



Dialogteam

Die Grundgedanken von Dialog

- Dialogische Kommunikationsformen haben Jahrhunderte alte Wurzeln
- Griechische Philosophen haben sie ebenso genutzt wie die Stammesältesten der Indianer
- Existenzielle Streitfragen waren und sind ebenso Anlass für Dialog wie nachhaltige Optimierung von Geschäftsprozessen
- So wurde und wird der Weisheitsschatz von Gemeinschaften und die Kontinuität gemeinsamer Wirklichkeitserforschung sichergestellt
- Ihre Form ist der Kreis, ihr Medium ein „Redestab“ und ihr Ziel ist die Schaffung eines gemeinsamen Denkprozesses
- Ausgesprochene Gedanken bleiben solange in der Schwebe, bis sie von anderen aufgegriffen und weitergesponnen werden
- Dialogprozesse beruhen auf der Idee der Gleichheit und Partnerschaft sowie dem Vertrauen in die Kraft der Intuition
- Veränderung geschieht auf der Basis von Sinn und Einsicht

Was heißt Dialog?

Dialog heißt:

- ...in ein Gespräch zu gehen mit der inneren Haltung, dass der andere auch Recht haben könnte
- ...Abschied zu nehmen von Vorstellungen wie „richtig“ oder „falsch“
- ...auf Belehrungen, intellektuelle Erklärungen und auf „Verteidigung und Angriff“ zu verzichten
- ...persönlich und „vom Herzen her“ zu sprechen
- ...seine Annahmen und Bewertungen „in der Schwebe“ zu halten und das Bedürfnis zu entwickeln, wirklich verstehen zu wollen

Was unterscheidet Dialog von anderen Gesprächsformen?

- **Diskussion** fokussiert auf Sachfragen, zerlegt Probleme in Teile
- **Dialog** nimmt Probleme als Information und fokussiert auf Zusammenhänge

- **Diskussion** rechtfertigt und verteidigt Annahmen
- **Dialog** untersucht Annahmen

- **Diskussion** setzt auf mitteilen, überreden, verkaufen
- **Dialog** lernt durch Erkundung von Ursachen und Zusammenhängen

- **Diskussion** zielt darauf, sich auf eine Bedeutung zu einigen
- **Dialog** will neue gemeinsame Bedeutungen schaffen

Lernchancen für die Organisation werden erkannt und genutzt

- Man redet im Kreis miteinander, nicht übereinander
- Es entsteht ein gemeinsames Bewusstsein von Komplexität; einfache „Schwarz-Weiß-Muster“ verlieren an Wirkung
- die Bedeutung von Klarheit, Freundlichkeit, Wertschätzung und Kontakt wird direkt als Quelle von Motivation und Identifikation erlebt
- Dialog ermöglicht gemeinsames Lernen auf Augenhöhe, wenn die „Spannung“ stimmt und regelmäßig überprüft wird
- auch kritische Rückmeldungen sind willkommen und führen weder zu Verurteilung noch zu „Schuldigerspielen“
- im Dialog entstehen gemeinsame Bilder von „alten Geschichten“ und Zukunftsmöglichkeiten im Unternehmen
- die Schlüsselrolle wertschätzender Kommunikation wird persönlich erfahren statt als Appell „gepredigt“
- es wird deutlich, welche versteckten Regeln im System der Organisation wirken und herrschen
- dadurch entsteht für das Management eine Lernchance in Sachen Souveränität, Authentizität, Respekt und Führungsverhalten

Was wirkt kontraproduktiv bei Dialog?

- Druck, Eile, Ungeduld, Erwartungshaltung und festgesetzte Ziele mit Wissen beeindrucken wollen
- unpersönlich und abstrakt bleiben
- das Ausspielen hierarchischer Macht
- mangelnde Kontinuität
- ökonomische Turbulenzen und Krisensituationen
- Unentschiedenheit im Management
- Dialog nur als „neue Methode“ oder Werkzeug

Wann ist Dialog ungeeignet?

- wenn schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen
- wenn es um reine Vermittlung von Informationen geht
- bei der Kommunikation und Umsetzung unangenehmer Botschaften und existenzsichernder Unternehmensentscheidungen
- bei der Kontrolle bereits getroffener Vereinbarungen
- wenn Entscheidungen bereits gefallen sind und nicht mehr infrage gestellt werden können

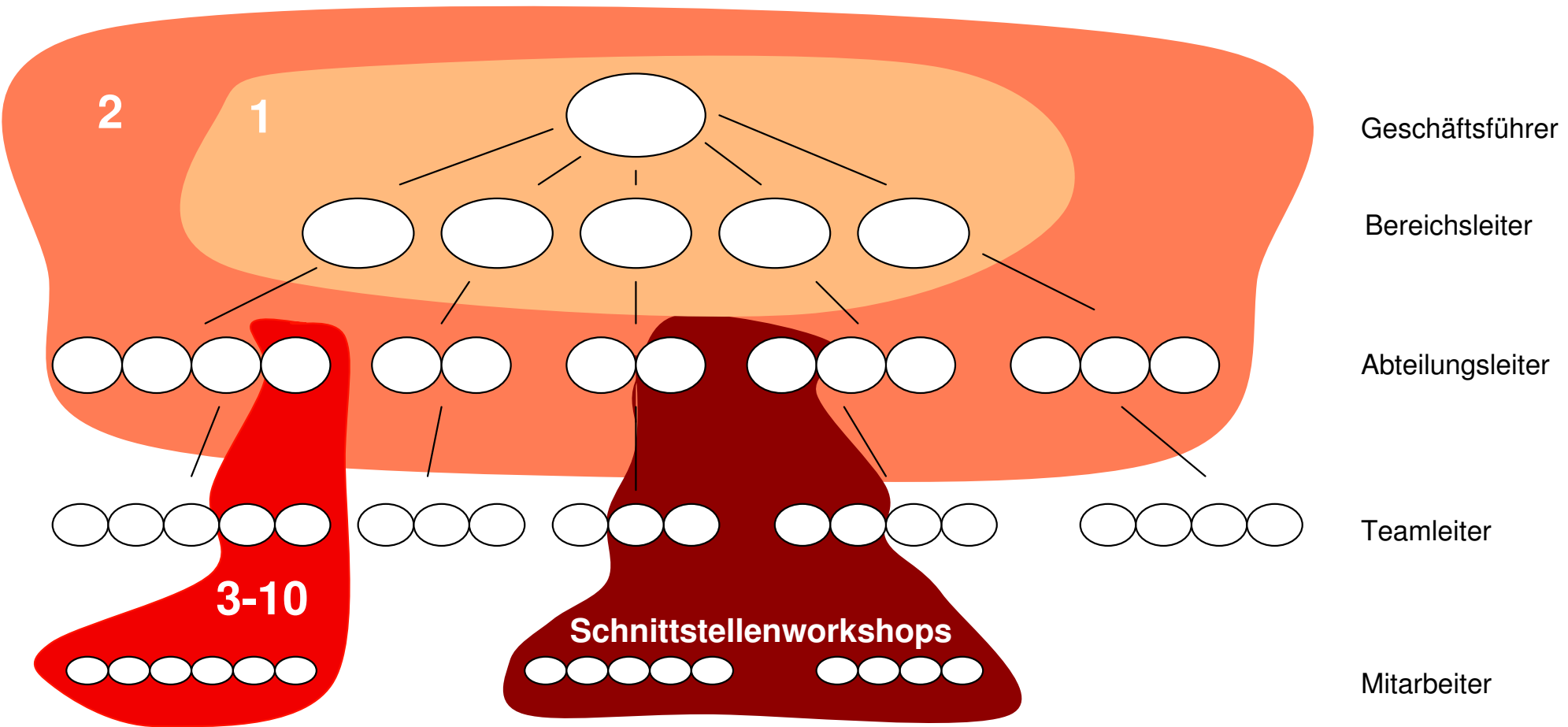
Welche Voraussetzungen braucht Dialog in Unternehmen?

- Von der Geschäftsführung wird eine von Partnerschaft und Wertschätzung geprägte Kultur im Unternehmen gelebt bzw. angestrebt
- Die Geschäftsführung will und unterstützt diesen Prozess
- Sie ist bereit, Dialog als ihren eigenen Lernprozess anzuerkennen und dafür Zeit zu investieren
- Ein professionelles Dialog-Konzept ist in einer unternehmensweiten Entwicklungsplanung verankert
- Im Unternehmen gibt es Promotoren und Garanten für „Dialog-Kontinuität“
- Beteiligung von Mitarbeitern findet unter der Prämisse Freiwilligkeit statt

Worin besteht der Nutzen von Dialog?

- Dialog erleichtert die Thematisierung bisher verdrängter, tabuisierter Themen im Unternehmen
- Durch Dialog klären sich Strukturen, Konflikte und Missverständnisse auf der Ebene von Verständigung und Überzeugung
- Dialog als Disziplin verändert die Kommunikationskultur im Unternehmen nachhaltig und auf Dauer
- Ressourcen wie Spontaneität, Kreativität, Flexibilität und schöpferische Intelligenz lassen sich nicht kommandieren oder bestellen – sie brauchen stabile, förderliche Entwicklungsrahmen
- Diese Rahmen – z. B. Dialogmeetings - schaffen Möglichkeiten, die Art und den emotionalen Inhalt des Denkens zu hinterfragen um Demotivation abzubauen und konstruktive Zusammenarbeit zu stärken

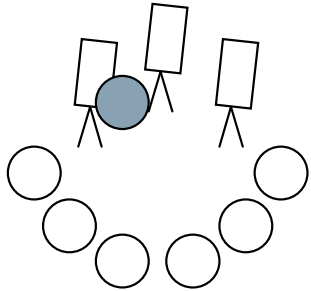
Dialogmeeting im Unternehmen



Ablauf eines Dialogmeetings

Begrüßung und eigene Erfahrung durch Führungskräfte einer höheren Hierarchieebene:

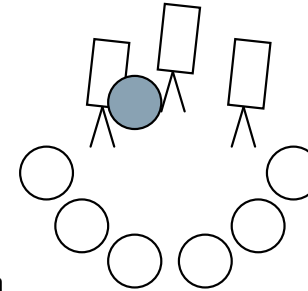
1. Aufteilung und Arbeit in 2 Gruppen



- Selbstklärung -

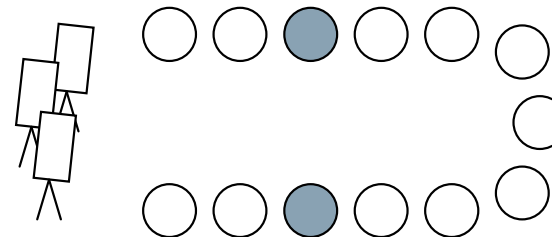
zu den Fragen:

1. Wie sehen wir uns
2. Wie sehen wir die Anderen
3. Was glauben wir, wie sehen uns die Anderen



2. Präsentation im Plenum

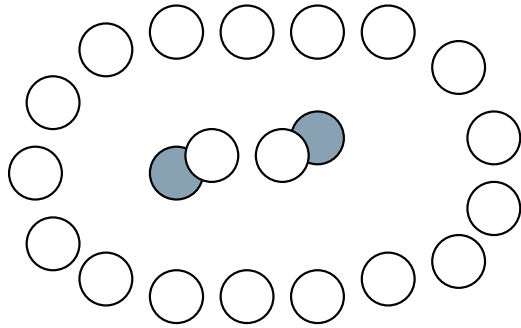
Haltungen, Unterschiede, Gemeinsamkeiten,
Konflikte werden sichtbar



Mittagspause

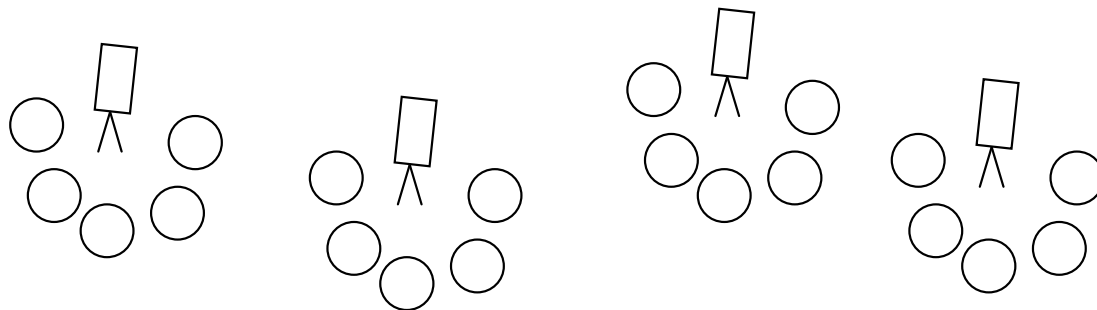
Ablauf eines Dialogmeetings

3. Dialogische Klärung im Plenum



4. Sammeln der Klärungsbedürftigen Themen

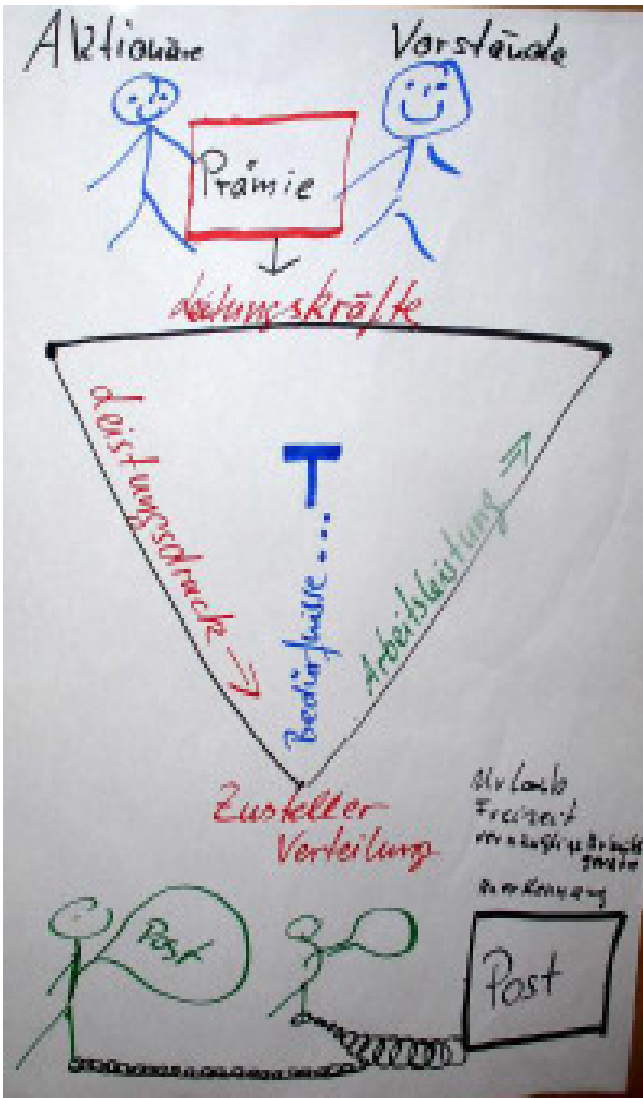
Gemischte Kleingruppen entwickeln im Dialog Ideen, Lösungen, Wege



5. Präsentation im Plenum

Baustellen, Hausaufgaben

Aus Sicht der Mitarbeiter



Wie SEHEN WIR DIE ANDEREN

Lob fehlt
Verzicht auf freie Tage scheint ihr selbstverständlich

arrogant
auf Vorschläge bekommen wir keine Rückantwort

Probleme werden ignoriert
Ihr lasst uns alleine damit

versprechen werden nicht eingehalten

große Bohne
Aktionäre!! nach 4 Wochen interessiert das keinen mehr

negative Arbeits-einstellung
kein Interesse + Führungsverständnis

eine Führungskraft
die nicht hinter dem steht was er sagt, sondern im Ernst

Wir werden gegeneinander angespielt

Tunnelblick
wenig Respekt & Höflichkeit

Diabetesprechung
an verkehrstagen Tagen - Schwachsinn

keine Rückmeldungen
Warum?

Keine - Rückmeldungen
Warum?

Wir werden gegeneinander angespielt

hatte
gebt ihr weiter

hört ihr mehr Menschlichkeit?
Könnt ihr mehr von uns kriegen

kein Ansprechpartner
mehr als Freitag Mittags

Bei Bewassung
werden wir nicht getragen

unlogische Bemessung
- falsch -

Leitung
hat kein Rückgrat nach oben

Die Belastung der Leitung
ist zu hoch

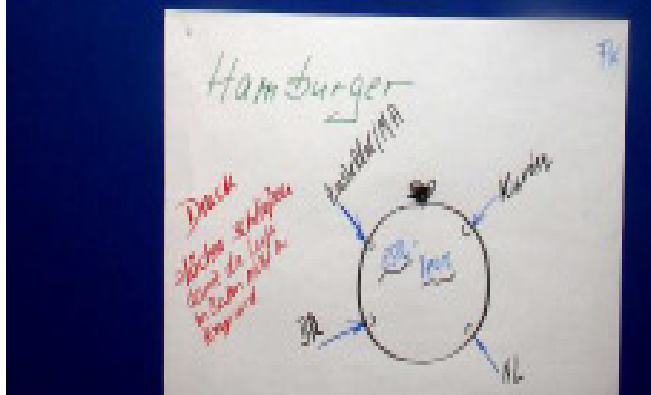
SCHÖNER + SCHMIDT - Helmut
haben sich gut um uns gekümmert

PEr. Bedürfnisse **Danke für Einsatz**

Personeinsetzer
bei angekündigtem Überfordern Termin muss man frei bekommen

- Wie GLAUBEN WIR SEHEN DIE ANDEREN UNS?**
- Ihr haltet uns für
 - ▷ Schmandzapfen
 - Zeitschwinder, Drickeberger, Simulanten, Meckerer, Schmeck-nach-Hause-geher
 - ▷ Undankbar
 - ▷ zu hohe Ansprüche
 - ▷ zu teuer
 - ▷ unmotiviert, unflexibel
 - ▷ nicht belastbar
 - ▷ Ihr schwört uns Honig im den Bart
 - ▷ Lästig
 - ▷ Unselbständig
 - ▷ nicht kritikfähig
 - ▷ Sie machen viele Flüchtigkeitsfehler (absichtlich)
 - Ist-Zeit-Leute sind unbequem
 - ▷ erpressbar

Aus Sicht der Führungskräfte



Wie sehen wir die anderen?

- ▷ größte Teil macht täglich guten Job
- ▷ Engagierte + Gleichpolige
- ▷ „20% der MA machen 80% der ...“
• u.a. mang. Sozialverhalten Sorgen aus
- ▷ seid für uns „gleichwertige Partner“ und Teil eines großen Teams
- ▷ Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund ...
- ▷ hohe ZH-Berogenheit / oft mangelnde Solidarität (von ZST zu ZST unterbinden)
- ▷ z.T. anderes Tonfall bei Telefonaten (Anspruchstrend!)
- ▷ Bewusstsein für Konkurrenzsituation
- ▷ mehr Fragen + kritisches Nachdenken
- ▷ Einverständnis von Fehlern (Vertrauens-
Zirkels)
- ▷ „Hilferufe“ werden registriert und haben positive Folgen

Wie, glauben wir, Sehen uns die anderen?

„die Kaffeetrinker“
Dienstreiber für uns
euer Job ist stressig / nervenaufreibend
Reklamation ist unnötig
Kummerkasten
ihr seid auch arrogant
bei Problemen taucht ihr ab
ihr werdet zu gut bezahlt
Einige von euch nehmen uns nicht ernst (Mangel an Respekt)
Wir nehmen euch (Leitung) nicht ernst
ihr seid nicht erreichbar
ihr gebt zu wenig Rückmeldung
ihr habt es besser als wir
ihr erkennt unsere Leistung zu wenig an
Probleme werden durchgeschoben (übersticht unter)

ihr habt von der Praxis keine Ahnung
bei euch weiß der eine nicht was die andere tut

Kompetenzen des Dialogteams

