Denken so zu erweitern, dass wir Gesichtspunkte erkunden können, die wir nicht unbedingt teilen. Damit eröffnen sich breitere Möglichkeiten und mehr Optionen. Der Dialog kann dazu führen, die Verschiedenheit in der Gruppe als Potenzial dafür zu nutzen, gemeinsam Neues zu denken - und zu tun.

Praktische Anwendung des Dialogs

Der Dialog ist eine sinnvolle Gesprächsform für Menschen aus allen sozialen Schichten, Nationalitäten, Berufen, 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 (Geschäftspartner/innen, Vorgesetzte, Mitarbeiter/innen, (Ehe)Partnern/innen, Eltern oder Kinder) zu verbessern, der Wunsch nach effektiverer Problemlösung oder neuen kreativen Ideen. Heute wenden bereits viele Firmen (Ford, Shell, Motorola, Siemens...) genauso wie politische Gremien, Ministerien, Gemeinden, Schulen, Gesundheitsdienstleister den Dialog an und das mit guten Ergebnissen. Im Dialog bietet sich für alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre (unternehmens-/behörden-) spezifischen Arenen und rein professionellen Rollen zu verlassen und Vertrauensräume zu schaffen, in denen relevante Themen authentisch und vieldimensional betrachtet werden dürfen.

Wie beschreiben und bewerten Teilnehmer/innen den Dialog?

- eine wertvolle Hilfe, um aus einer Gruppe ein „Anliegen“ herauszuarbeiten und dann intensiv daran weiter zu arbeiten
- als sehr positiv, mit anderen Führungskräften oder Mitarbeitern/innen von Behörden einen konstruktiven Austausch zu bestimmten Themen zu haben
- wir haben voneinander gelernt ohne zu belehren
- neben wichtigen Orientierungshilfen hat mich im Besonderen der Offene Dialog angesprochen.
- Diese Methode des Miteinander Denkens entwickelte für mich eine neue Form, Erkenntnisse machen zu können.
- Als sehr positiv. Durch den achtsamen Umgang konnte sich jeder in seiner ganz persönlichen Art zeigen, mit seinen Schwierigkeiten und Stärken.
- Alles was gesagt wird hat für uns alle einen Wert. Sowohl im Zuhören als im Mitteilen konnte ich mich an dem gemeinsamen Prozess beteiligen.