



## Über den Stellenwert von Kommunikation in Veränderungsprozessen

Wie fängt Veränderung in einer Organisation eigentlich an? Und welche Rolle spielt dabei Kommunikation?

**Lisa Sterr**

International Consultant  
MACHWÜRTH TEAM  
INTERNATIONAL



Zunächst einmal werden Defizite festgestellt: Projekte laufen nicht gut, Teams arbeiten nicht motiviert, die Führungsebene managt nicht richtig, Kunden sind unzufrieden, der Druck von außen steigt.

Oder es werden Interessen und Ziele benannt, zum Beispiel: Wir wollen unsere Visionen und Leitbilder umsetzen, effektiver arbeiten, uns dienstleistungs-orientierter verhalten, mehr Umsatz erzielen, ein attraktiver Arbeitgeber und Player auf dem Markt sein.

sofort erschließt, klärt sich bei näherem Hinsehen: Das Bedürfnis nach Veränderung ist immer ein verstecktes Bedürfnis nach Weiterentwicklung, Entfaltung, Sinn und Balance. Egal, ob es so genannt wird oder nicht. Doch wie kann das überhaupt gelingen, bei so viel Druck, Verdichtung, Beschleunigung in unserem Arbeitsleben?



denn eine bessere Kundenorientierung hinbekommen könnte.

### Ohne Kommunikation ist alles nichts

#### Das Bedürfnis nach Sinn

Fällt Ihnen etwas auf? Veränderungen fangen immer mit einem Ist-Soll-Vergleich an, egal, ob man damit beginnt, was alles nicht läuft oder mit dem, wie es in Zukunft sein soll. Hinter dem Ist-Soll-Vergleich stecken immer Bedürfnisse, manchmal auch echte Zukunftsträume. Aber auch Ängste, Sorgen, und manchmal echtes Leid. Was sich auf den ersten Blick nicht

Bei allen Veränderungen hat Kommunikation einen hohen Stellenwert – sie ist meiner Meinung nach sogar das berühmte A und O, damit Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen. Leider wird ihr Stellenwert häufig unterschätzt. Stellen Sie sich vor, Sie wollen als Chef, dass ihr Team mehr Selbstverantwortung übernimmt, motivierter und effektiver wird. Problematisch wäre es da, einfach nur eine Ansage zu machen oder weiterhin die üblichen Meetings abzuhalten, bei denen nur wenige sprechen und viele schweigen. Oder, Sie wollen als Chefin, dass sich endlich alle Mitarbeiter/innen kundenfreundlicher verhalten. Problematisch wäre es da, ihre Beschäftigten nicht über ihre Eindrücke, über Entwicklungen zu informieren – oder sie gar nicht zu befragen, wie man

#### Gemeinsames Lernen ist die Basis

Ich will damit sagen: Veränderungen anzustoßen heißt für Unternehmen, sich auf Lernprozesse einzulassen und diese gelingen nur, wenn man alle ins Boot holt.

Sie führen zum Erfolg, wenn Mitarbeiter/innen den Sinn von Veränderung erkennen und sich daran beteiligen können, wenn sie sich nicht als „Opfer“ sondern als Mitgestalter/innen des Neuen erfahren. Dies verlangt ein hohes Maß an Kommunikation. Denn Menschen lassen sich nur mitnehmen, wenn sie informiert werden, wenn man sie nach ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und Ideen fragt – und wenn man ihre Bedürfnisse und Gefühle ernst nimmt. Durchgestellte Ansagen von oben nach unten haben also sicher ausgedient, ebenfalls viele herkömmliche



statusorientierte Gesprächsformen.

## Neue Kommunikationsfähigkeiten sind gefragt

Veränderungsprozesse sind ihrem Wesen nach „flüssig“, dynamisch, mit Offenheit und Unsicherheit verbunden. Neue Kommunikationsfähigkeiten sind also gefragt, und eine Haltung, die Partnerschaftlichkeit und Gemeinschaftlichkeit als wichtige Ressourcen achtet. Eine Haltung/Ausrichtung, die auf kollektive Intelligenz und Gemeinwohl setzt und nicht auf das Wissen und die Interessen einzelner Akteure.

Viele Gesprächsformate in unserer Arbeitswelt reichen nicht mehr aus, um komplexe Problemstellungen zu lösen oder Antworten auf brennende Fragen zu erhalten.

## Klassische Formate reichen nicht mehr

Formate wie die klassische Debatte, Diskussion und Verhandlung erweisen sich immer mehr als unzureichende Gesprächsformen. Debatten, durchaus interessant für Meinungsbildung und Entscheidung, lassen nur ein Ja-Nein-Votum zu.

In Diskussionen, die eigentlich gemeinsamer, intensiver Sachklärung



dienen sollten, geht es oft um Schlagabtausch, „feilschen“ Beteiligte nur um Standpunkte.

Und Verhandlungen - ein wichtiges Instrument zum echten Aushandeln von Interessen - werden von vielen nur dazu genutzt, eigene Ansprüche geltend zu machen oder eben den kleinsten gemeinsamen Nenner herauszufinden.

## Durchsetzung und Belehrung haben ausgedient

Bedürfnisse nach Durchsetzung, Belehrung und Welterklärung dominieren die Gesprächskultur in vielen Organisationen, aber auch im öffentlichen und politischen Bereich. Doch nicht die Formate an sich sind das Problem, sondern die Einstellungen, mit der sie genutzt werden: selbstbezogen, um Aufmerksamkeit heischend, besserwischerisch werden Themen zerlegt, beurteilt, und dann wieder beiseite geschoben. Auch in klassischen Team-Besprechungen und Meetings läuft es häufig so. Die Forschen, die Meinungsbilder, die vermeintlichen oder echten Statushöheren setzen sich durch - mit der Folge, dass der Frustpegel bei den anderen steigt. Alle Gesprächsformen, die nur auf faktischen, zielgerichteten Austausch setzen und die Durchsetzung einzelner Akteure begünstigen, liefern für unseren heutigen Bedarf keinen passenden Antworten mehr.

## Neue Gesprächsformen werden wichtig

Um Veränderung - im Sinne gemeinsamen Lernens - für alle Beteiligten

gewinnbringend zu gestalten, braucht es neue Kommunikationsformate!

Hilfreiche neue Formate sind zum Beispiel das „World Cafe“ und die Moderationsmethode „Dynamic Facilitation“. Das World Cafe vernetzt die Erfahrungen und Ideen einer großen Gruppe in immer neuen Austauschrunden, fokussiert auf Wissenszuwachs und Inspiration durch Kommunikation. Die Methode Dynamic Facilitation holt in einer Besprechungsrunde bewusst alle Bedenken und Zweifel der Teilnehmer/innen ab, um so Raum für eine konsensorientierte Problemlösung zu schaffen. Nach ausgiebigem Sprechen und „Vergemeinschaften“ taucht dann häufig, leicht und überraschend, die Lösungsidee auf.

## Dialogische Qualitäten

- › Eine lernende Haltung einnehmen
- › Am Du wachsen wollen
- › Sich offen und authentisch einbringen
- › Das eigene Denken hinterfragen
- › Respektvoll zuhören
- › Bewertungen zurückhalten
- › Andere Perspektiven erkunden
- › Miteinander teilen
- › Das Ganze entdecken
- › Neue Möglichkeiten erschaffen

## Besonders wertvoll: Dialog nach David Bohm

Besonders unterstützend in Veränderungsprozessen empfinde ich das „Dialogverfahren nach David Bohm“. Es setzt auf Gesprächstiefe und Gesprächsbreite, auf Begeg-

nung und gemeinsames Wachstum. Es ermutigt Menschen, nicht nur aus ihrer Funktion heraus zu sprechen, sondern aus ihrem jeweiligen persönlichen Erleben. Der Bohm'sche Dialog fokussiert darauf, über ein dringliches Thema neu nachzudenken und dadurch diesem Thema einen neuen gemeinsamen Sinn zu verleihen. Der Begriff Dialog kommt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet, dass etwas durch Wort, Sinn, Bedeutung (= logos) hindurch (= dia) fließt. Der amerikanische Quantenphysiker und Philosoph David Bohm (1917 – 1992) kam in seinen Forschungen zum Schluss, dass Menschen neu und anders denken lernen müssen, um ihre Probleme lösen zu können. Er stellte fest, dass es in vielen Gesprächsrunden nur um thoughts geht, also um immer wiederkehrende bereits gedachte Gedanken. Doch der heutige Mensch, so Bohm, brauche dringend neue, frische Gedanken, also thinking, um Antworten auf globale Herausforderungen zu finden.

„Der Sinn des Dialogs ist nicht, etwas zu analysieren, eine Auseinandersetzung zu gewinnen oder Meinungen auszutauschen. Das Ziel ist vielmehr, die eigenen Meinungen in der Schwebe zu halten und sie zu überprüfen, sich die Ansichten aller anderen Teilnehmer anzuhören, sie in der Schwebe zu halten und zu sehen, welchen Sinn sie haben. Wenn wir erkennen können, welchen Sinn all unsere Meinungen haben, teilen wir einen gemeinsamen Gedanken.“

*David Bohm*



Bohm war es deshalb wichtig, ein Verfahren zu entwickeln, in dem während des Gesprächs Status- und Hierarchieansprüche aufgegeben und das zu bearbeitende Thema bewusst gemeinsam in die Mitte gelegt wird. Das bedeutet: Nicht einer oder mehrere beherrschen das Thema und besetzen es mit ihren Positionen, sondern die Gruppe denkt gemeinsam über die Fragestellung nach. Um diesen gemeinsamen Denkprozess zu erreichen schlägt Bohm eine offene Sitzstruktur vor, nämlich den Kreis und er empfiehlt mit einem Redeobjekt zu arbeiten, das in der Mitte liegt. Jeder, der etwas einbringen möchte holt sich das Redeobjekt (zum Beispiel einen Stein) setzt sich, spricht und legt dann das Objekt zurück in die Mitte. Diese bewusste Verlangsamung des Gesprächs hilft, eigene frische Gedanken überhaupt wahrzunehmen, aktiv zuzuhören, sich von verschiedenen Impulsen anregen zu lassen und zu neuen, bislang ungedachten Erkenntnissen zu gelangen.

### **Der Dialog im organisationalen Lernen**

David Bohm inspirierte mit seinem Verfahren in den 90er Jahren viele Wissenschaftler im Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston, die sich damit auseinandersetzten, wie Organisationen am besten lernen können, so zum Beispiel Peter Sen-

ge, William Isaacs, Freeman Dhority, Edgar H. Schein und Otto C. Scharmer. Viele dieser Wissenschaftler arbeiteten als Berater für Organisationen und setzten den Dialog intensiv ein, so z.B. William Isaacs oder auch Otto C. Scharmer, der dies in seinem Buch „Theorie U – Von der Zukunft her führen“ beschreibt. Etwa Mitte der 90er Jahre gelangte das Dialogverfahren nach Deutschland und wurde hier insbesondere durch Martina und Johannes Hartkemeyer bekannt, die in der Folge das „Deutsche Institut für Dialog-Prozessbegleitung“ in Osnabrück gründeten.

### **Mehr Raum für Sinn und Erkenntnisse**

Warum ist das Dialogverfahren nach David Bohm so hilfreich, gerade jetzt? Weil wir viele Veränderungsprozesse zu bewältigen haben und sich neue, komplexe Herausforderungen nicht mit einem altem Denken von gestern lösen lassen!

Sich aus einer erkundenden und ergebnisoffenen Haltung auf ein Thema zu beziehen (und nicht aus der jeweiligen Positionierung mit dem üblichen ja-aber) schafft Raum für neue Gedanken, Sinnzusammenhänge, Erkenntnisse.

In seiner Verlangsamung hilft uns der Dialog, festgefahrene Standpunkte und vorschnelle Bewertungen zu erkennen - und für das gemeinsame Ganze hinten anzustellen, oder vielleicht sogar hinter uns zu lassen.

Der Dialog ermutigt uns, uns als Menschen einzubringen und nicht nur aus unserer Funktion heraus zu sprechen. Er fordert uns zu Haltungen auf, die

### **Das Gespräch als gemeinsamer Denkprozess**

wir dringend brauchen: Wertschätzung, Respekt, Bereitschaft zu gemeinsamen Lernen und Vertrauen in kollektive Intelligenz. Und er schult viele Kompetenzen wie aktives Zuhören, sich öffnen können für neue Impulse und vernetztes Denken.

## Mehr Begegnung und Teilhabe

Welchen Nutzen haben Organisationen und Teams von diesem Gesprächsformat?

Der Dialog stärkt von seiner Idee und Haltung jeden Einzelnen und somit das Gesamte. Er setzt auf Begegnung und ermöglicht grundsätzlich Teilhabe - und zwar nicht nur an Fakten, sondern auch an Erfahrungen, Gefühlen und Bedürfnissen. Dialoge erschaffen einen wohlthuenden und gehaltvollen Raum, sich mit betrieblichen Themen auseinanderzusetzen, gerade wenn es um Ist-Soll-Vergleiche geht, die am Beginn jedes Veränderungsprozesses stehen.

In diesem Sinne hilft der Dialog, Entscheidungen vorzubereiten, Strategien für die Zukunft zu entwickeln und Konflikt dynamiken präventiv zu bearbeiten.



## Teams lernen leichter

Für Teams ist das Dialogverfahren nach David Bohm ein hilfreiches Instrument die eigenen Kommunikations-

fähigkeiten zu erweitern, sich gemeinsam weiter zu entwickeln und immer mehr Lernkompetenz zu gewinnen. Mit diesem Gesprächsformat lassen sich Veränderungsprozesse leichter bewältigen, denn es setzt auf das Potential aller Beteiligten, kreatives gemeinschaftliches Denken – und auf Sinn und Balance.

### Literaturhinweise:

*David Bohm: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, 1998*

*William Isaacs: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen, 2002.*

*Martina, Johannes F. und Tobias Hartkemeyer: Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos des gemeinsamen Denkens, 2015.*

### Zur Autorin:



**Lisa Sterr**  
International  
Consultant

Lisa Sterr, Kulturwissenschaftlerin und Journalistin, ist seit über 20 Jahren als selbstständige Beraterin und Trainerin tätig und arbeitet als Consultant für MTI.

Als ausgebildete Organisationsentwicklerin und Dialog-Prozessbegleiterin verfügt sie über einen breiten Wissens- und Erfahrungshintergrund, wie Veränderungsprozesse positiv gestaltet werden können. Insbesondere unterstützt sie dabei Führungskräfte und Teams in punkto Kommunikation.